LIBRO BLANCO

MÁS
GESTIÓN
MEJORES
RESULTADOS

Hacia un **Presupuesto por Resultados** para Misiones



DATOS
PARA
DECISIONES
UN MEJOR
FUTURO

Del control de cuánto gasta el Estado a la evaluación de qué consigue

PLANIFICACIÓN
PRESUPUESTO
GESTIÓN
TRANSPARENCIA
RESULTADOS



Documento de propuesta técnica

POLÍTICAS
PÚBLICAS
QUE GENERAN
OPORTUNIDADES

LIBRO BLANCO

Presupuesto por Resultados para Misiones

De saber cuánto gasta el Estado a saber qué consigue

Propuesta para complementar el Presupuesto General de la Provincia con un registro público de programas, metas verificables e información de resultados.

Documento de trabajo · Septiembre de 2026

Héctor Julio Franco · Septiembre 2026

Resumen ejecutivo

La propuesta de este Libro Blanco es simple: no reemplazar el presupuesto tradicional, sino complementarlo con información que permita saber qué programas públicos existen, cuánto cuestan, qué objetivos persiguen y qué resultados alcanzan.

El Proyecto de Presupuesto 2027 de Misiones asciende a $5.206.134.722.000 y destina cerca del 63% a finalidades sociales. La Provincia ya publica información presupuestaria y cuenta con normas que exigen programación física, evaluación y análisis de resultados. El desafío es transformar esa información en un sistema público, uniforme y fácilmente comprensible.

Propuesta central

1. **Registro Provincial de Programas Públicos.**
2. **Anexo Provincial de Metas y Resultados junto con el Presupuesto General.**
3. **Seguimiento periódico y publicación en Presupuesto Abierto.**
4. **Informe anual que compare recursos, metas y resultados alcanzados.**

No se propone un mecanismo automático de premio o castigo presupuestario. Los resultados deben servir para mejorar la planificación, la discusión legislativa, la rendición de cuentas y las decisiones futuras sobre recursos.

1. Punto de partida: qué informa hoy el presupuesto

El presupuesto tradicional cumple una función jurídica y financiera indispensable: autoriza gastos, estima recursos, identifica organismos responsables y ordena la ejecución del Estado. El Proyecto 2027 mantiene esa lógica y es acompañado por exposiciones de ministros y organismos ante la Comisión de Presupuesto de la Cámara de Representantes.

Misiones cuenta además con un portal de Presupuesto Abierto y con publicaciones oficiales de proyectos, leyes, ejecución presupuestaria y cuentas generales. Ese sistema permite responder bien preguntas como:

- ¿Cuánto se prevé gastar?
- ¿Qué organismo ejecuta el gasto?
- ¿En qué finalidad o función se asignan los recursos?

La información que todavía resulta difícil de consultar de manera consolidada es otra: cuántos programas públicos existen, cuál es el costo de cada uno, qué problema pretende resolver cada programa, cuáles son sus metas y qué resultados produjo.

Hallazgo del relevamiento preliminar

La revisión realizada para este trabajo permitió identificar decenas de programas e instrumentos programáticos provinciales —en presupuesto, exposiciones oficiales y catálogos sectoriales—, pero no se encontró en las fuentes públicas consultadas un inventario único y simple que reúna programa, organismo, crédito, población objetivo, metas y resultados. Ese vacío justifica la primera pieza de la propuesta: un Registro Provincial de Programas Públicos.

2. Qué significa presupuestar por resultados

Presupuestar por resultados no significa abandonar la contabilidad pública ni sustituir las partidas. Significa agregar una capa de información que relacione los recursos con aquello que el Estado intenta conseguir.

Nivel	Ejemplo	Pregunta
Insumo	Dinero, personal, equipamiento	¿Qué recursos se usan?
Actividad / producto	Consultas, cursos, kilómetros intervenidos	¿Qué hace o entrega el Estado?
Resultado	Menor demora, mayor cobertura, mejor aprendizaje	¿Qué cambió para la ciudadanía?

La idea clave es distinguir ejecución de desempeño. Un programa puede gastar el 100% de su crédito y no alcanzar el resultado buscado; también puede mejorar su resultado con menos recursos gracias a una mejor organización o tecnología.

3. La propuesta para Misiones

3.1. Registro Provincial de Programas Públicos

El primer paso debería ser publicar anualmente un inventario único de programas provinciales. Cada programa tendría un código y una ficha mínima.

- Nombre y código del programa.
- Organismo responsable y área ejecutora.
- Problema o necesidad que pretende atender.
- Población objetivo y cobertura territorial.
- Crédito presupuestario asignado y fuente de financiamiento.
- Plazo o condición de vigencia.
- Principales productos, indicadores y metas disponibles.

El Registro permitiría diferenciar con claridad programas, proyectos de obra, actividades permanentes, transferencias y líneas promocionales. También evitaría que una misma política aparezca con denominaciones diferentes en distintos documentos.

3.2. Anexo Provincial de Metas y Resultados

Junto con el Proyecto de Presupuesto General, el Poder Ejecutivo presentaría un anexo que vincule los principales programas con metas verificables. No todos los gastos necesitan el mismo tipo de indicador; el sistema debe concentrarse en los programas en los que sea razonable medir producción, cobertura, calidad, tiempos o resultados.

Dato mínimo	Contenido
Línea de base	Situación al inicio del ejercicio.
Objetivo	Cambio o producto que se busca alcanzar.
Indicador	Forma de medir el avance.
Meta anual	Valor esperado al cierre del ejercicio.
Recursos asociados	Crédito asignado al programa o política.
Responsable	Organismo encargado de la ejecución.

Dato mínimo	Contenido
Fuente de datos	Sistema o registro del que surge el indicador.
Resultado	Valor efectivamente alcanzado.

3.3. Seguimiento y rendición

La información debería actualizarse periódicamente —por ejemplo, en forma trimestral para los programas prioritarios— y cerrar el ciclo con un Informe Anual de Resultados. Ese informe debería acompañar o vincularse con la rendición del ejercicio y servir como antecedente para la discusión del presupuesto siguiente.

Ciclo propuesto: Presupuesto + metas → ejecución → seguimiento → resultado anual → nueva decisión presupuestaria.

4. Cómo cambiaría la lectura del presupuesto

Hoy	Con la propuesta
¿Cuánto recibe un organismo?	¿Qué pretende conseguir con esos recursos?
¿Cuánto se ejecutó?	¿Qué meta se alcanzó?
¿Cuántas acciones se realizaron?	¿Qué cambió en cobertura, calidad o tiempo?
¿Quién gastó?	¿Quién es responsable del resultado?
Información dispersa por organismo	Ficha única y comparable por programa

5. La base legal ya existe: qué habría que ajustar

La propuesta no requiere crear desde cero una nueva arquitectura presupuestaria. La Ley VII–N.º 47 de Administración Financiera ya contiene varios principios propios de un sistema orientado a resultados: eficiencia y eficacia, evaluación de programas, utilización del presupuesto para alcanzar objetivos, programación física y financiera, registro de gestión física y análisis de resultados.

Para hacer exigibles y públicas las dos herramientas propuestas, bastaría estudiar una modificación o complementación puntual de esa ley y su reglamentación, principalmente en torno a los artículos 29, 30, 38, 46 y 47:

Norma	Ajuste a estudiar
Art. 29	Incorporar entre la documentación mínima el Registro Provincial de Programas y el Anexo de Metas y Resultados.
Art. 30	Precisar que los objetivos del mensaje presupuestario se expresen, cuando corresponda, mediante línea de base, indicadores y metas.
Art. 38	Vincular la programación física y financiera con las metas publicadas para los programas alcanzados.

Norma	Ajuste a estudiar
Arts. 46 y 47	Convertir parte de la información de ejecución física y análisis de resultados en información pública periódica y en un informe anual estandarizado.

Importante: este Libro Blanco no propone todavía una redacción legislativa cerrada. Señala el encuadre normativo que debería revisarse para que el Registro y el Anexo sean obligaciones permanentes y no sólo buenas prácticas administrativas.

6. Antecedentes que muestran que el modelo es viable

Francia

El presupuesto del Estado francés se acompaña de Projets Annuels de Performances (PAP), anexados al proyecto de ley de finanzas. Para cada programa se presentan estrategia, objetivos, indicadores y metas. Posteriormente, los Rapports Annuels de Performances (RAP) permiten contrastar lo previsto con lo obtenido.

Chile

La Dirección de Presupuestos de Chile publica, junto con el proyecto presupuestario, definiciones estratégicas e indicadores de desempeño por organismos y programas. Es un antecedente regional útil para un modelo misionero simple y gradual.

La enseñanza común es que el presupuesto financiero no desaparece. Se complementa con información de desempeño que mejora la calidad de la decisión pública.

7. Implementación gradual

Para evitar una nueva burocracia de indicadores, la aplicación debería comenzar por un conjunto limitado de programas de alto impacto ciudadano y ampliarse progresivamente.

Etapa 1 · Preparación: Crear el Registro Provincial de Programas y normalizar denominaciones, responsables y créditos.

Etapa 2 · Piloto: Seleccionar 15 a 20 programas prioritarios y definir 3 a 5 indicadores relevantes por programa.

Etapa 3 · Publicación: Incorporar el Anexo al proyecto de Presupuesto y publicar avances en Presupuesto Abierto.

Etapa 4 · Consolidación: Extender gradualmente el sistema e incorporar objetivos transversales que involucren a más de un organismo.

8. Ejemplo de ficha de resultados

El siguiente ejemplo es únicamente ilustrativo y muestra cómo podría presentarse un programa de acceso al agua:

Programa	Acceso al agua segura
Problema	Hogares sin acceso continuo a agua potable
Línea de base	25.000 hogares sin cobertura

Meta anual	Incorporar 6.000 hogares
Presupuesto asociado	$X
Indicador principal	Nuevos hogares con servicio operativo
Avance semestral	2.500 hogares
Resultado anual	5.700 hogares
Cumplimiento	95% de la meta

El objetivo no es reducir la gestión pública a un solo número. La ficha debe combinar indicadores de producción, cobertura, calidad y resultado, según la naturaleza de cada política.

9. Beneficios esperados y cuidados necesarios

- Mejor planificación y priorización de recursos.
- Debate legislativo basado en metas y desempeño, además de partidas.
- Mayor transparencia y comprensión ciudadana.
- Comparación entre lo prometido y lo realizado.
- Detección de programas superpuestos, desactualizados o sin objetivos verificables.
- Mejor continuidad de políticas públicas entre ejercicios.

El sistema debe evitar tres riesgos: generar cientos de indicadores irrelevantes; premiar la manipulación de métricas; y atribuir a un organismo resultados que dependen de factores externos. Por eso los indicadores deben ser pocos, relevantes, verificables y acompañados por contexto.

10. Conclusión

Misiones ya cuenta con buena parte de la infraestructura jurídica y administrativa necesaria para avanzar. La Ley VII–47 reconoce la evaluación de resultados, la programación física y financiera y la responsabilidad por los resultados obtenidos. El Ministerio de Hacienda publica información presupuestaria y Presupuesto Abierto. El Presupuesto 2027, además, contiene numerosas políticas y programas cuya gestión ya genera datos físicos y operativos.

El paso siguiente podría ser ordenar y hacer visible esa información mediante dos instrumentos sencillos:

- un Registro Provincial de Programas Públicos que diga qué programas existen y cuánto cuestan;
- un Anexo Provincial de Metas y Resultados que diga qué pretenden conseguir y qué resultados alcanzan.

La pregunta no es sólo cuánto gasta el Estado.
La pregunta completa es: ¿qué consigue con lo que gasta?

Fuentes y antecedentes principales

Ministerio de Hacienda, Finanzas, Obras y Servicios Públicos de Misiones – documentación del Proyecto de Presupuesto 2027
https://hacienda.gob.ar/ubicacion/2027/

Provincia de Misiones – inicio del debate del Presupuesto 2027 y principales magnitudes
https://misiones.gob.ar/misiones-inicio-el-debate-del-presupuesto-2027-con-el-63-de-los-recursos-destinados-a-inversion-social/

Ley VII–N.º 47 – Ley de Administración Financiera, Administración de Bienes, Régimen de Contrataciones y Sistemas de Control
https://digestomisiones.gob.ar/archivospdf/1688587022_LEY%20VII%20-%20N%2047.pdf

Presupuesto Abierto – Provincia de Misiones
https://presupuesto.hacienda.gob.ar/

Direction du Budget, Francia – Performance; Projets Annuels de Performances (PAP) y Rapports Annuels de Performances (RAP)
https://www.budget.gouv.fr/reperes/performance

DIPRES Chile – Proyecto de Ley de Presupuestos 2026, definiciones estratégicas e indicadores de desempeño
https://www.dipres.gob.cl/597/w3-multipropertyvalues-15168-37782.html

OCDE – Good Practices for Performance Budgeting
https://www.oecd.org/en/publications/oecd-good-practices-for-performance-budgeting_c90b0305-en.html

Nota metodológica: el relevamiento de programas mencionado en el documento es preliminar y tiene por objeto mostrar la necesidad de un inventario oficial consolidado. No pretende sustituir la clasificación presupuestaria oficial ni afirmar un número definitivo de programas para el ejercicio 2027.

FRANCO
Hector Julio

Firmado digitalmente por FRANCO Hector Julio
Fecha: 2026.09.21 14:17:01 -03'00'