Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Universidad del Perú. Decana de América
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela Profesional de Economía

Presupuesto por resultados como herramienta de mejora en la eficiencia y calidad del gasto en Corpac S.A.

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el Título Profesional de Economista

AUTOR

Guadalupe Araceli ANASTACIO GARCIA

ASESOR

Pablo Hermenegildo RIVAS SANTOS

Lima, Perú

2025



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Anastacio, G. (2025). *Presupuesto por resultados como herramienta de mejora en la eficiencia y calidad del gasto en Corpac S.A*. [Trabajo de suficiencia profesional de pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela Profesional de Economía]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

Metadatos complementarios

Datos de autor	
Nombres y apellidos	Guadalupe Araceli Anastacio Garcia
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	73103340
URL de ORCID	---------
Datos de asesor	
Nombres y apellidos	Pablo Hermenegildo Rivas Santos
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	07090743
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0001-8805-5396
Datos del jurado	
Presidente del jurado	
Nombres y apellidos	Jorge Abraham Barrera Herrera
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	079966719
Miembro del jurado 1	
Nombres y apellidos	Omar Prudencio Castañeda Varas
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	07250429
Datos de investigación	
Línea de investigación	D.2.6.4. Presupuesto del Sector Público

Grupo de investigación	Sistema Nacional del Presupuesto Público, Presupuesto por Resultados - SNPPPR
Agencia de financiamiento	Sin financiamiento.
Ubicación geográfica de la investigación	Edificio: Universidad Nacional Mayor de San Marcos País: Perú Departamento: Lima Provincia: Lima Distrito: Cercado de Lima Latitud: - 12.05642 Longitud: - 77.08433
Año o rango de años en que se realizó la investigación	Setiembre 2025 - noviembre 2025
URL de disciplinas OCDE	Administración Publica https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.06.02

ACTA DE SUSTENTACIÓN DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE ECONOMISTA

Reunidos en el Salón de Grados de la Facultad de Ciencias Económicas el día sábado 22 de noviembre de 2025 a las 10:00 pm, ante el Jurado presidido por el catedrático **Mg. JORGE ABRAHAM BARRERA HERRERA** e integrado por los catedráticos :**Mg . OMAR PRUDENCIO CASTAÑEDA VARAS y Mg. PABLO HERMENEGILDO RIVAS SANTOS**

Se presenta la Bachiller **GUADALUPE ARACELI ANASTACIO GARCIA** para realizar la defensa de su Trabajo de Suficiencia **Profesional "PRESUPUESTO POR RESULTADOS COMO HERRAMIENTA DE MEJORA EN LA EFICIENCIA Y CALIDAD DEL GASTO EN CORPAC S.A."** presentado para la obtención del Titulo Profesional de Economista.

De acuerdo a las normas vigentes la Bachiller después de finalizada la exposición absolvió las preguntas planteadas por los miembros del jurado. Concluida esta fase se suspendió el acto público, a fin de que los señores catedráticos en votación secreta procedieran a la calificacion correspondiente

Acto seguido el presidente del Jurado informó que la graduando había sido APROBADA

por UNANIMIDAD con el calificativo de 15 (QUINCE)
(Números y letras)

Para dar fe del acto, suscriben la presente acta el Presidente, los Miembros del Jurado, a los Veintidós días del mes de noviembre de 2025.

Mg. JORGE ABRAHAM BARRERA HERRERA
Presidente

Mg. OMAR PRUDENCIO CASTAÑEDA VARAS
Miembro

Mg. PABLO HERMENEGILDO RIVAS SANTOS
Asesor

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE
SAN MARCOS
Universidad del Perú, Decana de América

CERTIFICADO DE SIMILITUD

Yo, RIVAS SANTOS PABLO HERMENEGILDO en mi condición de asesor acreditado con el Dictamen N° 000058-2025-EPE-FCE/UNMSM del trabajo de suficiencia profesional, cuyo título es "PRESUPUESTO POR RESULTADOS COMO HERRAMIENTA DE MEJORA EN LA EFICIENCIA Y CALIDAD DEL GASTO EN CORPAC S.A." presentado por la bachiller ANASTACIO GARCIA GUADALUPE ARACELI para optar el Título Profesional de Economista.

CERTIFICO que se ha cumplido con lo establecido en la Directiva de Originalidad y de Similitud de Trabajos Académicos, de Investigación y Producción Intelectual. Según la revisión, análisis y evaluación mediante la plataforma PIDS, el documento evaluado cuenta con el 6 % de similitud, nivel PERMITIDO para continuar con los trámites correspondientes y para su publicación en el repositorio institucional.

Se emite el presente certificado en cumplimiento de lo establecido en las normas vigentes, como uno de los requisitos para la obtención del Título Profesional de Economista.

Lima, 21 de noviembre de 2025

Firma del Asesor

Nombres y Apellidos del asesor: RIVAS SANTOS PABLO HERMENEGILDO

DNI: 07090743

Dedicatoria

Quiero iniciar esta dedicatoria del presente TSP para obtener la licencia de economista, agradeciendo a Dios por este momento especial, por guiarme en cada paso, asimismo quisiera resaltar la loable labor de mis padres quienes siempre me apoyaron, cada peldaño, cada logro es gracias a su infinito amor. También, a mis hermanos por su compañía y apoyo, a mi enamorado por su aliento ante cada dificultad presentada en el camino para alcanzar mi meta propuesta, por su constante apoyo y consejos.

Este logro es también de ustedes, porque su apoyo ha sido la fuerza que me impulsó a culminar esta meta profesional.

Agradecimiento

Mi eterno agradecimiento a Dios por permitirme lograr mis metas trazadas. Agradezco a mis padres por apoyarme y acompañarme en cada logro. A mis hermanos y a mi enamorado por su constante aliento durante este proceso.

Extiendo mi agradecimiento a los docentes de la FCE de la UNMSM y en especial a mi Asesor el Profesor Pablo Rivas, por compartir sus conocimientos y experiencias, que contribuyeron a alcanzar mi objetivo académico, a través de la culminación exitosa del presente curso de suficiencia para obtener la licencia de economista.

Asimismo, expreso mi agradecimiento a CORPAC, institución pública donde tengo la oportunidad de aplicar los conocimientos adquiridos, permitiéndome fortalecer mis capacidades y comprender de manera práctica la importancia de una gestión presupuestal eficiente. Finalmente, a agradezco a todas mis amistades que contribuyeron con su apoyo, consejo y motivación con palabras de aliento, impulsándome a seguir para alcanzar mi objetivo trazado.

Índice General

Resumen 7

Abstract 8

Introducción 9

I. CAPITULO I: DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA DE DONDE SE ELABORA EL TSP 11

1.1. Razón social de la empresa de donde se elabora el TSP 11

1.2. Actividad económica a la que pertenece en la entidad de donde se elabora el TSP. 11

1.3. Organigrama de la empresa e identificación del área a la que pertenece el participante en el curso de TSP. 11

1.4. Área de la empresa donde desarrolla su experiencia profesional 13

1.5. Nomenclatura administrativa del puesto que desempeña 13

1.6. Los objetivos del puesto que desempeña en la empresa 13

1.7. Descripción del puesto que desempeña en la empresa 13

1.8. Funciones que realiza o realizó en el puesto o cargo que desempeña o desempeñó en la entidad, empresa u organización 14

1.9. Problemas importantes identificados desde el puesto que desempeña 15

1.10. Identificación y Presentación del problema o los Problemas por resolver en el TSP 16

II. CAPÍTULO II: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 17

2.1. Situación del Problema 17

2.2. Problemas General y Específicos para resolver mediante el presente TSP 18

2.3. Objetivos General y Específicos 18

2.4. Justificación Teórica y Práctica del TSP 19

2.4.1. Justificación Teórica 19

2.4.2. Justificación Práctica 19

2.5. Participación en la Solución de los Problemas 21

III. CAPITULO III. BASES TEÓRICAS 22

3.1. Antecedentes de la Investigación 22

3.2. Marco Teórico en la que se sustenta para resolver el presente TSP. 26

3.2.1. Sistema Nacional de Presupuesto Público 26

3.2.1.1. Definición 26

3.2.1.2. Principios de Sistema Nacional de Presupuesto Publico 27

3.2.1.3. Alcance del Sistema Nacional de Presupuesto Público 29
3.2.1.4. Espacio de Interrelación del Sistema Nacional de Presupuesto Publico 30
3.2.1.5. El Presupuesto del Sector Publico 30
3.2.2. Presupuesto Por Resultados en el Perú 32
3.2.2.1. Definición 32
3.2.2.2. Acciones que comprenden la aplicación del Presupuesto por Resultados en le Perú. 33
3.2.2.3. Principios del Presupuesto por Resultados en el Perú. 34
3.2.2.4. Instrumentos del Presupuesto por Resultados. 35
3.2.2.5. Comparación entre el Presupuesto por Insumo y el Presupuesto por Resultados 37
3.2.3. Bases Teóricas que Fundamentan el Presupuesto por Resultados 41
3.2.3.1. Nueva Gestión Pública 41
3.2.3.2. Teoría de la eficiencia del gasto 42
3.2.3.3. Teoría de la rendición de cuentas 43
3.2.4. Requisitos para la elaboración de cada programa presupuestal 44
3.2.5. Dificultades que enfrentan las unidades ejecutoras en la elaboración de cada programa presupuestal en el marco de la implementación de PpR. 45
3.2.6. La Directiva Corporativa de Gestión Empresarial de FONAFE y su relación con el Presupuesto por Resultados 46
IV.CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS 48
4.1. Conclusiones consistentes con las soluciones presentadas 48
4.2. Recomendaciones consistentes con las soluciones presentadas 49
4.3. Referencias 51

Índice de Tablas

Tabla 1. COMPARATIVA: PRESUPUESTO TRADICIONAL Y PPR 39

Índice de Figuras

Figura 1. ORGANIGRAMA DE CORPAC S.A. 2025 11

Figura 2. ORGANIGRAMA COMPLETO DE CORPAC S.A. 2025 12

Figura 3 CONFORMACIÓN SISTÉMICA QUE SE ESTABLECE 27

Figura 4. LOS INSTRUMENTOS DEL PPR 37

Resumen

El presente TSP se enfoca en establecer una alternativa para mejorar la eficiencia del gasto en la Corporación Peruana de Aeropuertos y Aviación Comercial S.A. (CORPAC) y propone al Presupuesto por Resultados (PpR) como herramienta de gestión. La investigación se desarrolló a partir de la revisión de antecedentes teóricos, estudios previos y disposiciones normativas que sustentan un mayor nivel de eficiencia del gasto público obteniendo mejores resultados en la gestión pública. Los hallazgos evidencian que el PpR contribuye a optimizar la asignación de los recursos públicos, fortaleciendo la eficiencia, transparencia y calidad del gasto. Sin embargo, se identificó que, aunque CORPAC en la actualidad formula su presupuesto siguiendo los lineamientos establecidos en las directivas de FONAFE, no utiliza la herramienta de Programas Presupuestales (PP), elemento esencial para la implementación efectiva del PpR. Esta limitación no ayuda a lograr una mayor eficiencia de la ejecución presupuestal. En consecuencia, se recomienda que CORPAC adopte de manera gradual el enfoque de PpR, para lograr una gestión con buenos resultados, y permitiendo mejorar los servicios aeroportuarios y de aeronavegación en beneficio de la ciudadanía.

Palabras Clave: Presupuesto por Resultados, eficiencia del gasto, programas presupuestales, optimizar recursos, calidad del servicio, CORPAC.

Abstract

This Professional Sufficiency Project focuses on establishing an alternative to improve spending efficiency within the Corporación Peruana de Aeropuertos y Aviación Comercial S.A. (CORPAC) and proposes Performance-Based Budgeting (PBB) as a management tool. The research was developed based on the review of theoretical backgrounds, previous studies, and regulatory provisions that support higher levels of efficiency in public spending to achieve better results in public management. The findings show that PBB contributes to optimizing the allocation of public resources, strengthening efficiency, transparency, and the quality of expenditure. However, it was identified that although CORPAC currently prepares its budget following the guidelines established by FONAFE, it does not use the Budget Programs (BP) tool, an essential element for the effective implementation of PBB. This limitation hinders greater efficiency in budget execution. Consequently, it is recommended that CORPAC gradually adopt the PBB approach to achieve more effective management and improve airport and air navigation services for the benefit of citizens.

Keywords: Performance-Based Budgeting, spending efficiency, budget programs, resource optimization, service quality, CORPAC.

Introducción

El desarrollo del presente TSP tiene como propósito evidenciar como puedo aplicar todas las teorías aprendidas durante mi formación en la carrera de Economía por esta prestigiosa facultad, así como la aplicación práctica de las mismas, asimismo, me permite exponer la experiencia obtenida durante mi labor en la CORPAC S.A. En este contexto, se presenta el análisis del PpR como un mecanismo de gestión estratégica orientado conseguir mejores niveles de eficiencia y calidad en el uso de recursos en CORPAC.

Debemos iniciar señalando que el Sistema Nacional de Presupuesto Publico dentro de la gestión del sector publico cumple un pale muy importante, a la interrelación de forma transversal los sistemas de administración financiera. Sistemas que integrados buscan el desarrollo de una administración pública eficiente. Asimismo, es el sistema encargado de todo lo que concierne al Presupuesto Público, desde el establecimiento de sus normas hasta su debido proceso.

En el Perú, el año 2007 marco un hito en la gestión pública, ese año el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) decidió implementar formalmente el PpR. El MEF resalto que este mecanismo permitirá una gestión estratégica, vinculando de manera directa la asignación de recursos públicos con los resultados obtenidos, mediante el uso de cuatro herramientas fundamentales: los PP, el Seguimiento, la Evaluación y los Incentivos a la Gestión. Estas herramientas permiten optimizar los niveles de eficiencia y la calidad del gasto público. Sobre ello podemos enfatizar que, dado que la eficiencia del gasto constituye un desafío actual en CORPAC S.A. evidenciado en los bajos niveles de ejecución y en la falta de priorización de ciertos gastos, que en ocasiones se realizan sin un objetivo claro o sin responder a una necesidad

específica, resulta necesario analizar la implementación del PpR en la fase de Formulación Presupuestal, a través de los PP, considerados el pilar fundamental de la programación del gasto.

Como objetivo principal este TSP propone mejorar la eficiencia del gasto en CORPAC mediante la implementación del enfoque de PpR. Mejorar y optimizar la calidad del gasto, y reducir las deficiencias que afectan el desempeño de la empresa en la ejecución de proyectos de inversión y gastos operativos. Si bien este trabajo no incluye un estudio empírico que permita validar de manera cuantitativa los resultados esperados, revisaremos casos de estudio de aplicación del PpR y los resultados obtenidos, así como lo revisión de información secundaria, lo cual nos permite realizar un análisis objetivo y estructurado que permita establecer relaciones lógicas y sustentar el propósito de la investigación.

Con estas consideraciones, el presente trabajo sigue la siguiente estructura. Primero detallaremos donde se elabora este Trabajo de Suficiencia Profesional, después expondremos los objetivos y la justificación teoría y práctica del presente trabajo y la participación en la solución del problema, seguido a ello pasaremos a revisar investigaciones relacionadas al tema. Además, se incluyen las referencias de todas las citas realizadas y, por último, los anexos de las fuentes utilizadas para la investigación.

I.CAPITULO I: DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA DE DONDE SE ELABORA EL TSP

I.1. Razón social de la empresa de donde se elabora el TSP

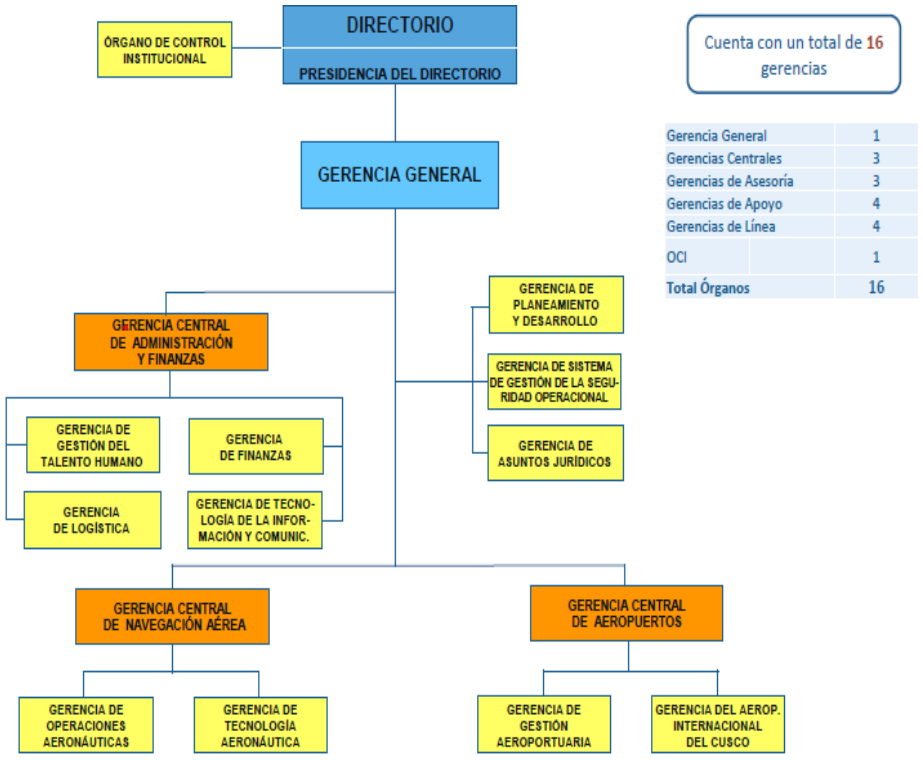
Corporación Peruana de Aeropuertos y Aviación Comercial S.A.

I.2. Actividad económica a la que pertenece en la entidad de donde se elabora el TSP.

Actividades de servicio vinculadas al transporte aéreo. (empresa)

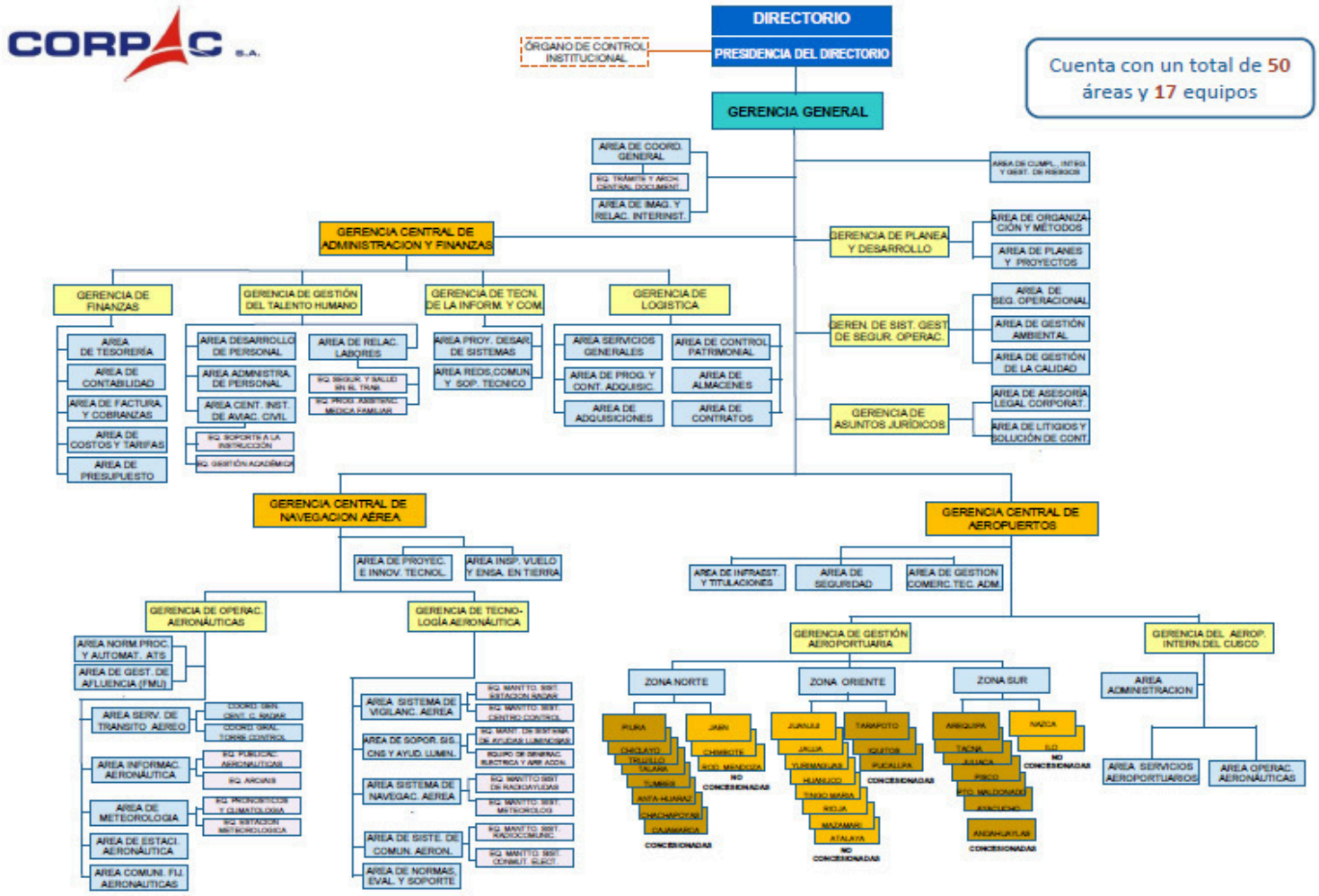
I.3. Organigrama de la empresa e identificación del área a la que pertenece el participante en el curso de TSP.

Figura 1. ORGANIGRAMA DE CORPAC S.A. 2025



Nota: Se observa el organigrama de la CORPAC por gerencias.
Fuente: Portal de web de CORPAC

Figura SEQ Figura * ARABIC 2. ORGANIGRAMA COMPLETO DE CORPAC S.A. 2025



Nota: Se observa el organigrama de CORPAC detallado por Gerencias, Áreas y Equipos.
Fuente: Portal de web de CORPAC S. A

I.4. Área de la empresa donde desarrolla su experiencia profesional

Área de Presupuesto

I.5. Nomenclatura administrativa del puesto que desempeña

Área de Presupuesto - Servicio de Apoyo - Modalidad Contrato

I.6. Los objetivos del puesto que desempeña en la empresa

Objetivo General:

- Apoyar en atender los requerimientos de información que el organismo público como FONAFE, la DGCP, La CGR a través del OCI solicitan a la empresa, asimismo las autoridades internas de la empresa.

Objetivo específico:

- Elaborar la Evaluación presupuestal mensual, trimestral y anual (Formato 5E) de la empresa.
- Elaborar el Informe de Gestión Empresarial y Evaluación Presupuestal mensual, trimestral y anual.
- Apoyar en la Evaluación Presupuestal de la ejecución de gastos de la empresa a fin de obtener el formato 5E de Ingresos y Gatos.
- Elaborar las Notas a los Estados Presupuestarios trimestral y al término del año, considerando los lineamientos establecidos por la DGCP.
- Contribuir con el Proceso de Control Presupuestal.

I.7. Descripción del puesto que desempeña en la empresa

El personal encargado de apoyar en la revisión y verificar la correcta ejecución del presupuesto programado, también apoyara en la elaboración del informe ejecutivo de gestión empresarial considerando la estructura

brindad por FONAFE, en el que se realiza la comparativa entre la ejecución programada y lo real ejecutado, y por otro lado lo real ejecutado en el año anterior y lo ejecutado. Asimismo, deberá verificar que las áreas usuarias cumplan con ejecutar lo que programado en su presupuesto.

Se deberá presentar Informe o Entregables al Área de Presupuesto sobre las actividades desarrolladas en un periodo que no exceda los 30 días, a fin de obtener el pago correspondiente. No está sujeto a un horario, ni relación de dependencia o subordinación.

I.8. Funciones que realiza o realizó en el puesto o cargo que desempeña o desempeñó en la entidad, empresa u organización

- Analizar, revisar y controlar la ejecución de los sub rubros presupuestales, por rubro y partida presupuestal a Nivel Nacional.
- Apoyar en el control del uso de los recursos presupuestales, previamente asignadas o programación en el proceso de formulación presupuestal.
- Realizar conciliaciones y consolidaciones de las partidas presupuestales a nivel nacional.
- Coordinar la corrección de inconsistencias en la conciliación presupuestal.
- Verificar la correcta asignación de las partidas presupuestales según la naturaleza del gasto.
- Verificar que una programación de gastos cuente con una justificación cuantitativa clara, concisa, relevante y objetiva.
- Verificar la continuidad de gasto y montos presupuestados según contratos vigentes.

- Aprobaciones de ordenes de servicio o compra, viáticos, transferencia y otros, según necesidad y apoyo que requiera el área.
- Elaborar información para el portal de transparencia con respecto a los migraviaticos y migrapublic.
- Elaborar el Informe de Gestión Empresarial para FONAFE y las Notas Presupuestarias para la DGCP, en cada fase de evaluación.

I.9. Problemas importantes identificados desde el puesto que desempeña

- Bajos niveles de eficiencia en la ejecución presupuestal por parte de las unidades ejecutoras de la empresa, debido a causas como: ausencia de un análisis costos-beneficio para la adquisición de un bien o servicio, compras que no son prioritarias y que se mantienen en el almacén por un periodo, el cual se evidencia en la diferencia que reportan como ejecución presupuestal a FONAFE, el Área de Presupuesto, quien considera como ejecución los egresos por la compras de insumos y suministros , y el Área de Contabilidad, quien devenga la ejecución cuando se realiza el consumo los insumos y suministros que se encuentran en el almacén , y compras que buscan utilizar sus recursos sin una finalidad, etc.
- Baja ejecución Presupuestal de la mayoría de las partidas presupuestales son significativas, resultando no alcanzar las metas previstas en su programación presupuestal de apertura.
- Falta de conocimiento de las Áreas usuarias sobre el manejo del Presupuesto de la empresa, siendo una de las causas de una mala programación presupuestal.

- El proceso de Modificación Presupuestal de la empresa, en algunas partidas presupuestales no se ajustan o se reasignan en base a nuevas necesidades operativas, condiciones económicas o sociales, que no fueron contempladas en el presupuesto de apertura, sino que se realizan en base a las capacidades de ejecución para el año en curso, logrando la meta de ejecución presupuestal propuesta, poniendo en juicio la eficiencia en el gasto de la empresa.

I.10. Identificación y Presentación del problema o los Problemas por resolver en el TSP

- La gestión presupuestal de la empresa presenta deficiencias estructurales que limitan su efectividad y el impacto de los recursos asignados. La baja ejecución, como consecuencia de una inadecuada programación, debido a que carece de una planificación especifica y detallada, lo que conlleva decisiones de asignación poco alineadas con los objetivos estratégicos. Como consecuencia, se evidencia una ineficiencia en la distribución de los recursos, que se traduce en una baja calidad del gasto y beneficio social.

II. CAPÍTULO II: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

II.1. Situación del Problema

CORPAC como empresa estatal encargada de operar y administrar los Aeropuertos en el territorio nacional, gestiona los recursos públicos destinados a garantizar la eficacia, modernización y seguridad de los servicios aeronáuticos y aeroportuarios. Sin embargo, se ha identificado barreras que impiden llegar a los objetivos institucionales establecidos previamente, en consecuencia, presentar bajos niveles de eficiencia en la ejecución del gasto público. La lentitud en los procesos de contratación, la subejecución de las partidas presupuestarias y la incorrecta utilización de los recursos en proyectos prioritarios son algunos ejemplos de los problemas señalados.

La falta de seguimiento apropiado y oportuno, la inadecuada planificación del presupuesto, la rigidez de los trámites administrativos que causan que algunos contratos tengan sobrecostos; son algunas de los Problemas más relevantes. Por lo tanto, CORPAC enfrenta: demoras en los proyectos para mejorar la infraestructura de los aeropuertos, lo que conlleva en una prestación de servicios que no satisfacen las necesidades de la población adecuadamente, así como la reducción de sus niveles de eficiencia en la administración de sus recursos.

Es por ello por lo que para CORPAC resulta necesario la implementación de herramientas que enlacen sus objetivos estratégicos con la programación presupuestal. Esto permitirá asegurar que cada gasto se traduzca en determinados resultados, cumpliendo con estándares de eficacia, eficiencia y transparencia, para beneficio de la entidad y de los ciudadanos que hacen uso de los servicios del aeropuerto y de aeronavegación.

II.2. Problemas General y Específicos para resolver mediante el presente TSP

Problema General

- El bajo nivel de eficiencia y calidad del gasto en CORPAC impide que logre sus objetivos programados. Al presentar un bajo nivel de desempeño empresarial afecta su imagen institucional, y la población lo cataloga como una empresa incapaz de ofrecer un servicio de calidad y de forma oportuna en beneficio de la sociedad.

Problemas Específicos

- CORPAC en la formulación de presupuesto no integra en su totalidad cada gasto programado con un resultado específico.
- CORPAC ejecuta gastos que en algunas ocasiones no son de prioridad.
- CORPAC presenta demoras en el avance de los gastos de capital, que buscan mejoraran el servicio que ofrece, lo cual genera problemas sociales en los aeropuertos.

II.3. Objetivos General y Específicos

Objetivo General

- Mejorar los niveles de eficiencia y calidad del gasto en CORPAC con la implementación del PpR como herramienta de gestión.

Objetivos Específicos

- Mejorar la formulación del presupuesto, integrando cada gasto con un resultado especifico, y obtener una mejor visión de cada necesario en la búsqueda de lograr el objetivo.
- Mejorar en la ejecución del gasto aplicando criterios de priorización que permitan una administración de eficiente de recursos.

- Mejorar la imagen institucional a través de la ejecución oportuna de los proyectos de inversión programados.

II.4. Justificación Teórica y Práctica del TSP

CORPAC es una empresa pública responsable de administrar y equipar aeropuertos comerciales conforme a las Normas Internacionales, y brindar el servicio de aeronavegación con la finalidad de salvaguardar la seguridad aérea, en ese sentido cumple un rol fundamental en la conectividad aérea del Perú, especialmente en regiones donde la inversión privada es limitada o inexistente, por lo que su gestión traerá consigo mayores niveles de desarrollo. Sin embargo, como ocurre con muchas empresas públicas en América Latina, CORPAC enfrenta constantes cuestionamientos relacionados a la ejecución presupuestal, la calidad del servicio que brinda y la sostenibilidad de sus operaciones, es por ello creo necesario abordar esta problemática y así poder plantear una posible solución que conlleven al desarrollo del país.

II.4.1. Justificación Teórica

El presente TSP se basa en Conceptos Fundamentales de la Economía Pública y Gestión del Sector Público**,** específicamente en lo relacionado con la Eficiencia del Gasto Público**,** la Teoría de la Agencia y los Modelos de Eficiencia Técnica. Estas teorías permitirán analizar, sí los recursos propios y asignados a CORPAC están siendo utilizados de manera óptima para alcanzar sus objetivos institucionales y así mejorar el servicio que presta CORPAC a la ciudadanía.

II.4.2. Justificación Práctica

Partiendo de una visión práctica**,** la relevancia del presente TSP se fundamenta en la creciente demanda por una mayor transparencia**,** control y resultados en la gestión pública.

Asimismo, el éxito de la implementación del Presupuesto por Resultados en países como Chile, donde su aplicación significo un impacto positivo sobre la calidad de su gestión pública debido a que le permitió obtener información detalla y precisa para una mejor toma de decisión. La implementación desarrollada bajo los sistemas de evaluación y control se observó resultados como: el incremento de los indicadores de desempeño pasó de ser 72 en el 2001 a 150 en el 2010 que permite medir, controlar e identificar las causas que impidan el cumplimiento de sus metas, por otro lado, su indicador de cumplimiento de metas pasó de un 80% en el 2001 al 90% en el 2008. En Guatemala su implementación también resulto positiva, mucho más debido a que el país presentaba restricciones por escasez de recursos y necesita urgente una administración que le permita no malgastar sus recursos, por el contrario, necesitaban priorizar recurso a fin de atender brechas importantes. Su implementación permitió que el país ingrese a su gestión procesos de planificación, transparencia en la administración, fortalecimiento de liderazgo de los entes rectores, evaluaciones de los procesos, capacitación técnica y rendición de cuentas.

Actualmente, hay Informes publicados donde se señala que CORPAC tiene problemas de bajos niveles de ejecución presupuestal, sobrecostos en obras y deficiencias en la planificación. Analizar la eficiencia del gasto público en CORPAC permitirá conocer los factores que generan la ineficiencia y proponer alternativas de solución; asimismo, nos va a permitir identificar buenas prácticas

replicables y proponer recomendaciones concretas de mejora en la gestión**.** Además, existe un vacío académico sobre estudios empíricos aplicados específicamente a CORPAC, lo que convierte a este TSP en una contribución valiosa.

II.5. Participación en la Solución de los Problemas

Mi intervención en la resolución del Problema de la Eficiencia del Gasto se enfoca, en la Planificación y Priorización de los recursos operativos. El objetivo es que el Presupuesto se encentre alineado con las metas definidas en el Plan Operativo Institucional y que se enfoque en cubrir necesidades prioritarias de los usuarios. Esto supone la coordinación con cada dependencia para garantizar que sus demandas estén correctamente justificadas y en línea con las Políticas de la institución, evitando asignaciones que no aporten Valor Agregado.

Igualmente, mi TSP incluye la supervisión y el control constante del Gasto a través de la revisión mensual y trimestral de las partidas presupuestarias, lo que posibilita detectar a tiempo situaciones de Sobre ejecución o Subejecución. De este modo, se pueden sugerir cambios en el Presupuesto, proporcionando así información relevante para que la entidad logre sus objetivos propuestos.

Asimismo, el presente TSP busca contribuir a fomentar la transparencia en la gestión de CORPAC, recuperando la confianza de la población en la entidad, así como un manejo adecuado de los recursos operativos, asegurándome de que cada gasto esté correctamente fundamentado y dirigido al logro de objetivos institucionales, para ello, es importante emplear indicadores de rendimiento como el Porcentaje del Gasto Ejecutado**,** el costo medio por servicio contratado y la los resultados obtenidos con los recursos utilizados.

III. CAPITULO III. BASES TEÓRICAS

III.1. Antecedentes de la Investigación

Palomino (2025) realizó un análisis empírico con el objetivo de medir la relación entre la gestión por resultados y la eficiencia del gasto público, así como la influencia de la primera variable sobre la segunda, el ámbito de estudio se determinó que sea Municipalidad Provincial de Pisco, y el periodo establecido para este análisis fueron los años 2023 y 2024, para el desarrollo de la investigación se utilizó el enfoque cuantitativo**.** Asimismo, cabe precisar que la población estudiada fue de 145 funcionarios, para recabar la información necesaria se realizó un censo completo utilizando cuestionarios con el objetivo de eliminar el error muestral. Por otra parte, el autor decidió aplicar como medida de consistencia interna el alfa de Cronbach, con la cual obtuvo una alta confiabilidad del instrumento ($\alpha = 0.911$). En sus resultados, observo que existía un nivel de correlación significativo y positivo entre la gestión del PpR y la eficiencia del gasto público mediante la prueba de Spearman ($\rho = 0.820$; $p < 0.001$), tomando como dimensiones de evaluación y monitoreo de resultados ($\rho = 0.883$), y asignación presupuestaria alineada a metas ($\rho = 0.820$) las variables independientes más influyentes. Con todos estos hallazgos la autora pudo llegar a la conclusión de que la una gestión enfocada en resultados puede mejorar la eficiencia, así como la transparencia mediante el mecanismo de rendición de cuentas**,** asimismo el establecer mecanismos de seguimiento del desarrollo del desempeño de la institución es un factor importante en la búsqueda de eficiencia del uso de los recursos del Estado para satisfacer necesidades de la población; también señala que

persisten limitaciones institucionales en el monitoreo y la evaluación**,** que impiden consolidar una gestión orientada en resultados, debido a la heterogeneidad en la percepción de los funcionarios al proceso que implica la transparencia y la rendición de cuentas como dimensiones del gasto público.

Toledo (2023) realizó una investigación**: "**PpR en el Perú**:** Una herramienta de modernización del Estado**".** Su investigación tuvo como objetivo revisar cuales han sido los avances que se han logrado con el PpR en el Perú, así como cuál ha sido evolución su aplicación en los años que se aplicó el PpR. Aplicó una metodología de análisis cuantitativo de información primaria y secundaria**.** Realizó un análisis del avance a través de los años de programas sociales vigentes de mayor trascendencia**,** en los cuales si bien es cierto se observó una mejora, esta fue paulatina y pausada, pero observable, muchos indicadores muestran una tendencia al alza, entre ellos podemos señalar que se incrementó el porcentaje de estudiantes con logros satisfactorios, así como el numero de madres gestantes que se realizaron controles prenatales y niños pequeños que reciben atención sanitaria adecuada, por otra parte se registró un mayor número de hogares beneficiarios de programas sociales enfocados en otorgar ingresos monetarios para que las familias d escasos recursos puedan cubrir sus necesidades básicas. El estudio también concluye al igual que el anterior estudio que existe una correlación positiva entre la aplicación del PpR y la calidad, eficiencia y eficacia del gasto estatal, evidenciando una mejoría en estas ultimas cuando se aplica el PpR; por lo tanto, se recomienda continuar la investigación sobre la aplicación del PpR y su impacto en el cierre de brechas sociales, puesto que hasta el momento la evidencia indica que el PpR es un componente vital para el proceso de transformación y modernización del Estado.

Gonzales (2022) llevó a cabo una investigación titulada: "El PpR y su incidencia en la calidad del Gasto Publico en la Municipalidad distrital de la Ciudad Nueva Provincia de Tacna, periodo 2012-2018". El objetico principal fue del estudio fue determinar si existía una relación directa entre la aplicación del Presupuesto por Resultados (PpR) y la calidad del gasto público, él estudió desarrollado es de la Municipalidad distrital de Ciudad Nueva, Tacna, el periodo utilizado en esta investigación fueron el intervalo de años del 2012 al 2018. La investigación es de naturaleza descriptiva. Los datos utilizados se obtuvieron realizando encuestas, en total se aplicaron 20 encuestas a funcionarios públicos que conformaron la población y muestra del estudio, además de ellos se utilizó como otra fuente de información la información estadística histórica correspondiente al periodo de evaluación. De la revisión y análisis de los datos se pudo concluir que efectivamente el PpR tuvo un claro impacto en los resultados obtenidos durante la gestión.

Zarzosa (2024), realizo una investigación titulada "Gestión del PpR en la calidad del gasto público de los gestores de un Gobierno Regional, Perú, 2024", tuvo como propósito central determinar el nivel de influencia de la Gestión PpR en la calidad del gasto público ejecutado por los gobiernos regionales. Para logar establecer esta correlación el estudio adoptó una metodología de análisis explicativo-causal, empleando la encuesta como instrumento principal para la recolección de datos entre los funcionarios del Gobierno Regional. Los resultados obtenidos a partir de los análisis estadísticos fueron concluyentes, demostrando que la Gestión del PpR tiene un impacto significativo y positivo sobre la Calidad del Gasto Público. Este hallazgo subraya la importancia crítica de la correcta implementación de las metodologías del PpR como un mecanismo fundamental no solo para la asignación de recursos, sino también para optimizar la eficiencia, efectividad y transparencia de la inversión

pública, asegurando que el gasto realizado por la entidad regional sea orientado hacia el logro de resultados concretos y el bienestar ciudadano.

Barrientos (2019) realizó una investigación para determinar si el PpR tenía Incidencia en la Gestión de la Municipalidad Distrital de Carmen Alto. La metodología aplicada fue cuantitativa, descriptivo y no experimental, utilizó encuestas aleatorias y simples, y posteriormente realizo el análisis de los resultados obtenidos. Estudió a una población de 38 funcionarios de la municipalidad entre directivos y servidores profesionales que trabajan en la municipalidad, de los cuales seleccionó una muestra probabilística estratificada de 35 funcionarios. El autor concluye que el PpR contribuye a la correcta asignación de recursos para el logro de resultados en beneficio de la población y la gestión municipal. Asimismo, permite a los funcionarios analizar el resultado del avance de su presupuesto y decidir con certeza el porcentaje de presupuesto de la municipalidad que será asignado en el siguiente ejercicio para un mismo fin asignado en el presente ejercicio.

Vélez (2017) en su investigación**: "**Finanzas Públicas y Modelo de Presupuesto Basado en Resultados y Sistema de Evaluación del Desempeño en las Entidades Federativas Mexicanas**.** Análisis de Caso en Nuevo León**"**, buscó conocer a través de las unidades federativas como se relacionan estas variables. La metodología aplicada fue estadístico descriptivo, de diseño no experimental y transversal. La fuente de información utilizado es la información primaria, obtenida de la población de 32 entidades federativas en México; y secundaria, tanto estadística como documental. El resultado obtenido señala que, no se presenta una correlación fuerte entre las variables en estudio. Sin embargo, se recomienda seguir investigando, debido a que, al evaluarse realidades que cambian con los años, este resultado puede ser refutado más adelante. Asimismo, queda pendiente el conocer cuáles son los incentivos que

una entidad debe aplicar con la finalidad de mejorar sus prácticas de presupuestarias, y el uso de sus recursos.

III.2. Marco Teórico en la que se sustenta para resolver el presente TSP.

III.2.1. Sistema Nacional de Presupuesto Público

III.2.1.1. Definición

El Sistema Nacional de Presupuesto Público (SNPP) conforma la Administración Financiera del sector público, es decir que es uno de los sistemas clave que compone esta administración y que por ende es muy importante establecer sus directrices, sus normas y alcances, a fin de su integración aporte sea de forma positiva y de gran impacto. Integración que nace a raíz de la necesidad de realizar cambio, de adecuarnos a una nueva realizada y por lo tanto de modernizar los sistemas administrativos del estado, que permitan que la gestión de cada una de las entidades del estado mejore, que provoque un efecto positivo sobre la productividad de cada una de ella, así como que menora la eficiencia en su administración, que le permita alcanzar sus objetivos. Por otro lado, también existía la necesidad de afrontar problemas en el contexto de considerar cada una de las partes del estado y la igualdad social.

En el año 2018, a través del Decreto Legislativo 1436, se presentó las bases de sustento para la conformación de 7 sistemas de administración financiera, que le permitirá al estado tener una gestión pública estructurada de tal forma que todos los sistemas se encuentren integradas y articuladas. Asimismo, que estén alineadas con un mismo fin para alcanzar que los recursos del estado se administran de la mejor forma que permitan obtener mayores beneficios sociales. Los 7 sistemas que conforman la administración financiera son: El Sistema Nacional de Presupuesto

Público, Sistema Nacional de Tesorería, Sistema Nacional de Endeudamiento Público, Sistema Nacional de Contabilidad., Sistema Nacional de Abastecimiento., Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones y la Gestión Fiscal de los Recursos Humanos.

Figura 3 CONFORMACIÓN SISTÉMICA QUE SE ESTABLECE



Fuente; Ministerio de Economía y Finanzas.

Nota: En la imagen se observa la conformación de los 7 sistemas, cada uno de enlazado con el otro y orden correspondiente, y que en su conjunto 6 de ellos están transversalmente relacionado con el SNPP.

III.2.1.2. Principios de Sistema Nacional de Presupuesto Publico

A continuación, se presenta los 16 principios que regula el SNPP:

- Equilibrio presupuestal

  Establece que los recursos asignados por la entidad deben estar a la par con los créditos presupuestario recibidor.

- Equilibrio Fiscal:

  Establece que todos los créditos asignados a las entidades este respaldados por los ingresos que recibe el estado, en línea con la sostenibilidad.

- Especialidad cuantitativa

Establece que cada gasto de la entidad debe significar una reductor del total del crédito signado.

- Especialidad cualitativa

Establece que a cada entidad se le asigno un crédito con uso exclusivo para la finalidad presentada, el cual no debe distorsionarse.

- Orientación a la población:

Establece que todo resultado del proceso presupuestario esta alineado al resultado en favor social.

- Calidad Presupuestal

Establece como criterios fundamentales en el desarrollo de cada fase del presupuesto a la eficiencia, la igualdad, el alcance de metas y la oportunidad.

- Universalidad y unidad

Establece que los presupuestos de las entidades son igual a los egresos e ingresos y se rigen por lo que se señala o establece en la ley de presupuesto público.

- No afectación predeterminada

Establece que el crédito asignado las entidades deben destinarse a gastos previstos en proceso presupuestal.

- Integridad

Establece que el total ingresos y gastos deben de estar reconocido, salvo devoluciones.

- Información y especificidad

Establece que la información general y detallada es crucial en la evaluación de presupuesto y metas alcanzadas.

- Anualidad presupuestaria

Establece que la aprobación tiene horizonte de un año.

- Programación multianual

Establece que el Presupuesto público esta alineada con el Marco Macroeconómico Multianual y el Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico.

- Transparencia Presupuestal

Establece que tota la información presupuestal es de libre acceso para la población.

- Exclusividad presupuestal

Establece que todo lo señalado en cada artículo de la Ley de Presupuesto del Sector Público son únicos, propios y netamente del mismo, es decir que no puede ejercer alguna obligación sobre otro tema o aspecto especifico, y además establece que su vigencia es por un año.

- Evidencia

Establece que el sustento para asignar recursos se basa por evidencia de los hechos.

- Rectoría normativa y operatividad descentralizada

Establece que el SNPP está normada y se desarrolla en las entidades.

III.2.1.3. Alcance del Sistema Nacional de Presupuesto Público

El SNPP es aplicado o tiene injerencia sobre cada una de las entidades del sector publicó que se encuentran dentro, que conforman o se encuentran adscritas al Gobierno Nacional, Gobierno Regional o Gobierno Local, los cuales pueden pertenecer a los siguientes grupos tales como: Los Organismo del Poder Ejecutivo, Legislativo y Judicial, Organismos Autónomos, Organismos Reguladores, Organismos Recaudadores, Organismos Supervisores, Fondos Especiales, los organismos de cada Gobierno Regional y los organismos de los Gobiernos Locales.

Asimismo, de acuerdo con el decreto legislativo 1440, también se aplica sobre las empresas de los Gobiernos Regionales, de los Gobiernos Locales, así como el Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (FONAFE) y las empresas que norma, y el Seguro Social de Salud (EsSalud), en el caso explicito mencionado en el Decreto.

III.2.1.4. Espacio de Interrelación del Sistema Nacional de Presupuesto Publico

a. Interrelación Intersistema

El SNPP se interrelaciona mediante sus procesos establecidos, que desarrolla con los que conforman la Administración Financiera del Estado.

b. Interrelación Intrasistema

El SNPP se encarga de la realización de los siguientes procesos: La Programación Multianual, la Formulación y la Aprobación del Presupuesto, la Ejecución Presupuestal y Evaluación Presupuestal, y también se encarga de normarlas.

Estos procesos se interrelacionan en el proceso presupuestario.

III.2.1.5. El Presupuesto del Sector Publico

El Presupuesto es un instrumento útil aplicada en la administración de recursos. Es utilizada por la gestión estatal a través de sus entidades especializadas, con la finalidad de alcanzar metas establecidas por las entidades que lo componen. Constituye todos los gastos programados por las entidades públicas.

El Presupuesto Público está compuesto por el presupuesto de cada una de las entidades públicas, así como también por el presupuesto de las empresas y organismos públicos de los Gobiernos Regional y Local, por el Presupuesto de FONAFE y sus empresas, y finalmente por el presupuesto de EsSalud.

Es preciso señalar que cada Presupuesto es aprobado por diferentes órganos rectores. El presupuesto de las entidades públicas que conforma al Presupuesto público es aprobado por el congreso del estado peruano mediante Ley de Presupuesto Público y posteriormente se promulga. El presupuesto de las empresas y organismos públicos de los Gobiernos Regional y Local es presentado por el gerente general ante el directorio o junta, después el directorio lo presenta ante la DGPP quien se encarga de analizar el presupuesto presentado y aprobarla a través de un decreto supremo y que finalmente es refrendado por el MEF. El Presupuesto de FONAFE, de cada una de sus empresas que conforman el corporativo y en el cual el estado es el accionista principal, así como el presupuesto de EsSalud son aprobados por los Directorios de las empresas según corresponda. Asimismo, cabe resaltar que en las empresas que conforman el corporativo FONAFE, sus presupuestos son aprobado primero por el directorio de cada empresa, y posterior a ello pasa para la aprobación ante el Directorio de FONAFE, quien aprueba el presupuesto y posteriormente informa a cada empresa el presupuesto aprobado, el cual en muchos casos no se mantienen según lo remitido por la empresa, para que cada una de las empresas desagregue el

presupuesto aprobado y posteriormente nuevamente con la aprobado de su Directorio sea remito a FONAFE para su conocimiento.

El Presupuesto aprobado por el Congreso mediante Ley, es elaborado mediante la herramienta del Presupuesto Por Resultados, asimismo cada una de las etapas de desarrollo del proceso presupuestal se elaboran bajo la misma razonabilidad. Por otro lado, el presupuesto de las empresas y organismos públicos Regionales y Locales también es elaborado bajo el mismo criterio, y considera alguna directiva que emita la GDPP. A diferencia de los presupuestos anteriormente mencionados, el presupuesto de FONAFE, sus empresas y EsSalud se realiza de acuerdo con las directivas emitas por FONAFE según corresponda.

III.2.2. Presupuesto Por Resultados en el Perú

III.2.2.1. Definición

Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) y la Cooperación Alemana (2015), implementada por la Sociedad Alemana para la Cooperación Internacional (GIZ), señalan que el PpR es una estrategia de gestión pública que vincula la asignación de recursos a productos y resultados medibles a favor de la población, cuyo principal objetivo es apoyar a que las unidades ejecutoras programen sus gastos tomando bajo el criterio de priorización, fomentando la eficiencia en el gasto que permita mejorar su desempeño institucional. Los resultados obtenidos deben de estar orientados al beneficio de la población y contribuir a su calidad de vida.

Trejo y Peñalver (2024) señalan que el PpR es un sistema de planificación que incluye metas, con la finalidad de que los recursos públicos sean utilizados de forma eficiente, y que permita eliminar las malas prácticas. Asimismo, indican que, debido a que no se esta implementado de forma correcta el presupuesto,

muchas instituciones están implementado el PpR como una herramienta moderna de administración de recursos y de gestión, debido a que busca alcanzar resultados específicos a través de la programación correcta de gastos.

Muñoz (2020) señala que el PpR es una forma distinta de realizar las fases del ciclo presupuestario: asignación, aprobación, ejecución, seguimiento y evaluación del presupuesto público, que requiera cambiar la forma común de realizar las referidas fases centradas en unidades ejecutoras, proyectos en líneas de gastos e insumos, a un eje centrado en la sociedad y los resultados que requieran a fin de mejorar su bienestar.

Lupa, Quispe, Enríquez y Pilco (2022) sostienen que el PpR es un enfoque más dinámico de la gestión pública. Consideran que la incorporación de incentivos, y una aplicación eficiente de gestión pública, se logrará resultados óptimos que permitirá alcanzar el bienestar social.

Morón y Alvarado (2011) sostienen que el PpR es considerada como un instrumento de uso estatal que facilita la rendición de cuenta, con lo cual vincula a la población y al estado. Asimismo, ayuda con la transparencia en el uso de los recursos.

III.2.2.2. Acciones que comprenden la aplicación del Presupuesto por Resultados en el Perú.

a) Establecer metas con el fin de solucionar problemas en beneficio de la sociedad, alineada al cierre de brechas.
b) Programar productos que se encuentren orientas a resultados o metas establecidas.

c) Capacidad de identificar en los responsables de los resultados alcanzados, que facilite la rendición de cuentas del gasto público.
d) Establecer procesos con el fin de conocer los productos y resultados alcanzados durante la gestión pública.
e) Evaluar el avance del avance del objetivo trazado y conocer si se logrará alcanzar.
f) Analizar toda la información necesaria a fin de determinar la asignación correcta de los recursos con los que cuenta la institución.
g) Promover para que las entidades que alcance sus metas establecidas reciban un incentivo de cumplimiento oportuno y buen desempeño.

Asimismo, Díaz (2012) señala que otra de las condiciones importantes para la implementación del PpR es:

a) Elaborar información del desempeño para la asignación de recursos, que permita satisfacer necesidades prioritarias, y decidir sobre si los programas presupuestales necesitan un ajuste, una ampliación o si es necesario el cierre de este.

Con las acciones presentadas PpR busca priorizar el gasto público, orientado a contribuir con el logro de los resultados en beneficio del bienestar social, asimismo busca dar a conocer el avance del resultado establecido como objetivo.

III.2.2.3. Principios del Presupuesto por Resultados en el Perú.

a) Orientación a resultados

Los recursos se asignan para alcanzar productos y resultados medibles.

b) Transparencia y rendición de cuentas

Las entidades deben informar los resultados obtenidos con los recursos asignados.

c) Decisiones en base a evidencias

Se considera información sobre desempeño para la asignación de recursos.

d) Evaluación y mejora continua

Los resultados son evaluados y utilizados para retroalimentar de la gestión.

e) Responsabilidad por resultados

Los gestores son responsables de los logros alcanzados con el gasto.

III.2.2.4. Instrumentos del Presupuesto por Resultados.

- Programas Presupuestales

El MEF y La Cooperación Alemana (2015) establecen que los Programas Presupuestales (PP) están integradas por las actividades establecidas por cada entidad pública, programada para obtener resultados a beneficio de la población. Asimismo, al estar alineado a un objetivo específico la asignación de recursos se realiza de forma eficiente.

La importancia del presente instrumento radica en que permite que la asignación de recursos se realiza de forma correcta, con un panorama amplio de todo lo que conlleva el resultado buscado. También, permite que las unidades ejecutoras vinculen la planificación con su presupuesto, y evalúen el gasto bajo una lógica causal alineado a un objetivo.

- Seguimiento

El MEF y La Cooperación Alemana (2015) determina que el Seguimiento es un instrumento a través del cual se evalúa en que medida un Programa Presupuestal esta avanzando con el fin de obtener los resultados programados, es decir evalúa el nivel de ejecución del programa presupuestal. Con lo cual obtiene el nivel de desempeño de la institución.

La importancia del presente instrumento radica en que permite analizar el avance de las metas establecidas y al cierre del ejercicio verificar el alcance de las metas establecidas. Así también, permite conocer si los resultados obtenidos generaron el beneficio social esperado, y que la población cuente con la información transparente de todo el proceso.

- Evaluaciones Independientes

El MEF y La Cooperación Alemana (2015) señala que las evaluaciones es un proceso que permite analizar de forma específica un proyecto o un programa, con el objetivo de obtener información clara y precisas sobre el avance de este, el cual es importante en la toma de decisiones de gestión y de presupuesto debido a que brinda un panorama amplio y completo del objeto en evaluación.

La importancia del presente instrumento radica en que contribuye a una mejor toma de decisiones en cuanto a la asignación presupuestal, así también permite que las instituciones evaluadas mejoren su gestión debido a que pueden conocer sus dificultades y pueden buscan alternativas de solución.

- Incentivos a la Gestión

El MEF y La Cooperación Alemana (2015) determina que el cumplimiento de las metas trazadas en el tiempo establecido por la institución merece ser reconocidas a través de Incentivos que permitan mejorar la gestión pública.

La importancia del presente instrumento radica en que contribuye a la mejora de la gestión de los gobiernos, permite generar un lazo de responsabilidad entre los entes rectores y gobiernos locales o unidades ejecutoras, apoya al logro de metas con objetivos que son de carácter prioritario para el estado, y favorece al logro de los PP establecidos.

Graficando los Instrumentos del PpR

Figura 4. LOS INSTRUMENTOS DEL PPR



Nota: Se observa los cuatro instrumentos del PpR, donde los PP son el centro y el eje de los demás instrumentos.
Fuente: Ministerios de Economía y Finanzas.

III.2.2.5. Comparación entre el Presupuesto por Insumo y el Presupuesto por Resultados

Alvarado y Morón (2018) señalan que el presupuesto inicialmente estuvo enfocado en asignar recursos a las entidades del gobierno pretendiendo cumplir con sus requerimientos de necesidades, con lo cual no se tomaba en cuenta la asignación eficiente de los recursos. Asimismo, señalan que la propia forma de elaboración del presupuesto genera ineficiencias, debido al uso de métodos rígidos al presupuestar.

El proceso presupuestario consta de 4 fases: Programación y Formulación, Aprobación, Ejecución y análisis). En la Programación y Formulación se establecen los egresos de las entidades para un periodo fiscal, y el límite de estos, sobre el cual no se pueden excederse. Cada entidad deberá programar los requerimientos necesarios para cumplir con sus objetivos y metas trazadas. Sin embargo, se programa previsiones de bienes, servicios, gastos de personal, y gastos de inversión, con lo cual la programación resulta estar compuesta principalmente de compromisos de años previos.

En consecuencia, en la fase de Ejecución se presentan inconvenientes como los recursos escasos que pretenden cubrir las necesidades prioritarias del ejercicio, y debido a que en la fase de Evaluación no se analiza los resultados obtenidos con los recursos gastados, sino que se analiza el gasto programado versus lo realmente ejecutado, se incentiva únicamente a que se acelere el gasto, a fin de obtener una buena ratio de ejecución, con lo cual no se observa el problema real. Por ello, la forma tradicional de presupuestar deja muchos espacios que impiden la eficiente asignación de recursos.

Pimienta, Zaltsman, Lora y Arana (2023) señalan que el presupuesto tradicional es de enfoque incrementalista, que busca ajustar las partidas presupuestarias en el margen o meta establecido inicialmente. El PpR, a diferencia, buscar asignar recursos con un enfoque de alcanzar un resultado especifico, permitiendo mejoras y facilidades en la toma de decisiones. Asimismo, servirá de herramienta que permitirá la transparencia en la gestión pública, generando confianza en la población puesto que los resultados son visibles y percibidos como mejoras en el bienestar social.

Vargas y Zavaleta (2020) señalan que implementar el PpR implica el paso de la aplicación de una metodología convencional hacia la modernidad en la gestión pública, es un punto de quiebre en el cual los resultados o productos trazados como meta en favor de la población son priorizados por las unidades ejecutoras.

En ese sentido, señalan que la metodología del PpR consiste en planificar y ejecutar para brindar productos (bienes o servicios) a la sociedad, para ello las entidades deben contar con una mayor participación y priorización dentro de las áreas donde se necesite una mayor intervención, a fin de generar mayor beneficio social.

Tabla 1. COMPARATIVA: PRESUPUESTO TRADICIONAL Y PRESUPUESTO POR RESULTADOS

Etapa Presupuestaria	Presupuesto tradicional	Presupuesto por Resultados
Formulación y Programación	▪ La programación de gastos se incrementa sin una lógica causal. ▪ La programación reconoce compromisos pasados y se conforma principalmente de ellos, dejando de lado los objetivos del ejercicio actual.	<u>Programación estratégica</u> ▪ El punto de partida de cada entidad es una meta medible. ▪ Se plantean indicadores que permiten conocer cuánto se ha avanzado de las metas establecidas y cuanto resta. ▪ Se presupuesta recursos necesarios a fin de llegar a las metas establecidas.
Aprobación	▪ Los recursos destinados obedecen a orientaciones políticas de intereses propios.	▪ Permite destinar los recursos por criterios de priorización institucional en beneficio social. ▪ Promueve mejoras en la administración de las instituciones.

Ejecución	▪ Se analiza el gasto programado versus lo realmente ejecutado, se busca alcanzar las metas establecidas fomentando incrementos acelerados. ▪ Es difícil de identificar a los responsables de la ejecución presupuestal.	▪ Se fortalece la programación, y debido a una buena planificación se supera el control presupuestal con la sustentación lógica de los gastos. ▪ Es posible reconocer a los autores de la ejecución, ya sea un gerente o jefe que autorice gastos.
Evaluación	▪ La ejecución presupuestaria es sometida a una evaluación de resultados. ▪ La Dirección Nacional del Presupuesto Público es la encargada de evaluar el cumplimiento de la programación presupuestaria.	▪ Se evalúa a los indicadores de gasto y desempeño, el avance de metas con respecto a las metas programadas. ▪ Algunas entidades realizan sus evaluaciones a solicitud de la población. ▪ Facilita el rol del ente rector de cada entidad pública.

Nota: Se presenta una comparativa entre el Presupuesto Tradicional y el PpR en cada una de sus fases.
Fuente: Documento de investigación 2008, Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.

III.2.3. Bases Teóricas que Fundamentan el Presupuesto por Resultados

III.2.3.1. Nueva Gestión Pública

La Nueva Gestión Pública (NGP) influye en la cultura organizacional de los gobiernos locales. Satán y Vegas (2025) sostienen que la NGP no solo es una forma distinta de gestionar los recursos, sino también una transformación cultural que exige liderazgo, responsabilidad y orientación a resultados. Asimismo, señalan que la adopción del modelo implica pasar de estructuras jerárquicas rígidas a sistemas de gestión más participativos, flexibles y enfocados en la satisfacción ciudadana. Subrayan que la NGP fortalece la eficiencia del gasto público y mejora la calidad del servicio, siempre que se encentre acompañado de innovación tecnológica, capacitación del personal y mecanismos de control interno efectivos.

El Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) define a la NGP como un conjunto de reformas orientadas a transformar el Estado burocrático tradicional hacia un Estado gerencial, centrado en los resultados, la eficiencia y la satisfacción del ciudadano. La NGP promueve la autonomía de gestión, la evaluación del desempeño institucional, la rendición de cuentas y el uso racional de los recursos públicos.

Taype, Rodríguez y Reátegui (2023) realizan una revisión sobre la Nueva Gestión Pública, enfocándose en los cambios y retos que enfrentaron las instituciones públicas durante la pandemia del COVID-19. Los autores destacan que la NGP nace como un modelo de gestión moderno, el cual pretende aportar positivamente en la eficiencia, maximizando el bienestar social y la transparencia, generando confianza en la población, para ellos se emplean diferentes instrumentos de

gestión privada, entre ellos una correcta y adecuada planificación orientada a resultados, así como la rendición de cuentas, y la evaluación en el desempeño.

Para lograr los objetivos trazados por la NGP se debe aplicar técnicas utilizadas en el sector privado, tales como los 7 elementos doctrinales de la nueva gestión pública: Gestión profesional en el sector público, Normas explícitas de desempeño y medición de resultados, Énfasis en el control de resultados en lugar de procesos, Desagregación de unidades públicas, Competencia dentro del sector público, Estilo de gestión inspirado en la modernización empresarial, moderación y rigor en el uso de recursos (Hood, 1991).

III.2.3.2. Teoría de la eficiencia del gasto

Rahmayanti y Theara (2019) argumentan que el efecto que genera el gasto público en el crecimiento depende de la eficiencia con que se gasta los recursos, y que existe un "nivel crítico" de eficiencia donde el gasto adicional genera beneficios, pero si el gasto es ineficiente, incluso un mayor volumen puede debilitar el crecimiento. Señalan que la teoría de eficiencia del gasto incluye la idea de que no basta gastar más, sino gastar mejor.

Izquierdo y Pessino (2018), señalan que la eficiencia del gasto se entiende como la capacidad en las entidades públicas para obtener los mejores resultados posibles con los recursos disponibles, minimizando desperdicios y priorizando el impacto social. Asimismo, argumentan que los países de América Latina deben enfocarse en "gastar mejor, no gastar más, fortaleciendo los mecanismos de planificación, evaluación y control de resultados. Los elevados niveles de gasto público no se reflejan en mejoras proporcionales tanto en la calidad de los servicios públicos que brindan como del beneficio social. Los autores sostienen

que el problema no radica necesariamente en el monto del gasto, sino en la forma en el que se asignan y se utilizan los recursos públicos.

III.2.3.3. Teoría de la rendición de cuentas

Uvalle (2023) plantea que para que la administración de los recursos y la autoridad se encuentren bajo control ciudadano y la transparencia institucional es indispensable contar con un mecanismo de rendición de cuentas, en este sentido señala este es un pilar esencial en la democratización de la gestión pública, al garantizar Asimismo, señalan que teóricamente a la rendición de cuentas se concibe como un mecanismo de control horizontal y vertical, mediante el cual los funcionarios públicos deben explicar, justificar y asumir la responsabilidad de sus decisiones ante la sociedad y las instancias de fiscalización.

El autor señala que la teoría de la rendición de cuentas no se limita a un proceso administrativo, sino que representa una dimensión ética y política del gobierno democrático, ya que promueve altos niveles de eficiencia del gasto público, la confianza ciudadana, la legitimidad institucional y la eficiencia del gasto público. En este sentido, Uvalle enfatiza que un mecanismo de rendición de cuentas efectivo requiere de transparencia informativa, evaluación de resultados y sanción ante el incumplimiento, elementos que fortalecen la gobernanza y la calidad del servicio público.

Asimismo, el autor argumenta que la rendición de cuentas está estrechamente vinculada con las reformas de la NGP, al introducir en el sector público principios de eficiencia, orientación a resultados y evaluación del desempeño, consolidando una gestión más responsable y orientada al ciudadano.

Vera y Martínez (2022) sostienen que en los últimos años se ha podido apreciar como la rendición de cuentas ha tomado protagonismo, en ese sentido hoy en día este es un componente estructural de la gobernanza democrática, permitiendo que la gestión se encuentre orientada a la maximización y eficiencia en el uso de los recursos públicos, y facilitando la fiscalización a los ciudadanos y organizamos rectores. Plantean que una correcta aplicación de este mecanismo consiste en ir más allá de la difusión de información, se tiene que permitir la posibilidad a los ciudadanos de exigir explicaciones y sanciones cuando las instituciones no cumplen con sus metas o compromisos presupuestales programados. Asimismo, señalan que la efectividad del mecanismo de rendición de cuentas depende de tres ámbitos importantes: Transparencia institucional, que asegura no solo el acceso a la información pública, sino que esta debe ser verídica, asimismo se debe procurar que esta sea entregada en tiempos razonables y adecuados a la solicitud de la misma; la Participación ciudadana, que fortalece el control social sobre el uso de los fondos; y la Evaluación del desempeño, que vincula la asignación presupuestaria con los resultados obtenidos. En conclusión, el autor subraya que los países que han incorporado modelos de PpR o gestión por desempeño muestran mayores avances en la aplicación de mecanismos de rendición de cuentas, así como mayores niveles de eficiencia y calidad del gasto, evidenciando una relación directa entre evaluación, transparencia y responsabilidad fiscal.

III.2.4. Requisitos para la elaboración de cada programa presupuestal

Alvarado y Morón (2008) señalan que la aplicación del PpR consiste en el uso de una herramienta lógica y facilitadora, y que los programas presupuestales

tendrían que construir en principio un marco lógico, para lo cual es necesario cumplir con al menos estos requisitos:

a) Los programas presupuestales deben estar orientadas a metas definidas de forma clara, y que busque satisfacer una necesidad.
b) Los programas presupuestales compuestos por actividades programadas deben de seguir una lógica que permita obtener los resultados esperados.
c) Los programas presupuestales compuestos por actividades programadas deben permitir medir sus niveles de avance a través de indicadores o ratios.
d) Los programas presupuestales deben de facilitar el seguimiento del gasto que esta relacionado a la meta.
e) Los programas presupuestales deben de tener un histórico, para medir sus niveles de avance en cada ejercicio.
f) Los programas presupuestales deben prevenir riesgos externos que pongan en peligro su ejecución.

Asimismo, Garcia (2020) establece como otro requisito del PpR: La construcción de KPI orientados a medir el desempeño, lo cual nos permitirá evaluar el avance de los programas y sean útiles para el proceso presupuestario.

III.2.5. Dificultades que enfrentan las unidades ejecutoras en la elaboración de cada programa presupuestal en el marco de la implementación de PpR.

Entre las dificultades o retos que enfrentas las unidades ejecutoras en la elaboración de cada programa presupuestal, que es el instrumento principal en el PpR tenemos:

- El criterio de prioridad al programar no está del todo definido. Es decir, no tiene claro lo que buscan obtener con el gasto a programar.

- La intensidad del problema que se pretende resolver no se conoce con precisión.
- Las soluciones presentadas para atender a los problemas no tienen sustento ni coherencia
- Las actividades que pretenden realizar a fin de establecer un programa no esta definido.
- La tiene establecido sus ratios que le permitirán mediar la eficiencia en la ejecución de programas.
- Los indicadores de desempeño no están definidos.
- Las metas no están definidas.
- Se prioriza a nivel general las partidas del gasto.
- Los Gastos de Inversión y Gastos Operativos no están vinculados de forma correcta.

III.2.6. La Directiva Corporativa de Gestión Empresarial de FONAFE y su relación con el Presupuesto por Resultados

La Directiva Corporativa de Gestión Empresarial dispone que los directores de las empresas bajo el ámbito de FONAFE deben contribuir con una visión sostenible basada en la aplicación de prácticas de Buen Gobierno Corporativo. Asimismo, deben de enforcarse en obtener resultados óptimos en términos de eficiencia operacional, rentabilidad financiera, responsabilidad social y crecimiento organizacional, con los recursos que administra la empresa.

De igual manera, la Directiva dispone que al finalizar cada ejercicio se realicen evaluaciones del Sistema de Control Interno (SCI), con el propósito de determinar el nivel de avance en su implementación y la efectividad de su

funcionamiento en toda la empresa. Esto permite valorar su capacidad para alcanzar los resultados esperados y adoptar las medidas correctivas que correspondan, favoreciendo así un proceso continuo de retroalimentación.

Asimismo, FONAFE procura fomentar en las empresas que están bajo su dirección el uso de herramientas de administración enfocadas en el logro de resultados, que faciliten la medición del cumplimiento de los objetivos tanto de interés empresarial como del accionista, conforme a lo establecido en el Decreto Legislativo N.º 1031 y su Reglamento, el cual procura fomentar la eficiencia en la actividad empresarial del Estado. A través de los convenios de gestión empresarial plantean reconocer y recompensar al personal por alcanzar los objetivos e indicadores programados.

Al respecto, el monitoreo del cumplimiento de los objetivos se realiza mediante los Tableros de Control (Balanced Scorecard), mediante el cual se exponen los indicadores estratégicos desde diversos puntos de vistas tales como: financiero, desarrollo operativo, partes interesadas, gestión humana, entre otras que se consideren pertinentes.

Finalmente, establece que el proceso presupuestal de la actividad empresarial del Estado integra las fases de programación, formulación, aprobación, ejecución y evaluación presupuestal. En la fase de Evaluación Presupuestal se lleva a cabo la revisión y medición de si se logró alcanzar las metas trazadas al inicio del ejercicio, el cual fue aprobado en el marco presupuestal. Estas evaluaciones se desarrollan de forma mensual, trimestral y anual, y reflejan el avance en las metas establecidas que se espera obtener al finalizar la gestión presupuestal y financiera, el cual se realiza a través de análisis y medición de los niveles

ejecución de ingresos gastos, comparándolos con el marco aprobado y con la ejecución del ejercicio anterior, de acuerdo con los parámetros establecidos.

IV. CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

IV.1. Conclusiones consistentes con las soluciones presentadas

- El MEF señala que el PpR se estructura como un todo, engloba la asignación de recursos desde la Formulación hasta los Incentivos de gestión propios de las metas alcanzadas. Asimismo, señala que ayuda a mejorar la eficiencia del gasto debido a que los recursos asignados buscan obtener resultados medibles que permitirá alcanzar los objetivos institucionales. Así, permite mejorar la calidad del gasto.
- Muñoz (2020) establece que el PpR es una herramienta dirigida a mejorar la eficacia y eficiencia del gasto, permitiendo obtener óptimos resultados en un determinado periodo. Asimismo, está compuesto por instrumentos propios de la nueva administración pública.
- El Programa Presupuestal es un instrumento elemental del PpR, debido a su importancia en la asignación de recursos alineado a un objetivo especifico en beneficio social. Tal programa presupuestal está compuesto por todas las actividades programadas por la entidad con el fin de obtener un resultado, asimismo permite programar los gastos que realizará la institución alineada a una meta trazada, con lo cual todas las actividades planificadas estarán alineadas al Presupuesto.
- García (2020) sostiene que el PpR no es una práctica estática, ya que existen diversas modalidades que buscan relacionar los recursos

presupuestales con los resultados. Este sistema puede modificarse según los objetivos que persiga, es así como en algunos casos se prioriza la eficiencia en la orientación del recurso financiero, mientras que en otros se enfatiza la eficiencia técnica, el cual implica requerir distintos tipos de información. Sin embargo, es posible identificar algunos elementos claves para su adecuada implementación. Entre los cuales destaca la clasificación del gasto, debido a que permite mejorar la priorización del gasto público.

- FONAFE dispone su directiva que, en la etapa de Formulación Presupuestal de gastos, las empresas que estas normadas por FONAFE deben elaborar sus presupuestos por partidas y rubros, de acuerdo con las fuentes de financiamiento y la naturaleza del gasto, orientándolos a que los objetivos de operación de la empresa se logren, y a brindar un servicio de calidad en favor social. En este contexto, CORPAC no emplea la herramienta de programas presupuestales en la fase de Formulación de su Presupuesto, herramienta esencial del PpR, debido a que posibilita la correcta asignación de recursos, a través de criterios de priorización de gastos y de metas reales establecidas inicialmente con parámetros específicos que permiten alcanzar los objetivos determinados por la empresa.

IV.2. Recomendaciones consistentes con las soluciones presentadas

1° Se recomienda a la CORPAC implementar de manera progresiva el PpR como herramienta estratégica que le ayudará a el logro de cada meta trazada, como consecuencia de una mejoría en la eficiencia de los gastos de la empresa. Este enfoque mejora el desempeño de la empresa, debido a que favorecerá en la ejecución oportuna de obras y proyectos, evitando retrasos

que afecten su imagen institucional, garantizando una asignación de recursos coherente y orientada a resultados en beneficio de la sociedad.

2° Se recomienda a la CORPAC incorporar, en la etapa de formulación presupuestal, el uso del instrumento del PP, a fin de fortalecer la planificación y vinculación del gasto con resultados concretos. La aplicación de este enfoque permitirá estructurar las actividades y metas dentro de un marco lógico de resultados, facilitando a que los bienes y servicios se programen de acuerdo con los objetivos institucionales. De esta manera, CORPAC podrá orientar su presupuesto hacia resultados medibles y específicos, como la ejecución de obras de mantenimiento o mejora de pistas de aterrizaje, que contribuyen directamente a la seguridad operacional y al bienestar de la población beneficiaria. Además, este instrumento permitirá contar con una visión integral de los recursos necesarios para alcanzar dichos resultados, fortaleciendo la eficiencia del gasto, con el logro de resultados dentro del marco presupuestal programado.

3° Se recomienda a la CORPAC fortalecer sus capacidades técnicas y la gestión de su personal mediante programas de capacitación continúa orientados al enfoque de PpR y al manejo eficiente de los PP. El desarrollo de competencias en formulación, ejecución y evaluación presupuestal permitirá que los equipos técnicos cuenten con las herramientas necesarias que relacionen de forma óptima los productos obtenidos con los recursos comprometidos, también mejorar los procesos internos y asegurar un proceso presupuestario con mayor eficiencia y que se enfoque en alcanzar los resultados trazados. Asimismo, la inversión en una capacitación contribuirá a consolidar una cultura organizacional preparada para los

cambios constantes de la modernidad actual, y la generación de resultados que permitirán brindar servicios aeroportuarios y servicios de aeronavegación seguros y de buena calidad a favor de la ciudadanía.

IV.3. Referencias

Palomino, V. (2025). Impacto de la gestión por resultados en la eficiencia del gasto público: análisis empírico en Pisco, Perú. Bastcorp International Journal, 4(2), 142-159.

Toledo, E. (2023). Presupuesto por Resultado en el Perú: Una herramienta de modernización del Estado. Revista de Climatología Edición Especial Ciencias Sociales, 23, 1654.

Gonzales C. (2022). El Presupuesto por Resultado y su incidencia en la calidad del Gasto Publico en la Municipalidad distrital de Ciudad Nueva Provincia de Tacna, periodo 2012-2018.

Zarzosa, J. (2024). Gestión del Presupuesto por Resultado en la calidad del gasto público de los gestores de un Gobierno Regional, Perú, 2024.

Barrientos, A. (2019). Presupuesto por Resultado y su incidencia en la gestión de la Municipalidad Distrital de Carmen Alto, 2018.

Vélez, A. (2017). Finanzas públicas y modelo de presupuesto basado en resultados y sistema de evaluación del desempeño en las entidades federativas mexicanas. Análisis de caso en Nuevo León. Doctoral disertación, Universidad Autónoma de Nuevo León.

Muñoz, P. (2022). Influencia del Presupuesto por Resultado en la efectividad de la gestión pública. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, volumen 6(5), 4736-4757.Mexico.

Alvarado, B., & Morón, E. (2008). Perú, hacia un Presupuesto por Resultado: afianzando la transparencia y rendición de cuentas (DD N°. 08-11). Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico

Pimenta, C. & Zaltsman, A. & Lora, O. & Arana, R. (2023). El Presupuesto por Resultado en América Latina y el Caribe: hallazgos de la encuesta 2023. BID.

Merino, J. & Zavaleta, W. (2020). La gestión del Presupuesto por Resultado y la calidad del gasto en gobiernos locales. Argentina. Revista Científica "Visión de Futuro", vol. 24, núm. 2, 2020.

Ministerio de Economía y Fianzas (2018). Capacitación Metodológica 2018 - Presupuesto por Resultado (PpR). DCGP.DGPP.

García, L. (2020). El Presupuesto por Resultado en el Perú: avances y perspectivas. Tesis para optar el Grado Académico de Maestro en Costos y Presupuesto.

Díaz, R. (2012). Sistemas de costos, Presupuesto por Resultado y Sistemas Integrados de Administración Financiera. Aportes y desafíos para incrementar el impacto del gasto público en el bienestar de los ciudadanos. Documento de debate# IDP-DP-200. Washington DC: Banco Interamericano de Desarrollo.

Taype, O. & Rodríguez, O. & Reategui, N. (2023). La nueva gestión pública: Retos y perspectivas en tiempos de pandemia de COVID-19. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 6(2). México.

Satán, M. & Vegas, H. (2025). Nueva gestión pública como modelo integral de la cultura organizacional en la administración pública local. Revista 593 Digital Publisher CEIT, 10(1), 774-784. Ecuador.

CLAD (1999). Una nueva gestión pública para América Latina. Economía y Sociedad, 4(09).

Hood, C. (1991). A public management for all seasons?. Public administration, 69(1), 3-19.

Uvalle, R. (2023). La Democratización de la Administración Pública: un enfoque desde la Rendición de Cuentas. Revista de Administración Pública, (162), 18.

Vera, M., & Martínez, M. (2022). Evaluación de los sistemas de transparencia y rendición de cuentas en América Latina (2010-2020). Un enfoque desde el gasto público. Economía y Política, 9(1).

Izquierdo, A., & Pessino, C. (2018). Mejorar gasto para mejores vidas. Cómo América Latina y el Caribe puede hacer más con menos. Banco Interamericano de Desarrollo.

Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (FONAFE). (2018). Directiva Corporativa de Gestión Empresarial. Acuerdo de Directorio N° 003-2018/006-FONAFE de fecha 26/06/2018.

Decreto Legislativo Nº 1436 (2018). Decreto Legislativo Marco De La Administración Financiera Del Sector Público. Diario El Peruano.

Decreto Legislativo Nº 1440 (2018). Decreto Legislativo Del Sistema Nacional De Presupuesto Público.

Dirección General de Presupuesto Público (2011). El Sistema Nacional de

Presupuesto. Ministerio de Economía y Finanzas.

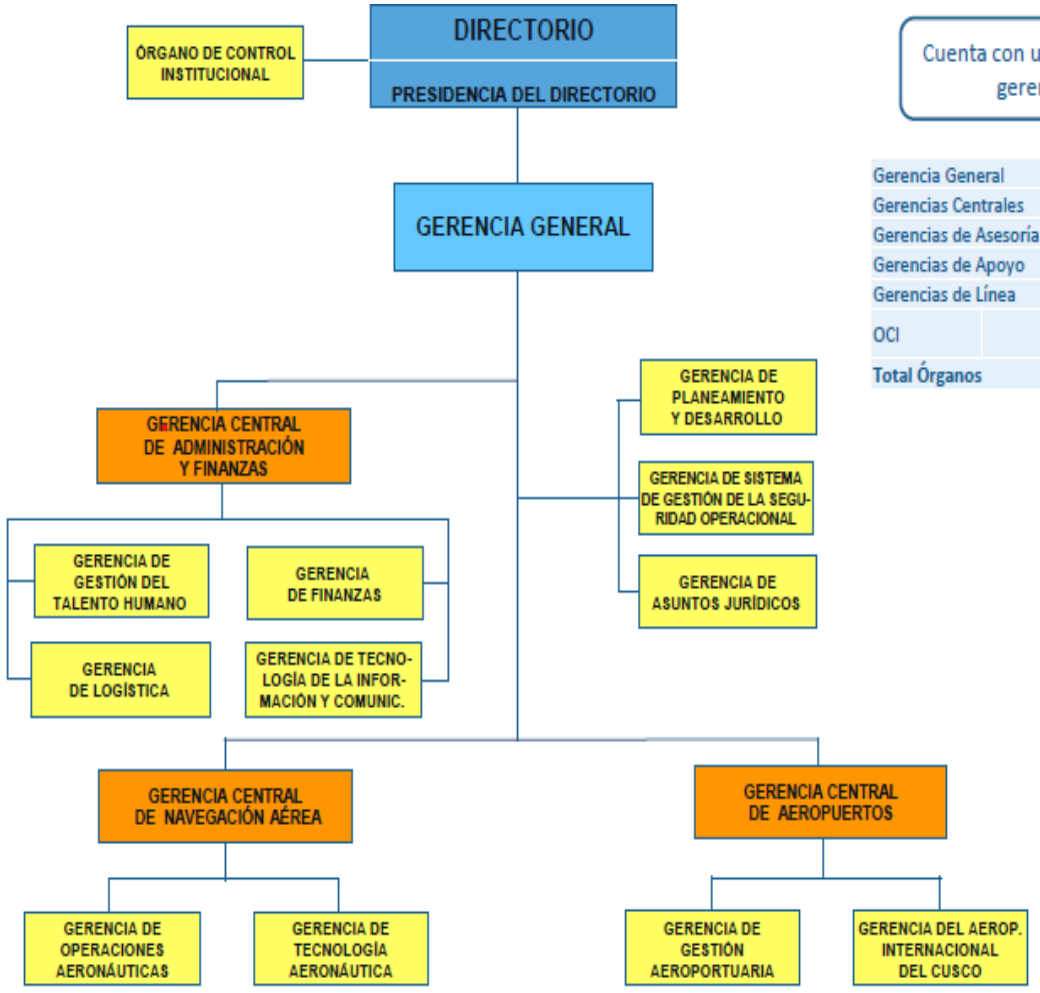
Congreso de la República (2025). Evolución del Presupuesto Público años 2020 – 2025- Nota de Información Referencia N° 15/2025-2026-ASISP/DIP.

Ministerio de Hacienda (2010). Presupuesto por Resultados y la Consolidación del Sistema de Evaluación y Control de Gestión del Gobierno Central. Chile.

Sanchez. Wendy (2016). Análisis de la Implementación Del Presupuesto Por Resultados En Guatemala. Chile.

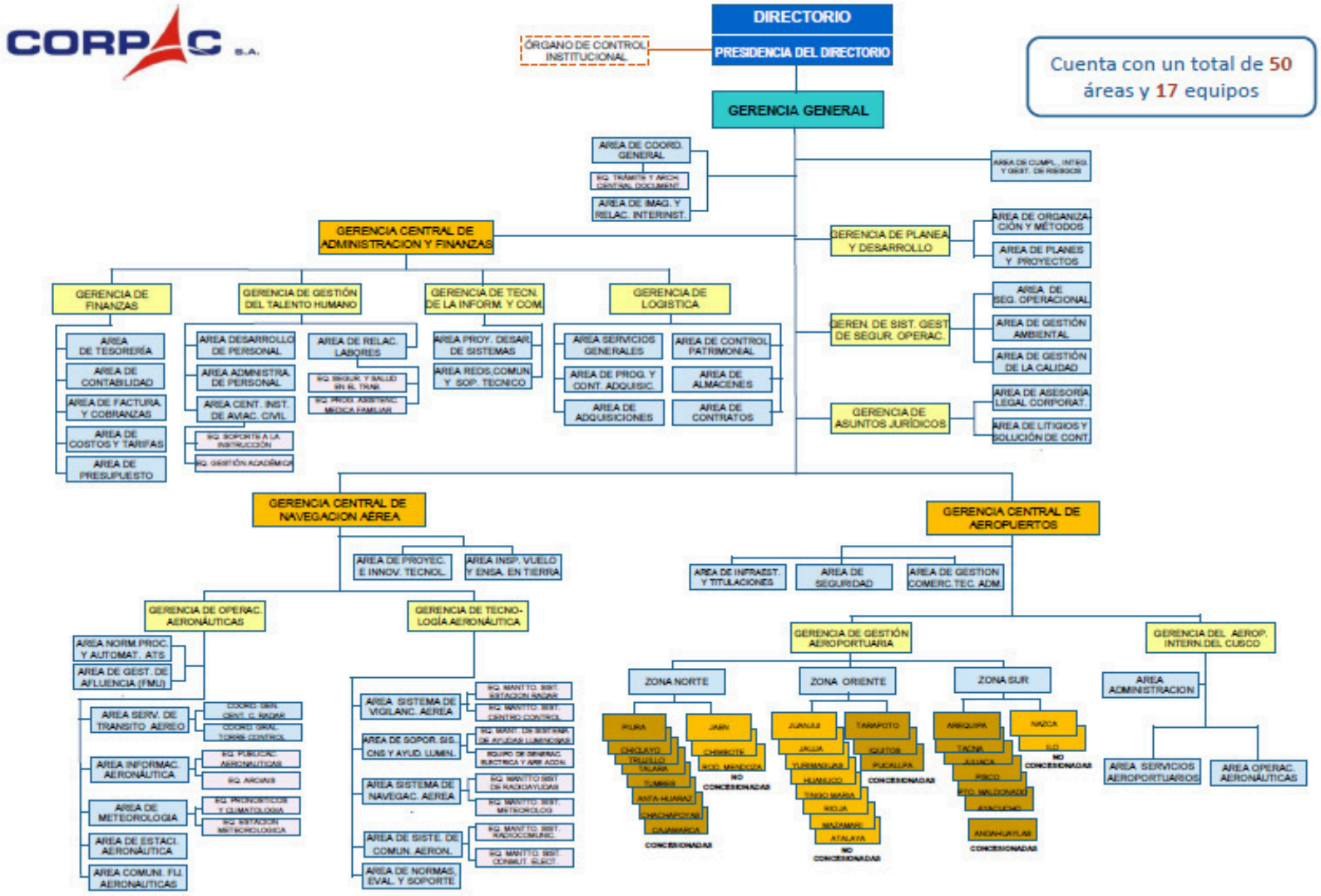
Anexos

ANEXO 1. ORGANIGRAMA DE CORPAC S.A. 2025



Nota: Se observa el organigrama de CORPAC por gerencias. Fuente: Portal de web de CORPAC

ANEXO 2. ORGANIGRAMA COMPLETO DE CORPAC S.A. 2025



Nota: Se observa el organigrama de la CORPAC detallado por Gerencias, Áreas y Equipos.
Fuente: Portal de web de CORPAC

Anexo 3 CONFORMACIÓN SISTÉMICA QUE SE ESTABLECE



Fuente; Ministerio de Economía y Finanzas.

Nota: En la imagen se observa la conformación de los 7 sistemas, cada uno de enlazado con el otro y orden correspondiente, y que en su conjunto 6 de ellos están transversalmente relacionado con el SNPP.

ANEXO 4. LOS INSTRUMENTOS DEL PPR



Nota: Se observa los cuatro instrumentos del PpR, donde los PP son el centro y el eje de los demás instrumentos.
Fuente: Ministerios de Economía y Finanzas.