La foto final y el *sprint* presupuestal de diciembre

The final photo and the december budget sprint

Capitán de Corbeta Fares Yunis Moreno. Se graduó como Alférez de Fragata en el 2010. Es licenciado en Ciencias Marítimo Navales por la Escuela Naval del Perú y licenciado en Ingeniería Industrial con mención en logística por la Universidad de Piura. También, posee el grado de magíster en Administración por la Universidad del Pacífico. Ha prestado servicios a bordo del B.A.P. *Carvajal* (FM-51), B.A.P. *Villavisencio* (FM-52), B.A.P. *Callao* (DT-143), B.A.P. *Bayóvar* (ATP-154), B.A.P. *Palacios* (FM-56). Asimismo, ha ocupado el cargo de Comandante del B.A.P. *Gauden* (ACP-119) y ha servido en la Comandancia de la Base Naval del Callao como Jefe del Departamento de los Servicios de la Base Naval. Actualmente, se desempeña en la Dirección de Proyectos Navales desde enero del 2022, donde ostenta el cargo de Jefe del Departamento de Presupuesto.

Resumen: El artículo analiza el fenómeno recurrente del "sprint presupuestal" de diciembre en la gestión pública peruana, caracterizado por una aceleración abrupta del gasto al cierre del año fiscal. A través del estudio de los tres niveles de gobierno, se evidencia un patrón sistémico de ejecución tipo "curva de palo de hockey", donde la mayor parte del presupuesto se devenga en las últimas semanas. El trabajo explica este comportamiento a partir de factores estructurales como la rigidez normativa, los tiempos logísticos de contratación y estrategias administrativas para optimizar indicadores. Asimismo, advierte los riesgos asociados a esta práctica, incluyendo decisiones apresuradas, ineficiencia en el gasto y presuntas responsabilidades legales. Finalmente, propone fortalecer la planificación anticipada, priorizar la calidad del gasto sobre los indicadores financieros y promover una ejecución más equilibrada durante el año, orientada al cierre efectivo de brechas y generación de valor público.

Palabras clave: ejecución presupuestal, gestión pública, gasto público, planificación, eficiencia

***Abstract*:** *This article analyzes the recurring phenomenon of the "December budget sprint" in Peruvian public management, characterized by a sharp acceleration of spending at the end of the fiscal year. By examining the three levels of government, a systemic pattern emerges resembling a "hockey stick curve," where most budget execution is concentrated in the final weeks. The study explains this behavior through structural factors such as regulatory rigidity, procurement timelines, and administrative strategies aimed at improving performance*

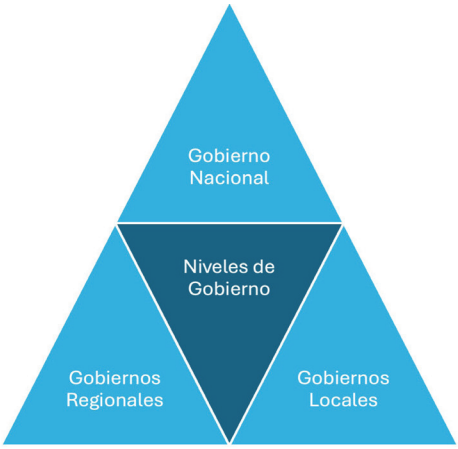
indicators. It also highlights the risks associated with this practice, including rushed decision-making, inefficient spending, and potential legal liabilities. Finally, it proposes strengthening early planning, prioritizing spending quality over financial indicators, and promoting a more balanced execution throughout the year, focused on effectively closing gaps and generating public value.

***Keywords*:** *budget execution, public management, public spending, planning, efficiency.*

Introducción: El "Déjà vu" del Cierre Fiscal

En la gestión pública peruana, el mes de diciembre tiene una connotación que va mucho más allá de las festividades de fin de año. Para los gestores públicos, planificadores y logísticos de los tres niveles de gobierno: Nacional, Regional y Local.

Figura 1
Niveles de Gobierno



Fuente. Elaboración propia en base al MEF

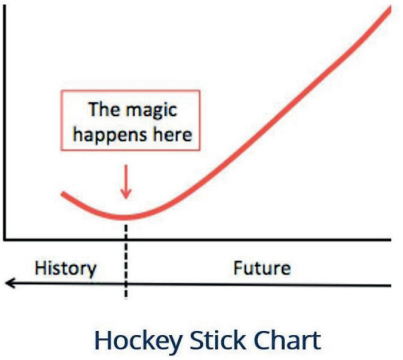
Diciembre es sinónimo de una carrera contra el reloj; un "sprint"[1] final (término adoptado de la metodología ágil Scrum) donde las horas del día parecen no alcanzar para devengar compromisos, cerrar entregables y asegurar que la ejecución presupuestal alcance los niveles esperados.

1 En la gestión de proyectos ágiles (Scrum), un Sprint se define como un bloque de tiempo breve y fijo (*time-box*), de un mes o menos, durante el cual el equipo trabaja con máxima intensidad para completar una cantidad específica de entregables funcionales (Schwaber & Sutherland, 2020).

Este fenómeno no es una anomalía aislada ni una casualidad operativa; es un patrón sistémico que se repite año tras año con la precisión de un reloj suizo, aunque con el frenesí de una sala de emergencias. Al inicio del año fiscal, con el Presupuesto Institucional de Apertura (PIA), la Programación Multianual de Inversiones (PMI) y la planificación correspondiente, se espera una ejecución lineal y ordenada. Sin embargo, la realidad operativa del Estado transforma esa línea recta en lo que coloquialmente conocemos como la "curva del palo de hockey"[2]: una ejecución moderada durante los tres primeros trimestres (el mango) y un disparo vertical en el último mes del año (la pala).

El objetivo de este artículo es analizar esta dinámica, no solo desde la óptica del sector Defensa, sino ampliando el lente hacia la realidad de los Ministerios, los Gobiernos Regionales y las Municipalidades. ¿Por qué el Estado peruano corre en diciembre? ¿Es esta aceleración un síntoma de eficiencia tardía o de planificación deficiente? Y, lo más importante, ¿refleja la "foto final" del 31 de diciembre un cierre real de brechas o simplemente una capacidad de gasto financiero?

Figura 2
Curva del palo de hockey



Fuente. Bradley et al., 2018

La Anatomía del "Sprint": Análisis de la Curva de Ejecución

Para entender la magnitud del sprint de diciembre, basta con observar el comportamiento del devengado mensual. Si bien cada nivel de gobierno tiene sus propias complejidades —desde la burocracia de los grandes ministerios hasta las limitaciones técnicas de un municipio distrital—, la tendencia estadística es sorprendentemente similar.

La ejecución del gasto público en el Perú suele presentar un letargo en el primer trimestre (el "arranque" de los sistemas y planes operativos), una aceleración gradual a mitad de año, y una concentración masiva de recursos devengados en las últimas semanas del ejercicio fiscal.

2 "Este término hace referencia a la forma visual del gráfico de ejecución: una línea relativamente plana o de crecimiento lento durante los primeros once meses (el 'mango'), que sufre un quiebre y ascenso vertical abrupto en diciembre (la 'pala'), imitando la silueta de dicho implemento deportivo."

En la siguiente tabla se presenta “la foto final” de como cerraron los 3 niveles de gobierno para el cierre del AF 2025:

Tabla 1
Foto Final

Nivel de Gobierno	PIA	PIM	Certificación	Compromiso Anual	Devengado	Girado	Avance %
G. Nacional	24,342,832,145	25,514,033,219	23,905,456,460	23,718,026,062	23,457,157,554	23,037,839,177	91.9%
G. Locales	15,970,551,181	30,152,312,485	28,376,688,739	25,906,388,683	22,468,528,555	21,466,125,574	74.5%
G. Regionales	15,428,308,611	15,230,734,230	14,894,495,233	14,635,105,183	14,379,171,515	14,057,892,989	94.4%
TOTAL	55,741,691,937	70,897,079,934	67,176,640,432	64,259,519,928	60,304,857,624	58,561,857,740	85.1%

Fuente. Portal de Transparencia Económica (MEF, 20 de enero 2026); elaboración propia

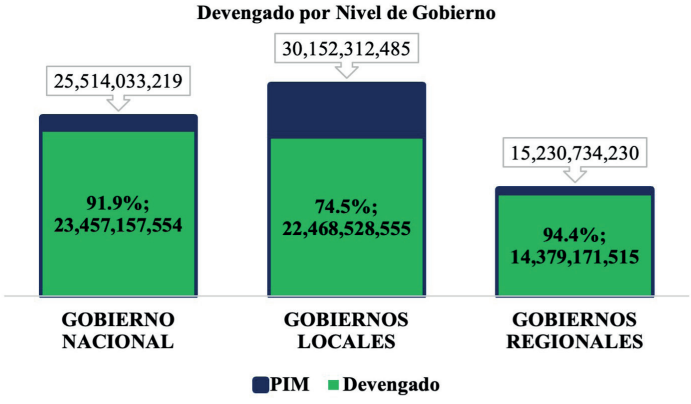
Como se puede observar en la tabla anterior, el Gobierno Nacional alcanzó una ejecución del 91.9%; recordemos que este Gobierno lo conforman los diferentes sectores tales como: Transportes y Comunicaciones, Educación, Presidencia del Consejo de Ministros, entre otros.

De igual forma, los Gobiernos Locales alcanzaron una ejecución de tan solo el 74.5%, este gobierno lo conforman las diferentes municipalidades y mancomunidades.

Finalmente, tenemos a los Gobiernos Regionales alcanzando una ejecución del 94.4%.

En el siguiente gráfico se puede observar más claramente la ejecución de cada nivel de gobierno y lo anteriormente explicado.

Figura 3
Devengado por Nivel de Gobierno



Fuente. Portal de Transparencia Económica (MEF, 2026); elaboración propia

Ahora bien, de la tabla N° 1 se observa el monto devengado; sin embargo, no se muestra el monto no devengado, en la siguiente tabla se puede apreciar los montos exactos y el % de no ejecución:

Tabla 2
Montos no Devengados

Nivel de Gobierno	No Devengado	Avance %
GOBIERNO NACIONAL	2,056,875,665	8.1%
GOBIERNOS LOCALES	7,683,783,930	25.5%
GOBIERNOS REGIONALES	851,562,715	5.6%
TOTAL	**10,592,222,310**	**14.9%**

Fuente. Portal de Transparencia Económica (MEF, 2026); elaboración propia

Claramente se observa que hay un serio problema en los Gobiernos Locales, seguido por el Gobierno Nacional y finalmente por los Gobiernos Regionales.

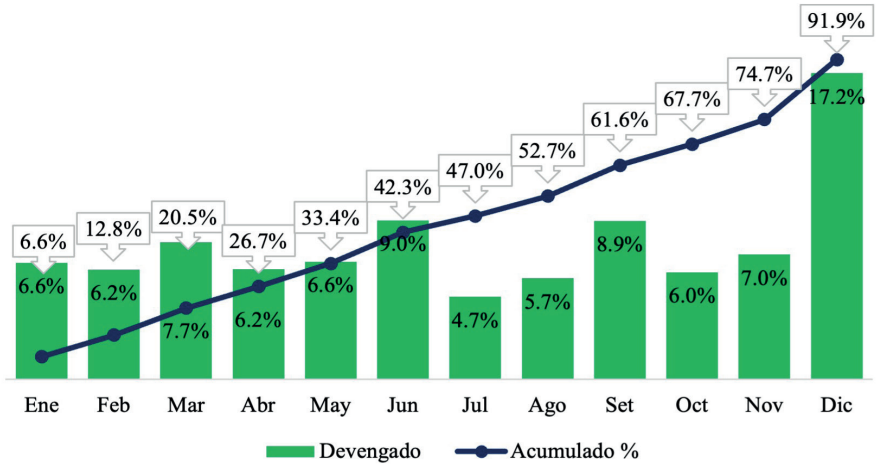
Luego de haber visto como cerraron el año, procederemos a analizar el comportamiento mensual de los devengados correspondientes al año fiscal 2025, desagregado por los tres niveles de gobierno:

En la Tabla N.º 3 (ver anexos), se aprecia la ejecución financiera del Gobierno Nacional, donde se confirma la tendencia del 'sprint' final. Durante los primeros once meses del año, el devengado mensual mantiene un ritmo promedio oscilante; sin embargo, diciembre rompe abruptamente la linealidad, disparándose a una ejecución de 4,398 millones.

Esta cifra representa un 17.2% del avance anual en un solo mes, más del doble de lo ejecutado en meses regulares como enero o febrero. Este comportamiento valida estadísticamente la presión operativa de fin de año, necesaria para alcanzar el acumulado final del 91.9%.

Tal como se aprecia en el Gráfico N.º 4, la visualización de los datos confirma este salto abrupto. Las barras verdes evidencian una ejecución relativamente homogénea entre enero y noviembre, oscilando en un rango del 4.7% al 9%.

Figura 4
G. Nacional: Devengado por mes



Fuente. Portal de Transparencia Económica (MEF, 2026); elaboración propia

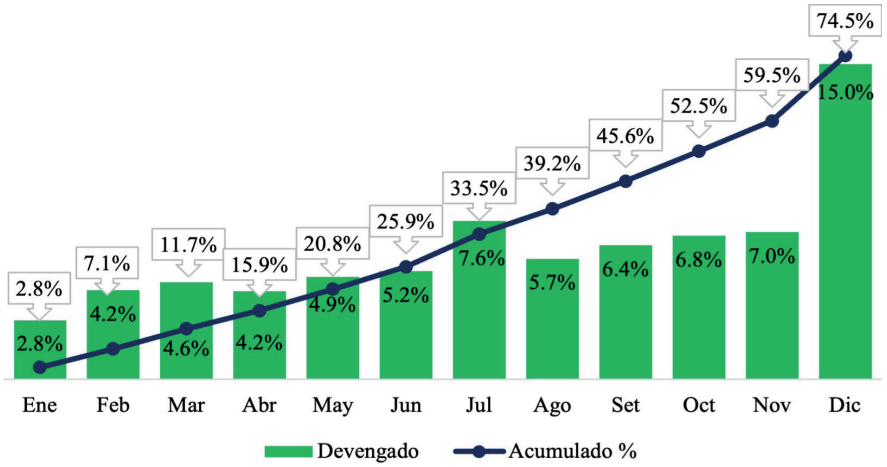
Sin embargo, la barra de diciembre rompe el patrón estacional, elevándose abruptamente hasta el 17.2%. Este salto visual confirma el 'sprint' operativo del cierre de año, impulsando la curva acumulada (línea azul) hasta alcanzar la meta final del 91.9%."

En el caso de los Gobiernos Locales, la Tabla N.º 4 (ver anexos) revela una realidad más crítica. Si bien el patrón del 'sprint' se mantiene —con un salto abrupto en diciembre al 15.0%, duplicando el rendimiento de noviembre—, el esfuerzo final resulta insuficiente.

A diferencia del nivel Nacional, las municipalidades inician el año con una ejecución mínima del 2.8% y cierran con un acumulado anual del 74.5%. Esto demuestra que, aunque la aceleración de fin de año es sistémica, en el nivel local no alcanza para compensar la lentitud de los primeros trimestres, dejando una cuarta parte del presupuesto sin ejecutar.

El Gráfico N.º 5 permite visualizar esta disparidad. En él se aprecia cómo la curva acumulada se ve lastrada por el lento arranque de enero, confirmando que el 'sprint' de diciembre, aunque transversal a todos los niveles, arroja resultados dispares: la reacción de último minuto en los municipios no basta para revertir la inercia anual.

Figura 5
G. Locales: Devengado por mes



Fuente. Portal de Transparencia Económica (MEF, 2026); elaboración propia

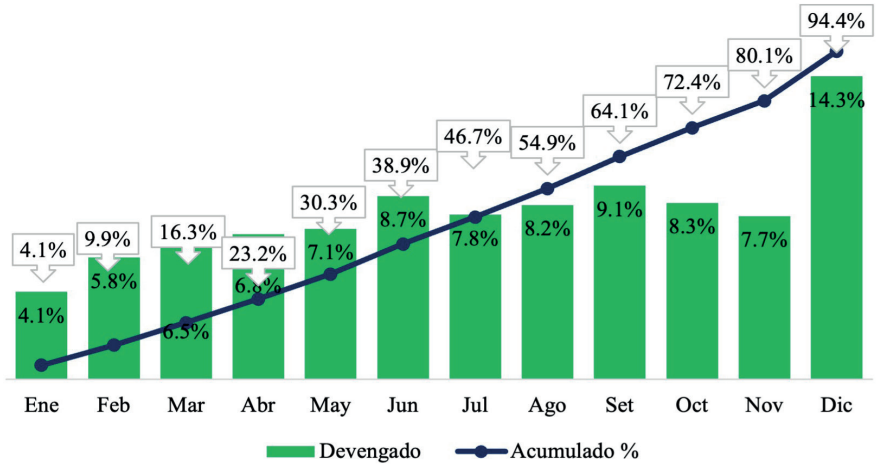
Sin embargo, la línea de tendencia acumulada (azul) revela la debilidad estructural de este nivel de gobierno: un arranque lento de apenas 2.8% en enero que lastra el desempeño anual. A pesar de la aceleración final, el cierre al 74.5% evidencia que la reacción de último minuto no es suficiente para compensar la baja ejecución de los primeros trimestres.

Finalmente, en la Tabla N.º 5 (ver anexo), se observa el desempeño de los Gobiernos Regionales. Este nivel de gobierno presenta el cierre más contundente de los tres: un repunte en diciembre del 14.3% (representando 2,177 millones) que catapulta la ejecución acumulada hasta un impresionante 94.4%.

Este resultado supera porcentualmente incluso al Gobierno Nacional, sugiriendo que, a pesar de las oscilaciones mensuales, los GOREs logran devengar la casi totalidad de sus recursos hacia el cierre del ejercicio fiscal.

El Gráfico N.º 6 expone visualmente esta eficacia. Si bien la barra de diciembre (14.3%) confirma la regla del 'sprint' final —casi duplicando el promedio de los meses anteriores—, el impacto en la curva acumulada es decisivo.

Figura 6
G. Regionales: Devengado por mes



Fuente. Portal de Transparencia Económica (MEF, 2026); elaboración propia

A diferencia de los otros niveles, esta aceleración final permite a las regiones cerrar con un 94.4%, la cifra más alta de los tres niveles de gobierno, demostrando una capacidad de devengado superior al cierre del ejercicio fiscal.

Como se aprecia en las gráficas, el comportamiento es asimétrico. Mientras que los meses de enero a marzo suelen representar un porcentaje menor del Presupuesto Institucional Modificado (PIM) debido a la certificación y actos preparatorios, diciembre concentra un porcentaje desproporcionado de la ejecución anual.

Esta concentración no solo estresa los sistemas administrativos (SIAF[3], SEACE[4]), sino que pone en riesgo la calidad del gasto. La presión por llegar a la "foto final" —ese porcentaje de ejecución que validará la gestión ante el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) y la ciudadanía— puede incentivar decisiones apresuradas. Sin embargo, para juzgar este fenómeno con justicia, es necesario entender las causas estructurales que obligan a los gestores a correr esta maratón final.

3 Sistema Integrado de Administración Financiera: es una herramienta central para la gestión financiera del Estado peruano. Su principal objetivo es optimizar la administración de los recursos públicos, siendo de uso obligatorio para todas las entidades del sector público en los niveles nacional, regional y local.

4 Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado: es la plataforma oficial en Perú donde se publican, gestionan y registran todos los procesos de contratación pública.

Anatomía del Sprint: ¿Por qué corren todos a la vez?

Si los gráficos muestran el "qué", la realidad operativa explica el "por qué". La concentración del gasto en diciembre no es siempre un acto de negligencia, sino la consecuencia de una tormenta perfecta que combina rigidez normativa y estrategias de supervivencia administrativa. Basado en la experiencia de campo, podemos identificar tres factores críticos:

1. La Cronología de la Demora (El factor "8 meses").- Existe una desconexión entre el calendario fiscal y los tiempos logísticos reales. Para una adquisición de equipamiento mayor, los Actos Preparatorios —indagación de mercado, aprobación de expediente— pueden tomar fácilmente 3 meses. A esto se suma el Proceso de Selección (convocatoria, buena pro, consentimiento) de unos 2 meses, y finalmente el plazo de entrega del proveedor, que suele rondar los 3 meses. Matemáticamente, hablamos de un ciclo de 8 meses. Si una unidad ejecutora logra certificar su crédito presupuestario en mayo, el devengado caerá, casi por gravedad, en diciembre. No es falta de planificación, es la inercia del sistema.

2. La Válvula de Escape: Las 8 UIT y la Muralla de la Partida 2.6.- Ante la inminencia del cierre, los gestores buscan ejecutar lo que sea rápido. Aquí entran las compras directas menores a 8 UIT, que permiten agilizar la adquisición de bienes y servicios puntuales (Ley N.º 30225, 2014). Sin embargo, existe una barrera técnica infranqueable: los recursos asignados a la partida 2.6 (Adquisición de Activos No Financieros) no pueden destinarse a la partida 2.3 (Bienes y Servicios) (MEF, 2024). Esto obliga a las áreas usuarias a forzar la compra de activos (computadoras, mobiliario, equipos) para no perder el presupuesto de inversión, ya que no tienen la flexibilidad para usar ese dinero en mantenimiento u operatividad corriente, generando a veces un sobrestock de activos no prioritarios.

3. La "Matemática" de la Eficiencia: Reducir el PIM.- Finalmente, existe una estrategia contable que no ejecuta gasto, pero "maquilla" la foto final. Cuando se proyecta que ciertos saldos no podrán devengarse, las entidades optan por poner esos montos como "libre disponibilidad" y solicitar notas de rebaja presupuestal. La lógica es puramente aritmética: el porcentaje de ejecución es una división entre lo Devengado y el Presupuesto Institucional Modificado (PIM) (Decreto Legislativo N.º 1440, 2018). Al reducir el denominador (el PIM) devolviendo el dinero al sector o al Tesoro Público, el porcentaje de ejecución aumenta automáticamente. Es una relación inversamente proporcional donde se sacrifica el recurso para salvar el indicador de gestión.

Riesgos del "Gasto por Gastar": La Flexibilidad Peligrosa

La presión institucional y política por alcanzar un porcentaje de ejecución sobresaliente en diciembre trae consigo un efecto secundario alarmante: la relajación de los controles. En el afán de "salvar el marco presupuestal" y no devolver recursos al Tesoro Público, los gestores enfrentan riesgos que trascienden la simple ineficiencia administrativa y cruzan peligrosamente la línea de la responsabilidad legal.

La premisa de "gastar para no perder el dinero" suele cegar al funcionario ante las severas consecuencias que el Sistema Nacional de Control y el Ministerio Público impondrán *a posteriori*. Al adoptar esta "flexibilidad", se materializan los siguientes riesgos legales y operativos:

- **Falsedad Ideológica y Actas Prematuras:** Quizás el riesgo más crítico y común en diciembre es la emisión de actas de conformidad por trabajos inconclusos o bienes no internados al 100%. Bajo la excusa de "firmar para devengar y que el proveedor termine en enero", el funcionario comete el delito de Falsedad Ideológica. Insertar declaraciones falsas en un documento público para generar un pago es un ilícito penal sancionado con pena privativa de libertad (Código Penal, Art. 428), independientemente de si la intención original era "no perder el presupuesto".

- **Responsabilidad Penal (Colusión y Negociación Incompatible):** En diciembre, flujogramas que todo el año fueron rígidos se vuelven súbitamente elásticos. Esta celeridad extrema para aprobar especificaciones técnicas, cotizaciones y otorgar buenas pro en tiempo récord levanta banderas rojas en las auditorías. Para la Fiscalía, esta "flexibilidad" rara vez se interpreta como proactividad administrativa; suele tipificarse como un interés indebido en favorecer a un tercero (Negociación Incompatible) o concertación con el contratista (Colusión) (Código Penal, Arts. 384 y 399).

- **Responsabilidad Civil por Perjuicio Económico (Compras Inútiles):** El gasto acelerado suele orientarse a lo que se *puede* comprar rápido (compras menores a 8 UIT), no a lo que se *necesita*. Esto genera almacenes llenos de insumos de baja rotación o bienes sobrevalorados por la urgencia. Cuando la Contraloría determina que estas adquisiciones no cumplieron una finalidad pública real, tipifica un perjuicio económico al Estado, obligando a los funcionarios involucrados a resarcir el daño con su propio patrimonio (Responsabilidad Civil).

- **La Trampa del Adelanto Directo y los "Elefantes Blancos":** Se gestionan pagos por adelantos directos o de materiales en contratos de obras apenas firmados a fines de diciembre. Financieramente, esto inyecta liquidez al contratista y dispara el porcentaje de ejecución en el SIAF, aunque el avance físico de la obra sea nulo al 31 de diciembre. El gran riesgo es que muchos contratistas, tras recibir fuertes sumas, abandonan la obra en enero o entran en controversias legales. El resultado: procesos de arbitraje interminables, presupuestos inmovilizados y la creación de nuevos "elefantes blancos" a nivel nacional.

En conclusión, la ironía del "sprint" de diciembre es trágica: en el intento de evitar el castigo administrativo por una baja ejecución, muchos gestores públicos terminan destruyendo sus carreras profesionales y enfrentando procesos penales, dejando al Estado con obras paralizadas y almacenes llenos de bienes innecesarios.

Conclusiones: Hacia una ejecución responsable y sostenible

El análisis de la "foto final" y el sprint de diciembre nos deja lecciones claras que trascienden la simple estadística. Si bien alcanzar el 90% o 95% de ejecución presupuestal es un indicador estadístico destacado, la forma en que llegamos a esa meta es tan importante como el número mismo.

1. El "Sprint" es un síntoma, no una estrategia: La curva de ejecución tipo "palo de hockey" no debe normalizarse como el estándar de gestión pública. Esta concentración de gasto en el último mes del año es un síntoma de deficiencias estructurales en la etapa de actos preparatorios y en la calidad de los expedientes técnicos. Una gestión eficiente no es la que corre más rápido en diciembre, sino la que mantiene un ritmo de trote constante desde enero, certificando y comprometiendo recursos de manera oportuna.

2. La calidad sobre la cantidad: La obsesión por el indicador financiero (devengado) no debe eclipsar el verdadero fin del presupuesto público: el cierre de brechas y la generación de valor público. Forzar la ejecución mediante compras directas no prioritarias o adelantos de obra sin sustento físico puede salvar el año fiscal en el SIAF, pero condena a la institución a enfrentar años de litigios, arbitrajes y responsabilidades penales. El costo de la "flexibilidad" de diciembre es demasiado alto para el funcionario y para el país.

3. La necesidad de la planificación anticipada: Para romper este ciclo vicioso, es imperativo fortalecer la fase de Programación Multianual de Inversiones (PMI) y el Plan Anual de Contrataciones (PAC). Los procesos logísticos complejos deben iniciarse con la debida anticipación, acompañados de un Control Concurrente real que brinde seguridad al gestor durante el año, en lugar de un control posterior meramente punitivo. Asimismo, es urgente capacitar a los cuadros técnicos de los Gobiernos Locales, quienes, atrapados en la baja ejecución (74.5%), requieren mayor soporte para no depender de la improvisación de fin de año.

En última instancia, la "foto final" del 31 de diciembre no debería ser un trofeo por haber gastado todo el dinero, sino un reflejo fiel de obras concluidas y servicios entregados. Solo cuando la ejecución financiera vaya de la mano con el avance físico real, podremos decir que hemos pasado de "lo planeado a lo ejecutado" de manera eficiente, transparente y, sobre todo, responsable.

Anexos

Tabla 3
G. Nacional: Devengado por Mes

Mes	Certificación	Compromiso Anual	Devengado	Girado	Avance %	Acumulado %
Ene	13,206	6,598	1,678	1,462	6.6%	6.6%
Feb	2,946	2,443	1,578	1,404	6.2%	12.8%
Mar	1,500	1,325	1,976	2,031	7.7%	20.5%
Abr	1,191	1,759	1,586	1,512	6.2%	26.7%
May	872	1,189	1,696	1,536	6.6%	33.4%
Jun	972	1,553	2,285	2,230	9.0%	42.3%
Jul	416	696	1,189	1,459	4.7%	47.0%
Ago	715	1,041	1,453	1,214	5.7%	52.7%
Set	982	2,043	2,278	2,365	8.9%	61.6%
Oct	434	1,095	1,542	1,573	6.0%	67.7%
Nov	357	1,088	1,799	1,761	7.0%	74.7%
Dic	314	2,890	4,398	4,490	17.2%	91.9%
TOTAL	23,905,456,461	23,718,026,063	23,457,157,555	23,037,839,176	91.9%	

Fuente. Portal de Transparencia Económica (MEF, 2026); elaboración propia

Tabla 4
G. Locales: Devengado por mes

Mes	Certificación	Compromiso Anual	Devengado	Girado	Avance %	Acumulado %
Ene	5,564	2,131	852	480	2.8%	2.8%
Feb	3,968	2,495	1,279	933	4.2%	7.1%
Mar	3,618	2,441	1,394	1,311	4.6%	11.7%
Abr	2,736	1,773	1,266	1,229	4.2%	15.9%
May	1,468	1,791	1,474	1,530	4.9%	20.8%
Jun	1,732	1,892	1,555	1,737	5.2%	25.9%
Jul	2,105	2,303	2,280	1,858	7.6%	33.5%
Ago	1,563	1,820	1,733	2,042	5.7%	39.2%
Set	1,602	1,915	1,927	1,858	6.4%	45.6%
Oct	1,510	1,960	2,064	2,150	6.8%	52.5%
Nov	1,231	2,017	2,116	2,103	7.0%	59.5%
Dic	1,279	3,368	4,528	4,235	15.0%	74.5%
TOTAL	28,376,688,738	25,906,388,681	22,468,528,554	21,466,125,574	74.5%	

Fuente. Portal de Transparencia Económica (MEF, 2026); elaboración propia

Tabla 5
G. Regionales: Devengado por mes

Mes	Certificación	Compromiso Anual	Devengado	Girado	Avance %	Acumulado %
Ene	4,861	2,294	630	366	4.1%	4.1%
Feb	2,484	1,709	876	732	5.8%	9.9%
Mar	1,961	1,439	984	1,067	6.5%	16.3%
Abr	1,400	1,091	1,042	947	6.8%	23.2%
May	754	1,063	1,082	1,033	7.1%	30.3%
Jun	790	1,208	1,318	1,244	8.7%	38.9%
Jul	491	935	1,183	1,215	7.8%	46.7%
Ago	349	857	1,253	1,156	8.2%	54.9%
Set	745	1,069	1,392	1,288	9.1%	64.1%
Oct	473	988	1,268	1,268	8.3%	72.4%
Nov	182	820	1,174	1,237	7.7%	80.1%
Dic	405	1,161	2,177	2,505	14.3%	94.4%
TOTAL	14,894,495,232	14,635,105,184	14,379,171,516	14,057,892,989	94.4%	

Fuente. Portal de Transparencia Económica (MEF, 2026); elaboración propia

Referencias

1. Bradley, C., Hirt, M., & Smit, S. (2018). *Strategy beyond the hockey stick: People, probabilities, and big moves to beat the odds*. John Wiley & Sons.
2. Gobierno del Perú. (1991). *Decreto Legislativo N.º 635: Código Penal* (arts. 384, 399 y 428). Diario Oficial *El Peruano*.
3. Gobierno del Perú. (2014). *Ley N.º 30225: Ley de contrataciones del Estado*. Diario Oficial *El Peruano*.
4. Gobierno del Perú. (2018). *Decreto Legislativo N.º 1440: Decreto Legislativo del sistema nacional de presupuesto público*. Diario Oficial *El Peruano*.
5. Ministerio de Economía y Finanzas. (2026). *Portal de Transparencia Económica: Consulta amigable de ejecución del gasto*. https://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/
6. Ministerio de Economía y Finanzas. (2024). *Clasificadores presupuestarios*. Dirección General de Presupuesto Público.
7. Yunis Moreno, F. (2024). De lo planeado a lo ejecutado. *Revista de Marina*, (4), 142–157.
8. Schwaber, K., & Sutherland, J. (2020). *La guía de Scrum: La guía definitiva de Scrum: Las reglas del juego*. Scrum.