

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL PERÚ**

Escuela de Posgrado



Valor compartido para una eficaz y eficiente gestión de
multas de tránsito en la ciudad de Chiclayo

Trabajo de investigación para obtener el grado académico de
Maestro en Gobierno y Políticas Públicas que presenta:

Roque Walter Tejada Olivera

Asesor:

Berlan Rodriguez

Lima, 2024

Informe de Similitud

Yo, **Berlan Rodríguez Pérez**, docente de la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis/el trabajo de investigación titulado: **Valor compartido para una eficaz y eficiente gestión de multas de tránsito en la ciudad de Chiclayo**, del autor **Roque Walter Tejada Olivera**, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 14%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software Turnitin el 20/09/2022.
- He revisado con detalle dicho reporte y la Tesis o Trabajo de Suficiencia Profesional, y no se advierte indicios de plagio.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: San Miguel, Lima, 20/02/2024

.....

Apellidos y nombres del asesor / de la asesora: <u>Rodríguez Pérez Berlan</u>	
DNI: 49077751	Firma 
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-1063-8190	



*A mi madre,
Gracias por todo tu apoyo.*

RESUMEN EJECUTIVO

La gestión de multas de tránsito, es un proceso que se inicia con la identificación por parte del policía, de las infracciones cometidas por conductores de vehículos, las cuales que se encuentran tipificadas en el Reglamento Nacional de Tránsito, sanción que luego es gestionada por las municipalidades y cuya cobranza en el caso de Chiclayo, es realizada por el Servicio de Administración Tributaria (SATC).

En base al análisis integral del proceso, la identificación de las funciones de los responsables de en el flujo del procedimiento, así como de ciertos indicadores como el tiempo de registro de papeletas en los sistemas correspondientes, la cantidad de multas impuestas y la cobranza de las mismas durante los años 2015 al 2019, se ha podido determinar una deficiente gestión de multas en dicho período.

A fin de identificar las causas que originan la problemática encontrada, se ha utilizado herramientas de carácter cuantitativo y cualitativo, en el primer caso, se analizaron las bases de datos del SATC respecto de papeletas de infracción impuestas en los años indicados, de más de 294 mil registros, que permitió identificar la evolución decreciente de la imposición de las papeletas, los tiempos de demora del registro y la tasa de morosidad de la cobranza (Ver Anexo 01).

Asimismo, respecto de la fase cualitativa se realizaron entrevistas a funcionarios de todas las entidades involucradas que permitió identificar que las causas del problema eran la débil articulación, la deficiente coordinación y la casi nulo intercambio de información, que retrasan el flujo de la papeleta, imposibilitan el seguimiento y control, originando su prescripción e incobrabilidad. Dicha información además fue contrastada con bibliografía relacionada que confirmó lo hallado en las entrevistas.

En ese sentido, a fin de dar solución al problema se plantea que a través de la formalización de un convenio de apoyo interinstitucional, se logre una gestión coordinada, el establecimiento de metas y la utilización de tecnología como un aplicativo de celular, para el registro, control, seguimiento en tiempo real, y la cobranza efectiva de las multas impuestas.

Palabras claves: Papeletas de tránsito, gestión de multas, gestión por procesos, tecnologías de la información y comunicaciones, aplicativo de celular, gestión por resultados.

ABSTRACT

The management of traffic fines is a process that begins with the identification by the police of the infractions committed by vehicle drivers, which are typified in the National Traffic Regulations, a sanction that is then managed by the municipalities and whose collection in the case of Chiclayo, is carried out by the Tax Administration Service (SATCH).

Based on the comprehensive analysis of the process, the identification of the functions of those responsible for in the flow of the procedure, as well as certain indicators such as the time of registration of ballots in the corresponding systems, the amount of fines imposed and the collection of the same during the years 2015 to 2019, it has been possible to determine a deficient management of fines in said period.

In order to identify the causes that originate the problem found, quantitative and qualitative tools have been used, in the first case, the SATCH databases were analyzed regarding the infraction tickets imposed in the indicated years, of more than 294 thousand records, which allowed to identify the decreasing evolution of the imposition of the ballots, the delay times of the registration and the delinquency rate of the collection (See Annex 01).

In addition, regarding the qualitative phase, interviews were conducted with officials of all the entities involved, which allowed identifying that the causes of the problem were the weak articulation, the deficient coordination and the almost null exchange of information, which delay the flow of the ballot, make it impossible to follow up, and control, causing its prescription and uncollectibility. This information was also contrasted with related bibliography that confirmed what was found in the interviews.

In that sense, in order to solve the problem, it is proposed that through the formalization of an inter-institutional support agreement, a coordinated management, the establishment of goals and the use of technology such as a cell phone application for registration, control, follow-up is achieved in real time, and the effective collection of the fines imposed.

Keywords: Traffic ballots, fine management, process management, information and communication technologies, cell phone application, results-based management.

TABLA DE CONTENIDO

Resumen	i
Tabla de contenido	lii
Lista de tablas	v
Lista de Figuras	vi
Lista de Anexos	vii
Lista de acrónimos	viii
Introducción	1
CAPÍTULO I	3
Definición y descripción del problema	3
1.1 Redacción formal del problema	3
1.2 Marco conceptual del problema	3
1.3 Arquitectura del problema	4
1.3.1 Identificación de dimensiones en función al problema	4
1.3.2 Descripción de la arquitectura del problema	5
1.4 Marco institucional y normativo del problema	7
CAPÍTULO II	10
Causas del problema	10
2.1 Marco teórico sobre las causas del problema	10
2.1.1 Problemas en la implementación de políticas públicas	11
2.1.2 Importancia de la coordinación y articulación interinstitucional	11
2.1.3 Importancia de un sistema de incentivos para mejorar el desempeño	15
2.1.4 La gestión por resultados como herramienta para mejorar la eficacia y eficiencia	18
2.2 Causas del problema	19
CAPÍTULO III	21
Diseño del prototipo	21
3.1 Problema reformulado y desafío de innovación	23
3.2 Experiencias previas para hacer frente al desafío de innovación	23
3.3 Concepto final de la innovación	27

3.3.1 Descripción del concepto final de innovación	27
3.3.2 Proceso de desarrollo del concepto de innovación	29
3.4 Prototipo final de la innovación	32
3.4.1 Descripción del prototipo final	32
3.4.2 Proceso de desarrollo del prototipo final de innovación	37
CAPÍTULO IV	43
Análisis de la deseabilidad, factibilidad y viabilidad del prototipo	43
4.1 Análisis de deseabilidad	43
4.2 Análisis de factibilidad	43
4.3 Análisis de viabilidad	46
CONCLUSIONES	48
REFERENCIAS	50
ANEXOS	52



LISTA DE TABLAS

Tabla 1:	Marco normativo Gestión de Multas de Tránsito	7
Tabla 2:	Marco institucional Gestión de Multas de Tránsito	8
Tabla 3:	Políticas Generales y planes relacionados a la Gestión de Multas de Tránsito	9
Tabla 4:	Interrelación de objetivos y estrategias del Plan Estratégico de la Municipalidad Provincial de Chiclayo - MPCH	13
Tabla 5:	Interrelación de objetivos y estrategias del Plan Estratégico de la Policía Nacional del Perú - PNP	13
Tabla 6:	Interrelación de objetivos y estrategias del Plan Estratégico del Servicio de Administración Tributaria de Chiclayo – SATCH	14
Tabla 7:	Jerarquización de las causas del problema	22
Tabla 8:	Elementos de análisis de las experiencias “Modelo de Asociación Pública Privada - Consorcio Tránsito Ciudadano	24
Tabla 9:	Uso de las TICs en la Gestión de Multas de Tránsito - Aplicativo de Papeletas de Infracciones al Tránsito (RAPIT)	25
Tabla 10:	Suscripción de Convenios de apoyo interinstitucional – Municipalidad Distrital de Miradores y el Ministerio del Interior con intervención de la Policía Nacional del Perú	26
Tabla 11:	Descripción del concepto de innovación	28
Tabla 12:	Agrupación de ideas por criterio identificado	30
Tabla 13:	Priorización por grupo ideas	31
Tabla 14:	Cronograma del proyecto	44
Tabla 15:	Recurso humano para la implementación del proyecto	44
Tabla 16:	Equipos para la implementación del proyecto	45
Tabla 17:	Presupuesto para la implementación del proyecto	46
Tabla 18:	Flujo de ingresos y gastos del proyecto	47

LISTA DE FIGURAS

Figura 1:	Motivaciones intrínsecas y predisposición al esfuerzo en el trabajo en ciudad de América Latina (2014)	17
Figura 2:	Concepto final de innovación	27
Figura 3:	Esquema de coordinación y flujo de información de la gestión de multas	31
Figura 4:	Bosquejo de la propuesta de innovación	32
Figura 5:	Gobernanza y Gestión del Proyecto	33
Figura 6:	Modelo Conceptual del Sistema	34
Figura 7:	Transmisión en la entrega de papeletas	35
Figura 8:	Transmisión en el registro de papeletas	36
Figura 9:	Seguimiento de papeletas entregadas y no utilizadas	37
Figura 10:	Pantalla de inicio de usuario y contraseña	38
Figura 11:	Escaneado del código QR de la papeleta asignada	39
Figura 12:	Ingreso de datos del infractor	39
Figura 13:	Fecha, hora y lugar de intervención georeferenciado	40
Figura 14:	Tipo y código de la infracción cometida	41
Figura 15:	Ingreso de datos del vehículo	42
Figura 16:	Información de registro exitoso	42

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1:	Descripción del espacio de la política: tema de interés, intervenciones relacionadas, cadenas de valor de las intervenciones relacionadas y ubicación del problema	52
Anexo 2:	Matriz de consistencia del diseño de investigación sobre la arquitectura del problema público	59
Anexo 3:	Diagrama de Ishiwaka Gestión de las multas por infracciones al tránsito	61
Anexo 4:	Encuesta sobre la gestión del tránsito en la ciudad de Chiclayo	62
Anexo 5:	Entrevista a funcionarios y efectivos de la MPCH, SATCH Y PNP	68
Anexo 6:	Matriz de consistencia del diseño de investigación sobre las causas del problema público	70
Anexo 7:	Formato de papeleta de infracción - SATCH	71



LISTA DE ACRÓNIMOS

MPCH	:	Municipalidad Provincial de Chiclayo
SATCH	:	Servicio de Administración Tributaria de Chiclayo
PNP	:	Policía Nacional del Perú
PIT	:	Papeleta de infracción de tránsito
TIC	:	Tecnologías de la Información y Comunicaciones



INTRODUCCIÓN

Lograr resultados exitosos en las entidades del Estado es un proceso complejo, cada una tiene su propia particularidad, sus debilidades, dificultades o situaciones adversas, las mismas que varían de acuerdo a su realidad, y cuando se trata de problemas públicos que son atendidos por varias entidades a la vez; es decir, con responsabilidades compartidas, la situación tiene una dificultad adicional relacionada con la articulación interinstitucional.

Por tal motivo, es vital que se identifiquen y determinen aquellas actividades, tareas o procedimientos que se entrelazan dentro del flujo del proceso transversal y cuya trazabilidad pasa de una entidad a otra, e implementar un seguimiento y control adecuado, así como fortalecer el liderazgo de sus autoridades y definir un marco normativo compartido apropiado. Resulta importante fortalecer la comunicación y coordinación constante, para un adecuado uso de recursos, la determinación de plazos, alinear los objetivos, para lo cual es importante el uso de tecnologías de la información.

Dentro de ese contexto, la gestión de multas de tránsito es una función o responsabilidad compartida entre el Gobierno Central, como entidad rectora del sector, que define el marco normativo general a través del Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), la Policía Nacional del Perú (PNP) que comparte las actividades operativas como, la emisión, registro, sanción de las multas, de manera conjunta con la Municipalidad Provincial de Chiclayo y en el caso de estudio con el Servicio de Administración Tributaria de Chiclayo (SATC), quien cierra el ciclo sancionador a través de la cobranza de las multas impuestas por infracciones al tránsito.

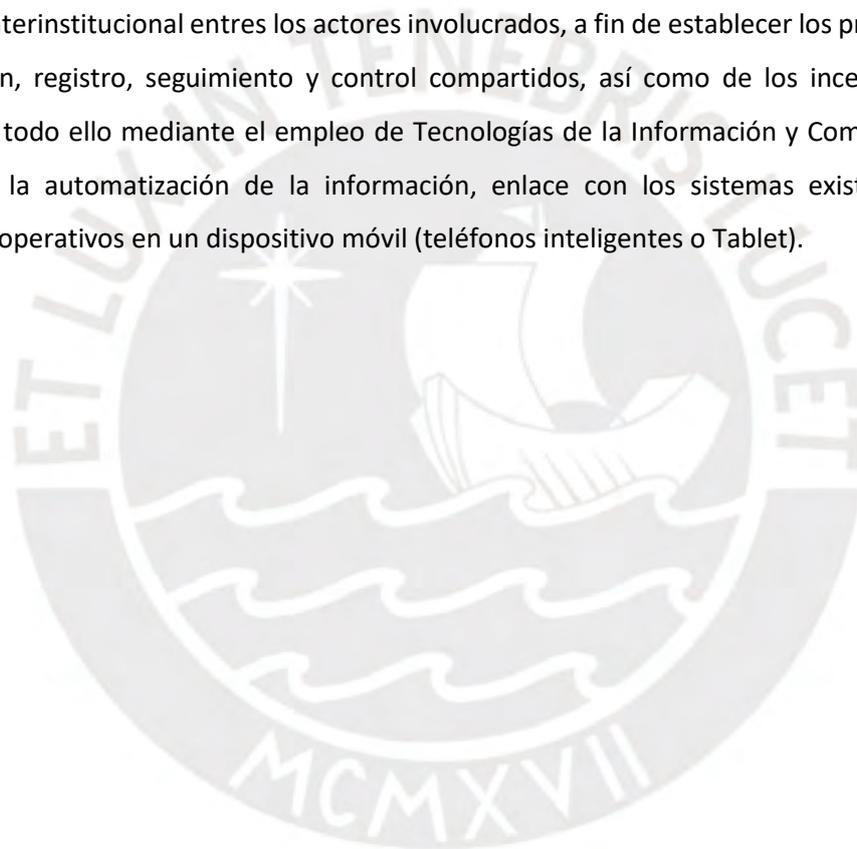
El problema identificado es que existiría una inadecuada gestión compartida entre dichas entidades, cuya causa principal sería una deficiente articulación política, estratégica y operacional, debido a un débil intercambio de información, deficiencias en el seguimiento y control del trabajo de campo y procedimental, así como el ineficaz planteamiento de metas compartidas y la deficiente evaluación de los resultados

Para comprender las causas y propuesta de solución, se ha realizado un análisis de datos en los diferentes sistemas informáticos en los que se registra la información de la imposición de multas, su trazabilidad y cobranza efectiva, entre los años 2015 al 2019. Además, para identificar si existe una mejora en la gestión se realizó una encuesta a la población para conocer la percepción de la gestión de multas. Desde el análisis cualitativo, se realizaron entrevistas a

funcionarios de todas las entidades involucradas y especialistas en el tema, para comprender el proceso, las principales deficiencias, causas y propuestas de mejora.

Por consiguiente, la investigación ha permitido identificar por ejemplo que, la demora en el tiempo de registro de la papeleta en el sistema del MTC es 525 días calendarios, tarea que podría realizarse en tiempo real, o que la morosidad de la cobranza llega al 90%, y que los niveles de prescripción de las multas son muy elevados. Así como que, el 100% de la población considera que no ha existido alguna mejora en la gestión del tránsito en la ciudad.

Finalmente, para dar solución al problema identificado, se plantea la formalización de convenios de apoyo interinstitucional entre los actores involucrados, a fin de establecer los protocolos de intervención, registro, seguimiento y control compartidos, así como de los incentivos a los servidores, todo ello mediante el empleo de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC), para la automatización de la información, enlace con los sistemas existentes y de terminales operativos en un dispositivo móvil (teléfonos inteligentes o Tablet).



CAPÍTULO I: DEFINICIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

1.1 Redacción formal del problema

La identificación del problema se define como una situación o condición no deseada que necesita o requiere ser superada, en términos de la entrega de un bien o servicio. Se identifica en este proyecto de innovación, que de los diferentes subprocesos que conforman las diferentes etapas o fases que comprende el servicio de gestión de multas, éstos se deben ejecutar de manera coordinada, articulada, con un adecuado intercambio de información y documentación, entre todos los actores involucrados, a fin de cumplir con los plazos y metas establecidas.

Redacción formal del problema

Ineficaz gestión de multas por infracciones de tránsito, realizada por la Policía Nacional del Perú, en coordinación con el Servicio de Administración Tributaria y la Municipalidad Provincial en la ciudad de Chiclayo durante los años 2015 al 2019

1.2 Marco conceptual del problema

Para poder abordar el problema identificado, es importante comprender los siguientes conceptos:

a. Infracciones al tránsito (Art. 288 - Código de Tránsito)(MTC, 2018)

Es el incumplimiento de las disposiciones tipificadas en el Cuadro de Infracciones del Reglamento, para lo que aplica la sanción correspondiente.

b. Papeleta de Tránsito (Art. 324 - Código de Tránsito)

Es el documento que suscribe el efectivo policial, a fin de plasmar la infracción cometida en el reglamento y normas municipales establecidas dentro de su circunscripción.

c. Sanción pecuniaria (Art. 311 - Código de Tránsito)

Es la sanción monetaria impuesta ante el incumplimiento de las disposiciones relacionadas al tránsito, está definida en términos del valor de la UIT vigente a la fecha de pago. Pueden ser de 03 tipos:

- Muy Graves (MG): Equivalente al 100%, 50%, 24% ó 12% de la UIT
- Graves (G): Equivalente al 8% de la UIT
- Leves (L): Equivalente al 4% o 5% de la UIT

1.3 Arquitectura del problema

1.3.1 Identificación de dimensiones en función al problema

Ante el problema planteado, las dimensiones que se requieren ser investigadas serían las siguientes:

1. En la magnitud del problema

Para poder demostrar el nivel de eficiencia de la gestión de multas, principalmente a la brecha de identificación de incumplimiento, tasa de morosidad del pago de los conductores infractores de la ciudad de Chiclayo.

2. Proceso de gestión de multas de tránsito

En esta dimensión se debe conocer el proceso de imposición de las multas, registro, manejo de la información y el proceso de gestión de cobranza. Es importante identificar las herramientas tecnológicas, automatización y principales insumos, tareas y actividades para poder establecer la eficacia y eficiencia del proceso.

3. Actores, sus intereses, e incentivos,

Se identificará la red de entidades y responsables del proceso de gestión de las multas, las acciones de coordinación, articulación e incentivos de cada una. Así como sus respectivos intereses y funciones asignadas en la normativa vigente, en el marco y ámbito de gestión del gobierno provincial.

4. Características del infractor

La revisión documental, permitirá identificar la escala de creencias, conocimientos, motivaciones y comportamientos habituales de los conductores, que permitan definir un perfil de conductor moroso.

5. Características del procedimiento sancionador

Esta dimensión permitirá determinar los niveles de efectividad de la ejecución del procedimiento, el grado de efecto disuasivo en el deudor, su oportunidad en términos de tiempos y plazos que retrasan su eficacia.

6. Propuestas implementadas

Se realizará una búsqueda de buenas prácticas y proyectos ejecutados de manera exitosa, a fin de evaluar sus beneficios e implementación para el caso de estudio. El análisis de casos permitirá desarrollar una propuesta de innovación con mayores posibilidades de éxito.

1.3.2 Descripción de la arquitectura del problema

Luego de levantada la información respecto de las interrogantes planteadas, la recolección de información y un análisis realizado, se describen de manera resumida los resultados obtenidos:

Dimensión: Magnitud del problema

De la revisión y análisis estadístico a través de tablas dinámicas de las bases de datos proporcionada por el SATCH, respecto de la imposición de PIT de parte de la PNP, se puede determinar que han venido disminuyendo desde el año 2015 (82,899) al año 2019 (27,778). Es decir en una proporción del 66%. Asimismo, la tasa de morosidad de la recaudación por multas se incrementó de 86.6% a 91%.

Dimensión: Proceso de gestión de multas de tránsito

De la revisión del marco normativo, directivas y lineamientos operativos el procedimiento de control de papeletas de tránsito es el siguiente: El SATCH entrega las PIT de manera periódica, según el requerimiento de la PNP, la cual puede ser trimestral, anual, no existe una periodicidad específica determinada.

Luego, se distribuye al personal policial, quienes en puntos definidos realizan el control y detectan infracciones al tránsito, levantan la PIT al conductor, la registran en el aplicativo del MTC, para posteriormente devolver al SATCH para su custodia e inicio de los procedimientos de cobranza.

Deficiente control y seguimiento de la entrega de las PIT a la PNP. Existe retraso (4 meses) en el registro de las PIT. Deficiente gestión de cobranza genera prescripción de la cobranza (4 años).

Dimensión: Actores y sus intereses

En base a la revisión documental y normativa de los responsables y funciones asignadas a las diversas entidades participantes en el proceso de gestión de las multas por infracciones al tránsito, se identifica:

- EL MTC, es el ente normativo nacional, elabora el Código de Tránsito.
- La PNP, cumple el rol del control del tránsito, en coordinación con la MPCH y el SATCH.

- La MPCH, es responsable de la regulación local, señalización, y procedimiento sancionador en coordinación con el SATCH.
- EL SATCH, es responsable de la cobranza de multas.

De las relaciones entre las entidades en el proceso de gestión de multas se han identificado las siguientes deferencias:

- No existe un plan de trabajo conjunto a nivel local que identifique un diagnóstico, objetivos, actividades, metas a lograr.
- Deficiente programación y ejecución de operativos y control en campo para la imposición de papeletas.
- Débil seguimiento y control del flujo de papeletas de tránsito en todo el proceso.

Asimismo, no existen incentivos a ninguno de los actores involucrados, a fin de que en base al logro de objetivos o metas propuestas, se mejore la eficacia y eficiencia de la gestión de multas.

Dimensión: Características del infractor

Se realizó una revisión documental a fin de determinar las posibles causas de los accidentes, específicamente si se trata de acciones propias de quien conduce, a pesar de las sanciones de las cuales sería responsable. En ese sentido, un 75% es responsabilidad exclusivamente del conductor, y debido a su estado emocional en ese momento, que reduce el riesgo disuasivo de la sanción.

Dimensión: Características del procedimiento sancionador

Luego de realizado un análisis del procedimiento sancionador y la generación de un riesgo disuasivo para el conductor. Se han identificado deficiencias que originan poca celeridad, baja transparencia y débil seguimiento y control. La efectividad y generación de riesgo para el pago de parte del conductor es muy baja (10%) teniendo en cuenta la tasa de morosidad del 90%.

Dimensión: Propuestas implementadas

A través de motores de búsqueda por el Internet y material bibliográfico, se identificaron propuestas normativas y proyectos, cuyo objetivo eran mejorar la gestión del control de infracciones al tránsito. Entre las principales se identificaron:

- Restricción de venta de alcohol (“Ley Zanahoria”), que busca la reducción del consumo de alcohol, que es considerado como un elemento catalizador. Se considera que ante un mal estado del conductor, éste comete una infracción al tránsito.
- Papeletas por puntos en el brevete, cuyo objetivo es que el conductor ante el riesgo de superar el nivel de infracciones se le anule o retire el brevete y por lo tanto la posibilidad de conducir un vehículo,
- Rigurosidad de las multas (Sin beneficios), del análisis normativo se parte de la premisa que, a mayor sanción pecuniaria reduciría la probabilidad que el conductor cometa una infracción. En ese sentido, debido a la gravedad de la infracción la multa es mayor y no tiene beneficios de pago con descuentos o fraccionado.
- En la provincia constitucional del Callao, se aplicó un sistema de imposición de papeletas de tránsito, a vehículos a través de un sistema de cámaras, por el incumplimiento de reglas, principalmente por exceso de velocidad.

1.4 Marco institucional y normativo del problema

a. Marco Normativo

Se revisaron las principales normas relacionadas a la definición de la estructura organizacional de las entidades involucradas, mecanismos de articulación y coordinación, protocolos de comunicación o creación de espacios comunes para tratar temas a fines o responsabilidades compartidas, así como de la implementación de las diferentes políticas públicas dictadas desde el gobierno central y de aplicación en los gobiernos subnacionales.

TABLA N° 1

Marco normativo Gestión de Multas de Tránsito

Norma	Descripción	Análisis
Ley N° 27181 Ley General de Transporte y Tránsito Terrestre	La norma define el marco general y disposiciones a ser aplicados por todas las entidades involucradas, a nivel nacional.	Débil definición de los mecanismos de articulación y coordinación entre los niveles de gobierno.
D.S N° 016-2009-MTC	Define las funciones de la PNP. Derechos y obligaciones de los conductores y	Es pertinente simplificar el procedimiento sancionador a fin de hacerlo más célere y efectivo.

TUO del Reglamento Nacional de Tránsito - Código de Tránsito	peatones. Responsabilidades y sanciones.	
D.S Nº 028-2009-MTC Procedimiento de detección de infracciones al tránsito	Establece que debe seguir el efectivo policial competente.	El procedimiento no describe las relaciones de coordinación con el Registro (MTC), seguimiento y control de multas (Municipalidades).
Ley Nº 27972 - Ley Orgánica de Municipalidades	Define las facultades municipales respecto del tránsito urbano, en coordinación con la PNP.	Funciones compartidas entre diversas entidades en los tres niveles de gobierno, sin la identificación de un espacio de coordinación con los actores involucrados.
Edicto Municipal Nº 001-2003-A-GPCH Decreto de Alcaldía Nº 011-2004-GPCH	Asigna la responsabilidad con autonomía administrativa para el cobro de todos los ingresos municipales.	Funciones específicas y compartidas con la MPCH. Débil mecanismo de enlace con las unidades organizacionales de la entidad, dificultad para tratar con entidades de otros niveles de gobierno PNP. MTC

b. Marco Institucional

Se analiza el marco institucional de las diferentes competencias asignadas a la gestión del tránsito y de seguridad vial.

TABLA Nº 2

Marco institucional Gestión de Multas de Tránsito

Actor	Norma	Descripción
Ministerio de Transportes y Comunicaciones	Ley Nº 27181	Competencias normativas (Regulación) Competencias de Gestión (Sistemas, registros, capacitación)

	- Ley General de Transporte y Tránsito Terrestre	Competencias de Fiscalización (Infracciones y sanciones)
Consejo Nacional de Seguridad Vial	D.S N° 010-96-MTC Creación del Consejo Nacional de Seguridad Vial	Ente creado con la finalidad de promover, proponer, coordinar lineamientos, investigación, acciones y otras relacionadas a la seguridad vial.
Policía Nacional del Perú	Ley N° 27238 Ley Orgánica de la PNP D. Leg. N° 1267	Define las funciones relacionadas al cumplimiento de las normas de tránsito, responsabilidad compartida con las municipalidades.

c. Políticas Generales y Planes

Se identificó el Plan Estratégico Nacional de Seguridad Vial vigente en el período de estudio.

TABLA N° 3

Políticas Generales y planes relacionados a la Gestión de Multas de Tránsito

Norma	Descripción	Análisis
D.S N° 019-2017-MTC Plan Estratégico Nacional de Seguridad Vial 2017-2021	Define los objetivos y estrategias, así como indicadores a nivel nacional.	No comprende elementos del proceso sancionador. Asimismo, indicadores y metas no son asignados por nivel de gobierno.

CAPÍTULO II: CAUSAS DEL PROBLEMA

2.1 Marco teórico sobre las causas del problema

De acuerdo al análisis de la regulación y procedimientos de imposición, sanción y cobranza de la gestión de multas, la cadena de valor se compone de una interacción entre diversas entidades o agencias. Por lo que, es importante comprender los problemas que se pueden presentar al momento de su implementación entre dichas entidades. Asimismo, de acuerdo a las entrevistas realizadas, es necesario identificar, qué aspectos de la articulación y coordinación pueden mejorar una visión compartida. Además, de qué tipo de incentivos contribuyen a mejorar la gestión operativa, en el marco de una gestión por resultados y la evaluación del desempeño.

2.1.1 Problemas en la implementación de políticas públicas

En el desarrollo e implementación de las políticas públicas, se pueden presentar diversas dificultades, más aún si se ejecutan o tienen participación entidades de diferentes niveles de gobierno, y cuya coordinación se hace necesaria para su cumplimiento eficiente y eficaz.

Así, (May, 2012) considera que, en la medida que la implementación de las políticas se vuelva más heterogénea en relación a los grupos afectados o de los componentes de la misma, implica una mayor adaptación de los lineamientos de la política; lo que hace necesaria una mayor presión para su cumplimiento.

Para (Vaquero, 2007), la implementación es el llamado “eslabón perdido”, precisa que “es un momento, un proceso, a través del cual una política puede ser influenciada por diversas variables independientes –actores y factores– que pueden apoyar, alterar u obstruir el cumplimiento de los objetivos originales”. Dicha apreciación se complementa con lo anteriormente mencionado, se puede colegir que es más complejo lograr resultados en políticas en las que participan diversos actores.

En esa misma línea (Franco, 2018), considera que “Las dificultades que existen entre la coordinación y coherencia de la política pública sustancialmente se expresan en la carencia de una visión compartida entre los actores y la inexistencia de mecanismos concretos de coordinación”. Es posible identificar que la MPCH, la PNP y el SATCH tienen visiones distintas y marcadamente diferenciadas, o que sus prioridades no confluyen o se relacionan entre sí; lo cual no implica, dejar de lado el cumplimiento del resto de responsabilidades, que en este caso son compartidas, y que necesita de acciones compartidas.

Si las políticas no se llegan a implementar o resultan en no exitosas en el intento, es debido a diferentes causas como una mala ejecución, información o recursos insuficientes, circunstancias externas, una deficiente comunicación, algún tipo de razonamiento inadecuado o hasta por una situación de “mala suerte”. Entonces, es conveniente, considerar dar una mirada a otros factores del tipo estructural, la planificación del cambio, un diseño de procesos y procedimientos adecuados, así como el factor humano, teniendo en cuenta sus actitudes y comportamientos.

Esto nos lleva a tener en cuenta lo también señalado por May (2015), quien considera que “la gobernanza en la implementación de las políticas públicas influye directamente sobre el éxito o fracaso de las mismas. En contraste, con la perspectiva de implementación tradicional”. Para lo cual, es necesario identificar aquellos elementos que faciliten dicha gobernanza, en un proceso sostenido que permita una implementación exitosa.

En ese desafío para superar dichas deficiencias, (May, 2012), plantea la utilización de incentivos que permitan que los responsables de la implementación, superen estos obstáculos. Las políticas deben tener componentes de capacitación en los niveles intermedios, definir claras líneas de articulación, para generar consensos con todos los actores involucrados.

En la gestión de multas por infracciones al tránsito, comprende la actuación de entidades heterogéneas, de distinto manejo institucional, lo que afectaría la implementación de la política de control del tránsito, que obliga a buscar mecanismos para solucionar las deficiencias que se van a ir presentando en su implementación.

2.1.2 Importancia de la coordinación y articulación interinstitucional

La PNMGP identifica claramente que se requiere articular para asegurar el logro de los objetivos y metas conjuntas. Esto relaciona acciones de manera vertical y horizontal en todos los niveles de gobierno y del funcionamiento de los sistemas administrativos. En el caso de la gestión del tránsito, comprende la articulación de entidades de diversos niveles de gobierno y con marcada autonomía funcional, que obliga un esfuerzo de coordinación entre sí.

Para (Franco, 2018), “al existir distintas agencias especializadas en distintos sectores, puede producir una fragmentación organizacional y funcional en la manera en que se gestionan las intervenciones públicas, incrementando sustancialmente los desafíos de coordinación intra e intersectorial y la coherencia en la gestión de políticas públicas que deben ejercer las autoridades políticas. Esa división del trabajo produce una gestión poco proclive a focalizar de

forma articulada las causas y las soluciones de los problemas públicos, particularmente aquellos que tienen una dimensión multicausal”.

La gestión del tránsito implica la participación de diversas entidades, cada una con autonomía funcional que determinan sus propios objetivos, estrategias y lineamientos. En ese sentido, las disposiciones y multas por infracciones de tránsito son establecidas por el MTC, el diseño de la estructura vial, la señalización, las autorizaciones y demás decisiones relacionadas dentro de su circunscripción territorial obedece a las municipalidades, la participación del policía en la identificación de las infracciones de tránsito, se realiza de acuerdo a sus propios protocolos y la cobranza de las multas es una interrelación no delimitada entre el SATCH, con la municipalidad y la PNP.

Por consiguiente, puede producirse fragmentación organizacional y funcional, entre las entidades mencionadas, sino se delimitan claramente las responsabilidades, se define su participación y aporte en la cadena de valor, además de la coordinación en los operativos, la documentación y el flujo administrativo de las papeletas de tránsito para su cobranza efectiva, que permita generar un riesgo disuasivo a los conductores de tránsito.

En consecuencia, es importante recopilar información respecto de los planes estratégicos de las entidades involucradas, a fin de identificar los objetivos a fines a las funciones relacionadas a los procesos de la gestión de multas por infracciones de tránsito, conocer si existen acciones estratégicas que permitan una articulación o un alineamiento común. Además de las acciones operacionales, procedimentales y de actividades interrelacionadas que deben entrelazarse entre cada entidad.

Además, las entrevistas señalan que existen deficiencias en el intercambio de la información, demoras, y ausencia de un control y seguimiento de las papeletas de infracción y resoluciones de multa. Esto sucede desde la entrega de las papeletas en blanco a la PNP, la devolución que realiza el policía luego de su registro en el aplicativo informático del MTC, así como también en la MPCH, quien emite y notifica la resolución de sanción, que finalmente es remitida al SATCH para su cobranza, pasando hasta más de un año para todo el procedimiento.

TABLA N° 4

Interrelación de objetivos y estrategias del Plan Estratégico de la Municipalidad Provincial de Chiclayo - MPCH

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACCIÓN ESTRATÉGICA	INDICADOR
Mejorar el servicio de transporte y tránsito en la provincia	Seguridad vial integral en beneficio de la población de la provincia	Número de vehículos de transporte masivo urbano intervenidos en la provincia
	Ordenamiento integral del transporte público en beneficio de la provincia	Número de autorizaciones otorgados en la provincia

Fuente: PEI MPCH 2019-2023

En la MPCH, si bien se considera mejorar el servicio de tránsito en la provincia, no existe acción estratégica, y por ende indicador que pueda medir una intervención en los operativos conjuntos relacionados específicamente a la supervisión o fiscalización de infracciones al tránsito con la PNP o el SATCH. Solo se observan acciones dirigidas al transporte correspondiente a funciones propias de la MPCH, realizada a través de los inspectores de transporte.

TABLA N° 5

Interrelación de objetivos y estrategias del Plan Estratégico de la Policía Nacional del Perú - PNP

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACCIÓN ESTRATÉGICA	INDICADOR
Hacer cumplir las normas de tránsito y transporte	Realizar la fiscalización del cumplimiento del Reglamento.	Conductores intervenidos por operativo realizado

Fuente: PEI PNP 2018 – 2021

En cuanto a la PNP, en la realización de operativos a conductores el resultado es una papeleta de tránsito. El incumplimiento del Reglamento de Tránsito conlleva a la detección de una infracción, que le corresponde una sanción de multa, que corresponde ser emitida por la MPCH y cobrada por el SATCH, para poder cerrar el círculo debe existir un intercambio de información entre las entidades.

En ese sentido, actores como (Cunill Grau, 2014) y (Cejudo y Michel, 2017: 5-7), señalan que es importante verificar la consistencia de los objetivos de la política pública y que no pueden lograrse sin una adecuada articulación entre las entidades responsables. Asimismo, el intercambio de información debe estar delimitado de acuerdo a los roles y reglas de interacción entre las entidades.

En la misma línea, (Hall ...[et al], 1976) y (Peters, 2015), precisan que la coordinación puede enfocarse en un proceso que busca acoplar decisiones de diferentes actores organizacionales, que conllevan a un resultado. Es decir, en la medida que puedan variar, de manera discrecional, según la información con la que cuenten o las prioridades del momento, sus acciones o decisiones; ello, va a tener un efecto en el resultado. Además, se requiere de un intercambio de información constante para poder operar en el mismo sentido.

TABLA N° 6

Interrelación de objetivos y estrategias del Plan Estratégico del Servicio de Administración Tributaria de Chiclayo - SATCH

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACCIÓN ESTRATÉGICA	INDICADOR
Maximizar la efectividad de la recaudación tributaria y no tributaria de la Municipalidad Provincial de Chiclayo	Proponiendo diversas alternativas financieras para la cancelación de los tributos	Incremento de la recaudación total
Optimizar los procesos de todas las actividades administrativas y operacionales de la entidad	Aplicar procesos regulados por la ley, en busca de fortalecer la mayor eficiencia y eficacia posible en el uso de los recursos institucionales con el fin de alcanzar niveles de servicios de calidad esperados por los administrados	Procesos de soporte optimizados
Implantar para la toma de decisiones, sistemas de comunicación e información interna, revisión y control, mediante la modernización tecnológica e informática	El uso de herramientas informáticas para la gestión de recursos humanos, con el objetivo de mejorar los procesos operativos.	Aplicaciones informáticas para recursos humanos

Fuente: PEI SATCH 2019-2022

Respecto de la participación del SATCH, se podría decir que va en la línea de lo que plantea (Franco, 2018) quien señala que, la creación de agencias o entidades especializadas han producido islas o entidades con incentivos que promueven un alejamiento del resto; la función de recaudación debe estar enlazada estrechamente con la función municipal y en este caso con la gestión policial. Así, de la revisión de sus planes estratégicos, no existe un componente de articulación.

De otro lado, (Cunill Grau, 2014: 7-8) hace mención a la coherencia, la cual debe estar asociada con el diseño de las intervenciones públicas y de las entidades involucradas, que se complementan entre sí, a fin de que se logre la efectividad, la cual debe ser sostenible en el tiempo. Especialmente en el caso de las políticas intersectoriales, en donde entidades heterogéneas, deben encontrar espacios comunes para que puedan enfocarse en un mismo público objetivo, llámese conductores.

En la misma línea (May ...[et al], 2006), consideran que la coherencia está en razón de que las decisiones de política se van a entrecruzar en distintos niveles, entre las entidades involucradas, las cuales deben compartir los objetivos y definir metas de manera consensuada, lo que tiene un efecto positivo en el trabajo que comparten. El establecimiento de las metas para la evaluación del desempeño, debe estar alineado a los servidores en todos los niveles que corresponda para todas las entidades.

Es consecuencia, para mejorar la gestión de multas es vital definir de manera transversal procedimientos formales, basados en una gestión por procesos, en donde se identifiquen las tareas y actividades compartidas, los documentos a suscribir, el flujo que recorran, los plazos y responsables para su cumplimiento, para el logro de los objetivos. Es importante, que la planificación y gestión operativa también esté avocada a buscar estos lineamientos y marco procedimental, a fin de evitar un exceso de discrecionalidad.

2.1.3 Importancia de un sistema de incentivos para mejorar el desempeño

Para la (Sociedad Chilena de Políticas Públicas, 2016), un sistema de incentivos está orientado a gratificar a quien logre un objetivo. Es decir, se sustenta en que una decisión de la entidad, a través de su intervención por medio del incentivo, gatilla un nuevo comportamiento o esfuerzo. Decisión que puede ser considerada como apropiada en situaciones que devienen en un decrecimiento del cumplimiento de metas, a fin de virar a la mejora, como en caso de la gestión de multas evaluado.

Para (Sanguinetti, P., Brassiolo, P., Ortega, D., Álvarez, F., Quintero, L., Berniell, L., ... Maris, 2015), existen dos tipos de incentivos que pueden implementarse, motivaciones extrínsecas que están relacionadas con lo monetario, y las motivaciones intrínsecas relacionadas con la satisfacción, el placer o sentido del propósito del servidor por las funciones que realiza y su repercusión para con la sociedad.

Si se considera el incentivo monetario para Sanguinetti, et al. (2015), la compensación a trabajadores del sector público que obtienen altas calificaciones, es relativamente baja, no sólo para mejorar el desempeño, sino también para su incorporación al sector público o para mantenerlo. Agregan, que una política de pagos por el desempeño, en muchos casos puede desalentar a quienes por diversas circunstancias o el tipo de labores que realizan tienen poca posibilidad de lograr las metas.

Asimismo, el esfuerzo debe estar directamente relacionado con los resultados obtenidos, en el caso analizado, es el policía quien identifica la infracción y su esfuerzo es proporcional al incremento de multas. Otro aspecto que resulta importante que mencionan, Sanguinetti, et al (2015), es que el riesgo moral se ve reducido si se ven alineados los incentivos con los de la entidad. Es decir, la MPCH logra el objetivo de seguridad vial, la PNP del control de tránsito y el SATCH de la recaudación de multas.

Sin embargo, también se pueden presentar situaciones cuando la aplicación de metas e incentivos no se efectúa de forma adecuada, para el Centro de Sistemas Públicos de la Universidad de Chile (2016), lo que suele ocurrir es una manipulación de los indicadores, a fin de hacer más accesible el logro de la meta, con lo cual los efectos se convierten en perjudiciales e inversos respecto del desempeño.

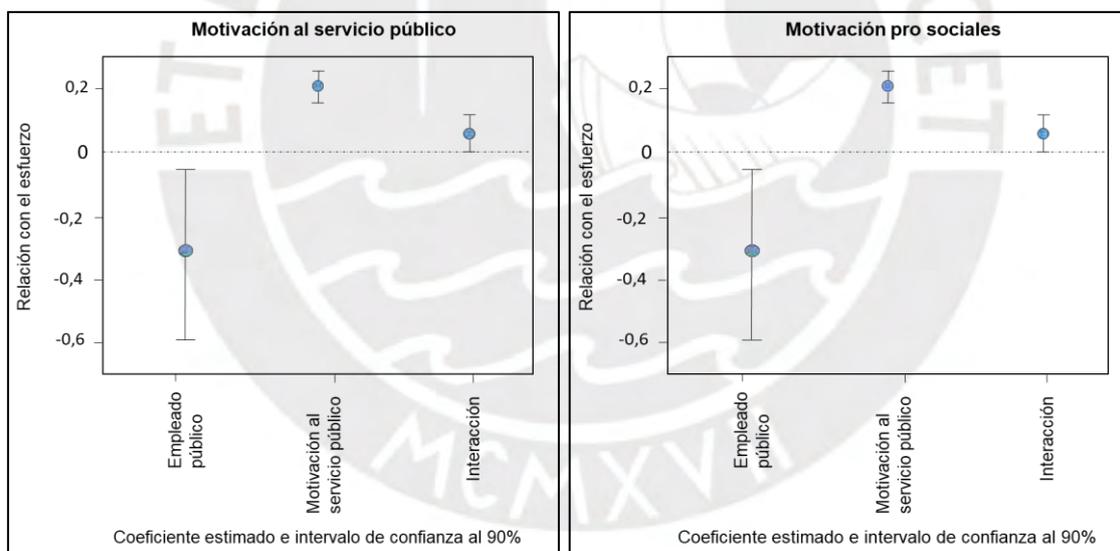
De otro lado, (Swiss, 2005) indica que los incentivos monetarios no han permitido mejorar los resultados en las entidades públicas; y que su aplicación pueden ser beneficiosas o no, en todo caso va depender de la información con la que se cuente, que permita aplicar un adecuado grado o nivel de metas establecidas y de los incentivos que les correspondan, en términos de legitimidad y justicia. Por consiguiente, resulta necesario contar con algún sistema de información que permita identificar claramente las labores realizadas.

El estudio presentado por el CAF (2015), se llega a la conclusión que las motivaciones intrínsecas de los trabajadores son importantes, dado que afectan su desempeño laboral y su conducta ética, contribuir de alguna manera a no permitir actor de corrupción, basado en comportamiento de integridad y servicio social.

El estudio hace referencia a autores como Brewer y Selden (1998) y Lim Choi (2004) quienes encuentran una relación positiva entre el nivel de compromiso con el servicio público y su conducta ética. Para ello, contiene dos medidas de motivaciones intrínsecas: 1) “la motivación por el servicio público” (Perry y Wise, 1990), entendida como “la predisposición de un individuo a responder a motivos presentes principal o únicamente en las instituciones u organismos públicos”; 2) “las motivaciones pro sociales” (Grant, 2008), que se refieren al “deseo de ayudar a los demás”.

FIGURA N° 1

Motivaciones intrínsecas y predisposición al esfuerzo en el trabajo en ciudad de América Latina (2014)



Fuente: De RED 2015: Un Estado más efectivo. Capacidades para el diseño, la implementación y el aprendizaje de políticas públicas (p.65), por Sanguinetti et al., 2015 (<http://scioteca.caf.com/handle/123456789/755>)

Los resultados del estudio, de alguna manera confirman que las motivaciones intrínsecas en el sector público “son un determinante importante del esfuerzo de los trabajadores”. Cuando se utiliza la medida tanto de “motivación por el servicio público” (FIGURA N° 04) como de “motivaciones pro sociales”.

De las entrevistas realizadas al personal del SATCH, se puede identificar algunos aspectos importantes para entender que existe una vinculación entre el trabajo que realizan y la aplicación de una decisión en la gestión de recursos humanos para la mejora del desempeño. Así, ellos consideran valioso un trabajo interesante y el aprecio de su jefe inmediato por tu trabajo bien hecho.

2.1.4 La gestión por resultados como herramienta para mejorar la eficacia y eficiencia

Para (Marcel, 2008), en las últimas décadas ha cambiado la manera de hacer los presupuestos en las entidades públicas, básicamente por las restricciones. Un elemento presente en países como el Perú, es la llamada responsabilidad fiscal. Para entenderlo mejor, los llamados techos presupuestales o la no disponibilidad de presupuesto para ciertas partidas.

La ausencia de recursos ha reducido o no han promovido las propuestas de sistemas o mecanismos de incentivos hacia el servidor público por el logro de las metas. Sin embargo, la gestión por resultados está directamente vinculado con los incentivos, es importante poder de alguna manera gratificar, motivar o premiar a aquellos servidores que alcanzan altos niveles de eficiencia y eficacia, generando un impacto positivo en el ciudadano. Es decir, llegan a otorgar bienes y servicios con valor público.

La gestión por resultados es un concepto derivado del sector privado, que busca recompensar al servidor por el logro de resultados. Según Marcel y Guzmán (2010), el presupuesto debe condicionar y establecer exigencias e incentivos que de alguna manera motiven a los servidores y se facilite el logro de los objetivos y metas; es decir, mejoren su desempeño. Condiciones que bien pueden ser implementadas en la gestión de multas, a través de incentivos monetarios a fin de revertir la caída de los indicadores de los últimos 05 años, al tratarse específicamente de recaudación.

Al respecto, la ONU considera que la gestión basada en resultados, constituye una base más objetiva para evaluar el desempeño, porque diseña una estructura que permite el perfeccionamiento del personal, esto desde el punto de la administración. Pero además de ello, señala que existe una buena acogida en el personal, quien consideran que se toman decisiones menos arbitrarias y por ende meritocrática. Sin embargo, estos incentivos deben pueden resultar algunas veces limitados (Sukai, 2017).

En ese sentido, es importante considerar que elementos debe contener un régimen basado en un presupuesto por resultados, que justifique la asignación de recursos adicionales para los incentivos. Al respecto, (Marcel, 2008), plantea al menos cuatro elementos:

(i) Un sistema de monitoreo y evaluación (M&E) capaz de generar información sobre resultados; (ii) Una adecuación de los procesos de decisiones presupuestarias que incorpore dicha información; (iii) Incentivos capaces de orientar la gestión de las instituciones públicas al logro de resultados, (iv) Espacios suficientes de flexibilidad en la gestión de las instituciones que permitan aplicar los recursos públicos con eficiencia. Estos cuatro elementos pueden servir de referencia tanto a los gobiernos que intentan construir sistemas de presupuesto por resultados como a los analistas que intentan evaluar su funcionamiento (p. 41)

A fin de considerar que tipos de incentivos se pueden incorporar en una propuesta conjunta para los actores involucrados, el modelo exige un diseño coherente, claro y sencillo, para en base a motivaciones, del tipo monetario o intrínseco, efectivamente permitan mejorar el desempeño de los servidores, en términos de eficacia y eficiencia basado en evidencia. Para lo cual es importante considerar las disposiciones del sistema administrativo de recursos humanos, que en base a sus subsistemas se pueda identificar y reconocer objetiva y claramente los logros y metas de cada actor en la cadena de valor.

2.2 Causas del problema

En el proceso de gestión de multas de tránsito, durante los años 2015 al 2019. Existen pobres resultados respecto de la eficacia de la capacidad sancionadora y recaudadora producto de la decreciente imposición y alto nivel de morosidad de la cobranza de las infracciones al tránsito en la ciudad de Chiclayo. Se identificaron deficiencias en la implementación de la política nacional de tránsito, regulada por el Reglamento Nacional de Tránsito – Código de Tránsito.

En el análisis realizado se calcularon brechas significativas a lo largo de toda la cadena de valor, producto de: Retrasos en el registro y digitalización, demoras en la remisión entre las entidades de las papeletas de tránsito y del inicio del procedimiento sancionador, cobranza ordinaria y cobranza coactiva y de la gestión de las notificaciones. No existe un procedimiento transversal, aplicado a todas las entidades involucradas, que establezca plazos para cada uno de los actos administrativos y responsables a lo largo de toda la cadena del proceso.

Asimismo, existe una escasa coordinación y débil articulación entre los actores, que permita obtener un plan de trabajo conjunto, y poder establecer una estrategia de acción, un marco normativo local, desarrollado a través de ordenanzas municipales, lineamientos o planes

operativos, entre las entidades que delimite claramente el flujo y las acciones operacionales en conjunto, para la definición de los objetivos.

De igual manera, no se utiliza la gestión por resultados, como herramienta que permita medir el logro de cada una de las entidades y áreas internas. El análisis cuantitativo, de la data de gestión de cobranza evidencia un bajo desempeño de los servidores, un 90% de morosidad. Además, no existe ningún tipo de incentivos intrínsecos que permitan crear mecanismos de motivación y de gratificación para el logro de las metas, Ello, en el marco de la gestión del desempeño, que desarrolla el Servir para su implementación en las entidades públicas.

En base al análisis efectuado de acuerdo a la Matriz de Consistencia sobre las causas del problema público (Ver Anexo 3), de la información recolectada por encuestas a peatones y conductores, entrevistas realizadas a funcionarios de la Municipalidad Provincial de Chiclayo, SATCh y la PNP, se han identificado como causas principales de la ineficaz gestión de multas en la provincia de Chiclayo, las siguientes (Ver Anexo 4):

- a) Débil coordinación entre las entidades involucradas
 - Deficiente intercambio de información y acciones compartidas
 - Débil monitoreo de operaciones y trabajo de campo conjunto
- b) Marco normativo desincentiva el cumplimiento
 - Deficiente marco normativo municipal para incentivar el cumplimiento
 - Deficiente marco normativo nacional para incentivar el cumplimiento
- c) Bajo cumplimiento voluntario de infractores
 - Alto nivel de la percepción de impunidad
 - Bajas condiciones sociales y económicas
- d) Bajo desempeño de servidores en la gestión operativa
 - Ineficaz planteamiento de metas compartidas
 - Deficiente evaluación de los resultados

CAPÍTULO III: DISEÑO DEL PROTOTIPO

La Municipalidad Provincial de Chiclayo, es la responsable de la coordinación entre los actores involucrados, dicho rol lo ejerce como parte de sus funciones inherentes de la gestión del tránsito en la ciudad, establecido en la Ley Orgánica de Municipalidades. El no ejercicio o inacción de dicha función impacta negativa y directamente en el problema, porque no permite una solución, a fin de que se ejecuten acciones conjuntas para mejorar la calidad del servicio público relacionada a la gestión del tránsito.

De otro lado, el marco normativo desincentiva y tiene un impacto medio en la gestión de multas. La regulación respecto del tránsito, es una competencia compartida de los tres niveles de gobierno, pero tiene su origen en el Reglamento Nacional de Tránsito, emitido por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones, lo que escapa al ámbito normativo municipal, quien sólo tiene competencias regulatorias de la actividad operativa en el ámbito de su jurisdicción, y no puede oponerse a la norma de carácter nacional.

En relación al bajo desempeño de los actores de la gestión operativa, se puede indicar que la imposición de multas es de responsabilidad de la PNP, de manera coordinada con la gestión de cobranza del SATCH, dentro del ámbito municipal. Sin embargo, a través de la coordinación y establecimiento de convenios de apoyo interinstitucional, se puede establecer condiciones de colaboración que tendrían carácter de cumplimiento obligatorio entre la MPCH, la PNP y el SATCH. Las posibilidades de modificación son altas y se encuentra dentro del ámbito normativo de las entidades involucradas.

Respecto de bajo cumplimiento voluntario de infractores, es una acción propia del infractor y es un componente del comportamiento de la persona. Si bien se pueden diseñar intervenciones educativas, es débil la capacidad de la autoridad para poder cambiar o modificar su conducta. En el mismo sentido, las bajas condiciones sociales y económicas que se vincula directamente con la capacidad de pago del conductor, no es una causa que le corresponde solucionar a los actores.

TABLA N° 7

Jerarquización de las causas del problema

CAUSA	DIMENSIONES			TOTAL
	Nivel de impacto	Posibilidades de modificación	Ámbito normativo	
Deficiente intercambio de información y acciones compartidas	2	2	2	8
Débil monitoreo de operaciones y trabajo de campo conjunto	2	2	2	8
Deficiente marco normativo nacional para incentivar el cumplimiento	1	0	0	0
Deficiente marco normativo municipal para incentivar el cumplimiento	1	2	2	4
Ineficaz planteamiento de metas compartidas	2	2	2	8
Deficiente evaluación de los resultados	2	2	2	8
Alto nivel de la percepción de impunidad	1	0	1	0
Bajas condiciones sociales y económicas	0	1	0	0

Por consiguiente, para el proyecto de innovación se elegirán cuatro (04) causas, al ser consideradas complementarias entre sí. La coordinación entre las entidades involucradas, conlleva proponer acciones para mejorar el desempeño de los actores a lo largo de toda la cadena de valor. Además, por haber obtenido los mayores puntajes, resultado de la jerarquización de las causas:

- Deficiente intercambio de información y acciones compartidas
- Débil monitoreo de operaciones y trabajo de campo conjunto
- Ineficaz planteamiento de metas compartidas
- Deficiente evaluación de los resultados

3.1 Problema reformulado y desafío de innovación

Problema reformulado

La MPCH, el SATCH y la PNP requieren mejorar el intercambio de información, el monitoreo de operaciones y trabajo de campo conjunto, así como el ineficaz planteamiento de metas compartidas y la deficiente evaluación de los resultados, porque existe una ineficacia y deficiencia en la gestión de multas al tránsito en la ciudad de Chiclayo.

Desafío de innovación

¿Cómo podemos mejorar el deficiente intercambio de información, el monitoreo de operaciones y trabajo de campo conjunto, así como el ineficaz planteamiento de metas compartidas y la deficiente evaluación de los resultados, para incrementar la eficacia y eficiencia en la gestión de multas al tránsito en la ciudad de Chiclayo?

3.2 Experiencias previas para hacer frente al desafío de innovación

Se han podido identificar las siguientes experiencias afines al problema planteado:

- i) Consorcio Tránsito Ciudadano, es un grupo de empresas que a través de la suscripción de un contrato del tipo asociación pública privada, brinda un servicio a la Municipalidad Provincial del Callao, con el objetivo mejorar la calidad del tránsito, la movilidad y el fortalecimiento de la seguridad vial en la provincia, inició sus actividades en el año 2007.

Del servicio brindado por el Consorcio, es importante rescatar el uso de la tecnología en la gestión que realiza, ha desplegado un significativo uso de herramientas digital y electrónico de fiscalización, un sistema de semáforos de alta tecnología, que permite tener un control del flujo de vehículo. Además, cuenta con un centro de operaciones, que monitorea las calles de la provincia no sólo respecto de las infracciones, sino también contribuye a la seguridad ciudadana.

También cuenta con un Programa Preventivo de Seguridad Vial, que tiene como objetivo generar conciencia en la niñez, a fin de que se inicie en temprana edad el respeto a las normas de tránsito. En ese sentido, el uso de las tecnologías, la participación del sector privado contribuye a la mejora de la gestión del tránsito.

TABLA N° 8

**Elementos de análisis de las experiencias “Modelo de Asociación Público Privada - Consorcio
Tránsito Ciudadano**

Elementos	Sub Elementos
Descripción de la experiencia	<p>La experiencia busca la participación de la inversión privada, a fin de compartir riesgos que se reciban recursos para la implementación de proyectos relacionados al tránsito.</p> <p>La decisión política municipal implica la recibir el apoyo tercerizado del servicio, teniendo en cuenta el uso de tecnología moderna, en los 15 años se puede considerar un experiencia favorable.</p>
Aspectos que aborda del desafío de innovación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A través del uso de la tecnología y sistemas modernos, contribuye en la mejora gestión del tránsito. ▪ Permite una intervención del sistema de semaforización y de la señalización que mejora la calidad del servicio. ▪ Plantea la gestión de la capacitación para la concientización de los conductores particulares, de la calidad del servicio de transporte y del cumplimiento de las normas de tránsito. ▪ Contribuye a mejorar la seguridad vial, que busca la reducción de accidentes.
Resultados alcanzados con la implementación de la experiencia	<p>La alianza ha permitido se despliegue una importante inversión en equipos de fiscalización electrónica, sistema de semaforización. Cuenta con un centro de control integrado, de monitoreo y fiscalización de infracciones de tránsito.</p> <p>También cuenta con un Programa Preventivo de Seguridad Vial, que tiene como objetivo generar conciencia en la niñez, a fin de que se inicie en temprana edad el respeto a las normas de tránsito.</p>
Dificultades identificadas	<p>Protestas y reclamos de parte de empresas del sector transporte.</p>

- ii) Uso de las TIC para la fiscalización, gestión, control y seguimiento del cumplimiento de las reglas y detección de infracciones al tránsito. Al respecto, la Municipalidad Provincial del Callao desarrolló la app Registro Aplicativo de Papeletas de Infracciones al Tránsito (RAPIT) en conjunto con el Consorcio Tránsito Ciudadano (CTC), como mecanismo de control dentro de su jurisdicción.

El aplicativo permite a los ciudadanos pueden realizar denuncias de infracciones de tránsito en tiempo real desde su celular, convirtiéndose en una herramienta de comunicación directa con las autoridades. Para ello, cuenta con una lista de infracciones vehiculares con una breve descripción para que el ciudadano pueda elegir fácilmente la falta que está visualizando en tiempo real, y luego proceder con la denuncia, estas faltas pueden ser registradas mediante videos y/o fotos.

TABLA N° 9

Uso de las TICs en la Gestión de Multas al Tránsito - Aplicativo de Papeletas de Infracciones al Tránsito (RAPIT)

Elementos	Sub Elementos
Descripción de la experiencia	- Mediante la utilización de una aplicativo de celular los ciudadanos pueden enviar denuncias a través de imágenes o videos de la comisión
Aspectos que aborda del desafío de innovación	- Control de la imposición de sanciones a través de un aplicativo en celular. - Posibilidad de que el ciudadano pueda hacer denuncias a fin de reducir el incumplimiento de las reglas de tránsito. - Contar con un registro de infracciones que se comenten en el distrito.
Resultados alcanzados con la implementación de la experiencia	- Incremento de la detección de infracciones, - Mayor participación de la ciudadanía en el control del tránsito. - Creación de una base de datos respecto de infracciones no posibles de ser detectadas.
Dificultades identificadas	- Bajo nivel de conocimiento del aplicativo en la población. - Es necesaria la participación voluntaria del ciudadano. - Dificultades para identificar la infracción y el infractor. - Necesidad de incrementar los recursos para su operación, seguimiento y monitoreo.

iii) La suscripción de Convenios de apoyo interinstitucional entre las Municipalidades y el Ministerio del Interior con intervención de la Policía Nacional del Perú.

La Municipalidad Distrital de Miraflores, en febrero del año 2014, suscribió el convenio de cooperación interinstitucional entre el Ministerio del Interior con intervención de la PNP. A fin de implementar, acciones conjuntas en el marco regulador para el control del tránsito en el distrito. Asimismo, para implementar el proyecto “Estadísticas Distritales Integradas de Miraflores”.

TABLA N° 10

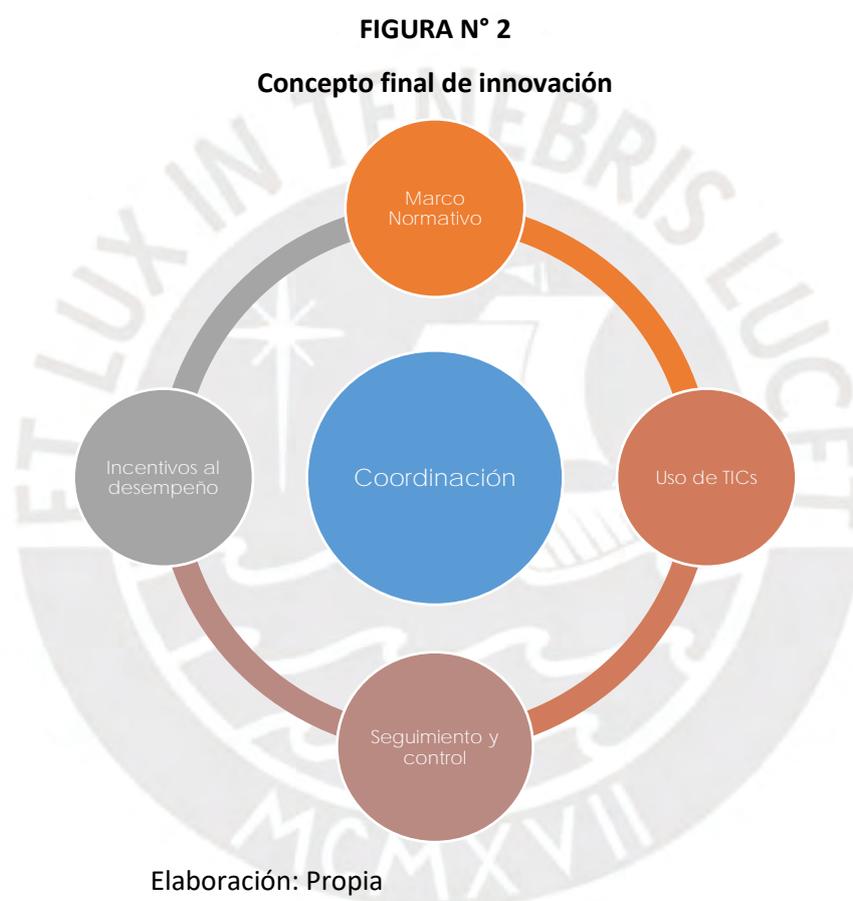
Suscripción de Convenios de apoyo interinstitucional – Municipalidad Distrital de Miradores y el Ministerio del Interior con intervención de la Policía Nacional del Perú

Elementos	Sub Elementos
Descripción de la experiencia	El convenio busca establecer mecanismos de coordinación y cooperación entre las entidades, a través del aporte de recursos humanos, infraestructura, experiencias y trabajo conjunto en temas relacionados a la gestión del tránsito y otras funciones inherentes y afines a ambas entidades.
Aspectos que aborda del desafío de innovación	<ul style="list-style-type: none"> - La utilización compartida de infraestructura de la Municipalidad en favor de la PNP. - Mejorar la coordinación previa para la realización de operativos de control en el distrito. - Poner a disposición equipamiento para uso de las comisarías del distrito en el control del tránsito. - Brindar capacitación al personal de ambas instituciones. - Asignación de personal policial en los operativos que realice la Municipalidad. - Intercambio de información para la implementación del proyecto “Estadísticas integradas en el distrito”
Resultados alcanzados con la implementación de la experiencia	Se logró fortalecer las relaciones interinstitucionales, la implementación de una central de monitoreo conjunto y de la creación de un sistema de estadísticas de intervenciones.
Dificultades identificadas	Debilidades en el seguimiento y control de la implementación de los compromisos.

3.3 Concepto final de la innovación

3.3.1 Descripción del concepto final de innovación

Para dar solución al problema, es imperativo que exista una coordinación y articulación previa entre los actores involucrados. Al tratarse de entidades independientes y con funciones con una escasa interrelación funcional, no existe claramente definidas las funciones que les corresponde en la gestión de multas por infracciones al tránsito en la provincia de Chiclayo. O al menos, no existe un marco procedimental compartido, que defina objetivos, metas tiempos, mecanismos de intercambio de información, seguimiento, control y evaluación de los resultados.



Producto de las acciones de coordinación se podrá definir y aprobar de manera conjunta un marco normativo y procedimental de las relaciones y actividades compartidas en el desarrollo del proceso de gestión de multas y aprobado mediante una ordenanza municipal. La definición de responsabilidades en un convenio de apoyo interinstitucional, tendrá que identificar los aportes de cada uno a lo largo de toda la cadena de valor, para que logren cumplirse las metas de una manera eficiente y eficaz por parte de cada entidad de manera individual, que contribuya al logro final.

Una vez definido el mapeo del proceso se podrá establecer los mecanismos de implementación de las soluciones y mejorar la gestión, para lo cual es necesario la utilización de herramientas tecnológicas relacionadas a la información y comunicaciones (TICs), a fin de automatizar el registro e intercambio de la información en tiempo real de los operativos y trabajo de campo que realiza el policía y que es procesada y administrada por el SATCH en coordinación con las MPCH.

Para poder cerrar el círculo de la propuesta, utilizará como herramienta la gestión por resultados. Es decir, el establecimiento de metas individuales, de equipo de trabajo y de las entidades. Es importante medir el avance de logros, teniendo en cuenta el desempeño alcanzado. La solución debe contener un esquema de incentivos para el reconocimiento de logros, lo que le dará una sostenibilidad al proyecto.

TABLA N° 11
Descripción del concepto de innovación

ITEM	CONTENIDO
¿Cómo se denomina?	Coordinación y articulación interinstitucional para la implementación de un sistema virtual de gestión de multas de tránsito.
¿En qué consiste la solución?	Ejecutar el proceso de coordinación y articulación entre los actores involucrados a fin de aprobar de manera conjunta el marco normativo y procedimental de las relaciones y actividades compartidas utilizando como herramienta un sistema gestión de multas a través de un aplicativo de celular.
¿Para quién es la solución?	Para las entidades involucradas en la gestión de tránsito y los pobladores de la ciudad de Chiclayo.
¿Para qué es la solución?	Incrementar la eficiencia y eficacia de la gestión de multas por infracciones de tránsito y el desempeño de los servidores a cargo
¿Qué valor agrega a los usuarios respecto de lo que hoy existe?	Mejorar la coordinación, establecer un marco normativo y procedimental y su automatización para poder realizar un adecuado seguimiento y control de la gestión de multas.
¿Cuáles son las principales acciones del usuario?	La implementación y operatividad del sistema.

¿Cuáles son las principales acciones de la organización?	Articulación interinstitucional a nivel normativo y procedimental, asignación de recursos, seguimiento y control.
--	---

3.3.2 Proceso de desarrollo del concepto de innovación

Generación y agrupación de ideas

En el análisis realizado de las causas, marco teórico, encuestas y entrevistas realizadas, así como de los casos o experiencias previas presentadas, se ha identificado las siguientes ideas:

- Creación de un organismo único de gestión del transporte y tránsito en la provincia.
- Suscripción de un convenio de apoyo interinstitucional entre la MPCH-PNP-SATCH.
- Propuesta de ordenanza que regule las líneas de coordinación, articulación y responsabilidades entre la MPCH-PNP-SATCH.
- Elaboración del Plan Articulado de la Gestión del Tránsito en la ciudad de Chiclayo.
- Propuesta del procedimiento de gestión de multas, con el diseño de responsabilidades interinstitucionales.
- Utilización de tecnologías de la información y comunicaciones para el intercambio de información.
- Diseño y elaboración de aplicativo informático para ejecutarse en celulares y de uso interinstitucional y ciudadano de denuncias.
- Estudio para la estimación de la línea base de indicadores para el establecimiento de metas y resultados.
- Diseño de un Programa Presupuestal para Resultados para ser implementado en la gestión de multas.
- Diseño de un sistema de incentivos intrínsecos al servidor por el cumplimiento de metas.
- Desarrollo de un sistema de información gerencial (SIG) bajo plataforma web para uso interinstitucional y con terminaciones en aplicativos a nivel de celular.
- Implementación de una central de monitoreo a través de un sistema de cámaras.

De acuerdo a la complementariedad de las propuestas, características particulares para su implementación y enfoque de innovación las ideas se agrupan en 03 componentes principales:

- a) Propuestas de articulación y coordinación interinstitucional entre las entidades involucrados en el proceso de gestión del tránsito en la jurisdicción municipal.
- b) Propuestas de intercambio de información y de un mecanismo de seguimiento y control operacional en los operativos de campo.

- c) Propuestas de mecanismos de mejora del desempeño para los servidores operativos responsables de la cadena de valor en la gestión de multas.

TABLA N° 12

Agrupación de ideas por criterio identificado

GRUPO	IDEAS
Respecto de la coordinación y articulación	<ul style="list-style-type: none"> - Creación de un organismo único de gestión del tránsito y transporte en la provincia. - Suscripción de un convenio de apoyo interinstitucional entre la MPCH-PNP-SATCH. - Propuesta de ordenanza que regule las líneas de coordinación, articulación y responsabilidades entre la MPCH-PNP-SATCH. - Elaboración del Plan Articulado de la Gestión del Tránsito en la ciudad de Chiclayo.
Respecto del intercambio de información, seguimiento y control	<ul style="list-style-type: none"> - Propuesta del procedimiento de gestión de multas, con el diseño de responsabilidades interinstitucionales. - Desarrollo de un sistema de información gerencial (SIG) bajo plataforma web para uso interinstitucional y con terminaciones en aplicativos a nivel de celular.
Respecto de la mejora del desempeño	<ul style="list-style-type: none"> - Estudio para la estimación de la línea base de indicadores para el establecimiento de metas y resultados. - Diseño de un sistema de incentivos intrínsecos al servidor por el cumplimiento de metas.

Priorización de ideas

Para la priorización de las ideas se utilizarán como criterios los siguientes:

- Deseabilidad: Lo que tiene sentido y es útil a las entidades involucradas, conductores y ciudadanos en general.
- Factibilidad: Lo que es técnicamente posible en un futuro cercano, así como su implementación más próxima.
- Viabilidad: Lo que es sostenible económicamente, y técnicamente considerando una solución tecnológica.
- Impacto: La que dejarías una aceptación y efecto positivo en la población chiclayana.
- Disrupción: Grado de novedad de la idea

TABLA N° 13
Priorización por grupo ideas

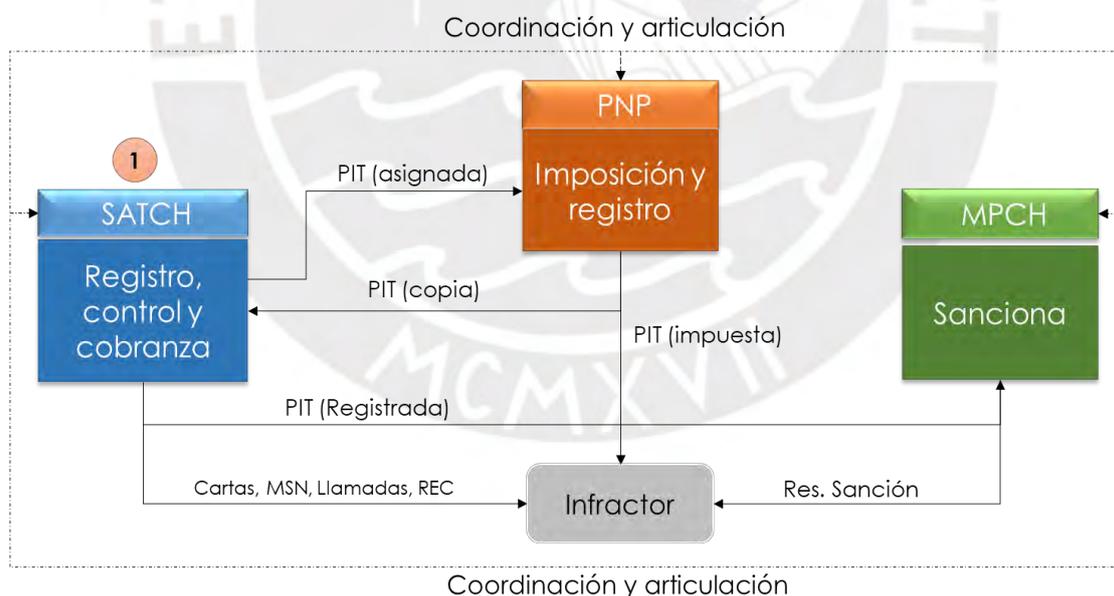
Grupo	Deseabilidad	Factibilidad	Viabilidad	Impacto	Disrupción	Total
Coordinación y articulación	X	X	X	X	X	5
Uso de TICs	X	X	X	X	X	5
Mejora del desempeño	X	X	X	X	X	5

Bosquejo del concepto

Para el diseño del bosquejo, es necesario identificar las interrelaciones de coordinación y flujo de información entre las entidades involucradas. El principal insumo del proceso de gestión de multas es la papeleta de infracción en sus diferentes momentos (asignada, impuesta, registrada, en sanción), lo cual puede ser observado en el siguiente esquema:

FIGURA N° 3

Esquema de coordinación y flujo de información de la gestión de multas



Elaboración: Propia

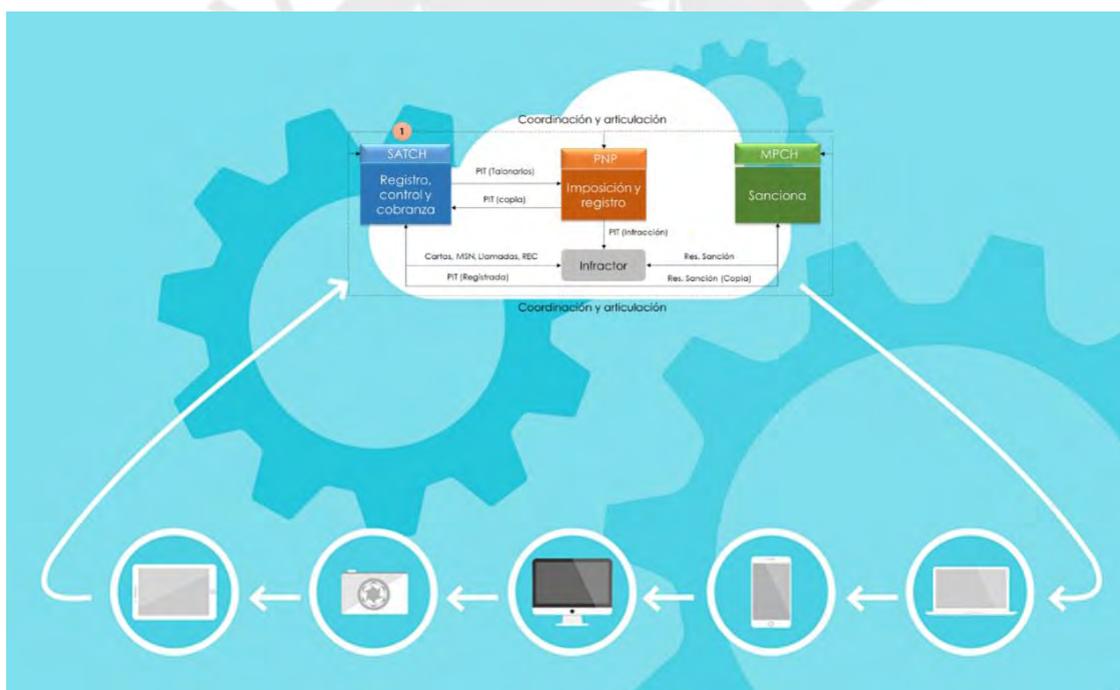
El objetivo es reforzar la coordinación y establecer un procedimiento que identifique las actividades de enlace o conexión entre las entidades. Ello, debido a que en cada una de las líneas de interrelación y flujo de información existen deficiencias y retrasos, lo que hace necesario un

proceso de automatización interinstitucional a través del uso de TICs. Asimismo, debido a la ausencia de mecanismos de control y seguimiento, no pueden medirse efectivamente los resultados, e identificar el aporte de los servidores en la cadena de valor, que permita una adecuada gestión del rendimiento y la implementación de un sistema de incentivos por el logro de resultados.

Por consiguiente, la solución resolvería las deficiencias de la gestión actual, mediante la automatización del proceso, en un contexto de relación interinstitucional, en donde la información se encontraría en la “nube”, de acceso en tiempo real a todos los actores responsables. Lo que permitiría el inicio de un círculo virtuoso de la gestión de multas en la ciudad de Chiclayo.

FIGURA N° 4

Bosquejo de la propuesta de innovación



Elaboración: Propia

3.4 Prototipo final de la innovación

3.4.1 Descripción del prototipo final

La solución busca el uso de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TICs) para la automatización del proceso, a fin de que el flujo de información que se produce en el trabajo de campo, se realice en tiempo real. El uso de un aplicativo en el celular va permitir el escaneado

del código QR de las papeletas de infracción impuestas, así como su registro inmediato por parte del policía interventor.

La información registrada viaja en tiempo real al servidor del SATCH, para que sea revisada y analizada para que se inicie el proceso de cobranza y control de la deuda generada por la infracción, a la cual le corresponde una multa pecuniaria. Previo a ello, se debe establecer un marco procedimental de cumplimiento obligatorio de parte del interventor, para lo cual es necesario establecer un convenio de apoyo interinstitucional que detalle las responsabilidades de todos los actores involucrados, MPCH-SATCH-PNP.

Para la gobernanza del proyecto es necesario definir los responsables de su ejecución, en tres niveles de intervención, político, ejecutivo y estratégico, integrado por la alta dirección de las entidades, llámese alcalde, concejo municipal, gerente general, general policial de la jurisdicción de la provincia.

Asimismo, en el nivel medio el responsable de la Oficina de Tecnologías de la Información y Sistemas, el encargado de las funciones de gestión de multas, así como el responsable del proceso de capacitación y apoyo. Finalmente, el nivel operativo que está definido por quienes manipulan los equipos y realizan el trabajo de campo.

Figura N° 5

Gobernanza y Gestión del Proyecto



Fuente: Adaptado de BID (2021), Guía de Proyectos de Sistemas de Información Financiera

El modelo conceptual del sistema permite definir claramente el proceso de desarrollo de la solución, que parte desde un diagnóstico que tiene como principal variable disruptiva a los tiempos de demora en todo el flujo de información, desde la entrega y registro de papeletas, control y seguimiento en todas las etapas, la cual se realiza con excesiva demora, tal como se describe en la problemática del presente proyecto.

Figura N° 6

Modelo conceptual del sistema



Fuente: Adaptado de BID (2021), Guía de Proyectos de Sistemas de Información Financiera

El diseño y desarrollo implica el mapeo del proceso, la identificación de actores y responsables, el aplicativo debe ser implantado teniendo en cuenta que son distintas entidades, por lo que es necesario una coordinación constante, a fin de mantener la eficiencia de su operatividad. Asimismo, el proceso de retroalimentación e identificación de fallos permitirá obtener mejoras que tendrán que ser implementadas.

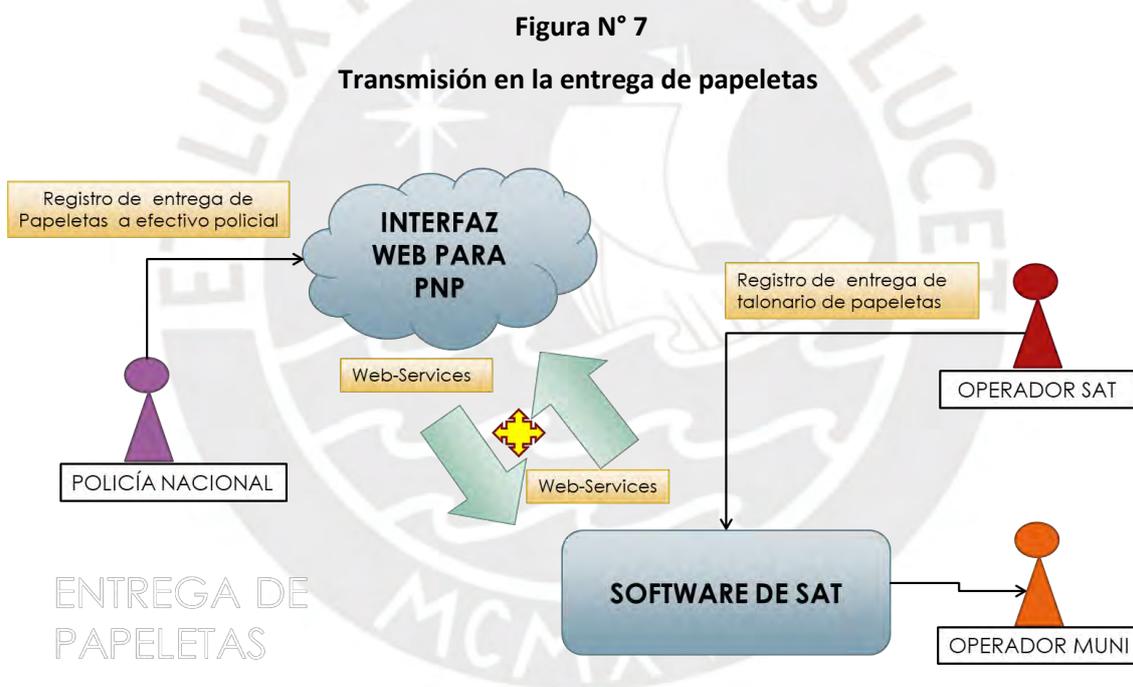
En ese sentido, se identificó los campos de datos necesarios para el manejo de información que contiene la papeleta, cuyas características y tamaño hacen posible un registro en campo en el menor tiempo posible. Aquí era importante establecer un código QR y numeración de la papeleta para darle el carácter único al documento, el cual también es asignado a un interventor único, no pudiendo intercambiar el mismo.

Respecto del diseño, las pruebas identifican la simplicidad para el uso del aplicativo, cuyas vistas tienen características amigables, intuitivas y de muy sencilla utilización y maniobrabilidad, la información está claramente identificada y no susceptible a errores. Así, en el campo fecha, código de multa o de tratarse de números o texto, el aplicativo indica errores, señales de alerta

para reducir algún fallo humano. Por lo tanto, los detalles de ilegibilidad en la papeleta física quedan eliminados.

Luego, se elaboró un prototipo de baja fidelidad del aplicativo que permitió identificar la cantidad de pantallas y pasos a ejecutar, teniendo en cuenta el flujo del procedimiento de intervención del policía. Para en seguida, dar paso a la construcción de un prototipo, teniendo en cuenta los tiempos y dificultades que podría tener el policía.

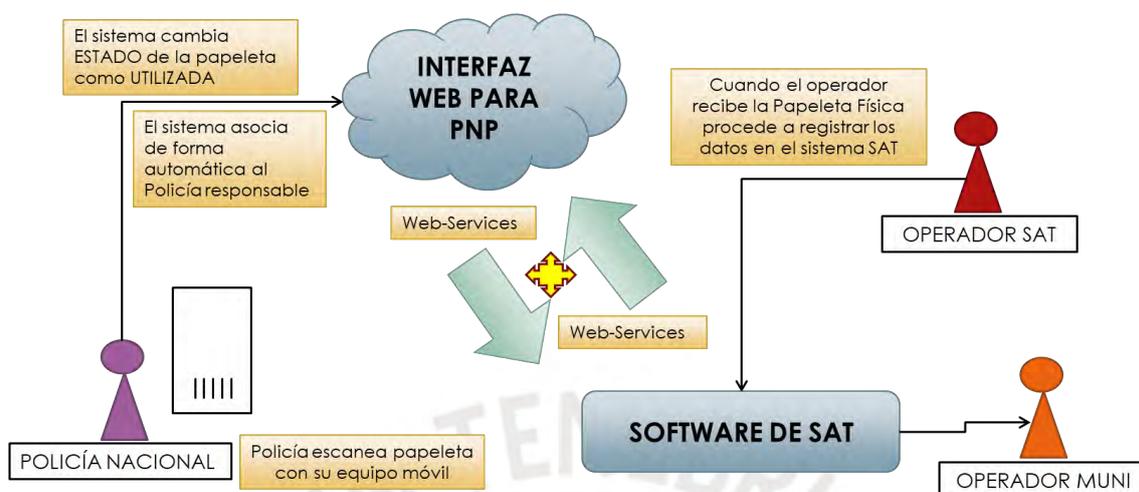
Al tratarse de una solución tecnológica de la información a través de la “nube”, se diseñó el esquema de transmisión y operadores del sistema en tres momentos, (i) entrega de papeletas al efectivo policial, (ii) el registro de las papeletas al momento de la intervención policial y (iii) el seguimiento de las papeletas entregadas y no utilizadas.



Elaboración: Propia

A través de la interfaz web se hará la asignación de las papeletas al efectivo policial, la cual viajará al servidor del SATCH, compartido con los operadores de la MPCH, con lo cual se tendrá conocimiento de quiénes son los únicos que podrán utilizar las papeletas.

FIGURA N° 8
Transmisión en el registro de papeletas

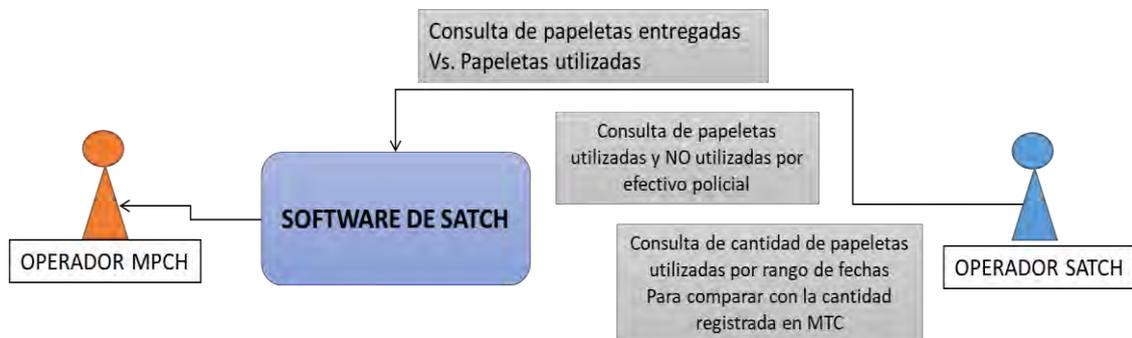


Elaboración: Propia

Esta etapa del proceso es cuando se utiliza el aplicativo del celular. Las papeletas asignadas a cada policía contienen un código QR, la cual será utilizada cuando se identifique al conductor infractor, la información se registra para la gestión de cobranza en el SATCH y de sanción en la MPCH. La información tendrá siempre como respaldo la papeleta en físico, que continuará con su proceso habitual de registro en el MTC de parte del efectivo y luego devuelta al SATCH para su custodia.

El tercer momento considera el esquema de seguimiento, para mantener el control de las papeleras entregadas y las no utilizadas, dentro del rango de fechas establecidas para su caducidad y que permita verificar el registro obligatorio en el sistema diseñado y establecido por el MTC y las propias internas de cada entidad.

FIGURA N° 9
Seguimiento de papeletas entregadas y no utilizadas



Elaboración: Propia

3.4.2 Proceso de desarrollo del prototipo final de innovación

El prototipo final comprende el desarrollo de un aplicativo en celular denominado Sistema de Registro de Papeletas de Tránsito (SIRPAT). La solución plantea una disrupción en los tiempos de registro y transmisión de información a través de la Internet, la cual será en tiempo real, no en la cantidad de meses y con los errores e ilegibilidad, además de la pérdida de control de las papeletas de infracción en físico que actualmente se entregan.

El aplicativo comprende las siguientes características o funcionalidades:

1. La identificación única de la papeleta de infracción de tránsito con un código QR, vinculado a su numeración.
2. La asignación de todas las papeletas de infracción de tránsito entregadas a la PNP, que permita la identificación de la fecha de entrega, numeración y control de cada efectivo policial.
3. Mejor oportunidad de registro de la información al momento de la intervención.
4. Desaparición de tiempos muertos, que reducen costos y agiliza el tratamiento de la información.
5. Simplicidad y ambiente intuitivo del aplicativo para mayor celeridad y agilidad del registro, por parte del efectivo policial en el trabajo de campo.
6. Control y seguimiento apropiado de las papeletas de infracción asignadas, no utilizadas, devueltas, anuladas.
7. Identificación de tiempos del procedimiento y flujo de la documentación, tiempos permanencia, muertos y de oportunidad para mejorar el proceso y la utilización de recursos.

8. Análisis de la información estadística, tipos de infracciones, frecuencia, montos, zonas de mayor incumplimiento, policías interventores, tipo de vehículos, etc.
9. Enlace a otros sistemas de gestión internos del SATCH, la MPCH o la PNP para mejorar la operatividad de sus procesos internos.
10. Portabilidad del aplicativo para ser desarrollado a otras municipalidades.

El aplicativo comprende interfaces de acuerdo al tipo de información que se registra de la papeleta de infracción de tránsito, que son las siguientes:

FIGURA N° 10

Pantalla de inicio de usuario y contraseña



Sólo policías de tránsito debidamente acreditados por la Dirección de Tránsito tendrán acceso al aplicativo.

FIGURA N° 11

Escaneado del código QR de la papeleta asignada



Cada papeleta contará con un código único, que será asignada a cada policía según como dispongo su superior. Al escanearse se activará la papeleta para su uso.

FIGURA N° 12

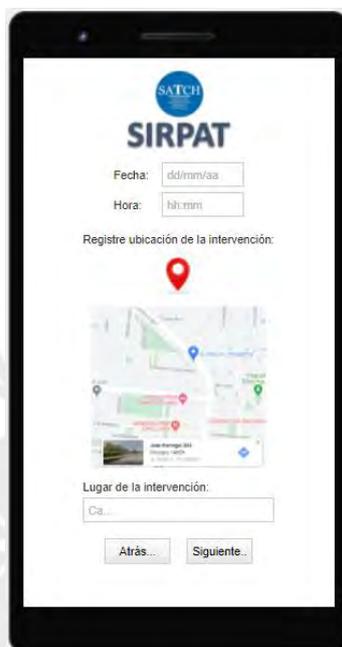
Ingreso de datos del infractor

A screenshot of a mobile application interface for entering data. At the top, there is a blue circular logo with the letters 'SAT' and the word 'SIRPAT' below it. Below the logo, there is a small icon of a person driving a car and the text 'Ingreso datos del conductor:'. The form contains several sections: 'Licencia de conducir:' with radio buttons for 'Nacional' (selected), 'Internacional', 'Militar', and 'Otros'; a text input field containing '12345678'; 'Documento de identidad:' with radio buttons for 'DNI' (selected), 'Pasaporte', 'C. Extranjería', and 'Otros'; another text input field containing '12345678'; 'Nombres y apellidos:' with a text input field containing 'Nombres...'; 'Domicilio:' with a text input field containing 'Ca...'; 'Correo:' with a text input field containing 'example@...'; and 'Celular:' with a text input field containing '9...'. At the bottom, there are two buttons: 'Atrás..' and 'Siguiente..'. A large, faint watermark of a university seal is visible in the background.

De acuerdo a la base de datos del SATCH, acceso al RENIEC se tendrá enlazado la identificación del DNI por conductor, completándose automáticamente la información al ser ingresado en número.

FIGURA N° 13

Fecha, hora y lugar de intervención georeferenciado



The image shows a mobile application interface for SIRPAT. At the top, there is a logo with 'SATCH' and 'SIRPAT'. Below the logo, there are two input fields: 'Fecha: dd/mm/aa' and 'Hora: hh:mm'. Underneath, it says 'Registre ubicación de la intervención:' followed by a red location pin icon and a map showing a street view with several location markers. Below the map, there is a text input field labeled 'Lugar de la intervención:' with the text 'Ca...' inside. At the bottom, there are two buttons: 'Atrás...' and 'Siguiente..'

La interfaz tendrá la posibilidad de ingresar la dirección de la intervención de manera manual y también la opción de ingresar las coordenadas exactas de la intervención.

FIGURA N° 14

Tipo y código de la infracción cometida

The figure displays three screenshots of the SIRPAT application interface, showing the selection of violation type and code. The interface is titled "SIRPAT" and "Selección de tipo de infracción:".

Screenshot 1 (Top Left): Shows the selection of "Muy Grave" (Very Serious) as the violation type. Below the selection, a list of codes is displayed, with "M01" selected. The code description is: "M01 Conducir un VMP con presencia de alcohol en la sangre en prop. > 0,10 g por 100 ml de sangre o su equivalente en alcohol en la orina." Below the list are buttons for "Atrás..." and "Siguiente...".

Screenshot 2 (Top Right): Shows the selection of "Leve" (Minor) as the violation type. Below the selection, a list of codes is displayed, with "L01" selected. The code description is: "L01 Dejar mal estacionado el vehículo en lugares permitidos." Below the list are buttons for "Atrás..." and "Siguiente...".

Screenshot 3 (Bottom): Shows the selection of "Grave" (Serious) as the violation type. Below the selection, a list of codes is displayed, with "G01" selected. The code description is: "G01 Adelantar o sobrepasar en forma indebida a otro vehículo." Below the list are buttons for "Atrás..." and "Siguiente...".

La información de las multas, códigos serán incorporados al aplicativo, a fin de poder consignar la infracción por tipo que corresponde.

FIGURA N° 15

Ingreso de datos del vehículo

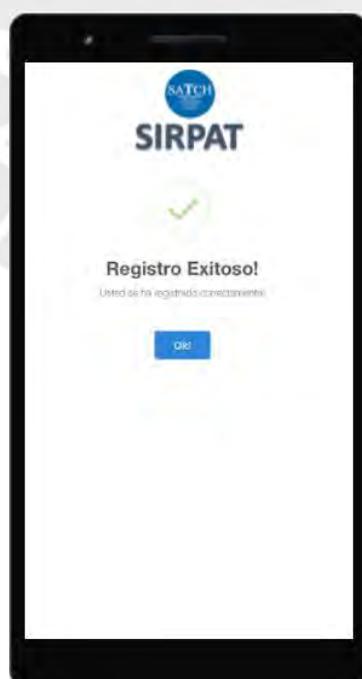


The screenshot shows the SIRPAT mobile application interface for entering vehicle data. At the top, there is a logo for SIRPAT and a blue car icon. Below the logo, the text "Ingrese datos del vehículo:" is displayed. There are two input fields: "Número de Placa:" with the value "12345678" and "Número de Tarjeta de identificación vehicular o Tarjeta de propiedad:" with the value "12345678". Below these fields, there is a section for "Tipo de servicio:" with two radio buttons: "Público" (selected) and "Privado". A large black button labeled "ENVIAR" is positioned below the service type options. At the bottom of the screen, a blue confirmation dialog box is visible with the text "Confirmar" and a close button (X). Below the dialog box, there is a question: "¿Está seguro que desea registrar la papamota de infracción?" and a "Respon:" field with a "Cancelar" button.

Interface final de ingreso de datos, previo al envío del registro el aplicativo validará algún error y pedirá la verificación del reporte antes de ser enviado.

FIGURA N° 16

Información de registro exitoso



The screenshot shows the SIRPAT mobile application interface displaying a successful registration confirmation. At the top, there is a logo for SIRPAT and a green checkmark icon. Below the checkmark, the text "Registro Exitoso!" is displayed, followed by the message "Usted se ha registrado correctamente". A blue button labeled "OK" is positioned below the message.

La última interface del aplicativo confirmará el envío del registro exitoso y retornará al inicio del escaneado para el siguiente registro.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LA DESEABILIDAD, FACTIBILIDAD Y VIABILIDAD DEL PROTOTIPO

4.1 Análisis de deseabilidad

El prototipo genera un cambio disruptivo en el proceso de gestión de multas, que tiene como una de sus principales mejoras, la reducción drástica del tiempo del registro informático de la papeleta de infracción, la identificación y la trazabilidad del documento durante todo el proceso, lo que permitiría el control y seguimiento, a través de la definición de indicadores. Por consiguiente, la implementación del sistema y aplicativo mejoraría la gestión de las multas de manera trascendente.

El prototipo no genera afectación a las actividades que a la fecha se realizan, sino las facilitaría, al contar con información automatizada, la reducción de tiempos y simplificación del procedimiento permitirá realizar un análisis especializado del proceso a través de reportes, como aplicar segmentación según fecha de infracción para evitar prescripción, tipo de infracción para tomar medidas por el monto de la multa, tipo de deudores para tomar acciones coercitivas inmediatas, entre otras acciones, facilitando el diseño de estrategias de cobranza más efectiva de las multas impuestas.

La asignación de papeletas al efectivo policial y el registro en tiempo real, permitirá llevar un adecuado seguimiento de las mismas, reduciendo pérdidas de información, debido al extravío del documento físico. Asimismo, como producto de la investigación el personal del SATCH podrá corregir situaciones adversas que a la fecha se tienen, al tener información de la infracción luego de varios meses.

4.2 Análisis de factibilidad

Para la implementación de la solución será necesaria el desarrollo del software y aplicativo, la tercerización del servicio es una opción viable, para lo cual se consultó a una empresa especializada las actividades y cronograma necesario para su desarrollo. El tiempo estimado es de 6 semanas, considerando las siguientes actividades:

TABLA N° 14
Cronograma del proyecto

	1sem	2sem	3sem	4sem	5sem	6sem
Análisis						
Diseño						
Programación						
Pruebas						
Puesta en Marcha						

Respecto al recurso humano será necesario contar con personal especializado en el desarrollo de sistemas y aplicativos de celular, quienes deberán ejecutar diversas actividades de acuerdo a su especialización:

TABLA N° 15
Recurso humano para la implementación del proyecto

ROL	ACTIVIDADES	CANTIDAD
Analista de procesos	Conocer el detalle del proceso de entrega de papeletas a la policía	
	Vincular con los procesos del software de SATCH	1
	Asegurar la integración de todos los procesos relacionados con las papeletas	
Analista – Diseñador	Determinar los requerimientos funcionales del software y aplicativo	
	Realizar el diseño de los componentes del software y aplicativo	1
Programador	Desarrollar el código de la aplicación	
	Implementar la base de datos	
	Implementar el código de los servicios web	2
	Realizar pruebas de los componentes	
Diseñador	Desarrollar la interfaz de la plataforma	
	Evaluar la aceptación del diseño de la plataforma	1

El desarrollo del software y aplicativo, será coordinado con el área de informática de la entidad, a fin de enlazar los recursos que actualmente son utilizados, así como la base de datos de

registros existentes; además de las capacidades con las que cuenta actualmente, logrando un producto mucho más robusto.

En relación a los equipos necesarios, son dos actividades claramente diferenciadas las que necesitan de equipos informáticos, la programación y el diseño. El SATCH cuenta con equipos de última generación, que permiten soportar fácilmente las rutinas del software y aplicativo. Para el inicio de la solución se estiman la adquisición de 20 tablets, que serán entregadas a los efectivos policiales, los que recibirán la capacitación correspondiente para su operatividad.

TABLA N° 16
Equipos para la implementación del proyecto

EQUIPO	USO	CANTIDAD
PC Programación	CPU i3	2
	RAM: 4 GB	
	Disco 1TB	
	Conexión a Internet	
PC Diseño	CPU i5	1
	RAM: 8 GB	
	Disco 1TB	
	Conexión a Internet	
Tablets	Procesador MediaTek Helio P22T	20
	Sistema operativo Android 10	
	Pantalla De 10" HD (1280x800)	
	Almacenamiento 520 Gb	
	Conectividad Wi-fi, bluetooth, 4G LTE	

Además, la Municipalidad Provincial de Chiclayo cuenta con capacidades normativas, para a través de ordenanzas, establecer el marco procedimental correspondiente para la gestión interinstitucional. En esa misma línea, es vital considerar la suscripción de convenios de apoyo interinstitucional entre la MPCH, SATCH y la PNP, definir las responsabilidades, obligaciones y aportes de cada entidad en el desarrollo de la gestión de multas de tránsito.

4.3 Análisis de viabilidad

Respecto al costo para la implementación de la solución se estima un monto de S/ 55,000, como inversión por única vez. Con la mejora de la eficiencia y eficacia de la gestión de multas, se logrará un incremento de la recaudación y reducción de pasivos existentes, lo que asegura la sostenibilidad del proyecto.

TABLA N° 17
Presupuesto para la implementación del proyecto

RECURSO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Analistas	2	S/ 4,500.00	S/ 9,000.00
Programador	2	S/ 4,000.00	S/ 8,000.00
Diseñador Web	1	S/ 3,500.00	S/ 3,500.00
PC Programación	2	S/ 2,500.00	S/ 5,000.00
PC Diseño	1	S/ 3,000.00	S/ 3,000.00
Gastos Administrativos	-	S/ 2,000.00	S/ 2,000.00
Equipos	-	S/ 25,000.00	S/ 25,000.00
TOTAL S/			S/ 55,500.00

El SATCH recibe el 6% del total de la recaudación, por todo tipo concepto, la reducción de la detección de infracciones desarrollada en el diagnóstico del problema alcanza hasta S/ 30 millones en los últimos 05 años. Asimismo, existe una alta tasa de morosidad que llega al 90%. Sólo la mejora de estos dos indicadores, a través de la implementación de la solución permitirá darle la sostenibilidad económica al proyecto.

Considerando una mejora de la recaudación del 5%, se alcanzaría en el primer año ingresos de más de S/ 1.5 millones, con lo cual, los costos del proyecto se recuperarían al primer mes de su implementación.

TABLA N° 18
Flujo de ingresos y gastos del proyecto

DESCRIPCIÓN	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
INGRESOS				
Multas de tránsito		1,500,000	1,500,000	1,500,000
EGRESOS				
Servicio de tercero (Sistema y prototipo)	30,500			
Implementación del prototipo	1,500			
Activos fijos	25,000	0	0	0
Gastos de servicios		36,000	36,000	36,000
Gastos de personal		48,000	48,000	48,000
Gastos de operación y mantenimiento		4,800	4,800	4,800
Gastos de administración (5%)		6,240	6,240	6,240
Imprevistos (5%)		6,240	6,240	6,240
TOTAL EGRESOS	57,000	101,280	101,280	101,280
SALDO DEL PERÍODO	-57,000	1,341,720	2,740,440	4,139,160

Tasa: 20%

VAN: S/ 4,466,275

TIR: 2453%

Finalmente, la mejora de la gestión de multas incentivará el cumplimiento de las reglas de tránsito y por ende de la seguridad vial, contribuyendo al respecto de la integridad de las personas, que transitan dentro de la ciudad haciéndola más amigable y mejorando la percepción de la población.

CONCLUSIONES

1. En el distrito de Chiclayo de la región Lambayeque, la gestión de multas de tránsito entre los años 2015 al 2019, se ejecutó sin un adecuado intercambio de información y documentación, entre todos los actores involucrados: La Municipalidad Provincial de Chiclayo, la Policía Nacional del Perú y el Servicio de Administración Tributaria de Chiclayo, entidades que integran el proceso general.
2. Se ha identificado deficiencias en el trabajo coordinado y articulado entre los actores responsables, que ha dificultado se logró realizar un diagnóstico que permita identificar las actividades necesarias y el planteamiento de objetivos y metas compartidas a lograr. Se observa una deficiente la programación y ejecución de operativos y control en campo para la imposición de papeletas, el débil seguimiento y control del flujo de sanción de las papeletas de tránsito que impide su cobranza efectiva.
3. El indicador de imposición de papeletas de infracción de tránsito por parte de la PNP, fue disminuyendo desde el año 2015 de 82,899, a 27,778 papeletas en el año 2019, en términos relativos la caída fue del 66%. Asimismo, el indicador complementario respecto de la cobranza, cuya responsabilidad recae en el SATCH, la tasa de morosidad de la recaudación por multas dichas multas, se incrementó de 86.6% a 91%. Es decir, de cada 10 soles de multas, sólo se logra recuperar 1 sol. Asimismo, el tiempo promedio de registro de la papeleta de infracción es de 525 días, es decir 17 meses y 15 días.
4. Las entrevistas realizadas y diversos actores consultados identifican que, una política pública atraviesa una serie de dificultades en su implementación, por diversos factores como su adaptación a entidades heterogéneas, la necesidad de una mayor presión y liderazgo, debilidades en la coordinación, la fragmentación organizacional, la ausencia de un sistema de incentivos, entre otros factores. En ese sentido, la gestión de multas por infracciones al tránsito, que comprende la actuación de entidades heterogéneas, de distinto manejo institucional, implicaría un esfuerzo mayor para lograr resultados de manera articulada.
5. El reto de innovación consistió en buscar un mecanismo de articulación que permita un adecuado intercambio de información en todo el proceso de gestión de multas, el monitoreo de operaciones y trabajo de campo conjunto, así como el ineficaz planteamiento de metas compartidas, para mejorar la evaluación de los resultados, que permita lograr una mayor eficacia y eficiencia en la gestión de multas al tránsito en la ciudad de Chiclayo.

6. Se han podido identificar algunas experiencias afines al problema planteado, como la tercerización del servicio a través de asociación público privada, el uso de las TIC para la fiscalización, gestión, control y seguimiento, así como la suscripción de convenios de apoyo interinstitucional, que han mejorado la gestión de multas en las municipalidades que se han implementado.
7. El uso de TICs y su gobernanza es una herramienta ágil, simple y de fácil manejo para un adecuado flujo de transmisión de la información de las papeletas para su gestión y cobranza, para lo cual es necesario la elaboración del flujo y procedimiento correspondiente y a través de un aplicativo de celular, en donde la información se encontraría en la “nube”, se pueda acceder en tiempo real por parte de todos los actores responsables, reduciendo tiempos, inconsistencias que mejorará su operatividad.
8. Se realizaron pruebas a fin de estimar el tiempo y las dificultades para su utilización, en las pruebas realizadas el tiempo promedio de registro de la información es de 5min, mediante la utilización de una tablet, con conexión segura a internet, comparado con el actual tiempo promedio 525 días, el cambio es considerado superlativo.
9. El prototipo genera un cambio disruptivo en el proceso de gestión de multas, no genera afectación a las actividades que a la fecha se realizan, sino las facilitaría. Además permitirá llevar un adecuado seguimiento de las mismas, reduciendo pérdidas de información, debido al extravío del documento físico. El tiempo estimado para el desarrollo del aplicativo y su implementación es de 6 semanas, dado que existe amplia disponibilidad de recurso humano y tecnológico, a un costo aproximado de S/ 55 mil, con una TIR del 2453%.

REFERENCIAS

- Banco Interamericano de Desarrollo. (2010). Gestión para resultados en el desarrollo. 1–88.
<https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/La-gesti%C3%B3n-para-resultados-en-el-desarrollo-Avances-y-desaf%C3%ADos-en-Am%C3%A9rica-Latina-y-el-Caribe.pdf7>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2007). *Modelo abierto de gestión para resultados en el sector público. Revista del CLAD Reforma y Democracia - Centro Latinoamericano de Administración Para El Desarrollo Venezuela*, 39, 149–210.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357533693007>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2021) *Guía de proyectos de sistemas de información de administración financiera (SIAF) Aspectos estratégicos, funcionales, tecnológicos y de gobernanza para diseñar e implantar nuevas plataformas para los sistemas de la gestión financiera pública*. 17-42
<https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Guia-de-Proyectos-de-Sistemas-de-Informacion-de-Administracion-Financiera-SIAF-aspectos-estrategicos-funcionales-tecnologicos-y-de-gobernanza-para-disenar-e-implantar-nuevas-plataformas-para-los-sistemas-de-la-gestion-financiera-publica.pdf>
- Brian W. Hogwood y Lewis A. Gunn. (1984). *La implementación como parte de la formulación de políticas públicas*.
- Centro de Sistemas Públicos de la Universidad de Chile (2016). Efectividad de los mecanismos de incentivo institucional en el sector público. El caso del PMG en Chile 1. 1–28.
https://www.sociedadpoliticaspublicas.cl/archivos/noveno/Modern_Titelman_Noam.pdf
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. (2003). Carta iberoamericana de la función pública.
<https://clad.org/wp-content/uploads/2020/07/Carta-Iberoamericana-de-la-Funcion-Publica-06-2003.pdf>
- Decreto Supremo N° 004-2013-PCM. Aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública. (9 de enero de 2013).
<https://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/06/DS-004-2013-PCM-Aprueba-la-PNMGP.pdf>
- Decreto Supremo No 016-2009-MTC. Aprueba el Texto Único Ordenado del Reglamento Nacional de Tránsito - Código de Tránsito (22 de abril de 2009).
<http://www.sutran.gob.pe/wp-content/uploads/2020/06/Texto-%C3%9Anico-Ordenado-del-Reglamento-Nacional-de-Tr%C3%A1nsito-DS-N%C2%BA-016-2009-MTC.pdf>

- Franco, F. (2018). Problemas de coordinación y coherencia en la política pública de modernización del Poder Ejecutivo de Perú. *Revista Del CLAD Reforma y Democracia*, 70, 127–162.
<https://www.redalyc.org/journal/3575/357559200005/html/>
- García, R. y García, M. (2010). *La Gestión para Resultados en el Desarrollo - Avances y desafíos en América Latina y el Caribe*. In Banco Interamericano de Desarrollo.
<https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/La-gesti%C3%B3n-para-resultados-en-el-desarrollo-Avances-y-desaf%C3%ADos-en-Am%C3%A9rica-Latina-y-el-Caribe.pdf>
- INEI. (2017). Perú: VI Censo Nacional de Comisarías 2017. 131.
https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1528/cap03.pdf
- Marcel, M. (2009). Presupuesto por resultados: ¿Moda burocrática o nuevo paradigma de gestión pública? En: *Presupuesto basado en resultados: Conferencia Internacional, Ciudad de México, México, junio 9-10 de 2008* (pp.41-59). Banco Interamericano de Desarrollo.
https://www.coplac-gprd.org/images/stories/Publicaciones/Presupuesto/Presupuesto_basado_en_resultados_CD.pdf
- May, P. (2015). Reconsiderando los fracasos en implementación La perspectiva de regímenes de Políticas Públicas.
- May, P. J. (2012). El diseño y la implementación de las Políticas Públicas.
- Sanguinetti, P., Brassiolo, P., Ortega, D., Álvarez, F., Quintero, L., Berniell, L., de la Mata, D. y Maris, L. (2015). *RED 2015: Un Estado más efectivo. Capacidades para el diseño, la implementación y el aprendizaje de políticas públicas*. Banco de Desarrollo de América Latina.
<http://scioteca.caf.com/handle/123456789/755>
- Sukai, J. (2017). La gestión basada en los resultados en el sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo. *Naciones Unidas*, 2–5.
- Swiss, J. E. (2005). A framework for assessing incentives in results-based management. *Public Administration Review*, 65(5), 592–602.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2005.00486.x>
- Zapata, G.; Hernández, A. (julio-diciembre de 2010). Sistema de incentivos y tipos básicos de trabajo en la organización bajo la perspectiva de la teoría de agencia. *Pensamiento & Gestión*, (29), 56-86.
<https://www.redalyc.org/pdf/646/64619990004.pdf>

ANEXO 01

Descripción del espacio de la política: tema de interés, intervenciones relacionadas, cadenas de valor de las intervenciones relacionadas y ubicación del problema

a. Identificación del tema de interés

La imposición y cobranza de multas por infracciones al tránsito, es una acción coordinada entre la Municipalidad Provincial de Chiclayo (MPCH), el Servicio de Administración Tributaria (SATCh) y la Policía Nacional del Perú (PNP).

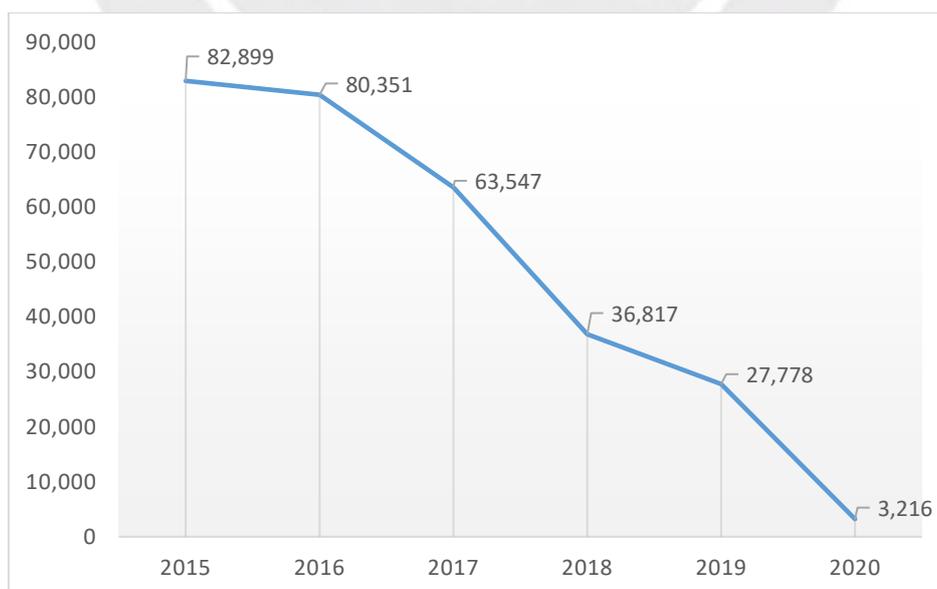
El SATCh, inicia el procedimiento a través de la entrega de papeletas de tránsito impresas con sus respectivas copias a la Dirección de Tránsito de la Región Lambayeque. El(la) policía de tránsito en trabajo de campo, en uso de sus facultades detecta una infracción del conductor y levanta una papeleta de tránsito, que luego de ser ingresada en el Sistema de Registro de Papeletas del Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MCT), remite una copia al SATCh para su registro y control interno.

Sin embargo, en los últimos 05 años la imposición de papeletas de tránsito en la ciudad de Chiclayo ha venido reduciéndose, tal como se puede observar en el Figura N° 01.

Figura N° 01

Imposición de infracciones al tránsito

2015 - 2019

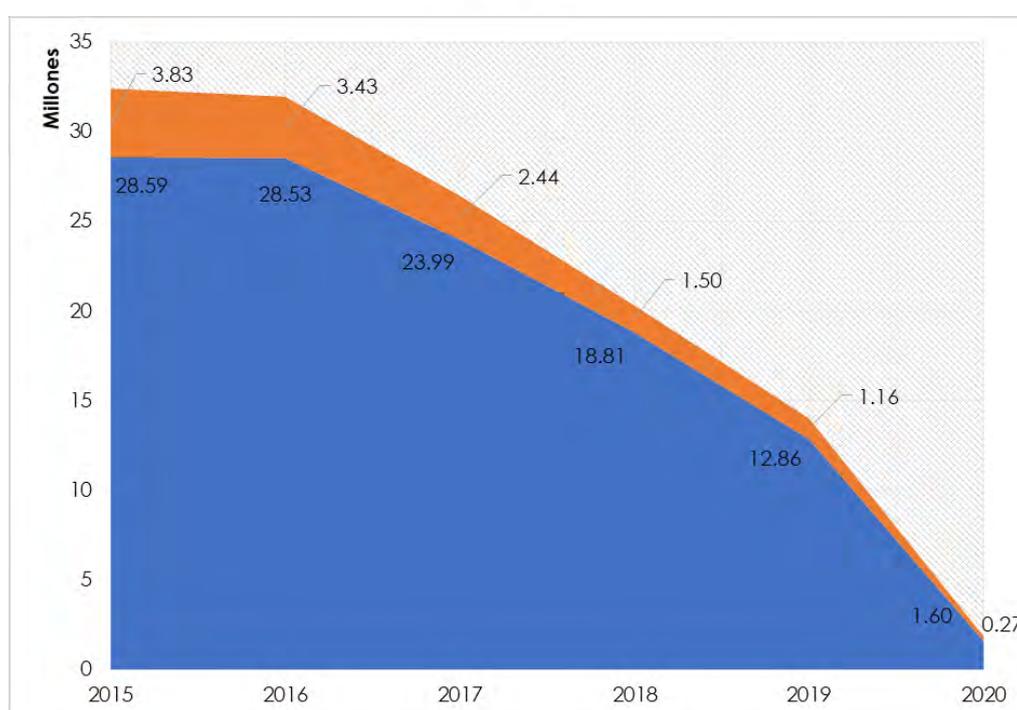


Fuente: Servicio de Administración Tributaria de Chiclayo (294,608 registros)

Elaboración: Propia

El Servicio de Administración Tributaria de Chiclayo (SATCh), con la copia de la papeleta y en coordinación con la Municipalidad Provincial de Chiclayo, inicia el procedimiento sancionador, a fin de dar cumplimiento de su pago, por parte del infractor. Sin embargo, respecto a dicha gestión en el FIGURA N° 1, se puede observar que en los últimos 5 años, existe una caída sostenida de la imposición de multas, así como de la recaudación.

Figura N° 02
Recaudación por multas por infracciones al tránsito
2015 - 2019



Fuente: SATCh (Ex – CGT) (294,608 registros)

Elaboración: Propia

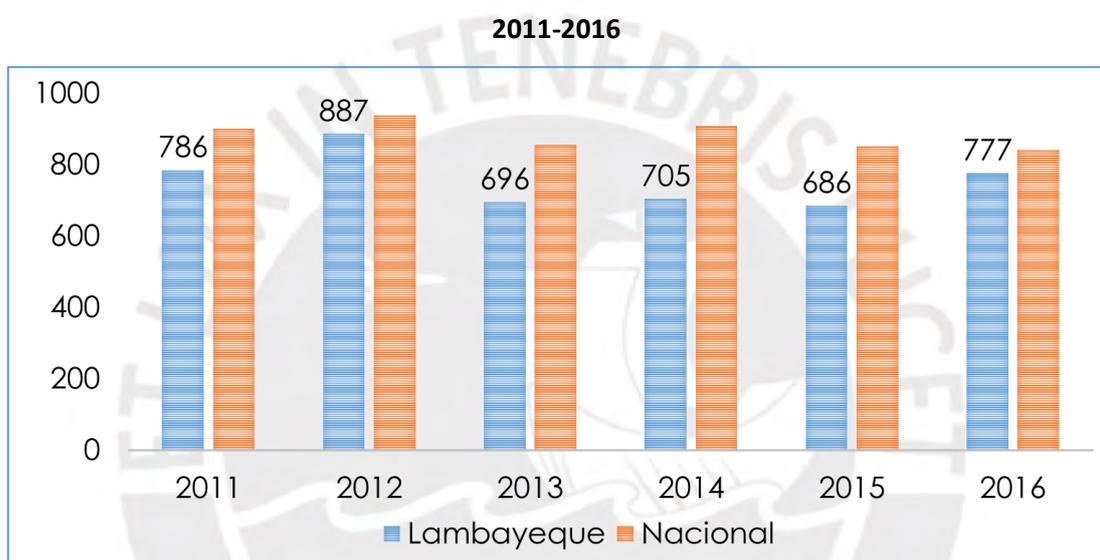
Esta situación, se viene dando a pesar del incremento del parque automotor en la región Lambayeque (Ver Figura N° 02). Asimismo, si observamos la tasa de personas involucradas en accidentes de tránsito (Figura N° 03), ésta no ha disminuido, manteniéndose relativamente constante en los últimos años. Realidad que deviene en preocupante. En el caso específico del proyecto de innovación que se plantea, se enfocara en el distrito de Chiclayo.

Al no haberse mantenido el nivel de detección de infracciones, se ha producido una reducción de la cartera de la deuda de hasta por S/ 30 millones de soles. Ello, según el déficit

de la imposición por cada año desde el 2016 al 2019. Es decir, se haberse mantenido por cada año los S/ 28,59 millones registrados en el 2015 y que al 2019 llegó a S/ 12.86 millones.

La Municipalidad Provincial de Chiclayo, es la capital de la Región Lambayeque. De acuerdo a información del (INEI, 2017), ocupa el 5to lugar con mayor población (799,675 habitantes) y dentro de éstas el 1ero en atropellos. Respecto a su parque automotor, ocupa el 5to lugar en mayor cantidad de circulación de vehículos a nivel nacional.

Figura N° 03
Tasa de personas involucradas en accidentes de tránsito



Fuente: Inei

Elaboración: Propia

De acuerdo a información de SUNARP, en la región Lambayeque, de 53,902 vehículos inscritos en el 2011, dicha cantidad se incrementó a 74,092 vehículos al 2017. Un aumento del 37% en 6 años.

Figura N° 04
Parque Automotor en Circulación en Lambayeque



Fuente: INEI, SUNARP

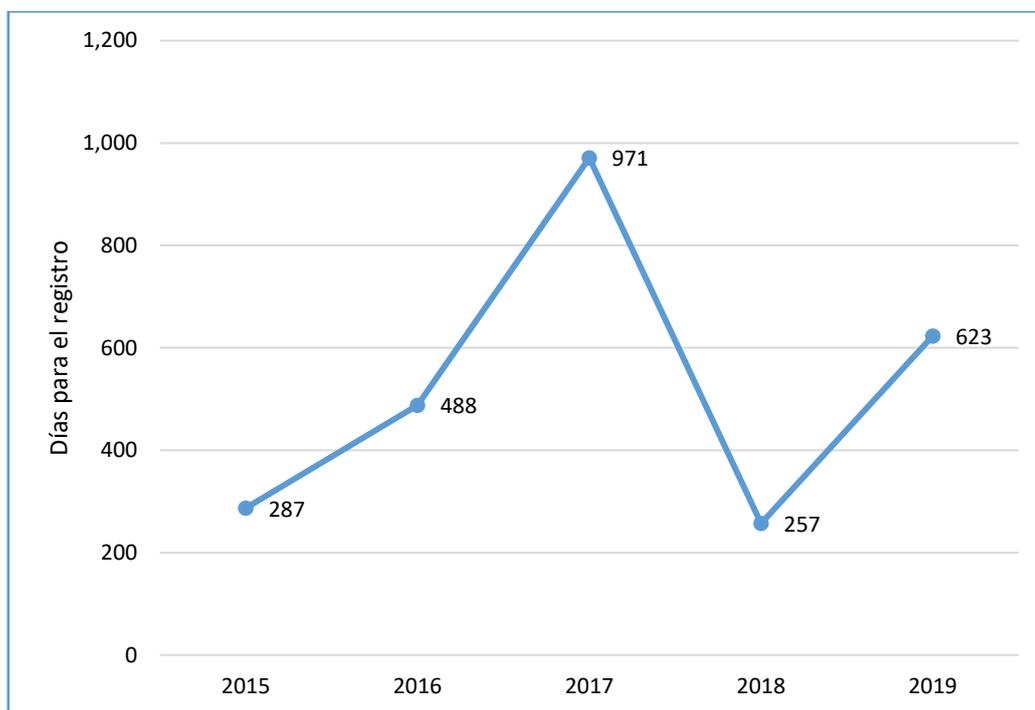
Elaboración: Propia

En la misma línea, el SATCH¹, en el año 2019 entregó a la PNP 25,000 papeletas. Ello, para los operativos de detección de infracción, recibiendo como papeletas levantadas hasta el 30 de junio del 2020, únicamente 6,583 (26% del total).

En la misma línea, es importante evaluar los tiempos de recorrido que realiza la papeleta de infracción de tránsito en sus diferentes etapas, desde el momento en que es llenada por el policía y entregada al infractor, el registro en el aplicativo del MTC, registro en el sistema informático del SATCH y su cobranza. Ello, va permitir identificar los cuellos de botella, demoras y tiempos muertos que hacen ineficiente la gestión de las multas.

¹ Oficio N° 01-013-000000185-2020-CGTCH

Figura N° 05
Tiempo de demora del Registro de Papeletas de Infracción



Fuente: MTC

Elaboración: Propia

El tiempo promedio de registro de la papeleta de infracción es de 525 días, es decir 17 meses y 15 días. La demora incrementa sustancialmente la probabilidad de prescripción de la deuda. Además, la posibilidad de la revalidación del breve sin que aparezca el registro de la deuda por alguna infracción de tránsito.

Por consiguiente, de la evaluación de causas posibles de la realidad observada se puede deber a una débil articulación y coordinación, deficiente intercambio de información, ausencia de valor compartido, falta de incentivos e ineficacia en la imposición, flujo documental de las papeletas, ineficaz gestión de cobranza, entre otros que, hace deficiente la gestión de las multas por infracciones al tránsito, afectando a los pobladores de la ciudad de Chiclayo.

b. Identificación de la cadena de valor

En el análisis realizado, se ha identificado a los actores involucrados, los insumos, actividades y procesos que involucran la gestión de multas de tránsito, cuyo resultado esperado impacta en la seguridad vial de la ciudad de Chiclayo.

Los principales insumos identificados, para lograr una adecuada gestión de las multas son:

- 1) Las papeletas de infracción al tránsito, que detectan el incumplimiento de las reglas de tránsito, por parte del conductor y que ameritan una sanción que logre efectos disuasivos para cambiar su comportamiento; actividad realizadas por la Dirección de Tránsito de la PNP, y
- 2) La cantidad de papeletas canceladas, medidas a través de la tasa de morosidad del pago de las por multas, actividad realizada por el Centro de Gestión Tributaria, entre recaudador, en coordinación con la coordinación de la Municipalidad Provincial de Chiclayo.

Es beneficios, realizar un análisis y evaluación más profunda para determinar qué factores o circunstancias estarían causando una deficiente e ineficaz gestión. Las cifras señalan un incremento del parque automotor y que las víctimas de accidentes no han disminuido. De información obtenida en el SATCH, en el 2019 fueron entregadas 25,000 papeletas a la Unidad de Tránsito y ésta hasta junio del 2020, sólo había devuelto 6,583 papeletas. Dichas entregas sería realizada por lotes, con un retraso de 04 meses desde la fecha de imposición.

Existen deficiencias que estarían impidiendo se logre identificar y detectar la real magnitud de infracciones. Asimismo, la gestión de cobranza es evidentemente débil, que estarían impidiendo se alcance una mayor efectividad en la cobranza de las multas. Un mayor detalle, de las causas es detallada en diagrama de Diagrama de Ishikawa elaborado (Anexo 1).

En la misma línea, se ha identificado, que existen diversos procesos que desarrolla cada una de las entidades involucradas, que de manera conjunta a través de la articulación y coordinación, que debiera existir entre ellas, darían como resultado una adecuada gestión de las multas de infracciones al tránsito, que contribuiría a mejorar la seguridad vial de la ciudad de Chiclayo.

Imagen N° 01

Cadena de Valor identificada



c. Identificación del problema

El análisis realizado, indica que el problema se ubica a nivel de producto. Es necesario contar con una adecuada provisión de insumos, para que a través de tareas y actividades coordinadas permitan mediante la ejecución de procesos eficientes se logre una mejor gestión de las multas de infracciones al tránsito.

La tasa de morosidad de la recaudación por multas se incrementó de 86.6% a 91% entre el año 2015 al 2019. Es decir, solo el 9% de las infracciones son canceladas, lo que conlleva a una sensación de impunidad o inacción para generar un riesgo disuasivo para el conductor.

Las dos anteriores gestiones municipales, terminaron con sus alcaldes presos, las denuncias de corrupción y hallazgos encontradas por La Contraloría, demuestran deficiencias no sólo en los procesos evaluados, sino con actos considerados delictivos, identificados y denunciados por el Ministerio Público (El Comercio, 2018).

Anexo 2

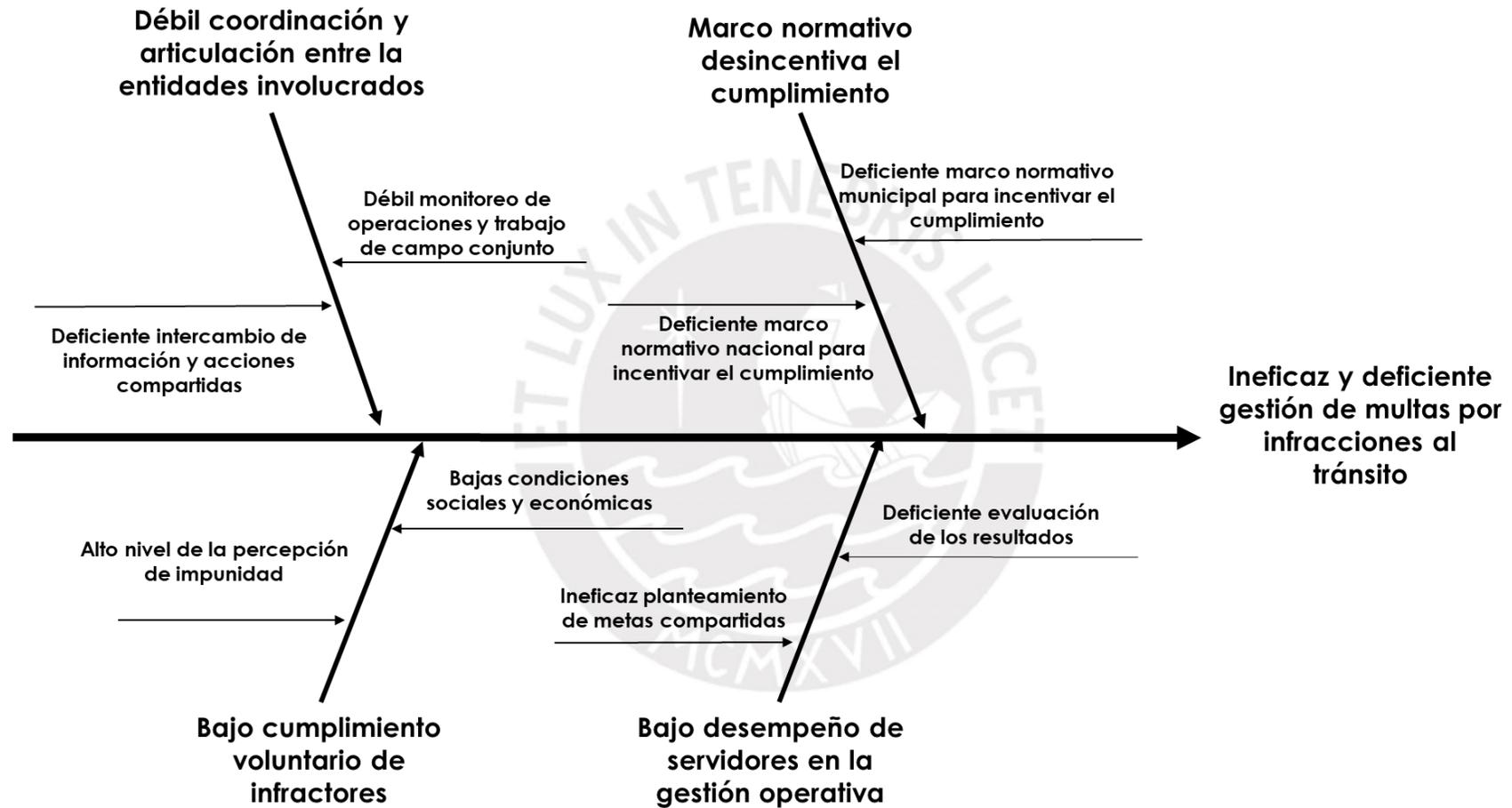
Matriz de consistencia del diseño de investigación sobre la arquitectura del problema público

Dimensiones	Preguntas	Objetivos	Hipótesis	Fuentes de datos	Herramientas
Magnitud del problema	¿Cuál es nivel de incumplimiento de reglas de tránsito?	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar Tipo de infracciones - Determinar nivel de incumplimiento - Determinar el costo social 	<ul style="list-style-type: none"> - El nivel de incumplimiento por infracciones se ha incrementado. - 85.5% de la población señala una deficiente gestión del tránsito. 	<ul style="list-style-type: none"> - INEI - MTC - MININTER 	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de datos
	¿Cuál es nivel de la caída de la recaudación por papeletas de tránsito?	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar el nivel de incumplimiento 	<ul style="list-style-type: none"> - La recaudación por papeletas ha disminuido en los últimos 05 años. - Alta tasa de morosidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - SATCH 	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de datos
Gestión de multas de tránsito	¿Cómo se desarrolla la gestión de las multas de tránsito?	<ul style="list-style-type: none"> - Describir el proceso de aplicación y registro de infracciones. - Describir el proceso sancionador. - Describir el proceso de recaudación por multas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Deficiente intercambio de información. - Deficiente seguimiento y monitoreo 	<ul style="list-style-type: none"> - PNP - MPCH - SATCH - Expertos 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas - Observación - Revisión documental
Actores y sus intereses	¿Quiénes son los actores y que actividades cumplen en la gestión de multas de tránsito?	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar a los actores. - Identificar el rol y actividades 	<ul style="list-style-type: none"> - Bajo nivel del desempeño. - Débiles mecanismos de incentivos. - Débil coordinación entre las entidades. - Ausencia marco normativo local 	<ul style="list-style-type: none"> - PNP - MPCH - SATCH - Expertos 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas - Encuestas

Características del infractor	¿Cuáles son las características del infractor de las reglas de tránsito?	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar la escala de creencias, conocimientos, y comportamientos. - Comprender las relaciones significativas entre conducta infractora y creencias. - Identificar los factores de la personalidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Existe presión y niveles de estrés de los conductores debido a presión laboral - Bajos niveles socio económicos prevalecen al cumplimiento de las reglas. 	<ul style="list-style-type: none"> - PNP - MPCH - SATCH - Expertos 	<ul style="list-style-type: none"> - Observación - Entrevistas - Encuestas - Revisión documental
Características del procedimiento sancionador	¿Cuán efectivo ha sido el procedimiento sancionador?	<ul style="list-style-type: none"> - Determinar los niveles de efectividad. - Comprender el efecto disuasivo de multas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sensación de impunidad. - Marco normativo poco eficiente - Excesiva discrecionalidad. - Débil riesgo disuasivo. 	<ul style="list-style-type: none"> - PNP - MPCH - SATCH - Expertos 	<ul style="list-style-type: none"> - Encuestas - Entrevistas - Revisión documental
Propuestas implementadas	¿Qué alternativas se han implementado a nivel mundial?	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar y describir la implementación de buenas prácticas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Existen experiencias exitosas y buenas prácticas sobre seguridad vial. 	<ul style="list-style-type: none"> - PNP - MPCH - SATCH - Expertos 	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión documental

Anexo N° 03

Diagrama de Ishiwaka Gestión de las multas por infracciones al tránsito



Anexo 04

Encuesta sobre la gestión del tránsito en la ciudad de Chiclayo

Datos generales del encuestado:

- Edad:
- Sexo:
- Lugar de residencia: Chiclayo
- Tipo: Virtual/Remota

Descripción general de la investigación:

La investigación se realiza a fin de obtener información respecto de cuál es la percepción de la gestión del tránsito en la ciudad, los problemas y causas en relación a la imposición de multas por infracciones al tránsito en el distrito de Chiclayo.

Metodología:

- Investigación no experimental: Se observa una situación ya existente, no provocada intencionalmente en la investigación.
- Transeccional: Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.
- Exploratoria: Lograr formarse una idea del problema que les interesa
- Escala de Likert: Instrumento para “medir” opiniones y actitudes

Perfil:

Los ciudadanos fueron seleccionados teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- a) Edad: Entre 18 a 60 años
- b) Grado de instrucción: Todos
- c) Residencia en Chiclayo: Mínimo 05 años
- d) Segmento: Peatón y conductor

Objetivos:

- ☑ Conocer la percepción de los ciudadanos y conductores respecto de la gestión del tránsito y la imposición de multas en la ciudad de Chiclayo.
- ☑ Identificar cuáles consideran son los principales problemas y causas que reducen la eficacia y eficiencia en la gestión de multas de tránsito en la ciudad de Chiclayo.

- ☐ Conocer la percepción respecto de la actuación, participación e importancia de los servidores (MPCH, SATCH, PNP) en la gestión e imposición de multas por infracciones al tránsito
- ☐ Identificar cuáles serían sus recomendaciones para mejorar la gestión de multas de tránsito en la entidad.

Características de la encuesta:

- La encuesta tomará un tiempo de aproximadamente 15 min.
- La muestra seleccionada es de 96 personas
- Población: 290,000 habitantes
- Margen de error: 10%

ENCUESTA: Evaluación de la gestión del tránsito en la ciudad de Chiclayo

Preguntas

Indicaciones: Para los fines de la investigación, se considera como actividades principales para la gestión del tránsito en la ciudad de Chiclayo:

- a) MPCH: Coordinación y articulación entre todas las entidades involucradas.
- b) PNP: Detección, imposición y registro de papeletas por infracciones al tránsito.
- c) SATCH: Registro, cobranza eficaz y eficiente de las papeletas de tránsito.

Datos de Control

- a) Edad:
- b) Sexo:
- c) Responde cómo:
 - Conductor
 - Peatón

Respecto de la Gestión de las entidades involucradas en la Gestión del Tránsito en la ciudad de Chiclayo

- 1) ¿Quién es el principal responsable de la gestión del tránsito en la ciudad de Chiclayo?
 - a) MPCH
 - b) PNP
 - c) SATCH
 - d) Todos
 - e) Ninguno

- 2) En los últimos 05 años, la gestión del tránsito en la ciudad de Chiclayo, en general, ha sido eficaz y eficiente
- a) Totalmente en desacuerdo
 - b) En desacuerdo
 - c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
 - d) De acuerdo
 - e) Totalmente en desacuerdo
- 3) En los últimos 05 años, la actuación de la MPCH respecto de la coordinación y articulación para la gestión del tránsito ha sido eficaz y eficiente
- a) Totalmente en desacuerdo
 - b) En desacuerdo
 - c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
 - d) De acuerdo
 - e) Totalmente en desacuerdo
- 4) En los últimos 05 años, la actuación del SATCH en la gestión de cobranza de multas por infracciones al tránsito ha sido eficaz y eficiente
- a) Muy buena
 - b) Buena
 - c) Regular
 - d) Mala
 - e) Muy mala
- 5) En los últimos 05 años, la actuación de la PNP en la imposición y registro de multas ha sido eficaz y eficiente
- a) Totalmente en desacuerdo
 - b) En desacuerdo
 - c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
 - d) De acuerdo
 - e) Totalmente en desacuerdo

Respecto de los problemas en la Gestión del Tránsito en la ciudad de Chiclayo

- 6) El incumplimiento de las reglas de tránsito (conductores y peatones) es el más importante problema de la gestión de tránsito en la ciudad de Chiclayo
- Totalmente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
 - De acuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
- 7) La baja imposición de papeletas de infracción (policía de tránsito) es el más importante problema de la gestión de tránsito en la ciudad de Chiclayo
- Totalmente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
 - De acuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
- 8) La deficiente infraestructura y señalización en la ciudad de Chiclayo es el principal problema de la gestión del tránsito en la ciudad de Chiclayo
- Totalmente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
 - De acuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
- 9) La deficiente gestión de cobranza de las multas de tránsito es el principal problema de la gestión del tránsito en la ciudad de Chiclayo
- Totalmente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
 - De acuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
- 10) El bajo desempeño de los policías y servidores del SATCH y la MPCH, es una de las principales causas para una ineficaz gestión del tránsito en la ciudad de Chiclayo
- Totalmente en desacuerdo

- b) En desacuerdo
- c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- d) De acuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

Respecto de causas a los problemas en la Gestión del Tránsito en la ciudad de Chiclayo

- 11) La deficiente coordinación y articulación entre las autoridades, es una de las principales causas para una ineficaz gestión del tránsito en la ciudad de Chiclayo
- a) Totalmente en desacuerdo
 - b) En desacuerdo
 - c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
 - d) De acuerdo
 - e) Totalmente en desacuerdo
- 12) La corrupción (autoridades, directivos, policías y servidores), es una de las principales causas para una ineficaz gestión del tránsito en la ciudad de Chiclayo
- a) Totalmente en desacuerdo
 - b) En desacuerdo
 - c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
 - d) De acuerdo
 - e) Totalmente en desacuerdo
- 13) La ausencia de incentivos intrínsecos y recompensas (no monetarias) a policías y servidores del SATCH y la PNP, es una de las principales causas para una ineficaz gestión del tránsito en la ciudad de Chiclayo
- a) Totalmente en desacuerdo
 - b) En desacuerdo
 - c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
 - d) De acuerdo
 - e) Totalmente en desacuerdo
- 14) El débil control y supervisión a policías y servidores del SATCH y la PNP, es una de las principales causas para una ineficaz gestión del tránsito en la ciudad de Chiclayo
- a) Totalmente en desacuerdo

- b) En desacuerdo
 - c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
 - d) De acuerdo
 - e) Totalmente en desacuerdo
- 15) El marco normativo y procedimiento sancionador es adecuado y efectivo para la gestión y el cumplimiento de las reglas de tránsito
- a) Totalmente en desacuerdo
 - b) En desacuerdo
 - c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
 - d) De acuerdo
 - e) Totalmente en desacuerdo



Anexo 05

Entrevista a funcionarios y efectivos de la MPCH, SATCH Y PNP

Datos generales del entrevistado:

Nombres y apellidos:

Entidad:

Puesto o cargo:

Lugar: Vía Zoom, google

Descripción general del proyecto:

La investigación se realiza a fin de obtener información respecto de cuáles son los principales problemas y causas en relación a la gestión de multas por infracciones al tránsito en el distrito de Chiclayo.

La Teoría Fundamentada (muestreo teórico) propone construir teorías, conceptos, hipótesis y proposiciones partiendo directamente de los datos obtenidos en el campo de estudio, y no de supuestos a priori, de otras investigaciones o de marcos teóricos existentes.

Los trabajadores elegidos fueron seleccionados teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- a) Antigüedad en la entidad: Mayor a 3 años
- b) Grado de instrucción: Bachiller, titulado, Oficial, Técnicos
- c) Experiencia: Mínimo 01 año en el puesto

Objetivos:

- ☐ Conocer el proceso de gestión de multas, actores, actividades y flujo de información.
- ☐ Identificar en base a la experiencia del servidor, cuáles son los principales problemas y causas que reducen la eficacia y eficiencia en la gestión de multas de tránsito en la ciudad de Chiclayo.
- ☐ Identificar que procesos o tareas que tendrían un impacto negativo en el logro de los objetivos institucionales.
- ☐ Identificar cuáles serían sus recomendaciones para mejorar la gestión de multas de tránsito en la entidad.

Características de la entrevista:

- La entrevista tomará un tiempo de aproximadamente 40 min.
- La muestra seleccionada será teniendo en cuenta la saturación.

Preguntas:

Las preguntas de investigación se centrarán en comprender cómo 'las personas experimentan el proceso e identificar los pasos del proceso.

1. ¿Realice una breve descripción de los actores y actividades que se realizan respecto de la gestión de multas de tránsito en su entidad?
2. ¿Qué tipo de actividades de coordinación y articulación se realiza entre las entidades involucradas?
3. ¿Consideras que la misión, principales funciones y objetivos se cumplen a cabalidad?, ¿Por qué?
4. ¿Cuáles son los principales problemas que afectan una adecuada gestión de multas?
5. ¿Cuáles serían las principales causas que originan los problemas indicados?
6. ¿Cuáles crees son las principales fortalezas y oportunidades de mejora que tiene la entidad?
7. ¿De qué manera consideras que deberían ser mejoradas las deficiencias encontradas?
8. ¿Se han establecido metas e controles y seguimiento, así como incentivos respecto de su logro? ¿Por qué?
9. ¿Considera importante considerar algún tipo de incentivo para el desempeño? ¿De qué tipo, sin considerar el monetario?
10. ¿Existe motivación en el personal para brindar un adecuado servicio y mejorar situaciones negativas en la entidad?
11. ¿Qué propondrías para mejorar el desempeño de los servidores?
12. ¿Cuáles serían sus principales recomendaciones para mejorar la gestión de multas?

Anexo 06

Matriz de consistencia del diseño de investigación sobre las causas del problema público

PREGUNTA CAUSAL	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	FUENTES DE DATO	HERRAMIENTAS	MÉTODOS DE ANÁLISIS
¿Qué origina la Ineficaz gestión de multas por infracciones al tránsito?	Explicar las causas que generan la ineficaz gestión (imposición y cobranza) de multas por infracciones al tránsito	Las causas son una débil articulación entre las entidades involucradas, el bajo desempeño y ausencia de incentivos de los actores operativos, la ausencia de procesos de control y seguimiento, el deficiente diseño de los proceso de cobranza y el bajo cumplimiento voluntario de los infractores	PNP – Tránsito	Entrevistas	Estudio de Teoría Fundamentada
			Funcionarios SATCH Funcionarios MPCH	Entrevistas	
			Bibliografía y artículos académicos	Revisión de información	
			Conductores Ciudadanos	Encuestas	No experimental del tipo transeccional exploratorio
			Reportes de Sistemas Informáticos SATCH	Bases de Datos	Análisis de datos

Anexo 07

Formato de papeleta de Infracción - SATCH

		PAPELETA DE INFRACCIÓN N°10000 <small>BASE LEONAL</small> <small>(Ley del Reglamento Nacional de Tránsito (D.S. N° 015-2009-MTC) y modificaciones)</small> <small>Decreto Supremo N° 004-2000-MTC</small>		 <small>INstituto Nacional del Seguro</small>																																																																																																						
		Datos del Conducir: <input type="radio"/> Nacional <input type="radio"/> Militar <input type="radio"/> Internacional <input type="radio"/> Otros N° de Licencia de Conducir: _____ Clase: _____ Categoría: _____		Doc. De Identidad: <input type="radio"/> DNI <input type="radio"/> C. Extranjería <input type="radio"/> Pasaporte <input type="radio"/> Otros _____ N° _____																																																																																																						
Nombre y Apellido: _____																																																																																																										
Domicilio: _____																																																																																																										
Distrito: _____			Provincia: _____		Departamento: _____																																																																																																					
Datos del Vehículo			N° de Tarjeta de Identificación Vehicular o Tarjeta de Propiedad: _____																																																																																																							
N° DE PLACA ÚNICA NACIONAL DE RODAJE			Tipo de Servicio: <input type="radio"/> Público <input type="radio"/> Privado																																																																																																							
<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td rowspan="10" style="writing-mode: vertical-rl; text-orientation: mixed;">S I N P L A C A</td> </tr> <tr><td>A</td><td>B</td><td>C</td><td>D</td><td>E</td><td>F</td><td>G</td><td>H</td><td>I</td><td>J</td></tr> <tr><td>K</td><td>L</td><td>M</td><td>N</td><td>O</td><td>P</td><td>Q</td><td>R</td><td>S</td><td>T</td></tr> <tr><td>U</td><td>V</td><td>W</td><td>X</td><td>Y</td><td>Z</td><td>AA</td><td>AB</td><td>AC</td><td>AD</td></tr> <tr><td>AE</td><td>AF</td><td>AG</td><td>AH</td><td>AI</td><td>AJ</td><td>AK</td><td>AL</td><td>AM</td><td>AN</td></tr> <tr><td>AO</td><td>AP</td><td>AQ</td><td>AR</td><td>AS</td><td>AT</td><td>AU</td><td>AV</td><td>AW</td><td>AX</td></tr> <tr><td>AY</td><td>AZ</td><td>BA</td><td>BB</td><td>BC</td><td>BD</td><td>BE</td><td>BF</td><td>BG</td><td>BH</td></tr> <tr><td>BI</td><td>BJ</td><td>BK</td><td>BL</td><td>BM</td><td>BN</td><td>BO</td><td>BP</td><td>BQ</td><td>BR</td></tr> <tr><td>BS</td><td>BT</td><td>BU</td><td>BV</td><td>BW</td><td>BX</td><td>BY</td><td>BZ</td><td>CA</td><td>CB</td></tr> <tr><td>CC</td><td>CD</td><td>CE</td><td>CF</td><td>CG</td><td>CH</td><td>CI</td><td>CJ</td><td>CK</td><td>CL</td></tr> </table>			0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	S I N P L A C A	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG	AH	AI	AJ	AK	AL	AM	AN	AO	AP	AQ	AR	AS	AT	AU	AV	AW	AX	AY	AZ	BA	BB	BC	BD	BE	BF	BG	BH	BI	BJ	BK	BL	BM	BN	BO	BP	BQ	BR	BS	BT	BU	BV	BW	BX	BY	BZ	CA	CB	CC	CD	CE	CF	CG	CH	CI	CJ	CK	CL	Datos de la infracción Código: _____ Calificación: _____ Sanción que corresponde imponer:		
			0	1	2	3	4	5	6	7	8	9		S I N P L A C A																																																																																												
A	B	C	D	E	F	G	H	I	J																																																																																																	
K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T																																																																																																	
U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD																																																																																																	
AE	AF	AG	AH	AI	AJ	AK	AL	AM	AN																																																																																																	
AO	AP	AQ	AR	AS	AT	AU	AV	AW	AX																																																																																																	
AY	AZ	BA	BB	BC	BD	BE	BF	BG	BH																																																																																																	
BI	BJ	BK	BL	BM	BN	BO	BP	BQ	BR																																																																																																	
BS	BT	BU	BV	BW	BX	BY	BZ	CA	CB																																																																																																	
CC	CD	CE	CF	CG	CH	CI	CJ	CK	CL																																																																																																	
			<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td rowspan="2" style="text-align: center;"> <input type="radio"/> Muy Grave <input type="radio"/> Grave <input type="radio"/> Leve </td> <td style="text-align: center;">Pecuniaria <input type="radio"/></td> <td style="text-align: center;">No pecuniaria <input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">% UIT</td> <td style="text-align: center;">Monto \$/</td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: center;">Medida Preventiva Aplicada:</td> </tr> <tr> <td colspan="3"> <input type="radio"/> Retención de Licencia <input type="radio"/> Retención de Vehículo <input type="radio"/> Inmovilización del Vehículo <input type="radio"/> Retención del Vehículo </td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: center;">Fecha y Hora de Intervención:</td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: center;">Lugar de la Intervención:</td> </tr> </table>			<input type="radio"/> Muy Grave <input type="radio"/> Grave <input type="radio"/> Leve	Pecuniaria <input type="radio"/>	No pecuniaria <input type="radio"/>	% UIT	Monto \$/	Medida Preventiva Aplicada:			<input type="radio"/> Retención de Licencia <input type="radio"/> Retención de Vehículo <input type="radio"/> Inmovilización del Vehículo <input type="radio"/> Retención del Vehículo			Fecha y Hora de Intervención:			Lugar de la Intervención:																																																																																						
<input type="radio"/> Muy Grave <input type="radio"/> Grave <input type="radio"/> Leve	Pecuniaria <input type="radio"/>	No pecuniaria <input type="radio"/>																																																																																																								
	% UIT	Monto \$/																																																																																																								
Medida Preventiva Aplicada:																																																																																																										
<input type="radio"/> Retención de Licencia <input type="radio"/> Retención de Vehículo <input type="radio"/> Inmovilización del Vehículo <input type="radio"/> Retención del Vehículo																																																																																																										
Fecha y Hora de Intervención:																																																																																																										
Lugar de la Intervención:																																																																																																										
N° de Placa de Vehículo Extranjero: _____			Deseja Edicto <input type="radio"/> SI <input type="radio"/> NO																																																																																																							
Fecha de Revalidación de Licencia (para infracciones M-40): _____			Grado alcohólico: _____																																																																																																							
Descripción de la Conducta Infractora:																																																																																																										
Descripción de los hechos:																																																																																																										
Observaciones de la PNP:																																																																																																										
Accidente de tránsito: <input type="radio"/> SI <input type="radio"/> NO																																																																																																										
Autoridad que impone la Papeleta:			Observaciones del Conductor:																																																																																																							
Ap. Paterno:																																																																																																										
Ap. Materno:																																																																																																										
Nombre:																																																																																																										
N° de CIP:																																																																																																										
Unidad:																																																																																																										
_____ Firma del PNP:			_____ Firma del Conductor:																																																																																																							
<small>Señor Policia recuerda llenar todos los datos con letra clara y legible</small>																																																																																																										

Infracciones – TUO del Reglamento Nacional de Tránsito D.S. N° 016-2009-MTC y modificatorias

INFRACCIONES MEDY GRAVES					INFRACCIONES GRAVES				
CÓDIGO	MULTA (% UIT)	SANCIÓN NO PECUNIARIA	PUNTOS	MEDIDA PREVENTIVA	CÓDIGO	MULTA (% UIT)	SANCIÓN NO PECUNIARIA	PUNTOS	MEDIDA PREVENTIVA
M.1	100%	E y F	-	L.V. y R.L.	G.1-G.3-G.4-G.5-G.6-G.7-G.8-G.9-G.10	0%	-	20	-
M.2	50%	C	-	L.V. y R.L.	G.11	0%	-	20	Re. V
M.3	50%	D	-	LV	G.12-G.13-G.14-G.15-G.16	0%	-	20	-
M.4	100%	A, C al VIII vehículos estacionados	-	L.V. y R.L.	G.17	0%	-	20	R.V.
		A, B al IX vehículos en operación	-	L.V. y R.L.	G.18	0%	-	20	-
M.5	50%	A	70	R.V y R.L.	G.19-G.20-G.21-G.22	0%	-	20	R.V.
M.6	30%	-	60	R.a.V	G.23-G.24	0%	-	20	-
M.7	30%	-	60	-	G.25-G.26	0%	-	20	R.V.
M.8	30%	-	60	R.V	G.27-G.28-G.29-G.30-G.31	0%	-	20	-
M.9	30%	-	60	R.a.V	G.32	0%	-	20	R.a.V
M.10	30%	-	60	R.V	G.33	0%	-	20	R.V.
M.11	30%	-	60	R.a.V	G.34-G.35-G.36-G.37-G.38-G.39	0%	-	20	-
M.12	30%	-	60	-	G.40-G.41-G.42-G.43-G.44-G.45	0%	-	20	R.a.V
M.13	30%	-	60	R.V	G.46-G.47-G.48	0%	-	20	-
M.14	30%	-	60	-	G.49	0%	-	20	-
M.15	30%	-	60	R.V	G.50-G.51-G.52	0%	-	20	Re. V
M.16 - M.17 - M.18	30%	-	60	-	G.53	0%	-	20	-
M.19	30%	-	60	R.V	G.54	0%	-	20	LV
M.20	100%	-	60	-	G.55	0%	-	20	Re.V
M.21 - M.22 - M.23	30%	-	60	Re. V	G.56-G.57	0%	-	20	-
M.24	30%	-	60	R.V	G.58-G.59-G.60-G.61	0%	-	20	R.V
M.25	30%	-	60	-	G.62	0%	-	20	-
M.26	30%	-	60	R.V	G.63-G.64	0%	-	20	R.V.
M.27	30%	-	60	L.V	G.65-G.66	0%	-	20	-
M.28	30%	-	60	R.V	G.67-G.68-G.69	0%	-	20	R.V.
M.29	30%	-	60	R.V de nivel cast	G.70-G.71-G.72	0%	-	20	-
M.30 - M.31	30%	-	60	R.V					
M.32	30%	-	60	LV					
M.33	30%	-	60	-					
M.34	30%	-	60	-					
M.35	30%	-	60	-					
M.36	30%	-	60	R.V					
M.37	0%	A	30	L.V y R.L.					
M.38	0%	C	-	L.V y R.L.					
M.39	0%	E y F	-	L.V y R.L.					
M.40	30%	-	-	-					
	30%	-	-	LV					
	30%	-	-	LV					
M.41	15%	-	20	Re.V.					
M.42	30%	-	60	LV					

INFRACCIONES LEVES				
CÓDIGO	MULTA (% UIT)	SANCIÓN NO PECUNIARIA	PUNTOS	MEDIDA PREVENTIVA
L.1	4%	-	5	-
L.2	3%	-	5	Re. V
L.4-L.5-L.6-L.7-L.8	4%	-	5	-

Legenda:

Sanción No Pecuniaria:	Código	Medidas Preventivas:
Suspensión de la Licencia de conducir por un (01) año.	A	Retención de Licencia
Suspensión de la Licencia de Conducir por el doble del tiempo que se encontraba suspendida.	B	Retención de vehículo
Suspensión de la Licencia de Conducir por tres (03) años.	C	Intermittencia del vehículo
Inhabilitación para obtener una Licencia de Conducir por tres (03) años.	D	Remoción del vehículo
Cancelación definitiva de la Licencia de Conducir.	E	
Inhabilitación definitiva para obtener nueva Licencia de Conducir.	F	

A partir del día siguiente de recibida la copia de la papaleta, usted dispondrá de:

1.- Cinco (05) días hábiles para cancelar en la Oficina Principal o Sede del Servicio de Administración Tributaria de Chiclayo (SATCH), al 17% del importe de la multa o al 33% del referido importe desde el sexto día hábil hasta el último día hábil previo a la notificación de la resolución administrativa sancionadora (no aplicable a las infracciones: M.1, M.2, M.3, M.4, M.5, M.6, M.7, M.8, M.9, M.12, M.16, M.17, M.20, M.21, M.23, M.27, M.28, M.29, M.31 y M.42 las que deb en cancelarse en su totalidad).

PLAZO PARA PRESENTAR SU DESCARGO

2.- De considerarse la presentación de algún descargo, puede realizarse en la oficina principal del SATCH (*). Para lo cual dispone de cinco (05) días hábiles a partir del día siguiente de notificado el presente documento; de acuerdo a lo dispuesto en el Reglamento del Procedimiento Administrativo Sancionador Especial de Tramitación Sumaria en materia de transporte y tránsito terrestre y sus servicios complementarios, aprobado mediante Decreto Supremo N° 094-2020-MTC.

Lugares de pago

(*) Sede principal: Av. José Balta N° 820 - Chiclayo / Teléfono (074) 204031 / Horario de Atención: de Lunes a Viernes de 08:00 a.m. a 07:00 p.m. y Sábados de 09:00 a.m. a 12:30 p.m. / www.satich.gob.pe