DocuSign Envelope ID: 1667F31F-A490-47A3-811B-87D32BA01FB2

República Argentina - Poder Ejecutivo Nacional
1983/2023 - 40 AÑOS DE DEMOCRACIA

Informe

Número: IF-2023-80529052-APN-SECCYPE#MRE

CIUDAD DE BUENOS AIRES
Miércoles 12 de Julio de 2023

Referencia: EX-2022-107725572- -APN-DGD#MRE. Prodoc ARG22/013

PROYECTO PNUD ARG/22/013

Título del Proyecto: Fortalecimiento estratégico de las herramientas tecnológicas y operativas de la Agencia de Recaudación de la Provincia de Buenos Aires

Número del Proyecto: 22/013

Asociado en la Implementación: Agencia de Recaudación de la Provincia de Buenos Aires

Fecha de Inicio: 11 de mayo 2023 **Fecha de finalización:** 31 diciembre 2025

Fecha de reunión del Comité Local de Revisión del Proyecto (LPAC): 11 de mayo 2023

Efectos a los que contribuye el proyecto (MECNUD/CPD, RPD o GPD): Efecto 10 del MECNUD: Para 2025, el país habrá fortalecido la promoción, protección y respeto del disfrute de los derechos humanos con base en los principios de igualdad de género y equidad social y geográfica de toda la población, y habrá fortalecido las instituciones del Estado a nivel nacional y subnacional para lograr la eficiencia y eficacia en la gestión pública y la promoción de políticas de acceso a la justicia y la seguridad ciudadana. También habrá garantizado el acceso a la información pública, la gestión del conocimiento y la participación efectiva e inclusiva

Producto(s) Indicativo(s): Producto 4.1 Promoción de la innovación institucional en todos los niveles de gobierno basada en normas de transparencia y rendición de cuentas, lo que incluye intervenciones digitales accesibles que reduzcan la brecha digital, aplicando un enfoque diferencial e interseccional.

Documento de Proyecto: IF-2023-60831090-APN-DPIN#MRE

Tramita por Expediente: EX-2022-107725572- -APN-DGD#MRE

Archivada en Expediente DPROY: EX-2022-107725572- -APN-DGD#MRE

DocuSign Envelope ID: 1667F31F-A490-47A3-811B-87D32BA01FB2

Autoridades del proyecto

Director del Proyecto: Cristian Alexis Girard

Cargo: Director Ejecutivo de la Agencia de Recaudación de la Provincia de Buenos Aires Correo electrónico: privada@arba.gov.ar

Coordinador/a del Proyecto: Agustina Julia Manacero

Correo electrónico: agustina.manacero@arba.gov.ar

Breve Descripción del Proyecto

El objeto general del presente proyecto es contribuir a la transformación tecnológica y operativa de ARBA en una agencia líder y eficiente frente a los múltiples cambios económicos, socio-culturales y de gestión gubernamental para dar respuesta a las principales restricciones que enfrenta y enfrentará la Agencia en los próximos años.

La iniciativa enfatiza el conocimiento y la capacidad del personal, así como la infraestructura y las herramientas tecnológicas que potencien sus funciones de fiscalización, recaudación e interrelación ágil con los contribuyentes.

Los procesos de cambio implicados en el proyecto en términos de acciones involucran la visión sistémica de los procesos administrativos, capacidades humanas y desarrollos técnicos a medida, además de la incorporación de herramientas analíticas y de procesamiento de información avanzadas (tales como aquellas basadas en Inteligencia Artificial), así como infraestructura tecnológica de punta.

Actividades y principales acciones que componen la estrategia propuesta en el Proyecto:

Actividad 1 – Desarrollar un Plan integral de mejora ARBA 2023-2025

Actividad 2 - Fortalecer las acciones de fiscalización y control de ARBA

Actividad 3 - Fortalecer la gestión operativa de ARBA

Actividad 4 - Gestionar el Proyecto (Unidad Coordinadora del Proyecto)

Resultados esperados:

El resultado esperado de la iniciativa es contribuir a la transformación tecnológica y operativa de ARBA en una agencia líder y eficiente frente a los múltiples cambios económicos, socio-culturales y de gestión gubernamental y que permita contar con alta capacidad de adaptación a los objetivos de gestión y a los cambios del contexto.

La adecuada ejecución de las actividades y sus metas específicas planteadas por el presente proyecto de mejorar

DocuSign Envelope ID: 1667F31F-A490-47A3-811B-87D32BA01FB2

la infraestructura tecnológica, herramientas específicas de fiscalización y control y mejoras operativas, la recaudación e interacción con el contribuyente, deberán gestionarse de manera integrada y eficiente con la información fiscal, articularse con personal altamente capacitado y disponiendo de las herramientas e infraestructura tecnológica adaptadas a la evolución del contexto tecnológico, económico y social.

En tal sentido se esperan alcanzar los principales resultados:

· Un Plan integral de mejora ARBA 2023-2025 elaborado y desarrollado.

· Acciones de fiscalización y control de ARBA fortalecidas, alcanzando la optimización de al menos 20 procesos de fiscalización y recaudación para la gestión integrada de la información fiscal.

· Colaborar con 7 Gerencias de ARBA para la implementación y utilización de instrumentos de inteligencia fiscal y herramientas analíticas avanzadas.

· Gestión operativa de ARBA fortalecida, habilitando al menos 426 trámites web para la gestión digital del contribuyente.

Adicionalmente, el Asociado en la Implementación se compromete a trabajar durante la ejecución del proyecto y junto a las áreas técnicas del Organismo en la elaboración, recolección e informe del número de beneficiarios de las actividades previstas en el presente documento de proyecto.

Presupuesto

		REVISIÓN A
Total de recursos requeridos:		9.239.940
Total de recursos asignados:	**TRAC**	
	PNUD	
	Gobierno	8.970.816
	Donante	
Costos de apoyo:		269.124

DocuSign Envelope ID: 1667F31F-A490-47A3-811B-87D32BA01FB2

En especie:

No financiado:

Digitally signed by Gestion Documental Electronica
Date: 2023.07.12 14:10:48 -03:00

Pablo Norberto DELGADO
Secretario
Secretaría de Coordinación y Planificación Exterior
Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto

DocuSigned by:
563C8D74A723489...

Valentin Gonzalez Leon
Representante Adjunto PNUD

12-jul.-2023

Digitally signed by Gestion Documental Electronica
Date: 2023.07.12 14:10:37 -03:00

DocuSign Envelope ID: 1667F31F-A490-47A3-811B-87D32BA01FB2

DOCUMENTO DE PROYECTO

Al servicio de las personas y las naciones

Título del Proyecto: "Fortalecimiento estratégico de las herramientas tecnológicas y operativas de la Agencia de Recaudación de la Provincia de Buenos Aires"

Número del Proyecto: ARG/22/013

Asociado en la Implementación: Agencia de Recaudación de la Provincia de Buenos Aires

Otras Partes Responsables: Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo

Fecha de Inicio: 11 de mayo 2023 **Fecha de finalización:** 31 diciembre 2025

Fecha de reunión del Comité Local de Revisión del Proyecto (LPAC): 11 de mayo 2023

Breve Descripción

El objeto general del presente proyecto es contribuir a la transformación tecnológica y operativa de ARBA en una agencia líder y eficiente frente a los múltiples cambios económicos, socio-culturales y de gestión gubernamental para dar respuesta a las principales restricciones que enfrenta y enfrentará la Agencia en los próximos años.

La iniciativa enfatiza el conocimiento y la capacidad del personal, así como la infraestructura y las herramientas tecnológicas que potencien sus funciones de fiscalización, recaudación e interrelación ágil con los contribuyentes.

Los procesos de cambio implicados en el proyecto en términos de acciones involucran la visión sistémica de los procesos administrativos, capacidades humanas y desarrollos técnicos a medida, además de la incorporación de herramientas analíticas y de procesamiento de información avanzadas (tales como aquellas basadas en Inteligencia Artificial), así como infraestructura tecnológica de punta.

Efectos a los que contribuye el proyecto (MECNUD/ Programa de País): Efecto 10 del MECNUD: Para 2025, el país habrá fortalecido la promoción, protección y respeto del disfrute de los derechos humanos con base en los principios de igualdad de género y equidad social y geográfica de toda la población, y habrá fortalecido las instituciones del Estado a nivel nacional y subnacional para lograr la eficiencia y eficacia en la gestión pública y la promoción de políticas de acceso a la justicia y la seguridad ciudadana. También habrá garantizado el acceso a la información pública, la gestión del conocimiento y la participación efectiva e inclusiva.
Programa País 2021-2025 a través del Producto 4.1 Promoción de la innovación institucional en todos los niveles de gobierno basada en normas de transparencia y rendición de cuentas, lo que incluye intervenciones digitales accesibles que reduzcan la brecha digital, aplicando un enfoque diferencial e interseccional.
Plan Estratégico 2022-2025 Resultado 2 – Acelerar las transformaciones estructurales para el desarrollo sostenible.
Marcador de género1: 1

Total de recursos requeridos (US$):	**9.239.940**	
Total de recursos asignados (US$):		
	TRAC PNUD:	
	Donante:	
	Gobierno:	8.970.816
	Costo de Apoyo:	269.124
	En especie:	
No financiado (US$):		

Acordado por (firmas):

Asociado en la Implementación	Gobierno	PNUD
Aclaración: *completar*	Aclaración: Secretario/a de Coordinación y Planificación Exterior del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto	DocuSigned by: 5B2C9D74AT23489... Aclaración: Representante Residente Valentin Gonzalez Leon Representante Adjunto PNUD
Fecha:	Fecha:	Fecha: 12-jul.-2023

DS MEG

[1] El Marcador de género mide cuánto invierte el proyecto en la igualdad de género y empoderamiento de las mujeres: GEN3 (Igualdad de género como un objetivo primario del proyecto); (GEN2 (Igualdad de género como un objetivo significativo); GEN1 (Contribución limitada a la igualdad de género); GEN0 (Ninguna contribución a la igualdad de género).

DocuSign Envelope ID: 1667F31F-A490-47A3-811B-87D32BA01FB2

La Agencia de Recaudación de la Provincia de Buenos Aires, es la entidad autárquica de derecho público en el ámbito de la provincial, creada el 4 de diciembre de 2007 a través de la Ley 13.7661[1] y a partir de la fusión de organismos del Estado provincial que la precedieron.

Tiene como razón de ser la ejecución de la política tributaria provincial mediante la determinación, fiscalización y percepción de los tributos y accesorios dispuestos por el Código Fiscal, las leyes y normas complementarias, la administración del Catastro Territorial y el ejercicio de la autoridad en materia cartográfica provincial.

A través las funciones otorgadas, ARBA es responsable de la obtención de ingresos provinciales propios para el funcionamiento del Estado Provincial, sosteniendo la ejecución de las políticas públicas que posibiliten una estrategia de desarrollo y velando por el logro de estos objetivos en la implementación de las acciones que le son propias.

En este sentido, el control del cumplimiento fiscal es uno de los ejes estratégicos del organismo, ya que permite incrementar la recaudación y resguardar la equidad y progresividad tributaria en la implementación de la política fiscal. El mismo se realiza por medio de acciones individuales y masivas, y tiene impacto tanto de manera directa, a través de la rectificación de desvíos puntuales, como indirecta por medio de la percepción de riesgo y la corrección permanente del comportamiento fiscal.

Durante al año 2021[2], la recaudación de la agencia alcanzó un total de $791.479.000. Dicha recaudación se generó principalmente por el Impuesto a los Ingresos Brutos $579.173.756, Sellos $67.045.558, el Impuesto Inmobiliario $ 63.281843, Automotores y Embarcaciones $58.708.978.

Cabe recordar que la provincia cuenta con 135 partidos que corresponden a áreas de gobierno local (municipios) y según los datos provisionales del Censo Nacional del año 2022[3], habitan unas 17.569.053 personas de las cuales el 51,7% son mujeres, 47,19% son hombres y 0,02% son no binarios, convirtiéndola, en la jurisdicción subnacional más poblada de nuestro país. En los 24 municipios que integran el conurbano (Gran Buenos Aires) se concentran 10.865.182 personas, es decir un 61,84% de la población bonaerense o el 23,6% de la población argentina.

Contexto

Durante las últimas décadas la gestión de la información y su transformación en conocimiento relevante para tomar decisiones ha ido ganando importancia tanto para las empresas como para entidades gubernamentales. Así la transformación digital se convirtió en una temática que ha captado atención y esfuerzo creciente a nivel global. La fase inicial de esta transformación era generalmente identificada con simplificación y automatización de procesos, digitalización, despapelización e interacción con redes sociales.

Con la profundización del uso de medios digitales que han transformado definitivamente la forma de consumir, trabajar, estudiar y realizar todo tipo de operaciones financieras, resulta claro que esta revolución tecnológica, económica y cultural ha estado modificando el contexto en el que debe desarrollar sus funciones una entidad tributaria como ARBA.

[1] https://normas.gba.gob.ar/ar-b/ley/2007/13766/3115
[2] https://web.arba.gov.ar/sites/default/files/Analisis%20de%20la%20Recaudaci%C3%B3n%20-%20Diciembre%202021.pdf
[3] Inicio - Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas

DocuSign Envelope ID: 1667F31F-A490-47A3-811B-87D32BA01FB2

Por otra parte, la adopción creciente de tecnologías capaces de gestionar complejos procesos analíticos en base a inteligencia artificial, y en general la incorporación de herramientas de la ciencia de datos, plantea otro importante desafío para la Agencia.

Los organismos estatales como ARBA, frente a la necesidad permanente de la innovación y el cambio, deben atender problemáticas adicionales a las propias del sector privado, entre ellas la mayor rigidez en la modificación de la estructura burocrática y de sus procesos de gestión, y el condicionamiento de los mismos a cuestiones normativas específicas (Normativa Tributaria/Fiscal/ etc.).

A su vez, siendo la cercanía al contribuyente y la simplificación tributaria otro de los objetivos estratégicos de la gestión, dar respuesta al crecimiento acelerado y masivo del uso de internet por parte de la población implicará continuar desarrollando cada vez más trámites digitales, aplicaciones, sistemas informáticos, procesos automatizados en la Agencia, los cuales deben ir modernizándose a medida que va cambiando el mundo digital.

Para conceptualizar y simplificar las *problemáticas mediatas* y tan críticas para la Agencia, se identifican:

- *Problemáticas relativas a Infraestructura Tecnológica, sus componentes y sistemas centrales. Roadmap Tecnológico y de procesos.*
- *Problemáticas relativas a Procesos de Gestión (Fiscalización/Recaudación/Interacción con el Contribuyente, etc.), sus sistemas de soporte y herramientas de explotación y análisis de la información.*
- *Problemáticas relacionadas a las capacidades técnicas del personal involucrado en los procesos críticos de la Agencia, teniendo con una superposición transversal con los dos ítems anteriores.*

Problemáticas relativas a Infraestructura Tecnológica, sus componentes y sistemas centrales. Roadmap Tecnológico

ARBA cuenta con una plataforma tecnológica que combina e integra tecnologías y soluciones que son el resultado de una evolución del conjunto de aplicaciones y servicios que permiten el funcionamiento de la agencia para cumplir con las políticas tributarias que se definen y son las llamadas aplicaciones Core.
Para destacar lo más relevante, estas tecnologías operan sobre un equipo mainframe y un conjunto de servidores Power y RISC, sobre los que corren aplicaciones desarrolladas en Natural con bases de datos Adabas (en el mainframe) y aplicaciones desarrolladas en Java con bases de datos Oracle (en los servidores Power).

En términos de infraestructura tecnológica sobre servidores Blade x 86 (virtualizados prácticamente en un 100%) corren el resto de los servicios no incluidos en los puntos anteriores, por ejemplo: servicios de RED, BI, Cartografía, entre otros. Esta es una visión simplificada pues conviven también soluciones basadas en otras plataformas tecnológicas, como por ejemplo DRUPAL para el sitio, ASP, React Native, .NET, Python, bases de datos como SQL Server (para el GIS, por ejemplo), DB2, Postgres y MySQL, herramienta de workflow como Deyel y QlikView y QlikSense para tableros y reportes para explotación de la información.

La demanda constante para evolucionar las aplicaciones Core al tiempo que se mejore la experiencia de usuario, que se suma a la carga derivada de las necesidades de mantenimiento de la operación, resultan fuertemente condicionadas por un conjunto de *problemáticas inmediatas* que se han

DocuSign Envelope ID: 1667F31F-A490-47A3-811B-87D32BA01FB2

identificado y sobre las que se requiere accionar para garantizar la prestación de servicios de calidad por parte de la Agencia:

- *Recursos Humanos*: baja de personal (por jubilaciones y/o renuncias) con conocimiento del negocio y de las plataformas; salarios poco competitivos en relación a la industria TI; éxodos al sector privado; poca cobertura de nuevos ingresantes.
- *Tecnología:* necesidad constante de renovación de licencias; tecnologías obsoletas; software subutilizados; aplicaciones en desuso.
- *Continuidad de los servicios* prestados por la Agencia (servicio 24x7);
- *Sinergia de equipos*: Ausencia de documentación de procedimientos de trabajo; falta de información compartida; poco involucramiento de equipos en proyectos transversales; no priorización de temas importantes; ausencia de metodología de trabajo.

Problemáticas relativas a Procesos de Gestión (Fiscalización / Recaudación / Interacción con el Contribuyente, etc.), sus sistemas de soporte y herramientas de explotación y análisis de la información.

Áreas críticas de la Agencia encargadas de desarrollar procesos esenciales de inteligencia fiscal, fiscalización, recaudación e interacción con el contribuyente, actualmente utilizan herramientas y equipamiento tecnológico que han devenido obsoletos y que no permiten hacer un uso eficiente de los datos existentes y, por tanto, no posibilitan el completo desarrollo de una de las principales misiones del organismo: la fiscalización; tendiente a la detección de la evasión, verificando y determinando las obligaciones tributarias de contribuyentes y responsables.

Asimismo, existen aplicaciones y herramientas que funcionan como soporte de los procesos desarrollados por las áreas usuarias, que funcionan sobre plataformas que han quedado desactualizadas y que carecen de interrelación, lo cual dificulta la integración y transversalización de la información.
Es preciso en esta instancia resaltar la importancia que reviste para una institución pública provincial como ARBA, dar una satisfactoria respuesta al constante aumento tanto del volumen de datos disponibles como de la velocidad y la capacidad para procesarlos.

Esto dificulta el cruce de datos de distintas fuentes de información lo cual impacta en la imposibilidad de fiscalizar y, consecuentemente, recaudar los fondos públicos para la gestión provincial. Por su parte, genera asimismo un efecto negativo en la atención a las y los contribuyentes, toda vez que no existe un seguimiento unificado de sus datos dentro de la organización no constando un historial de los trámites/consultas realizadas por cada una de las personas contribuyentes como así tampoco un legajo unificado donde se asienten los datos de cada una de ellas.

Del mismo modo, resulta imperioso dar solución a la acumulación de archivo físico generado a causa de la utilización de papel como soporte de los trámites realizados en el organismo durante décadas, lo que constituye una erogación permanente de recursos económicos y humanos.

La demanda de presencialidad para la realización de ciertos trámites, aun en una era donde lo digital se ha vuelto preponderante, genera un gasto constante de recursos y a la vez, implica que las y los contribuyentes deban inexorablemente presentarse en los Centros de Servicio Local de ARBA dispersos en toda la provincia. Todo ello atenta contra la tendencia global de garantizar el acceso universal a las personas para poder realizar todos los trámites atinentes a sus roles de ciudadanas y ciudadanos.

DocuSign Envelope ID: 1667F31F-A490-47A3-811B-87D32BA01FB2

Para dar respuesta a las necesidades de modernización, el escenario citado previamente hace que no puedan limitarse únicamente a la actualización de tecnologías sin una estrategia que priorice desarrollar nuevas capacidades de su personal. Es decir, que también constituye un objetivo de la agencia, para poder cumplir con sus funciones críticas, resolver adecuadamente la disponibilidad (mediante formación, incorporación y retención) de personal altamente calificado en los procesos que requieran nuevas capacidades en áreas como desarrollos de sistemas, ciencia de datos, gestión de herramientas analíticas avanzadas, etc.

Por último, cabe destacar que las problemáticas expuestas contravienen la finalidad de la Agencia de Recaudación de la Provincia de Buenos Aires: la ejecución de la política tributaria mediante la determinación, fiscalización y percepción de los tributos y accesorios dispuestos por las normas legales y la administración del Catastro Territorial. A través de estas funciones, la Agencia es responsable de la obtención de ingresos provinciales propios para el funcionamiento del Estado Provincial, sosteniendo la ejecución de las políticas públicas orientadas a la prestación de servicios que mejoren las condiciones de vida de los y las bonaerenses, a la articulación y coordinación de una estrategia de desarrollo provincial y a la redistribución de la riqueza.

La incorrecta o deficiente ejecución de las misiones del organismo, impacta de manera inmediata en la disminución de recursos para llevar adelante las políticas públicas que garanticen los derechos fundamentales de toda la población[4].

Por todo lo expuesto, el ***desafío[5] de desarrollo*** que se buscar abordar a través de proyecto es contribuir a la transformación tecnológica y operativa de la Agencia de Recaudación de la Provincia de Buenos Aires como un Organismo con alta capacidad de adaptación a los objetivos de gestión y cambios de contexto.

[4] Ver Anexos 12.2; 12.3.1; 12.3.2; 12.3.3; 12.3.4 y 12.3.5.

[5] Ver Árbol de la Teoría del Cambio – Anexo 13

DocuSign Envelope ID: 1667F31F-A490-47A3-811B-87D32BA01FB2

II.ESTRATEGIA

Como marco conceptual para dar respuestas a las necesidades identificadas en la sección anterior se plantea el siguiente esquema:



La estrategia planteada para el proyecto busca alinearse con la transformación y modernización de la Agencia en pos de los objetivos de gestión. En este sentido, y en base al trabajo conjunto con las áreas técnicas del organismo, se proponen las siguientes estrategias de intervención básicas y centrales, impactando transversalmente a todas las áreas y funciones críticas de la Agencia, lo que implica un gran nivel de complejidad no solo para identificar las mejores soluciones a nivel sistémico sino para planificar su implementación:

- Una revisión integral y unificada de los procesos de gestión de la información utilizada en las funciones tributarias y fiscales.
- Elaboración de un plan integral de mejora del Organismo que contenga definiciones estratégicas en materia de gestión de fiscalización, recaudación e interacción con el contribuyente, sin dejar de diagramar un programa que incentive la capacitación y desarrollo del talento del personal de la Agencia
- Complementariamente, se deberán fortalecer las capacidades de la Agencia para realizar desarrollos tecnológicos propios en forma permanente de la infraestructura y herramientas tecnológicas (particularmente de análisis avanzado y apoyadas en inteligencia artificial), para sostener el ritmo de adaptación de ARBA a las exigencias planteadas por el contexto tecnológico, económico y social.

Consecuentemente el proyecto contempla tres actividades específicamente orientadas a sostener la transformación buscada de la agencia y una destinada a la unidad coordinadora del proyecto:

Actividad 1 – Desarrollar un Plan integral de mejora ARBA 2023-2025:

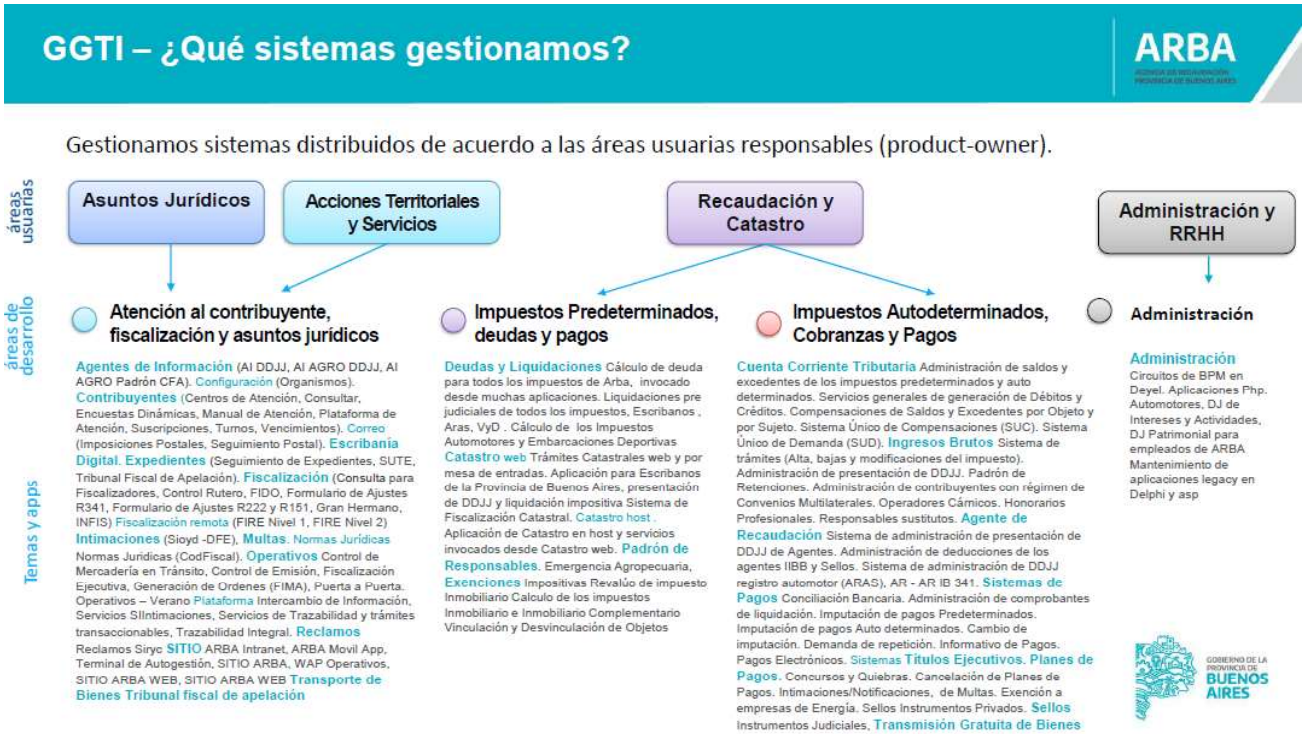
Esta actividad prevé principalmente la elaboración de un Roadmap tecnológico y de procesos que contenga un plan de renovación de la infraestructura tecnológica integrada a los procesos centrales y que constituyen la esencia del Organismo. La misma deberá contener:

IF-2023-21954446-GDEBA-DEARBA

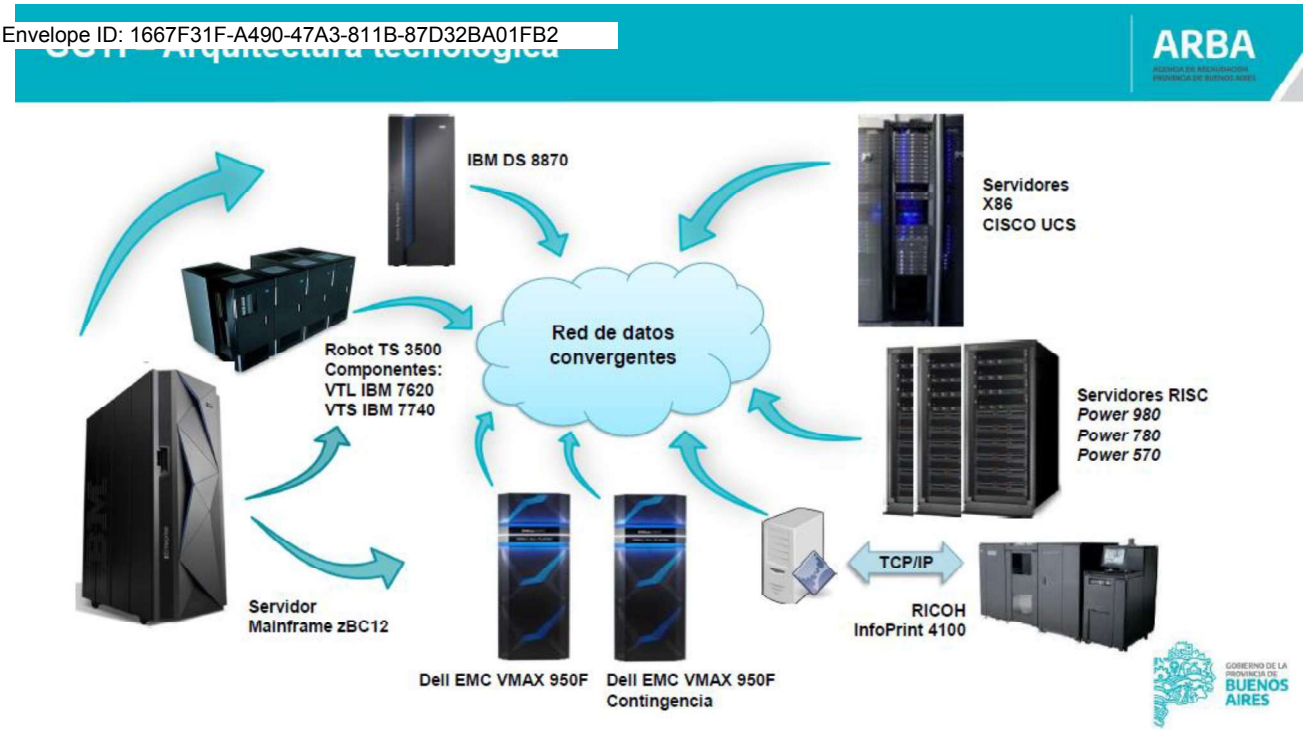
- Plan de Infraestructura Tecnológica
- Plan de Gestión Integrada de la Información Tributaria incluyendo a las áreas y procesos críticos de fiscalización, recaudación e interacción con el Contribuyente,
- Programa que incentive la capacitación y desarrollo del talento del personal de la Agencia según las necesidades estratégicas, especialmente en áreas tecnológicas
- Plan de Gestión Integral de las Instalaciones y Funciones Logísticas, a partir de la reingeniería y sistematización de procesos.

Los alcances de este *Roadmap tecnológico y de procesos* se encuentran desarrollados en virtud del trabajo realizado por la Gerencia General de Tecnología e Información (GGTI) durante el año 2021 y, que, asimismo fueron ampliados a partir de las propuestas recibidas en el marco de la Manifestación de Interés realizada en el año 2022, ambos en el marco del Proyecto PNUD ARG/15008. De este modo, la visión que debería adoptarse en este Plan no se reduce a la elaboración de un programa de renovación de la infraestructura tecnológica de forma aislada, sino que, el mismo debe estar integrado necesariamente por los procesos centrales que se asientan en ella y que constituyen la esencia misma del organismo.

Por ello, los componentes de análisis y reingeniería de procesos y su vinculación con el conjunto de componentes de arquitectura tecnológica de la GGTI (*ver figuras 1 y 2*) resultan claves para la estructuración del proyecto a lo largo de sus 3 periodos previstos.



DocuSign Envelope ID: 1667F31F-A490-47A3-811B-87D32BA01FB2



La extensión de la vigencia del PNUD ARG/15/008 hasta el 30 de septiembre de 2023, para el cumplimiento de la entrega y puesta en marcha del nuevo Mainframe y sus sistemas complementarios, posibilitó la incorporación de una contratación de servicios tecnológicos para reingeniería de procesos y sus desarrollos asociados. Este componente fue concebido como una primera prueba piloto con potencialidad a ser escalada al resto de las áreas de la Agencia. (Consultoría tecnológica estratégica del presente proyecto).

Consecuentemente el proyecto actual prevé dentro de la actividad 1 que la consultoría estratégica pueda desarrollarse a partir del segundo semestre del 2023, posibilitándose así el aprovechamiento de los resultados de la contratación piloto antes descripta.

El llamado Plan de Gestión Integrada de la Información Tributaria apunta, en un sentido, a unificar, ordenar y homogeneizar los datos necesarios para desarrollar los procesos críticos de ARBA. Algunos procesos ejecutados por distintos usuarios internos se nutren de la misma información; esa información en la actualidad es heterogénea, se encuentra dispersa, muchas veces repetida y sin procesar.

Lo que se busca es poder generar una base de datos homogénea y ordenada que pueda nutrir y ser nutrida por todas las áreas que componen la Agencia; acceder de forma rápida y fácil a los datos provenientes de diversas fuentes de forma centralizada. La idea principal es lograr que la consultoría a realizarse haga foco en la modernización tecnológica que propone el área técnica atendiendo, asimismo, a la transformación esperada en relación a la optimización de los procesos críticos de la Agencia que son, en esencia, el corazón del organismo.

Cabe mencionar que dentro de esta actividad y como componente del *Roadmap tecnológico y de procesos* ampliado será clave la temática de la formación, capacitación y/o incorporación de especialistas en Tecnología de la Información.

Actividad 2 - Fortalecer las acciones de fiscalización y control de ARBA

DocuSign Envelope ID: 1667F31F-A490-47A3-811B-87D32BA01FB2

de ciencia de datos que permitan extraer información de calidad para mejorar la detección y análisis de irregularidades en un contexto de proliferación de datos y revolución tecnológica. Para ello se espera:

- Implementar herramientas y tecnologías basadas en capacidades analíticas avanzadas e inteligencia artificial aplicadas a grandes volúmenes de información
- Potenciar las capacidades tanto del Area de Inteligencia Fiscal como de sus áreas vinculadas.
- Desarrollar planes de mejora y digitalización de trámites y sistemas de fiscalización
- Ampliar los instrumentos de fiscalización remota y sus sistemas de gestión.
- Capacitar al personal de áreas críticas para la gestión de nuevas herramientas tecnológicas.

Recordemos que se ha enfatizado como objetivo institucional de gestión avanzar en la consolidación del rol fiscalizador de la Agencia, incorporando nuevas herramientas y tecnologías digitales que permitan, en un contexto de proliferación de datos y de revolución tecnológica cada vez más vertiginoso, extraer la mayor cantidad y la mejor calidad de información posible para mejorar la detección y análisis de irregularidades, hacer frente al surgimiento de nuevas formas de evasión, derivadas de los cambios tecnológicos y socio-culturales, y nutrir de este modo a las diversas acciones de fiscalización y control, optimizando el alcance y resultados de las mismas

Los componentes de esta actividad están enfocados en dotar a las áreas de fiscalización y control de la Agencia con herramientas de análisis de la información avanzadas y nuevas capacidades en materia de ciencia de datos. Tienen un rol especial entonces no solo los instrumentos de IT sino también la formación y capacitación del personal de las áreas involucradas.

Si bien el enfoque de esta actividad se caracteriza por ser más cercano a las tareas operativas de ciertas áreas críticas de la Agencia, no es menos cierto que estas mejoras e innovaciones deben ser parte de un sistema integral de gestión de la información para ARBA. La cuestión entonces de la adecuada vinculación entre estas nuevas herramientas y los sistemas de infraestructura actuales es también un factor esencial.

Se espera en función de los relevamientos de necesidades oportunamente realizados que el área de Inteligencia Fiscal sea uno de los primeros eslabones críticos que puedan potenciar sus capacidades y que esto tenga a su vez efectos positivos transversales con todas las áreas con la que esta articula sus funciones. (Fiscalización Remota (FIRE), Fiscalizaciones Masivas, Fiscalización Impositiva, Fiscalización Catastral, etc.)
Dentro de esta actividad, y en relación con la Gerencia General de Recaudación, se espera dar continuidad y escalabilidad a las mejoras y resultados de la reingeniería de procesos iniciada en el marco del proyecto PNUD ARG/15/008. Desarrollar la reingeniería necesaria para adoptar las tecnologías más actuales y que le de flexibilidad a las aplicaciones que se van requiriendo. Completar aquellas aplicaciones que quedaron incompletas, su adaptación a lo que se necesita hoy y la integración de la información/aplicaciones con otros sistemas.

Otro componente clave dentro de esta actividad es la vinculación digital y en tiempo real con entidades externas a la agencia que son esenciales para el cruzamiento de información fiscal, y también para el procesamiento de diversos trámites. (AFIP, Bancos, Registro de la Propiedad, Colegio de Escribanos, etc.). Definir herramientas y tecnologías basadas en capacidades analíticas avanzadas e inteligencia artificial aplicadas a grandes volúmenes de información (Big data, inteligencia artificial, desarrollos de inteligencia fiscal y data mining) permitirán la optimización de los datos.

Un aspecto a destacar especialmente, está relacionado a la capacitación del personal en el marco de una política que vele por la inclusión y un enfoque de género en la Agencia con particular foco en incorporar capacidades y herramientas analíticas avanzadas (sustentadas en tecnologías de Inteligencia Artificial). Para asegurar la adecuada absorción de conocimientos por parte del personal

DocuSign Envelope ID: 1667F31F-A490-47A3-811B-87D32BA01FB2

mientras se incorporan herramientas nuevas y se resuelven problemas concretos que hacen a las prioridades de gestión tributaria, se buscará establecer líneas de trabajo con Universidades Nacionales para aprovechar su know how en ciencias de datos e implementación de soluciones analíticas específicas de Inteligencia Fiscal, Fiscalizaciones Masivas y Catastro.

Actividad 3 - Fortalecer la gestión operativa de ARBA

Dentro de las mejoras buscadas a nivel operativo del organismo se ha priorizado la mejora de la vinculación con el contribuyente con una visión integral y en tiempo real. Esto busca que el entendimiento del contribuyente no esté parcializado según la problemática analizada por cada área de la Agencia, sino que en todo momento y en lo posible en tiempo real cada una de las mismas tenga una visión total del perfil del contribuyente y su historial de cumplimiento tributario fiscal.

Se espera que no solo redunde en economía de tiempo de gestión para el contribuyente sino también en una capacidad de control inteligente y preventivo por parte de ARBA. Nuevamente la problemática de gestión compartida de la información dentro de la Agencia y también con otros organismos es esencial para la maximización de resultados.

Entre los componentes principales que se buscan implementar cabe citar los siguientes:

- Soluciones IT que permitan la simplificación de trámites,
- Desarrollo de aplicaciones que favorezcan la omnicanalidad de la comunicación entre el contribuyente y ARBA, atendiendo los patrones de cambio tecnológico y adopción de uso de la población
- Permanente información y formación del contribuyente para la crear una cultura tributaria.

Actividad 4 - Gestionar el Proyecto (Unidad Coordinadora del Proyecto)

Dada la complejidad del Proyecto, la cantidad de actores involucrados y la envergadura de las operaciones previstas, resulta indispensable la elaboración de tareas que contribuyan a asegurar la correcta ejecución y seguimiento del mismo. Por este motivo, mediante la presente Actividad se persigue el seguimiento y monitoreo del Proyecto y la revisión de objetivos y metas para garantizar un impacto positivo.

En este sentido, se prevé que el personal profesional especializado de la Unidad Ejecutora participe de las capacitaciones en materia financiera, adquisiciones y diseño e implementación del Proyecto, para asegurar la correcta implementación de los aspectos normativos, como así también en la gestión administrativo financiera, selección de RRHH, seguimiento/monitoreo de la ejecución y desarrollo de las actividades previstas, contratación y adquisición de bienes y servicios, como lo indican las pautas y procedimientos de del PNUD para proyectos de implementación nacional.

DocuSign Envelope ID: 1667F31F-A490-47A3-811B-87D32BA01FB2

Actividad Crítica 1- Desarrollar un Plan integral de mejora ARBA 2023-2025	Acción 1.1. Desarrollo de la Consultoría de Gestión Integrada de la Información y Aplicación del Roadmap Tecnológico.
	Acción 1.2. Desarrollar un programa que incentive la capacitación y desarrollo del talento del personal de la Agencia según las necesidades estratégicas, especialmente en áreas tecnológicas.
	Acción 1.3. Desarrollar un Plan de Gestión Integral de Instalaciones y Funciones Logísticas, a partir de la reingeniería y sistematización de procesos
	Acción 1.4 Promover la integración activa de las diversas opciones de género potenciando su desarrollo de carrera en capacidades prioritarias para la Agencia.
Actividad Crítica 2- Fortalecer las acciones de fiscalización y control de ARBA	Acción 2.1 Implementar herramientas y tecnologías basadas en capacidades analíticas avanzadas e inteligencia artificial aplicadas a grandes volúmenes de información
	Acción 2.2 Desarrollar planes de mejora y digitalización de trámites y sistemas de fiscalización
	Acción 2.3 Ampliación de los instrumentos de fiscalización remota y sus sistemas de gestión
	Acción 2.4 Desarrollos y Mejoras de Sistemas de Recaudación y Catastro
	Acción 2.5 Impulsar la capacitación de los planteles de áreas críticas para la gestión de nuevas herramientas y tecnologías
Actividad Crítica 3- Fortalecer la gestión operativa de ARBA	Acción 3.1 Simplificar y digitalizar trámites para una mejora integral y sustancial en la atención y relación con las y los ciudadanas/os, así como también para optimizar los tiempos y proceso internos
	Acción 3.2 Mejorar y ampliar la calidad y eficiencia de los canales digitales de comunicación con las y los contribuyentes, atendiendo los patrones de cambio tecnológico y adopción de uso de la población
Actividad Crítica 4- Gestionar el Proyecto (Unidad Coordinadora del Proyecto)	Acción 4.1 Desarrollar las funciones de Coordinación y Gestión del Proyecto

De esta manera, el proyecto incorpora actividades y acciones que colaboran al logro de las metas comprometidas por Argentina en la Agenda 2030, específicamente el **ODS N°16+** Paz, Justicia e Instituciones Sólidas, en particular a la **meta 16.6** Crear instituciones eficaces, responsables y trasparentes en todos los niveles. Esta iniciativa se inscribe en el marco argentino que ha ratificado todos los Pactos y Convenciones Internacionales relativas a los Derechos Humanos y con rango constitucional. Específicamente, incorpora el enfoque basado en derechos humanos promoviendo el derecho al desarrollo, acceso a la información, rendición y gestión transparente de los fondos públicos y fortalecimiento de los sistemas de información.

Asimismo, atento a la incorporación de estrategias de modernización digital y en caso de ser posible,

DocuSign Envelope ID: 1667F31F-A490-47A3-811B-87D32BA01FB2
se incluirá la perspectiva de inclusión de la discapacidad, y también la accesibilidad en el sitio web del organismo y promover esas líneas de trabajo en el resto de las actividades.

La Teoría del Cambio que sustenta este proyecto está alineada con aquella que sustenta al Plan Estratégico Global del PNUD, el Marco Estratégico de Cooperación del Sistema de las Naciones Unidas para el Desarrollo y el Documento de Programa de País del PNUD (CPD).

Específicamente, se contribuye al **Efecto 10 del MECNUD 2021-2025:** Al 2025 el país habrá fortalecido sus sistemas de protección social basado en evidencia para reforzar el enfoque de derechos y la perspectiva de género, ajustar su diseño y planificación, reducir su fragmentación, garantizar el acceso a servicios básicos de calidad y asegurar niveles de prestación suficientes para reducir la pobreza y la pobreza extrema en todo el territorio, al **Programa País (2021-2025) a través del Producto 4.1** Promoción de la Innovación Institucional en todos los niveles de gobierno basadas en normas de transparencia y rendición de cuentas, lo que incluye intervenciones digitales accesibles que reduzcan la brecha digital, aplicando un enfoque diferencial e interseccional y al **Plan Estratégico (2022-2025)** Resultado 2 – Acelerar las transformaciones estructurales para el desarrollo sostenible.

El proyecto incorpora de manera transversal el enfoque género, el empoderamiento de la mujer y una perspectiva de inclusión de la discapacidad, comprometiéndose a través de sus actividades la inclusión de los distintos grupos en las acciones y su participación efectiva.

Específicamente,

- Se llevará a cabo la desagregación por identidad de género de las personas de todas las actividades.
- Al momento de realizarse contrataciones de consultores nacionales, el enfoque de género y empoderamiento de la mujer será incorporado en los Términos de Referencia de las contrataciones previstas promoviendo oportunidades equitativas para hombres y mujeres, promoviendo la contratación de mujeres en ciertas actividades masculinizadas (como ingeniería o técnicas informáticas, etc.).

En relación a la sostenibilidad ambiental los términos y condiciones para adquisiciones y contrataciones reflejarán los correspondientes requerimientos, incluyendo:

- el origen de la tecnología que se incorpora (en función a su huella de carbono y huella hídrica, eficiencia en el consumo)
- el tratamiento de la sustitución de tecnología obsoleta ya que los aparatos eléctricos o electrónicos que dejan de funcionar o son descartados son considerados residuos de aparatos eléctricos y electrónicos (RAEES). Estos, por sus características, se consideran residuo especial de generación universal (REGU) cuya generación devenga del consumo masivo y que, por sus consecuencias ambientales o características de peligrosidad, requieran de una gestión ambientalmente adecuada y diferenciada de otros residuos.

En tal sentido, se apoyará la UE a fin de asegurar una gestión ambiental de los RAEE contará con el apoyo de las áreas pertinentes en ambiente del PNUD.

DocuSign Envelope ID: 1667F31F-A490-47A3-811B-87D32BA01FB2

III. RESULTADOS Y ALIANZAS

Resultados Esperados

El resultado esperado de la iniciativa es contribuir a la transformación tecnológica y operativa de ARBA en una agencia líder y eficiente frente a los múltiples cambios económicos, socio-culturales y de gestión gubernamental y que permita contar con alta capacidad de adaptación a los objetivos de gestión y a los cambios del contexto.

La adecuada ejecución de las actividades y sus metas específicas planteadas por el presente proyecto de mejorar la infraestructura tecnológica, herramientas específicas de fiscalización y control y mejoras operativas, la recaudación e interacción con el contribuyente, deberán gestionarse de manera integrada y eficiente con la información fiscal, articularse con personal altamente capacitado y disponiendo de las herramientas e infraestructura tecnológica adaptadas a la evolución del contexto tecnológico, económico y social.

En tal sentido se esperan alcanzar los principales resultados:

- Un Plan integral de mejora ARBA 2023-2025 elaborado y desarrollado.
- Acciones de fiscalización y control de ARBA fortalecidas, alcanzando la optimización de al menos 20 procesos de fiscalización y recaudación para la gestión integrada de la información fiscal.
- Colaborar con 7 Gerencias de ARBA para la implementación y utilización de instrumentos de inteligencia fiscal y herramientas analíticas avanzadas.
- Gestión operativa de ARBA fortalecida, habilitando al menos 426 trámites web para la gestión digital del contribuyente.

Adicionalmente, el Asociado en la Implementación se compromete a trabajar durante la ejecución del proyecto y junto a las áreas técnicas del Organismo en la elaboración, recolección e informe del número de beneficiarios de las actividades previstas en el presente documento de proyecto.

Alcance y localización

A través de las actividades planificadas para el logro de los objetivos planteados se abarcará a las acciones desarrolladas por la Agencia en todo el territorio provincial, tanto en casa central como en las dependencias descentralizadas.

Plazo de ejecución

El plazo de ejecución previsto es de tres años.

Descripción de las actividades a desarrollar para alcanzar los objetivos establecidos

Las actividades principales a desarrollar en el marco de cada objetivo planteado pueden sintetizarse en:

Actividad 1: Desarrollar un Plan integral de mejora ARBA 2023-2025.

a. Desarrollar el Plan de Infraestructura Tecnológica de la Agencia (Roadmap 2023-2025) (Componente de Infraestructura del Plan integral de mejora ARBA 2023-2025).

b. Desarrollar el Plan de Gestión Integrada de la Información Tributaria incluyendo a la áreas y procesos críticos de fiscalización, recaudación e interacción con el contribuyente. (Componente de Gestión Integrada de Información Fiscal del Plan integral de mejora ARBA 2023-2025).

c. Desarrollar un programa que incentive la capacitación y desarrollo del talento del personal de la Agencia según las necesidades estratégicas, especialmente en áreas tecnológicas. (Componente de Gestión de las Capacidades del Capital Humano del Plan integral de mejora ARBA 2023-2025).

DocuSign Envelope ID: 1667F31F-A490-47A3-811B-87D32BA01FB2

d. Promover la integración activa de las diversas opciones de género potenciando su desarrollo de carrera en capacidades prioritarias para la Agencia. (Componente de Desarrollo Humano de Igualdad de Oportunidades del Plan integral de mejora ARBA 2023-2025).

e. Desarrollar un Plan de Gestión Integral de Instalaciones y Funciones Logísticas, a partir de la reingeniería y sistematización de procesos (Componente de Gestión Logística del Plan integral de mejora ARBA 2023-2025).

Actividad 2: Fortalecer las acciones de fiscalización y control de ARBA.

a. Implementar herramientas y tecnologías basadas en capacidades analíticas avanzadas e inteligencia artificial aplicadas a grandes volúmenes de información (Big data, inteligencia artificial, desarrollos de inteligencia fiscal y data mining).
b. Desarrollar planes de mejora y digitalización de trámites y sistemas de fiscalización (expediente digital de fiscalización, módulos de fiscalización remota).
c. Ampliar los instrumentos de fiscalización remota y sus sistemas de gestión (herramientas basadas en imágenes satelitales, relevamientos con drones, etc.).
d. Impulsar la capacitación de los planteles de áreas críticas para la gestión de nuevas herramientas y tecnologías.

Actividad 3: Fortalecer la gestión operativa de ARBA.

a. Simplificar y digitalizar trámites para una mejora integral y sustancial en la atención y relación con las y los ciudadanas/os, así como también para optimizar los tiempos y procesos internos (herramientas ofimáticas, atención on-line para profesionales de toda la provincia, digitalización archivo histórico, trabajos gráficos, instrumentos para trabajo remoto, etc.).

b. Mejorar y ampliar la calidad y eficiencia de los canales digitales de comunicación con las y los contribuyentes, atendiendo los patrones de cambio tecnológico y adopción de uso de la población (gestión de redes sociales, con simplificación de consultas, informaciones y tiempos de respuesta).

Actividad 4: Gestionar el Proyecto (Unidad Coordinadora del Proyecto).

c. Desarrollar las funciones de Coordinación y Gestión del Proyecto

Recursos Requeridos para lograr los Resultados Esperados

El principal recurso requerido para el éxito del proyecto en términos de su capacidad de transformación y modernización de las capacidades de ARBA con vistas a la próxima década está dado por la incorporación de conocimiento tecnológico tanto por los agentes como a nivel de procesos críticos del organismo. Esto implica significativos esfuerzos de revisión, diagnostico, reingeniería y rediseños de sistemas en una escala tal que afecta integralmente a la Agencia. Por ello, además de la provisión de insumos tecnológicos y servicios específicos de consultoría y desarrollo resulta esencial la gestión y coordinación, no solo de los procesos de contratación y de la supervisión de su implementación, sino también la colaboración permanente entre los equipos internos de las distintas áreas de la Agencia y los proveedores. Esta situación que se ha reflejado en la matriz de riesgos implica un desafío significativo para ARBA en general y, para la Gerencia General de Tecnología e Innovación y la Unidad de Proyectos Especiales de Cooperación en particular.

En la base de las transformaciones buscadas, que potencien las funciones críticas de la agencia, está el fortalecimiento de las capacidades de inteligencia fiscal y de utilización compartida y en tiempo real de forma sistémica.

El total del Presupuesto estimado para ejecutar las actividades previstas es de **USD 9.239.940.-** durante los años 2023 y 2025. Los recursos que financiarán las actividades previstas son de fuente de

IF-2023-21754418-GDEBA-DEARBA

DocuSign Envelope ID: 1667F31F-A490-47A3-811B-87D32BA01FB2

Gobierno (30071) y provienen de los fondos asignados a la Agencia de Recaudación de la Provincia de Buenos Aires. Las transferencias de los recursos están previstas a realizarse de acuerdo con el Plan de Ingresos – anexo 7.

Los recursos requeridos para el desarrollo de las actividades previstas y lograr los resultados esperados son los siguientes:

Se prevé que el **43%** del total del presupuesto sea destinado a adquisiciones y compras de equipos de información tecnológica para la renovación, actualización e incorporación de TICs para fortalecer las acciones de fiscalización, recaudación e interacción con el contribuyente. Está previsto realizar procesos competitivos de licitaciones públicas internacionales y utilización de los acuerdos de largo plazo del PNUD, en cumplimiento de las pautas y procedimientos para proyectos de implementacion nacional.

Por su parte, los servicios contractuales representan el **41%** y corresponden a las consultorías de empresas que apoyaran la gestión del desarrollo del plan integral de mejora como así también de fortalecer las acciones de fiscalización y gestión operativa del Organismo. Específicamente, refieren a consultorías de diagnóstico e implementación de soluciones para la inteligencia fiscal, recaudación, soluciones para eficientizar la interacción con el contribuyente y clientes. Se prevén realizar procesos competitivos de solicitudes de propuestas que conducen a la selección de la oferta que mejor satisfaga los requisitos técnicos específicos que no pueden estandarizarse.

Los mobiliarios y equipos a adquirir por parte del proyecto alcanzan el **3%** del total presupuestado y el **6%** del total del presupuesto estará destinado al mantenimiento de equipos de tecnología de la información.

Para alcanzar los resultados esperados, está prevista la contratación de consultores nacionales para integrar el área financiera, de adquisiciones y técnica de la Unidad Ejecutora del proyecto, representando un **2%** del presupuesto total.

El resto se compone de gastos misceláneos, evaluaciones de medio y final término del proyecto y de servicios profesionales de auditoría que representan el **1%** del presupuesto, y el costo de apoyo del PNUD será del **3%** de los gastos efectivamente ejecutados y costo de DPC **1%** sobre las adquisiciones a cargo de PNUD (LTA).

Para asegurar la adecuada absorción de conocimientos por parte del personal mientras se incorporan herramientas nuevas y se resuelven problemas concretos que hacen a las prioridades de gestión tributaria, se buscará establecer líneas de trabajo con Universidades Nacionales para aprovechar su know how en ciencias de datos e implementación de soluciones analíticas específicas de Inteligencia Fiscal, Fiscalizaciones Masivas y Catastro.

Alianzas

Los asociados principales con los que se trabajará para obtener los resultados del Proyecto principalmente son tres Subdirecciones Ejecutivas de ARBA y que dependen de la Dirección ejecutiva de la agencia:

- ***Subdirección Ejecutiva de Recaudación y Catastro***

Dentro de esta Subdirección Ejecutiva nos enfocaremos particularmente en las problemáticas y desafíos de la *Gerencia General de Recaudación, la Gerencia General de Catastro y Geodesia y la Gerencia General de Cobranzas.*

- ***Subdirección Ejecutiva de Administración y Tecnología.***

La Gerencia General de Tecnología e Innovación (GGTI) trabajó en 2021/2022 sobre escenarios posibles para un *Roadmap tecnológico y de procesos* que permiten establecer un plan para la

DocuSign Envelope ID: 1667F31F-A490-47A3-811B-87D32BA01FB2

renovación tecnológica de ARBA. El objetivo de corto plazo era identificar lineamientos que pudieran ser explicitados en pliegos técnico-legales para la contratación de Servicios de Consultoría especializada, que formulen la planificación detallada y acompañen la implementación del citado *Roadmap Tecnológico y de procesos* de la Agencia. Esta Gerencia General, también tiene necesariamente un rol clave en la interacción con cada una de las Áreas restantes, pues todas dependen de los sistemas y herramientas tecnológicas por ella administradas.

- ***Subdirección Ejecutiva de Acciones Territoriales y Servicios***

Las acciones previstas a desarrollar en el presente proyecto contribuyen a las necesidades y oportunidades de mejora identificadas en esta Subdirección. Específicamente se trabajará junto a la Gerencia General de Fiscalizaciones Masivas, Gerencia de Inteligencia Fiscal y Gerencia General de Coordinación de Atención y Servicios.

Riesgos y Supuestos

Los riesgos identificados, que de ocurrir pueden comprometer el logro de los resultados se asocian principalmente a cuestiones de índole financiero, organizacional, estratégico y operativo.

Si bien la Agencia de Recaudación de la Provincia de Buenos Aires posee suficiente capacidad institucional para la implementación de la iniciativa y la Unidad Ejecutora estará conformada por personal con experiencia en proyectos PNUD, el proyecto concentra actividades destinadas al fortalecimiento y actualización de diversas áreas técnicas de la Agencia y se planifican realizar procesos de adquisiciones de gran envergadura y complejidad. Es así como la multiplicidad de áreas requirentes y de análisis técnico, pueden dificultar el alcance de los resultados previstos en los plazos estipulados.
El acompañamiento de expertos de PNUD en los procesos de adquisiciones garantizará la aplicación de las pautas y procedimientos vigentes y mitigará el riesgo de no alcanzar los resultados previstos en los plazos estimados.

Adicionalmente, se detectan posibles dificultades en la interacción entre los equipos técnicos a contratarse y los de la Agencia generando eventuales conflictos contractuales, extensión de tiempos e incrementos de presupuestos. Como medida de mitigación se prevé realizar un trabajo conjunto entre la Gerencia General de Tecnología e Innovación y la Unidad ejecutora para fortalecer la gestión con las áreas internas de la Agencia.

Finalmente, la variabilidad e incertidumbre en el contexto económico financiero del país pueden provocar impactos negativos en el presupuesto estimado del proyecto. Para ello, las autoridades del proyecto considerarán previsiones en la gestión financiera y de cambios y escenario de readecuación presupuestario ante eventualidad de reducción significativa de partidas presupuestarias.

Supuestos

El principal supuesto en este proyecto para el logro de resultados es lograr una adecuada articulación y coordinación con los actores involucrados fortaleciendo de esta manera sus programas y proyectos.

Se considera que, elaborando planificaciones de actividades que contengan plazos conservadores de ejecución y designando personal responsable en las distintas etapas de los procesos, colaborará en mitigar el riesgo de posibles demoras y promoverá la comunicación entre las áreas intervinientes.

Será primordial el acompañamiento de expertos de PNUD en los procesos de adquisiciones de gran envergadura, garantizando la aplicación de las pautas y procedimientos vigentes.

DocuSign Envelope ID: 1667F31F-A490-47A3-811B-87D32BA01FB2

Impacto Socio Ambiental

El proyecto incorpora la sostenibilidad ambiental en las actividades planificadas, promoviendo el uso sustentable de los recursos existentes y en los términos y condiciones para adquisiciones, considerando:

- el origen de la tecnología que se incorpora (en función a su huella de carbono y huella hídrica, eficiencia en el consumo)
- el tratamiento de la sustitución de tecnología obsoleta ya que los aparatos eléctricos o electrónicos que dejan de funcionar o son descartados son considerados residuos de aparatos eléctricos y electrónicos (RAEES).

En tal sentido, se apoyará la UE a fin de asegurar una gestión ambiental de los RAEE contará con el apoyo de las áreas pertinentes en ambiente del PNUD.

Participación de las Partes Involucradas

El beneficio directo es la propia Agencia de Recaudación, especialmente las Subdirecciones Ejecutivas de Recaudación y Catastro, Administración y Tecnología, Acciones Territoriales y Servicios, Asuntos Jurídicos, ya que por medio de las actividades a desarrollar a través del proyecto se verá fortalecida su capacidad operativa, incrementando los controles del cumplimiento fiscal como ejes estratégicos del organismo. Asimismo, la Agencia avanzará incorporando y utilizado la Inteligencia fiscal para la implementación de la política tributaria y el control de la evasión.

Por otro lado, y de manera indirecta, toda la población de la provincia de Buenos Aires se beneficiará, ya que contará con una mayor facilidad de las gestiones tributarias que deben realizar contribuyentes y la ciudadanía en general y además por la posibilidad de profundizar las políticas públicas a partir de la mejora en la recaudación.

Conocimiento

El principal producto de conocimiento a generar a través de la presente iniciativa es el Plan Integral de Mejora 2023-2025 para la Agencia que contendrá un Plan de Infraestructura Tecnológica, un Plan de Gestión Integrada de la Información Tributaria incluyendo a las áreas y procesos críticos de fiscalización, recaudación e interacción con el Contribuyente, un Programa que incentive la capacitación y desarrollo del talento del personal de la Agencia según las necesidades estratégicas, especialmente en áreas tecnológicas y un Plan de Gestión Integral de las Instalaciones y Funciones Logísticas, a partir de la reingeniería y sistematización de procesos.

De esta manera, se busca institucionalizar, propiciar y compartir espacios de experiencias y aprendizaje colaborativo. Por tal motivo, el proyecto elaborará los siguientes productos de conocimiento que serán socializados previamente con los miembros de la Junta Directiva para la recepción de retroalimentación y aportes y además resguardará el uso del manual de marca de PNUD:

- Sistematización del proceso de innovación de la infraestructura tecnológica, lecciones aprendidas y la estrategia de incorporación de la perspectiva de género y derechos humanos
- Guías y/o lineamientos de capacitación al personal

Asimismo, se realizarán acciones de comunicación para difundir sus alcances y contenidos que podrán idearse de manera conjunta con la Junta Directiva para escalar su visibilidad e impacto y que incorporen la accesibilidad para garantizar la participación de las personas con discapacidad, como así también utilizando un lenguaje inclusivo no sexista e imágenes con enfoque de género.

En ese sentido se propiciará la documentación mediante registros visuales (fotografías y videos) para

DocuSign Envelope ID: 1667F31F-A490-47A3-811B-87D32BA01FB2

constancia respaldatoria en los informes trimestrales y anuales del proyecto a fin de reflejar los procesos de implementación y difusión de la iniciativa en cuanto a los hitos de sus actividades críticas.

Todos los productos de conocimiento en su formato final serán compartidos con la Junta Directiva, para la recepción de aportes y publicación conjunta el sitio web de PNUD y en el del Asociado de Implementación.

Sostenibilidad y Escalamiento

La Agencia de Recaudación de la Provincia de Buenos Aires ha contado desde sus inicios con la asistencia del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), facilitando los cambios organizacionales, de actualización en procesos de gestión y de modernización en equipamientos y tecnologías que fueron necesarios hasta la fecha.
Consecuentemente, y en base a la experiencia de ARBA en años recientes, contar con la asistencia del PNUD para la ejecución de sus proyectos críticos y estratégicos, es una garantía de éxito para los necesarios procesos de adecuación organizacional y modernización tecnológica.

El proyecto ARG 22/013 contribuirá al fortalecimiento de las capacidades de gestión de la Agencia, al proponer la introducción de mejoras tecnológicas y de gestión de los recursos, para dar respuesta a los constantes cambios del ambiente social, económico y tecnológico.
Por otra parte, se habrán resuelto las necesidades de actualización de Hardware y Software necesarias para el funcionamiento óptimo de las herramientas de soporte a la toma de decisiones gerenciales (Inteligencia de Negocios, Analytics, entre otras) del Organismo, y se habrá extendido su aplicación a los decisores gerenciales y mandos medios de ARBA.
Se habrá dado respuesta a los requerimientos de actualización tecnológica priorizadas por el proyecto para asegurar el funcionamiento operativo de ARBA en cumplimiento de sus tareas de determinación, fiscalización, percepción y recaudación de los tributos.

Luego de la finalización del Proyecto, se espera avanzar en la institucionalización de los productos y resultados desarrollados por medio de la cooperación de PNUD, para mejora integral y sustancial en la atención y relación con las y los ciudadanas/os, así como también para optimizar los tiempos y proceso internos (herramientas ofimáticas, atención on-line para profesionales de toda la provincia, digitalización archivo histórico, trabajos gráficos, instrumentos para trabajo remoto, etc.)

DocuSign Envelope ID: 1667F31F-A490-47A3-811B-87D32BA01FB2

IV. GESTIÓN DEL PROYECTO

Eficiencia y Efectividad de los Costos

La estrategia del proyecto producirá los mejores resultados combinando todos los recursos disponibles: contratación de personal técnico experto e idóneo en la materia que actuarán bajo la supervisión de las Autoridades del Proyecto, la utilización y el procesamiento de la información recolectada de las áreas requirentes, estableciendo y promoviendo ámbitos de diálogos y consensos entre los distintos actores involucradas así como la validación de las propuestas técnicas a implementar, la incorporación del enfoque social, ambiental y de género en las actividades planificadas.

Para ello, se trabajará con las áreas técnicas de la Agencia en forma conjunta y articulando sus esfuerzos para gestionar una ejecución eficaz de las actividades y acciones para alcanzar los resultados esperados y en base a una planificación realista de las tareas a desarrollar.

A su vez, todas las adquisiciones previstas en el marco del proyecto se llevarán a cabo observando políticas recomendadas por el PNUD, lo que garantizará que la aplicación de los fondos sea eficiente y transparente, siempre propendiendo a su planificación con la mayor anticipación posible, en un contexto dinámico y con un alto nivel de demanda por parte de todo el circuito involucrado.

Gestión del Proyecto

Está previsto que las intervenciones planteadas en el presente proyecto se implementen a nivel provincial para contribuir a fortalecer institucionalmente a la Agencia de Recaudación de la Provincia de Buenos Aires, con el objeto de asegurar el desempeño de sus funciones esenciales con excelencia y equidad y promoviendo políticas en materia de género y de protección a población en situación de vulnerabilidad.
La Dirección Nacional del Proyecto será ejercida la Dirección Ejecutiva de la Agencia de Recaudación de la Provincia de Buenos Aires, la máxima autoridad del Organismo. Asimismo, la Dirección Nacional Alterna estará a cargo de la Gerencia General de Administración y la Coordinación de la iniciativa la ejercerá la Unidad de Proyectos Especiales de Cooperación de ARBA. El proyecto tendrá sus oficinas en dependencias propias de ARBA, ubicadas en Calle 45 entre 7 y 8 Piso 1º Of. 108 corredor C- La Plata, Provincia de Buenos Aires - Teléfono + 54 0221 4294522.-

Siguiendo lo establecido en el Método Armonizado de Transferencia en Efectivo (HACT), el Proyecto estará sujeto a auditorias e inspecciones puntuales (spot check) de acuerdo con el nivel de riesgo que se haya identificado en la micro evaluación realizada al Asociado en la Implementación. Anualmente, según los resultados obtenidos en las auditorías e inspecciones puntuales (spot check), se actualizará el nivel de riesgo y se definirá la frecuencia para llevar a cabo dichos ejercicios.

Se deberán prever en el presupuesto del Proyecto los recursos necesarios para que una institución o empresa se encargue de realizar auditorías e inspecciones puntuales (spot check). El cumplimiento de las recomendaciones que surjan de estos ejercicios es responsabilidad de la dirección del proyecto y será monitoreado por el PNUD y la Secretaría de Coordinación y Planificación Exterior.

IF-2023-21754448-GDEBA-DEARBA

La Institución Fiscalizadora Superior (SAI) preferentemente, o entidades privadas, deberán

DocuSign Envelope ID: 1667F31F-A490-47A3-811B-87D32BA01FB2

encargarse de las auditorías de los Asociados en la Implementación gubernamentales, la que deberá contemplar no sólo el examen de los registros financieros, la legalidad jurídica y contable de las acciones previstas en la ejecución de los proyectos, sino también la valoración de la gestión en términos de resultados según los objetivos y metas definidos en el diseño. A estos efectos, especialmente cuando se trate de Proyectos con financiamiento internacional, se recomienda a la Auditoría General de la Nación en el ámbito nacional y a los respectivos Tribunales de Cuenta en los ámbitos provinciales.

DocuSign Envelope ID: 1667F31F-A490-47A3-811B-87D32BA01FB2

V. MARCO DE RESULTADOS[2]

Efecto previsto MECNUD / Programa de País: Efecto previsto MECNUD / Programa de País: Efecto 10 para 2025, el país habrá fortalecido la promoción, protección y respeto del disfrute de los derechos humanos con base en los principios de igualdad de género y equidad social y geográfica de toda la población, y habrá fortalecido las instituciones del Estado a nivel nacional y subnacional para lograr la eficiencia y eficacia en la gestión pública y la promoción de políticas de acceso a la justicia y la seguridad ciudadana. También habrá garantizado el acceso a la información pública, la gestión del conocimiento y la participación efectiva e inclusiva.
Programa País 2021-2025 a través del Producto 4.1 Promoción de la innovación institucional en todos los niveles de gobierno basada en normas de transparencia y rendición de cuentas, lo que incluye intervenciones digitales accesibles que reduzcan brecha digital, aplicando un enfoque diferencial e interseccional.
Marcador de género1: 1

Indicadores, metas y líneas de base del Efecto del MECNUD / Programa de País:Indicadores, metas y líneas de base del Efecto del MECNUD / Programa de País: Indicador 4.1.2 Grado en que las instituciones públicas mejoran su capacidad mediante la introducción de procedimientos eficaces, eficientes transparentes (1. No la mejoran, 2. La mejoran muy parcialmente, 3. La mejoran parcialmente, 4. La mejoran en gran medida).
Base de referencia (2020): 2. Meta (2025): 4.

Producto/s del Plan Estratégico del PNUD:Producto/s del Plan Estratégico del PNUD: Resultado 2 Acelerar las transformaciones estructurales para el desarrollo sostenible.

ODS al que contribuye y Meta:ODS al que contribuye y Meta: ODS 16 Promover Sociedades Justas, Pacíficas e Inclusivas Meta 16.6 Crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas

Título del Proyecto y Número del Proyecto: ARG/22/013 "Fortalecimiento estratégico de las herramientas tecnológicas y operativas de la Agencia de Recaudación de la Provincia de Buenos Aires".

Producto		Indicadores de Producto	Fuente de Datos	Línea de Base		Metas				Metodología y Recolección de datos
				Valor	Año	2023	2024	2025	TOTAL	
PRODUCTO: AGENCIA CON ALTA CAPACIDAD DE ADAPTACION A LOS OBJETIVOS DE GESTION Y A LOS CAMBIOS DEL CONTEXTO	RESULTADO ESPERADO 1: Capacidades de Gestión Integral de la Información e Infraestructura Tecnológica adaptadas a los desafíos de la Proxima década. RESULTADO ESPERADO 2: Funciones de Fiscalización y Control de ARBA soportadas en tiempo real por tecnologías analíticas avanzadas.	**Indicador 1: Número de procesos de Fiscalización y Recaudación optimizados para la gestión integrada de la información fiscal en el marco del Plan Integral de Mejora ARBA 23-25**	Subdireccion Ejecutiva Adm. Y Tecnología - Gerencia Gral. De Tec e Innovación //Subdireccion Ejecutiva de Acciones Territoriales y Servicios// Sub. Ejec. Recaudación y catastro	0	**2022**	**0**	**12**	**20**	**20**	**Metodología:** relevamiento realizado por la UPEC. Riesgos: 1)Informacion no disponible; 2) Demoras en el relevamiento de la informació por la consultora
		Indicador 2: Número de Gerencias de ARBA con utilizacion de intrumentos de Inteligencia Fiscal y Herramientas analiticas avanzadas.	Subdireccion Ejecutiva de Acciones Territoriales y Servicios // Subdireccion Ejecutiva de recaudación y Catastro	**0**	**2022**	**1**	**4**	**7**	**7**	**Metodología:** relevamiento realizado por la UPEC. Riesgos: 1)Informacion no disponible; 2) Demoras en el relevamiento de la información
		Indicador 3: Número de trámites web habilitados para el contribuyente mediante gestión digital.	Subdireccion Ejecutiva de Acciones Territoriales y Servicios-Gcia. Gral de Cood. Y Atención de Servicios	**254**	**2022**	**286**	**346**	**426**	**426**	**Metodología:** relevamiento realizado por la UPEC. Riesgos: 1)Informacion no disponible; 2) Demoras en el relevamiento de la información

Nota: El Asociado en la Implementacion se compromete a trabajar durante la ejecución del proyecto y junto a las áreas técnicas del Organismo en la elaboración, recolección e informe del número de beneficiarios de las actividades previstas en el presente documento de proyecto.

[2] El PNUD publica su información sobre proyectos (indicadores, líneas de base, metas y resultados) para cumplir con las normas de la Iniciativa Internacional para la Transparencia de la Ayuda (IATI). Es necesario asegurarse de que los indicadores sean S.M.A.R.T. (Específicos, Medibles, Alcanzables, Relevantes y con Plazos Establecidos), cuenten con líneas de base precisas y metas sostenidas por evidencia y datos confiables, y evitar abreviaturas para que los lectores externos comprendan los resultados del proyecto.

[3] Se recomienda que los proyectos utilicen indicadores de producto del Marco Integrado de Recursos y Resultados (IRRF) del Plan Estratégico, según resulte relevante, además de los indicadores de resultados específicos del proyecto. Los indicadores deben desagregarse por género o por otros grupos objetivo, según resulte relevante

DocuSign Envelope ID: 1667F31F-A490-47A3-811B-87D32BA01FB2

VI. MONITOREO Y EVALUACIÓN

De conformidad con las políticas y los procedimientos de programación del PNUD, el proyecto se monitoreará a través de los siguientes planes de monitoreo y evaluación.

Plan de Monitoreo

Actividad de Monitoreo	Objetivo	Frecuencia	Medidas a Seguir	Asociados (si fuese conjunto)	Costo (si lo hubiese)
Seguimiento del progreso en el logro de los resultados	Reunir y analizar datos sobre el progreso realizado en comparación con los indicadores de resultados que aparecen en el Marco de Resultados y Recursos a fin de evaluar el avance del proyecto en relación con el logro de los productos acordados	Trimestralmente, o según la frecuencia que se requiera para cada indicador.	La gerencia del proyecto analizará cualquier demora que afecte el avance esperado del proyecto.		
Monitoreo y Gestión del Riesgo	Identificar riesgos específicos que pueden comprometer el logro de los resultados previstos. Identificar y monitorear medidas de gestión del riesgo mediante un registro de riesgos. Ello incluye medidas de monitoreo y planes que se pueden haber exigido según los Estándares Sociales y Ambientales del PNUD. Las auditorías se realizarán conforme a la política de auditoría del PNUD para gestionar el riesgo financiero.	Trimestralmente	La gerencia del proyecto identificará los riesgos y tomará medidas para controlarlos. Se mantendrá un registro activo para el seguimiento de los riesgos identificados y las medidas tomadas.		
Aprendizaje	Se captarán en forma periódica los conocimientos, las buenas prácticas y las lecciones aprendidas de otros proyectos y asociados en la implementación y se integrarán al presente proyecto.	Al menos una vez por año	El equipo del proyecto capta las lecciones relevantes que se utilizarán para tomar decisiones gerenciales debidamente informadas.		

IF-2023-21754448-GDEBA-DEARBA

DocuSign Envelope ID: 1667F31F-A490-47A3-811B-87D32BA01FB2

Aseguramiento de Calidad Anual del Proyecto	Se evaluará la calidad del proyecto conforme a los estándares de calidad del PNUD a fin de identificar sus fortalezas y debilidades e informar a la gerencia para apoyar la toma de decisiones que facilite las mejoras relevantes.	Anual	La gerencia del proyecto revisará las fortalezas y debilidades que se utilizarán para la toma de decisiones informadas a fin de mejorar el desempeño del proyecto		
Revisar y Efectuar Correcciones en el curso de acción	Revisión interna de datos y evidencia a partir de todas las acciones de monitoreo para asegurar la toma de decisiones informadas.	Al menos una vez por año	La Junta Directiva del Proyecto debatirá los datos de desempeño, riesgos, lecciones y calidad que se utilizarán para corregir el curso de acción.		

Informe del Proyecto	Se presentará un Informe del Proyecto a la Junta Directiva y a los actores clave, incluyendo datos sobre el progreso realizado que reflejen los resultados logrados de conformidad con las metas anuales definidas de antemano en cuanto a productos, un resumen anual sobre la calificación de la calidad del proyecto, un registro de riesgos actualizado, con medidas de mitigación, y todo informe de evaluación o revisión preparado durante el período.	Anual y al finalizar el proyecto (Informe Final)			
Revisión del Proyecto (Junta Directiva del Proyecto)	El mecanismo de gobernanza del proyecto (es decir, la Junta Directiva del Proyecto) efectuará revisiones periódicas del proyecto para evaluar su desempeño y revisar el Plan de Trabajo Plurianual, a fin de asegurar una elaboración del presupuesto realista durante la vida del proyecto. En el transcurso del último año del proyecto, la Junta Directiva realizará una revisión final del proyecto para captar las lecciones aprendidas y debatir aquellas oportunidades para escalar y socializar los resultados del proyecto y las lecciones aprendidas con los actores relevantes.	Al menos una vez por año	La Junta Directiva del Proyecto debatirá toda inquietud referente a la calidad o a un progreso más lento de lo esperado y acordará medidas de gestión para abordar las cuestiones identificadas.		

DocuSign Envelope ID: 1667F31F-A490-47A3-811B-87D32BA01FB2

Plan de Evaluación

Título de la Evaluación	Asociados (si fuese un proyecto conjunto)	Producto Relacionado del Plan Estratégico	Efecto MECNUD/Programa de País	Fecha de Realización Prevista	Principales Actores en la Evaluación	Costo y Fuente de Financiamiento
Evaluación de Medio Término	N/C	Resultado 2 Acelerar las transformaciones estructurales para el desarrollo sostenible.	Efecto 10 del MECNUD	Agosto 2024	PNUD Asociado en la Implementación	U$S 15 000 Fuente GOB 30071
Evaluación Final o de Cierre			Efecto 10 del MECNUD	Noviembre 2025		U$S 15.000 Fuente GOB 30071

DocuSign Envelope ID: 1667F31F-A490-47A3-811B-87D32BA01FB2

El Director/a Nacional del Proyecto presentará a la Junta Directiva del Proyecto:

a) Informes de avance trimestral sobre el progreso en las actividades del Proyecto, establecidas en el Plan de Trabajo Plurianual. Para su elaboración se tendrá en cuenta el Marco de monitoreo anexo.
b) Informe de avance anual incluyendo un resumen del producto/s alcanzado/s de acuerdo a las metas establecidas, una descripción de los factores que favorecieron y aquellos que obstaculizaron el desarrollo del proyecto, y un registro de lecciones aprendidas. Parte integral del informe será el inventario de equipos y activos fijos del proyecto, el cual deberá ser actualizado con cada informe o cuando lo requiera la oficina del PNUD.

El Proyecto será visitado al menos una vez al año por funcionarios del PNUD y de la Secretaría de Coordinación y Planificación Exterior, a fin de realizar un seguimiento in situ del proyecto, verificar que los productos estén siendo alcanzados de acuerdo a lo planificado y para ayudar a resolver los problemas que surjan durante la ejecución e identificar las necesidades de asistencia técnica. En esa oportunidad, se actualizará el registro de riesgos que se anexa al presente documento, verificando las condiciones externas que puedan afectar la implementación del Proyecto.

DocuSign Envelope ID: 1667F31F-A490-47A3-811B-87D32BA01FB2

VII. PLAN DE TRABAJO PLURIANUAL[45]

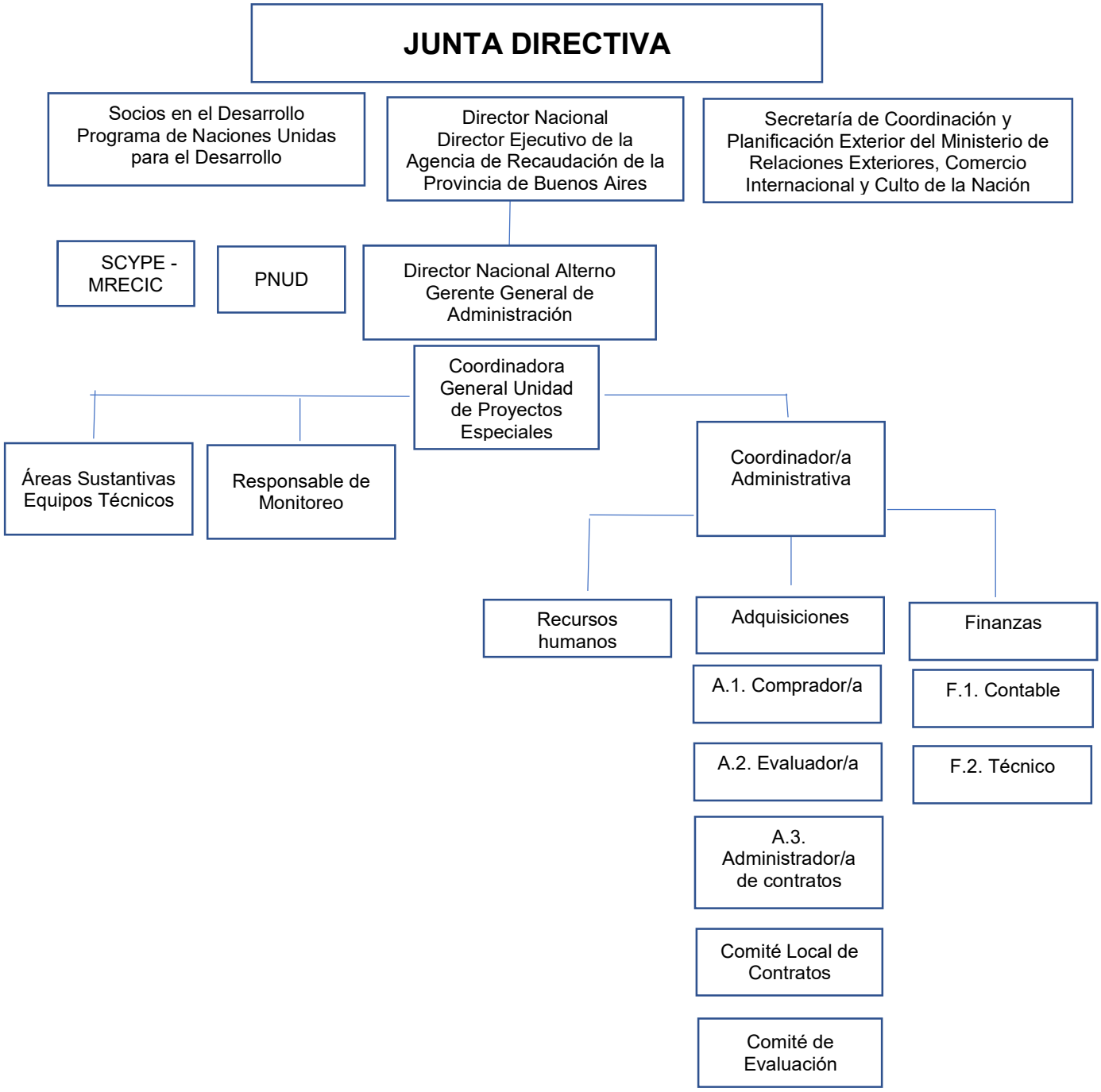
Producto	Actividades	Acciones	Presupuesto por Año en US$			Responsable	Presupuesto en US$		
			2023	2024	2025		Fuente de Financiamiento	Descripcion del Presupuesto	Mont
PRODUCTO : AGENCIA CON ALTA CAPACIDAD DE ADAPTACION A LOS OBJETIVOS DE GESTION Y A LOS CAMBIOS DEL CONTEXTO	**Actividad Crítica 1** - Desarrollar un Plan integral de mejora ARBA 2023-2025	Acción 1.1.Desarrollo de la Consultoría de Gestión Integrada de la Información y Aplicación del Roadmap Tecnológico.	$ 201.571	$ 907.069	$ 907.069	ARBA	GOB	Cont. De Servicio - Inf. Tec. 72140	$ 2.015.
		Acción 1.2. Desarrollar un programa que incentive la capacitación y desarrollo del talento del personal de la Agencia según las necesidades estratégicas, especialmente en áreas tecnológicas.	$ 20.000	$ 90.000	$ 90.000	ARBA	GOB	Cont. De Servicio - Servicio De Capac. 72145	$ 200.0
		Acción 1.3. Desarrollar un Plan de Gestión Integral de Instalaciones y Funciones Logísticas, a partir de la reingeniería y sistematización de procesos	$ 200.000	$ 400.000	$ 400.000	PNUD	GOB	Adq. De Prog. De Computacion (Sw) 72810	$ 1.000.
		Acción 1.4 Promover la integración activa de las diversas opciones de género potenciando su desarrollo de carrera en capacidades prioritarias para la Agencia.	$ 168.000	$ 336.000	$ 336.000	PNUD	GOB	Adq. De Equipos De Comp. (Hw) 72805	$ 840.0
			$ 0	$ 150.000	$ 150.000	PNUD	GOB	Mant. Y Licencias De Eq. De Comp.(Hw) 73305	$ 300.0
			$ 0	$ 150.000	$ 150.000	PNUD	GOB	Mant. De Licencias De Software 73310	$ 300.0
			$ 17.798	$ 61.303	$ 61.303	ARBA	GOB	Costo De Adm. - Implementacion 75105	$ 140.4
			$ 736	$ 2.072	$ 2.072	PNUD	GOB	Servicios a Proyectos GOE 74596	$ 4.88
			$ 2.944	$ 8.288	$ 8.288	PNUD	GOB	Servicios a Proyectos Personal 64397	$ 19.5
		Subtotal Actividad 1	**$ 611.049**	**$ 2.104.732**	**$ 2.104.732**			**Subtotal**	**$ 4.820.**
	Actividad Crítica 2 - Fortalecer las acciones de fiscalización y control de ARBA	Acción 2.1 Implementar herramientas y tecnologías basadas en capacidades analíticas avanzadas e inteligencia artificial aplicadas a grandes volúmenes de información	$ 67.190	$ 302.356	$ 302.356	ARBA	GOB	Cont. De Servicio - Inf. Tec. 72140	$ 671.9
		Acción 2.2 Desarrollar planes de mejora y digitalización de trámites y sistemas de fiscalización	$ 20.000	$ 90.000	$ 90.000	ARBA	GOB	Cont. De Servicio - Servicio De Capac. 72145	$ 200.000
		Acción 2.3 Ampliación de los instrumentos de fiscalización remota y sus sistemas de gestión	$ 160.000	$ 320.000	$ 320.000	PNUD	GOB	Adq. De Prog. De Computacion (Sw) 72810	$ 800.000
		Acción 2.4 Desarrollos y Mejoras de Sistemas de Recaudación y Catastro	$ 168.000	$ 336.000	$ 336.000	PNUD	GOB	Adq. De Equipos De Comp. (Hw) 72805	$ 840.000
		Acción 2.5 Impulsar la capacitación de los planteles de áreas críticas para la gestión de nuevas herramientas y tecnologías	$ 12.554	$ 31.647	$ 31.647	ARBA	GOB	Costo De Adm. - Implementacion 75105	$ 75.848
			$ 656	$ 1.312	$ 1.312	PNUD	GOB	Servicios a Proyectos GOE 74596	$ 3.280
			$ 2.624	$ 5.248	$ 5.248	PNUD	GOB	Servicios a Proyectos Personal 64397	$ 13.120
		Subtotal Actividad 2	**$ 431.024**	**$ 1.086.563**	**$ 1.086.563**			**Subtotal**	**$ 2.604.151**
	Actividad Crítica 3- Fortalecer la gestión operativa de ARBA	Acción 3.1 Simplificar y digitalizar trámites para una mejora integral y sustancial en la atención y relación con las y los ciudadanas/os, así como también para optimizar los tiempos y proceso internos	$ 67.190	$ 302.356	$ 302.356	ARBA	GOB	Cont. De Servicio - Inf. Tec. 72140	$ 671.903
		Acción 3.2 Mejorar y ampliar la calidad y eficiencia de los canales digitales de comunicación con las y los contribuyentes, atendiendo los patrones de cambio tecnológico y adopción de uso de la población	$ 40.000	$ 80.000	$ 80.000	PNUD	GOB	Adq. De Prog. De Computacion (Sw) 72810	$ 200.000
			$ 84.000	$ 168.000	$ 168.000	PNUD	GOB	Adq. De Equipos De Comp. (Hw) 72805	$ 420.000
			$ 0	$ 150.000	$ 150.000	PNUD	GOB	Maquinarias Y Equipos 72210	$ 300.000
			$ 5.773	$ 21.130	$ 21.130	ARBA	GOB	Costo De Adm. - Implementacion 75105	$ 48.033
			$ 248	$ 796	$ 796	PNUD	GOB	Servicios a Proyectos GOE 74596	$ 1.840
			$ 992	$ 3.184	$ 3.184	PNUD	GOB	Servicios a Proyectos Personal 64397	$ 7.360
		Subtotal Actividad 3	**$ 198.203**	**$ 725.466**	**$ 725.466**			**Subtotal**	**$ 1.649.135**
	Actividad Crítica 4- Gestionar el Proyecto (Unidad Coordinadora del Proyecto)	Acción 4.1 Desarrollar las funciones de Coordinación y Gestión del Proyecto	$ 30.000	$ 40.600	$ 40.663	ARBA	GOB	Locacion De Servicios (Consultores) 71405	$ 111.263
			$ 600	$ 600	$ 600	ARBA	GOB	Honorarios De Auditoria 74110	$ 1.800
			$ 400	$ 400	$ 400	ARBA	GOB	Cargos Bancarios 74510	$ 1.200
			$ 1.667	$ 1.667	$ 1.667	ARBA	GOB	Varios 74525	$ 5.000
			$ 3.813	$ 3.813	$ 3.813	ARBA	GOB	Suministros De Inf. Tec. 72815	$ 11.440
			$ 200	$ 200	$ 200	ARBA	GOB	Papeleria Y Utiles De Oficina 72505	$ 600
			$ 1.100	$ 1.868	$ 1.870	ARBA	GOB	Costo De Adm. - Implementacion 75105	$ 4.838
		Evaluación	$ 0	$ 15.000	$ 15.000	PNUD	GOB	Consul. Nacionales De Corto Plazo 71305	$ 30.000
		Subtotal Actividad 4	**$ 37.780**	**$ 64.148**	**$ 64.213**				**$ 166.142**
		Total	**$ 1.278.056**	**$ 3.980.910**	**$ 3.980.975**				**$ 9.239.940**

IF-2023-21754448-GDEBA-DEARBA

DocuSign Envelope ID: 1667F31F-A490-47A3-811B-87D32BA01FB2

VIII. ARREGLOS DE GESTIÓN Y GOBERNANZA

Organigrama del Proyecto



A los fines de este Proyecto se conforma una Junta Directiva de Proyecto que estará integrada por: un representante de la Secretaría de Coordinación y Planificación Exterior del Ministerio de Relaciones Exteriores. Comercio Internacional y Culto como Organismo de Coordinación del gobierno, un representante del PNUD y un representante de la Agencia de Recaudación de la Provincia de Buenos Aires designado como Asociado en la Implementación. La Junta Directiva de Proyecto será presidida por el Asociado en la Implementación.

DocuSign Envelope ID: 1667F31F-A490-47A3-811B-87D32BA01FB2

Será responsabilidad de la Junta Directiva de Proyecto: a) Aprobar el Plan de Trabajo Plurianual del Proyecto. b) Monitorear el desarrollo del Proyecto. c) Aprobar las revisiones presupuestarias y sustantivas. d) Aprobar los informes técnicos y financieros. La Junta Directiva de Proyecto se reunirá al menos una vez por año calendario, y de manera extraordinaria cuando alguno de sus integrantes lo requiera.

El titular del Asociado en la Implementación se desempeñará como Director/a Nacional del Proyecto.

Es de exclusiva responsabilidad del Asociado en la Implementación: la planificación y gestión general de las actividades del Proyecto, la presentación de informes y contabilidad, la supervisión de las otras partes responsables de la implementación y la administración y auditoría del uso de recursos del proyecto. Por lo tanto, el Director/a Nacional del Proyecto es responsable ante la Junta Directiva de Proyecto de:

a) La gestión y los resultados del proyecto, el logro de sus objetivos, el uso de sus recursos y la aplicación de las normas y procedimientos.
b) La custodia y uso apropiado de los insumos del proyecto, y dará a éste, de conformidad con las instrucciones de este documento, la información necesaria sobre su uso.
c) La presentación de los informes financieros y responder por la custodia y uso apropiado de los fondos del proyecto.
d) La supervisión de las partes responsables (si corresponde).

La Secretaría de Coordinación y Planificación Exterior participa en la Junta Directiva del Proyecto en su rol de Organismo Gubernamental de Coordinación para garantizar el alineamiento del proyecto a las prioridades nacionales, y es responsable de la supervisión general del logro de los productos del proyecto.

Las siguientes funciones son de responsabilidad exclusiva del/de la Director/a Nacional del Proyecto: a) Firmar el Documento de Proyecto y sus revisiones y b) realizar la apertura y cierre de la cuenta bancaria del proyecto (si aplica).

Por otro lado, son de exclusiva responsabilidad del/de la Director/a Nacional y Director/a Alterno/a y son indelegables: a) Conformar los Estados Combinados de Gastos (CDR) y b) Conformar los Informes Financieros (FACE).

Las transferencias de fondos al Proyecto serán realizadas por el PNUD conforme a lo programado en el Plan de Trabajo Plurianual empleando la/s siguiente/s modalidad/es (*dependiendo de lo que se haya determinado en la Evaluación ex ante del Proyecto, seleccionar la opción que corresponda*):
a) Fondo transferido a la cuenta bancaria del Proyecto: anterior al comienzo de las actividades (transferencia de fondos a la cuenta bancaria). Si este monto no fuere suficiente, con la previa autorización del PNUD, el Asociado en la Implementación puede incurrir en compromisos y gastos urgentes utilizando sus propios fondos, en apoyo de las actividades acordadas en los planes de trabajo anual. Estos fondos serán reembolsados por el PNUD.

b) Pago directo a los proveedores o terceras partes de las obligaciones contraídas por el Proyecto.

DocuSign Envelope ID: 1667F31F-A490-47A3-811B-87D32BA01FB2

El Director/a Nacional del Proyecto y/o el Director/a Nacional Alterno/a podrá designar un Coordinador/a que será responsable de la gestión del proyecto. El Coordinador/a será el responsable ante el Director/a Nacional y/o del Director/a Nacional Alterno/a de coordinar, dirigir planear y supervisar los equipos de trabajo y elaborar los informes requeridos. La Secretaría de Coordinación y Planificación Exterior resolverá, junto con el PNUD, acerca de su designación en dicho cargo.

Para implementar el presente Proyecto se deberán utilizar “Los Procedimientos para Programas y Proyectos PNUD de Implementación Nacional en Argentina”. Asimismo, las disposiciones del Plan de Acción del Programa País aplican al presente documento.

El inicio del Proyecto se dará cuando se disponga de los aportes estipulados para su financiamiento y que se establece como obligación financiera por parte de la Agencia de Recaudación de la Provincia de Buenos Aires, de acuerdo con el Plan de Trabajo Plurianual que forma parte del presente Documento de Proyecto. Los recursos financieros de este Proyecto serán administrados de acuerdo con la Guía mencionada y durante su implementación las actividades se ajustarán al nivel de aportes efectivamente depositados, de acuerdo con lo programado en el Plan de Ingresos anexo.

La gestión administrativa-financiera y documental deberá realizarse utilizando los sistemas vigentes en cada jurisdicción. Para la utilización del sistema UEPEX, el Asociado en la Implementación autoriza al PNUD y a la Secretaría de Coordinación y Planificación Exterior a acceder a un perfil de visualización permanente durante todo el período de implementación de proyecto, realizando las gestiones necesarias para el alta del mismo.

En concepto de costo de apoyo (GMS), el PNUD percibirá el 3 % sobre el monto total implementado por el proyecto.

El presente Documento de Proyecto podrá ser modificado mediante Revisiones:

- General: variación del presupuesto total en un monto menor al 20% y/o ajuste de presupuesto entre cuentas contables, fuentes de financiamiento, actividades o año calendario.
- Sustantiva: extensión del período de implementación y/o variación del presupuesto total mayor al 20% y/o incorporación de nuevas actividades y/o modificaciones en los arreglos de gestión.

Podrán realizarse Revisiones al presente Documento de Proyecto, con un período máximo, incluidas todas sus extensiones, que no podrá superar los cinco años. El presente Proyecto terminará: 1) Por vencimiento del término previsto para su duración, 2) Por mutuo acuerdo de las partes; 3) Por cumplimiento de sus objetivos antes del plazo previsto; 4) Por fuerza mayor o caso fortuito. 5) Tras 6 meses continuos sin actividad registrada. 6) A petición de la Secretaría de Coordinación y Planificación Exterior por incumplimiento de los términos de la cooperación solicitada.

El PNUD como parte responsable prestará servicios a la implementación de este proyecto según lo estipulado en la Carta Acuerdo anexa al presente Documento de Proyecto.

DocuSign Envelope ID: 1667F31F-A490-47A3-811B-87D32BA01FB2

IX. CONTEXTO LEGAL

Este Documento de Proyecto constituirá el instrumento al que se hace referencia en el Artículo I del Acuerdo Básico Modelo de Asistencia –SBAA- firmado el día 26 de febrero de 1985 (y aprobado por Ley N° 23.396 el 10 de octubre de 1986) entre el Gobierno de Argentina y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Toda referencia que se haga en el Acuerdo SBAA a la "Agencia de Ejecución" se interpretará como una referencia al "Asociado en la Implementación".

Este proyecto será implementado por la Agencia de Recaudación de la Provincia de Buenos Aires ("Asociado en la Implementación") que será la encargada de implementar el proyecto de conformidad con sus reglamentaciones, reglas, prácticas y procedimientos financieros siempre y cuando no viole principio alguno de las Reglas y Regulaciones Financieras del PNUD. Cuando la gobernanza financiera de un Asociado en la Implementación no proporcione la orientación requerida para garantizar la mejor relación calidad-precio, imparcialidad, integridad, transparencia y competencia internacional efectiva, se aplicará la gobernanza financiera del PNUD.

DocuSign Envelope ID: 1667F31F-A490-47A3-811B-87D32BA01FB2

X. GESTIÓN DE RIESGOS

1. De conformidad con el Artículo III del Acuerdo SBAA, el Asociado en la Implementación tendrá la responsabilidad de la seguridad y protección del Asociado en la Implementación, de su personal, de su propiedad, y de los bienes del PNUD que se encuentren en su custodia. Con este fin, el Asociado en la Implementación:
   a) Instrumentará un plan de seguridad adecuado y sostendrá dicho plan, teniendo en cuenta la situación de seguridad del país en el que se desarrolla el proyecto;
   b) Asumirá todos los riesgos y responsabilidades en relación con la seguridad del Asociado en la Implementación, y con la instrumentación de dicho plan.

2. El PNUD se reserva el derecho de verificar si existe dicho plan, y de sugerir modificaciones cuando resultase necesario. En caso de que el Asociado en la Implementación no cuente con un plan de seguridad apropiado según lo exigido por estas cláusulas, se considerará que ha violado sus obligaciones en el marco del presente Documento de Proyecto.

3. El Asociado en la Implementación acuerda realizar todos los esfuerzos que resulten razonables a fin de asegurar que los fondos del PNUD recibidos de conformidad con el Documento de Proyecto no se utilicen para brindar asistencia a personas o entidades vinculadas con el terrorismo, y que los receptores de los fondos provistos por el PNUD en el marco del presente proyecto no aparezcan en la lista del Comité del Consejo de Seguridad, creado por la Resolución 1267 del año 1999. Este listado puede consultarse en https://www.un.org/securitycouncil/es/content/un-sc-consolidated-list.

4. El Asociado en la Implementación reconoce y acepta que el PNUD no tolerará el acoso sexual y la explotación y el abuso sexual de nadie por parte del Asociado en la Implementación, y cada una de sus partes responsables, sus respectivos sub-receptores y otras entidades involucradas en la implementación del Proyecto, ya sea como contratistas, o subcontratistas y su personal, y cualquier persona que preste servicios para ellos según el Documento de Proyecto.

   (a) En la implementación de las actividades conforme a este Documento de Proyecto, el Asociado en la Implementación y cada una de las subpartes mencionadas anteriormente, deberán cumplir con los estándares de conducta establecidos en el Boletín del Secretario General ST/SGB/2003/13 del 9 de octubre de 2003, sobre " Medidas especiales de protección contra la explotación y los abusos sexuales" (EAS).

   (b) Además, y sin limitación a la aplicación de otras regulaciones, reglas, políticas y procedimientos que se relacionan con el desempeño de las actividades bajo este Documento de Proyecto, en la implementación de las actividades, el Asociado en la Implementación y cada una de sus subpartes mencionadas anteriormente, no deberá participar en ninguna forma de acoso sexual (AS). AS se define como cualquier conducta no deseada de naturaleza sexual que pueda esperarse o percibirse razonablemente como causa de ofensa o humillación, cuando dicha conducta interfiere con el trabajo, se convierte en una condición de empleo o crea un ambiente laboral intimidante, hostil u ofensivo.

IF-2023-21754448-GDEBA-DEARBA

5. a) En el desempeño de las actividades bajo este Documento de Proyecto, el Asociado en la Implementación deberá (con respecto a sus propias actividades), y exigirá a sus subpartes

DocuSign Envelope ID: 1667F31F-A490-47A3-811B-87D32BA01FB2

mencionadas en el párrafo 4 (con respecto a sus actividades), tener estándares y procedimientos mínimos establecidos, o un plan para desarrollar y/o mejorar dichos estándares y procedimientos para poder tomar medidas preventivas e investigativas efectivas. Estos deben incluir: políticas sobre acoso sexual y explotación y abuso sexual; políticas sobre denuncias/protección contra represalias; y denuncias, mecanismos disciplinarios e investigativos.

De acuerdo con esto, el Asociado en la Implementación tomará medidas y requerirá que dichas subpartes tomen todas las medidas apropiadas para:

i. Evitar que sus empleados, agentes o cualquier otra persona contratada para realizar cualquier servicio en virtud de este Documento de Proyecto, se involucre en AS o EAS;

ii. Ofrecer a los empleados y al personal asociado capacitación sobre prevención y respuesta a AS y EAS, donde el Asociado en la Implementación y sus subpartes mencionados en el párrafo 4 no han implementado su propia capacitación sobre la prevención de AS y EAS, el Asociado en la Implementación y las subpartes pueden usar el material de capacitación disponible por el PNUD;

iii. Informar y monitorear las acusaciones de AS y EAS sobre las cuales el Asociado en la Implementación y sus subpartes mencionados en el párrafo 4 han sido informados o de lo contrario se han enterado, y su estado;

iv. Remita a las víctimas/sobrevivientes de AS y EAS a asistencia segura y confidencial para las víctimas; y

v. Registrar e investigar de manera inmediata y confidencial cualquier acusación lo suficientemente creíble como para justificar una investigación de AS o EAS. El Asociado en la Implementación notificará al PNUD sobre las denuncias recibidas y las investigaciones realizadas por sí mismo o por cualquiera de sus subpartes mencionadas en el párrafo 4 con respecto a sus actividades en virtud del Documento de Proyecto, y mantendrá informado al PNUD durante la investigación realizada por este o cualquiera de dichas subpartes, en la medida en que dicha notificación (i) no ponga en peligro la realización de la investigación, incluyendo pero no limitado a la seguridad de las personas, y/o (ii) no contravenga ninguna ley aplicable a ello. Después de la investigación, el Asociado en la Implementación notificará al PNUD sobre cualquier acción tomada por él o por cualquiera de las otras entidades posteriores a la investigación.

b) El Asociado en la Implementación deberá establecer que ha cumplido con lo anterior, a satisfacción del PNUD, cuando lo solicite el PNUD o cualquier parte que actúe en su nombre que solicite dicha confirmación. Si el Asociado en la Implementación, y cada una de las subpartes mencionadas en el párrafo 4, incumplen con lo anterior, según lo determinado por el PNUD, se considerará motivo para la suspensión o terminación del Proyecto.

6. Se reforzará la sostenibilidad social y ambiental, a través de la aplicación de los Estándares Sociales y Ambientales del PNUD (Microsoft Word - UNDP Social and Environmental Screening Procedure_2019 UPDATE_MINOR REV_FEB2022_SPANISH_CLEAN.docx) y del Mecanismo de Rendición de Cuentas (SECU Investigation Guidelines | Programa De Las Naciones Unidas Para El Desarrollo (undp.org).

7. El Asociado en la Implementación (a) realizará las actividades relacionadas con el proyecto y programa de un modo que resulte coherente con los Estándares Sociales y Ambientales del PNUD; (b) implementará el plan de gestión o mitigación para que el proyecto o programa cumpla con dichos estándares; y (c) participará de un modo constructivo y oportuno para abordar cualquier inquietud o queja planteada a través del Mecanismo de Rendición de Cuentas. El

F-2023-217514-GDEBA-DEARBA

DocuSign Envelope ID: 1667F31F-A490-47A3-811B-87D32BA01FB2

PNUD se asegurará de que las comunidades/organismos y otras partes interesadas estén debidamente informadas de la existencia del Mecanismo de Rendición de Cuentas y puedan acceder al mismo.

8. Todos los firmantes del Documento de Proyecto colaborarán de buena fe en los ejercicios destinados a evaluar los compromisos del programa o proyecto, o el cumplimiento con los Estándares Sociales y Ambientales del PNUD. Ello incluye el acceso al sitio del proyecto así como a personal relevante, información y documentación.

9. El Asociado en la Implementación tomará las medidas apropiadas para evitar el uso indebido de fondos, fraude o corrupción por parte de sus funcionarios, consultores, partes responsables, subcontratistas y sub-receptores en la ejecución del proyecto o utilizando los fondos del PNUD. El Asociado en la Implementación velará porque sus políticas de gestión financiera, lucha contra la corrupción y lucha contra el fraude estén en vigor y se apliquen a todos los fondos recibidos del PNUD o por conducto del PNUD.
10. Los requisitos de los siguientes documentos, vigentes en el momento de la firma del Documento de Proyecto, se aplican al Asociado en la Implementación: (a) Política del PNUD sobre Fraude y otras Prácticas Corruptas y (b) Directrices de la Oficina de Auditoría e Investigaciones del PNUD. El Asociado en la Implementación acepta los requisitos de los documentos anteriores, los cuales son parte integral de este Documento de Proyecto y están disponibles en línea en www.undp.org.

11. En caso de que se requiera una investigación, el PNUD tiene la obligación de realizar las investigaciones relacionadas con cualquier aspecto de los proyectos y programas del PNUD en cumplimiento con las regulaciones, reglas, políticas y procedimientos del PNUD. El Asociado en la Implementación previa consulta con el Estado Argentino proporcionará su plena cooperación, facilitando el acceso al personal, a la documentación pertinente y a los locales del Asociado en la Implementación (y de sus consultores, partes responsables, subcontratistas y subadjudicatarios), en las condiciones razonables que sean necesarias para los fines de una investigación. En caso de que haya una limitación en el cumplimiento de esta obligación, el PNUD consultará con el Asociado en la Implementación para encontrar una solución.

12. Los signatarios de este Documento de Proyecto se mantendrán informados de manera inmediata de cualquier incidencia de uso inapropiado de fondos, o alegación creíble de fraude o corrupción con la debida confidencialidad.

    Cuando el Asociado en la Implementación sepa que un proyecto o actividad del PNUD, en su totalidad o en parte, es objeto de investigación por presunto fraude o corrupción, el Asociado en la Implementación informará al Representante Residente / Jefe de Oficina del PNUD, quien informará prontamente a la Oficina de Auditoría e Investigaciones del PNUD (OAI). El Asociado en la Implementación proporcionará actualizaciones periódicas al jefe del PNUD en el país y la OAI del estado y las acciones relacionadas con dicha investigación.

13. El PNUD tendrá derecho a un reembolso por parte del Asociado en la Implementación de los fondos que hayan sido utilizados de manera inapropiada, incluyendo fraude o corrupción, o pagados de otra manera que no sean los términos y condiciones del Documento del Proyecto. Dicho monto puede ser deducido por el PNUD de cualquier pago debido al Asociado en la Implementación bajo este o cualquier otro acuerdo. La recuperación de esa cantidad por el

IF-2023-21754448-GDEBA-DEARBA

DocuSign Envelope ID: 1667F31F-A490-47A3-811B-87D32BA01FB2

PNUD no disminuirá o limitará las obligaciones del Asociado en la Implementación bajo este Documento de Proyecto. De ser el caso, el PNUD realizará las consultas pertinentes con el gobierno argentino para que se promuevan las acciones legales correspondientes.
Cuando dichos fondos no hayan sido reembolsados al PNUD, el Asociado en la Implementación está conforme con que los donantes del PNUD (incluido el Gobierno), cuya financiación sea la fuente, en su totalidad o en parte, de los fondos destinados a las actividades previstas en el presente Documento de Proyecto, podrán solicitar recurso al Asociado en la Implementación para la recuperación de cualesquiera fondos determinados por el PNUD que hayan sido utilizados de manera inapropiada, incluso mediante fraude o corrupción, o que hayan sido pagados de otra manera que no sea conforme a los términos y condiciones del Documento del Proyecto.

Nota: El término "Documento del Proyecto", tal como se utiliza en esta cláusula, se considerará que incluye cualquier acuerdo subsidiario pertinente posterior al Documento del Proyecto, incluyendo aquellos con las partes responsables, subcontratistas y sub-receptores.

14. Cada contrato emitido por el Asociado en la Implementación en relación con el presente Documento de Proyecto incluirá una cláusula declarando que, en relación con el proceso de selección o en la ejecución del contrato, no se han dado, recibido o prometido ningún honorario, gratificación, descuento, regalo, comisión u otro pago que no sean los mostrados en la propuesta, y que el receptor de fondos del Asociado en la Implementación cooperará con todas y cada una de las investigaciones y auditorías posteriores al pago.

15. En caso de que el PNUD se refiera a las autoridades nacionales pertinentes para que se adopten las medidas legales apropiadas en relación con cualquier presunto incumplimiento relacionado con el proyecto, el Gobierno velará por que las autoridades nacionales pertinentes investiguen activamente las mismas y adopten las medidas legales adecuadas contra todas las personas que hayan participado en el proyecto, recuperará y devolverá los fondos recuperados al PNUD

16. El Asociado en la Implementación se asegurará de que todas sus obligaciones establecidas en esta sección titulada "Gestión de Riesgos" se traspasan a cada parte responsable, subcontratista y sub-beneficiario y que todas las cláusulas bajo esta sección tituladas "Cláusulas Estándar de Gestión de Riesgos" se incluyen, *mutatis mutandis*, en todos los subcontratos o sub acuerdos celebrados con posterioridad al presente Documento de Proyecto.

DocuSign Envelope ID: 1667F31F-A490-47A3-811B-87D32BA01FB2

II. XI. ANEXOS

1. **Informe de Calidad del Proyecto**

2. **Diagnóstico Social y Ambiental**, lo que incluye otras Evaluaciones Sociales y Ambientales o los Planes de Gestión, según resulte relevante.

3. **Registro de riesgos**

4. **Evaluación de Capacidades:** Resultados de las evaluaciones de capacidades del Asociado en la Implementación (incluida la Micro Evaluación del Método Armonizado de Transferencias en Efectivo - HACT)

5. **Términos de Referencia de la Junta Directiva del Proyecto y de las principales posiciones gerenciales**

6. **Plan de adquisiciones**

7. **Plan de ingresos**

8. **Marco de Monitoreo**

9. **Hoja de Datos Básicos**

10. **Procedimientos para el cierre de proyectos**

11. **Otros acuerdos**

12. **Desafíos de desarrollo**

13. **Árbol de la Teoría de Cambio**

DocuSign Envelope ID: 1667F31F-A490-47A3-811B-87D32BA01FB2

Anexos

1.Informe de Calidad del Proyecto[6]

El reporte de calidad elaborado por el PNUD en la instancia de diseño del documento de proyecto, ha arrojado el resultado satisfactorio y cuenta con la suficiente calidad para dar inicio a la ejecución de las actividades, debiendo implementar acciones de monitoreo y control para actuar de manera proactiva en función a las necesidades que surjan durante la implementación del proyecto.

[6] Se adjunta al final del presente documento.

DocuSign Envelope ID: 1667F31F-A490-47A3-811B-87D32BA01FB2

2. Diagnóstico Social y Ambiental – SESP

Información del proyecto

Información del proyecto	
1. Título del proyecto	**"Fortalecimiento estratégico de las herramientas tecnológicas y operativas de la Agencia de Recaudación de la Provincia de Buenos Aires"**
2. Número del proyecto (es decir, ID del proyecto Atlas, PIMS+)	**Número del Proyecto: ARG/22/013 - 00146305**
3. Ubicación (mundial/región/país)	**Argentina**
4. Etapa del proyecto (diseño o implementación)	**Diseño**
5. Fecha	**Abril 2023**

Parte A. Integración de los Principios de programación para fortalecer la sostenibilidad social y ambiental

PREGUNTA 1: ¿Cómo integra el proyecto los Principios de programación para fortalecer la sostenibilidad social y ambiental?
Describa brevemente en el espacio a continuación la manera en que el proyecto incorpora el enfoque basado en los derechos humanos
El resultado esperado de la iniciativa es contribuir a la transformación tecnológica y operativa de ARBA en una agencia líder y eficiente frente a los múltiples cambios económicos, socio-culturales y de gestión gubernamental. Para ello, se propone las siguientes estrategias de intervención: 1) Desarrollar un Plan Integral de Mejora 2023-2025 para la Agencia: Esta actividad prevé principalmente la elaboración de un roadmap tecnológico y de procesos que contenga un plan de renovación de la infraestructura tecnológica integrada a los procesos centrales y que constituyen la esencia del Organismo 2) Fortalecer las acciones de fiscalización y control de ARBA: Esta segunda actividad se propone incorporar nuevas herramientas digitales y capacidades en materia de ciencia de datos que permitan extraer información de calidad para mejorar la detección y análisis de irregularidades en un contexto de proliferación de datos y revolución tecnológica. 3) Fortalecer la gestión operativa de ARBA: La misma refiere principalmente al desarrollo e implementación de acciones que contribuyan a la simplificación y digitalización de trámites para una mejora en la atención de los contribuyentes, así como también en la optimización de los tiempos y proceso internos. Principalmente se espera promover economía de tiempo de gestión para los contribuyentes así como capacidad inteligente de control para la Agencia

El Proyecto contribuye al ODS 16+ “Paz, Justicia e Instituciones sólidas” en particular a la meta16.6: Crear instituciones eficaces, responsables y trasparentes en todos los niveles. Esta iniciativa se inscribe en el marco argentino que ha ratificado todos los Pactos y Convenciones Internacionales relativas a los Derechos Humanos y con rango constitucional. Específicamente, incorpora el enfoque basado en derechos humanos promoviendo el derecho al desarrollo, acceso a la información, rendición y gestión transparente de los fondos públicos y fortalecimiento de los sistemas de información.

Dentro de las acciones planificadas, se encuentra la de incorporar y utilizar Inteligencia Artificial para el procesamiento de datos provenientes de diversas fuentes, a fin de obtener información fidedigna de la realidad económica de los contribuyentes y con el objeto reducir las maniobras evasivas y propendiendo a un esquema tributario más justo.

Asimismo, está previsto avanzar en la mejora de la vinculación con el contribuyente con una visión integral y en tiempo real para que el entendimiento del contribuyente no esté parcializado según la problemática analizada por cada área de la Agencia, sino que en todo momento y en lo posible en tiempo real cada una de las mismas tenga una visión total del perfil y su historial de cumplimiento tributario fiscal. De esta forma, se espera en generar economía de tiempo de gestión para el contribuyente y en capacidad de control inteligente y preventivo.
Atento a la incorporación de estrategias de modernización digital y en caso de ser posible, se incluirá la perspectiva de inclusión de la discapacidad, y también la accesibilidad en el sitio web del organismo y promover esas líneas de trabajo en el resto de las actividades.

Describa brevemente en el espacio a continuación la manera en que el proyecto incorpora el enfoque de género

El proyecto incorpora de manera transversal el enfoque género y empoderamiento de la mujer, comprometiéndose a través de sus actividades la inclusión de los distintos grupos en las acciones y su participación efectiva.

Específicamente,

- Se llevará a cabo la desagregación por identidad de género de las personas de todas las actividades.
- Al momento de realizarse contrataciones de consultores nacionales, el enfoque de género y empoderamiento de la mujer será incorporado en los Términos de Referencia de las contrataciones previstas promoviendo oportunidades equitativas para hombres y mujeres, promoviendo la contratación de mujeres en ciertas actividades masculinizadas (como ingeniería o técnicas informáticas, etc.).
- Se trabajará junto al PNUD para que en el desarrollo del Plan de Capacitación del Personal del Plan Integral de mejora ARBA 2023-2025 posean módulos específicos de género y diversidad sexual y la integración/transversalización de la perspectiva de género y el enfoque de diversidad sexual en el resto módulos a dictarse.
- Se trabajará junto a los expertos/as del PNUD para identificar y desarrollar de productos de conocimiento que permitan:

-Acortar la brecha entre hombres y mujeres en el ámbito de Agencia.

DocuSign Envelope ID: 1667F31F-A490-47A3-811B-87D32BA01FB2

-Confeccionar un Plan de Género

- Implementar el Sello Público de Género del PNUD.

Describa brevemente en el espacio a continuación la manera en que el proyecto incorpora la sostenibilidad y la resiliencia

El proyecto trabajará junto al PNUD en aspectos que se deben considerar al momento de la incorporación de tecnología, ya que tiene impactos ambientales positivos. A modo de ejemplo, considerando factores como:

- el origen de la tecnología que se incorpora (en función a su huella de carbono y huella hídrica, eficiencia en el consumo
- el tratamiento de la sustitución de tecnología obsoleta ya que los aparatos eléctricos o electrónicos que dejan de funcionar o son descartados son considerados residuos de aparatos eléctricos y electrónicos (RAEES). Estos, por sus características, se consideran residuo especial de generación universal (REGU) cuya generación devenga del consumo masivo y que, por sus consecuencias ambientales o características de peligrosidad, requieran de una gestión ambientalmente adecuada y diferenciada de otros residuos.

En tal sentido, se apoyará a la UE a fin de asegurar una gestión ambiental de los RAEE que pudieran generarse como resultado de los procesos de adquisiciones a ser realizados, así como la formulación de un protocolo de gestión integral de RAEE.

Sostenibilidad:

Una vez cumplidos los objetivos planificados, se avanzará en la institucionalización de los productos y resultados desarrollados, para mejorar integral y sustancialmente la atención y relación con los ciudadanos, así como también para optimizar los tiempos y proceso internos. Finalizada la iniciativa, se espera que la Agencia de Recaudación de la Provincia de Buenos Aires optimice los procesos críticos de gestión integral de la información tributaria y fiscal, cuente con personal capacitado, infraestructura tecnológica y herramientas analíticas actualizadas que permitirán sostener el ritmo de adaptación de las exigencias planteadas por el contexto.

Describa brevemente en el espacio a continuación de qué manera fortalece el proyecto la responsabilidad y rendición de cuentas hacia los actores clave

Está previsto abordar en el presente proyecto un aspecto clave, y que radica en la necesidad de fortalecer las capacidades institucionales de la Agencia de Recaudación para la cumplir con sus principios de obtención de los recursos públicos que permiten el funcionamiento del Estado Provincial, mediante acciones que promuevan el aumento de la recaudación de fondos respetando la progresividad fiscal y resguardando la equidad tributaria.

DocuSign Envelope ID: 1667F31F-A490-47A3-811B-87D32BA01FB2

DocuSign Envelope ID: 1667F31F-A490-47A3-811B-87D32BA01FB2

Parte B. Identificación y gestión de los riesgos sociales y ambientales

PREGUNTA 2: ¿Cuáles son los posibles riesgos sociales y ambientales? *Nota: Complete el Adjunto 1 del SESP antes de responder a la Pregunta 2.*	**PREGUNTA 3: ¿Qué nivel de importancia tienen los posibles riesgos sociales y ambientales?** *Nota: Responda a las Preguntas 4 y 5 siguientes antes de dirigirse a la Pregunta 5*			**PREGUNTA 6: Describa las medidas de evaluación y gestión para cada riesgo calificado como Moderado, Sustancial o Alto**
Descripción del riesgo (desglosado por evento, causa, impacto)	***Impacto (I) y probabilidad (P) (1-5)***	***Importancia (Baja (B), Moderada (M), Sustancial (S), Alta (A))***	***Comentarios (opcional)***	***Descripción de las medidas de evaluación y gestión para cada riesgo calificado como Moderado, Sustancial o Alto***
Riesgo 1: El proyecto podría reproducir situaciones de discriminación contra la mujer sobre la base de su género, especialmente con respecto a las posibles contrataciones de consultores. (P.10)	I = 2 P = 1	Baja		Al momento de realizar las contrataciones de consultores expertos, se promoverá la paridad entre hombres y mujeres, incentivando la participación de las mujeres y las diversidades sexo genéricas en los grupos de interés.
Riesgo 2: Que el proyecto no promueva el uso sustentable de los recursos y cuidados especiales respecto del ambiente en todas las áreas fortalecidas con la incorporación de las TICs. (Estandar 8. – Pregunta 8.2)	I = 2 P= 1	Baja		Se promoverá que la Agencia tenga el compromiso de utilización sustentable de los recursos y el aprovechamiento de las TICs y el manejo adecuado de los residuos tecnológicos.
Riesgo 3: Que los titulares de las obligaciones no tengan la capacidad para cumplir con las acciones planificadas en el proyecto. (Principio P.2)	I = 2 P= 2	**Baja**		Se promoverá realizar espacios de diálogos e intercambios entre las distintas áreas técnicas de la Agencia y la UE al momento de la confección del Plan de Mejora de ARBA para la validación de la información recolectada. Asimismo, se está trabajando con la UE en la definición de acciones de seguimiento y análisis de las encuestas de satisfacción de contribuyentes así como en mejora y ampliación de la calidad y eficiencia de los canales digitales de comunicación.
	PREGUNTA 4: ¿Cuál es la Categorización de riesgo general del proyecto?			
	Bajo Riesgo	**X**	Si bien los riesgos en el plan de inicio han sido identificados como bajos o de ocurrencia decreciente, se destaca que las acciones de monitoreo se ajustarán a las	

DocuSign Envelope ID: 1667F31F-A490-47A3-811B-87D32BA01FB2

			necesidades del proyecto, procurando maximizar las medidas de mitigación a los riesgos identificados.		
	Riesgo Moderado	☐			
	Riesgo Sustancial	☐			
	Alto Riesgo	☐			
	PREGUNTA 5: Sobre la base de los riesgos identificados y su categoría, ¿qué requisitos de los SES se desencadenan? (marque todas las que corresponda)				
	Pregunta obligatoria sólo para proyectos de Riesgo Moderado, Sustancial y Alto				
	¿Se requiere evaluación? (marcar si la respuesta es "sí")	☐			***¿Estatus? (completado, previsto)***
	Si la respuesta es "sí", indique el tipo general y el estatus		☐	Evaluaciones específicas	
			☐	EIAS (Evaluación del Impacto Ambiental y Social)	
			☐	SESA (Evaluación Estratégica Ambiental y Social)	
	¿Se requieren planes de gestión? (marcar si la respuesta es "sí")	☐			
	Si la respuesta es "sí", indique el tipo general		☐	Planes de gestión específicos (p. ej., Plan de acción de género, Plan de respuesta ante emergencias, Plan de gestión de residuos, otros)	
			☐	ESMP (Plan de Gestión Ambiental y Social que puede incluir diferentes planes específicos)	
			☐	ESMF (Marco de Gestión Ambiental y Social)	
	Si se tienen en cuenta los riesgos identificados, qué Principios/Estándares a nivel de proyecto se han desencadenado.		**Comentarios (no son obligatorios)**		
	Principio global: No dejar a nadie atrás	x			
	Principio 1: Derechos humanos	x			
	Principio 2: Equidad de género y empoderamiento de la mujer				
	Principio global: Sostenibilidad y resiliencia				
	Principio global: Responsabilidad y rendición de cuentas	☐			
	Norma 1. Conservación de la biodiversidad y gestión sostenible de los recursos naturales	☐			

DocuSign Envelope ID: 1667F31F-A490-47A3-811B-87D32BA01FB2

	Norma 2. Cambio climático y riesgo de desastres	☐	
	Norma 3. Salud, seguridad y protección de la comunidad	☐	
	Norma 4. Patrimonio Cultural	☐	
	Norma 5. Desplazamiento y reasentamiento	☐	
	Norma 6. Pueblos indígenas	☐	
	Norma 7. Trabajo y condiciones laborales	☐	
	Norma 8. Prevención de la contaminación y uso eficiente de los recursos	☐	

Aprobación definitiva

El Diagnóstico final en la etapa de diseño no se considera complementado hasta que se incluyan las siguientes firmas

Firma	***Fecha***	***Descripción***
M. Eugenia Galindez Asesor de Garantía de Calidad (GC)	DocuSigned by: María Eugenia Galindez 594315F50755AB3...	Funcionario del PNUD responsable del proyecto; suele ser un Oficial de Programas del PNUD. La firma final confirma que ha o han "verificado" para garantizar que el SESP se ha ejecutado correctamente.
Valentin Gonzalez Aprobador de la Garantía de Calidad	DocuSigned by: 563C8D74A723489...	Director superior del PNUD, normalmente el Director Adjunto para el País (DCD), Director para el País (CD), Representante Residente Adjunto (DRR) o Representante Residente (RR). El Aprobador de la GC no puede ocupar simultáneamente el cargo de Asesor de GC. La firma final confirma que ha o han "visado" el SESP antes de enviarlo al CEP.
Valentin Gonzalez Presidente del LPAC	DocuSigned by: 563C8D74A723489...	Presidente del CEP de parte del PNUD. En algunos casos, también puede ser el Aprobador de la Garantía de Calidad. La firma final confirma que el SESP se consideró parte de la evaluación del proyecto y se ha tenido en cuenta en las recomendaciones del CEP.

DS

DocuSign Envelope ID: 1667F31F-A490-47A3-811B-87D32BA01FB2

Adjunto 1 del SESP. Lista de verificación del Diagnóstico de los riesgos sociales y ambientales.

Lista de verificación de posibles riesgos sociales y ambientales	
INSTRUCCIONES: La lista de verificación del Diagnóstico de los riesgos ayudará a responder a las Preguntas 2 a 6 de la Plantilla de Diagnóstico. Las respuestas a las preguntas de la lista sirven para: (1) identificar posibles riesgos, (2) determinar la Categorización general de riesgo del proyecto; y (3) determinar el nivel requerido de evaluación y medidas de gestión. Si requiere orientación adicional para abordar cuestiones de Diagnóstico, consulte la carpeta de materiales de los SES.	
Principio global: No dejar a nadie atrás **Derechos humanos**	**Respuesta (Sí/No)**
P.1 ¿Las comunidades o individuos locales han planteado inquietudes en materia de derechos humanos con respecto al proyecto (p. ej., durante el proceso de participación de actores claves, procesos de presentación de reclamaciones, declaraciones públicas)?	*NO*
P.2 ¿Hay algún riesgo de que los titulares de los derechos (p. ej., agencias gubernamentales) no tengan la capacidad para cumplir con sus obligaciones en el proyecto?	*NO*
P.3 ¿Hay algún riesgo de que los titulares de los derechos (p. ej., personas afectadas por el proyecto) no tengan la capacidad de reivindicar sus derechos?	*NO*
¿Incluye o conduce potencialmente el proyecto a...	*NO*
P.4 impactos adversos relativos al disfrute de los derechos humanos (civiles, políticos, económicos, sociales o culturales) de la población afectada y particularmente de los grupos marginados?	*NO*
P.5 impactos en materia de desigualdad o discriminación para las poblaciones afectadas, particularmente de las personas que viven en situación de pobreza o grupos o individuos marginados o excluidos, incluidas las personas con discapacidad? [7]	*SI*
P.6 restricciones de la disponibilidad, la calidad y(o) el acceso a los recursos o servicios básicos, en particular para los grupos o individuos marginados, incluidas las personas con discapacidad?	SI
P.7 exacerbación de conflictos entre las comunidades e individuos afectados por el proyecto, y(o) el riesgo de violencia en contra de ellos?	*NO*
Igualdad de género y empoderamiento de la mujer	
P.8 ¿Han planteado los líderes/grupos de mujeres inquietudes en materia de igualdad de género en relación con el proyecto (p. ej., durante el proceso de participación de actores claves, procesos de presentación de reclamaciones, declaraciones públicas)?	*NO*
¿Incluye o conduce potencialmente el proyecto a...	*NO*

[7] No se admite la discriminación por razones de raza, etnia, sexo, edad, idioma, discapacidad, orientación sexual, identidad de género, religión, opinión política ni de ningún otro tipo, origen nacional, social o geográfico, propiedad, nacimiento u otro estado, incluido como indígena o miembro de una minoría. Se entiende que cualquier referencia a “mujeres y hombres” o similares incluye a mujeres y hombres, niños y niñas, y a otros grupos discriminados por razón de sus identidades de género, como personas transgénero y transexuales.

DocuSign Envelope ID: 1667F31F-A490-47A3-811B-87D32BA01FB2

P.9	impactos adversos sobre la igualdad de género y/o la situación de mujeres y niñas?	*NO*
P.10	situaciones de discriminación contra la mujer sobre la base de su género, especialmente con respecto a la participación en el diseño y la implementación, y el acceso a oportunidades y beneficios?	SI
P.11	limitaciones en la habilidad de las mujeres de usar, desarrollar y proteger los recursos naturales, tomando en cuenta los distintos roles y posiciones de hombres y mujeres en el acceso a bienes y servicios ambientales? *Por ejemplo, las actividades podrían desembocar en la degradación o agotamiento de los recursos naturales en comunidades que dependen de estos recursos para su medio de vida y bienestar.*	*NO*
P.12	exacerbación de los riesgos de la violencia de género? *Por ejemplo, a través de la afluencia de trabajadores a una comunidad, cambios en la dinámica de poder de la comunidad y los hogares, aumento de la exposición a lugares públicos y(o) transportes inseguros, etc.*	*NO*
Sostenibilidad y resiliencia: Las preguntas referidas al Diagnóstico relativas a riesgos asociados con la sostenibilidad y la resiliencia se incluyen en las preguntas específicas de Estándares a continuación		
Responsabilidad y Rendición de cuentas		
¿Incluye o conduce potencialmente el proyecto a...		
P.13	la exclusión de cualquier actor clave que pudiera estar afectado, en particular grupos marginados e individuos excluidos (se incluyen las personas con discapacidad), de la participación plena en decisiones que puedan afectarles?	*SI*
P.14	reclamaciones u objeciones de actores clave que pudieran verse afectados?	*NO*
P.15	riesgos de represalias contra los actores clave que expresen inquietudes o reclamaciones, o que traten de participar en el proyecto u obtener información sobre el mismo?	*NO*
Estándares a nivel de proyecto		
Estándar 1: Conservación de la biodiversidad y gestión sostenible de los recursos naturales		
¿Incluye o conduce potencialmente el proyecto a...		
1.1	impactos adversos a los hábitats (p. ej., hábitats modificados, naturales y críticos) y(o) en los ecosistemas y en los servicios de estos? *Por ejemplo, a través de la pérdida, la conversión, la degradación o la fragmentación de los hábitats y los cambios hidrológicos.*	*NO*
1.2	actividades dentro de hábitats críticos y(o) zonas ambientalmente sensibles o sus alrededores, incluidas áreas protegidas legalmente (por ejemplo, reservas naturales, parques nacionales), zonas cuya protección ha sido propuesta o áreas reconocidas como tal por fuentes validadas y(o) pueblos indígenas o comunidades locales?	*NO*
1.3	cambios en el uso del suelo y los recursos que podrían afectar adversamente los hábitats, los	*NO*

DocuSign Envelope ID: 1667F31F-A490-47A3-811B-87D32BA01FB2

	ecosistemas y(o) los medios de vida? (Nota: Si se deben aplicar restricciones y/o limitaciones de acceso a las tierras, vea el Estándar 5).	
1.4	riesgos para especies en peligro de extinción (p. ej., reducción, invasión en el hábitat)?	*NO*
1.5	la exacerbación del comercio ilegal de especies silvestres?	*NO*
1.6	la introducción de especies exóticas invasivas?	*NO*
1.7	impactos adversos en los suelos?	*NO*
1.8	la cosecha de bosques naturales, desarrollo de plantaciones o la reforestación?	*NO*
1.9	producción agrícola significativa?	*NO*
1.10	cría de animales y(o) captura de poblaciones de peces u otras especies acuáticas?	*NO*
1.11	la extracción, el desvío o la acumulación significativa de aguas superficiales o subterráneas? *Por ejemplo, construcción de represas, embalses, desarrollo de cuencas fluviales, extracción de aguas subterráneas.*	*NO*
1.12	manejo o uso de organismos modificados genéticamente/organismos vivos modificados?[8]	*NO*
1.13	utilización de los recursos genéticos? (p. ej., recogida y/o cultivo, desarrollo comercial)[9]	*NO*
1.14	cuestiones ambientales mundiales o transfronterizas adversas?	*NO*
Estándar 2: Cambio climático y riesgo de desastres		
¿Incluye o conduce potencialmente el proyecto a...		
2.1	áreas sujetas a peligros como por ejemplo terremotos, inundaciones, deslizamientos de tierras, vientos fuertes, marejadas, tsunamis o erupciones volcánicas?	*NO*
2.2	productos y resultados sensibles o vulnerables a los posibles impactos del cambio climático? *Por ejemplo, a través del aumento de precipitaciones, sequías, temperaturas, salinidad, acontecimientos extremos*	*NO*
2.3	aumentos directos o indirectos en la vulnerabilidad ante los impactos o desastres provocados por el cambio climático ahora o en el futuro (conocido también como prácticas inadaptadas)? *Por ejemplo, los cambios en la planificación del uso del suelo pueden estimular la urbanización ulterior de terrenos inundables, posiblemente aumentando la vulnerabilidad de la población al cambio climático, especialmente a las inundaciones*	*NO*
2.4	aumentos de las emisiones de gases de efecto invernadero, emisiones de carbono negro u otros factores del cambio climático?	*NO*
Estándar 3: Salud, seguridad y protección de la comunidad		

[8] Vea el Convenio sobre la Diversidad Biológica y su Protocolo de Cartagena sobre seguridad de la biotecnología.
[9] Vea el Convenio sobre la Diversidad Biológica y su Protocolo de Nagoya sobre el acceso y el reparto de beneficios por el uso de recursos genéticos.

DocuSign Envelope ID: 1667F31F-A490-47A3-811B-87D32BA01FB2

¿Incluye o conduce potencialmente el proyecto a...		
3.1	construcción y(o) desarrollo de infraestructura (p. ej., carreteras, edificios, represas)? (Nota: el FMAM no financia proyectos que incluyan la construcción o rehabilitación de represas grandes o complejas)	*NO*
3.2	contaminación del aire, ruido, vibración, tráfico, lesiones, peligros físicos, mala calidad de las aguas superficiales, debido a corrimientos, erosión, saneamiento?	*NO*
3.3	daños o pérdidas debido al fallo de los elementos estructurales del proyecto (p. ej., colapso de edificios o de la infraestructura)?	*NO*
3.4	riesgos de enfermedades transmitidas por el agua u otros vectores (p. ej., hábitats de reproducción temporales) enfermedades transmisibles y no transmisibles, trastornos nutricionales, salud mental?	*NO*
3.4	transporte, almacenamiento y uso y(o) disposición de materiales peligrosos (p. ej., explosivos, combustibles y otros productos químicos durante la construcción y la operación)?	*NO*
3.8	impactos adversos en los ecosistemas y servicios de ecosistemas relevantes para la salud de las comunidades (p. ej., comida, purificación del agua superficiales, barreras naturales contra las inundaciones)?	*NO*
3.9	afluencia de trabajadores del proyecto hacia las áreas del mismo?	*NO*
3.10	contratación de personal de seguridad para la protección de instalaciones y de la propiedad o para dar apoyo a las actividades del proyecto?	*NO*
Estándar 4: Patrimonio cultural		
¿Incluye o conduce potencialmente el proyecto a...		
4.1	actividades adyacentes o dentro de un sitio de Patrimonio cultural?	*NO*
4.2	excavaciones significativas, demoliciones, movimiento de tierras, inundaciones u otros cambios ambientales?	*NO*
4.3	impactos adversos en sitios, estructuras u objetos con valor histórico, cultural, artístico, tradicional o religioso o formas intangibles de cultura (p. ej., conocimiento, innovaciones, prácticas)? (Nota: los proyectos que tienen por objeto proteger o conservar el Patrimonio cultural también pueden tener impactos adversos inadvertidos)	*NO*
4.4	alteraciones en paisajes y características naturales con significado cultural?	*NO*
4.5	utilización de formas tangibles y(o) intangibles (p. ej., prácticas, conocimiento tradicional) del Patrimonio cultural para fines comerciales o de otro tipo?	*NO*
Estándar 5: Desplazamiento y reasentamiento		
¿Incluye o conduce potencialmente el proyecto a...		
5.1	desplazamiento físico total o parcial y transitorio o permanente (incluidas personas sin derechos a las tierras reconocibles legalmente)?	*NO*

DocuSign Envelope ID: 1667F31F-A490-47A3-811B-87D32BA01FB2

5.2	desplazamiento económico (p. ej., pérdida de activos o acceso a los recursos debido a la adquisición de tierras o restricciones de acceso, incluso en ausencia de reubicación física)?	*NO*
5.3	riesgo de desalojos forzosos?[10]	*NO*
5.4	impactos o cambios en los acuerdos de tenencia de las tierras y(o) derechos de propiedad basados en la comunidad/derechos consuetudinarios a las tierras, territorios y(o) recursos?	*NO*
Estándar 6: Pueblos indígenas		
¿Incluye o conduce potencialmente el proyecto a...		
6.1	áreas donde los pueblos indígenas estén presentes (incluida el área de influencia del proyecto)?	*NO*
6.2	actividades que se ubiquen en tierras y territorios reivindicados por pueblos indígenas?	*NO*
6.3	impactos (positivos o negativos) a los derechos humanos, tierras, recursos naturales, territorios y medios de vida tradicionales de los pueblos indígenas (independientemente de si los pueblos indígenas poseen títulos de propiedad legales sobre dichas áreas, ya sea que el proyecto esté localizado dentro o fuera de las tierras y territorios habitados por las personas afectadas o que los pueblos indígenas sean reconocidos como tales por el país en cuestión)? *Si la respuesta a la pregunta de diagnóstico 6.3 es "sí", los posibles impactos del riesgo se consideran significativos y el proyecto se clasificaría como proyecto de riesgo Sustancial o Alto*	*NO*
6.4	la falta de consultas culturalmente apropiadas destinadas a conseguir el consentimiento libre, previo, e informado sobre temas que podrían afectar a los derechos e intereses, las tierras, los recursos, los territorios y los medios de vida tradicionales de los pueblos indígenas involucrados?	*NO*
6.5	el uso y(o) el desarrollo comercial de recursos naturales en tierras y territorios reivindicados por pueblos indígenas?	*NO*
6.6	desalojos forzosos o el desplazamiento económico o físico total o parcial de pueblos indígenas, incluido a través de restricciones de acceso a tierras, territorios y recursos? *Tenga en cuenta, y cuando resulte apropiado garantice, la coherencia con las respuestas bajo el Estándar 5 de más arriba*	*NO*
6.7	impactos negativos en las prioridades de desarrollo de los pueblos indígenas, tal y como ellos las definen?	*NO*
6.8	riesgos para la supervivencia física y cultural de los pueblos indígenas?	*NO*
6.9	impactos en el Patrimonio cultural de los pueblos indígenas, incluido a través de la comercialización o uso de sus conocimientos y prácticas tradicionales? *Tenga en cuenta, y cuando resulte apropiado garantice, la coherencia con las respuestas bajo el Estándar 4 de más arriba*	*NO*

[10] Desalojo forzoso se define aquí como la expulsión permanente o temporal en contra de su voluntad de individuos, familias o comunidades de sus hogares y(o) de la tierra que ocupan, sin la disposición ni el acceso a formas adecuadas de protección legal o de otro tipo. Los desalojos forzosos constituyen una grave violación de diferentes derechos humanos reconocidos a nivel internacional

Estándar 7: Trabajo y condiciones laborales		
¿Incluye o conduce potencialmente el proyecto a... (nota: se aplica a los trabajadores del proyecto y del contratista)		
7.1	condiciones de trabajo que no cumplan la legislación laboral nacional y los compromisos internacionales?	*NO*
7.2	condiciones de trabajo que puedan denegar la libertad de asociación y el convenio colectivo?	*NO*
7.3	el uso de mano de obra infantil?	*NO*
7.4	el uso de trabajo forzoso?	*NO*
7.5	condiciones de trabajo discriminatorias y(o) falta de igualdad de oportunidades?	*NO*
7.6	riesgos para la salud y la seguridad en el trabajo debido a peligros físicos, químicos, biológicos y psicosociales (entre los que se incluyen la violencia y el acoso) durante el ciclo de vida del proyecto?	*NO*
Estándar 8: Prevención de la contaminación y uso eficiente de los recursos		
¿Incluye o conduce potencialmente el proyecto a...		
8.1	la liberación de contaminantes al medioambiente debido a circunstancias rutinarias o no rutinarias con el potencial de causar impactos adversos transfronterizos, locales o regionales?	*NO*
8.2	la generación de residuos (tanto peligrosos como no peligrosos)?	*NO*
8.3	la fabricación, comercio, liberación y(o) uso de materiales y(o) sustancias químicas peligrosos?	*NO*
8.4	el uso de sustancias químicas o materiales sujetos a prohibiciones internacionales o eliminación progresiva? *Por ejemplo DDT, PCB y otros productos químicos que están incluidos en convenios internacionales como el Protocolo de Montreal, el Convenio de Minamata, el Convenio de Basilea, el Convenio de Rotterdam y el Convenio de Estocolmo*	*NO*
8.5	la aplicación de pesticidas que pueden tener efectos negativos sobre el medioambiente o la salud humana?	*NO*
8.6	el consumo de cantidades considerables de materias primas, energía y/o agua?	*NO*

DocuSign Envelope ID: 1667F31F-A490-47A3-811B-87D32BA01FB2

DocuSign Envelope ID: 1667F31F-A490-47A3-811B-87D32BA01FB2

3. Registro de Riesgos

Nombre y número del Proyecto: "Fortalecimiento estratégico de las herramientas tecnológicas y operativas de la Agencia de Recaudación de la Provincia de Buenos Aires"						**Fecha: mayo 2023**	
#	**Descripción**	**Fecha de identificación**	**Tipo de riesgo**	**Impacto y probabilidad**	**Respuesta Gerencial/ Medidas de mitigación**	**Responsable**	**Fecha de actualización**	**Estado (a completarse en las próximas revisiones)**
1	*Variabilidad e incertidumbre en el contexto económico financiero de la República Argentina.*	*Enero 2023*	*Financiero Organizacional Estratégico*	*Riesgos del mercado cambiario con impacto potencial en el presupuesto del proyecto.* P=3 I=4	*Previsiones para la gestión financiera y de cambios y escenario de readecuación presupuestario ante eventualidad de reducción significativa de partidas presupuestarias en dólares.*	*Director Nacional del Proyecto-Coordinadora-área de contabilidad y finanzas del proyecto*		
2	*Procesos de contratación de alta complejidad asociados a desarrollos de sistemas de tecnologías de información para procesos críticos de ARBA.*	*Enero 2023*	*Operativo Organizacional Estratégico*	*Eventualidad de conflictos contractuales, extensión de tiempos e incrementos de presupuestos.* *P =3* *I = 4*	*Acompañamiento de PNUD y Cancillería en el diseño y ejecución de los procesos de contratación de servicios tecnológicos. Asimismo, se considera la incorporación de un consultor experto en IT.*	*Director Nacional del Proyecto-Coordinadora-PNUD*		

3	*Dificultades en la interacción entre los equipos técnicos de las consultoras contratadas y los de la Agencia.*	*Enero 2023*	*Operativo Organizacional Presupuestario*	*Dilación y extensión de tiempos de ejecución y presupuestos* *P=3* *I=3*	*Trabajo conjunto entre la Gerencia General de Tecnología e Innovación y la Unidad de Proyectos Especiales de Cooperación para fortalecer la gestión con las áreas internas de ARBA.*	*Director Nacional del Proyecto-Director Nacional Alterno*		
4	*Dificultades vinculadas a la oferta de proveedores de servicios tecnológicos (Adecuación a los términos y condiciones requeridos por ARBA)*	*Enero 2023*	*Operativo Organizacional Presupuestario*	*Ralentización de procesos administrativos y repetición de procesos licitatorios con posterior extensión de los plazos previstos.* *P=2* *I=3*	*Trabajo conjunto entre la Gerencia General de Tecnología e Innovación y la Unidad de Proyectos Especiales de Cooperación para sistematizar y simplificar los términos contractuales. Aprovechamiento de la información disponible a partir de la manifestación de interés realizada en octubre 2022 (proyecto PNUD ARG15008)*	*Coordinadora-Área de Adquisiciones*		

DocuSign Envelope ID: 1667F31F-A490-47A3-811B-87D32BA01FB2

DocuSign Envelope ID: 1667F31F-A490-47A3-811B-87D32BA01FB2

4. Evaluación de Capacidades

EVALUACIÓN CAPACIDAD EN ADQUISICIONES

Se deja constancia de que se ha realizado la Evaluación de Capacidades al Proyecto ARG/22/013 a efectos de analizar la capacidad técnica e materia de adquisiciones teniendo en cuenta la capacidad humana participativa y de gestión.
Al respecto, La Unidad Ejecutora entrevistada brindó toda la información sobre la planificación de las actividades y en particular de los procesos d gran envergadura planificados en el documento de proyecto. El informe de la evaluación indicó que se prevé constituir una organización ordenad con un adecuado control y supervisión, con áreas bien definidas y división de funciones adecuadas y con personal capacitado para el cumplimient de las actividades planificadas.
Se pudo determinar en primera instancia que los resultados de la evaluación del Proyecto ARG/22/013 son de riesgo bajo, en cuanto a organización y las capacidades en materia de adquisiciones del Asociado en la Implementación, como así también, la necesidad de un seguimien estrecho, sobre algunas de las áreas evaluadas para cumplir las normas y los objetivos previstos, una vez comenzada la ejecución. El riesg puntualizado anteriormente deberá tenerse en especial consideración para la provisión, por un lado, de los apoyos necesarios del PNUD a la Unida Ejecutora del Proyecto en términos de capacitación y acompañamiento de los procesos de adquisición, y por otro, de las actividades de monitore y auditorías correspondientes.

MICROEVALUACIÓN

Es importante mencionar que el ejercicio de microevaluación de capacidad institucional a la Agencia de Recaudación de la Provincia de Buenos Aires realizado en el marco HACT en el año 2021 arrojo un resultado de riesgo bajo y tiene vigencia hasta el año 2025.

DocuSign Envelope ID: 1667F31F-A490-47A3-811B-87D32BA01FB2

5. Términos de Referencia de la Junta Directiva del Proyecto y de las principales posiciones gerenciales

Junta Directiva del Proyecto

La Junta de Proyecto es responsable de, en forma consensuada, tomar las decisiones de gestión del proyecto cuando el Coordinador/a del Proyecto requiere orientación, incluyendo la recomendación para la aprobación del PNUD / Asociado en la Implementación de los planes de trabajo y revisiones del proyecto. Las decisiones de la Junta de Proyecto se deben hacer de acuerdo con estándares que aseguren una gestión para alcanzar resultados de desarrollo, "mejor relación costo-beneficio", equidad, integridad, transparencia y efectiva competencia internacional. En caso de no haber consenso dentro de la Junta, la decisión final recaerá en el Representante Residente del PNUD.

Adicionalmente, la Junta de Proyecto juega un papel crítico en las evaluaciones del proyecto, en garantizar la calidad del proceso de evaluación y de los productos, y en el uso de las evaluaciones para mejorar el desempeño, la rendición de cuentas y el aprendizaje. La Junta realiza revisiones del proyecto en los puntos de decisión durante la implementación del proyecto, o según sea necesario, cuando lo considere el Coordinador/a del Proyecto. El Coordinador/a del Proyecto consulta a la Junta cuando se superan los niveles de tolerancia (normalmente en términos de tiempo y presupuesto).

Con base en el plan de trabajo anual aprobado, cuando sea necesario, la Junta de Proyecto podrá revisar y aprobar los planes trimestrales y autorizar desviaciones mayores de estos planes trimestrales acordados. La Junta tiene la autoridad para finalizar cada plan trimestral, así como para iniciar el siguiente plan trimestral. Debe asegurar que los recursos necesarios estén comprometidos y arbitrar cualquier conflicto dentro del proyecto o negociar una solución a cualquier problema entre el proyecto y organismos externos. Adicionalmente, la Junta aprueba el nombramiento y las responsabilidades del Coordinador/a del Proyecto y cualquier delegación de responsabilidades al Garante del Proyecto. Los posibles miembros de la Junta de Proyecto son revisados y recomendados para su aprobación durante la reunión del PAC. En la Junta, según corresponda, se pueden incluir también a otras partes interesadas. El objetivo es crear un mecanismo efectivo para la gestión de los proyectos.

Responsabilidades específicas de la Junta de Proyecto

Definición e iniciación del proyecto:

- Revisar en PAC y aprobar el Plan de Iniciación (cuando aplique).
- Acordar las responsabilidades del Coordinador/a del Proyecto y de otros miembros del equipo de gestión del Proyecto.
- Ejercer o delegar la función de Garante del Proyecto.
- Revisar los informes de progreso (cuando existe Plan de Iniciación).
- Revisar y evaluar detalladamente los Planes de Trabajo Anual, incluyendo los reportes de ATLAS (definición de actividades, criterios de calidad, registro de riesgos, registro de temas, plan de monitoreo y plan de comunicaciones).

Implementación del Proyecto:

IF-2023-21754448-GDEBA-DEARBA

- Brindar orientación y dirección general del proyecto, asegurando que se mantiene dentro de las restricciones especificadas.
- Abordar cuestiones planteadas por el Coordinador/a del Proyecto.

página 52 de 129

DocuSign Envelope ID: 1667F31F-A490-47A3-811B-87D32BA01FB2

- Guiar y acordar posibles medidas para abordar riesgos específicos.
- Acordar los niveles de tolerancia del Coordinador/a del Proyecto sobre el Plan de Trabajo Anual y planes trimestrales, cuando es requerido.
- Llevar a cabo reuniones periódicas para revisar los informes de progreso de los planes trimestrales y realizar recomendaciones para asegurar que los productos se desarrollen satisfactoriamente de acuerdo a lo planificado.
- Revisar los Informes Combinados de Gastos (CDR) certificados por parte del Asociado en la Implementación o el Coordinador/a en caso que le haya delegado expresamente esta función.
- Evaluar el Informe Anual del Proyecto, realizar recomendaciones para el siguiente plan de trabajo anual.
- Revisar y aprobar el informe final del Proyecto, realizar recomendaciones para el seguimiento de las acciones.
- Asistir en situaciones excepcionales cuando los niveles de tolerancia del Coordinador/a del Proyecto se exceden.
- Evaluar y decidir sobre cambios en el Proyecto a través de revisiones.

Cierre del proyecto:

- Asegurar que los productos se han desarrollado satisfactoriamente.
- Revisar y aprobar el Informe Final del Proyecto, incluyendo las lecciones aprendidas.
- Realizar recomendaciones de acciones de seguimiento para ser presentados a la Junta de Resultados.
- Encargar una evaluación del Proyecto (solo cuando es requerido).
- Notificar a la Junta de Resultados sobre el cierre operativo del Proyecto.

Roles de la Junta del Proyecto:

Director/a de Proyecto

Es el representante del proyecto que preside la Junta, normalmente es la contraparte nacional (Asociado en la Implementación) o el PNUD, según la modalidad de ejecución del proyecto.
El/la Director/a es el responsable último del proyecto, apoyado por los representantes de beneficiarios/as y del proveedor. Tiene el rol de garantizar que el proyecto se centra durante todo su ciclo de vida en el logro de los objetivos y productos planificados que contribuirán a un resultado mayor, y tiene que garantizar que se cumple el principio de buena relación costo-beneficio, un enfoque responsable sobre los costos y el equilibrio de las demandas de beneficiarios/as y proveedores.

Responsabilidades específicas:

- Asegurar que existe una estructura organizativa del proyecto y un conjunto de planes coherentes.
- Establecer niveles de tolerancia en el AWP según sea requerido por el Coordinador/a del Proyecto.
- Supervisar y controlar el progreso del proyecto a nivel estratégico.
- Garantizar que los riesgos están siendo monitoreados y que se mitigan con la mayor eficacia posible.
- Reportar a Junta de Resultados y cualquier socio interesados sobre el progreso del proyecto.
- Organizar y presidir las reuniones de la Junta de Proyecto.
- Conformar y firmar los CDR trimestrales.
- Firmar el documento de proyecto y revisiones presupuestarias del proyecto.
- Firmar las solicitudes de provisión de recursos financieros por parte del PNUD, mediante anticipo de fondos, pagos directos, o reembolso utilizando el formulario FACE (Formulario de autorización financiera y certificado de gastos).

IF-2023-21754448-GDEBA-DEARBA

DocuSign Envelope ID: 1667F31F-A490-47A3-811B-87D32BA01FB2

- Conformar y firmar el CDR final.
- Posee la facultad de delegar determinadas funciones en el Coordinador/a del Proyecto como la autorización de los pagos, firma de órdenes de compra o contratos, entre otros previsto en el Manual de Gestión de Proyectos.

Coordinador/a del Proyecto

El/la Coordinador/a del Proyecto tiene la autoridad para implementar el día a día del proyecto en nombre del Asociado en la Implementación, dentro de las limitaciones establecidas por la Junta. Normalmente, el/la Coordinador/a del Proyecto será contratado y supervisado por el Asociado en la Implementación. El/la Coordinador/a del Proyecto es el responsable de la gestión y toma de decisiones diarias relativas al proyecto. La responsabilidad principal del/la Coordinador/a del Proyecto es garantizar que el proyecto produce los resultados y productos especificados en el documento de proyecto, con el estándar de calidad requerido y dentro de las limitaciones especificadas de tiempo y costo. El Asociado en la Implementación designa al Coordinador/a del Proyecto, quién no podrá ser el mismo representante designado por el Asociado en la Implementación en la Junta del Proyecto. Antes de la aprobación del proyecto, el responsable de la formulación del proyecto (funcionario del PNUD) es responsable de la gestión hasta que el Coordinador/a del Asociado en la Implementación está designado.

Responsabilidades específicas

Gestión global del proyecto:

- Gestionar la realización de los productos del proyecto a través de actividades.
- Orientar y asesorar al equipo del proyecto / partes responsables.
- Servir de enlace con la Junta del Proyecto para asegurar la dirección y la integridad de la totalidad del proyecto.
- Identificar y obtener cualquier apoyo y asesoramiento necesario para la gestión, planificación y control del proyecto.
- Responsable de la administración de proyectos, lo que incluye autorización de pagos (por delegación del/la Director/a Nacional).
- Servir de enlace con cualquiera de los proveedores.
- También puede realizar funciones de soporte y apoyo a proyectos.
- Realizar las acciones necesarias para asegurar la realización de las auditorías en término.

Implementación del Proyecto:

- Planificar las actividades del proyecto y supervisar el progreso con los criterios de calidad definidos inicialmente.
- Movilizar a los bienes y servicios para iniciar las actividades, incluida la redacción de términos de referencia y especificaciones técnicas.
- Monitorear los eventos determinados en el Plan de Monitoreo y Comunicación y actualizar el plan según sea necesario.
- Gestionar las solicitudes de provisión de recursos financieros por parte del PNUD, mediante anticipo de fondos, pagos directos, o reembolso utilizando el formulario FACE (Formulario de autorización financiera y certificado de gastos).
- Revisar los CDR trimestrales.
- Supervisar los recursos financieros y la contabilidad para asegurar la precisión y fiabilidad de los informes financieros.
- Gestionar y controlar los riesgos de los proyectos identificados inicialmente en la revisión del LPAC, presentar nuevos riesgos a la Junta de Proyecto para su consideración y decisión sobre posibles

IF-2025-21754448-GDEBA-DEARBA

DocuSign Envelope ID: 1667F31F-A490-47A3-811B-87D32BA01FB2

medidas en caso de ser necesario; actualizar el estado de estos riesgos en ATLAS.
- Ser responsable de la gestión de los problemas y solicitudes de cambios mediante el mantenimiento del registro de problemas.
- Elaborar los Informes trimestrales sobre la marcha del proyecto (el progreso sobre las actividades planificadas, actualización sobre riesgos y problemas, y gastos) y presentar los informes a la Junta de Proyecto y Garante del proyecto.
- Preparar el informe de revisión anual y presentar el informe a la Junta del Proyecto.
- Con base en la revisión, preparar el AWP para el año siguiente, así como los planes trimestrales, si es necesario.

Cierre del proyecto:
- Preparar el Informe y Revisión Final del Proyecto que se presentará a la Junta del Proyecto y la Junta de Resultados.
- Identificar las medidas de seguimiento y someterlos a la consideración de la Junta del Proyecto.
- Gestionar la transferencia de los productos del proyecto, documentos, archivos, equipos y materiales a los beneficiarios/as.
- Revisar el CDR final, si se le ha delegado expresamente esta función. De no existir delegación lo conforma el Asociado en la Implementación.

Roles del Área Financiera
Se deben diferenciar como mínimo 2 roles dentro de la estructura de gestión del área financiera:

F1. Contable: Será responsable por la calidad y precisión de los reportes contables que deban ser producidos para el PNUD, los donantes y otras partes interesadas. En cuanto a las transacciones, será responsable por el procesamiento y preparación de:

Responsabilidades específicas
- Disponibilidad financiera del Proyecto
- Control diario de saldos bancarios
- Gestión de la caja chica
- Mantenimiento de la disponibilidad de fondos
- Preparación de las proyecciones de caja
- Tramitación de las solicitudes de fondos a los organismos financiadores y el gobierno, según corresponda

- Presupuesto
- Preparación de borradores de presupuesto
- Preparación de solicitudes revisiones presupuestales al PNUD
- Seguimiento y actualización del calendario de ingresos por fuente de financiamiento
- Conciliación Bancaria
- Preparación de la comparación entre el extracto bancario y los registros en el sistema contable
- Solución de las diferencias y correcciones
- Asientos contables adicionales y anotaciones explicativas
- Preparación de informes de conciliación
- Informes contables
- Preparación de borradores de informes de gastos, ingresos, resultados, etc.
- Preparación de estados financieros del proyecto en general
- Revisión de los informes de gasto del PNUD y comparación con los informes internos del proyecto
- Revisión de rendición de gastos y solicitudes de anticipos del PNUD (FACE)

IF-2023-21754448-GDEBA-DEARBA

DocuSign Envelope ID: 1667F31F-A490-47A3-811B-87D32BA01FB2

- Atención a Auditorías
- Solicitud de Certificados de IVA
- Revisión de solicitudes de IVA. Puede aprobar la solicitud de certificado de IVA si lo tiene delegado específicamente.
- Gestión documental y archivo
- Llevar los libros y registros contables del Proyecto, lo que incluye a modo ilustrativo los siguientes:
- Libro mayor de bienes y equipos
- Libro diario de ingreso y egresos de caja
- Libro mayor de anticipos efectuados por PNUD
- Libro mayor para el control de pagos directos

F2. Técnico Administrativo: será responsable por la preparación inicial de las transacciones financieras, incluyendo gastos, presupuestos, solicitudes de fondos adicionales y por la preparación de los informes generales de gestión. En general, es responsable por la calidad y precisión de las solicitudes y borradores de informes que serán posteriormente revisados y aprobados por el/la Director/a del Proyecto (o quien él/ella delegue).

Responsabilidades específicas

- Iniciar transacciones
  - Revisión de facturas, pedidos de pago, etc.
  - Registro de las transacciones contables en el sistema
  - Generación de órdenes de pago, cheques y transferencias bancarias
  - Preparar rendiciones de gastos y solicitudes de anticipos (FACE)
  - Revisión de información de proveedores en el sistema financiero
- Presupuestos (control presupuestario)
  - Comparación y validación de presupuestos del PNUD
  - Control de la disponibilidad presupuestaria por actividad y fuente de recursos
- Presentación de Informes financieros
  - Consolidación de gastos, ingresos y ajustes por fuente de financiamiento
  - Preparación de informes de acuerdo con los requerimientos por fuente de financiamiento
- Pedido de Fondos
  - Preparación de las solicitudes de fondos a los organismos financiadores y el gobierno, según corresponda
  - Preparación del aviso al PNUD del depósito de costos compartidos
- Solicitud de Certificados de IVA
  - Genera solicitudes
- Gestión documental y archivo

Roles del área de Adquisiciones

Deberá proponerse un equipo de trabajo adecuado al volumen y características de estas adquisiciones, los que deberán desempeñar como mínimo los roles que se detallan seguidamente.

A1. Comprador: Ejecuta los procesos de adquisiciones de acuerdo con los procedimientos acordados en el documento de proyecto. Prepara la información de los procesos para que las diferentes opciones sean evaluadas por el Coordinador/a del Proyecto y advierte sobre posibles incumplimientos de las normas de procedimientos.

DocuSign Envelope ID: 1667F31F-A490-47A3-811B-87D32BA01FB2

  - Participar en la planificación global del proyecto.
  - Consolidar los pedidos de adquisiciones.
  - Proponer la consolidación de adquisiciones y la estrategia de aprovisionamiento, de acuerdo a las necesidades de bienes y servicios del Proyecto.
  - Proponer acciones coordinadas con el PNUD.
  - Preparar el borrador de actualización del plan de adquisiciones.
- Gestión de inicio de los procesos de compras
  - Recibir y registrar las solicitudes de contratación emanadas del Director/a Nacional o Coordinador/a del Proyecto (por delegación)
  - Determinar el método de selección, siguiendo lo estipulado en el plan de adquisiciones y en el Manual de Gestión de proyectos.
  - Verificar si la adquisición se encuentra prevista y presupuestada en el Documento de Proyecto.
  - Investigar el mercado, con apoyo de las áreas técnicas del Proyecto.
- Documentos de adquisiciones.
  - Elabora los Pliegos de bases y condiciones, con insumos y apoyo de las áreas técnicas del Proyecto.
  - Revisa términos de referencia y especificaciones técnicas.
  - Participa en la elaboración de los criterios de selección y evaluación de ofertas.
  - Gestiona la aprobación y firma de los documentos mencionados precedentemente por parte del Director/a o Coordinador/a del Proyecto (por delegación).
- Publicación y convocatoria.
  - Preparar los avisos para la publicación de procesos de selección o cartas de invitaciones, según corresponda.
  - Proponer las fechas y el lugar de entrega y apertura de las propuestas, de acuerdo a las necesidades del proyecto y respetando los plazos mínimos establecidos en el procedimiento aplicable.
  - Gestionar la firma del Director/a Nacional o Coordinador/a del Proyecto (por delegación) de los avisos o invitaciones y su posterior publicación y/o difusión.
  - Confeccionar y proponer una lista de proveedores, para aprobación del Director/a Nacional o del Coordinador/a del Proyecto (por delegación), en los casos de los procedimientos de selección que así lo requieran.
- Recepción de ofertas
  - Recibir las ofertas y custodiarlas hasta el momento de su apertura.
  - Generar las actas para recepción y apertura de las ofertas.
  - Custodiar y remitir las propuestas y copias de actas a quién ejerza el rol de Evaluador.
  - Custodiar los originales de las actas de recepción y apertura de las ofertas.
- Protestas
  - Analizar protestas y preparar proyecto de respuesta, con base en la información brindada por quien ejerza el rol de Evaluador y de otras áreas del Proyecto, previo asesoramiento legal.
  - Gestionar la firma por parte del/la Director/a Nacional o Coordinador/a del Proyecto (por delegación) de respuesta.
  - Notificar respuesta al impugnante.
- Adjudicación y perfeccionamiento del contrato
  - Elaborar el proyecto de acto de adjudicación, con base en la recomendación de adjudicación realizada por el Comité local de contratos del Proyecto (en caso de corresponder) y gestionar su firma por parte del/la Director/a Nacional o Coordinador/a del Proyecto (por delegación).

DocuSign Envelope ID: 1667F31F-A490-47A3-811B-87D32BA01FB2

- Notificar el acto de adjudicación.
- Recibir, controlar y registrar las garantías exigidas para el perfeccionamiento y/o cumplimiento del contrato.
- Generar contrato u orden de compra y gestionar firmas (aprobación por parte del/la Director/a Nacional o Coordinador/a del Proyecto (por delegación) para su perfeccionamiento.
- Registrar y numerar cronológicamente el contrato u orden de compra.
- Custodia original de los contratos u órdenes de compra.
- Remite copia del contrato u orden de compra a quién ejerce el rol de Administrador.

A2. Evaluador: Provee el soporte para la planificación y ejecución de las actividades de selección y evaluación de las ofertas. Prepara las recomendaciones de adjudicación para la decisión del Director/a Nacional o Coordinador/a del Proyecto (por delegación) y/o los comités relevantes para aprobación de los mismos.

Responsabilidades específicas

- Evaluación de las propuestas
- Convoca y asiste a los equipos de evaluación y selección.
- Elaborar el informe de evaluación de ofertas y recomendación de adjudicación.
- Emitir informe sobre protestas y remitirlo a quién ejerza el rol de Comprador.
- Asistencia al Comité Local de Contratos.
- Prepara la documentación que debe presentarse al Comité Local de Contratos, u otro Comité de adjudicación, en los casos en que el procedimiento aplicable determine la intervención de dichos comités.
- Presta asistencia al Comité, en las cuestiones que le requiera.
- Remite al Director/a Nacional o Coordinador/a del Proyecto (por delegación) del Proyecto las recomendaciones efectuadas el comité.

Comité Local de Contratos: En los casos que corresponda, ya sea por los montos de las adquisiciones u otros motivos estipulados en los procedimientos aplicables, el Comité Local de Contratos deberá intervenir a efectos de efectuar las recomendaciones pertinentes.

A3. Administrador de contratos: una vez establecida la relación contractual, este rol será responsable por el acompañamiento a la ejecución del mismo y por mantener al día la información sobre el contrato en los diferentes sistemas de información.

Responsabilidades específicas

- **Administración del contrato**
- Realiza el alta del proveedor y actualiza de datos de proveedores.
- Control de fechas y calidad de los productos o servicios y en general del cumplimiento de las condiciones contractuales.
- Recibir, controlar y registrar los seguros exigidos para la ejecución del contrato.
- Recibir, controlar y registrar las garantías por pagos adelantados.
- Advertir al Director/a Nacional o Coordinador/a del Proyecto (por delegación) sobre posibles desvíos y/o riesgos de incumplimiento por parte del contratista.
- Proponer al Director/a Nacional o Coordinador/a del Proyecto (por delegación) del Proyecto los cursos de acción y/o la aplicación de las cláusulas contractuales pertinentes para proteger y resguardar los intereses del Proyecto, frente a los incumplimientos o desvíos del contratista.
- Controlar el cumplimiento de los requisitos contractuales para la liberación de pagos.
- Solicitar al Director/a Nacional o Coordinador/a del Proyecto (por delegación) del Proyecto que

IF-2025-21754448-GDEBA-DEARBA

DocuSign Envelope ID: 1667F31F-A490-47A3-811B-87D32BA01FB2

gestione el apoyo del PNUD para la importación de bienes con franquicia diplomática.
- Recibir, sin dar aprobación, productos o servicios y gestionar de la certificación de la recepción satisfactoria por parte del Coordinador/a del Proyecto.
- Solicitar el registro formal de inventario de los productos recibidos.
- Evaluación de desempeño de proveedores.
- Gestión de conflictos.
- Elaborar borradores de enmiendas de contrato.
- Cierre del contrato.

Segregación de Funciones

Gestión General del Proyecto
- La junta debe tener como mínimo 2 integrantes, siendo que algunos de ellos pueden acumular hasta 2 roles, pero nunca los tres roles principales.
- La función de garante puede ser ejercida por uno de los miembros de la junta, pero en general será delegada a un Oficial de Programa del PNUD.
- El Ejecutivo de la junta y el Coordinador/a del Proyecto son dos roles diferentes y no deben ser ejercidos por la misma persona.

Gestión Financiera
- Las personas encargadas de las funciones de finanzas no tendrán firmas autorizadas en las cuentas bancarias.
- Quienes ejerzan los roles de finanzas no ejercerán aprobaciones de ninguna clase. (A excepción de las solicitudes de Certificado de IVA)
- Creación del beneficiario/a (pago) y el pago no pueden ser ingresados por la misma persona (en caso de existir una aprobación externa del pago podría haber excepciones)
- Nadie deberá procesar pagos para sí mismo
- Todas las transacciones deberán diferenciar entre quien la inicia y quien la aprueba
- Los sistemas de información a ser usados deberán registrar ingreso y aprobaciones de las transacciones de forma permanente.
- La gestión del presupuesto debe tener aprobación en los sistemas.
- La persona que realiza la conciliación bancaria no puede pertenecer al panel de firma bancaria.
- La persona que realiza la conciliación bancaria no puede aprobar pagos.
- La persona que aprueba el registro de un proveedor no puede pertenecer al panel de firma bancaria, generar órdenes de pago ni órdenes de compra y tampoco realizar la conciliación bancaria.
- Conciliación bancaria debe tener aprobación registrada en los sistemas.

Gestión de Adquisiciones
- Nadie ejecuta dos o más roles para un mismo proceso (permite rotación). Los roles de comprador, evaluador y administrador no se combinan para una misma operación de adquisiciones.
- El comprador no puede gestionar el contrato.
- Los modelos de Pliegos o Bases estándar, que contiene como anexos el procedimiento aplicable, no se pueden modificar sin la aprobación escrita del PNUD.
- No están involucrados en Pagos.

Ninguna persona que ejecute los roles de comprador, evaluador o administrador podrá integrar el Comité Local de Contrato u otro comité de adjudicación previsto en los procedimientos aplicables.

IF-2025-21754448-GDEBA-DEARBA

6. Plan de Adquisiciones

ANEXO - PLAN DE ADQUISICIONES AÑO 2023

N°	Documentos Solicitud listos fecha	Descripción	Rubro (Bienes, servicios, obras)	Monto estimado Contrato (U$S)	Publicación /					Método de Adquisición								Evaluación			Revisión Comité Local de		Emisión Contrato				
					Fecha	PNUD Web	UNGM	Diario Local	DEV. BUSINESS	Fecha Emisión	Fecha Recep. Ofertas	Duración (días)	Contratación Directa	Acuerdo a Largo Plazo (LTA)	Solicitud de Cotización	Solicitud de Propuestas	Licitación Pública Internacional	Una etapa	Dos etapas	Dos etapas con fórmula	Fecha Envío al Comité Local de Contratos	Fecha aprobación Comité Local de Contratos	Fecha de emisión /firma	Orden de Compra	Consultor individual	Serv.Profes.	Otros
1	01/07/23	Consultoría Estrategica Tec.	Servicios	770.000	25 jul 23	X	X	X	X	25 jul 23	24 ago 23	30				X				X	3 sep 23	10 sep 23	17 sep 23	X			
2	15/09/23	Serv. Capacit. y Planeam Estrat. De RR.HH	Servicios	200.000	9 oct 23					9 oct 23	8 nov 23	30				X			X		18 nov 23	25 nov 23	2 dic 23	X			
3	01/12/23	Consultoría de Diag. /Soluc. Inteligencia Fiscal	Servicios	85.000	26 dic 23	X		X		26 dic 23	25 ene 24	30				X			X		4 feb 24	11 feb 24	18 feb 24	X			
4	01/12/23	Consultoría de Diag. De soluciones para Fiscalizacion y Recaudación	Servicios	150.000	26 dic 23	X	X	X		26 dic 23	25 ene 24	30				X			X		4 feb 24	11 feb 24	18 feb 24	X			
5	01/12/23	Servicios de capacitacion en Analitica Avanzada	Servicios	200.000	26 dic 23	X	X	X		26 dic 23	25 ene 24	30				X			X		4 feb 24	11 feb 24	19 feb 24	X			
6	01/12/23	Adq. De Lic. De SW Etapa 1 - Inteligencia Fiscal	Licencia	200.000	26 dic 23					26 dic 23	25 ene 24			X				X					19 feb 24	X			
7	01/12/23	Adq. Equipamiento IT (Fiscalizacion y Recaudacion)	Bienes	240.000	21 dic 23					21 dic 23	25 ene 24			X				X					19 feb 24	X			
8	01/10/23	Consultoría de Diag. /Soluc. Interac. Con el contribuyente	Servicios	80.000	25 oct 23	X		X		25 oct 23	24 nov 23					X			X		4 dic 23	11 dic 23	18 dic 23	X			
9	01/12/23	Adq. Lic. SW/Interac. Con el contribuyente /Etapa 1	Licencia	80.000	21 dic 23					21 dic 23	25 ene 24			X				X					19 feb 24	X			
10	01/12/23	Adq. Equipamiento IT (inter. Con el contribuyente) Etapa 1	Bienes	220.000	21 dic 23					21 dic 23	25 ene 24			X				X					19 feb 24	X			
Total en dolares 2023				2.225.000																							

DocuSign Envelope ID: 1667F31F-A490-47A3-811B-87D32BA01FB2

DocuSign Envelope ID: 1667F31F-A490-47A3-811B-87D32BA01FB2

ANEXO - PLAN DE ADQUISICIONES AÑO 2024

N°	Documentos Solicitud listos fecha	Descripción	Rubro (Bienes, servicios, obras)	Monto estimado Contrato (U$S)	Publicación / Notificación					Método de Adquisición								Evaluación			Revisión Comité Local de Contratos /Aprobación		Emisión Contrato				
					Fecha	PNUD Web	UNGM	Diario Local	DEV. BUSINESS	Fecha Emisión	Fecha Recep. Ofertas	Duración (días)	Contratación Directa	Acuerdo a Largo Plazo (LTA)	Solicitud de Cotización	Solicitud de Propuestas	Licitación Pública Internacional	Una etapa	Dos etapas	Dos etapas con fórmula	Fecha Envío al Comité Local de Contratos	Fecha aprobación Comité Local de Contratos	Fecha de emisión /firma	Orden de Compra	Consultor individual	Serv.Profes.	Obras
1	2/5/2024	Servicios de Ejecución de Plan de Mejora para Fiscalización y Recaudación	Servicios	665.708	26 may 24	X	X	X	X	26 may 24	25 jun 24	30				X				X	5 jul 24	12 jul 24	19 jul 24	X			
2	1/8/2024	Ejecución de Plan de Mejora Tecnologico (Roadmap) - Migración de servicios IT	Servicios	1.000.000	25 ago 24	X	X	X	X	25 ago 24	24 sep 24	30				X				X	4 oct 24	11 oct 24	18 oct 24	X			
3	1/11/2024	Licencias SW/Implementacion de Roadmap tec. Fase 1	Licencias	500.000	21 nov 24					21 nov 24	26 dic 24			X				X					20 ene 25				
4	1/12/2024	Licencias SW/Implementacion de Roadmap tec. Fase 2	Licencias	500.000	21 dic 24					21 dic 24	25 ene 25			X				X					19 feb 25				
5	1/7/2024	Adq. De HW /Implementacion Roadmap Tec. Fase 1	Bienes	420.000	21 jul 24					21 jul 24	25 ago 24			X				X					19 sep 24				
6	1/8/2024	Mantenimiento licencias HW	Servicios	300.000	21 ago 24					21 ago 24	25 sep 24			X				X					20 oct 24				
7	1/8/2024	Mantenimiento licencias SW	Servicios	300.000	21 ago 24					21 ago 24	25 sep 24			X				X					20 oct 24				
8	1/6/2024	Desarrollos e implementacion de Solucion Inteligencia Fiscal	Servicios	180.000	25 jun 24	X	X	X	X	25 jun 24	25 jul 24	30				X			X		4 ago 24	11 ago 24	18 ago 24	X			
9	1/7/2024	Desarrollos e implementacion Solucion para Fisc. Y Recaudación	Servicios	256.903	25 jul 24	X	X	X	X	25 jul 24	24 ago 24	30				X			X		3 sep 24	10 sep 24	17 sep 24	X			
10	1/8/2024	Adq. De licencias de SW Etapa 2 - Fisc. Y Recaudacion	Licencias	300.000	21 ago 24					21 ago 24	25 sep 24			X				X					20 oct 24				
11	1/11/2024	Adq. De Equip. IT - Etapa 2	Bienes	300.000	21 nov 24					21 nov 24	26 dic 24			X				X					20 ene 25				
12	1/6/2024	Servicios de Ejecución de Plan de Mejora para SEATyS - Interacción digital con el contribuyente	Servicios	300.000	25 jun 24	X	X	X	X	25 jun 24	25 jul 24	30				X			X		4 ago 24	11 ago 24	18 ago 24	X			
13	1/11/2024	Adq. Equipamient IT (Seguridad Tec. Energía)	Bienes	300.000	21 nov 24					21 nov 24	26 dic 24			X				X					20 ene 25				
Total en dolares 2024				5.322.611																							

IF-2023-21754448-GDEBA-DEARBA

DocuSign Envelope ID: 1667F31F-A490-47A3-811B-87D32BA01FB2

ANEXO - PLAN DE ADQUISICIONES AÑO 2025

N°	Documentos Solicitud listos fecha	Descripción	Rubro (Bienes, servicios, obras)	Monto estimado Contrato (U$S)	Publicación /					Método de Adquisición								Evaluación			Revisión Comité Local		Emisión Contrato				
					Fecha	PNUD Web	UNGM	Diario Local	DEV. BUSINESS	Fecha Emisión	Fecha Recep. Ofertas	Duración (días)	Contratación Directa	Acuerdo a Largo Plazo (LTA)	Solicitud de Cotización	Solicitud de Propuestas	Licitación Pública Internacional	Una etapa	Dos etapas	Dos etapas con fórmula	Fecha Envío al Comité Local de Contratos	Fecha aprobación Comité Local de Contratos	Fecha de emisión /firma	Orden de Compra	Consultor Individual	Serv.Profes.	
1	1/3/2025	Adq. De lic. SW Etapa 3 - Fisc. Y Recaudación	Licencias	300.000	21 mar 25					21 mar 25	25 abr 25			X				X					20 may 25	X			
2	1/4/2025	Adq. Equipamiento IT Etapa 2 (Fisc. Y Recau)	Bienes	300.000	21 abr 25					21 abr 25	26 may 25			X				X					20 jun 25	X			
3	2/5/2025	Plan de Mejora para SEATyS - Integracion de soluciones al Sistema de gestión tributaria	Servicios	291.903	26 may 25	X	X	X		26 may 25	25 jun 25	30				X			X		5 jul 25	12 jul 25	19 jul 25	X			
4	1/6/2025	Adq. Licencias SW interaccion con el contribuyente Etapa 1	Licencias	120.000	21 jun 25					21 jun 25	26 jul 25			X				X					20 ago 25	X			
5	1/7/2025	Adq. Equipamiento IT interaccion con el contribuyente Etapa 2	Licencias	200.000	21 jul 25					21 jul 25	25 ago 25			X				X					19 sep 25	X			
Total en Dolares 2025				1.211.903																							

DocuSign Envelope ID: 1667F31F-A490-47A3-811B-87D32BA01FB2

7. Plan de Ingresos

ANEXO - PLAN DE INGRESOS ANUAL

Presupuesto en Dólares de los EE.UU. - Planilla de Depósitos

Sublínea	Donante	Año	Fecha	Monto	Estimado / Real
	30.071	2023	may,2023	2.500.000	E
		Subtotal		2.500.000	
	30.071	2024			
			mar.2024	4.000.000	E
		Subtotal		4.000.000	
	30.071	2025	abr.2025	2.739.940	E
		Subtotal		2.739.940	
		Total		9.239.940	

Consolidado Presupuestario vs. Plan de Ingresos

Proyecto ARG22013

	2023	2024	2025	Total General
Presupuesto	**1.278.056**	**3.980.910**	**3.980.975**	**9.239.940**
Fuente 30071	1.278.056	3.980.910	3.980.975	9.239.940
Plan de Ingresos	**2.500.000**	**4.000.000**	**2.739.940**	**9.239.940**
Fuente 30071	2.500.000	4.000.000	2.739.940	9.239.940
Diferencia	**-1.221.944**	**-19.090**	**1.241.035**	**0**
Fuente 30071	-1.221.944	-19.090	1.241.035	**0**

DocuSign Envelope ID: 1667F31F-A490-47A3-811B-87D32BA01FB2

8. Marco de Monitoreo

Productos Esperados	Actividades críticas	Acciones Planificadas	Año 2023				Año 2024				Año 2025				Indicadores de Act	Metas				
			T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4		Base 2022	2023	2024	2025	Tota
Agencia con alta capacidad de adaptacion a los objetivos de gestion y a los cambios del contexto	Actividad Crítica 1- Desarrollar un Plan integral de mejora ARBA 2023-2025	**Acción 1.1** Desarrollo de la Consultoría de Gestión Integrada de la Información y Aplicación del Roadmap Tecnológico.													**Indicador 1. A1:** Consultoría Integral de la gestión integrada de la información y aplicación del Roadmap tecnólogico. **1.** Consultoría contratada; **2.** Relevamiento y Diagnóstico de procesos completados; **3.** Soluciones implementadas y procesos optimizados	0	1	2	3	3
		Acción 1.2 Desarrollar un programa que incentive la capacitación y desarrollo del talento del personal de la Agencia según las necesidades estratégicas, especialmente en áreas tecnológicas.													**Indicador 1. A2**. Programa de desarrollo para el fomento del personal en areas criticas de la Agencia (sobre todo en IT). 1. Diagnóstico y diseño de propuestas; 2. Puesta en marcha e implementación; 3. Monitoreo de resultados	0	1	2	3	3
		Acción 1.3 Desarrollar un Plan de Gestión Integral de Instalaciones y Funciones Logísticas, a partir de la reingeniería y sistematización de procesos													**Indicador 1. A3**. Número de capacitaciones realizadas *Cupo estimado de 5 agentes en cada una de las mismas	0	5	23	40	40
		Acción 1.4 Promover la integración activa de las diversas opciones de género potenciando su desarrollo de carrera en capacidades prioritarias para la Agencia.													**Indicador 1. A4.** Plan de Acción que promueva la integración de las diversas opciones de género en capacidades para la Agencia. **1.** Relevamiento de necesidades y demandas; **2.** Puesta en marcha e implementación; **3.** Seguimiento y monitoreo de resultados.	0	1	2	3	3
	Actividad Crítica 2- Fortalecer las acciones de fiscalización y control de ARBA	**Acción 2.1** Implementar herramientas y tecnologías basadas en capacidades analíticas avanzadas e inteligencia artificial aplicadas a grandes volúmenes de información													**Indicador 2.B1.** Consultoría sobre herramientas y soluciones de Inteligencia Fiscal. **1.** Consultoría contratada; **2.** Relevamiento y Diagnóstico de procesos completados; **3.** Soluciones implementadas y procesos optimizados	0	0	1	3	3
		Acción 2.2 Desarrollar planes de mejora y digitalización de trámites y sistemas de fiscalización													**Indicador 2.B2.** Consultoría sobre herramientas y soluciones de Fiscalización. 1. Consultoría contratada; 2. Relevamiento y Diagnóstico de procesos completados; 3. Soluciones implementadas y procesos optimizados	0	0	1	3	3
		Acción 2.3 Ampliación de los instrumentos de fiscalización remota y sus sistemas de gestión													**Indicador 2. B3.** Adquisición de equipamiento y herramientas para fiscalización remota. 1. Adquiridos; 2. Instalados y en funcionamiento.	0	0	1	2	2
		Acción 2.4 Desarrollos y Mejoras de Sistemas de Recaudación y Catastro													**Indicador 2.B4.** Consultoría sobre desarrollos y mejoras en sistemas de Recaudación y Catastro. **1.** Consultoría contratada; **2.** Relevamiento y Diagnóstico de procesos completados; **3.** Soluciones implementadas y procesos optimizados	0	0	1	3	3
		Acción 2.5 Impulsar la capacitación de los planteles de áreas críticas para la gestión de nuevas herramientas y tecnologías													**Indicador 2. B5.** Número de capacitaciones realizadas *Cupo estimado de 5 agentes en cada una de las mismas	0	0	20	40	40
	Actividad Crítica 3- Fortalecer la gestión operativa de ARBA	**Acción 3.1** Simplificar y digitalizar trámites para una mejora integral y sustancial en la atención y relación con las y los ciudadanas/os, así como también para optimizar los tiempos y proceso internos													**Indicador 3.C1.** Consultoría sobre desarrollos y soluciones en simplificacion de procesos de interaccion con contribuyente. **1.** Consultoría contratada; **2.** Relevamiento y Diagnóstico de procesos completados; **3.** Soluciones implementadas y procesos optimizados	0	1	3	-	3
		Acción 3.2 Mejorar y ampliar la calidad y eficiencia de los canales digitales de comunicación con las y los contribuyentes, atendiendo los patrones de cambio tecnológico y adopción de uso de la población													**Indicador 3.C2.** Consultoría sobre soluciones de optimización de canales de comunicación con el contribuyente. **1.** Consultoría contratada; **2.** Relevamiento y Diagnóstico de procesos completados; **3.** Soluciones implementadas y procesos optimizados	0	0	1	3	3
	Actividad Crítica 4- Gestionar el Proyecto (Unidad Coordinadora del Proyecto)	**Acción 4.1** Desarrollar las funciones de Coordinación y Gestión del Proyecto													**Indicador 4. D1.** Informes de avance y ejecución producidos por la UCP y auditorias del PNUD. 4 Informes trimestrales de avance y ejecución, 1 Anual y 2 auditorías semestrales de PNUD. Realizado 1.SI; 2.NO	0	1	1	1	1

9. Hoja de Datos Básicos

Proyecto: PNUD ARG/22/013:
"Fortalecimiento estratégico de las herramientas tecnológicas y operativas de la Agencia de Recaudación de la Provincia de Buenos Aires"

Fecha de inicio: 11 de mayo de 2023 Fecha de finalización: 31 de diciembre de 2025

Ejecución: Gobierno

Organismo Provincial de Ejecución: Agencia de Recaudación de la Provincia de Buenos Aires.

Director Nacional: Cristian Alexis Girard

Cargo: Director Ejecutivo de la Agencia de Recaudación de la Provincia de Buenos Aires.

E-mail oficial p/notificaciones: privada@arba.gov.ar

Director Nacional Adjunto: Juan Massolo

Cargo: Gerente General de Administración de la Agencia de Recaudación de la Provincia de Buenos Aires.

Domicilio: Av. 7 Entre 45 y 46 – Piso 1 – Oficina 148, La Plata, Provincia de Buenos Aires.

Teléfonos: (0221) 429-4630
E-mail oficial p/notificaciones: juan.massolo@arba.gov.ar

Coordinadora: Agustina Julia Manacero

Domicilio: Av. 7 Entre 45 y 46 – Piso 1 – Corredor C - Oficina 108, La Plata, Provincia de Buenos Aires.

Teléfonos: (0221) 429-4522

E-mail oficial p/notificaciones: agustina.manacero@arba.gov.ar

Presupuesto Total: U$S 9.239.940

Fuentes de financiamiento: Gobierno-30071

…… ……

Director Nacional del proyecto Fecha

DocuSign Envelope ID: 1667F31F-A490-47A3-811B-87D32BA01FB2

10. Procedimientos de cierre

Para el cierre del Proyecto quedan bajo responsabilidad del Director/a y, en caso de delegación del Coordinador/a, las siguientes acciones:

a) Se elaborará un Informe Final. Se presentará a la Junta del Proyecto 60 días antes de la fecha de finalización del Proyecto.

b) Se efectuará la rendición de caja chica, depositando el saldo remanente en la cuenta bancaria del Proyecto.

c) Se procederá a liberar los pagos pendientes.

d) Se procederá al cierre de las cuentas bancarias que el proyecto tenga habilitadas a su nombre, reintegrando al PNUD el saldo remanente en concepto de anticipos de fondos.

e) Se presentará el informe financiero (FACE) correspondiente a la rendición del último trimestre de ejecución del Proyecto.

f) Se presentará constancia de la transferencia de los bienes adquiridos con los fondos del Proyecto.

g) Se presentará un detalle de las situaciones litigiosas o reclamos pendientes.

h) Se solicitará una auditoría en caso de ser necesario (según monto ejecutado en el año y/o no haber tenido al menos una auditoría). Asimismo deberá comunicar qué funcionario será responsable de recibir a los auditores.

i) Se informará el destino del saldo remanente del Proyecto.

j) Se presentará una Revisión Final.

k) Se presentará la designación del responsable del Gobierno para la custodia de los archivos del proyecto.

l) Se presentará un Acta de entrega de los archivos y registros del Proyecto y el detalle de los mismos.

m) Se presentará un Acta de entrega del Coordinador/a al Director/a Nacional en la que quede constancia del cumplimiento de las acciones de cierre.

DocuSign Envelope ID: 1667F31F-A490-47A3-811B-87D32BA01FB2

MODELO DE CARTA DE ACUERDO

ENTRE EL PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO (PNUD) Y EL GOBIERNO

PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE APOYO

CÓMO UTILIZAR ESTA CARTA DE ACUERDO

- Este acuerdo se utiliza para brindar cobertura jurídica adecuada cuando la oficina del PNUD en el país presta servicios de apoyo en la modalidad de implementación nacional.
- Este acuerdo debe ser firmado por un funcionario u órgano gubernamental autorizado para conferir cobertura legal plena al PNUD (normalmente se refiere al Ministro de Relaciones Exteriores, Primer Ministro /o Jefe de Estado). La oficina del PNUD en el país debe verificar que el signatario gubernamental haya sido debidamente autorizado para conferir inmunidades y privilegios.
- Se adjuntará una copia del modelo de carta firmado a cada documento del proyecto en que se solicite dichos servicios de apoyo. Al hacerlo, la oficina del PNUD en el país adhiere el apéndice al modelo de carta estableciendo la naturaleza y alcance de los servicios y las responsabilidades de las Partes involucradas en ese documento del proyecto específico.
- La oficina del PNUD en el país prepara la carta de acuerdo y consulta con la oficina regional en caso de que alguna de las Partes desee modificar el texto modelo.
- Con posterioridad a la firma por parte de la autoridad facultada para conferir inmunidades y privilegios al PNUD, el gobierno conserva un original y entrega el otro a la oficina del PNUD en el país. Se debe entregar una copia del acuerdo a la oficina regional y a la sede del PNUD (Oficina de Apoyo Jurídico (LSO)/Dirección de Gestión (BOM)).

TERMINOLOGÍA

1. En este acuerdo, se utiliza terminología armonizada coherente con el Reglamento Financiero y Reglamentación Financiera Detallada (FRR) revisado, que incluye los siguientes términos nuevos/redefinidos:
   a. ”Ejecución” es el control y responsabilidad general por los resultados de los programas del PNUD a nivel de país que ejerce el gobierno, a través del Organismo de Coordinación de Gobierno, mediante la aprobación y firma del Plan de Acción para el Programa para el País (CPAP) con el PNUD. Por lo tanto, todas las actividades que pertenecen al ámbito del CPAP se desarrollan a nivel nacional.
   b. “Implementación” es la gestión y desarrollo de las actividades del programa para conseguir los resultados especificados, en particular la movilización de los insumos del programa del PNUD y su utilización en la consecución de productos que contribuyan a los efectos del desarrollo, según se establece en los Planes Anuales de Trabajo (AWP).

Estos dos términos se elaboraron en conformidad con la sección Marco Jurídico de la Sección de Gestión de Programas y Proyectos de POPP.

2. Es importante destacar que, a nivel de gestión de proyectos, los términos “ejecución” bajo las modalidades operacionales no armonizadas, incluidos los proyectos mundiales y regionales, e “implementación” bajo las modalidades operacionales armonizadas, tienen el mismo significado, es decir, gestión y desarrollo de las actividades del proyecto para obtener los productos especificados y utilizar los recursos en forma eficiente. En consecuencia, en este Acuerdo se utiliza el término “implementación” en concordancia con las “modalidades operacionales armonizadas” para cubrir también, a nivel de proyecto, el término “ejecución” bajo las modalidades operacionales no armonizadas. Más específicamente, todas las referencias a “Agencia de Ejecución” han sido reemplazadas por “Asociado en la Implementación”.

3. Cuando utilice esta Carta de Acuerdo en países no armonizados o con los que no existe un CPAP, cámbiense los términos a continuación como sigue:
   a. Ejecución, en lugar de Implementación
   b. Institución Designada, en lugar de Asociado en la Implementación

DocuSign Envelope ID: 1667F31F-A490-47A3-811B-87D32BA01FB2

Estimado Sr. Director Ejecutivo de la Agencia de Recaudación de la Provincia de Buenos Aires.

1. Se hace referencia a las consultas entre funcionarios del Gobierno de Argentina (en adelante, "el Gobierno") y funcionarios del PNUD respecto de la prestación de servicios de apoyo por parte de la oficina del PNUD en el país para los programas y proyectos gestionados a nivel nacional. Mediante el presente acuerdo, el PNUD y el Gobierno acuerdan que la oficina del PNUD en el país puede prestar tales servicios de apoyo, a solicitud del Gobierno, a través de su institución designada en el documento del proyecto pertinente, según se describe más adelante.

2. La oficina del PNUD en el país puede prestar servicios de apoyo para ayudar en las necesidades de información y pago directo. Al prestar dichos servicios de apoyo, la oficina del PNUD en el país verificará que la capacidad del Gobierno (Asociado en la Implementación) sea reforzada para que pueda llevar a cabo dichas actividades de forma directa. Los costos en que incurra la oficina del PNUD en el país en la prestación de dichos servicios de apoyo serán recuperados del presupuesto administrativo de la oficina.

3. La oficina del PNUD en el país podrá prestar, a solicitud del Asociado en la Implementación, los siguientes servicios de apoyo para las actividades del proyecto:
(a) Adquisición de bienes y servicios;

4. La adquisición de bienes y servicios y la contratación del personal para el proyecto por parte de la oficina del PNUD en el país se realizará de acuerdo con el reglamento, reglamentación, políticas y procedimientos del PNUD. Los servicios de apoyo descritos en el párrafo 3 anterior se detallarán en un anexo al documento del proyecto, en la forma prevista en el Apéndice del presente documento. Si las necesidades de servicios de apoyo de la oficina del país cambiaran durante la vigencia de un proyecto, el anexo al documento del proyecto se revisará de común acuerdo entre el representante residente del PNUD y el Asociado en la Implementación.

5. Las disposiciones pertinentes del Acuerdo Básico Modelo de Asistencia (SBAA) del PNUD con el Gobierno suscrito el 26 de febrero de 1985 (y aprobado por Ley N° 23.396 del 10 de octubre de 1986) o las Disposiciones Complementarias que forman parte del documento del proyecto, incluidas las disposiciones acerca de la responsabilidad y privilegios e inmunidades, se aplicarán a la prestación de tales servicios de apoyo. El Gobierno conservará la responsabilidad general por el proyecto gestionado a nivel nacional a través de su Asociado en la Implementación. La responsabilidad de la oficina del PNUD en el país por la prestación de los servicios de apoyo aquí descritos se limitará a la prestación de aquellos que se detallen en el anexo al documento del proyecto.

6. Cualquier reclamación o controversia que surgiera como resultado o en relación con la prestación de servicios de apoyo por parte de la oficina del PNUD en el país en conformidad con esta carta será gestionada de acuerdo con las disposiciones pertinentes del SBAA.

7. La forma y el método en que la oficina del PNUD en el país puede recuperar los gastos incurridos en la prestación de los servicios de apoyo descritos en el párrafo tercero de este Acuerdo serán especificados en el anexo al documento del proyecto.

8. La oficina del PNUD en el país presentará informes sobre la marcha de los servicios de apoyo prestados e informará acerca de los gastos reembolsados en la prestación de dichos servicios, según se requiera.

9. Cualquier modificación a estos acuerdos se efectuará por mutuo acuerdo escrito de las partes contractuales.

10. Si usted está de acuerdo con las disposiciones enunciadas precedentemente, sírvase firmar y devolver dos copias firmadas de esta carta a esta oficina. Una vez firmada, esta carta constituirá el acuerdo entre su Gobierno y el PNUD en los términos y condiciones establecidos para la prestación de servicios de apoyo por la oficina del PNUD en el país a programas y proyectos gestionados a nivel nacional.

Atentamente

DocuSigned by:

Firmado en nombre y representación del PNUD
568C6D74A723486...
VALENTIN GONZALEZ LEON
Representante Residente Adjunto

Por el Gobierno

CRISTIAN ALEXIS GIRARD

Director Ejecutivo de la Agencia de Recaudación de la Provincia de Buenos Aires.

DocuSign Envelope ID: 1667F31F-A490-47A3-811B-87D32BA01FB2

Apéndice ACTUALIZADO

DESCRIPCIÓN DE LOS SERVICIOS DE APOYO DE LA OFICINA DEL PNUD EN EL PAÍS

1. Se hace referencia a las consultas entre la **Agencia de Recaudación de la Provincia de Buenos Aires**, la institución designada por el Gobierno de Argentina y funcionarios del PNUD respecto de la prestación de servicios de apoyo por parte de la oficina del PNUD en el país al proyecto gestionado a nivel nacional **ARG22/013 "Fortalecimiento estratégico de las herramientas tecnológicas y operativas de la Agencia de Recaudación de la Provincia de Buenos Aires".**

2. De acuerdo con las disposiciones de la carta de acuerdo firmada el 11 de mayo de 2023 en el presente documento del proyecto **ARG22/013 "Fortalecimiento estratégico de las herramientas tecnológicas y operativas de la Agencia de Recaudación de la Provincia de Buenos Aires".**

3. Servicios de apoyo que se prestarán:

Servicios de apoyo (descripción)	**Calendario de la prestación de los servicios de apoyo ACTUALIZADO**	**Costo de la prestación de tales servicios de apoyo para el PNUD (cuando proceda)**	**Monto y método de reembolso del PNUD (cuando proceda)**
1. Adquisición de bienes detallados en el Plan de Trabajo del Proyecto	11 de mayo de 2023 / 31 de diciembre 2025	Detallado en la Actividad 1, 2 y 3 del Marco de Resultados y Plan Anual de Trabajo	DPC **1%** sobre el monto de la adquisición o servicio prestado

4. Descripción de las funciones y responsabilidades de las Partes involucradas:

A. Adquisición de Bienes y Suministros

GOB	**PNUD**	**TAREA**
X		Preparación de la lista de equipos / suministros y especificaciones técnicas
X	X	Finalización de las especificaciones técnicas
	X	Preparación de las Bases y Emisión de los llamados a licitación
	X	Recepción y evaluación de las ofertas
	X	Recomendación de adjudicación
X		No objeción a la recomendación de adjudicación
	X	Adjudicación y firma de la orden de compra
X	X	Arreglos de inspección y transporte
	X	Tránsito aduanero
	X	Seguimiento hasta la entrega en el destino final
X	X	Recepción y aceptación de los bienes / suministros
	X	Pago al proveedor

DocuSign Envelope ID: 1667F31F-A490-47A3-811B-87D32BA01FB2

12. Anexos Desafíos de Desarrollo

12.1 Subdirección Ejecutiva de Administración y Tecnología

Por otra parte, en el marco del proyecto PNUD ARG/15/008, se impulsó un proceso de Manifestación de Interés (N° 1/22). Servicio de Confección de un Plan Estratégico (RoadMap), sobre infraestructura tecnológica. El objetivo de este proceso de Manifestación de Interés fue recabar información sobre potenciales empresas participantes de un proceso futuro de contratación de Consultoría para la Confección detallada del Roadmap Tecnológico y de procesos, en cuanto a sus capacidades, antecedentes específicos, y lineamientos técnicos y/o metodológicos que puedan aplicarse a los términos y condiciones de los pliegos contractuales.

A partir de las propuestas recibidas al cierre de la convocatoria antes mencionada, la GGTI realizó un análisis de las mismas y tomando en cuenta las sugerencias y aportes metodológicos destacaron lo siguiente:

- El Alcance postulado en la convocatoria a la Manifestación de Interés será revisado para lograr una mayor visión integral con la perspectiva de los principales procesos de las áreas usuarias (inicialmente se había estimado un plazo de 4 meses).
- En lo referido a la restricción para la nube como escenario de renovación tecnológica expresada en la convocatoria, la misma será revisada a fin de admitir aquellos escenarios que, sin contradecir las limitaciones actuales vigentes, habiliten la posibilidad de moverse a algún esquema de nube admisible. (se había informado a las empresas participantes de la MI que existían limitantes normativas en la PBA).
- Se analizará brindar un mayor nivel de detalle sobre el abanico de escenarios tecnológicos que resulten admisibles.
- Para la estrategia y plan de alto nivel de migración de aplicaciones se analizará la conveniencia de incluir como requisito el uso de alguna herramienta de Discovery.
- Se revisará el plazo enunciado en la Convocatoria a la Manifestación de Interés

Se espera que los citados lineamientos antes mencionados además de la información aportada por las empresas, enriquezca los términos y condiciones para las consultorías de Roadmap Tecnológico y reingeniería integral de sistemas que se desarrollen en el marco de este nuevo proyecto PNUD.

Las necesidades identificadas

Se identificaron dos ejes de acción para los cuales se consideró necesario contar con apoyo especializado:

- *Eje Renovación Tecnológica*

Revisar y completar el Roadmap Tecnológico y de procesos analizado.

Para ello, se expone en el Componente 1 – Renovación Tecnológica el estado de las acciones llevadas a cabo

- *Eje Reingeniería de solución*

Llevar a cabo una reingeniería de una de nuestras soluciones en una modalidad piloto, para el que se requiere del acompañamiento de un equipo externo especializado y experimentado en las tecnologías y herramientas mencionadas en pos de alcanzar los siguientes objetivos:

- ✓ Reingeniería de la aplicación seleccionada para que su ejecución sea a través de un esquema de contenedores administrados por un Clúster de Kubernetes (Rancher en nuestra implementación actual, ver Anexo 1).

IF-2023-21754448-GDEBA-DEARBA

DocuSign Envelope ID: 1667F31F-A490-47A3-811B-87D32BA01FB2

- ✓ Arquitectura.
- ✓ Comunicación.
- ✓ Crecimiento horizontal y vertical.
- ✓ Persistencia.
- ✓ Sesiones.
- ✓ Autenticación contra un IDP.
- ✓ Definir los distintos procesos de desarrollo, entrega y despliegue teniendo en cuenta las herramientas citadas.
- ✓ Identificar las áreas que actualmente intervienen en estos procesos y proponer una forma de adopción a los definidos para la aplicación piloto.
- ✓ Integrar equipos de trabajo conjuntos en los que se logre a un tiempo la reingeniería de la misma y la transferencia de conocimiento de la metodología con la que se lleva a cabo. Esto sin perjuicio de un esquema de capacitación complementario para la metodología propuesta.

Anexo 1 – Eje Renovación Tecnológica

En este Anexo se presenta el camino recorrido por la GGTI, los escenarios analizados y las acciones llevadas a cabo hasta aquí para su consecución, algunas de ellas en curso al momento de elaborar este documento.

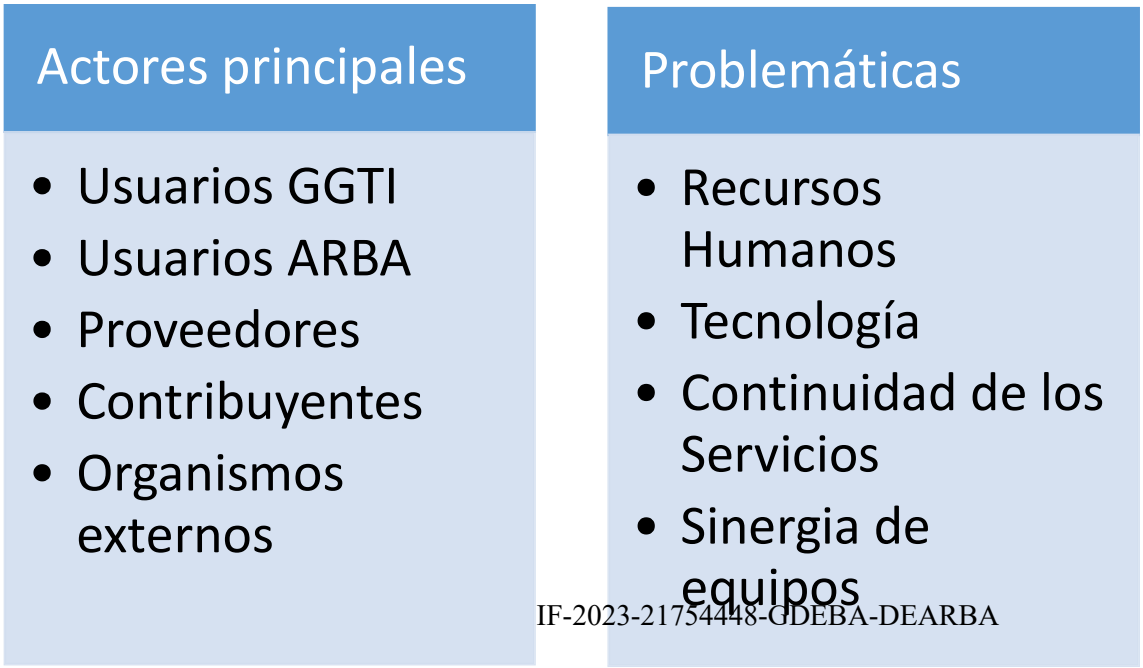
¿Por dónde comenzamos?

Se comenzó por la elección de una metodología que permitiera desafiar la situación actual y generar ideas innovadoras, intentando proporcionar soluciones a las necesidades reales de los usuarios con el fin de hacer coincidir esas necesidades con soluciones tecnológicamente viables llegando a un PMV (producto mínimo viable) de acuerdo a los recursos y capacidades con los que cuenta la GGTI.

A través de la metodología DESIGN THINKING realizamos actividades de relevamiento y entrevistas de manera individual y/o grupal con la mayoría de los equipos de la GGTI.

¿Qué identificamos?

Como resultado de esto, se identificaron a los actores principales y cuáles son las problemáticas que afectan.



DocuSign Envelope ID: 1667F31F-A490-47A3-811B-87D32BA01FB2

Las problemáticas previamente enunciadas son el resultado del agrupamiento que se hizo a partir de las apuntadas de manera individualizada, como se ve en lo que sigue:

Recursos Humanos	Tecnología	Continuidad de los servicios	Sinergia de equipos
•Ausencia de capacitaciones •Salarios poco competitivos en relación a la industria TI •Servicio 7 x 24hs •Éxodo de recursos al sector privado •Gran cantidad de personal a jubilarse •Falta de contratación de personal •Falta de procedimientos de inducción	•Renovación de licencias •Tecnologías obsoletas •Software subutilizado •Hardware subutilizado •Aplicaciones en desuso	•Redundancia •Alta disponibilidad •Servicio 7 x 24hs •Gestión de vulnerabilidades sobre infraestructura y aplicaciones •Balanceo de aplicaciones	•Falta de reuniones de seguimiento •Ausencia de documentación •Falta de información compartida •Priorización de los temas •Falta de involucramiento de equipos en proyectos transversales

Acerca de las problemáticas

Es conveniente comentar que estas problemáticas fueron identificadas tempranamente en el año 2022, por lo que algunas de ellas:

- Se han atacado en pos de resolverlas:

-El ingreso de personal, si bien reciente va directo sobre uno de los puntos.
-Para el ingreso de personal hemos elaborado material de inducción.
-Para las guardias se definió un esquema que ha tenido amplia aceptación.
-Se avanzó mucho en el balanceo de aplicaciones.
-Se hacen regularmente chequeos de vulnerabilidades.
-Se ha intensificado la explotación del antivirus y herramientas de Microsoft que estaban disponibles (como SharePoint y Teams) para mitigar la subutilización de herramientas
-Se implementó una herramienta WAF para mejoras en la seguridad
-En general, las de Sinergias han sido trabajadas en pos de mejorarlas:
En particular con la implementación (en curso) de SharePoint hemos atacado falta de información compartida en primer lugar y Ausencia de documentación en menor medida
La implementación del WAF fue hecha de manera interdisciplinaria, con intervención de varios equipos
-Capacitaciones: se pudieron dar curso a casi todas las requeridas

- Se han mantenido:

Redundancia: requerimientos de servicios 7x24
Salarios poco competitivos en relación a la industria TI: aún con una recuperación en la pauta anual, frente a la caída del salario ocurrida durante la gestión 2015-2019, y un aumento de la bonificación por centro de cómputos (considerando que esto no alcanza a quienes aún no la tienen), la comparación con la industria de TI hace que persista esta situación.

- Se han agravado:

DocuSign Envelope ID: 1667F31F-A490-47A3-811B-87D32BA01FB2

El éxodo de recursos al sector privado se ha sostenido de manera constante

Análisis de alternativas

A partir de las problemáticas identificadas, elaboramos un conjunto de ***escenarios posibles.***

Escenario 1	Mantener la arquitectura tecnológica actual
Descripción	De manera no exhaustiva, podemos consignar: Mainframe IBM con aplicaciones en Natural sobre base de datos ADABAS donde reside la mayor parte de datos de los contribuyentes y están las principales rutinas de acceso a los mismos con mucha carga Batch y acceso directo de los CSL cuando no usan web. Equipos Power donde están los servidores de aplicaciones Java y la base de datos Oracle que conforman principalmente el Front End, atendiendo toda la parte web que se termina de resolver en el Mainframe. Servidores Blade x 86 virtualizados prácticamente en un 100% donde corren el resto de los servicios no incluidos en los puntos anteriores.
Consideraciones	Si bien no implica cambios, no es recomendable porque algunas de las problemáticas se van a profundizar con el paso del tiempo y se va a tornar insostenible.
Escenario 2	Reemplazar el Mainframe
Descripción	Migrar Mainframe a Power (Rehosting) Mantener ADABAS Mantener Natural Mantener Java Mantener ASP
Consideraciones	No es recomendable, pues se mantiene la arquitectura de soluciones, con las dificultades sobre los recursos (la única demanda de recursos que baja es la requerida para administrar la infraestructura). El principal objetivo sería desprenderse del mainframe por consideraciones económicas (supuesto que habría que mensurar con el dimensionamiento de la infraestructura alternativa requerida para suplir sus prestaciones) y/o de administración. Antes de avanzar con esta alternativa se requerirían estudios de performance para asegurarnos que no perdemos las prestaciones que nos trae el mainframe. Implica toda una reingeniería de procesos batch.
Análisis preliminar	Tiempo estimado 2,5 años mínimo Recursos y capacidades Disponibilidad de recursos actuales No hace falta contratación

IF-2023-21754448-GDEBA-DEARBA

DocuSign Envelope ID: 1667F31F-A490-47A3-811B-87D32BA01FB2

	Debiera analizarse la conveniencia o necesidad de recursos adicionales para la reingeniería de los procesos batch. Se mantiene la necesidad del soporte de Software AG

Escenario 3	Modernizar la arquitectura tecnología abierta/distribuida actual
Descripción	Mantener Mainframe Mantener los sistemas core Implementar Dockers y Kubernetes Plesk, no es mandatorio
Consideraciones	Este escenario, si bien impone mantener la arquitectura actual, congela la parte de los sistemas core en Natural al tiempo que potencia el crecimiento en tecnologías abiertas por la implementación de contenedores. No desaparece la necesidad de recursos con conocimientos en Natural, pero permite implementar servicios que puedan ser desarrollados más ágilmente. Es profundizar un camino que ya ha comenzado: Estamos avanzando en la implementación inicial de contenedores. Implementamos Entire desde el mainframe a Open. Permitiría, en el caso de contar con recursos dedicados, poder trazar un plan con etapas e ir integrando los dos mundos. Esta solución ya se está usando, en régimen simplificado y otras soluciones. Estamos probando en test un Middleware (configurable) desarrollado por la GGTI, que expone las rutinas natural como servicios Rest. Permitiría construir y reemplazar con mayor facilidad una invocación a Natural por un Rest que vaya a Open Este escenario permitiría luego ir reemplazando progresivamente las aplicaciones en Natural, con reingeniería de las mismas cuando corresponda.
Análisis preliminar	Tiempo estimado 2 años máximo para implementar el esquema y plataformas indicados Recursos y capacidades Capacitaciones Disponibilidad de recursos actuales Se debe implementar un clúster de contenedores

Escenario 4	Escenario de máxima
Descripción	Salir de Mainframe Salir de Natural ADABAS Reingeniería de los sistemas core (principalmente en Java) Implementar Dockers y Kubernetes Plesk, no es mandatorio
Consideraciones	Implica por cierto tiempo (a definir) mantener la arquitectura actual (hardware/software y personas) e implementar lo nuevo. Incremento de costos por simultaneidad de la infraestructura.

DocuSign Envelope ID: 1667F31F-A490-47A3-811B-87D32BA01FB2

	Antes de avanzar con esta alternativa se requerirían estudios de performance para asegurarnos que no perdemos las prestaciones que nos trae el mainframe. Permite una reingeniería del core.
Análisis preliminar	Tiempo estimado Al menos 5 años Recursos y capacidades Capacitaciones Disponibilidad de recursos actuales Se requiere contratación de recursos Mucho apoyo de las áreas de ARBA Se debe implementar un clúster de contenedores

Las consideraciones y análisis preliminares planteados en los diferentes escenarios requieren ser profundizados para lograr mayores precisiones.

Recomendación

Teniendo en cuenta los ejes de capacidades y continuidad del servicio, consideramos que el **Escenario 3** es la mejor opción, pues apunta a establecer las bases que permitan encapsular los desarrollos en Natural primero para luego poder reemplazarlos si conviniera.
Los riesgos previsibles (no exclusivos de este escenario) son:

- *La falta de recursos (por jubilaciones, renuncias):*
  -Es de prever que la tasa de rotación irá creciendo paulatinamente.
  -Los ingresos como elemento de mitigación, aun cuando se pudieran establecer con una cierta continuidad demandan una curva de aprendizaje que impactaría sobre el proyecto.
- *La demanda*:

Por las características de la demanda tanto operativa como estratégica vemos como muy dificultoso establecer un equipo con una dedicación sostenida en el tiempo para abordar el proyecto.

DocuSign Envelope ID: 1667F31F-A490-47A3-811B-87D32BA01FB2

Avances en la instrumentación

Las siguientes acciones se llevaron a cabo en pos de instrumentar el rumbo analizado:

Prueba de Concepto

Se llevó a cabo una prueba de concepto sobre tres herramientas, dos de vendors del mercado y proveedores de ARBA y una open source. Con cada una de ellas se procedió a instalarla en un ambiente no productivo sobre el cual los diferentes equipos (Infraestructura, Arquitectura, Investigación y Modernización y Seguridad) pudieron analizar sus aspectos de incumbencia para emitir una opinión como paso previo a la eventual propuesta de adquisición de licencias y/o servicios.

Las herramientas analizadas fueron:

- OpenShift de Red Hat
- Tanzu de VMWare
- Rancher de Rancher (open source)

Después de un exhaustivo análisis de cada una de las áreas intervinientes, se concluyó que las mismas resultan equivalentes para ARBA en el estado actual de madurez.

Por equivalentes se debe entender que no se evaluaron con diferencias significativas en cuanto a sus respectivas demandas de recursos, facilidades para implementación y/o administración, complejidad para contenerizar aplicaciones, administrar su seguridad, toma de backups, etc.

Implementación

Ante ello, se decidió avanzar en la implementación de Rancher, la solución open source al menos mientras se gana en madurez, dado que este tipo de abordajes impone un cambio en el paradigma de trabajo, lo que se toca con el otro eje considerado en este mismo documento.

Actualmente contamos con Rancher implementado en nuestros ambientes de desarrollo y prueba, y estamos avanzando en la contenerización de un conjunto de aplicaciones seleccionadas. Nuestra previsión es llegar con 10 aplicaciones contenerizadas para fines de 2022.

Algunos puntos que se están atacando como parte de esta instrumentación son:

- Definir un entorno de Integración Continua (IC), Entrega Continua (EC) y Despliegue Continuo (DC) donde se definen las herramientas principalmente probadas y utilizadas para tal fin como, por ejemplo: Git, GitLab, Jenkins, Argo, Docker y Kubernetes, entre otras.

La utilización de Java con el administrador de dependencias Maven, desde el punto de vista del desarrollo de aplicaciones teniendo en cuenta la experiencia de GGTI.

DocuSign Envelope ID: 1667F31F-A490-47A3-811B-87D32BA01FB2

12.2 Subdirección Ejecutiva de Recaudación y Catastro

Dentro de esta Subdirección Ejecutiva nos enfocaremos particularmente en las problemáticas y desafíos de la *Gerencia General de Recaudación.*

- ***Mejoras en las aplicaciones***: el principal desafío pasa por avanzar en la incorporación de nuevas herramientas y tecnologías digitales que permitan, en un contexto de proliferación de datos y de revolución tecnológica cada vez más vertiginoso, extraer la mayor cantidad y la mejor calidad de información posible para mejorar la detección y análisis de irregularidades.

- ***Despapelización de las emisiones en impuestos predeterminados***: Necesidad de reducir la emisión en papel y tender a la digitalización, propender a cumplir objetivos que están establecidos a nivel mundial, aprovechando las distintas herramientas tecnológicas disponibles pero que muchos contribuyentes no pueden acceder, como por ejemplo a la boleta electrónica donde se necesita dirigir los esfuerzos para que puedan aprovecharlas.

- ***Cuentas Corrientes:*** Necesidad de completar el proyecto de las cuentas corrientes y permitir la integración de las mismas al resto de los sistemas. Se pretende alcanzar el objetivo de que la cuenta corriente dispare y provea de la información necesaria a los distintos servicios de la Agencia, compensaciones, planes de pagos, títulos ejecutivos, gestión de saldos, etc.

- ***Nueva Barra de Pago:*** Impulsar la eficiencia, modernización e innovación en los sistemas de recaudación y registración, tantos internos como externos. Brindar dinamismo en la administración/gestión de la barra. El desafió se enfoca en el desarrollo e implementación de un nuevo código de barras que unifique e integre todos los sistemas y bases de datos de la Agencia relacionados con pagos.

- ***Optimización Sistemas de Recaudación.*** Adaptar las herramientas a fin de que resulten más versátiles permitiendo dar respuesta a las necesidades de política y administración tributarias trazadas por las autoridades de manera más inmediata y ajustada a los objetivos y necesidades que se plantean, favoreciendo adicionalmente la reducción del margen de error en la aplicación de las alícuotas dispuestas para cada contribuyente y mejorando la trazabilidad de las operaciones en las que participan intermediarios como las redes de compra.

En resumen, se requiere profundizar la transformación de la Agencia de Recaudación de la Provincia de Buenos Aires en capacidades tecnológicas y de infraestructura, que se traduzca en una mayor eficiencia en la recaudación de los tributos, sin dejar de cumplir objetivos tales como la redistribución de ingresos y la equidad tributaria.

DocuSign Envelope ID: 1667F31F-A490-47A3-811B-87D32BA01FB2

Módulos y objetivos

ARBA

1 **Mejoras en la aplicaciones.** Desarrollar la reingeniería necesaria para adoptar las tecnologías más actuales y que le de flexibilidad a las aplicaciones que se van requiriendo. Completar aquellas aplicaciones que quedaron incompletas, su adaptación a lo que se necesita hoy (apoderamiento). Necesidad de integrar la información/aplicaciones con otros organismos y sistemas.

2 **Desaplicación de las emisiones en impuestos predeterminados.** Necesidad de reducir la emisión en papel y tender a la digitalización, propender a cumplir objetivos que están establecidos a nivel mundial, aprovechando las distintas herramientas tecnológicas disponibles pero que muchos contribuyentes no pueden acceder, como por ejemplo a la boleta electrónica donde se necesita dirigir los esfuerzos para que puedan aprovecharlas.

3 **Cuentas Corrientes.** Necesidad de completar el proyecto de las cuentas corrientes y permitir la integración de las mismas al resto de los sistemas. Se pretende alcanzar el objetivo de que la cuenta corriente dispare y provea de la información necesaria a los distintos servicios de la Agencia, compensaciones, planes de pagos, títulos ejecutivos, gestión de saldos, etc.

4 **Nueva Barra.** Impulsar la eficiencia, modernización e innovación en los sistemas de recaudación y registración, tantos internos como externos. Brindar dinamismo en la administración/gestión de la barra. El proyecto se enfoca en el desarrollo e implementación de un nuevo código de barras que unifique e integre todos los sistemas y bases de datos de la Agencia relacionados con pagos. Asimismo, se deberán aplicar los mismos medios de pago que existen en la actualidad.

5 **Optimización Sistemas de Recaudación.** Adaptar las herramientas a fin de que resulten más versátiles permitiendo dar respuesta a las necesidades de política y administración tributarias trazadas por las autoridades de manera más inmediata y ajustada a los objetivos y necesidades que se plantean, favoreciendo adicionalmente la reducción del margen de error en la aplicación de las alícuotas dispuestas para cada contribuyente y mejorando la trazabilidad de las operaciones en las que participan intermediarios como las redes de compra.

GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES

Módulos y Proyectos

ARBA

Mejoras en la aplicaciones

> Reingeniería del Sistema de Modificación de Responsabilidad Tributaria
> Instrumentos Privados y Judiciales
> CIC/Copret
> Ampliación de sujetos obligados al pago electrónico
> Ampliación de los Sistemas SUC y SUD
> Ampliación y mejoras en el one click
> Optimización del circuito de multas
> Relacionamiento de aplicaciones con padrón único
> Representación y apoderamiento
> Mejoras en SIE

Cuentas Corrientes

> Cuenta Corriente y desarrollo de los satélites

Despapelización de las emisiones en predeterminados

> Boleta Electrónica

Nueva Barra

> Migrar todas las aplicaciones que liquiden barra.
> Implementar el código QR para pagos

Optimización de Sistemas de Recaudación

> Optimización de recaudación de IIBB (Mecanismo Integral de Fijación de alícuotas de recaudación)
> Modernización y simplificación para contribuyentes y agentes de recaudación de IIBB

GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES

DocuSign Envelope ID: 1667F31F-A490-47A3-811B-87D32BA01FB2

Modulo 1 – Proyectos y descripción

ARBA

Reingeniería del Sistema de Modificación de Responsabilidad Tributaria	Migración del "Sistema de modificación de responsabilidad tributaria" a una nueva tecnología de lenguaje que facilite el desarrollo de actualizaciones y nuevos lineamientos de forma dinámica y acorde a la demanda.
Instrumentos Privados y Judiciales	Instrumentos Judiciales : Habilitación de un servicio web entre los organismos involucrados -JUSTICIA, REGISTRO y ARBA- con el fin de instrumentar el procedimiento de control, visación e inscripción de los instrumentos judiciales de manera digital con firma electrónica de manera unívoca. Instrumentos Privados: Reingeniería del sistema.
CIC/Copret	Creación de una interfaz que permita a las áreas internas y entes externos, la carga, visualización y resolución de la pertinente emisión e imputación de bonos que se utilizan, según Ley, para el pago de obligaciones tributarias y su registración presupuestaria por parte de los organismos emisores y de control.
Ampliación de sujetos obligados al pago electrónico	Ampliar la obligatoriedad de pago electrónico incorporando el resto del universo de contribuyentes de impuesto sobre los Ingresos Brutos no obligados y a los Agentes de Recaudación de Ingresos Brutos, Sellos, Escribanos y Registros Seccionales.
Ampliación del Sistema Único de Compensación	Desarrollo de la visualización de la compensación de los impuestos de TGB y Sellos. Permitiendo que el contribuyente y el rol interno puedan compensar con la incorporación de estos impuestos. Ampliación: Incorporar ARAS, escribanos, multas
Ampliación del Sistema Único de Demandas	Desarrollo de la visualización de la solicitud de demandas de los impuestos predeterminados: Moratoria, Pago erróneo y Saldo, permitiendo que el contribuyente pueda gestionar la demanda por la página. Ampliación: Incorporar Agentes de Recaudación de IIBB y sellos. Mejorar ingresos de retenciones bancarias. Completar integración SUC en SUD

GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES

Modulo 1 – Proyectos y descripción

ARBA

Ampliación y mejoras en el one click	Incorporación en la aplicación al 1) impuesto sobre la Transmisión Gratuita de Bienes, 2) los Agentes, 3) multas que se vinculan al sujeto, 4) se permitirá dar la alternativa de selección de fecha de pago para que la liquidación se actualice según demanda y 5)Consulta de saldos deudores por sujeto/ liquidación.
Optimización del circuito de multas	Ampliación de la cantidad de CUIT que contienen las Resoluciones Sancionatorias y reducción de los tiempos entre las distintas instancias.
Relacionamiento de aplicaciones con padrón único	Se adecuaran once (11) aplicaciones que en la actualidad posibilitan carga de datos formales de los contribuyentes, de manera tal de limitar tal operatoria con el fin de que solo se recepte dicha información directamente desde un único lugar de carga y actualización de datos que será el "Padrón único de responsable". El error será minimizado y concentrada la actualización en un único sitio.
Representación y apoderamiento	En el marco del nuevo esquema de obtención de Clave Fiscal, resulta necesario la adecuación de la funcionalidad de apoderamiento vigente, a fin de dar servicio a las personas jurídicas que realicen trámites ante la Agencia, a través de una persona humana exclusivamente. Se adecuaran la totalidad de aplicaciones web que no posean esta lógica de relacionamiento.
Mejoras en SIE	Las mejoras en el SIE, apuntan a simplificar el proceso adecuando la plataforma a carga por sujeto /impuesto, tendiendo a reducir la carga administrativa y contar con una única base actualizada de marco normativo por impuesto.

GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES

DocuSign Envelope ID: 1667F31F-A490-47A3-811B-87D32BA01FB2

Modulo 1 – Impacto inmediato y mediato

ARBA

Simplificación y digitalización de trámites

- > CIC/Copret
- > Relacionamiento de aplicaciones con padrón único
- > Instrumentos Privados y Judiciales
- > Ampliación de los Sistemas Único de Compensación
- > Ampliación del Sistema Único de Demandas
- > Optimización del circuito de multas
- >Mejoras en SIE
- > Representación y apoderamiento
- >Ampliación de sujetos obligados al pago electrónico
- > Ampliación y mejoras en el one click
- > Reingeniería del Sistema de Modificación de Responsabilidad Tributaria

Optimización de los controles

Liberación de Recursos

GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES

Modulo 1 – Cuantificación : Cantidad y Monto involucrado

ARBA

11 App	CIC/Copret	
	Relacionamiento de aplicaciones con padrón único	
7.077 expedientes 500.000 Contribuyentes con SAF	Instrumentos Privados y Judiciales	29.511 tramites $11,8 Millones
	Ampliación de los Sistemas Único de Compensación	
	Ampliación del Sistema Único de Demandas	
39 % Comprobantes de Agentes	Optimización del circuito de multas	51 Millones$s
	Ampliación de sujetos obligados al pago electrónico	9 Millones Personas Humanas 506.000 Personas Jurídicas
87.000 Tramites	Representación y apoderamiento	
	Mejoras en SIE	
	Ampliación y mejoras en el one click	
	Reingeniería del Sistema de Modificación de Responsabilidad Tributaria	

GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES

DocuSign Envelope ID: 1667F31F-A490-47A3-811B-87D32BA01FB2

Modulo 2 – Proyecto, descripción e impactos

ARBA

Despapelización total de las emisiones de impuestos predeterminados

Resulta necesario efectuar campañas de publicidad que permitan incrementar el porcentaje de adhesión a boleta electrónica y tender a emisión "0" en papel.
Asimismo, se realizará un proceso masivo de obtención y relacionamiento de correos electrónicos desde las aplicaciones que en el inicio del trámite se consigne un correo electrónico, notificando en dicha instancia la despapelización de la boleta que involucra el impuesto del trámite.

- Liberación de Recursos
- Optimización de los controles
- Simplificación y digitalización de trámites

5,6 Millones Sujetos — 8,2 Millones Objetos

2,7 Millones Sujetos adheridos a BE — 5,2 Millones de Objetos

48% Adhesión Sujetos

GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES

Modulo 3 – Proyecto, descripción e impactos

ARBA

Cuentas Corrientes

Desarrollo de los satélites para las cuentas corrientes:

a) Sellos: Fiscalización
b) TGB, Escribanos, ARAS: Planes de pago y Título Ejecutivo.

Desarrollo de las cuentas corrientes:

a) Responsabilidad tributaria histórica,
b) Bancos,
c) Multas,
d) Incorporación y registración en la cuentas corrientes, Concursos y Quiebras

340.000 DDJJ anuales Sellos y TGB

- Simplificación y digitalización de trámites
- Optimización de los controles

GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES

DocuSign Envelope ID: 1667F31F-A490-47A3-811B-87D32BA01FB2

Modulo 4 – Proyecto, descripción e impactos

ARBA

Nueva Barra de Pagos

Impulsar la eficiencia, modernización e innovación en los sistemas de recaudación y registración, tantos internos como externos. Brindar dinamismo en la administración/gestión de la barra.
Implementar un nuevo código de barras que unifique e integre todos los sistemas y bases de datos de la Agencia relacionados con pagos. Asimismo, se deberán aplicar las mismos medios de pago que existen en la actualidad. Comprende los desarrollos e implementaciones de las siguientes liquidaciones, en el orden que se exponen:

23.550.000 Total liquidaciones 2021

Agentes:
Sellos varios (1)
IIBB (2)
Siembe (3)
Ingresos brutos:
Aplicativo de IIBB y 340 (4)
One click (5)
Multas (6)
Embarcaciones:
Emisión, One click y 340 (7)
Planes de pago (8)
Multas (9)
Automotor:
Emisión, One click y 340 (10)
Planes de pago (11)
Multas (12)
Agentes:
Aras (13)
Inmobiliario básico:
Emisión, One click y 340 (14)
Planes de pago (15)
Multas (16)
Inmobiliario complementario
Emisión, One click y 340 (17)
Planes de pago (18)
Multas (19)
Agentes:
Planes de pago (20)
Multas (21)
Liquidación integral
One click (22)
Energía:
Energía (23)

Otros impactos

- Solucionar casos que hoy no pueden pagar en un solo pago.
- Eliminar dependencia de entes externos para crear nuevos CPE.
- Generar informativos de pago en línea.
- Estimar flujo de caja.

GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES

Modulo 5 – Proyectos y objetivos

ARBA

Optimización Sistemas de Recaudación

Objetivo general: Profundizar la transformación de la Agencia de Recaudación de la Provincia de Buenos Aires en capacidades tecnológicas y de infraestructura, diseñando herramientas versátiles mediante las cuales establecer alícuotas de recaudación aplicables a cada contribuyente del impuesto sobre los ingresos brutos facilitando la rápida adaptación de las mismas a los distintos escenarios y necesidades de política y/o administración tributaria, manteniendo la mayor eficiencia en la recaudación del tributo, sin dejar de cumplir objetivos de tales como la redistribución de ingresos y la equidad tributaria.

Modernización y simplificación para contribuyentes y AR de IIBB

Redes de compra: Creación de una Aplicación mediante la cual las Redes de Compra puedan efectuar con carácter de DDJJ, la transmisión de la información de la distribución de las percepciones entre sus integrantes e informar en tiempo y forma el alta y baja de los mismos, generando las constancias correspondientes

R-122: Permitir la omisión de Comprobantes de Retención practicadas por los Agentes de Recaudación a través de la web, utilizando para ello los Padrones por Sujeto de Agentes de Recaudación y creando una base que los permitirá confeccionar las DDJJ periódicas.

GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES

DocuSign Envelope ID: 1667F31F-A490-47A3-811B-87D32BA01FB2

Modulo 5 – Proyecto: Optimizar Sistemas de Recaudación y actividades

ARBA

Optimizar la recopilación de datos:

- Definir herramientas y tecnologías basadas en capacidades analíticas avanzadas e inteligencia artificial aplicadas a grandes volúmenes de información (Big data, inteligencia artificial, desarrollos de inteligencia fiscal y data mining).
- Identificar la información existente con que cuenta la Agencia que resulte relevante a los fines de la fijación de alícuotas de recaudación.
- Proponer la digitalización o mejoras en la captación de aquellos datos que pudieran resultar relevantes y respecto de los cuales no se cuente con información en formatos adecuados para la explotación de la misma.

Optimizar la utilización de la información:

- Identificar las distintas relaciones y vinculaciones que los datos pudieran registrar y resultar relevantes para su consideración en el marco de los procesos de fijación de alícuotas de recaudación.
- Diseñar modelos de comportamiento y escenarios que pudieran facilitar la simulación de impacto ante cambios y ajustes fruto de políticas o decisiones de administración tributaria.
- Diseñar reportes o salidas para control de consistencias o errores en la información utilizada

Potenciar la utilización del cálculo integral por parte de otras áreas de la agencia de recaudación:

- Diseñar reportes y/o salidas de información que resulten relevantes para otras áreas de la agencia a los fines de ser incorporados a sus propios procesos.
- Delinear consultas de información individual o masiva de contribuyentes en relación a las alícuotas calculadas y los elementos tenidos en cuenta al momento de sufijación.

Transformar la arquitectura tecnológica, potenciando las capacidades de interrelaciones de procesos sin condicionamientos:

- Proponer la infraestructura y servicios tecnológicos que permitan asegurar la contingencia integral de los sistemas informáticos críticos del proceso.
- Proyectar la infraestructura necesaria para realizar un proceso de migración de información y aplicaciones en pos de aportar mayor flexibilidad para la ejecución de los procesos propuestos.

GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES

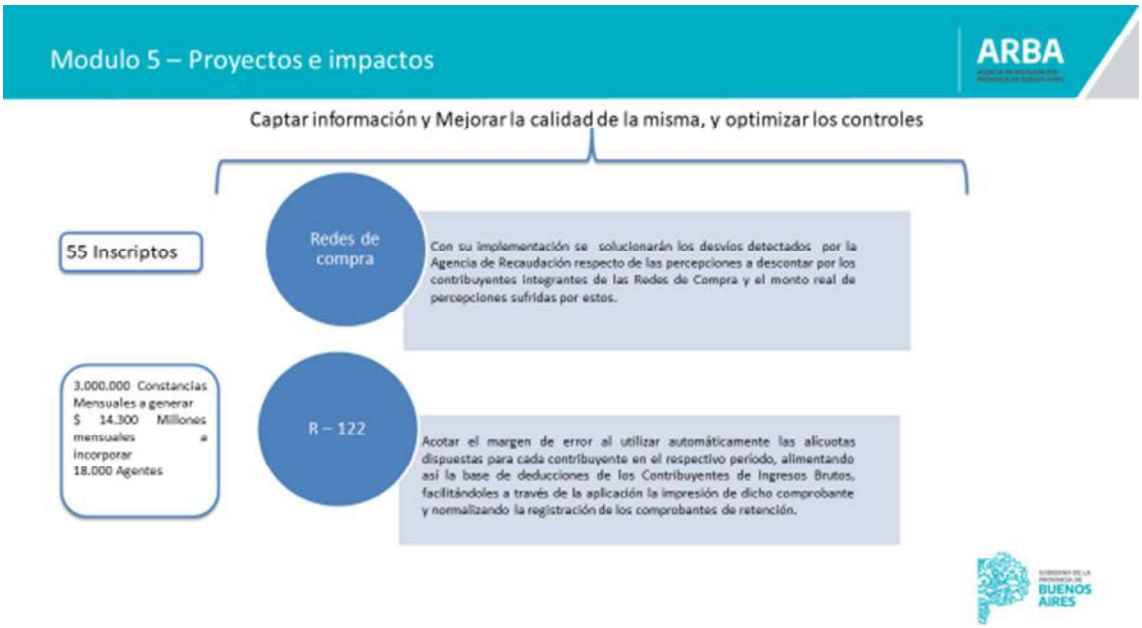
Modulo 5 – Optimización Sistemas de Recaudación - impacto

ARBA



GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES

DocuSign Envelope ID: 1667F31F-A490-47A3-811B-87D32BA01FB2



DocuSign Envelope ID: 1667F31F-A490-47A3-811B-87D32BA01FB2

12.3 Subdirección Ejecutiva de Acciones Territoriales y Servicios

Esta Subdirección Ejecutiva participó en el análisis de problemáticas y oportunidades de mejora de sus procesos críticos a través de sus siguientes dependencias:

- Gerencia General de Fiscalizaciones Masivas (Gerencia de Fiscalización Presencial y Gerencia de Fiscalización Remota /Sistema FIRE)
- Gerencia de Inteligencia Fiscal
- Gerencia General de Coordinación de Atención y Servicios

Se incluyen a continuación las problemáticas propias de cada sector de esta Subdirección Ejecutiva:

Gerencia General de Fiscalizaciones Masivas - Gerencia de Fiscalización Presencial
Iniciativa de Fiscalización Digital Inteligente

A partir de la creciente digitalización en la economía, surge la necesidad de incorporar y utilizar Inteligencia Artificial para el procesamiento de datos provenientes de diversas fuentes, a fin de obtener información fidedigna de la realidad económica de los contribuyentes. Además, es imperativo avanzar en el desarrollo de cruces de información incorporando los datos disponibles en continua expansión (contratos digitales, facturación electrónica, transacciones en páginas web, criptomonedas, aplicaciones de comercio y delivery virtual, DDJJ de AFIP, ARBA, Municipios, etc.).
En consecuencia, teniendo por objeto reducir las maniobras evasivas y propendiendo a un esquema tributario más justo, es que resulta imperante aumentar las posibilidades de verificación y fiscalización ante las nuevas tecnologías utilizadas por los contribuyentes.
En idéntico sentido, pero en relación a las actividades de fiscalización más tradicionales, la agencia precisa un sistema que le brinde trazabilidad completa de las acciones de fiscalización en campo, como así también equipamiento móvil con conexión total para la realización de los mismos.

Ver anexo 12.3.1.

Fiscalización Digital Inteligente: Área Catastral

Las nuevas tecnologías implican dotar de mejores y más completas herramientas de análisis al actual de la cartografía provincial. En ese sentido, herramientas como la exploración de largo alcance combinada con imágenes de alta resolución que permiten obtener Modelos Digitales de Elevación (DEM) del terreno, escáner de superficie tridimensional -3D- (entre otras) pueden brindar un caudal de datos para mejorar y hacer más eficientes las fiscalizaciones.
A dichos fines deviene imprescindible contar con plataformas de Inteligencia Artificial (IA) para su apropiado análisis, maximizando la utilidad de las herramientas y posibilitando una fructífera fiscalización en campo.

Ver anexo…12.3.2

DocuSign Envelope ID: 1667F31F-A490-47A3-811B-87D32BA01FB2

12.3.1 Gerencia de fiscalización presencial

Objetivo: PROMOVER LA FISCALIZACION DIGITAL INTELIGENTE
AREA IMPOSITIVA

Optimizar los procesos de fiscalización de los impuestos Sobre los Ingresos Brutos, Automotores, de las Embarcaciones Deportivas o de Recreación y de Sellos, con el fin de disminuir la evasión e incrementar la recaudación impositiva

INDICADORES POSIBLES DE INCIDENCIA MEDIATA E INMEDIATA

Aumento de la eficiencia en la fiscalización masiva de contribuyentes	Incremento en la base de contribuyentes	Incremento de los Impuestos determinados
Incrementar en un 67% la cantidad de CUITs fiscalizadas	Duplicar el registro en las bases desujetos/objetos detectados No inscriptos/registrados	Incrementar en un 50% los Impuestos consecuencia de la acción de fiscalización masiva
De 300 a 500 mil	De 7 a 14 mil	De 3.000 a 4.500 millones

NECESIDADES		DESCRIPCIÓN
Incorpotar Inteligencia Artificial aplicada a la selección de casos		A partir de la creciente digitalización en la economía, surge la necesidad de incorporar y utilizar Inteligencia Artificial para el procesamiento de datos provenientes de diversas fuentes, a fin de obtener información fidedigna de la realidad económica de los contribuyentes. Además, es imperativo avanzar en el desarrollo de cruces de informaciónincorporando los datos disponibles en continua expansión (contratos digitales, facturación electrónica, transacciones en páginas web, criptomonedas, aplicaciones de comercio y delivery virtual, DDJJ de AFIP, ARBA, Municipios, etc).
Acciones de fiscalización presencial impositiva	ACTUALIZACIÓN DE EQUIPAMIENTO	Adquirir software y equipamientos tecnológicos que permitan la verificación y fiscalización de las nuevas tecnologías utilizadas por los contribuyentes. Herramientas mínimas precisadas: lectura de QR de constancias, intervención de facturación electrónica, información on-line de las últimas transacciones efectuadas, análisis de ventas anuales en gráficos permitiendo observar la fluctuación de las mismas por temporada o días específicos; consulta de información disponible (detalle del historial y antecedentes del sujeto/objetofiscalizado) (similar a la actual aplicación INFO-FIS), actas y expedientes digitales, firma digital, impacto al Domicilio Fiscal Electrónico.
	CONCLUSION DEL SISTEMA FIMA	Finalizar el proyecto Reingeniería FIMA, impulsado en el año 2017 por esta área. Actualmente en marcha, con restricciones de recursos para su finalización. El proyecto tiene como objetivo la trazabilidad completa de las acciones de fiscalización en campo, incluyendo desde la generación de la orden de verificación hasta la generación de los expedientes de aplicación de sanciones (multa, clausura, decomiso) y de inscripción de oficio según corresponda. Para su conclusión es necesario mas cantidad de recursos (programadores).
Acciones de fiscalización de control de mercaderías en tránsito e impuesto automotores y de las Embarcaciones Deportivas o de Recreación (fiscalización vehicular)	ACTUALIZACIÓN DE EQUIPAMIENTO	Contar con oficinas móviles con electricidad y conectividad satelital para realizar acciones de Control de Mercadería en Tránsito y Control Vehicular con independencia de la electricidad y la existencia de tráiler instalado en el lugar.
		Contar con software y equipamiento tecnológicos para la lectura de patentes que accedan a información on-line respecto de los comprobantes respaldatorios de la mercadería en tránsito (COTS generados/CRE, documentación de AFIP, etc.)
		Lograr la trazabilidad total de la mercadería transportada, permitiendo obtener información sobre la magnitud de la actividad desarroyada contribuyente. Poner en marcha el régimen de confirmación de entrega de la mercadería.

Incidencia en otras áreas de la Agencia	
Optimización del proceso de selección de casos y feedback	Gcia. de Inteligencia Fiscal
	Gcia. de Fiscalización Remota
Incremento de la remisión de expedientes de determinación de oficio y sumarial	Depto. Ejecución de Deuda Determinada, GGCobranzas
	Dpto. Recursos II/ Departamento Representación Fiscal, GG de Técnica Tributaria y Catastral
	Depto. Archivo General, GG de Administración
	Dpto de Registro y Protocolización, GG de Coordinación Jurídica
	Gcia. de Planificación de Acciones Territoriales

Externalidades Positivas	
Agencia	Optimización en el procesamiento de datos y en la trazabilidad de las acciones de fiscalización.
	Optimización de los recursos humanos (fiscalizadores en campo y agentes de relatoria).
	Incremento de la Q de contribuyentes fiscalizados.
	Optimizar la duración del proceso de fiscalización y procedimiento administrativo en relatoría.
	Incremento en la calidad de la información contenida en las bases de datos.
	Incremento de la percepción del riesgo.
Provincia	Conocimiento de las cadenas de producción, sus interrelaciones y distribución en el territorio.
Sociedad en Gral	Disminución del tiempo de gestión de expedientes y resolución de denuncias a partir de la digitalización de procesos.

DocuSign Envelope ID: 1667F31F-A490-47A3-811B-87D32BA01FB2

12.3.2

Objetivo: PROMOVER LA FISCALIZACION DIGITAL INTELIGENTE
AREA CATASTRAL

Optimizar los procesos de Fiscalización Catastral, con el fin de mejorar el poder de policía inmobiliario catastral en el territorio provincial e incrementar el impacto en el Impuesto Inmobiliario; producto de la incorporación de mejoras no declaradas (m2 omitidos) y la actualización
de la valuación fiscal de las respectivas partidas en la Base.

INDICADORES POSIBLES DE INCIDENCIA MEDIATA E INMEDIATA

Aumento de la eficiencia en el ejerciciodel poder de policía	Aumento la detección de la FiscalizaciónCatastral	Disminución del tiempo de la gestiónfiscalizadora	Incremento de m2 impactados en la línea valuatoria por acciones de fisc. masiva catastral	Incremento del Impuesto Inmobiliario
Triplicar el número de partidas fiscalizadas con mejoras no declaradas	Triplicar la Q m2 detectados edificados y nodeclarados	Disminuir en un 60% el tiempo entre la detección y el impacto en línea valuatoriade oficio.	Duplicar los m2 impactados en la base por declaración inducida y de oficio	Duplicar el impacto en el impuesto inmobiliario
2.500 a 7.500 partidas	**1,6 millones a 4 millones**	**De 3,5 a 2 años máximo**	**1,5 millones a 3 millones**	**De 200 millones a 400 millones**

NECESIDADES	DESCRIPCIÓN		
Dotacíon de sistemas de detección inteligente de casosa fiscalizar	**Incorporar al análisis actual de la cartografía provincial, la exploración de largo alcance combinada con imágenes de alta resolución que permiten obtener Modelos Digitales de Elevación (DEM) del terreno, escáner de superficie tridimensional -3D- (Sistema LIDAR, técnica de teledetección óptica que utiliza la luz de láser para obtener una muestra densa de la superficie de la tierra produciendo mediciones exactas de x, y, z).**		
	Incorporar Inteligencia Artificial (IA) para su análisis, aplicando reglas de negocio (parámetros) que permitan explotar los datos para la toma de decisiones respecto a las fiscalizaciones.		
Desarrollo del Sistema de FiscalizaciónCatastral (SIFICA)	ETAPAS	**Desarrollo 1 - Control Asignación al Fiscalizador desde SIOIyD**	Desarrollo de la etapa de asignación de casos al fiscalizador, recuperando losmismos desde el lote publicado en el SIOIyD; los casos, una vez migrados desde el SIOIyD al SIFICA, deberán generar automáticamente el trámite interno de "Solicitud de Antecedentes", mediante el cual, el fiscalizador obtendrá la documentación necesaria para la fiscalización. Una vez, cargados los formularios en el SIFICA, el sistema deberá generar automáticamente la valuación de los mismos, y el formato de la línea 900 con sus correspondientes tildes, una vez finalizada la etapa de "carga de trámite".
		Desarrollo 2 - Modificación ingreso de DDJJ	
		Desarrollo 3 - Reasignación de Fiscalizadores	
		Desarrollo 4 - Generación de Antecedentes	
		Desarrollo 5 - Valuación de Formulario: Cálculo	
		Desarrollo 6 - Valuación de Formulario: PDFF.900	
Equipamiento de la Fiscalización Presencial	**Contar con oficinas móviles: equipadas con electricidad, conectividad satelital y dispositivos de última tecnología. Ello a fin de ejecutar las acciones en campo, permitiendo la consulta on-line del objeto- partida/contribuyente y la notificación de resultados en el momento. Optimizando la gestión de recursos humanos y economicos (evitar la múltiplicidad de visitas a una misma partida, reduciendo los operativos y viáticos a generar, los vehiculos a utilizar, etc).**		

Incidencia en otras áreas de la Agencia	
Optimización del proceso de selecciónde casos y feedback	Gcia. de Inteligencia Fiscal
	Gcia. de Fiscalización Remota
Incremento de la remisión de expedientes de determinaciónde oficio y sumarial	Depto. Ejecución de Deuda Determinada, GGCobranzas
	Depto. Archivo General, GG de Administración
	Depto. Actuaciones Adm. Catastrales y Geodésicas, GG de Catastro y Geodesia
	Dpto de Registro y Protocolización, GG de Coordinación Jurídica
	Dpto. Recursos I, GG de Técnica Tributaria y Catastral
	Gcia. de Planificación de Acciones Territoriales

Externalidades Positivas	
Agencia	Optimización en el procesamiento de datos y en la trazabilidad de las acciones de fiscalización.
	Optimización de los recursos humanos (fiscalizadores en campo y agentes de relatoría)
	Optimización de la Q de partidas fiscalizadas con m2 no declarados.
	Disminución de la duración del proceso de fiscalización catastral (relevamiento, fiscalización, impacto en línea valuatoria, imposición de multas) .
	Incremento de la Q de m2 impactados en Línea Valuatoria (declaración inducida y de oficio)
	Incremento la percepción del riesgo.
Provincia	Actualización del catastro provincial.
	Conocimiento de la riqueza territorial y su distribución.
	Incremento en la calidad de información registrada en las bases de datos.
Sociedad en Gral	Disminución del tiempo de gestión de expedientes y resolución de denuncias a partir dela digitalización de procesos.

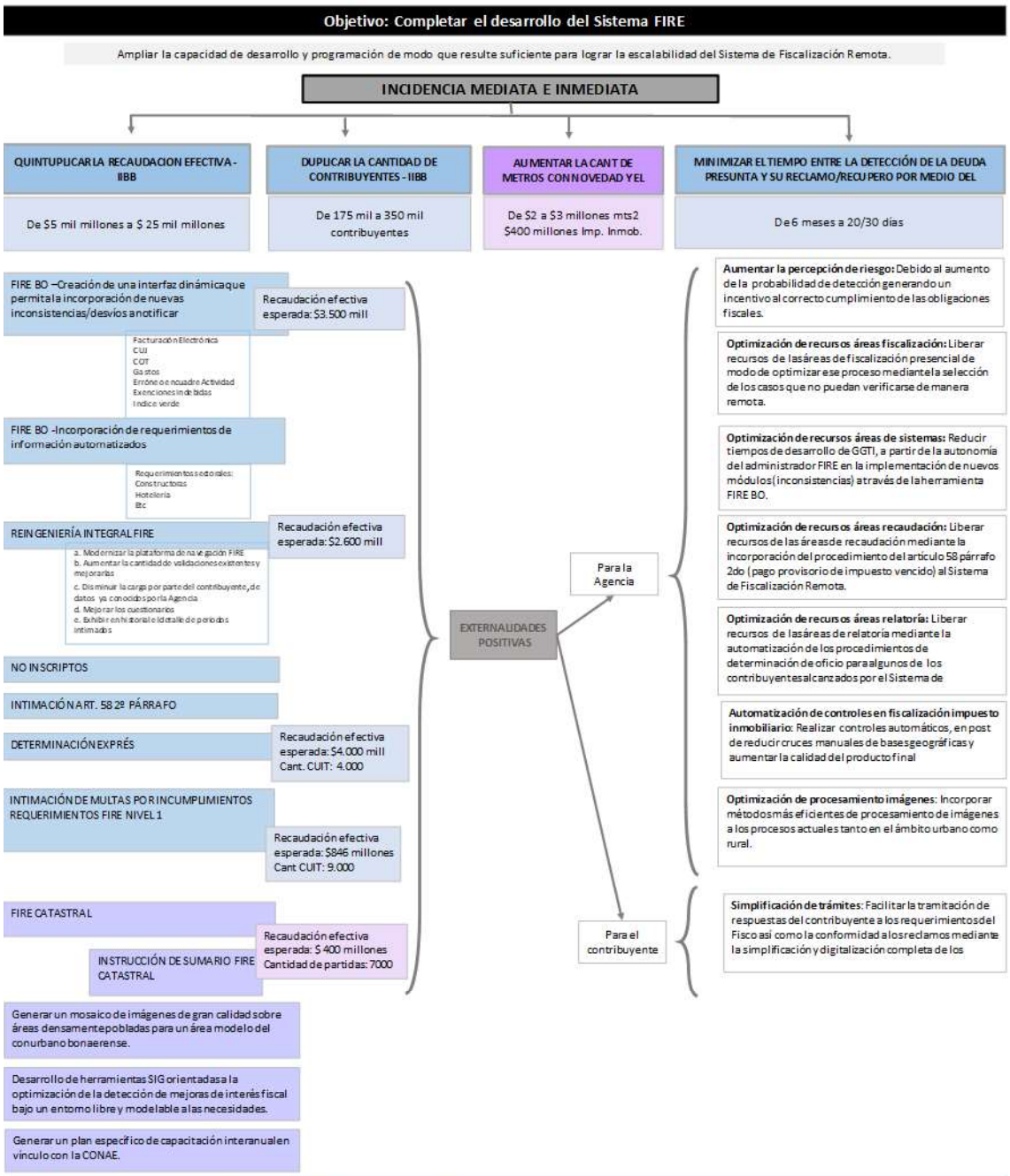
DocuSign Envelope ID: 1667F31F-A490-47A3-811B-87D32BA01FB2

12.3.3
Gerencia General de Fiscalizaciones Masivas - Gerencia de Fiscalización Remota /Sistema FIRE

La Gerencia General de Fiscalización Masivas, utiliza las herramientas tecnológicas necesarias para verificar y controlar la conducta de grandes grupos de contribuyentes, a fin de detectar inconsistencias tributarias y resolverlas en forma eficiente. El Sistema FIRE es una herramienta de gestión innovadora, que en forma masiva, simultánea y continua posibilita verificar la situación fiscal de los contribuyentes en la Provincia de Buenos Aires, con el objetivo de informar los desvíos y discrepancias observados con relación al cumplimiento de las obligaciones fiscales correspondientes al impuesto sobre los ingresos brutos.

Resulta entonces indispensable abordar el proyecto “Completar el Desarrollo del Sistema FIRE”, a modo de ampliar la capacidad de desarrollo y programación para lograr la escalabilidad de la herramienta, lo que permitirá aumentar exponencialmente la Recaudación Efectiva anual del Impuesto sobre los Ingresos Brutos con Origen en el Sistema de Fiscalización Remota: en línea con el Objetivo Estratégico OE 2: Incrementar la percepción de riesgo e inducir la modificación de conductas evasivas; así como duplicar la cantidad de contribuyentes alcanzados anualmente desde 175 mil hasta 350 mil contribuyentes, favoreciendo al cumplimiento del objetivo estratégico: OE 1: Potenciar la detección de evasión maximizando el alcance de las acciones de fiscalización. Respecto del Impuesto Inmobiliario se estima, asimismo, que permitirá lograr un incremento significativo con origen en Fiscalización Catastral Satelital e incrementar en un 50% la cantidad de metros cuadrados no declarados, pasando de 2 millones de m2 a 3 millones de m2. También, permitirá minimizar el tiempo entre la detección de la deuda presunta y su reclamo/recupero por medio del sistema de 6 meses a 20/30 días. Además, se contribuirá con los objetivos estratégicos OE 6: Impulsar la capacitación y profesionalización de planteles de áreas críticas y OE 7: Desarrollar planes de mejora tecnológica, analítica y de digitalización.

DocuSign Envelope ID: 1667F31F-A490-47A3-811B-87D32BA01FB2



Se estima que el proyecto de "Completar el Desarrollo del Sistema FIRE", de modo de ampliar la capacidad de desarrollo y programación para lograr la escalabilidad de la herramienta, permitirá quintuplicar la Recaudación Efectiva anual del Impuesto sobre los Ingresos Brutos con Origen en el Sistema de Fiscalización Remota: desde $5 mil millones proyectados para 2023 sin la implementación del proyecto(*), hasta $25 mil millones, en línea con el Objetivo Estratégico OE 2: Incrementar la percepción de riesgo e inducir la modificación de conductas evasivas; así como duplicar la cantidad de contribuyentes alcanzados anualmente desde 175 mil hasta 350 mil contribuyentes, contribuyendo al objetivo estratégico: OE 1: Potenciar la detección de evasión maximizando el alcance de las acciones de fiscalización. Respecto del Impuesto Inmobiliario se estima que permitirá lograr un incremento del Impuesto Inmobiliario con origen en Fiscalización Catastral Satelital de $400 millones e incrementar en un 50% la cantidad de metros cuadrados no declarados, pasando de 2 millones de m2 a 3 millones de m2.

Además, se contribuirá con los objetivos estratégicos OE 6: Impulsar la capacitación y profesionalización de planteles de áreas críticas y OE 7: Desarrollar planes de mejora tecnológica, analítica y de digitalización.

(*) Meta de 5.250 millones comprometida con el Ministerio de Economía para 2023

Contraparte esencial del proyecto: Gerencia General de Tecnología e Innovación y Gerencia de Inteligencia Fiscal

DocuSign Envelope ID: 1667F31F-A490-47A3-811B-87D32BA01FB2

12.3.4
Gerencia de Inteligencia Fiscal

La Gerencia de inteligencia Fiscal tiene por objetivos proponer y programar las acciones de inteligencia fiscal y planificar la administración, gestión y análisis de la información, para optimizar las distintas acciones de fiscalización.

Entre los objetivos del proyecto se contempla, a saber:
a) **Cobertura**: Monitorear al 100% de los contribuyentes;
b) **Innovación**: Diseño de nuevos y modernos modelos de control;
c) **Especialización**: profundizar el análisis sectorial
d) **Retroalimentación**: Análisis sistémico de resultados y de acciones.

En términos cuantitativos se espera un incremento en la detección de evasión del orden del 30%, a efectos de lo cual también se muestra en forma esquemática la vinculación entre las diferentes áreas involucradas y las principales necesidades asociadas al proyecto.

Requerimientos y áreas intervinientes.

A continuación, se resumen conceptualmente las necesidades identificadas y áreas que deberían intervenir para el avance de las iniciativas propuestas:

- ✓ Gestionar, normalizar y explotar toda la información disponible/necesaria, incluyendo nuevas fuentes (la información es comprensiva de acciones implementadas y sus resultados).

  Para ello resulta necesario:
  - La intervención de las Autoridades y de la Gerencia de Relaciones Institucionales para gestionar nuevas fuentes y establecer canales de comunicación efectivos con los organismos involucrados, con vistas a la solución de problemas que garanticen la calidad, cantidad y oportunidad de la información.
  - El fortalecimiento de la capacidad operativa de análisis de consistencia y puesta en condiciones de explotación de la información, tanto a nivel interno -GIF- como a nivel GGTI (intervienen varias áreas de sistemas).
  - La normalización de resultados de las áreas de fiscalización (en distinto estado de avance).

- ✓ Ampliar las hipótesis de control de los contribuyentes, mediante la focalización sectorial y escalamiento y modernización del sistema de monitoreo integral.

  Para ello resulta necesario:
  - Dotar a la Gerencia, que actualmente cuenta con un plantel total de 16 profesionales, incluyendo a jefes de departamento, de recursos humanos acordes a un área de Inteligencia Fiscal de la Administración Tributaria de una jurisdicción provincial de la envergadura de la Provincia de Bs. As, con la intervención de Autoridades/RRHH para:
    - La incorporación de profesionales con perfil de analistas/científicos de datos.
    - La incorporación de economistas con orientación sectorial.
    - La capacitación de todo el plantel en el uso de nuevas herramientas de análisis (y eventualmente temas impositivos específicos).

IF-2023-21754448-GDEBA-DEARBA

DocuSign Envelope ID: 1667F31F-A490-47A3-811B-87D32BA01FB2

(se aclara que entre este año y el próximo se incorporarán 7 profesionales o estudiantes avanzados, que requieren entrenamiento de cero)

- La incorporación de herramientas de analytics, en forma coordinada con GGTI, para definir de qué manera se integrarían con el centro de cómputos de Arba (calidad de datos, acceso a la información desde la GIF, programación independiente, etc.).
- Consultoría (proceso de implementación de herramientas como las provistas x SAS o IBM)
- La ampliación de la estructura de la GIF para poder abordar "la expansión" plasmada en el presente.

✓ Incorporar la planificación y el control integral de gestión (desarrollar una matriz de intervención inteligente que contribuya a maximizar la precepción de riesgo y con ella el cumplimiento voluntario: ¿qué acción en la óptima?, ¿a cuántos contribuyentes debería impactar?, ¿en qué momento es más eficiente?, etc.).
Para ello resulta necesario:
  - Personal con perfil adecuado (RRHH).
  - Modificación de la estructura en consonancia con lo consignado en el ítem precedente, creando un área con competencias y responsabilidades específicas.
  - Completar la normalización de resultados FIRE/FIDO/FIMA (involucra a las áreas clientes y a GGTI).
  - Consultoría



DocuSign Envelope ID: 1667F31F-A490-47A3-811B-87D32BA01FB2

12.3.5
Gerencia General de Coordinación y Atención de Servicios

Las principales necesidades que se detectaron en el marco de esta Gerencia General son las siguientes:

- ***Ampliación del Sistema Integral de Reclamos y Consultas (SIRYC):*** que permita la interconexión con la guía de trámites para implementar bloques de documentación digital; con el Legajo Digital a fin de validar, verificar o agregar documentación; mejorar los procesos de notificación e integración con SIOyD y DFE.
- ***Mejoras a la Gestionar****:* crear una aplicación de seguimiento y confección de planes de pagos, adaptar aplicaciones existentes para acceso con usuario interno, historial de trámites, seguimientos de los mismos.
- ***Bases de Información:*** La implementación de un Legajo Digital con integración de otras aplicaciones y las bases de intercambio de información con otros organismos. Necesidad de una aplicación de búsqueda en web y redes sociales para anticipar alertas o demandas.
- ***Mejoras en Territorio:*** dentro de las mismas se solicita la mejora edilicia de los centros de atención (incluyendo mobiliario), la compra de equipamiento informativo, scanner, impresoras; incorporación de WIFI en oficinas de atención (problemas de conectividad actual).
- ***Nueva APP Móvil Arba****:* Reingeniería de la aplicación existente con acceso por medio de autenticación y con remisión de notificaciones para poder realizar trámites desde la misma.
- ***Gestión Integrada:*** Plataforma de omnicanalidad de medios remotos y su integración con las distintas aplicaciones de la Agencia. Implementación de un CRM. Proceso de segmentación de contribuyentes a fin de poder dar un tratamiento diferencial.
- ***Revisión de procesos internos:*** Revisión de procedimientos con la premisa de reducir intervenciones, achicar plazos, automatizar la elaboración de documentos y actos administrativos.

DocuSign Envelope ID: 1667F31F-A490-47A3-811B-87D32BA01FB2

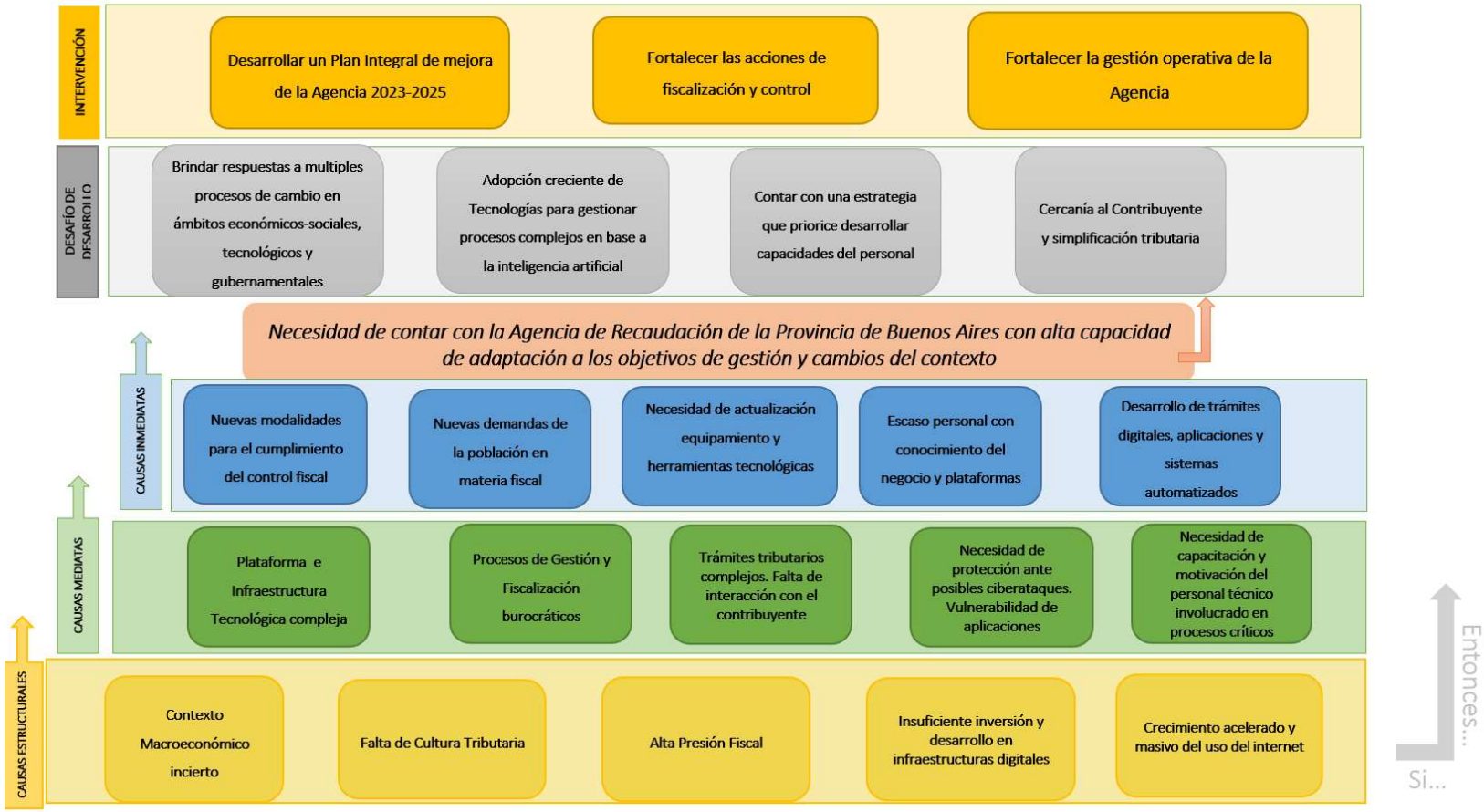
INDICADORES POSIBLES DE INCIDENCIA MEDIATA E INMEDIATA

Aumento en la base de trámites digitalizados	Incremento en transacciones de trámites digitalizados/presenciales	Ampliar Interacción con otros organismo y dotar de información/actualización de datos por medio de intercambio de información	Aumentar los trámites con el uso de documentos digitales (Legajo Digitales)	Actualización en CSL - edilicio y hardware-
Lograr tener un 100% de trámites complemente digitales	Aumentar a un 85% la participacion de operaciones digitales por sobre las presenciales	Contar con bases de Personas Jurídicas y Físicas (humanas) sobre documentos públicos e información para avanzar con trámites. (Certificación y validación de documentos).	Implementar el uso de Documentos digitales a traves del Legajo Digital en los trámites que requieren documentación a fin de facilitar la gestion al contribuyente, con la rapidez en el aceeso al repositorio de la misma desde el organismo y evitar resguardo fisico (acumulación de doc. y repetición de la misma) Despapelizacion.	Dotar a las oficinas de los recursos fundamentales para la optimizacion de las acciones que se desarrollan. Lograr actualización/modernización de los CSL
100%	**>85% de operaciones digitales/total operaciones**		**> 90% de trámites con documentos físicos**	**170 (y agregados) CSL**

Campañas de Cultura Tributaria Territorial	Incremento en operaciones en la APP Móvil	Capacitacion de agentes	Capacitacion de agentes	Capacitacion de agentes
Generar en la ciudadania concientizacion de la necesidad de cumplimiento de las obligaciones impositivas. Formación tributaria basica en lugares claves. (Incluiria tambien posibilidad de Convenios con Universidades)	Rediseño de la APP para lograr aumentar a traves del uso de la misma, la cantidad de operaciones básicas (x ej, PAGAR) que simplifique el acceso a la informacion de interes y el cumplimiento de las obligaciones fiscales	Formacion/actualizacion continua de los recursos humanos	Formacion/actualizacion continua de los recursos humanos	Formacion/actualizacion continua de los recursos humanos
20 Encuentros anuales	**50% de operaciones App/total operaciones (Pág.Web + App)**	**1500 agentes anuales**	**1500 agentes anuales**	**1500 agentes anuales**

Anexo 13. Árbol de la Teoría del Cambio

Anexo – Árbol Teoría del Cambio – ARBA



DocuSign Envelope ID: 1667F31F-A490-47A3-811B-87D32BA01FB2

DocuSign Envelope ID: 1667F31F-A490-47A3-811B-87D32BA01FB2

Proyecto ARG/22/013
Atlas ID: 00146305
Nombre del Proyecto: "Fortalecimiento estratégico de las herramientas tecnológicas y operativas de la Agencia de Recaudación de la Provincia de Buenos Aires"

DELEGACIÓN Y REGISTRO DE FIRMAS

TITULO	NOMBRE	FIRMA	FIRMA ABREVIADA
Director/a Nacional del Proyecto	Cristian Alexis Girard		

TITULO	NOMBRE	FIRMA	FIRMA ABREVIADA
Director/a Nacional Alterno del Proyecto	Juan Massolo		

En mi condición de Director/a Nacional / Director/a Nacional Alterno/a del Proyecto PNUD ARG 22/013 [1], por medio de la firma del presente, establezco el siguiente cuadro de delegación, y presento el registro de firmas correspondiente, de conformidad con el Documento de Proyecto correspondiente, y según lo establecido en el Acuerdo suscripto por el Gobierno de la República Argentina y el PNUD, firmado el 26 de febrero de 1985, aprobado por Ley No. 23.396 del 10 de octubre de 1986.

TITULO	NOMBRE	CARGO	DESIGNACIÓN	FIRMAS	FIRMA ABREVIADA	Delegación (indicar número)
Coordinador/a General del Proyecto	Agustina Julia Manacero	Responsable Unidad de Proyectos Especiales de Cooperación	ARBA R.I. N°252/2022			1-2-3-4-5-6-7-8-9-10-11-12-13-14-15-16-17-18-19-20-21-22-23-24-25-26-27-28
Coordinador/a Administrativo/ Financiero del						

1 Completar con el código XX/XXX / número de proyecto de Atlas 000XXXXX

Versión revisada Diciembre 2021

DocuSign Envelope ID: 1667F31F-A490-47A3-811B-87D32BA01FB2

ANEXO F1.1

Proyecto[2]						
Otros [3] (por favor aclarar título)						
Otros (por favor aclarar título)						

INSTRUCTIVO:

La firma y presentación del presente es requisito para la apertura de cuenta bancaria. Se deberá actualizar o ratificar cada vez que haya un cambio de las autoridades del proyecto o de cualquiera de los funcionarios delegados.

Se deberá adjuntar copia de la resolución / nota correspondiente en la que se designan a los funcionarios y enviar al PNUD con copia a la Secretaría de Coordinación y Planificación Exterior del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto.

El/La Director/a Nacional posee las siguientes funciones indelegables: firma de documento de proyecto, firma de revisiones al documento de proyecto, certificación de los formularios FACE para solicitud de anticipos y rendición de gastos y certificación de los CDR trimestrales.

Se requieren las muestras de firmas para los documentos detallados a continuación. El presente formulario solamente incluye la delegación mínima para firmar documentación, el asociado en la implementación establecerá internamente un cuadro de delegación para las transacciones internas que requiera, manteniéndolo actualizado en forma permanente, debiendo presentarlo en oportunidad de las auditorías, spot check, monitoreos, etc.

Código a indicar en la columna "Delegación":

1. Autorización de para una adquisición en particular o un conjunto de compras
2. Solicitud de Compra
3. Adjudicación y firma de Contratos, Rescisiones o Adendas
4. Adjudicación y firma de Órdenes de Compra
5. Acta de recepción definitiva de bienes y/o servicios (para todos los tipos de proceso-Anexo A.13)
6. Aprobación de especificaciones técnicas
7. Aprobación de una lista de preselección de 6 a 12 proveedores
8. Aprobación de la fecha límite para la recepción de ofertas
9. Aprobación de documentos estandarizados
10. Aprobación de la fecha límite para la recepción de ofertas o Cronograma – Aprobación del aviso
11. Nombramiento del Comité de Evaluación
12. Autorización de Compra Directa
13. Firma del Inventario físico de bienes (Anexo A.18)
14. Autorización para contratar consultores nacionales o internacionales
15. Solicitud de contratación (Anexo RH.1) y Términos de Referencia

---

2 Cualquier delegación que se realice a un funcionario distinto del Coordinador del Proyecto, debe quedar justificada en el Documento de Proyecto.

3 Agregar tantas filas como fuera necesario. Cualquier delegación que se realice a un funcionario distinto del Coordinador del Proyecto, debe quedar justificada en el Documento de Proyecto.

IF-2023-21754448-GDEBA-DEARBA

DocuSign Envelope ID: 1667F31F-A490-47A3-811B-87D32BA01FB2

16. Certificación de Avance por Rescisión de Contrato (Anexo RH.11)
17. Notificación de Rescisión (anexo RH.9)
18. Convenio de Rescisión (anexo RH.10)
19. Autorizar una capacitación
20. Orden de Pago
21. Panel de firma en la cuenta bancaria
22. Formulario FACE para pago Directo solamente (Anexo F9.2)
23. Solicitud de Pago Directo (Anexo F9.1)
24. Solicitud de Certificados de IVA (Anexo F4)
25. Carta de notificación de depósitos de costos compartidos (Anexo F2)
26. Responsable de Caja Chica
27. Autorización para viajar (Anexo V1)
28. Reembolso de Gastos de Viaje (Anexo V2)

Celda	**Descripción**
Título	Función en el proyecto
Nombre	Nombre y apellido
Cargo	Cargo del funcionario delegado
Designación	Acto administrativo por el cual de formalizó la designación
Firmas	Estampa completa de la firma en original
Firma Abreviada	Estampa de la inicial o firma abreviada
Delegación	Código de delegación aprobada por el/la Director/a Nacional. Por ejemplo, si un funcionario tendrá delegación para firmar Solicitudes de Certificado de IVA y Ordenes de Pago se indicará **5-7"**

IF-2023-21754448-GDEBA-DEARBA

DocuSign Envelope ID: 1667F31F-A490-47A3-811B-87D32BA01FB2

G O B I E R N O DE LA P R O V I N C I A DE B U E N O S A I R E S
2020 - Año del Bicentenario de la Provincia de Buenos Aires

Decreto

Número: IF-2023-21754448-GDEBA-DEARBA

LA PLATA, BUENOS AIRES
Miércoles 24 de Mayo de 2023

Referencia: Designación de Director Ejecutivo de ARBA

VISTO que se propicia la designación del Licenciado Cristian Alexis GIRARD en el cargo de Director Ejecutivo de la Agencia de Recaudación de la Provincia de Buenos Aires, la Ley N° 13.766, y

CONSIDERANDO:

Que el artículo 8° de la Ley N° 13.766 dispuso que la dirección superior y la administración de la Agencia de Recaudación estará a cargo de un/a Director/a Ejecutivo/a, que será designado/a y removido/apor el Poder Ejecutivo, con rango y remuneración de Secretario de Estado, y que su mandato durará cuatro (4) años;

Que por Decreto N° 6 B/19, se designó a Cristian Alexis GIRARD en el cargo de Director Ejecutivo de la Agencia de Recaudación de la Provincia de Buenos Aires, hasta el 10 de diciembre de 2020, a fin de completar el mandato del anterior Director Ejecutivo;

Que se propicia la designación de Cristian Alexis GIRARD por un nuevo período de cuatro (4) años, desde el 10 de diciembre de 2020 y hasta el 10 de diciembre de 2024, de conformidad con lo previsto en el artículo 8° de la Ley N° 13.766;

Que, en razón de lo expuesto y considerando que el Licenciado Cristian Alexis GIRARD reúne en plenitud los requisitos establecidos, corresponde proceder con su designación como Director Ejecutivo de la Agencia de Recaudación de la Provincia de Buenos Aires;

Que la presente medida se dicta en uso de las atribuciones conferidas por el artículo 144 -proemio- de la Constitución de la Provincia de Buenos Aires;

Por ello,

EL GOBERNADOR DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES
IF-2023-21754448-GDEBA-DEARBA
DECRETA

DocuSign Envelope ID: 1667F31F-A490-47A3-811B-87D32BA01FB2

ARTICULO 1°. Designar, a partir del 10 de diciembre de 2020 y hasta el 10 de diciembre de 2024, en el cargo de Director Ejecutivo de la Agencia de Recaudación de la Provincia de Buenos Aires, al Licenciado Cristian Alexis GIRARD (DNI N° 29.013.449 - Clase 1981), de conformidad con lo establecido en el artículo 8° de la Ley N° 13.766.

ARTÍCULO 2°. El presente decreto será refrendado por el Ministro Secretario en el Departamento de Jefatura de Gabinete de Ministros.

ARTÍCULO 3°. Registrar, comunicar, notificar, publicar, dar al Boletín Oficial y al SINDMA. Cumplido, archivar.

Digitally signed by BIANCO Carlos Alberto
Date: 2020.12.10 13:00:33 ART
Location: Provincia de Buenos Aires

Cristian Alexis Girard
Director Ejecutivo
Dirección Ejecutiva
Agencia de Recaudación de la Provincia de Buenos Aires

Digitally signed by KICILLOF Axel
Date: 2020.12.10 17:56:46 ART
Location: Provincia de Buenos Aires

Axel Kicillof
Gobernador
Gobierno de la Provincia de Buenos Aires

Digitally signed by GDE BUENOS AIRES
DN: cn=GDE BUENOS AIRES, c=AR, o=MINISTERIO DE JEFATURA DE GABINETE DE MINISTROS BS AS, ou=SUBSECRETARIA DE GOBIERNO DIGITAL, serialNumber=CUIT 30715471511
Date: 2020.12.10 17:56:53 -03'00'

DocuSign Envelope ID: 1667F31F-A490-47A3-811B-87D32BA01FB2

ARBA
AGENCIA DE RECAUDACIÓN
Buenos Aires Provincia

508

LA PLATA,

20/12/2019

VISTO el expediente N° 22700-29526/19 y EX-2019-43012011-GDEBA-SGADPARBA, mediante el cual tramita la designación en el cargo de la Planta Permanente sin estabilidad, de Gerente General de Administración dependiente de la Subdirección Ejecutiva de Administración y Tecnología, con rango y remuneración equivalente a Director Provincial de la escala salarial vigente que rige para la Ley N° 10.430, de Juan MASSOLO, y

CONSIDERANDO:

Que mediante la Ley N° 13.766, se creó la Agencia de Recaudación de la provincia de Buenos Aires como entidad autárquica de derecho público en el ámbito de la provincia de Buenos Aires, fusionando en su ámbito la Subsecretaría de Ingresos Públicos, la Dirección Provincial de Rentas, la Dirección Provincial de Catastro Territorial, la Dirección Provincial de Defensa del Contribuyente, la Dirección de Servicios Informáticos, la Dirección de Auditoría y la Dirección de Investigación Forense;

Que por Resolución Normativa N° 16/17, y su modificatoria, se aprobó la estructura organizativa de la Agencia de Recaudación de la provincia de Buenos Aires –ARBA-, cuya vigencia opera a partir del 1° de abril de 2017;

Que el Subdirector Ejecutivo de Administración y Tecnología, peticiona la designación de Juan MASSOLO en el cargo de Gerente General de Administración, quien reúne los requisitos de idoneidad necesarios para el desarrollo de las funciones a la cual se lo afecta;

Que el artículo 4°, inciso d) de la Ley N° 13.766 asignó a la Agencia de Recaudación, la atribución de organizar y reglamentar su funcionamiento interno, en los aspectos estructurales, operativos y de administración de personal;

ES COPIA FIEL
M. VALERIA [illegible]

DocuSign Envelope ID: 1667F31F-A490-47A3-811B-87D32BA01FB2

Que el artículo 9° inciso k) de dicho cuerpo legal faculta al Director Ejecutivo a designar y remover al personal jerárquico sin estabilidad;

Que la persona propuesta ha cumplimentado con lo establecido por la Circular N° CI-2017-03034425-GDEBA-SSCHMEGP de la entonces Subsecretaría de Capital Humano del Ministerio de Economía, actual Dirección Provincial de Relaciones Laborales, complementaria del Decreto N° 272/17 E;

Que asimismo ha suscripto la declaración jurada en relación a no mantener deuda con el Fisco de la Provincia de Buenos Aires por los impuestos Inmobiliario, Automotor, Embarcaciones Deportivas y/o de Recreación e Ingresos Brutos, ni haber omitido declarar construcciones y/o mejoras en inmuebles de su propiedad. Ello de acuerdo a lo previsto por el Código Fiscal (Ley N° 10.397, Texto Ordenado por Resolución N° 120/04 del Ministerio de Economía y modificatorias) y por la Ley de Catastro Territorial (Ley N° 10.707 y modificatorios);

Que, luce agregado copia debidamente autenticada de la Nota N° 565/12 de la Secretaría de Derechos Humanos, en la cual se expidiera respecto a adecuar los parámetros de pedidos de informes a esa Jurisdicción, sobre delitos de lesa humanidad, indicando que procede en aquellos casos en los cuales las personas hayan nacido hasta el 31 de diciembre de 1966;

Que el informe del Registro de Deudores Alimentarios Morosos - Ley N° 13.074 – del Ministerio de Justicia de la provincia de Buenos Aires así como el informe producido por la Dirección Provincial de Relaciones Laborales a fin de acreditar que el postulante no se encuentra alcanzado por disposiciones que le creen incompatibilidad o inhabilidad, conforme el artículo 3° inciso e) de la Ley N° 10.430, Texto Ordenado Decreto N° 1869/96 y su reglamentación aprobada por Decreto N° 4161/96, se verificarán por la Gerencia de Recursos Humanos en un plazo de treinta (30) días a partir de la fecha del dictado de la presente;

Que, en consecuencia, y con el propósito de dotar a dicha dependencia de la operatividad esencial para el logro de sus objetivos y acciones asignadas, deviene oportuno y necesario proceder al dictado del pertinente acto administrativo que concrete lo manifestado;

DocuSign Envelope ID: 1667F31F-A490-47A3-811B-87D32BA01FB2

Que el trámite impulsado encuentra sustento legal en las previsiones contenidas en los artículos 4° y 9° de la Ley N° 13.766 y en los artículos 107, 108 y 109 de la Ley N° 10.430, Texto Ordenado Decreto N° 1869/96 y su Decreto Reglamentario N° 4161/96;

Que la presente medida se dicta en uso de las atribuciones conferidas por la Ley N° 13.766 y el Decreto N° 3151/08;

Por ello,

EL DIRECTOR EJECUTIVO DE LA AGENCIA DE RECAUDACIÓN DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES

RESUELVE

ARTÍCULO 1º. Designar, a partir del 18 de diciembre de 2019, en la Subdirección Ejecutiva de Administración y Tecnología, en el cargo de Gerente General de Administración, con rango y remuneración equivalente a Director Provincial de la escala salarial vigente que rige en la Administración Pública Provincial para la Ley N° 10.430, a Juan MASSOLO (DNI N° 29.873.523 – Clase 1982), de conformidad con las previsiones contenidas en los artículos 107, 108 y 109 de la Ley N° 10.430, Texto Ordenado Decreto N° 1869/96 y su reglamentación aprobada por Decreto N° 4161/96 y por los motivos expuestos en la parte considerativa.

ARTÍCULO 2º. El gasto que demande la medida dispuesta en el artículo que antecede, será atendido con cargo al Presupuesto General Ejercicio 2019 - Ley Nº 15.078 - Sector Público Provincial no Financiero - Administración Provincial - Organismos Descentralizados - Jurisdicción 08 - Entidad 21: Agencia de Recaudación de la Provincia de Buenos Aires, Ubicación Geográfica 999, en la Categoría de Programa, Inciso y agrupamiento ocupacional que se indica.

ES COPIA FIEL

M. VALERIA GUTIERREZ ECHEVERRIA
Jefe Depto. Registro y Protocolización
ARBA

DocuSign Envelope ID: 1667F31F-A490-47A3-811B-87D32BA01FB2

Programa 001 – Agencia de Recaudación de la Provincia de Buenos Aires
Actividad 003: Apoyo Administrativo y Tecnológico
Unidad Ejecutora 382
Finalidad 1 – Función 5 – Subfunción 0 - Fuente de Financiamiento 1.3
Inciso 1 – Partida Principal 1 – Régimen Estatutario 01
Agrupamiento Ocupacional 15: AUTORIDADES SUPERIORES

ARTÍCULO 3°. Dejar establecido que la persona designada en el artículo 1° de la presente, una vez que haya tomado posesión del cargo, deberá presentarse en el Departamento Registro y Protocolización de la Gerencia General de Coordinación Jurídica, a efectos de asentar en el "Registro de Firmas Indubitadas", la información correspondiente, de acuerdo a lo establecido por la Resolución Normativa N° 56/09.

ARTÍCULO 4°. Determinar que la documentación faltante de la persona designada por la presente, se acreditará por la Gerencia de Recursos Humanos en un plazo de treinta (30) días a partir de la fecha de su dictado.

ARTÍCULO 5°. Registrar, comunicar a la Dirección Provincial de Relaciones Laborales -, dar al Boletín Oficial y al SINBA, notificar. Cumplido, archivar.

Firmado digitalmente por Girard Cristian Alexis - Director ejecutivo

DocuSign Envelope ID: 1667F31F-A490-47A3-811B-87D32BA01FB2

ARBA
AGENCIA DE RECAUDACIÓN
PROVINCIA DE BUENOS AIRES

11/11/2022

LA PLATA,

VISTO el expediente N° 22700-9426/2022 y su similar EX-2022-37012819-GDEBA-SGADPARBA, mediante el cual tramita la limitación en un cargo de la Planta Temporaria - Personal de Gabinete y la designación en el cargo de la Planta Permanente sin estabilidad, de Responsable de Unidad, con rango y remuneración equivalente a Director de la escala salarial vigente que rige para la Ley N° 10.430, en el ámbito de la Subdirección Ejecutiva de Administración y Tecnología, de Agustina Julia MANACERO, y

CONSIDERANDO:

Que mediante la Ley N° 13.766, se creó la Agencia de Recaudación de la provincia de Buenos Aires como entidad autárquica de derecho público en el ámbito de la provincia de Buenos Aires, fusionando en su ámbito la Subsecretaría de Ingresos Públicos, la Dirección Provincial de Rentas, la Dirección Provincial de Catastro Territorial, la Dirección Provincial de Defensa del Contribuyente, la Dirección de Servicios Informáticos, la Dirección de Auditoría y la Dirección de Investigación Forense;

Que por Resolución Normativa N° 16/17, y su modificatoria, se aprobó la estructura organizativa de la Agencia de Recaudación de la provincia de Buenos Aires –ARBA-, cuya vigencia opera a partir del 1° de abril de 2017;

Que mediante Nota N° NO-2022-36986507-GDEBA-SDEAYTARBA la Subdirectora Ejecutiva de Administración y Tecnología propicia la designación de Agustina Julia MANACERO en el cargo de Responsable de Unidad de la Unidad de Proyectos Especiales de Cooperación, conforme los términos de los artículos 107, 108 y 109 de la Ley N° 10.430, Texto Ordenado Decreto N° 1.869/96 y

DocuSign Envelope ID: 1667F31F-A490-47A3-811B-87D32BA01FB2

su reglamentación aprobada por Decreto N° 4.161/96, quien reúne los requisitos de idoneidad necesarios para el desarrollo de las funciones a la cual se la afecta;

Que consecuentemente, solicita la limitación en el cargo de la Planta Temporaria – Personal de Gabinete de Agustina Julia MANACERO, cuya designación fuera oportunamente dispuesta mediante el dictado de la Resolución Interna N° 133/2021 y posteriormente modificada por la Resolución Interna N° 309/2021;

Que las medidas dispuestas precedentemente operan a partir del 1° de noviembre de 2022;

Que el artículo 4°, inciso d) de la Ley N° 13.766 asignó a la Agencia de Recaudación, la atribución de organizar y reglamentar su funcionamiento interno, en los aspectos estructurales, operativos y de administración de personal;

Que el artículo 9° inciso k) de dicho cuerpo legal faculta al Director Ejecutivo a designar y remover al personal jerárquico sin estabilidad;

Que Agustina Julia MANACERO ha cumplimentado con lo establecido por la Circular N° CIR-2021-5-GDEBA-DPPMJGM de la Dirección Provincial de Personal del Ministerio de Jefatura de Gabinete de Ministros;

Que asimismo ha presentado la declaración jurada en relación a no mantener deuda con el Fisco de la Provincia de Buenos Aires por los impuestos Inmobiliario, Automotor, Embarcaciones Deportivas y/o de Recreación e Ingresos Brutos, ni haber omitido declarar construcciones y/o mejoras en inmuebles de su propiedad. Ello de acuerdo a lo previsto por el Código Fiscal (Ley N° 10.397, Texto Ordenado por Resolución N° 39/11 del entonces Ministerio de Economía actual Ministerio de Hacienda y Finanzas y sus modificatorias) y por la Ley de Catastro Territorial (Ley N° 10.707 y modificatorios);

Que se aduna copia debidamente autenticada de la Nota N° 565/12 de la entonces Secretaría de Derechos Humanos, en la cual se expidiera respecto a adecuar los parámetros de pedidos de informes a esa Jurisdicción, sobre

DocuSign Envelope ID: 1667F31F-A490-47A3-811B-87D32BA01FB2

delitos de lesa humanidad, indicando que procede en aquellos casos en los cuales las personas hayan nacido hasta el 31 de diciembre de 1966;

Que obra incorporado el informe del Registro de Deudores Alimentarios Morosos - Ley N° 13.074 – de la Dirección de Relaciones con la Justicia y Entidades Profesionales del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la provincia de Buenos Aires;

Que se adjunta el informe producido por la Dirección Provincial de Personal a fin de acreditar que la misma no se encuentra alcanzada por disposiciones que le creen incompatibilidad o inhabilidad, conforme el artículo 3° inciso e) de la Ley N° 10.430, Texto Ordenado Decreto N° 1.869/96 y su reglamentación aprobada por Decreto N° 4.161/96;

Que ha tomado la intervención de su competencia la Gerencia de Presupuesto y Contabilidad;

Que el trámite impulsado encuentra sustento legal en las previsiones contenidas en los artículos 4° y 9° de la Ley N° 13.766 y en los artículos 121, 107, 108 y 109 de la Ley N° 10.430, Texto Ordenado Decreto N° 1.869/96 y su Decreto Reglamentario N° 4.161/96;

Que la presente medida se dicta en uso de las atribuciones conferidas por la Ley N° 13.766 y el Decreto N° 3.151/08;

Por ello,

EL DIRECTOR EJECUTIVO DE LA AGENCIA DE RECAUDACIÓN
DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES
RESUELVE

ARTÍCULO 1°. Limitar, a partir del 1° de noviembre de 2022, a Agustina Julia MANACERO (DNI N° 35.940.597 – Legajo N° 751.995) como personal de Planta

DocuSign Envelope ID: 1667F31F-A490-47A3-811B-87D32BA01FB2

Temporaria – Personal de Gabinete – de la Subdirectora Ejecutiva de Administración y Tecnología, cuya designación fuera oportunamente dispuesta mediante Resolución Interna N° 133/2021 y posteriormente modificada mediante Resolución Interna N° 309/2021, de conformidad con los términos del artículo 121 de la Ley N° 10.430 (Texto Ordenado por Decreto N° 1.869/96), su Decreto Reglamentario N° 4.161/96, y por los motivos expuestos en la parte considerativa.

ARTÍCULO 2º. Designar, a partir del 1° de noviembre de 2022, en la Subdirección Ejecutiva de Administración y Tecnología – Gerencia General de Administración – Unidad de Proyectos Especiales de Cooperación -, en el cargo de Responsable de Unidad, con rango y remuneración equivalente a Director de la escala salarial vigente que rige en la Administración Pública Provincial para la Ley N° 10.430, a Agustina Julia MANACERO (DNI N° 35.940.597 – Clase 1.991), de conformidad con las previsiones contenidas en los artículos 107, 108 y 109 de la Ley N° 10.430, Texto Ordenado Decreto N° 1.869/96 y su reglamentación aprobada por Decreto N° 4.161/96 y por los motivos expuestos en la parte considerativa.

ARTÍCULO 3º. El gasto que demande la medida dispuesta en el artículo que antecede, será atendido con cargo al Presupuesto General Ejercicio 2022 - Ley Nº 15.310 - Sector Público Provincial No Financiero - Administración Provincial - Organismos Descentralizados - Jurisdicción 08 - Entidad 21: Agencia de Recaudación de la Provincia de Buenos Aires, Ubicación Geográfica 999, en la Categoría de Programa, Inciso Presupuestario y Agrupamiento Ocupacional que se indica:

Programa 001 – Agencia de Recaudación de la Provincia de Buenos Aires
Actividad 003: Apoyo Administrativo y Tecnológico

DocuSign Envelope ID: 1667F31F-A490-47A3-811B-87D32BA01FB2

ARBA
AGENCIA DE RECAUDACIÓN
PROVINCIA DE BUENOS AIRES

Unidad Ejecutora: 382
Finalidad 1 – Función 5 – Subfunción 0 - Fuente de Financiamiento 1.3
Inciso 1 – Partida Principal 1 – Régimen Estatutario 01
Agrupamiento Ocupacional 15: AUTORIDADES SUPERIORES

ARTÍCULO 4°. Dejar establecido que la persona designada en el artículo 2° de la presente, una vez que haya tomado posesión del cargo, deberá presentarse en el Departamento Registro y Protocolización de la Gerencia General de Coordinación Jurídica, a efectos de asentar en el "Registro de Firmas Indubitadas", la información correspondiente, de acuerdo a lo establecido por la Resolución Normativa N° 56/09.

ARTÍCULO 5°. Registrar, comunicar a la Dirección Provincial de Personal-, dar al Boletín Oficial. Pasar a la Gerencia de Recursos Humanos y al SINDMA, notificar. Cumplido, archivar.

DocuSign Envelope ID: 1667F31F-A490-47A3-811B-87D32BA01FB2

Design & Appraisal Stage Quality Assurance Report

Form Status: Approved

Overall Rating:	Satisfactory
Decision:	Disapprove: The Social and Environmental Screening Procedure must be completed for all projects worth over $500,000. See question 10.
Portfolio/Project Number:	00146305
Portfolio/Project Title:	Politica estrategica ARBA
Portfolio/Project Date:	2023-01-01 / 2025-12-31

DocuSign Envelope ID: 1667F31F-A490-47A3-811B-87D32BA01FB2

Strategic **Quality Rating: Exemplary**

1. Does the project specify how it will contribute to higher level change through linkage to the programme's Theory of Change?

- (●) *3: The project is clearly linked to the programme's theory of change. It has an explicit change pathway that explains how the project will contribute to outcome level change and why the project's strategy will likely lead to this change. This analysis is backed by credible evidence of what works effectively in this context and includes assumptions and risks.*
- ( ) 2: The project is clearly linked to the programme's theory of change. It has a change pathway that explains how the project will contribute to outcome-level change and why the project strategy will likely lead to this change.
- ( ) 1: The project document may describe in generic terms how the project will contribute to development results, without an explicit link to the programme's theory of change.

Evidence:

La descripción de la Teoría del Cambio que se plantea en la iniciativa del Proyecto se encuentra en la sección de Desarrollo, Estrategias, Riesgos y Supuestos y en el anexo 11 Árbol de la Teoría del Cambio. Específicamente, el desafío que se busca abordar a través del proyecto es contribuir a la transformación tecnológica y operativa de ARBA en una agencia líder y eficiente frente a los múltiples cambios económicos, socio-culturales y de gestión gubernamental. Para ello, la estrategia de intervención de este proyecto se plantea en base a dos órdenes:

- Revisión integral y unificada de los procesos de gestión de la información utilizada en las funciones tributaria y fiscales.
- Fortalecer las capacidades del organismo para realizar desarrollos tecnológicos propios que permita a la Agencia adaptarse a las exigencias planteadas por el contexto.

DocuSign Envelope ID: 1667F31F-A490-47A3-811B-87D32BA01FB2

List of Uploaded Documents

#	File Name	Modified By	Modified On
1	2.ARG22013SolicituddecoperaciónARBA_16150_101 (https://intranet.undp.org/apps/ProjectQA/QAFormDocuments/2.ARG22013SolicituddecoperaciónARBA_16150_101.pdf)	maria.eugenia.galindez@undp.org	3/18/2023 6:56:00 PM
2	A.2ARG22013ARBASESPpreliminar_16150_101 (https://intranet.undp.org/apps/ProjectQA/QAFormDocuments/A.2ARG22013ARBASESPpreliminar_16150_101.docx)	maria.eugenia.galindez@undp.org	3/21/2023 1:47:00 PM
3	3.ARG22013ARBANotaConceptual.docx_16150_101 (https://intranet.undp.org/apps/ProjectQA/QAFormDocuments/3.ARG22013ARBANotaConceptual.docx_16150_101.pdf)	maria.eugenia.galindez@undp.org	3/21/2023 1:46:00 PM
4	3.ARG22013ARBANotaConceptual_16150_101 (https://intranet.undp.org/apps/ProjectQA/QAFormDocuments/3.ARG22013ARBANotaConceptual_16150_101.docx)	maria.eugenia.galindez@undp.org	3/18/2023 9:47:00 PM

2. Is the project aligned with the UNDP Strategic Plan?

- (●) *3: The project responds to at least one of the development settings as specified in the Strategic Plan[1] and adapts at least one Signature Solution[2]. The project's RRF includes all the relevant SP output indicators. (all must be true)*
- ( ) 2: The project responds to at least one of the development settings as specified in the Strategic Plan[4]. The project's RRF includes at least one SP output indicator, if relevant. (both must be true)
- ( ) 1: The project responds to a partner's identified need, but this need falls outside of the UNDP Strategic Plan. Also select this option if none of the relevant SP indicators are included in the RRF.

Evidence:

Efectos a los que contribuye el proyecto (MECNUD/ Programa de País 2021-2025) Efecto 10 del MECU D: Al 2025 el país habrá fortalecido sus sistemas de protección social basado en evidencia para reforzar el enfoque de derechos y la perspectiva de género, ajustar su diseño y planificación, reducir su fragment ación, garantizar el acceso a servicios básicos de ca lidad y asegurar niveles de prestación suficientes pa ra reducir la pobreza y la pobreza extrema en todo e l territorio.
Programa País 2021-2025 a través del Producto 4.1 Promoción de la Innovación Institucional en todos lo s niveles de gobierno basadas en normas de transp arencia y rendición de cuentas, lo que incluye interv enciones digitales accesibles que reduzcan la brech a digital, aplicando un enfoque diferencial e intersec cional.
Plan Estratégico 2022-2025: Resultado 2 – Acelerar las transformaciones estructurales para el desarrollo sostenible.
El Proyecto contribuye al ODS 16+ “Paz, Justicia e I nstituciones sólidas” en particular a la meta 16.6: Cr ear instituciones eficaces, responsables y trasparent es en todos los niveles.

List of Uploaded Documents

#	File Name	Modified By	Modified On
No documents available.			

3. Is the project linked to the programme outputs? (i.e., UNDAF Results Group Workplan/CPD, RPD or Strategic Plan IRRF for global projects/strategic interventions not part of a programme)

- (●) *Yes*
- ( ) No

Evidence:

La iniciativa está vinculada al Plan Estratégico 2022 -2025 a través del Resultado 2 – Acelerar las transf ormaciones estructurales para el desarrollo sostenib le.

List of Uploaded Documents

#	File Name	Modified By	Modified On
No documents available.			

Relevant **Quality Rating: Highly Satisfactory**

4. Do the project target groups leave furthest behind?

- ○ 3: The target groups are clearly specified, prioritising discriminated, and marginalized groups left furthest behind, identified through a rigorous process based on evidence.
- ◉ *2: The target groups are clearly specified, prioritizing groups left furthest behind.*
- ○ 1: The target groups are not clearly specified.

Evidence:

El beneficio directo es la propia Agencia de Recaud ación (especialmente las Subdirecciones Ejecutivas de Recaudación y Catastro, Administración y Tecnol ogía, Acciones Territoriales y Servicios, Asuntos Jurí dicos), ya que se verá fortalecida su capacidad oper ativa, incrementando los controles del cumplimiento fiscal como ejes estratégicos del organismo. Asimis mo, la Agencia avanzará incorporando y utilizado la Inteligencia fiscal para la implementación de la políti ca tributaria y el control de la evasión.

Por otro lado, y de manera indirecta, toda la poblaci ón de la provincia de Buenos Aires se beneficiará, y a que contará con una mayor facilidad de las gestio nes tributarias que deben realizar contribuyentes y l a ciudadanía en general y además por la posibilidad de profundizar las políticas públicas a partir de la m ejora en la recaudación.

List of Uploaded Documents

#	File Name	Modified By	Modified On
No documents available.			

5. Have knowledge, good practices, and past lessons learned of UNDP and others informed the project design?

- (●) *3: Knowledge and lessons learned backed by credible evidence from sources such as evaluation, corporate policies/strategies, and/or monitoring have been explicitly used, with appropriate referencing, to justify the approach used by the project.*
- ( ) 2: The project design mentions knowledge and lessons learned backed by evidence/sources but have not been used to justify the approach selected.
- ( ) 1: There is little, or no mention of knowledge and lessons learned informing the project design. Any references made are anecdotal and not backed by evidence.

Evidence:

En el documento del proyecto se mencionan el cono cimiento, buenas prácticas y lecciones aprendidas d el PNUD para implementar en la ejecución del proye cto (Ver sección Desafíos - Estrategias - Resultados a Alcanzar). Específicamente, en la sección Resulta dos esperados se menciona que conjunto de interve nciones planificadas en la presente iniciativa, se con sideran las más apropiadas para contribuir al fortale cimiento de la Agencia de Recaudación.

List of Uploaded Documents

#	File Name	Modified By	Modified On
No documents available.			

6. Does UNDP have a clear advantage to engage in the role envisioned by the project vis-à-vis national / regional / global partners and other actors?

- *3: An analysis has been conducted on the role of other partners in the area where the project intends to work, and credible evidence supports the proposed engagement of UNDP and partners through the project, including identification of potential funding partners. It is clear how results achieved by partners will complement the project's intended results and a communication strategy is in place to communicate results and raise visibility vis-à-vis key partners. Options for south-south and triangular cooperation have been considered, as appropriate. (all must be true)*
- 2: Some analysis has been conducted on the role of other partners in the area where the project intends to work, and relatively limited evidence supports the proposed engagement of and division of labour between UNDP and partners through the project, with unclear funding and communications strategies or plans.
- 1: No clear analysis has been conducted on the role of other partners in the area that the project intends to work. There is risk that the project overlaps and/or does not coordinate with partners' interventions in this area. Options for south-south and triangular cooperation have not been considered, despite its potential relevance.

Evidence:

Ver Estrategia del Proyecto.
El PNUD:
- Brindará asistencia técnica en el diseño, la planificación y ejecución del proyecto.
- Proveerá apoyo a los procesos de licitaciones y adquisiciones a través de la asistencia de expertos y el uso de los acuerdos de largo plazo (LTA) firmados por la Organización para la adquisición de bienes y servicios que permitirá agilizar los tiempos de adquisición y obtener precios competitivos.
- Proveerá asistencia técnica para la implementación de estrategias y medidas de transparencia, eficiencia y rendición de cuentas.
- Proveerá asistencia técnica para incorporar el enfoque de género, derechos humanos y desarrollo sostenible.
- Colaborará en la identificación de iniciativas similares en la región para compartir e intercambiar experiencias de trabajo en materia de ciencia de datos e inteligencia fiscal.

List of Uploaded Documents

#	File Name	Modified By	Modified On
No documents available.			

Principled **Quality Rating: Highly Satisfactory**

7. Does the project apply a human rights-based approach?

- (●) *3: The project is guided by human rights and incorporates the principles of accountability, meaningful participation, and non-discrimination in the project's strategy. The project upholds the relevant international and national laws and standards. Any potential adverse impacts on enjoyment of human rights were rigorously identified and assessed as relevant, with appropriate mitigation and management measures incorporated into project design and budget. (all must be true)*
- ( ) 2: The project is guided by human rights by prioritizing accountability, meaningful participation and non-discrimination. Potential adverse impacts on enjoyment of human rights were identified and assessed as relevant, and appropriate mitigation and management measures incorporated into the project design and budget. (both must be true)
- ( ) 1: No evidence that the project is guided by human rights. Limited or no evidence that potential adverse impacts on enjoyment of human rights were considered.

Evidence:

Ver Anexo 2. SESP

List of Uploaded Documents

#	File Name	Modified By	Modified On
No documents available.			

8. Does the project use gender analysis in the project design?

- ( ) 3: A participatory gender analysis has been conducted and results from this gender analysis inform the development challenge, strategy and expected results sections of the project document. Outputs and indicators of the results framework include explicit references to gender equality, and specific indicators measure and monitor results to ensure women are fully benefitting from the project. (all must be true)
- (●) *2: A basic gender analysis has been carried out and results from this analysis are scattered (i.e., fragmented and not consistent) across the development challenge and strategy sections of the project document. The results framework may include some gender sensitive outputs and/or activities but gender inequalities are not consistently integrated across each output. (all must be true)*
- ( ) 1: The project design may or may not mention information and/or data on the differential impact of the project's development situation on gender relations, women and men, but the gender inequalities have not been clearly identified and reflected in the project document.

Evidence:

Ver Anexo 2. SESP

List of Uploaded Documents

#	File Name	Modified By	Modified On
No documents available.			

9. Did the project support the resilience and sustainability of societies and/or ecosystems?

- ○ 3: Credible evidence that the project addresses sustainability and resilience dimensions of development challenges, which are integrated in the project strategy and design. The project reflects the interconnections between the social, economic and environmental dimensions of sustainable development. Relevant shocks, hazards and adverse social and environmental impacts have been identified and rigorously assessed with appropriate management and mitigation measures incorporated into project design and budget. (all must be true)
- ◉ *2: The project design integrates sustainability and resilience dimensions of development challenges. Relevant shocks, hazards and adverse social and environmental impacts have been identified and assessed, and relevant management and mitigation measures incorporated into project design and budget. (both must be true)*
- ○ 1: Sustainability and resilience dimensions and impacts were not adequately considered.

Evidence:

Ver Anexo 2. SESP

List of Uploaded Documents

#	File Name	Modified By	Modified On
No documents available.			

10. Has the Social and Environmental Screening Procedure (SESP) been conducted to identify potential social and environmental impacts and risks? The SESP is not required for projects in which UNDP is Administrative Agent only and/or projects comprised solely of reports, coordination of events, trainings, workshops, meetings, conferences and/or communication materials and information dissemination. [if yes, upload the completed checklist. If SESP is not required, provide the reason for the exemption in the evidence section.]

- (●) *Yes*
- ( ) No
- ( ) SESP not required because project consists solely of (Select all exemption criteria that apply)
  - [ ] 1: Preparation and dissemination of reports, documents and communication materials
  - [ ] 2: Organization of an event, workshop, training
  - [ ] 3: Strengthening capacities of partners to participate in international negotiations and conferences
  - [ ] 4: Partnership coordination (including UN coordination) and management of networks
  - [ ] 5: Global/regional projects with no country-level activities(e.g.activities such as knowledge management, inter-governmental processes)
  - [ ] 6: UNDP serves as Administrative Agent
  - [ ] 7: Development Effectiveness projects and Institutional Effectiveness projects

Evidence:

Ver Anexo 2. SESP

List of Uploaded Documents

#	File Name	Risk Category	Risk Requirements	Document Status	Modified By	Modified On
No documents available.						

Management & Monitoring **Quality Rating: Exemplary**

11. Does the project have a strong results framework?

- (●) *3: The project's selection of outputs and activities are at an appropriate level. Outputs are accompanied by SMART, results-oriented indicators that measure the key expected development changes, each with credible data sources and populated baselines and targets, including gender sensitive, target group focused, sex-disaggregated indicators where appropriate. (all must be true)*
- ( ) 2: The project's selection of outputs and activities are at an appropriate level. Outputs are accompanied by SMART, results-oriented indicators, but baselines, targets and data sources may not yet be fully specified. Some use of target group focused, sex-disaggregated indicators, as appropriate. (all must be true)
- ( ) 1: The project's selection of outputs and activities are not at an appropriate level; outputs are not accompanied by SMART, results-oriented indicators that measure the expected change and have not been populated with baselines and targets; data sources are not specified, and/or no gender sensitive, sex-disaggregation of indicators. (if any is true)

Evidence:

Ver Marco de Resultados y Marco de Monitoreo

List of Uploaded Documents

#	File Name	Modified By	Modified On
No documents available.			

12. Is the project's governance mechanism clearly defined in the project document, including composition of the project board?

- (●) *3: The project's governance mechanism is fully defined. Individuals have been specified for each position in the governance mechanism (especially all members of the project board.) Project Board members have agreed on their roles and responsibilities as specified in the terms of reference. The ToR of the project board has been attached to the project document. (all must be true)*
- ( ) 2: The project's governance mechanism is defined; specific institutions are noted as holding key governance roles, but individuals may not have been specified yet. The project document lists the most important responsibilities of the project board, project director/manager and quality assurance roles. (all must be true)
- ( ) 1: The project's governance mechanism is loosely defined in the project document, only mentioning key roles that will need to be filled at a later date. No information on the responsibilities of key positions in the governance mechanism is provided.

Evidence:

Ver documento de proyecto - Sección Arreglos de Gestión y Gobernanza y Anexo 5 Términos de referencia de la Junta de Proyecto.

List of Uploaded Documents

#	File Name	Modified By	Modified On
No documents available.			

13. Have the project risks been identified with clear plans stated to manage and mitigate each risk?

- *3: Project risks related to the achievement of results are fully described in the project risk log, based on comprehensive analysis drawing on the programme's theory of change, Social and Environmental Standards and screening, situation analysis, capacity assessments and other analysis such as funding potential and reputational risk. Risks have been identified through a consultative process with key internal and external stakeholders, including consultation with the UNDP Security Office as required. Clear and complete plan in place to manage and mitigate each risk, including security risks, reflected in project budgeting and monitoring plans. (both must be true)*
- 2: Project risks related to the achievement of results are identified in the initial project risk log based on a minimum level of analysis and consultation, with mitigation measures identified for each risk.
- 1: Some risks may be identified in the initial project risk log, but no evidence of consultation or analysis and no clear risk mitigation measures identified. This option is also selected if risks are not clearly identified, no initial risk log is included with the project document and/or no security risk management process has taken place for the project.

Evidence:

Ver Sección Riesgos y supuestos, Anexo 3 Matriz de Riesgos, Anexo 2 SESP y Evaluaciones de Capacidades

List of Uploaded Documents

#	File Name	Modified By	Modified On
No documents available.			

Efficient **Quality Rating: Exemplary**

14. Have specific measures for ensuring cost-efficient use of resources been explicitly mentioned as part of the project design? This can include, for example:
i) Using the theory of change analysis to explore different options of achieving the maximum results with the resources available.
ii) Using a portfolio management approach to improve cost effectiveness through synergies with other interventions.
iii) Through joint operations (e.g., monitoring or procurement) with other partners.
iv) Sharing resources or coordinating delivery with other projects.
v) Using innovative approaches and technologies to reduce the cost of service delivery or other types of interventions.

- *Yes*
- No

Evidence:

Ver sección Estrategia del Proyecto y Recursos a utilizar

List of Uploaded Documents

#	File Name	Modified By	Modified On
No documents available.			

15. Is the budget justified and supported with valid estimates?

- (●) *3: The project's budget is at the activity level with funding sources, and is specified for the duration of the project period in a multi-year budget. Realistic resource mobilisation plans are in place to fill unfunded components. Costs are supported with valid estimates using benchmarks from similar projects or activities. Cost implications from inflation and foreign exchange exposure have been estimated and incorporated in the budget. Adequate costs for monitoring, evaluation, communications and security have been incorporated.*
- ( ) 2: The project's budget is at the activity level with funding sources, when possible, and is specified for the duration of the project in a multi-year budget, but no funding plan is in place. Costs are supported with valid estimates based on prevailing rates.
- ( ) 1: The project's budget is not specified at the activity level, and/or may not be captured in a multi-year budget.

Evidence:

Ver Plan Anual de Trabajo y Anexo 7. Plan de Ingresos y Gastos

List of Uploaded Documents

#	File Name	Modified By	Modified On
No documents available.			

16. Is the Country Office / Regional Hub / Global Project fully recovering the costs involved with project implementation?

- (●) *3: The budget fully covers all project costs that are attributable to the project, including programme management and development effectiveness services related to strategic country programme planning, quality assurance, pipeline development, policy advocacy services, finance, procurement, human resources, administration, issuance of contracts, security, travel, assets, general services, information and communications based on full costing in accordance with prevailing UNDP policies (i.e., UPL, LPL.)*
- ( ) 2: The budget covers significant project costs that are attributable to the project based on prevailing UNDP policies (i.e., UPL, LPL) as relevant.
- ( ) 1: The budget does not adequately cover project costs that are attributable to the project, and UNDP is cross-subsidizing the project.

Evidence:

Ver Sección Estrategia del Proyecto, Recursos Req ueridos, Plan Anual de Trabajo y Anexo 10. Otros A cuerdos: Carta Acuerdo con el PNUD.
El costo de apoyo que cobrará PNUD es del 3% y el DPC del 1% correspondiente a las compras por LTA acordadas en la Carta Acuerdo.

List of Uploaded Documents

#	File Name	Modified By	Modified On

No documents available.

Effective **Quality Rating: Needs Improvement**

17. Have targeted groups been engaged in the design of the project?

- ( ) 3: Credible evidence that all targeted groups, prioritising discriminated and marginalized populations that will be involved in or affected by the project, have been actively engaged in the design of the project. The project has an explicit strategy to identify, engage and ensure the meaningful participation of target groups as stakeholders throughout the project, including through monitoring and decision-making (e.g., representation on the project board, inclusion in samples for evaluations, etc.)
- (●) *2: Some evidence that key targeted groups have been consulted in the design of the project.*
- ( ) 1: No evidence of engagement with targeted groups during project design.
- ( ) Not Applicable

Evidence:

Ver Sección Estrategia del Proyecto, Marco de Resu
ltados, Marco de Monitoreo.

List of Uploaded Documents

#	File Name	Modified By	Modified On
No documents available.			

18. Does the project plan for adaptation and course correction if regular monitoring activities, evaluation, and lesson learned demonstrate there are better approaches to achieve the intended results and/or circumstances change during implementation?

- (●) *Yes*
- ( ) No

Evidence:

Si. La Junta Directiva del Proyecto estará haciendo
seguimiento para implementar cambios en la planific
ación y adaptación de las actividades, en caso de q
ue asi lo requiera.

List of Uploaded Documents

#	File Name	Modified By	Modified On
No documents available.			

19. The gender marker for all project outputs are scored at GEN2 or GEN3, indicating that gender has been fully mainstreamed into all project outputs at a minimum.

- ( ) Yes
- (●) *No*

DocuSign Envelope ID: 1667F31F-A490-47A3-811B-87D32BA01FB2

Evidence:

El proyecto es GEN 1.
Ver SESP y plan anual de trabajo

Management Response:

Se espera poder trabajar con la UE en la identificación y realización de acciones en materia de género y diversidad.

List of Uploaded Documents

#	File Name	Modified By	Modified On
No documents available.			

Sustainability & National Ownership **Quality Rating: Exemplary**

20. Have national / regional / global partners led, or proactively engaged in, the design of the project?

- (●) *3: National partners (or regional/global partners for regional and global projects) have full ownership of the project and led the process of the development of the project jointly with UNDP.*
- ( ) 2: The project has been developed by UNDP in close consultation with national / regional / global partners.
- ( ) 1: The project has been developed by UNDP with limited or no engagement with national partners.

Evidence:

Ver Sección Contexto Legal y Gestión de Riesgos.

List of Uploaded Documents

#	File Name	Modified By	Modified On
No documents available.			

21. Are key institutions and systems identified, and is there a strategy for strengthening specific / comprehensive capacities based on capacity assessments conducted?

- (●) *3: The project has a strategy for strengthening specific capacities of national institutions and/or actors based on a completed capacity assessment. This strategy includes an approach to regularly monitor national capacities using clear indicators and rigorous methods of data collection, and adjust the strategy to strengthen national capacities accordingly.*
- ( ) 2: A capacity assessment has been completed. There are plans to develop a strategy to strengthen specific capacities of national institutions and/or actors based on the results of the capacity assessment.
- ( ) 1: Capacity assessments have not been carried out.
- ( ) Not Applicable

Evidence:

Si. La intervención de la iniciativa consiste en la transformación tecnológica y operativa de ARBA en una agencia líder y eficiente frente a los múltiples cambios económicos, socio-culturales y de gestión gubernamental.

Para ello, se propone la siguiente estrategia de intervención:

- Revisión integral y unificada de los procesos de gestión de la información utilizada en las funciones tributaria y fiscales.
- Fortalecer las capacidades del organismo para realizar desarrollos tecnológicos propios que permita a la Agencia adaptarse a las exigencias planteadas por el contexto.

List of Uploaded Documents

#	File Name	Modified By	Modified On
No documents available.			

22. Is there is a clear strategy embedded in the project specifying how the project will use national systems (i.e., procurement, monitoring, evaluations, etc.,) to the extent possible?

- (●) *Yes*
- ( ) No
- ( ) Not Applicable

Evidence:

Ver sección Contexto Legal, Cartas Acuerdo y Gesti ón del Riesgo.

List of Uploaded Documents

#	File Name	Modified By	Modified On
No documents available.			

23. Is there a clear transition arrangement / phase-out plan developed with key stakeholders in order to sustain or scale up results (including resource mobilisation and communications strategy)?

- (●) *Yes*
- ( ) No

Evidence:

Si, ver Sección Sostenibilidad y Escalamiento.
Una vez finalizado el proyecto, se espera ARBA hay a optimizado los procesos críticos de gestión integra l de la información tributaria y fiscal, contará con per sonal capacitado, infraestructura tecnológica y herra mientas analíticas actualizadas que permitirán soste ner el ritmo de adaptación de las exigencias plantea das por el contexto.

List of Uploaded Documents

#	File Name	Modified By	Modified On
No documents available.			

QA Summary/LPAC Comments

QA Diseño de la nueva iniciativa ARG22013 ARBA	IF-2023-21754448-GDEBA-DEARBA

DocuSign Envelope ID: 1667F31F-A490-47A3-811B-87D32BA01FB2

G O B I E R N O DE LA P R O V I N C I A DE B U E N O S A I R E S
2023 - Año de la democracia Argentina

Hoja Adicional de Firmas
Informe gráfico

Número: IF-2023-21754448-GDEBA-DEARBA

LA PLATA, BUENOS AIRES
Miércoles 24 de Mayo de 2023

Referencia: PNUD PROY. ARG 22/013 ARBA

El documento fue importado por el sistema GEDO con un total de 126 pagina/s.

Digitally signed by GIRARD Cristian Alexis
Date: 2023.05.24 13:59:33 ART
Location: Provincia de Buenos Aires

Cristian Alexis Girard
Director Ejecutivo
Dirección Ejecutiva
Agencia de Recaudación de la Provincia de Buenos Aires

Digitally signed by GDE BUENOS AIRES
DN: cn=GDE BUENOS AIRES, c=AR, o=MINISTERIO DE JEFATURA DE GABINETE DE MINISTROS BS AS, ou=SUBSECRETARIA DE GOBIERNO DIGITAL, serialNumber=CUIT 30715471511
Date: 2023.05.24 13:59:40 -03'00'