Docusign Envelope ID: CA9E62E3-ECB8-440C-AF9B-9E1AAC7B028C

PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO

DOCUMENTO DE LA REVISION "C" DEL PROYECTO

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 2027

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.

***La presente revisión C presupuestaria tiene por objeto**:*

1) Ajustar el presupuesto 2024 a la ejecución del gasto real según Informe Combinado de Gastos (CDR) al 31/12/2024, y proyecciones de ejecución al 30/06/2025, reflejando asimismo la diferencia de cambio proyectada.

2) Ampliar el plazo de ejecución del proyecto incorporando los años 2026 y 2027, aumentando el monto global del proyecto a U$S 10.671.519 (variación de 15,49%).

3) Ajustar los planes de cuentas y planes de adquisiciones de los años 2024, 2025, 2026 y 2027; así como las previsiones presupuestarias de los años 2025, 2026 y 2027.

4) Plasmar cambios en la estrategia del proyecto que se manifiestan en el detalle y temporalidad de acciones, actualizando el diagnóstico de problemáticas del proyecto.

5) Ajustar el Marco de Monitoreo, el Marco de Resultados, el Plan Plurianual de Trabajo y la Matriz de Riesgos, adecuando los Indicadores tanto a nivel de Producto como de Actividad.

6) Adecuar el plan de Ingresos en línea con las previsiones presupuestarias y nuevo plazo del proyecto.

Efectos a los que contribuye el proyecto (MECNUD/ Programa de País): Efecto 10 del MECNUD Programa País 2021-2025: Producto 4.1 Plan Estratégico 2022-2025: Resultado 2	Financiamiento del PNUD y de Costos Compartidos según Presupuestos adjuntos		Revisión "C"	Revisión "B"	Variación
	Total de recursos requeridos (USD)		10.671.519	9.239.940	1.431.579
	Total de recursos asignados (USD)	TRAC PNUD	0,00	0,00	0,00
		Donante			
		Gobierno:	10.223.899	8.914.745	1.309.154
		Costo de Apoyo	306.673	267.442	39.231
		Difer cambio	140.947	57.753	83.194
	No financiado (USD):		0	0	0,00

Acordado por:

Asociado en la Implementación	Gobierno	PNUD
Fecha:	Fecha:	Fecha: 15-Oct-2025

DocuSigned by: Carlos Arboleda B21737297C3441F...

DS MEG

IF-2025-35792752-GDEBA-DEARBA

Docusign Envelope ID: CA9E62E3-ECB8-440C-AF9B-9E1AAC7B028C

Justificación

La presente Revisión C presupuestaria se realiza con el objeto de modificar el plazo de ejecución del proyecto, extendiéndolo hasta el año 2027, incrementando el presupuesto global en un 15.49% llegando a un total de U$S 10.671.519.
Asimismo, se mantiene la estructura de actividades en general para los años 2025, 2026 y 2027 y de acuerdo a esto se ha ajustado la estructura de cuentas asignadas. Por otra parte, se modifica el diagnóstico y se adecúa el Marco de Resultados, el Plan Plurianual de Trabajo (Apartado VII), el Registro de Riesgos (Anexo 3), planes de Adquisiciones (Anexo 6), el Plan de Ingresos (Anexo 7), el Marco de Monitoreo (Anexo 8).

Los cambios anteriores se enmarcan no sólo en el reconocimiento del impacto del ritmo de ejecución real 2023/2024 y de la insuficiencia del plazo remanente original del proyecto para el logro de sus objetivos, sino en ciertos cambios críticos que hacen a la estrategia de la Agencia para atender las problemáticas planteadas por el Proyecto, cuyo efecto más agregado implica la aceleración de los tiempos y procesos de transformación delineados por el proyecto, especialmente en lo atinente al recambio de la infraestructura tecnológica central de la Agencia. El resultado central de este acortamiento del horizonte de planificación es asegurar que los sistemas y procesos críticos de la Agencia puedan ser actualizados y/o modernizados conforme el ritmo de innovación requerido para sostener la productividad del organismo de acuerdo a las necesidades de la Provincia.

Por otra parte, en relación a los instrumentos de gestión y seguimiento del proyecto, resulta necesario actualizar los Anexos correspondientes al Marco de Monitoreo, al Marco de Resultados, el Plan de Trabajo Plurianual y la Matriz de Riesgos

I. DESAFÍOS DE DESARROLLO - Se Modifica

La Agencia de Recaudación de la Provincia de Buenos Aires, es la entidad autárquica de derecho público en el ámbito 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, 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

[1] https://normas.gba.gob.ar/ar-b/ley/2007/13766/3115

Docusign Envelope ID: CA9E62E3-ECB8-440C-AF9B-9E1AAC7B028C

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[2], 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.

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.*

Docusign Envelope ID: CA9E62E3-ECB8-440C-AF9B-9E1AAC7B028C

- *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).
La tecnología y las prácticas de desarrollo que han sustentado estos sistemas por más de 40 años ya no resultan adecuadas para responder a la velocidad de cambio actual. Hoy, la obsolescencia tecnológica representa un obstáculo significativo, impidiendo la implementación rápida de objetivos estratégicos y políticas clave, como la reducción de tiempos en la emisión de impuestos, la mensualización de tributos o la disponibilidad de información en tiempo real para la toma de decisiones.

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 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.
  Particularmente, se ha observado una reducción de programadores especializados en Natural, y la pérdida de conocimiento tácito debido a la rotación y jubilación de personal sin una transferencia de experiencia documentada. El régimen salarial actual a nivel global actual, en algunas ocasiones, impide ofrecer sueldos competitivos, lo que dificulta la atracción y retención de talento, ya que los nuevos profesionales deben comenzar en la categoría más baja, lo que desalienta aún más la renovación del equipo.
- *Tecnología:* necesidad constante de renovación de licencias; tecnologías obsoletas; software subutilizados; aplicaciones en desuso.
  Los sistemas de ARBA son extremadamente complejos y acumulan una gran deuda técnica, con más de un centenar de programas y fuentes interconectados que generan un entramado complejo de dependencias difíciles de identificar y gestionar. La modernización no ha podido alcanzar a toda la infraestructura existente, manteniendo metodologías y enfoques de desarrollo que ya no responden a las necesidades actuales. Además, algunos sistemas fueron

Docusign Envelope ID: CA9E62E3-ECB8-440C-AF9B-9E1AAC7B028C

construidos de manera artesanal, lo que se manifiesta en la falta de un sistema adecuado de versionado de código, la ausencia de pruebas automáticas (haciendo que los procesos sean lentos y costosos), altos niveles de dependencia interna del código sin modularización, y la falta de automatización en los pasajes a producción, lo que genera errores humanos y demoras innecesarias.

- *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 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.

El proceso de modernización de los sistemas de ARBA enfrenta un desafío de gran escala: más de un millón de líneas de código distribuidas en 150.000 objetos deben ser reescritas en nuevas tecnologías.

Docusign Envelope ID: CA9E62E3-ECB8-440C-AF9B-9E1AAC7B028C

Esta complejidad se suma a décadas de evolución desordenada y prácticas de desarrollo obsoletas. Los sistemas actuales dependen de un número reducido de especialistas cuyo conocimiento es crítico, pero cuya cantidad ha disminuido, poniendo en riesgo la sostenibilidad del modelo actual. Además, la transformación tecnológica compite con las exigencias operativas diarias, y las deficiencias en las prácticas de desarrollo generan una fuerte dependencia de tareas manuales y errores en producción, sobrecargando al personal técnico clave y limitando el avance de la modernización. La reescritura de más de 300 sistemas es una tarea de gran envergadura que implica redescubrir funcionalidades poco documentadas, mapear interdependencias desconocidas y reinterpretar reglas de negocio de décadas, lo que podría extenderse por varios años incluso en escenarios óptimos. Esta situación genera un riesgo de estancamiento en el proceso de modernización

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.

Problemáticas relacionadas a las capacidades técnicas del personal involucrado en los procesos críticos de la Agencia.

La Agencia debe resolver adecuadamente la disponibilidad de personal altamente calificado (mediante formación, incorporación y retención) para poder cumplir con sus funciones críticas. Se requieren nuevas capacidades en áreas como desarrollos de sistemas, ciencia de datos, gestión de herramientas analíticas avanzadas, entre otras.

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.

Por todo lo expuesto, el ***desafío 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.

Docusign Envelope ID: CA9E62E3-ECB8-440C-AF9B-9E1AAC7B028C

II. ESTRATEGIA - Se Modifica

Actualización de la Estrategia de transformación Tecnológica de ARBA

Esta nueva visión estratégica para ARBA tiene como objetivo adoptar una arquitectura abierta, moderna y ágil, a través de la migración del Mainframe y el fortalecimiento de la gestión de datos y las capacidades internas. El enfoque propuesto busca acelerar el proceso y obtener resultados en un plazo de tres años.

1. Introducción

- **Contexto:** Las herramientas tecnológicas son esenciales para ARBA, pero las actuales (basadas en un mainframe de más de 40 años) son insuficientes.
- **Problema:** La tecnología y prácticas de desarrollo antiguas no responden a la velocidad de cambio actual.
- **Enfoque actual y sus limitaciones:** La modernización actual implica reescribir completamente los sistemas mainframe, un proceso lento y que requiere personal crítico, lo que dificulta el avance.
- **Propuesta de cambio estratégico:** Separar la migración de hardware (más rápida) de la reescritura del software (más lenta), permitiendo avanzar en paralelo.
- **Objetivo general:** Concretar la desactivación del mainframe en 2027, impulsando una transformación tecnológica apoyada en cinco ejes clave: software, hardware, datos, infraestructura y metodología.

2. Actualización del Diagnóstico

- **Necesidades estratégicas insatisfechas:** La obsolescencia tecnológica del entorno mainframe actual impide a ARBA implementar políticas clave con la rapidez necesaria. Esta rigidez tecnológica limita directamente la capacidad de la Agencia para acompañar la dinámica de las políticas tributarias y de servicios digitales, impidiendo la implementación oportuna de nuevas funcionalidades. Esto se traduce en tiempos de respuesta prolongados ante cambios normativos y una limitada interoperabilidad con otras plataformas de gobierno digital, comprometiendo gravemente la agilidad institucional. Inversiones estratégicas de la provincia, como la reducción de tiempos en la emisión de impuestos, la posibilidad de mensualizar tributos o la disponibilidad de información en tiempo real para la toma de decisiones, se ven directamente afectadas.

- **Complejidad y deuda técnica:** Los sistemas son extremadamente complejos y acumulan una gran deuda técnica tras décadas de desarrollo. Actualmente, comprenden más de un millón de programas y fuentes interconectados, estructurados en aproximadamente 150.000 objetos, lo que genera un entramado complejo de dependencias difíciles de identificar y gestionar. Este ecosistema ha crecido sin una estrategia integral de modernización. La falta de documentación actualizada, la proliferación de lógicas redundantes y la fuerte interdependencia entre componentes han creado un sistema frágil, costoso de mantener y propenso a errores ante cualquier modificación. Aunque la disciplina de la ingeniería de software ha evolucionado drásticamente en los últimos 40 años (sin Internet ni celulares en sus inicios), una parte significativa del código sigue vigente con pocas modificaciones, manteniendo metodologías y enfoques de desarrollo obsoletos que impiden a ARBA satisfacer las demandas actuales. La modernización no ha sido completa.

- **Modelo de construcción artesanal:** Los sistemas de ARBA fueron construidos de manera artesanal, lo que ha generado múltiples problemas que dificultan su mantenimiento y evolución.
    - Falta de versionado de código adecuado, dificultando el rastreo de cambios. No es posible rastrear fácilmente cuándo, por qué y quién realizó un cambio, lo que ha llevado a la pérdida del historial de modificaciones. Además, no existe una relación clara entre

IF-2025-35702752-GDEBA-DEARBA

Docusign Envelope ID: CA9E62E3-ECB8-440C-AF9B-9E1AAC7B028C

los programas fuente y los ejecutables en producción, complicando la comprensión de los cálculos y cualquier intento de mejora.
  - Ausencia de pruebas automáticas, procesos manuales lentos y costosos. Todas las pruebas se realizan manualmente, haciendo los procesos lentos y costosos. La falta de un sistema de pruebas de regresión implica que cualquier cambio en una base de código con grandes interdependencias puede generar efectos no deseados en otras partes del sistema, a diferencia de la ingeniería de software moderna que implementa pruebas automatizadas.
  - Alta dependencia interna del código, cualquier cambio afecta múltiples áreas. El código presenta altos niveles de acoplamiento y carece de una correcta modularización y segmentación en componentes. Esto significa que cualquier modificación tiene el potencial de afectar múltiples áreas, haciendo que el mantenimiento sea más complejo, costoso y lento.
  - Falta de automatización en los pasajes a producción (procesos manuales). Cada implementación se realiza de forma manual en lugar de utilizar procesos de integración y despliegue continuo (CI/CD) como en entornos modernos con DevOps. Esto genera errores humanos, demoras innecesarias y procesos operativos ineficientes, donde la puesta en producción de un cambio menor puede llevar más tiempo que la modificación misma.

- **Pérdida de conocimiento:** Rotación y jubilación del personal especializado sin transferencia de conocimiento. El mantenimiento de los sistemas ha dependido de un grupo reducido de personas con conocimiento tácito que no quedó documentado, y muchos de ellos se han retirado sin transferir su experiencia. Reducción de programadores en Natural y salarios no competitivos. La cantidad de programadores especializados en Natural se ha reducido drásticamente. El régimen salarial actual, en muchas ocasiones, impide ofrecer sueldos competitivos, dificultando la atracción y retención de talento. Los nuevos profesionales no pueden ver reconocida su experiencia previa al iniciar en la categoría más baja, desalentando la renovación del equipo.

- **Evolución tecnológica en ARBA (pasado):**
  ARBA inició su proceso de renovación tecnológica con sistemas abiertos hace años, principalmente con la salida a Internet para la interacción con los contribuyentes. Sin embargo, inicialmente se decidió mantener la lógica de negocio en el mainframe, considerado una plataforma confiable y segura, y para evitar la duplicación de datos. Con el tiempo, esta arquitectura fue cuestionada, dado que tecnologías como Java y bases de datos relacionales maduraron y se convirtieron en estándar global para sistemas críticos.

  Hoy, diseñar un banco desde cero difícilmente consideraría el mainframe una opción viable. La transición ha sido gradual y compleja. ARBA ya cuenta con decenas de sistemas desarrollados en tecnologías abiertas, bases relacionales y con la lógica de negocio desvinculada del mainframe. También se han incorporado herramientas de analítica, plataformas de contenedores, soluciones de baja codificación e integración con otros organismos. Se han migrado ya a sistemas abiertos, la lógica de negocio y analítica, pero falta lo crítico.

  Esta transición, aunque significativa, ha sido un proceso de largo plazo que demanda liderazgo sostenido y recursos estratégicos, además de un cambio cultural para construir confianza en las nuevas herramientas. Hoy, con sistemas críticos funcionando fuera del mainframe, ARBA está en condiciones de migrar el core del negocio (cálculos de impuestos, emisión, cuentas corrientes) a una infraestructura moderna, eliminando definitivamente esta dependencia

- **Magnitud del desafío:** Reescribir más de un millón de líneas de código en 150,000 objetos. Evolución desordenada, dependencia de especialistas (escasos) y competencia con la operación diaria. Riesgo de estancamiento.

3. Objetivos Estratégicos de la Transformación

Docusign Envelope ID: CA9E62E3-ECB8-440C-AF9B-9E1AAC7B028C

Reescribir más de un millón de líneas de código en 150.000 objetos es un desafío de gran escala. La evolución ha sido desordenada, con estrategias tecnológicas heterogéneas y prácticas de desarrollo obsoletas.

Los sistemas actuales dependen de un número reducido de especialistas, cuyo conocimiento es crítico para el mantenimiento operativo y la transformación tecnológica, pero su cantidad ha disminuido progresivamente, poniendo en riesgo la sostenibilidad del modelo.

La transformación tecnológica compite con las exigencias operativas diarias, ya que las tareas manuales incrementan la carga y los errores, que deben ser resueltos por los mismos perfiles técnicos que lideran la reingeniería, limitando el avance.

La reescritura de más de 300 sistemas implica redescubrir funcionalidades poco documentadas, mapear interdependencias y reinterpretar reglas de negocio, lo que podría extenderse por varios años.

Esta combinación de dificultades estructurales y presiones diarias genera un riesgo inminente de estancamiento u obsolescencia operativa si no se consolida un enfoque integral y planificado de transformación.

- **Objetivo Principal (implícito):** Completar la modernización tecnológica de ARBA, eliminando la dependencia del mainframe y adoptando una arquitectura moderna, flexible y escalable.
- **Nuevo Enfoque Estratégico:** Paralelizar la transformación de la infraestructura y metodología con la migración progresiva de los procesos de negocio. Ejecutar ambos en simultáneo.
- **Plazo:** Completar la transformación en tres años (2025-2027).

4. Componentes Centrales de la Estrategia y Resultados Buscados

La presente iniciativa implica un cambio estratégico significativo para ARBA, que busca acelerar su transformación tecnológica y operativa, sentando las bases para una agencia líder y eficiente frente a los múltiples cambios económicos, socio-culturales y de gestión gubernamental. El nuevo enfoque estratégico se centra en abandonar el mainframe, adoptar una arquitectura moderna y ágil, mejorar la gestión de datos y fortalecer la capacidad interna. Esta estrategia paraleliza la transformación de la infraestructura y metodología con la migración progresiva de los procesos de negocio, permitiendo ejecutar ambos en simultáneo. El objetivo es completar la modernización tecnológica de ARBA eliminando la dependencia del mainframe para el año 2027, a través de cinco ejes de trabajo, asegurando una plataforma moderna, ágil y sostenible, que permita a la organización responder con eficiencia a los desafíos institucionales presentes y futuros

Ejes de Trabajo (Componentes):

- **Renovación Metodológica:**
  - Adopción de metodologías ágiles.
  - Implementación de DevOps, CI/CD y pruebas automáticas.

    La adopción de metodologías de gestión ágil permitirá reducir los ciclos de planificación, priorización y entrega de valor, mejorando la coordinación entre áreas y promoviendo una comunicación más transparente. Asimismo, la renovación de las prácticas internas de desarrollo, incorporando técnicas como DevOps, CI/CD y pruebas automáticas, permitirá reducir los tiempos de puesta en producción y mejorar la calidad del software, reduciendo significativamente la probabilidad de errores. El resultado esperado es un aumento en la velocidad y calidad de entrega de software, una reducción de errores y una mayor adaptabilidad al cambio.

- **Reingeniería de Sistemas:**

Docusign Envelope ID: CA9E62E3-ECB8-440C-AF9B-9E1AAC7B028C

- Transformar los sistemas core (Natural/Adabas) a tecnologías abiertas.

  Se busca transformar los sistemas core, desarrollados históricamente en tecnologías como Natural y Adabas, hacia plataformas basadas en tecnologías y arquitecturas abiertas e interoperables, incluyendo Java, Python y bases de datos relacionales o no relacionales. Esto implicará el establecimiento de una arquitectura modular basada en microservicios. El resultado esperado es una mayor usabilidad, escalabilidad, mantenibilidad y capacidad de evolución de los sistemas, posicionando a ARBA con herramientas tecnológicas adecuadas para las demandas de la gestión.

- **Reemplazo del Mainframe por Plataforma de Nube Privada ARBA:**
  - Migración a una nube privada.

    La migración de los sistemas críticos a una plataforma de cómputo en nube privada, con respaldo redundante y monitoreo centralizado, tiene como objetivo reducir los altos costos operativos y de licencias asociados al mainframe, superar las limitaciones de una plataforma cerrada y mejorar la flexibilidad tecnológica. Esta transición permitirá una mayor escalabilidad, acelerará los procesos de desarrollo y facilitará la interoperabilidad entre los sistemas propios y de terceros. El resultado esperado es una reducción significativa de costos operativos, mayor disponibilidad, elasticidad y control.

- **Calidad y Seguridad de los Datos:**
  - Plataforma de datos de calidad y herramientas de analítica avanzada (incluyendo IA).

    Este componente se enfoca en establecer una plataforma de datos de calidad y herramientas de analítica avanzadas, que permitan fortalecer la gobernanza de datos y generar tableros para la toma de decisiones y el análisis de escenarios futuros. Se priorizará la incorporación de inteligencia artificial para enriquecer los análisis y fortalecer los mecanismos de seguridad, garantizando la protección de datos sensibles y evitando accesos no autorizados. El resultado esperado es una mejora sustancial en la toma de decisiones, una mayor integridad de datos y el cumplimiento normativo.

- **Puesta en Valor del CPD:**
  - Mejora de la redundancia y seguridad del Centro de Procesamiento de Datos.

    El Centro de Procesamiento de Datos (CPD) será recuperado como un pilar estratégico mediante la mejora de sus esquemas de redundancia en infraestructura edilicia, eléctrica, de redes y sistemas de soporte, incluyendo la adecuación energética y de climatización, y la redundancia de UPS, tableros y generadores. Se fortalecerán los sistemas de seguridad, protección contra incendios, monitoreo y automatización, y se buscará la certificación TIA-942 para elevar los estándares del centro. El resultado esperado es una alta disponibilidad, tolerancia a fallos y respaldo robusto a la nueva plataforma digital de ARBA.

- Hoja de ruta:
  - 2019-2023: Bases para la renovación
  - 2024: Revisión de la estrategia
  - 2025-2027: Salida del mainframe.

Docusign Envelope ID: CA9E62E3-ECB8-440C-AF9B-9E1AAC7B028C

- 2025
  - Consolidación de la Arquitectura de la Nube ARBA
  - Saneamiento del Desarrollo Mainframe
  - Puesta en Valor del CPD
  - Fortalecimiento de la Seguridad de la Información
  - Incorporación de Inteligencia Artificial
  - Fortalecimiento de las Capacidades de Desarrollo
  - Plan Integral de Capacitación
- 2026
  - Ampliación de Capacidades de Cómputo y Almacenamiento
  - Preparación de la Infraestructura para la Migración
  - Plataforma de Analítica de Datos
- 2027
  - Migración Completa de Procesos Críticos
  - Validación Final en Infraestructura Nueva
  - Desactivación Progresiva de Servicios del Mainframe
  - Aseguramiento de la Continuidad Operativa
  - Documentación y Transferencia de Conocimiento
  - Cierre Formal y Desactivación Total
  - Optimización Posterior

- **Elementos Clave:**
  - Recursos Presupuestarios
  - Personal Estratégico (crecimiento de la planta y equipo multidisciplinario)
  - Continuidad en la Priorización (estrategia consistente a largo plazo)

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 2023-2027.

a. Desarrollar el Plan de Gestión Integral de Infraestructura Tecnológica, Migración de Arquitectura y Áreas de Soporte.

b. Aplicar 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 2023-2027).

c. 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 2023-2027).

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

a. Implementar herramientas tecnológicas basadas en ampliar las capacidades de procesamiento de grandes volúmenes de información

Actividad 3: Fortalecer la gestión operativa de ARBA.

a. Mejorar y ampliar la calidad y eficiencia de los canales de comunicación con las y los contribuyentes

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

Docusign Envelope ID: CA9E62E3-ECB8-440C-AF9B-9E1AAC7B028C

a. Desarrollar las funciones de Coordinación y Gestión del Proyecto

III. RESULTADOS Y ALIANZAS - Se modifica

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:

- **(Resultados Generales):**
  - **Agilidad en la Entrega de Valor:** Respuesta más rápida a cambios y demandas.
  - **Autonomía para las Áreas de Negocio:** Mayor capacidad de gestión propia.
  - **Optimización del Presupuesto:** Ahorro significativo en costos de mainframe.
  - **Confiabilidad Operativa:** Menos caídas y errores, mejor imagen de la gestión.

Recursos Presupuestarios Requeridos para lograr los resultados esperados

TOTAL (USD)	2023	2024	2025	2026	2027
10.671.519	57.753	389.742	6.075.719	3.514.486	633.819

En esta instancia del proyecto y en relación a los recursos previstos por la presente revisión, los mismos se han ajustado para atender las adquisiciones mencionadas, así como compensar las variaciones del tipo de cambio originadas en la actualización del tipo de cambio vigente versus al contemplado en la revisión “B”.

Alianzas -sin modificaciones-.

Riesgos y Supuestos

El documento de proyecto (Revisión “A”) contempló que la variabilidad e incertidumbre en el contexto económico financiero del país podrían ***generar ajustes en relación con el presupuesto estimado del proyecto****. Para ello, las autoridades del proyecto consideraron previsiones en la gestión financiera y de cambios y escenario de readecuación presupuestario ante eventualidad de reducción significativa de partidas presupuestarias.*

En línea con las previsiones anteriores, el presente documento refleja tales ajusten en la disponibilidad de recursos medidos en dólares, así como su incidencia en el Plan de Adquisiciones.

Docusign Envelope ID: CA9E62E3-ECB8-440C-AF9B-9E1AAC7B028C

Conocimiento –Sin Cambios-

Sostenibilidad y Escalamiento – Sin Cambios-

IV. GESTIÓN DEL PROYECTO

Eficiencia y Efectividad de los Costos – Sin Cambios-

Gestión del Proyecto. – Sin Cambios-

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 Subsecretaría de Coordinación y Administración Exterior.

La Institución Fiscalizadora Superior (SAI) preferentemente, o entidades privadas, deberán 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: CA9E62E3-ECB8-440C-AF9B-9E1AAC7B028C

MARCO DE RESULTADOS[2] – Se modifica –

Efectos a los que contribuye el proyecto (MECNUD/ Programa de País): Efecto 10 del MECNUD
Programa País 2021-2025: Producto 4.1
Plan Estratégico 2022-2025: Resultado 2

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.
Base de referencia (2020): 2. Meta (2025): 4.

Producto/s del Plan Estratégico del PNUD: Producto/s del Plan Estratégico del PNUD: Resultado 2

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	2025	2026	2027	TOTAL	
PRODUCTO: AGENCIA CON ALTA CAPACIDAD DE ADAPTACION A LOS OBJETIVOS DE GESTION Y A LOS CAMBIOS DEL CONTEXTO	RESULTADO ESPERADO: Capacidades de Gestión Integral de la Información e Infraestructura Tecnológica adaptadas a los desafíos de la Próxima década.	**Indicador 1: Porcentaje de Avance en el Fortalecimiento de la infraestructura tecnológica (física y lógica) y capacidad de procesamiento de datos de la Agencia**	Subdirección Ejecutiva Adm. Y Tecnología - Gerencia Gral. De Tec e Innovación	**0%**	**2024**	**29%**	**74%**	**100%**	**100%**	- Consolidación de la Arquitectura de la Nube ARBA y Puesta en Valor del CPD - Ampliación de Capacidades de Cómputo y Almacenamiento - Desactivación Progresiva del Mainframe y Aseguramiento de la Continuidad Operativa
		Indicador 2: Horas de capacitación del personal de la GGTI para fortalecer las capacidades técnicas, funcionales y metodológicas necesarias para el desarrollo, mantenimiento y mejora de sistemas críticos de ARBA.	Subdirección Ejecutiva Adm. Y Tecnología - Gerencia Gral. De Tec e Innovación	**0**	**2024**	**3080**	**4620**	**5390**	**5390**	Incremento del personal con capacidades técnicas, funcionales y metodológicas para el desarrollo, mantenimiento y mejora de los sistemas críticos de la Agencia
		Indicador 3: Cantidad de Sistemas críticos optimizados (versionados, refactorizados o migrados)	Subdirección Ejecutiva Adm. Y Tecnología - Gerencia Gral. De Tec e Innovación	**0**	**2024**	**100**	**150**	**200**	**200**	Realización de procesos claves para la desvinculación del mainframe

Docusign Envelope ID: CA9E62E3-ECB8-440C-AF9B-9E1AAC7B028C

INDICADOR 1

Justificación y Desglose (nominalización): Para nominalizar el grado de avance, se propone un desglose basado en los hitos y componentes clave del proyecto de transformación tecnológica con un enfoque que permite medir el progreso en función de la finalización de etapas específicas y tangibles de mejora de la infraestructura.

Proceso	INDICADOR 1		
	2025	2026	2027
Reparación CPD (Impermeabilización)	4,00%		
Consultoría para Capacitación Ténica	3,00%	1,00%	
Adecuación Sistema Energético	3,00%	1,00%	
Consultoriía sobre Fortalecimiento de la Seguridad de la Información		5,00%	
Servicio de Reacondicionamiento de Sala Cofre	3,00%	1,00%	
Consultoría Rehosting Mainframe	8,00%		
Plan de Mejoras CPD (Sistema de Extinción de incedios)	3,00%	1,00%	
Consultoría en Sistemas AI		5,00%	
Licencias de Sistemas AI		5,00%	
Adecuación Sistema de Energía Electrica Sala Cofre	5,00%	2,00%	
Adq. Equipamient AI		5,00%	
Actualización del Sistema de Video Vigilancia y Control de Acceso		4,00%	
Consultoría Estratégica (Gobierno de Datos)		6,00%	
Consultoría Implementación Rehosting		9,00%	9,00%
Consultoría Ampliación Storage Principal y Redundante			6,00%
Adq. Hardware Seguridad			5,50%
Adq. Software Seguridad			5,50%
Aporte al Indicador en cada Etapa	29%	45%	26%
Evolucion acumulada del Cumplimiento del Indicador	29%	74%	100%

INDICADOR 2

Horas de capacitación brindadas para aumenta la cantidad de personal capacitado y certificado en tecnologías clave y metodologías ágiles (ej. DevOps, nube privada, CI/CD, contenedores, inteligencia artificial, analítica avanzada).

El Proyecto se compromete a informar mediante los informes trimestrales la cantidad de personas que han sido capacitadas y los cursos dictados en las distintas áreas.

INDICADOR 3

Con el fin de completar la modernización tecnológica de ARBA, eliminando la dependencia del mainframe y adoptando una arquitectura moderna, flexible y escalable se realizarán diversos tipos de contrataciones tendientes al cumplimiento del objetivo final que es la migración completa de los sistemas de ARBA, actualmente alojados en el mainframe.

Docusign Envelope ID: CA9E62E3-ECB8-440C-AF9B-9E1AAC7B028C

VI. MONITOREO Y EVALUACIÓN – Sin Cambios-

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.		

Docusign Envelope ID: CA9E62E3-ECB8-440C-AF9B-9E1AAC7B028C

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.		
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 de l 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.		

IF-2025-35792752-GDEBA-DEARBA

Docusign Envelope ID: CA9E62E3-ECB8-440C-AF9B-9E1AAC7B028C

Plan de Evaluación – Se modifica

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	Efecto 10 del MECNUD	Octubre 2025	PNUD	U$S 15 000 Fuente GOB 30071
Evaluación Final o de Cierre			Efecto 10 del MECNUD	Octubre 2027	Asociado en la Implementación	U$S 15.000 Fuente GOB 30071

Docusign Envelope ID: CA9E62E3-ECB8-440C-AF9B-9E1AAC7B028C

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 Subsecretaría de Coordinación y Administración 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: CA9E62E3-ECB8-440C-AF9B-9E1AAC7B028C

VII. PLAN DE TRABAJO PLURIANUAL[45]

Producto	Actividades	Acciones	Ejecutado por Año en US$					Responsable	Ejecutado en US$		
			2023	2024	2025	2026	2027		Fuente de Financiamiento	Descripcion del Ejecutado	Monto
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 2023-2027	**Acción 1.1** a. Desarrollar el Plan de Gestión Integral de Infraestructura Tecnológica, Migración de Arquitectura y Áreas de Soporte.	$ 0	$ 0	$ 1.113.992	$ 2.450.000	$ 0	ARBA	GOB	Cont. De Servicio - Inf. Tec. 72140	$ 3.563.992
		Acción 1.2 b. Aplicar un programa que incentive la capacitación y desarrollo del talento del personal de la Agencia según las necesidades estratégicas, especialmente en áreas tecnológicas	$ 0	$ 0	$ 400.000	$ 120.000	$ 120.000	ARBA	GOB	Cont. De Servicio - Servicio De Capac. 72145	$ 640.000
		Acción 1.3 c. Desarrollar un Plan de Gestión Integral de Instalaciones y Funciones Logísticas, a partir de la reingeniería y sistematización de procesos	$ 0	$ 0	$ 420.000	$ 175.000	$ 0	PNUD	GOB	Adq. De Prog. De Computacion (Sw) 72810	$ 595.000
			$ 0	$ 0	$ 600.000	$ 175.000	$ 0	PNUD	GOB	Adq. De Equipos De Comp. (Hw) 72805	$ 775.000
			$ 0	$ 0	$ 705.000	$ 0	$ 0	ARBA	GOB	Maquinarias Y Equipos 72210	$ 705.000
			$ 0	$ 4.130	$ 0	$ 0	$ 0	ARBA	GOB	Adquisición Equipos Audiovisuales 72410	$ 4.130
			$ 0	$ 0	$ 251.962	$ 0	$ 0	ARBA	GOB	Remodelación Inmuebles (73205)	$ 251.962
			$ 0	$ 0	$ 310.000	$ 0	$ 0	ARBA	GOB	Reparación de Inmuebles (73210)	$ 310.000
			$ 0	$ 639	$ 126.546	$ 99.705	$ 15.600	ARBA	GOB	Costo De Adm. - Implementacion 75105	$ 242.490
			$ 0	$ 0	$ 3.450	$ 700	$ 0	PNUD	GOB	Servicios a Proyectos GOE 74596	$ 4.150
			$ 0	$ 0	$ 13.800	$ 2.800	$ 0	PNUD	GOB	Servicios a Proyectos Personal 64397	$ 16.600
			$ 0	$ 17.316	$ 400.000	$ 400.000	$ 400.000	ARBA	GOB	Locacion De Servicios (Consultores) 71405	$ 1.217.316
			$ 0	$ 24.316	$ 5.000	$ 9.000	$ 9.000	PNUD	GOB	Diferencia de Cambio 76100	$ 47.316
		Subtotal Actividad 1	**$ 0**	**$ 46.401**	**$ 4.349.750**	**$ 3.432.205**	**$ 544.600**			**Subtotal**	**$ 8.372.957**
	Actividad Crítica 2 - Fortalecer las acciones de fiscalización y control de ARBA	**Acción 2.1** Implementar herramientas tecnológicas basadas en ampliar las capacidades de procesamiento de grandes volúmenes de información	$ 0	$ 91.739	$ 380.000	$ 0	$ 0	ARBA	GOB	Cont. De Servicio - Inf. Tec. 72140	$ 471.739
			$ 0	$ 67.530	$ 126.868	$ 0	$ 0	ARBA	GOB	Maquinarias Y Equipos 72210	$ 194.398
			$ 0	$ 121.597	$ 0	$ 0	$ 0	ARBA	GOB	Adquisición Equipos Audiovisuales 72410	$ 121.597
			$ 0	$ 0	$ 285.453	$ 0	$ 0	PNUD	GOB	Adq. De Equipos De Comp. (Hw) 72805	$ 285.453
			$ 0	$ 8.438	$ 24.343	$ 450	$ 450	ARBA	GOB	Costo De Adm. - Implementacion 75105	$ 33.681
			$ 0	$ 0	$ 15.000	$ 15.000	$ 15.000	ARBA	GOB	Locacion De Servicios (Consultores) 71405	$ 45.000
			$ 0	$ 241	$ 825	$ 0	$ 0	PNUD	GOB	Servicios a Proyectos GOE 74596	$ 1.065
			$ 0	$ 963	$ 3.299	$ 0	$ 0	PNUD	GOB	Servicios a Proyectos Personal 64397	$ 4.262
			$ 0	-$ 131	$ 5.000	$ 1.000	$ 1.000	PNUD	GOB	Diferencia de Cambio 76100	$ 6.869
		Subtotal Actividad 2	**$ 0**	**$ 290.376**	**$ 840.788**	**$ 16.450**	**$ 16.450**			**Subtotal**	**$ 1.164.064**
	Actividad Crítica 3 - Fortalecer la gestión operativa de ARBA	**Acción 3.1** a. Mejorar y ampliar la calidad y eficiencia de los canales de comunicación con las y los contribuyentes	$ 0	$ 0	$ 785.000	$ 0	$ 0	ARBA	GOB	Remodelación Inmuebles (73205)	$ 785.000
			$ 0	$ 0	$ 23.550	$ 0	$ 0	ARBA	GOB	Costo De Adm. - Implementacion 75105	$ 23.550
			$ 0	$ 0	$ 5.000	$ 0	$ 0	PNUD	GOB	Diferencia de Cambio 76100	$ 5.000
		Subtotal Actividad 3	**$ 0**	**$ 0**	**$ 813.550**	**$ 0**	**$ 0**			**Subtotal**	**$ 813.550**
	Actividad Crítica 4 - Gestionar el Proyecto (Unidad Coordinadora del Proyecto)	**Acción 4.1** Desarrollar las funciones de Coordinación y Gestión del Proyecto	$ 0	$ 48.950	$ 50.000	$ 50.000	$ 50.000	ARBA	GOB	Locacion De Servicios (Consultores) 71405	$ 198.950
			$ 0	$ 2.369	$ 3.000	$ 4.000	$ 5.000	ARBA	GOB	Honorarios De Auditoria 74110	$ 14.369
			$ 0	$ 22	$ 400	$ 600	$ 600	ARBA	GOB	Cargos Bancarios 74510	$ 1.622
			$ 0	$ 97	$ 1.000	$ 2.099	$ 3.000	ARBA	GOB	Varios 74525	$ 6.195
			$ 0	$ 0	$ 10.000	$ 0	$ 0	ARBA	GOB	Adq. De Equipos De Comp. (Hw) 72805	$ 10.000
			$ 0	$ 0	$ 0	$ 0	$ 0	ARBA	GOB	Suministros De Inf. Tec. 72815	$ 0
			$ 0	$ 0	$ 200	$ 400	$ 400	ARBA	GOB	Papeleria Y Utiles De Oficina 72505	$ 1.000
			$ 0	$ 1.527	$ 1.941	$ 1.713	$ 1.770	ARBA	GOB	Costo De Adm. - Implementacion 75105	$ 6.951
			$ 0	$ 0	$ 20	$ 0	$ 0	PNUD	GOB	Servicios a Proyectos GOE 74596	$ 20
			$ 0	$ 0	$ 80	$ 0	$ 0	PNUD	GOB	Servicios a Proyectos Personal 64397	$ 80
			$ 57.753	$ 0	$ 4.990	$ 7.020	$ 11.999	PNUD	GOB	Diferencia de Cambio 76100	$ 81.762
		Subtotal Actividad 4	**$ 57.753**	**$ 52.964**	**$ 71.631**	**$ 65.831**	**$ 72.769**				**$ 320.948**
		Total	**$ 57.753**	**$ 389.742**	**$ 6.075.719**	**$ 3.514.486**	**$ 633.819**				**$ 10.671.519**

IF-2025-35792752-GDEBA-DEARBA

Docusign Envelope ID: CA9E62E3-ECB8-440C-AF9B-9E1AAC7B028C

VIII. ARREGLOS DE GESTIÓN Y GOBERNANZA – Sin Cambios

IX. CONTEXTO LEGAL – No se modifica -

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 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.

X. GESTIÓN DE RIESGOS– Sin Cambios-

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

Docusign Envelope ID: CA9E62E3-ECB8-440C-AF9B-9E1AAC7B028C

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.

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 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 (http://www.undp.org/ses en inglés) y del Mecanismo de Rendición de Cuentas (https://www.undp.org/es/mecanismo-de-revision-del-cumplimiento-social-y-ambiental-y-respuesta-de-las-partes-interesadas)..

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

IF-2025-35792752-GDEBA-DEARBA

Docusign Envelope ID: CA9E62E3-ECB8-440C-AF9B-9E1AAC7B028C

cualquier inquietud o queja planteada a través del Mecanismo de Rendición de Cuentas. El 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 por que 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 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.

IF-2025-35792752-GDEBA-DEARBA

Docusign Envelope ID: CA9E62E3-ECB8-440C-AF9B-9E1AAC7B028C

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: CA9E62E3-ECB8-440C-AF9B-9E1AAC7B028C

XI. ANEXOS

1. **Informe de Calidad del Proyecto – No se modifica**

2. **Diagnóstico Social y Ambiental**, lo que incluye otras Evaluaciones Sociales y Ambientales o los Planes de Gestión, según resulte relevante. **– No se modifica**

3. **Registro de riesgos -Se modifica –**

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) **– No se modifica**

5. **Términos de Referencia de la Junta Directiva del Proyecto y de las principales posiciones gerenciales – No se modifica**

6. **Plan de adquisiciones -Se modifica-**

7. **Plan de ingresos -Se modifica-**

8. **Marco de Monitoreo -Se modifica -**

9. **Hoja de Datos Básicos - No se modifica-**

10. **Procedimientos para el cierre de proyectos -No se modifica-**

11. **Otros acuerdos -Se modifica-**

Docusign Envelope ID: CA9E62E3-ECB8-440C-AF9B-9E1AAC7B028C

ANEXOS

1. Informe de Calidad del Proyecto – No se modifica –

2. Diagnóstico Social y Ambiental, lo que incluye otras Evaluaciones Sociales y Ambientales o los Planes de Gestión, según resulte relevante. – No se modifica-

3. Registro de Riesgos – Se modifica –

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*	*Agosto 2025*	*Estable*
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*	*Agosto 2025*	*Creciente*

Docusign Envelope ID: CA9E62E3-ECB8-440C-AF9B-9E1AAC7B028C

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*	*Agosto 2025*	*Creciente*
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*	*Agosto 2025*	*Estable*

4.Evaluación de Capacidades – No se modifica -.

5.Términos de Referencia de la Junta Directiva del Proyecto y de las principales posiciones gerenciales – No se modifica -.

Docusign Envelope ID: CA9E62E3-ECB8-440C-AF9B-9E1AAC7B028C

6.Plan de adquisiciones

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.	Otros
1	21/2/2024	Adquisición Insumos Catastro Etapa 1	Bienes	7.842	16 mar 24	X	X	X	X	16 mar 24	15 abr 24	30				X			X		25 abr 24	2 may 24	9 may 24	X			
2	6/4/2024	Consultoría de Diag. De soluciones para Fiscalizacion y Recaudación **JULASOFT**	Servicios	81.189	30 abr 24	X	X	X	X	30 abr 24	30 may 24	30				X			X		9 jun 24	16 jun 24	23 jun 24	X			
3	21/9/2024	Adquisición Insumos Catastro Etapa 2	Bienes	90.975	11 oct 24	X	X	X	X	11 oct 24	15 nov 24	30		X				X			25 nov 24	2 dic 24	10 dic 24	X			
4	1/10/2024	Adquisición de Dron	Bienes	57.769	21 oct 24	X	X	X	X	21 oct 24	25 nov 24	30			X			X			5 dic 24	12 dic 24	20 dic 24	X			
5	19/9/2024	Adq. Equipamient IT	Bienes	285.453	13 oct 24	X	X	X	X	13 oct 24	12 nov 24	30		X				X			22 nov 24	29 nov 24	6 dic 24	X			
6	08/10/24	Servicios de capacitacion en lenguaje Natural	Servicios	150.000	1 nov 24	X	X	X	X	1 nov 24	1 dic 24	30				X			X		11 dic 24	18 dic 24	25 dic 24	X			
TOTAL EN DOLARES 2024				673.228																							

Docusign Envelope ID: CA9E62E3-ECB8-440C-AF9B-9E1AAC7B028C

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	Solicitud de Cotización	Solicitud de Propuestas	Licitación Pública	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	15/01/25	Reparación CPD (Impermeabilización)	Servicios	255.000	4 feb 25					4 feb 25	11 mar 25						X	X			21 mar 25	28 mar 25	5 abr 25	X			
2	15/1/2025	Consultoría Estratégica (Equipos Ágiles)	Servicios	333.992	4 feb 25					4 feb 25	11 mar 25					X			X		21 mar 25	28 mar 25	5 abr 25	X			
3	01/02/25	Consultoría de Implementación Formulario AR122 para Fiscalizacion y Recaudación	Servicios	400.000	21 feb 25					21 feb 25	23 mar 25					X			X		2 abr 25	9 abr 25	17 abr 25	X			
4	15/02/25	Adquisición de Dron	Bienes	60.000	7 mar 25					7 mar 25	6 abr 25				X			X			16 abr 25	23 abr 25	1 may 25	X			
5	15/02/25	Adquisición de PC y Tablet	Bienes	10.000	7 mar 25					7 mar 25	6 abr 25				X			X			16 abr 25	23 abr 25	1 may 25	X			
6	1/3/2025	Saneamiento del Desarrollo Mainframe	Servicios	240.000	21 mar 25					21 mar 25	25 abr 25					X			X		5 may 25	12 may 25	20 may 25	X			
7	15/3/2025	Consultoría para Capacitación Ténica	Servicios	150.000	4 abr 25					4 abr 25	9 may 25					X			X		19 may 25	26 may 25	3 jun 25	X			
8	15/3/2025	Adecuación Sistema Energético	Bienes	425.000	4 abr 25					4 abr 25	4 may 25						X	X			14 may 25	21 may 25	29 may 25	X			
9	1/4/2025	Adecuación Edilicia CABA (Nodo GGTI)	Servicios	800.000	21 abr 25					21 abr 25	26 may 25						X	X			5 jun 25	12 jun 25	20 jun 25	X			
10	15/4/2025	Consultoriía sobre Fortalecimiento de la Seguridad de la Información	Servicios	180.000	5 may 25					5 may 25	9 jun 25					X			X		19 jun 25	26 jun 25	4 jul 25	X			
11	1/5/2025	Servicio de Reacondicionamiento de Sala Cofre	Servicios	85.000	21 may 25					21 may 25	25 jun 25				X			X			5 jul 25	12 jul 25	20 jul 25	X			
12	15/5/2025	Consultoría Rehosting Mainframe	Servicios	280.000	4 jun 25					4 jun 25	9 jul 25					X			X		19 jul 25	26 jul 25	3 ago 25	X			
13	1/6/2025	Plan de Mejoras CPD (Sistema de Extinción de incedios)	Servicios	130.000	21 jun 25					21 jun 25	26 jul 25				X			X			5 ago 25	12 ago 25	20 ago 25	X			
14	1/7/2025	Consultoría en Sistemas AI	Servicios	80.000	21 jul 25					21 jul 25	25 ago 25				X			X			4 sep 25	11 sep 25	19 sep 25	X			
15	15/07/25	Serv. Capacit. y Planeam. Estrat.	Servicios	120.000	4 ago 25					4 ago 25	3 sep 25				X			X			13 sep 25	20 sep 25	28 sep 25	X			
16	1/8/2025	Licencias de Sistemas AI	Servicios	420.000	21 ago 25					21 ago 25	25 sep 25						X	X			5 oct 25	12 oct 25	20 oct 25	X			
17	1/9/2025	Adecuación Sistema de Energía Electrica Sala Cofre	Bienes	95.000	21 sep 25					21 sep 25	26 oct 25				X			X			5 nov 25	12 nov 25	20 nov 25	X			
18	1/10/2025	Adq. Equipamient AI	Bienes	600.000	21 oct 25					21 oct 25	25 nov 25						X	X			5 dic 25	12 dic 25	20 dic 25	X			
19	1/10/2025	Adquisición Sistema de Video Vigilancia y Control de Acceso	Bienes	280.000	21 oct 25					21 oct 25						X			X		5 dic 25	12 dic 25	20 dic 25	X			
TOTAL EN DOLARES 2025				4.943.992																							

IF-2025-35792752-GDEBA-DEARBA

Docusign Envelope ID: CA9E62E3-ECB8-440C-AF9B-9E1AAC7B028C

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	Solicitud de Cotización	Solicitud de Propuestas	Licitación Pública	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	1/2/2026	Consultoría Estratégica (Gobierno de Datos)	Servicios	450.000	21 feb 26					21 feb 26	28 mar 26						X	X			7 abr 26	14 abr 26	22 abr 26	X			
2	01/03/26	Serv. Capacit. y Planeam. Estrat.	Servicios	120.000	21 mar 26					21 mar 26	20 abr 26				X			X			30 abr 26	7 may 26	15 may 26	X			
3	1/4/2026	Consultoría Implementación Rehosting	Servicios	1.400.000	21 abr 26					21 abr 26	26 may 26					X			X		5 jun 26	12 jun 26	20 jun 26	X			
4	01/06/26	Consultoría Ampliación Storage Principal y Redundante	Servicios	600.000	21 jun 26					21 jun 26	26 jul 26					X			X		5 ago 26	12 ago 26	20 ago 26	X			
5	1/8/2026	Adq. Hardware Seguridad	Bienes	175.000	15 ago 26					15 ago 26	19 sep 26			X				X			29 sep 26	6 oct 26	14 oct 26	X			
6	1/10/2026	Adq. Software Seguridad	Bienes	175.000	21 oct 26					21 oct 26	25 nov 26			X				X			5 dic 26	12 dic 26	20 dic 26	X			
TOTAL EN DOLARES 2026				2.920.000																							

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.	Otros
1	01/06/27	Serv. Capacitación	Servicios	120.000	21 jun 27					21 jun 27	26 jul 27				X			X			5 ago 27	12 ago 27	20 ago 27	X			
TOTAL EN DOLARES 2027				120.000																							

Docusign Envelope ID: CA9E62E3-ECB8-440C-AF9B-9E1AAC7B028C

7.Plan de ingresos – Se modifica

ANEXO - PLAN DE INGRESOS ANUAL

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

Sublínea	Donante	Año	Fecha	Gastos	Depósito	Estimado / Real
	30.071	2023	may,2023		1.413.454	R
		Subtotal		57.753	1.413.454	
	30.071	2024				
			may.2024		239.755	R
			ago.2024		306.550	R
			dic.2024		279.172	R
		Subtotal		389.742	825.477	
	30.071	2025	mar.2025		469.045	R
			may.2025		358,83 (*)	R
			ago.2025		1.295.996	E
			sep.2025		1.354.606	E
			nov.2025		1.415.000	E
		Subtotal		6.075.719	4.535.006	
	30.071	2026	abr.2026		1.292.139	E
			jul.2026		1.000.000	E
			sep.2026		947.933	E
		Subtotal		3.514.486	3.240.072	
	30.071	2027	jul.2027		257.510	E
			sep.2027		400.000	E
		Subtotal		633.819	657.510	
		Total		10.671.519	10.671.519	

Nota (*): Saldo remanente PROY AR15008 cerrado – fuente GOB

Docusign Envelope ID: CA9E62E3-ECB8-440C-AF9B-9E1AAC7B028C

Plan de Ingresos Detallados

Proyecto ARG22013

Donante: (GOB)

Fuente: (30071)

Fecha	Monto en U$S	Estimado/Real
nov-23	1.413.454	R
Subtotal año 2023	1.413.454	
may-24	239.755	R
ago-24	306.550	R
dic-24(*)	279.172	R
Subtotal año 2024	825.477	
mar-25	469.045	R
may-25(*)	359	R
ago-25	1.295.996	E
sep-25	1.354.606	E
nov-25	1.415.000	E
Subtotal año 2025	4.535.006	
abr-26	1.292.139	E
jul-26	1.000.000	E
sep-26	947.933	E
Subtotal año 2026	3.240.072	
jul-27	257.510	E
sep-27	400.000	E
Subtotal 2027	657.510	
Total Fuente (30071)	**10.671.519**	

(*) Corresponde a la trasferencia de fondos remanentes del proyecto cerrado ARG/15008 de fuente GOB 30071

Docusign Envelope ID: CA9E62E3-ECB8-440C-AF9B-9E1AAC7B028C

Consolidado Presupuestario vs. Plan de Ingresos

Proyecto ARG22013

	2023	2024	2025	2026	2027	Total General
Plan de Ingresos	**1.413.454**	**825.477**	**4.535.006**	**3.240.072**	**657.510**	**10.671.519**
Fuente 30071	1.413.454	825.477	4.535.006	3.240.072	657.510	10.671.519
Presupuesto de Erogaciones	**57.753**	**389.742**	**6.075.719**	**3.514.486**	**633.819**	**10.671.519**
Fuente 30071	57.753	389.742	6.075.719	3.514.486	633.819	10.671.519
Diferencia	**1.355.701**	**435.735**	**-1.540.713**	**-274.414**	**23.691**	**0**
Fuente 30071	1.355.701	435.735	-1.540.713	-274.414	23.691	**0**

8. Marco de Monitoreo- Se modifica –

Actividades críticas	Acciones Planificadas	Año 2025				Año 2026				Año 2027				Indicadores de Act	Metas				
		T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4		Base 2024	2025	2026	2027	Total
Actividad Crítica 1- Desarrollar un Plan integral de mejora ARBA 2023-2027	**Acción 1.1** Desarrollar el Plan de Gestión Integral de Infraestructura Tecnológica, Migración de Arquitectura y Áreas de Soporte													**Indicador 1. A1**. Grado de avance en el fortalecimiento de la infraestructura física y lógica del Centro de Procesamiento de Datos (CPD). Hito: 1. Consolidación arquitectura virtual (Nube) Hito 2. Puesta en valor CPD Hito 3. Fortalecimiento capacidades de desarrollo y Ciberseguridad Hito 4. Incorporación inteligencia artificial	**0**	**1 y 2**	**3 y 4**	**4**	**4**
	Acción 1.2 Aplicar 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**. Grado de avance en el desarrollo de herramientas para potenciar la capacidad del personal. Hito 1: Capacidades de desarrollo Hito 2: Capacidades de análisis Hito 3: Capacidades de Mantenimiento y Mejora	**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:** Grado de avance en desvinculación del Mainframe Hito 1: Preparación de la infraestructura Hito 2: Migración de Procesos Hito 3: Desactivación progresiva de servicios Hito 4: Cierre formal y desactivación total	**0**	**1**	**2**	**3 y 4**	**4**
Actividad Crítica 2- Fortalecer las acciones de fiscalización y control de ARBA	**Acción 2.1** Implementar herramientas tecnológicas basadas en ampliar las capacidades de procesamiento de grandes volúmenes de información													**Indicador 2. B1.** Grado de avance en el fortalecimiento de las capacidades de fiscalización y gestión tributaria. Hito 1: Herramientas de fiscalización (chone) Hito 2: Bienes informáticos y de soporte a la gestión Hito 3: Actualización sistema de recaudación	**1**	**2**	**3**	**3**	**3**

IF-2025-137922752-GDEBA-DEARBA

Docusign Envelope ID: CA9E62E3-ECB8-440C-AF9B-9E1AAC7B028C

Actividad Crítica 3- Fortalecer la gestión operativa de ARBA	**Acción 3.1** Mejorar y ampliar la calidad y eficiencia de los canales de comunicación con las y los contribuyentes												**Indicador 3. C1** Generación de nuevos canales de vinculación con los contribuyentes Hito 1: Puesta en valor Oficina CABA	**0**	**0**	**1**	**1**	**1**
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. Informes trimestrales de avance y ejecución, 1 Anual y 2 auditorías semestrales de PNUD. Realizado 1.SI; 2.NO	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**

Indicador 1. A2. Grado de avance en el desarrollo de herramientas para potenciar la capacidad del personal
Hito 1: Capacidades de desarrollo. El contexto para fortalecer las capacidades de desarrollo del personal de ARBA surge de una serie de problemáticas críticas en recursos humanos y tecnología. La Agencia enfrenta una reducción de programadores especializados en tecnologías legadas como Natural y una pérdida de conocimiento tácito debido a jubilaciones y rotación de personal sin una transferencia de experiencia documentada. La modernización de los sistemas requiere nuevas capacidades en áreas como Java, Python, bases de datos relacionales y no relacionales, así como la adopción de metodologías ágiles, DevOps, CI/CD y pruebas automáticas para mejorar la calidad y velocidad de entrega del software. El proyecto busca incrementar el equipo tecnológico en un 25% e impartir capacitación en estas nuevas tecnologías y metodologías para abordar la deuda técnica y responder a las demandas de un organismo cada vez más dependiente de la tecnología.

Hito 2: Capacidades de análisis. La necesidad de mejorar las capacidades de análisis se basa en la imperiosa demanda de gestionar grandes volúmenes de datos y transformarlos en conocimiento relevante para la toma de decisiones. Las herramientas y equipamiento tecnológico actuales son obsoletos e ineficientes para el uso de los datos existentes, lo que dificulta la fiscalización, la detección de evasión y la recaudación de fondos públicos. Existe un desafío creciente en la adopción de tecnologías basadas en inteligencia artificial y ciencia de datos para procesos analíticos complejos. El proyecto busca establecer una plataforma de datos de calidad y herramientas de analítica avanzadas, que incluyan inteligencia artificial para enriquecer los análisis, generar tableros para la toma de decisiones y fortalecer la gobernanza de datos. Esto permitirá la detección de la evasión, el análisis predictivo y la simulación de escenarios, requiriendo personal capacitado en estas áreas

Hito 3: Capacidades de Mantenimiento y Mejora. ARBA enfrenta una complejidad en sus sistemas, muchos de los cuales fueron construidos "artesanalmente" hace más de 40 años. Esta situación se manifiesta en la falta de un sistema adecuado de versionado de código, la ausencia de pruebas automáticas (haciendo los procesos lentos y costosos), alta dependencia interna del código sin modularización y la falta de automatización en los pasajes a producción, lo que genera errores humanos y demoras. La obsolescencia tecnológica impide una respuesta rápida a objetivos estratégicos y políticas clave. La transformación tecnológica compite con las exigencias operativas diarias, lo que sobrecarga al personal técnico clave y limita el avance de la modernización. El proyecto busca sistematizar y simplificar los términos contractuales, adoptar metodologías ágiles y prácticas de desarrollo modernas como DevOps y CI/CD, y realizar un saneamiento del desarrollo en mainframe para preparar los sistemas para la migración y simplificar el mantenimiento futuro. La transferencia de conocimiento especializado es crucial para reducir la dependencia de personal específico y asegurar la continuidad operativa.

Estos hitos, en conjunto, buscan no solo modernizar la infraestructura tecnológica de ARBA, sino también desarrollar un capital humano capaz de sostener y mejorar continuamente los sistemas y procesos en un entorno digital en constante evolución.

Indicador 2. B1. Grado de avance en el fortalecimiento de las capacidades de fiscalización y gestión tributaria
Hito 1: Herramientas de fiscalización (Drone). Este hito se enfoca en la modernización de los instrumentos de fiscalización de ARBA. Las herramientas y equipos tecnológicos actuales en algunos casos no permiten un uso eficiente de los datos disponibles, lo que limita el desarrollo completo de la misión de fiscalización, es decir, la detección de la evasión y la determinación de obligaciones tributarias. La incorporación de drones forma parte de la estrategia para ampliar los instrumentos de fiscalización remota, junto con herramientas basadas en imágenes satelitales. Esto permitirá al organismo realizar relevamientos y obtener información crucial para el control del cumplimiento fiscal, que es uno de los ejes estratégicos para incrementar la recaudación y asegurar la equidad tributaria. La adquisición de drones está planificada, con montos estimados en 2024 y 2025. El objetivo final es fortalecer la capacidad de gestión segmentada de contribuyentes y los procesos de fiscalización.

Hito 2: Bienes informáticos y de soporte a la gestión. Este hito busca renovar y ampliar el equipamiento tecnológico que soporta los procesos de gestión de ARBA. La modernización incluye la adquisición de equipos de computación (hardware), como se detalla en el Plan de Adquisiciones para 2024 y 2025, abarcando equipos de TI en general, equipos audiovisuales y equipamiento específico para Inteligencia Artificial (IA). Estos bienes informáticos son cruciales para superar la obsolescencia tecnológica que impide a ARBA satisfacer necesidades estratégicas, como contar con información en tiempo real para la toma de decisiones.

Hito 3: Actualización sistema de recaudación. La actualización del sistema de recaudación es fundamental para la misión central de ARBA, que es la determinación, fiscalización y percepción de los tributos. Los sistemas de la agencia son extremadamente complejos y acumulan una gran deuda técnica, con tecnologías y prácticas de desarrollo que no responden a la velocidad de cambio actual. La "Reingeniería de Sistemas" es un eje central de la nueva estrategia, que busca transformar los sistemas "core" (Natural/Adabas) hacia plataformas basadas en tecnologías y arquitecturas abiertas e interoperables (como Java y Python). Esto permitirá mejorar la usabilidad, escalabilidad y capacidad de evolución de los sistemas, los cuales son esenciales para la gestión de la recaudación.

Docusign Envelope ID: CA9E62E3-ECB8-440C-AF9B-9E1AAC7B028C

9. Hoja de Datos Básicos – No se modifica

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 2027

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 10.671.519

Fuentes de financiamiento: Gobierno-30071

Docusign Envelope ID: CA9E62E3-ECB8-440C-AF9B-9E1AAC7B028C

10. Procedimientos de Cierre – No se Modifica

11. **Otros acuerdos – Se modifica**

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

1. Esta LOA debe utilizarse cuando una Oficina de País del PNUD preste servicios de apoyo a un Asociado en la Ejecución. Esta LOA debe estar firmada por un representante autorizado del Asociado en la Ejecución.

2. En el caso de una ejecución de Modalidad de Implementación Nacional (NIM, por sus siglas en inglés), la Oficina de País del PNUD debe verificar que el gobierno relevante sea un signatario de la Convención de 1946 que confiere privilegios e inmunidades a las Naciones Unidas. Adjunte una copia de la LOA firmada al Documento de Proyecto/Cartera relevante en el caso de NIM.

3. Varias disposiciones de la LOA hacen referencia al Proyecto/Cartera. Elija "Proyecto" o "Cartera" en función de su caso específico y utilice ese término de forma constante en toda la LOA.

4. La Oficina de País del PNUD prepara la LOA basándose en este modelo. La Oficina de Servicios de Gestión del PNUD —la Oficina de Servicios Legales o "BMS/OLS", respectivamente, por sus siglas en inglés— debe aprobar las variaciones que se hagan de este modelo. La Oficina de País del PNUD completa el Adjunto a la LOA describiendo la naturaleza y el alcance de los servicios de apoyo.

5. Asegúrese de que los signatarios autorizados de cada parte firmen dos copias de la LOA. Tras la firma, el Asociado en la Ejecución se queda el original y la Oficina de País del PNUD se queda el otro original. Se debe facilitar una copia de la LOA a la Oficina Regional.

CARTA DE ACUERDO
ENTRE
EL PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO
Y
LA AGENCIA DE RECAUDACION DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES
PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE APOYO

10 septiembre 2025

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

1. Esta carta hace referencia a las consultas entre funcionarios de la Agencia de Recaudación de la Provincia de Buenos Aires ("Asociado en la Ejecución") y los funcionarios del PNUD con respecto a la prestación de servicios de apoyo por parte de la Oficina de País de Argentina ("PNUD Argentina") para el PROY ARG22/013 (el "Proyecto").

2. El PNUD Argentina podrá, a petición del Asociado en la Ejecución, prestar los siguientes servicios de apoyo para las actividades del Proyecto o el o los Planes de trabajo de la Cartera (según sea el caso):

(a) Asistencia con los requisitos de presentación de reportes y pago directo: al proporcionar dichos servicios de apoyo, el PNUD Argentina garantizará que se fortalezca la capacidad del Asociado en la Ejecución para que pueda llevar a cabo dichas actividades directamente.

(b) Identificación y/o contratación del personal del Proyecto o Cartera (según sea el caso) y del programa.

IF-2025-35792752-GDEBA-DEARBA

Docusign Envelope ID: CA9E62E3-ECB8-440C-AF9B-9E1AAC7B028C

(c) Identificación y facilitación de las actividades de capacitación.

(d) Adquisición de bienes y servicios.

3. El PNUD prestará los servicios de apoyo, incluida la adquisición de bienes y servicios y la contratación del personal del Proyecto o la Cartera (según sea el caso), de conformidad con las normativas, reglas, políticas y procedimientos del PNUD.

4. Los servicios de apoyo que prestará el PNUD se describen en detalle en el Cronograma de la presente. La presente Carta y el Cronograma se adjuntarán al Documento de Proyecto o Cartera (según sea el caso). Si los requisitos establecidos por el PNUD Argentina para prestar los servicios de apoyo cambian durante la vida de un proyecto o cartera, el Cronograma podrá enmendarse de mutuo acuerdo entre el PNUD y el Asociado en la Ejecución, y el Cronograma enmendado se adjuntará al Documento de Proyecto o Cartera (según sea el caso).

5. El PNUD recuperará los costos en que haya incurrido el PNUD Argentina al prestar los servicios de apoyo del Proyecto o Cartera (según sea el caso). La forma y método de recuperación de costos del PNUD debe especificarse en el Cronograma.

6. Las disposiciones relevantes del *Acuerdo Básico Modelo de Asistencia suscrito el 26 de febrero de 1985 (y aprobado por Ley N° 23.396 del 10 de octubre de 1986)* (el "SBAA"), incluidas las disposiciones en materia de responsabilidad y privilegios e inmunidades, se aplicarán a la prestación de los servicios de apoyo. El Asociado en la Ejecución guardará la responsabilidad general del Proyecto o el o los Planes de Trabajo de la Cartera (según sea el caso). La responsabilidad de PNUD Argentina se limitará a prestar los servicios de apoyo de la forma en que se describe en el Cronograma de la presente.

7. La Parte Ejecutora indemnizará, defenderá y mantendrá indemne al PNUD y sus funcionarios, agentes y personas que presten servicios al PNUD frente a todas las demandas, procedimientos, denuncias, pérdidas y responsabilidades de cualquier tipo o naturaleza presentadas por un tercero contra el PNUD con respecto a los servicios de apoyo.

8. Además de las obligaciones de indemnización establecidas en el presente párrafo, la Parte Ejecutora estará obligada a defender al PNUD y sus funcionarios, agentes y empleados, de conformidad con el presente párrafo, corriendo con los gastos, independientemente de si las demandas, procedimientos, denuncias y reclamos en cuestión dan lugar o de otro modo resultan en pérdida o responsabilidad.

9. El PNUD asesorará a la Parte Ejecutora sobre las demandas, procedimientos, reclamos, denuncias, pérdidas u responsabilidades en un plazo razonable tras haber recibido la notificación al respecto. La Parte Ejecutora ostentará el control exclusivo de la defensa de dicha demanda, procedimiento, reclamo o denuncia y todas las negociaciones relacionadas con la resolución o compromiso de estas, salvo en lo que respecta a afirmación o defensa de los privilegios e inmunidades del PNUD o cualquier cuestión relacionada, que solamente el propio PNUD está autorizado afirmar y mantener. El PNUD tendrá derecho a estar representado en dicha demanda, procedimiento, reclamo o denuncia por una representación legal de su elección, corriendo con los gastos.

10. Las disposiciones contenidas o relacionadas con la presente LOA no se considerarán renuncias, expresas o implícitas, a los privilegios e inmunidades de las Naciones Unidas, incluido el PNUD.

11. El PNUD podrá suspender o terminar la prestación de los servicios de apoyo en caso de que se suspenda o termine el Proyecto o la Cartera (según sea el caso) o la gestión del Proyecto o los Planes de Trabajo de la Cartera (según sea el caso) por parte del Asociado en la Ejecución.

12. Sin perjuicio del párrafo 11 anterior, el PNUD podrá suspender o terminar la presente Carta, en su totalidad o en parte, previo aviso por escrito al Asociado en la Ejecución si surgen circunstancias que, a opinión del PNUD, ponen en peligro la correcta prestación de los servicios de apoyo.

13. Los reclamos o disputas que dimanen de la presente Carta o en relación con ella se abordarán de conformidad con

IF-2025-35702752-GDEBA-DEARBA

Docusign Envelope ID: CA9E62E3-ECB8-440C-AF9B-9E1AAC7B028C

las disposiciones relevantes del SBAA.

14. PNUD Argentina enviará reportes de progreso sobre los servicios de apoyo prestados e informará de los costos incurridos en la prestación de dichos servicios, como podrá pedir el Asociado en la Ejecución. La presentación de los reportes se hará de conformidad con las políticas y lineamientos del PNUD en materia de presentación de reportes.

15. Las modificaciones a esta Carta o al Cronograma se llevarán a cabo mediante acuerdo mutuo por escrito entre las Partes.

16. Si está de acuerdo con las disposiciones establecidas anteriormente, firme dos copias de esta Carta y devuelva ambas al PNUD. Cuando el PNUD firme la Carta, esta constituirá un acuerdo entre las partes para que el PNUD Argentina preste servicios de apoyo para el Proyecto o Cartera (según sea el caso).

DocuSigned by:
Carlos Arboleda
B21737297C3441F...

En nombre y representación del PNUD
Sr. Carlos Arboleda
Representante Adjunto.

15-Oct-2025

En nombre y representación del Asociado en la Ejecución
CRISTIAN ALEXIS GIRARD
Director Ejecutivo de la Agencia de Recaudación de la Provincia de Buenos Aires.

Docusign Envelope ID: CA9E62E3-ECB8-440C-AF9B-9E1AAC7B028C

CRONOGRAMA
DESCRIPCIÓN DE LOS SERVICIOS DE APOYO DE PNUD ARGENTINA

1. Esta carta hace referencia a las consultas entre *Agencia de Recaudación de la Provincia de Buenos Aires* y el PNUD con respecto a la prestación de servicios de apoyo por parte de PNUD Argentina para el *Proyecto ARG22/013* (el "Proyecto").

2. De conformidad con las disposiciones de la carta de convenio firmada el *30 de junio de 2025* y el Documento del Proyecto ARG 22/013 "Fortalecimiento estratégico de las herramientas tecnológicas y operativas de la Agencia de Recaudación de la Provincia de Buenos Aires", PNUD Argentina prestará los siguientes servicios de apoyo al Proyecto:

Servicios de apoyo (indicar descripción)	**Cronograma para la prestación de servicios de apoyo**	**Nombre de la institución destinataria designada (cuando proceda)**	**Costo para el PNUD por la prestación de los servicios de apoyo (cuando proceda)**	**Monto y método de reembolso del PNUD (cuando proceda)**
1. Adquisición de bienes y servicios a través de procesos de Acuerdo a Largo Plazo (LTA, por sus siglas en inglés) conforme el Plan de Anual de Trabajo del Proyecto	11 de mayo de 2023 / 31 de diciembre 2027		Detallado en la Actividad 1, 2 y 4 del Plan Anual de Trabajo	DPC **1%** sobre el monto de la adquisición o servicio prestado

3. Descripción de los puestos y responsabilidades de las partes:

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: CA9E62E3-ECB8-440C-AF9B-9E1AAC7B028C

GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES
2025-Centenario de la Refinería YPF La Plata: Emblema de la Soberanía Energética Argentina

Hoja Adicional de Firmas
Anexo

Número: IF-2025-35792752-GDEBA-DEARBA

LA PLATA, BUENOS AIRES
Viernes 3 de Octubre de 2025

Referencia: PROY. PNUD ARG/22/013 - REVISIÓN C

El documento fue importado por el sistema GEDO con un total de 39 pagina/s.

Digitally signed by GIRARD Cristian Alexis
Date: 2025.10.03 17:08:55 ART
Location: Provincia de Buenos Aires

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

DocuSigned by:
Carlos Arboleda
B21737297C3441F...

Carlos Arboleda
Representante Residente Adjunto
PNUD

15-Oct-2025

Digitally signed by GDE BUENOS AIRES
DN: cn=GDE BUENOS AIRES, c=AR, o=MINISTERIO DE GOBIERNO BS.AS., ou=SUBSECRETARIA DE GOBIERNO DIGITAL, serialNumber=CUIT 30715124234
Date: 2025.10.03 17:08:56 -03'00'

Docusign Envelope ID: CA9E62E3-ECB8-440C-AF9B-9E1AAC7B028C

República Argentina - Poder Ejecutivo Nacional
AÑO DE LA RECONSTRUCCIÓN DE LA NACIÓN ARGENTINA

Informe

Número: IF-2025-114661824-APN-SSCYAE#MRE

CIUDAD DE BUENOS AIRES
Miércoles 15 de Octubre de 2025

Referencia: EX-2022-107725572- -APN-DGD#MRE Carátula PNUD ARG/22/013 Revisión C

PROYECTO PNUD ARG/22/013 - Revisión C

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

Fecha de Inicio: 11/05/2023 **Fecha de finalización:** 31/12/2027

Fecha de reunión del Comité Local de Revisión del Proyecto (LPAC): 11/05/2023

Revisión C: IF-2025-111041372-APN-DPIN#MRE

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

Autoridades del proyecto

Director/a 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

Director Nacional Adjunto: Juan Massolo
Cargo: Gerente General de Administración de la Agencia de Recaudación de la Provincia de Buenos Aires.
Correo electrónico: juan.massolo@arba.gov.ar

Coordinadora del Proyecto: Agustina Julia Manacero
Cargo: Responsable Unidad de Proyectos Especiales de Cooperación

Docusign Envelope ID: CA9E62E3-ECB8-440C-AF9B-9E1AAC7B028C

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

Objeto de la Revisión C:

1) Ajustar el presupuesto 2024 a la ejecución del gasto real según Informe Combinado de Gastos (CDR) al 31/12/2024, y proyecciones de ejecución al 30/06/2025, reflejando asimismo la diferencia de cambio proyectada.

2) Ampliar el plazo de ejecución del proyecto incorporando los años 2026 y 2027, aumentando el monto global del proyecto a U$S 10.671.519 (variación de 15,49%).

3) Ajustar los planes de cuentas y planes de adquisiciones de los años 2024, 2025, 2026 y 2027; así como las previsiones presupuestarias de los años 2025, 2026 y 2027.

4) Plasmar cambios en la estrategia del proyecto que se manifiestan en el detalle y temporalidad de acciones, actualizando el diagnóstico de problemáticas del proyecto.

5) Ajustar el Marco de Monitoreo, el Marco de Resultados, el Plan Plurianual de Trabajo y la Matriz de Riesgos, adecuando los Indicadores tanto a nivel de Producto como de Actividad.

6) Adecuar el plan de Ingresos en línea con las previsiones presupuestarias y nuevo plazo del proyecto.

Presupuesto

		REVISIÓN C	**REVISIÓN B**	**Variación**
Total de recursos requeridos:		**10.671.519**	9.239.940	1.431.579
Total de recursos asignados:	**TRAC PNUD**	**-**	-	-
	Gobierno	10.223.899	8.941.745	1.309.154
	Donante	-	-	-
	Costos de apoyo:	306.673	267.442	39.231
	Diferencia de Cambio	140.947	57.753	83.194
No financiado:		**-**	-	-

Docusign Envelope ID: CA9E62E3-ECB8-440C-AF9B-9E1AAC7B028C

Digitally signed by GESTION DOCUMENTAL ELECTRONICA - GDE
Date: 2025.10.15 13:01:33 -03:00

Maria Cristina Dellepiane
Subsecretario
Subsecretaría de Coordinación y Administración Exterior
Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto

DocuSigned by:
Carlos Arboleda
B21737297C3441F...

Carlos Arboleda
Representante Residente Adjunto
PNUD

15-Oct-2025

Digitally signed by GESTION DOCUMENTAL ELECTRONICA - GDE
Date: 2025.10.15 13:01:43 -03:00

Certificate Of Completion

Envelope Id: CA9E62E3-ECB8-440C-AF9B-9E1AAC7B028C
Status: Completed
Subject: ARG 22013 Revisión C - ARBA
EnvelopeLocalData:
Source Envelope:
Document Pages: 43
Signatures: 4
Certificate Pages: 2
Initials: 1
AutoNav: Enabled
EnvelopeId Stamping: Enabled
Time Zone: (UTC+04:00) Tbilisi

Envelope Originator:
Maria Eugenia Galindez
One United Nations Plaza
New York, NY 10017
maria.eugenia.galindez@undp.org
IP Address: 2800:21c7:f041:

Record Tracking

Status: Original
15-10-25 | 20:34

Holder: Maria Eugenia Galindez
maria.eugenia.galindez@undp.org

Location: DocuSign

Signer Events	Signature	Timestamp
Maria Eugenia Galindez maria.eugenia.galindez@undp.org Area de Gobernabilidad Democratica UNDP Argentina Security Level: Email, Account Authentication (None)	DS MEG Signature Adoption: Pre-selected Style Using IP Address: 2800:21c7:f041:aebe:84ff:3a18:7042:493d	Sent: 15-10-25 | 20:48 Viewed: 15-10-25 | 20:48 Signed: 15-10-25 | 20:48
Electronic Record and Signature Disclosure: Not Offered via Docusign		
Carlos Arboleda carlos.arboleda@undp.org DRR PNUD Argentina UNDP Security Level: Email, Account Authentication (None)	DocuSigned by: Carlos Arboleda B21737297C3441F... Signature Adoption: Pre-selected Style Using IP Address: 200.10.107.124	Sent: 15-10-25 | 20:48 Viewed: 15-10-25 | 21:34 Signed: 15-10-25 | 21:36
Electronic Record and Signature Disclosure: Not Offered via Docusign		

In Person Signer Events	Signature	Timestamp

Editor Delivery Events	Status	Timestamp

Agent Delivery Events	Status	Timestamp

Intermediary Delivery Events	Status	Timestamp

Certified Delivery Events	Status	Timestamp

Carbon Copy Events	Status	Timestamp

Witness Events	Signature	Timestamp

Notary Events	Signature	Timestamp

Envelope Summary Events	Status	Timestamps
Envelope Sent	Hashed/Encrypted	15-10-25 | 20:48

Envelope Summary Events	Status	Timestamps
Certified Delivered	Security Checked	15-10-25 | 21:34
Signing Complete	Security Checked	15-10-25 | 21:36
Completed	Security Checked	15-10-25 | 21:36

Payment Events	Status	Timestamps