



**FOR OFFICIAL USE ONLY**

Report No: PAD4357

INTERNATIONAL BANK FOR RECONSTRUCTION AND DEVELOPMENT

PROJECT APPRAISAL DOCUMENT

ON A

PROPOSED LOAN

IN THE AMOUNT OF US\$80 MILLION

TO THE

ARGENTINE REPUBLIC

FOR

DIGITAL INCLUSION AND INNOVATION IN PUBLIC SERVICES IN ARGENTINA

February 22, 2021

Governance Global Practice  
Latin America And Caribbean Region

This document is being made publicly available prior to Board consideration. This does not imply a presumed outcome. This document may be updated following Board consideration and the updated document will be made publicly available in accordance with the Bank's policy on Access to Information.



**CURRENCY EQUIVALENTS**

(Exchange Rate Effective January 20, 2021)

Currency Unit = Argentine Peso (ARS)

---

ARS 1 = US\$ 0.012

---

US\$1 = ARS 86.35

**FISCAL YEAR**

January 1 – December 31

Regional Vice President: Carlos Felipe Jaramillo

Country Director: Jordan Z. Schwartz

Regional Director: Robert R. Taliercio

Practice Manager: Adrian Fozzard

Task Team Leader(s): Silvana Kostenbaum, Marco Larizza



## ABBREVIATIONS AND ACRONYMS

AAPI	Argentine Agency of Access to Public Information
AGN	General Audit Office ( <i>Auditoría General de la Nación</i> )
ANDIS	National Agency of Disability ( <i>Agencia Nacional de Discapacidad</i> )
ARSAT	Argentine Company for Satellite Solutions ( <i>Empresa Argentina de Soluciones Satelitales Sociedad Autónoma</i> )
CBA	Cost-Benefit Analysis
CPF	Country Partnership Framework
DIPROSE	Directorate of Sector and Special Projects ( <i>Dirección de Programas y Proyectos Sectoriales y Especiales</i> )
E&S	Environmental and Social
ESCP	Environmental and Social Commitment Plan
FM	Financial Management
FMA	Financial Management Assessment
GAT	Management of Social Benefit Program's Transfers ( <i>Gestión de Asistencias y Transferencias</i> )
GDP	Gross Domestic Product
GDE	Document E-Filing System ( <i>Gestión Documental Electrónica</i> )
GovTech	Government Technology
GRS	Grievance Redress Service
HR	Human Resource
IBRD	International Bank for Reconstruction and Development
ICT	Information and Communication Technologies
ID	Identification Document
IFR	Interim Financial Report
INAI	National Institute of Indigenous Affairs ( <i>Instituto Nacional de Asuntos Indígenas</i> )
INAP	National Institute of Public Administration ( <i>Instituto Nacional de Administración Pública</i> )
IPF	Investment Project Financing
IRR	Internal Rate of Return
IT	Information Technology
JGM	Chief of Cabinet of Ministers ( <i>Jefatura de Gabinete de Ministros</i> )
NCS	National Cybersecurity Strategy
OECD	Organization for Economic Cooperation and Development
OM	Operational Manual



OGP	Open Government Partnership
ONC	National Procurement Office ( <i>Oficina Nacional de Contrataciones</i> )
PAD	Project Appraisal Document
PBC	Performance-Based Condition
PDO	Project Development Objective
PDPL	Personal Data Protection Law
PIU	Project Implementation Unit
SAE	Secretariat of Strategic Affairs ( <i>Secretaría de Asuntos Estratégicos</i> )
SEA	Social and Environmental Assessment
SEP	Stakeholder Engagement Plan
SIDIF	Integrated Financial Management Information System ( <i>Sistema Integrado de Información Financiera</i> )
SIP	Secretariat of Public Innovation ( <i>Secretaría de Innovación Pública</i> )
SOE	Statement of Expenditure
TAD	Remote-Access Platform ( <i>Trámites a Distancia</i> )
TOR	Terms of Reference
WB	World Bank
WBG	World Bank Group



TABLE OF CONTENTS

**DATASHEET.....jError! Marcador no definido.**

**I. STRATEGIC CONTEXT..... 6**

A. Country Context.....6

B. Sectoral and Institutional Context .....7

C. Relevance to COVID-19 Recovery and Higher Level Objectives ..... 12

**II. PROJECT DESCRIPTION..... 13**

A. Program Development Objective (PDO) and PDO Level Results Indicator..... 13

B. Project Components ..... 13

C. Project Beneficiaries ..... 16

D. Results Chain ..... 17

E. Rationale for Bank Involvement and Role of Partners ..... 19

F. Lessons Learned and Reflected in the Project Design ..... 20

**III. IMPLEMENTATION ARRANGEMENTS..... 21**

A. Institutional and Implementation Arrangements ..... 21

B. Results Monitoring and Evaluation Arrangements ..... 22

C. Sustainability ..... 22

**IV. PROJECT APPRAISAL SUMMARY ..... 23**

A. Technical, Economic and Financial Analysis ..... 23

B. Fiduciary ..... 25

C. Legal Operational Policies ..... 25

D. Environmental and Social ..... 26

**V. GRIEVANCE REDRESS SERVICES..... 27**

**VI. KEY RISKS..... 27**

**VII. RESULTS FRAMEWORK AND MONITORING..... 30**

**ANNEX 1: Implementation Arrangements and Support Plan..... 51**

**ANNEX 2: Adjustments to the Country Program in Response to COVID-19..... 62**

**ANNEX 3: Performance-Based Condition (PBC) Disbursement and Verification Protocol. 65**

**ANNEX 4: Economic and Financial Analysis ..... 67**



DATASHEET

**BASIC INFORMATION**

Country(ies)	Project Name	
Argentina	Digital Inclusion and Innovation in Public Services in Argentina	
Project ID	Financing Instrument	Environmental and Social Risk Classification
P174946	Investment Project Financing	Moderate

**Financing & Implementation Modalities**

<input type="checkbox"/> Multiphase Programmatic Approach (MPA)	<input type="checkbox"/> Contingent Emergency Response Component (CERC)
<input type="checkbox"/> Series of Projects (SOP)	<input type="checkbox"/> Fragile State(s)
<input checked="" type="checkbox"/> Performance-Based Conditions (PBCs)	<input type="checkbox"/> Small State(s)
<input type="checkbox"/> Financial Intermediaries (FI)	<input type="checkbox"/> Fragile within a non-fragile Country
<input type="checkbox"/> Project-Based Guarantee	<input type="checkbox"/> Conflict
<input type="checkbox"/> Deferred Drawdown	<input type="checkbox"/> Responding to Natural or Man-made Disaster
<input type="checkbox"/> Alternate Procurement Arrangements (APA)	<input type="checkbox"/> Hands-on Enhanced Implementation Support (HEIS)

Expected Approval Date	Expected Closing Date
30-Mar-2021	30-Jun-2025

Bank/IFC Collaboration

No

**Proposed Development Objective(s)**

To improve the efficiency of and access to selected digital administrative services

**Components**

Component Name	Cost (US\$, millions)
----------------	-----------------------



Digital public services	19.60
Cross-cutting systems, data management and innovation	20.38
Expansion of technological platforms and project management	45.20
Project management and evaluation	3.72

**Organizations**

Borrower: Republic of Argentina

Implementing Agency: Secretariat of Innovation, Chief of Cabinet of Ministers Office

**PROJECT FINANCING DATA (US\$, Millions)**

**SUMMARY**

<b>Total Project Cost</b>	88.00
<b>Total Financing</b>	88.00
<b>of which IBRD/IDA</b>	80.00
<b>Financing Gap</b>	0.00

**DETAILS**

**World Bank Group Financing**

International Bank for Reconstruction and Development (IBRD)	80.00
--	-------

**Non-World Bank Group Financing**

Counterpart Funding	8.00
Borrowing Agency	8.00

**INSTITUTIONAL DATA**

**Practice Area (Lead)**

**Contributing Practice Areas**

Governance



### Climate Change and Disaster Screening

This operation has been screened for short and long-term climate change and disaster risks

### SYSTEMATIC OPERATIONS RISK-RATING TOOL (SORT)

Risk Category	Rating
1. Political and Governance	● Moderate
2. Macroeconomic	● High
3. Sector Strategies and Policies	● Moderate
4. Technical Design of Project or Program	● Moderate
5. Institutional Capacity for Implementation and Sustainability	● Moderate
6. Fiduciary	● Moderate
7. Environment and Social	● Moderate
8. Stakeholders	● Moderate
9. Other	
10. Overall	● Moderate

### COMPLIANCE

#### Policy

Does the project depart from the CPF in content or in other significant respects?

Yes  No

Does the project require any waivers of Bank policies?

Yes  No





**Environmental and Social Standards Relevance Given its Context at the Time of Appraisal**

E & S Standards	Relevance
Assessment and Management of Environmental and Social Risks and Impacts	Relevant
Stakeholder Engagement and Information Disclosure	Relevant
Labor and Working Conditions	Relevant
Resource Efficiency and Pollution Prevention and Management	Relevant
Community Health and Safety	Relevant
Land Acquisition, Restrictions on Land Use and Involuntary Resettlement	Not Currently Relevant
Biodiversity Conservation and Sustainable Management of Living Natural Resources	Not Currently Relevant
Indigenous Peoples/Sub-Saharan African Historically Underserved Traditional Local Communities	Relevant
Cultural Heritage	Not Currently Relevant
Financial Intermediaries	Not Currently Relevant

**NOTE:** For further information regarding the World Bank’s due diligence assessment of the Project’s potential environmental and social risks and impacts, please refer to the Project’s Appraisal Environmental and Social Review Summary (ESRS).

**Legal Covenants**

Sections and Description

Article III. 3.01. The Borrower declares its commitment to the objectives of the Project. To this end, the Borrower shall carry out the Project through JGM, in coordination with SAE, and with the assistance of Participating Entities, all in accordance with the provisions of Article V of the General Conditions and Schedule 2 to this Agreement.

Sections and Description

Schedule 2. Section I.A.1. The Borrower, through SIP, shall operate and maintain, at all times during Project implementation, the DIPROSE, with structure, functions, and responsibilities acceptable to the Bank, as set forth in the Operational Manual, including, inter alia, providing support for Project management and reporting.

Sections and Description

Schedule 2. Section I.A.2. The Borrower, through SIP, shall ensure that the DIPROSE is at all times during Project implementation, adequately staffed with professionals necessary to fulfill its functions, including, inter alia: (a) a



Project Coordinator; (b) a fiduciary and financial management specialist; (c) a procurement specialist; (d) an environmental and social specialist; (e) a monitoring and planning specialist; and (f) a communication specialist.

Sections and Description

Schedule 2. Section I.A.3. Prior to the carrying out of any activity under the Project which falls under the administrative jurisdiction of a Participating Entity, the Borrower, through SIP, shall enter into an agreement with the pertinent Participating Entity, as the case may be (“Inter-institutional Agreement”), all under terms and conditions acceptable to the Bank.

Sections and Description

Schedule 2. Section I.A.4. The Borrower shall hire a credible verification agent, with qualifications and under terms of reference acceptable to the Bank, to assist DIPROSE in the verification of achievement of PBCs, as set forth in Section III.B.2 (a) of this Schedule 2.

**Conditions**

Type	Description
Effectiveness	Article V. 5.01. The Additional Condition of Effectiveness consists of the following, namely, that the Operational Manual has been adopted by the Borrower, through SIP.
Disbursement	Schedule 2. Section III.B.1. No withdrawal shall be made for payments made prior to the Signature Date, except that withdrawals up to an aggregate amount not to exceed \$16,000,000 may be made for payments made prior to this date but on or after the date falling one year prior to the Signature Date, for Eligible Expenditures under Category (1).
Disbursement	Schedule 2. Section III.B.2. 2. Each withdrawal under Category (2) shall be made only after the Bank has received: (a) evidence acceptable to the Bank in form and content and following the requirements set forth in the Operational Manual and the Disbursement and Financial Information Letter, confirming the achievement of the respective PBCs, including the report of the verification agent referred to in Section I.A.4 of Schedule 2 to this Agreement; and (ii) evidence, in form and content acceptable to the Bank confirming that the Underlying Expenditures in an amount equal to at least the amount to be withdrawn under this Category in respect of each PBC, has been incurred, and that said expenditures have not been presented before to the Bank as satisfactory evidence for withdrawals under this Agreement.



## I. STRATEGIC CONTEXT

### A. Country Context

1. **The COVID-19 outbreak hit Argentina when its economy faced significant macroeconomic imbalances and a highly uncertain outlook.** Following a two-year recession, high inflation and lack of access to capital markets, the strict lockdown imposed to contain the spread of the pandemic triggered the sharpest GDP monthly decline ever recorded in the seasonally adjusted series, in March-April 2020. From the third quarter onwards, the Government gradually eased confinement measures, allowing economic activity to pick up at a low pace. The implementation of a fiscal stimulus package to aid families and firms – equivalent to 3.5 percent of GDP – coupled with an abrupt decline in revenues resulted in a central government (primary) deficit estimated at 6.5 percent of GDP in 2020. In a context of restricted market access, financing the response to the pandemic required an important monetization of the deficit. This has exacerbated macroeconomic imbalances, notably by exerting pressures on reserves and on the persistent large gap between the official and parallel exchange rates. However, this pressure has been receding in recent months.

2. **In September 2020, the Government managed to restructure the sovereign debt denominated in foreign currency.** The restructuring achieved consent of creditors holding 99 percent of the bonds under external and domestic law. This agreement significantly reduced debt service obligations in the medium term, creating much needed fiscal space in the context of the recovery from the crisis.

3. **The unprecedented economic contraction has had a severe impact on poverty and employment. Labor market statistics point to a sharp fall in total employment (from 42.2 to 33.4 percent) between the first and the second quarter.** The partial regularization of the labor market in the third quarter led to a gradual recovery of the employment rate to 37.4 percent. The impact on unemployment was relatively moderate – an increase of 2.7 percentage points in the second quarter - as an important share of workers ceased looking for jobs during the lockdown, leading to a massive fall in the activity rate from 47.2 to 38.4 percent. The Government implemented unprecedented emergency fiscal measures, which were effective in mitigating the impact of the economic crisis on the most vulnerable. Still, levels of poverty and extreme poverty – at 40.9 and 10.5 percent of the population, respectively - reached their highest level since 2016 in the first semester of 2020.

4. **Real GDP is estimated to have shrunk by an estimated 10 percent in 2020 and projected to partially recover by 6 percent in 2021.** Economic recovery has gradually picked up as containment measures are progressively lifted, building on the economy's ample idle capacity. Uncertainty as well as price and capital controls might limit investment growth, while the imperative to bring down the fiscal deficit limits the scope for demand stimulus. However, investment in construction – which amounts to half the total – has been highly dynamic in the last months of 2020. The rebound is expected to be only partial in 2021, and the economy is not projected to reach 2019 GDP levels before 2023. There are important downside risks to this baseline scenario, notably a reversal in the so far subdued inflationary dynamics (inflation ended 2020 at an annual rate of 36.1 percent, almost 18 p.p. lower than in 2019), which has been held back by the unprecedented drop in demand and price controls. The 2021 budget foresees a reduction in the primary deficit from an estimated 6.5 percent of GDP in 2020 to 4.2 percent in 2021. This goal is helped by the successful restructuring of external debt in August, which shifts the bulk of external debt service payments to beyond 2026.

5. **As every country around the world, The health impact of COVID-19 in Argentina has been severe.** The country ranked 3rd in the region and 7th in the world in the number of confirmed cases as of November 2, 2020. The spread was brought under control by the end of October and began to decline in November, with an 18.8 percent seven-day reduction in new cases and a 10.1 percent seven-day drop in mortality at the beginning of



November 2020. Although the pandemic first hit the most populated parts of the country, with the Buenos Aires province and the Autonomous City of Buenos Aires (CABA) representing around 90 percent of all accumulated cases back in August 2020, it has subsequently affected other provinces that now represent 43 percent of all accumulated cases. As of early November, there were 4,922 patients hospitalized in Intensive Care Units (ICU), with an occupancy rate for all causes of 63.6 percent at the national level. However, in Neuquén, Rio Negro, Tucumán and Santiago del Estero ICU occupation rates are higher than 80 percent.

## B. Sectoral and Institutional Context

6. **In 2015, the national authorities launched an ambitious digital governance and state modernization plan aimed at achieving “a public administration at the service of citizens” and efficient, effective, and good-quality service delivery.** The modernization plan’s objectives span five axes: a) technology and digital government; b) integrated management of human resources; c) results-based management and public commitments; d) open government and public innovation; and e) development of a digital country strategy. Implementation of this plan has significantly accelerated progress on the digital governance and state modernization agenda, supported by a World Bank-financed Modernization and Innovation Project approved in January 2017. Argentina reached second place in Latin America on the 2020 UN E-Government Index and 32nd place in the world. Argentina’s GovTech Maturity index (0.80) also reflects the progress, ranking the country well above the world average (0.50).<sup>1</sup> Progress on digitization of government services helped the Government respond effectively to the COVID-19 pandemic. However, COVID-19 also put government systems under extraordinary stress, revealing the limitations of service delivery capacity under the current service delivery model.

7. **Digital transformation of core government systems has allowed state agencies to move to paperless administration, but many of the processes underlying the digital government services have yet to be restructured and use of data analytics tools remains limited.** Deployment of the e-filing system (*Gestión Documental Electrónica*, GDE) in the national public administration from 2015 onwards allowed digital processing and remote operation of most administrative procedures. Today, over 450 entities in the central national administration manage procedures using the GDE system. The GDE system played an important role in ensuring business continuity during the pandemic with a 73 percent increase in registered users since March 2020. Digital government services were designed using paper-based processes, which facilitated a rapid roll-out of services. However, this limits the benefits of digitization and falls far short of delivering a seamless experience to users. Only 30 out of more than 1,400 services have been reengineered: most of the services follow the inefficient procedures used in the former paper-based system. Digitization has created a data rich environment but there is limited use of data and data analytics tools, such as machine learning and artificial intelligence, to support policy and managerial decision-making. Government agencies do not have concrete plans to maximize data analysis and prepare user-targeted business intelligence tools to improve decision making and foster innovation in the public sector for service delivery.

8. **Online platforms combined with electronic authentication have improved citizens’ and businesses’ access to digital government services, but the catalog of available digital services remains limited, and there is a need to enhance their functioning to better target the needs of users, including women and other vulnerable groups.** The *Mi Argentina* portal serves as a single-entry point for citizen interaction with the Government, a personalized and unified portal for state services and news, accessible online and through a mobile application. The portal was

---

<sup>1</sup> The World Bank defines GovTech as the use of technology to support government operations, service delivery and transparency. GovTech is a process of whole-of-government public sector modernization that places the citizen at the center of reform. The GovTech Maturity Index (GTMI) measures four foundational GovTech blocks: enhancing service delivery, supporting core government systems, mainstreaming citizen engagement and GovTech enablers.



launched in 2016, integrating multiple websites into one single domain ([argentina.gob.ar](http://argentina.gob.ar)). Between 2016 and 2019, the platform had 126 million visitors and 1.5 million users<sup>2</sup>. A complementary platform for remote access to services (*Trámites a Distancia*, TAD) was launched in 2017. The TAD platform facilitates delivery of digital government services, especially for businesses, through a biometric recognition system, integration of digital signatures to validate actions within the TAD and GDE platforms and the interconnectivity with the tax-collection agency platform to verify identity and allow administrative procedures to be completed online. A national appointment system (*Sistema Nacional de Turnos*) was launched in 2018, allowing citizens to schedule face-to-face meetings for services that cannot be processed completely online. Deployment of these platforms was accompanied by user-friendly help desks to support citizens and firms by email, mobile phone applications and other online forms. Automated processing has improved government capacity to provide digital government services to citizen and business. The *Mi Argentina* portal registered users increased from 1.5 million to 5 million since the beginning of the COVID-19 outbreak. TAD provided access to critical information such as data on health status and the “Certificate for circulation” during the COVID-19 lockdown. From March to November 2020 registered TAD users (both citizens and businesses) increased from 0.7 million to 2 million. By December 2020, 2,195 e-services were included in the platform, more than 5.4 million e-services initiated, and more than 8.2 million e-files generated. While the range of existing digital government services is impressive, there are still gaps and significant problems with integration, reengineering and streamlining of processes to improve quality of online service provision and better target vulnerable groups. There is also a significant gender gap in use of e-services. In 2017, men carried out 45 percent of government administrative processes face-to-face, while women did so at a rate of 55 percent.<sup>3</sup> Data from TAD between July 2016 to September 2019 show that only 32 percent of registered users were female and only 24.5 percent of administrative processes were completed by women, with this share dropping to 27 and 19 percent respectively outside the Province of Buenos Aires and the Autonomous City of Buenos Aires.<sup>4</sup>

9. **The e-procurement systems of the Government, among the most important digital government services for public administration and businesses, can improve functionality by using data analytics and by enhancing transparency.** All public procurement processes use the Compr.AR and Contrat.AR portals. The systems have 38,000 registered vendors. Since 2018, the procurement portal has tracked information on firms’ integrity plans, as mandated by the Ministry of Justice and Human Rights. E-procurement has been implemented in parallel to the centralization of the regulatory function for goods, services and civil works under a single agency, providing the National Procurement Office (*Oficina Nacional de Contrataciones*, ONC) with the powers to dictate the operational rules necessary for the implementation of the systems. ONC manages and regulates the National Constructor’s Registry for Public Works for construction firms and public works consulting firms. However, ONC has yet to operationalize the registry electronically. ONC makes little use of data analytics and artificial intelligence to inform procurement decisions and identify red flags in procurement. Building on steps taken to publish procurement data in the context of the COVID-19 emergency response, further efforts are needed to enhance transparency by adopting open contracting standards and open data strategies to make the data easily accessible and reusable by non-state actors.

10. **A national open data policy launched in 2016 and the open data portal (*Datos Argentina*) have helped create an enabling environment for open government, but data use remains limited, hindering development of data-driven digital innovations.** Argentina was one of the first countries in Latin America to become a member of the Open Government Partnership (OGP) in 2012 and is currently implementing the Fourth National Open

<sup>2</sup> <https://www.linkedin.com/pulse/argentina-gobiernodigital-daniel-abadie/?trackingId=sAUaCoFW1cjG29ncfUg1mw%3D%3D>

<sup>3</sup> Data from Latinobarometro 2017.

<sup>4</sup> Analysis covers individuals (*personas físicas*). The Province and the City of Buenos Aires generate 71.7 percent of all administrative processes.



Government Action Plan 2019-2021, co-created through a process designed by the National Roundtable on Open Government following recommendations made by the OECD and OGP's Independent Reporting Mechanism (IRM). The 2016 National Law 27275 on Access to National Public Information includes active transparency obligations that require public agencies to provide information in a clear and comprehensible manner, using online platforms and open data formats. The Government created a variety of digital channels through which citizens and other stakeholders can interact with the public sector, including the Open Government Roundtable and the Online Public Consultation Fora. The operation of digital government tools and technologies has generated vast amounts of data gathered and stored in standardized formats. Despite these efforts, Argentina's open data ecosystem mostly operates in silos. Data users such as citizens, civil society organizations and entrepreneurs are not actively involved in the design and use of open data or in determining which datasets will be released to the public. The supply of data is mostly driven by institutional willingness. The Government has taken steps to improve data use through the establishment of a national public innovation center and a digital government observatory that will steer and promote the use of data for public innovation. Further efforts are needed to foster collaboration with civil society and the private sector to promote data-enabled innovations in digital government services for citizens and businesses.

11. **The government has made progress in improving access to digital government services at the subnational level, but further work is needed to deliver digital government services at the same standards as the national administration.** In a federal country like Argentina, the roll out of digital platforms and processes at the subnational level is a critical component of the digital government reform agenda. The 23 provinces, the Autonomous City of Buenos Aires and the more than 2,000 municipalities in the country have a diverse and, compared to the national government, a generally less developed set of digital government services for citizens and businesses. Responding to their needs, the *País Digital* program launched by the national government in 2016 supports gradual implementation of shared e-services for remote municipalities using centrally supported cloud services. This allows municipalities to use high-quality applications at a very low cost. The national government has also provided subnational governments with administrative applications. The e-filing system has been deployed in eight Provinces and the e-procurement system in four provinces. More than 1,000 municipalities covering 80 percent of the Argentine population have implemented at least one digital solution provided by the national government. Building on these achievements, there is a need to intensify efforts to adapt systems to the needs of subnational administrations. Recognizing this challenge, the Government has recently signed (or is in the process of signing) institutional agreements with ten provincial governments that will guide the implementation of subnational initiatives for online services. These agreements cover: e-filing; e-procurement; public vendor administration digital platform; digital human resources management; digital civil registry; digital signature and TAD. Ongoing analytical work supported by the World Bank (Support for Subnational Digital Governance Reforms in Argentina – P172808) is taking stock of the digital governance reform strategy across provinces and will help identify priority GovTech reforms to be implemented at the subnational level.

12. **A significant expansion in fiber optic connectivity combined with high penetration of mobile access internet services has enabled the expansion of digital government services, but additional investments in digital service centers are needed to improve access for those otherwise excluded and vulnerable groups.** Led by the Argentine Company for Satellite Solutions (*Empresa Argentina de Soluciones Satelitales Sociedad Anónima, ARSAT*), a decentralized state-owned company created in 2006 to provide telecommunication services to key government entities, investments in broadband have increased connectivity with an expansion in the fiber optic network from 6,500km in 2015 to 30,000km in 2019. Internet access reaches 80 percent of the population in Argentina, well above



regional peers such as Colombia, Mexico, Brazil and Uruguay where access ranges between 64 and 74 percent.<sup>5</sup> There is some variation in connectivity across regions, but these are less significant than the rural-urban digital divide. In rural areas, 45 percent of locations lack broadband internet coverage. In September 2020, President Fernandez renewed the Government's commitment to deepen internet penetration through ARSAT with the launch of "Plan Conectar", a national connectivity plan. Alongside these efforts to expand connectivity, the Government intends to expand coverage of digital service centers (*Puntos Digitales*) in rural municipalities and peri-urban areas. The digital service centers program (*Programa Puntos Digitales*) was launched in 2010 to promote digital inclusion and reduce the digital gap, promote citizen's rights, foster digital job skills and empower local communities. By December 2020, there were digital service centers in 570 locations. The digital service centers provide a reliable platform for citizens to access and seek advice on government services and participate in distance learning through online webinars. These service centers have played an important role in the COVID-19 emergency response: facilitating access to government social protection programs such as the Emergency Family Income (*Ingreso Familiar de Emergencia*, IFE); and serving 1.7 million users, with 80,000 participants in webinars, more than 170,000 new users of the online learning platform and 350,000 people assisted in completing administrative forms.

13. **The growing supply of digital government services and expected increase in users will need to be supported by enhanced capability of the National Data Center.** The Government provides shared infrastructure services to government agencies through ARSAT. ARSAT hosts the National Data Center. As digital government services and data use expand, ARSAT will need to expand its capacity to meet increased demand. The strengthening of ARSAT capabilities will include new and more secure cloud computing, hosting, and housing services that are expected to lead to cost savings for the Government in the medium term. In this context, data protection and cybersecurity risks are an important concern. Measures to prevent unauthorized access to government data are of utmost importance.

14. **While Argentina has a solid regulatory environment on data protection and cybersecurity, enforcement remains a challenge.** Privacy and data protection rights are recognized by the Argentine Constitution; several International Treaties executed by Argentina (with legal hierarchy superior to domestic laws); the Argentine National Civil and Commercial Code; and more recently the Personal Data Protection Law (PDPL) enacted in 2000 (2536/2000) and its Regulatory Decree (1558/2001). The national regulator in charge of enforcing the PDPL is the Argentine Agency of Access to Public Information (AAPI). Despite a solid data protection regime, PDPL enforcement has so far been scarce in practice. As a result, while Argentina is still more advanced than other Latin American countries in data protection matters, its regime is still less developed than OECD countries. The main authority in charge of regulating data protection and cybersecurity is the National Directorate of Cybersecurity within the Secretariat of Public Innovation (*Secretaría de Innovación Pública*, SIP). SIP oversees the National Cybersecurity Strategy (NCS), launched in 2019 by the Resolution 829/2019, with the mandate to direct the development of plans and policies related to data protection and cybersecurity. Recent regulations have focused on personal data, financial entities, internet service suppliers, and public sector, establishing standards and obligations to protect and safeguard sensitive data and institutional systems, and prevent cybersecurity incidents<sup>6</sup>. In November 2020 SIP organized the first meeting of the Cybersecurity Committee established by Regulation 829/2019.<sup>7</sup>

<sup>5</sup> Data from Encuesta Permanente de Hogares 4T2019 – INDEC

<sup>6</sup> Personal Data Protection Law, No. 25.326 of 2000; the Argentinian data protection authority's ('AAIP') Resolution No. 47/2018 establishing recommended security measures for the processing and conservation of personal data; the Argentine Central Bank's Communication 6354, as amended by Communication 6375 and 6271; Digital Signature Act, Act No.25.506 of 2001, as amended by Decree No. 182/2019 on Digital Signatures; and Act No. 25.690 on Internet Service Providers.

<sup>7</sup> <https://www.argentina.gob.ar/noticias/el-comite-de-ciberseguridad-tuvo-la-primera-reunion-del-ano>.



15. **The Government recognizes the need for significant investments in digital skills for public servants and citizens, and effective management and implementation of an ambitious digital government reform agenda.** The Government intends to roll out a federal training plan (*Plan Federal de Capacitación*) offering online courses to the general public for continuous learning on robotics, IT, programming, digital marketing and graphic design, as well as certification on digital jobs such as tablet, PC and cellphone repair. The digital service centers will provide the venue for citizens to access the federal training plan. The ambitious digital agenda needs to be embedded across the whole public sector through the development of digital and data management skills at all levels of the public sector, strengthening ongoing efforts of the National Institute of Public Administration (*Instituto Nacional de la Administración Pública, INAP*).

16. **Changes in the government structure after the transition in December 2019 offer an opportunity to take the digital government reform agenda to the next level following a “whole-of-government” approach.** Early on, the new administration emphasized its commitment to a citizen-centered public administration through the broad deployment of e-government and open government principles. Responsibility for the digital government reform agenda was moved closer to the center of government with the creation of SIP under the Chief of Cabinet of Ministers (*Jefatura de Gabinete de Ministros, JGM*). SIP has the mandate to lead the digital government and open government strategy. Its mission is to promote inclusion and equality in Argentina through a transparent government that safeguards connectivity and access to information and promote new technologies. SIP has sought the support of the World Bank to implement this ambitious agenda.

17. **Argentina ranks amongst the ten emerging economies most vulnerable to climate change and was one of the first countries to ratify the Paris Agreement under the United Nations Framework Convention on Climate Change (UNFCCC) in 2016.** Average annual temperatures are expected to increase by 1.5°C by mid-century and country wide annual average precipitation is expected to increase with wide geographic variation throughout the country<sup>8</sup>. These conditions are expected to lead to more frequent and intense natural disasters, including droughts, heat waves, water insecurity, flooding and sea level rise. The agriculture sector, rural and peri-urban areas are highly vulnerable to climate-related risks because they lack access to updated technologies, basic infrastructure, adequate technical assistance and financial instruments that would allow them to manage risks more effectively. Argentina suffers an average of US\$1.08 billion each year in direct asset losses and US\$3 billion in welfare losses due to floods, while firms lose US\$4 billion due to infrastructure disruptions. From 2000 to 2011 flooding events affected 5.5 million people. Critical infrastructure systems, such as energy, transportation, water, waste, and digital communications, provide the backbone of modern economies and societies. Failures in these systems can result in large-scale economic losses and social disruptions. Strengthening digital platforms and access to critical services will help reduce impacts of disasters by ensuring business continuity, expediting access to critical financial and technical support for citizens and businesses after climate shocks and accelerating economic recovery.

18. **The Modernization and Innovation for Better Public Services in Argentina Project (P157136) approved in February 2017 and closing in June 2021, has focused on improving the quality and accessibility of selected government administrative services and enhancing transparency in the public administration.** The project supported the implementation of the State Modernization Plan launched by the Government in March 2016 to advance the modernization agenda in the national public administration from a transparency and citizen-centric perspective. The design focused on delivering results in four selected areas: supporting online citizen centric processes; the electronic civil registry in the Province of Buenos Aires; an updated electronic procurement system; and an electronic workflow management platform for documents.

19. **The successor Digital Inclusion and Innovation in Public Service project will expand the scope of this**

---

<sup>8</sup> Source: World Bank Climate Change Knowledge Portal





**precursor operation by enhancing functionalities of existing digital systems, leveraging data analytics, boosting data-enabled innovation, enhancing IT infrastructure and expanding services provided by subnational governments.** The Digital Inclusion and Innovation in Public Service project is expected to become effective after the Modernization and Innovation for Better Public Services Project (P157136) has closed and fully disbursed. Selected public sector reforms from the previous project (such as the human resources management system reform and the asset declaration system for the Anticorruption Office) have not been included in the new project due to changes in government priorities.

### C. Relevance to COVID-19 Recovery and Higher Level Objectives

20. **The project is aligned with government strategies and commitments aiming to advance digital transformation with the goal of achieving a public administration at the service of citizens and promoting efficient, effective and quality service delivery.** In November 2020, the Government launched its connectivity plan (*Plan Conectar*) with four pillars: satellite connectivity; expansion of the fiber optic network; strengthening of the National Data Center; and open digital TV. The Government has requested support from the World Bank to finance the strengthening of ARSAT's capacities and expansion of its National Data Center to respond to the increased demand for its services from the national public administration and subnational governments. The project will support this pillar by enhancing the ARSAT data center's capacity for data processing and storage and the development of information technology platforms to meet growing demand. The Government is committed to strengthening the quality and access to digital government services and leveraging digital technologies to promote transparency and accountability across the public administration. The project will support the digital government strategy by: enhancing the functionality of digital platforms, notably *Mi Argentina* and the remote access platform TAD; rolling out digital government systems including e-filing (GDE), e-procurement (Compr.AR; Contrat.AR), digital signature and digital civil registries across provinces and municipalities; and expanding and upgrading digital service centers. As a member of the Open Government Partnership (OGP) since 2012, the Government has committed to open data and transparency initiatives through its fourth 'Open Government Plan' (2019-2021). The project will support implementation of four OGP commitments: open data in the public works procurement system; open budgets for public sector expenditure management; development of the proactive transparency index with the Access to Information Agency; and citizen participation in monitoring recommendations by the Auditor General's Office.

21. **The project is consistent with the adjustments made to the World Bank Group's (WBG) program in response to the COVID-19 crisis (Annex 2), contributing to pillar 4 of the WBG COVID-19 Crisis Response Approach paper by strengthening policies, institutions and investments for sustainable recovery.** The COVID-19 pandemic saw significant expansion in the use of the e-filing system (see para 6), *Mi Argentina* and TAD (see para 7) and digital service centers (see para 11). This digital government infrastructure enables citizens to access a wide range of public services, including health, social protection, training, public procurement, licensing and regulation. Demand for and expectations of public services will grow further as the economy recovers from COVID-19. The Government recognizes the need for GovTech solutions that enable citizens' access to key public services, including for women and vulnerable populations, and are instrumental for accountability, efficiency and effectiveness in government activities and public services to citizens and businesses.

22. **The project is aligned with the overarching goal of the Argentina Country Partnership Framework (CPF) to address key institutional constraints to development.** The FY19-22 CPF (Report No. 131971-AR), discussed by the Board of Directors on March 28, 2019, highlights institutional constraints in three areas as a focus for World Bank engagement: the institutional setting for macroeconomic policy; market institutions related to competition and business environment; and institutional capacity for service delivery. The CPF identifies a weak bureaucracy, limited evidence-based policy making, inadequate procurement regulation, largely ineffective fiduciary controls and



a lack of transparency in public policy making as key constraints for service delivery policy and implementation. The project will strengthen institutional capacity for service delivery using information technology, by increasing transparency and improving data management and use.

23. **The project will also contribute to the WBG’s corporate priorities embedded in the CPF program.** The CPF supports Argentina’s effort to reach its Nationally Determined Contribution (NDC), which lays out a transition to a cleaner energy mix, lower exposure to floods in urban and rural areas, increased use of climate risk management approaches, and promotion of climate-friendly urban mobility. The project will strengthen Argentina’s resilience and climate change adaptation by ensuring government-business continuity, and the Government’s ability to operate remotely and ensure the provision of digital government services including to vulnerable populations, such as indigenous peoples and migrants, in the event of climate-related and other disasters. The CPF also supports gender equality by focusing on enhancing women’s economic opportunities, protecting their human capital, and supporting small and medium enterprises that have active gender-equality policies. The project will apply a gender lens to the selection and design of digital government services.

## II. PROJECT DESCRIPTION

### A. Program Development Objective (PDO) and PDO Level Results Indicator

24. This Project Development Objective is to improve the efficiency of and access to selected digital administrative services.

25. Successful achievement of the PDO will be measured with the following outcome level indicators:

- a) Users registered on the *argentina.gov.ar* portal with a citizen digital profile.
- b) Digital service centers established at the subnational level.
- c) Government digital procedures with reduced resolution times<sup>9</sup>

### B. Project Components

26. **The project has four components.** Component 1 supports the design and implementation of digital public services for citizens, firms and government entities; Component 2 strengthens cross-cutting public sector management systems, leveraging the use of information through data analytics techniques, and innovation in public services and platforms; and Component 3 supports the strengthening of technological infrastructure capabilities. Component 4 supports project management and evaluation.

#### Component 1. Digital public services (Estimated cost: US\$19.6 million)

27. **This component supports the implementation and effective use of improved digital government services for citizens, businesses and government agencies at the national and subnational level and expands the availability of public venues to access digital government services.** This component focuses on subnational governments (provinces and municipalities). The component will facilitate the government’s response capacity in the event of natural disasters and other climate-driven events.

---

<sup>9</sup> Reduced resolution times will be measured in terms of reduction in the time needed to resolve digital procedures (*trámites*) initiated by citizens and firms and reduction in the time needed to resolve internal digital administrative procedures carried out by the public administration.



**28. Subcomponent 1.1. Design and implementation of national and subnational digital government services.**

This subcomponent supports the expansion of the *Mi Argentina* portal, the remote access platform TAD and the National Service Appointment System (*Sistema Nacional de Turnos*) for citizens, businesses and government entities<sup>10</sup>. This will improve the Government's response to climate-related shocks and strengthen the country's resilience by ensuring continuity of government services. Activities under this subcomponent include, among others: a) development and application of standardized digital governance and digital government services diagnostics for selected national and subnational entities; b) design, development and implementation of online administrative services, including redesign of existing services to make them accessible for visually-impaired persons; c) technical assistance to support management of the *Mi Argentina* and TAD platforms; d) training of personnel for the operation of redesigned processes; e) knowledge sharing and learning activities among national and subnational entities to disseminate lessons learned and exchange experiences on the implementation of digital systems and e-services, taking into account climate change and natural disaster considerations; and, financed through a Performance-Based Condition (PBC), f) redesign and implementation of improved government digital procedures, including those that can help government authorities better respond to climate-related shocks.

**29. Subcomponent 1.2 Digital service centers.** This subcomponent will strengthen existing digital service centers and expand new centers in underserved areas at the subnational level. Digital service centers will be designed to ensure continuity of services for citizens – and vulnerable groups in particular – in the event of climate-related shocks. Activities under this subcomponent include, among others: a) procurement and upgrade of IT equipment and connectivity services for the operation and establishment of digital service centers to facilitate access to public services; b) design and implementation of a communication strategy and awareness campaign for the use of services targeting vulnerable populations, including support for the implementation of a federal training plan; c) implementation of a training campaign for digital service center operators, including disaster risk management and recovery responses when a natural disaster occurs; and, financed through a PBC, d) coordination and supervision of the operation of digital service centers.

**Component 2. Cross-cutting systems, data management and innovation (Estimated Cost: US\$20.38 million)**

**30. This component supports the strengthening of key cross-cutting management systems and digital platforms and use of data to foster innovation in public service delivery.** This component focuses on enhancing and improving existing digital government services through enhanced functionalities and piloting digital innovations in selected sectors. This component supports the use of data for innovation and service improvement, including the use of data for disaster risk management and climate change adaptation.

**31. Subcomponent 2.1 Enhancement of cross-cutting systems and platforms.** This subcomponent supports the strengthening of selected key government systems and digital platforms to increase efficiency in the provision of digital government services. Enhancements to cross-cutting platforms will improve the operation of digital government services and response during shocks, including natural disasters and other climate-related events. Activities under this subcomponent include, among others: a) design and implementation of enhanced functionalities, including process reengineering, system integration, upgraded security for the e-filing (GDE) and e-procurement (Compr.AR and Contrat.AR) systems; b) redesign of systems and services to make them accessible for visually-impaired persons; c) strengthening the functionalities of the Citizen Portal and expanding the service

---

<sup>10</sup> Digital administrative services that will be prioritized are services that are critical for the expansion and improvement of the e-filing system, services that include procedures targeted to citizens and businesses, services that involve government procurement processes, including goods, services, public works and real-estate operations. The project will prioritize services with that have been processed at least in 500 occasions.



catalog of the TAD platform; d) upgrading and expansion of the Digital Signature platform; and, financed through a PBC, e) implementation of digital government systems in subnational governments.

32. **Subcomponent 2.2 Use of data for service improvement.** This subcomponent will promote the use of data generated by administrative systems and platforms to improve service delivery. Improvements will include entities managing disaster risks and natural disaster response and service providers, thereby enhancing their capacity to plan and respond to climate-related shocks. Activities under this subcomponent will include, among others: a) implementation of tools to support data analytics, including business intelligence, data warehouse and data processing tools; b) design and implementation of dashboards for government administrative systems to monitor and improve performance of key government services; c) enhancement of the open data portal, with new functionalities for users (public sector, general public and firms), and the development of an open data communication strategy that promotes the re-use of data by public agencies, civil society and businesses; d) support to monitor and implement OGP commitments in relation to open data in procurement, budgeting, transparency and citizen participation in monitoring audit recommendations; and e) application of international standards for Open Data where appropriate, to enable the access and use and re-use of data by government, civil society, and private sector.

33. **Subcomponent 2.3 Digital innovation.** Building on the data strategy and digital platforms, this subcomponent will promote innovation through work with public entities, the private sector and civil society. Innovations will consider, among others, solutions for and impacts on climate change adaptation, disaster risk management and gender inclusion. Activities under this subcomponent include, among others: a) the implementation of a public innovation center, to foster collaboration and co-creation among different stakeholders to improve the delivery of public services for citizens and businesses; b) implementation of a digital government observatory to monitor and support the digital transformation among public sector entities; c) support the technological infrastructure strengthening of SIP; and d) implementation of innovation pilots to showcase the benefits in selected sectors based on the government's strategic priorities and needs.

### **Component 3. Expansion of technological platforms (Estimated Cost: US\$45.2 million)**

34. **This component supports the strengthening of the technological infrastructure to ensure that information is standardized and available in a timely, reliable, and secure manner.** The component comprises support to strengthen and enhance ARSAT's technological infrastructure to ensure service continuity and improve resilience, against threats ranging from cyber-attacks, natural hazards and climate change impacts. It includes support to expanding the capacity of ARSAT, including ARSAT's National Data Center to respond to growing demand for its services. Activities under this component include, among others: a) enhancement of ARSAT's data center's capacity for data processing and storage to host information and communication services for government agencies, including the procurement of energy efficient equipment and technologies; b) expansion of ARSAT's data center information technology capacity at its contingency center to strengthen business continuity services, including in the event of climate-related natural disasters; c) strengthening of the emergency response center team and cybersecurity services, including the improvement of their capacity to respond to climate-induced shocks and natural disasters; and d) technical assistance to selected public institutions to support the effective provision of ARSAT's data center services, including for any equipment disposal and to ensure that equipment purchased and any upgrades to digital service centers use energy-efficient technologies. These improvements will follow mechanisms and protocols developed for the disposal of outdated equipment and hardware designed by ARSAT.

### **Component 4. Project management and evaluation (Estimated Cost: US\$3.72 million)**

35. **This component supports project management and institutional capacity building for implementation and sustainability, leveraging the Government's existing resources and institutional structures.** The component



focuses on support for SIP’s Directorate of Sector and Special Projects (*Dirección de Programas y Proyectos Sectoriales y Especiales*, DIPROSE) to manage and implement the project activities. Activities under this component include, among others: a) support for overall project management, including project coordination, change management and project monitoring and evaluation capabilities to strengthen DIPROSE; and b) technical assistance to the Secretariat of Strategic Affairs (*Secretaría de Asuntos Estratégicos*, SAE) in its mandate to design and implement diagnostics and evaluations of the digital government initiatives, to inform project supervision and long-term sustainability of the project’s interventions.

**Incentives for results feature**

36. **The project will combine investment financing and results-based financing.** Investment financing will support: the acquisition of technological infrastructure; development and adaptation of critical public management platforms; technical assistance for reform management; and the delivery of associated public management capacity building and training activities. Investment financing will disburse against eligible expenditures for national public administration staff services. This allows the authorities to use World Bank procurement procedures for enhanced implementation support.

**Table 1. PBC Allocated Amounts**

Activity	Policy Based Condition	Amount (US\$)
1.1.f	Government digital procedures with reduced resolution times	3,000,000
1.2.d	Visitors to digital service centers	6,000,000
2.1.d	Subnational governments operating a digital government system	3,000,000
<b>Total</b>		<b>12,000,000</b>

37. **Results-based financing through Performance-Based Conditions (PBCs) will incentivize effective implementation and achievement of key outcomes.** PBC-related project activities are to be carried out by SIP’s own staff and the underlying expenditures associated with them are calculated based on staff time and travel required for the effective implementation of each activity and achievement of the indicator. The Borrower through SIP, will withdraw loan proceeds in the amount specified for each target by presenting evidence of the achievement of the agreed PBCs and details of expenses incurred under agreed underlying expenditures. The project’s Operational Manual (OM) will provide detailed guidance on the verification protocols and eligible underlying expenditures for each PBC. A verification mechanism acceptable to the World Bank will periodically verify achievement of agreed targets. Reimbursement of expenses will be made into the Treasury Single Account in the Ministry of Finance. Budget item costs eligible for reimbursement are separate from the item costs eligible for input-based activities and both can be disbursed independently from each other (See Annex 3 for details on the budget lines and PBC verification protocols). Experience with the ongoing Modernization and Innovation for Better Public Services in Argentina Project confirms that the use of PBCs is effective in maintaining implementation momentum and helps the project achieve ambitious goals in a context of fiscal constraints. Use of PBCs improves predictability of access to funds for the implementing agency and thereby helps deliver expected results and sustain disbursements as planned.

**C. Project Beneficiaries**

38. **The project has three broad groups of beneficiaries.** First, citizens and businesses, who will interact more efficiently and effectively with the Government through the expansion of the remote access platforms and citizen



and business services. Enhancements to the *Mi Argentina* platform and the expansion of the available services in the TAD platform have a combined expected reach of 12 million people. TAD also serves about 86,000 firms. With the expansion of the digital government services catalog, the number of firms registered online is expected to increase. Second, participating government entities at the national and subnational levels will benefit by being able to carry out their functions in a more effective manner, by implementing the digital government tools and platforms, and by receiving the capacity building necessary to effectively operate them. The expected number of beneficiaries of this group amounts to 695,000 employees, from the national, provincial and municipal governments.<sup>11</sup> Third, national government agencies in charge of supervising project activities (including SIP and SAE) will also benefit through enhanced technical and operational capacity, whole-of-government approach to service provision and the corresponding strengthening of their respective institutional functions.

39. **The project will also benefit vulnerable groups including those affected by climate change impacts.** Vulnerable populations include indigenous peoples, people with disabilities, elderly, population with lower socio-economic and education levels, Lesbian, Gay, Bisexual, Transgender, Queer or Questioning, and Intersex (LGBTQI) and rural populations. These groups are typically the poorest and most exposed to natural disasters and climate-related shocks. The project will enable government services to effectively reach beneficiaries in remote areas and vulnerable groups by: enhancing access to a range of digital government services at the national and local level; strengthening of the *Mi Argentina* platform; expanding the network of digital service centers; taking the needs of vulnerable groups and women into account in the design of services; rolling out a communication strategy for the use of services; and the implementation of innovative pilot solutions that leverage the use of data on target populations.

D. Results Chain

Table 2. Results Chain

Development Challenges	Activities	Output	PDO/Outcome	Long term outcome/impact
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Outdated and inefficient internal administrative processes</li> <li>- Limited use of data analytics and limited transparency in administration</li> <li>- Limited functionality of online platform and unequal access to digital government services across the country</li> <li>- Weak public sector capacity to maintain and expand digital solutions at subnational level</li> </ul>	<b>C1 Improvement of Digital Public Services</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Expand provision of online administrative services</li> <li>- Establish digital government services centers</li> <li>- Implement campaign to expand use of services</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Digital country assessment platform implemented</li> <li>- Active network for knowledge sharing</li> <li>- Increased availability of digital service centers</li> <li>- Improved access to e-services by vulnerable groups.</li> </ul>	<b>Improved access to selected digital administrative services</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Increased use of the citizen’s portal (PBC) measured by number of users registered on the <i>argentina.gob.ar</i> portal with a citizen digital profile.</li> <li>- Increased use of the digital service centers in the subnational level (PBC) measured by number of users of digital service centers at the subnational level.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Business continuity/institutional resilience</li> <li>- Improved service delivery systems</li> <li>- Increased digital skills among public servants and citizens and enhanced employability</li> <li>- Improved business environment and country competitiveness</li> <li>- Improved accountability to</li> </ul>
	<b>C2. Strengthening of innovation and Cross-Cutting Management Systems</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reengineer administrative processes</li> <li>- Implement data analytics and processing tools</li> <li>- Implement dashboards for government administrative systems Enhance open data portal, and promotion of</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Enhanced functionalities of the e-filing and e-procurement systems and the <i>Mi Argentina</i> platform.</li> <li>- Expanded digital government services catalog</li> <li>- Enhanced administrative processes</li> <li>- Increased use of digital systems in SNGs (PBC)</li> <li>- More efficient and</li> </ul>	<b>Improved efficiency of selected digital</b>	

<sup>11</sup> Calculated considering 100 percent of national public administration employees, 50 percent of provincial public administration employees are beneficiaries (per expected coverage of project activities) and 50 percent of municipal public administration employees are beneficiaries (per expected coverage of project activities). Data from Dieguez, Gonzalo and Jose Gasparin (2017): El rompecabezas del empleo público en Argentina: ¿Quiénes hacen funcionar la maquinaria del Estado?; CIPPEC. <https://www.cippec.org/wp-content/uploads/2017/03/1082.pdf> –



<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unequal access to connectivity and broadband services</li> <li>- Limited capacity of IT infrastructure to meet growing demands for digital government services</li> <li>- Limited digital skills for public servants and citizens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>public data usage</li> <li>- Implement digital government observatory</li> <li>- Implement innovation pilots</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>responsive delivery of public services</li> <li>- Digital government observatory operative.</li> <li>- Innovation pilots implemented in selected sector</li> </ul>	<p><b>government services for citizens, businesses and the Borrower's public entities</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Improved performance in government digital procedures (PBC) measured by reduced resolution times.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>citizens and firms</li> <li>- Strengthened social contract and improved citizens' trust</li> </ul>
<p><b>C3. Improvements in public infrastructure technology and reform management</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Enhance and expand national datacenter capacity</li> <li>- Expand Contingency Datacenter capacity</li> <li>- Strengthen emergency response center team and improve cyber-security services</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Increased capacity of the National Data Center</li> <li>- Increased use of ARSAT's platforms and services by national and subnational administrations</li> </ul>		
<p><b>Critical assumptions include:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Government's commitment to appraise administrative processes.</li> <li>- Subnational governments' commitment to implement digital systems and digital government services.</li> <li>- Government's commitment to invest in upgrading public servants' digital skills and increase supply of those with targeted recruitment programs.</li> <li>- Dedicated budget lines secured during the project life cycle to enable execution of the project activities.</li> </ul>				

40. **The project seeks to generate improvements in the efficiency of and access to administrative services.** The project's theory of change (Table 2) aims to address the following challenges: limitations in access, quality and efficiency of digital administrative services; limited capacity of technological infrastructure to meet growing demands; lack of digital skills in the public sector and weak capacity to adopt and sustain effective implementation of digital solutions across different levels of government; and unequal access to digital government services across the country.

41. **GovTech solutions supported by the project are expected to generate multiple positive externalities, improving the effectiveness and accessibility of public services.** Activities under the project will support the Government in mobilizing new technologies to reengineer internal processes and better serve citizens in a user-friendly manner. From the citizen's perspective, migration to e-services will improve service access, quality and efficiency. The enhanced functionalities of the digital platforms and the expansion of the digital government services catalog, combined with alternative means of access to services such as smartphones and digital service centers can reduce travel costs and the administrative burden of gathering documents, facilitate faster applications and approval processing, reduce delivery times, promote accessibility for those with disabilities, and foster transparency in terms of better access to information including through public service tracking. From a government perspective, greater efficiency gains occur through business process re-engineering and administrative simplification. Exchanging information through electronic means via interoperability platforms also yields efficiency improvements and accuracy of administrative data.

42. **Over time, GovTech solutions can contribute to improved accountability and transparency, thereby strengthening the social contract and citizens' trust.** A personalized digital access portal using the digital citizen ID provides equal opportunities for citizens to access government services. Digital government services also eliminate face-to-face interaction, reducing discretion of service providers and opportunities for gatekeeping and corruption. Integrated e-government systems improve transparency in service delivery by identifying those responsible for specific steps in administrative processes. Data-enabled processes and dynamics can lead to increased public



participation and civic engagement, thereby contributing to strengthen the social contract. A more citizen-oriented mode of contact that offers stronger service quality and higher satisfaction is, in turn, likely to increase citizen's trust and confidence in government.

#### E. Rationale for Bank Involvement and Role of Partners

43. **The project is aligned with the World Bank's institutional development and poverty reduction mandate for lending in Upper Middle-Income Countries.** The project supports the development of capacity at the national level to design and support an ambitious program of GovTech reforms and the development of implementation capacity at the provincial and municipal level. These institutional development activities will improve access to and the quality of services provided to citizens and businesses, reducing inequalities in service provision between regions and urban-rural areas. The project will make service provision more responsive to the needs of users and notably for vulnerable groups. Project activities are expected to generate valuable experiences on how to employ digital technology for improving access to and quality of public services. The lessons generated through the project will produce global know-how on enhancing service delivery that should be highly relevant globally, including for low income countries with limited institutional capacity.

44. **The operation focuses on core administrative services that have a clear rationale for public provision.** These services include e-filing, e-procurement, digitization of government services for remote access by citizens and firms, open data platforms and data-enabled innovations. The areas covered by the operation are cross-cutting issues in which government platforms have the potential to generate significant positive externalities for both the public administration and the general public through their impact on government efficiency, transparency, and quality of service delivery. Ensuring access to inclusive digital government services can also contribute to sustainable development, strengthening economic inclusion, including the WBG's twin goals of ending extreme poverty and boosting shared prosperity.

45. **The World Bank has a comparative advantage in supporting the Government in the design and implementation of GovTech solutions and digital technology for service delivery.** The project draws on the World Bank's global knowledge, technical expertise and lessons learned in the implementation of similar GovTech solutions across the world. The World Bank will mobilize senior technical experts to support critical areas such as the definition of technical standards, data security and data privacy, business process design, change management, citizen engagement and management of digital government reforms following a whole-of-government approach. Alongside its technical advice, the World Bank can facilitate dialogue and cooperation between key stakeholders, working with government agencies, civil society and private sector firms across the national and subnational governments.

46. **The operation will complement the ongoing work of development partners and will ensure close coordination with ongoing and planned investments in this field.** There are two parallel donor-funded operations that address complementary elements of the government's digital development strategy. The Government is designing a digital infrastructure connectivity project that will finance expansion of the fiber optic connectivity network to be financed by *Banco de Desarrollo de América Latina* (CAF). An ongoing project financed by the Inter-American Development Bank (IDB) supports a national-level Public Financial Management reform, enhancing the Integrated Financial Management Information System (IFMIS) with activities related to fiscal transparency and open budget data. The World Bank will maintain dialogue with development partners working on digital development issues during project implementation to ensure effective coordination of activities.





## F. Lessons Learned and Reflected in the Project Design

47. **The project design builds on the World Bank’s extended engagement with the Government of Argentina in the areas of public sector reform and GovTech.** The operational design and identification of activities under each component is informed by a strong program of analytical, diagnostic and policy-related work funded by the World Bank and other development partners, notably the World Bank Transparency Programmatic Technical Assistance (P161697 and P169233); the World Bank Open Contracting Report, the OECD Digital Governance Review (2019) and the OECD Open Government Review (2019). The project builds upon and expands the scope of the ongoing Modernization and Innovation for Better Public Services Project (P157136) and the Public Sector Strengthening Program APL 1 (P121836) in La Rioja, which followed a similar structure of results-based disbursements combined with technical assistance to support public sector management reforms. Drawing on this experience, the project design addresses implementation and absorption challenges by: a) anchoring the operation in SIP which has demonstrated ability to coordinate and champion GovTech reforms; b) focusing on selected GovTech reforms to facilitate implementation so that impacts are visible; and c) using results-based financing to shift the focus from inputs and processes to the achievement of results and to facilitate implementation.

48. **The project design also integrates lessons from global experience with GovTech projects.** Relevant project experience includes the Uruguay Improving Service Delivery to Citizens and Businesses through E-Government Project (P161989), the Albania Citizen-Centric Service Delivery Project (P151972), the Serbia Enabling Digital Governance Project (P164824), and the Tunisia Digital Transformation for User-Centric Public Services Project (P168425). Lessons learned during the preparation and implementation of these operations are outlined below.

49. **Effective implementation of GovTech solutions requires a whole-of-government approach.** A whole-of-government approach that places the citizen at the center of the reform promotes a vision of e-government facilitated by digital solutions that simplify procedures, integrates government systems horizontally – across agencies – and vertically – across levels of government – to provide a seamless experience for users accompanied by policies that promote greater transparency and engagement with targeted beneficiaries. This approach is seen in countries that are at the frontier of the GovTech agenda, including Estonia, Singapore and the United Kingdom, and has been applied in an ongoing project in neighboring Uruguay.

50. **Successful GovTech projects follow a pragmatic approach to reforms and are flexible by design.** Flexible projects can add additional activities and adjust their scope to respond to new demands that may materialize during implementation. The project provides for the piloting of technological applications in selected sectors, and innovative solutions (notably through the data-enabled innovation center and digital observatory) that foster public-private sector collaboration and can be adapted to integrate multiple stakeholders and government agencies. Roll-out of digital solutions to subnational governments will be demand-based and its scope (in terms of enhanced functionalities and e-service catalogue) to be defined in light of the specific needs and priorities of provinces and municipalities. This flexibility mitigates the risks arising from changes in leadership, government priorities, organizational structures, and financing decisions and avoids taking too broad an approach at the outset.

51. **Global experience highlights the need for specific interventions to facilitate access for vulnerable groups.** Vulnerable users will have different needs and preferences for accessing e-services and may need additional assistance to transition to digital government services. The project design recognizes these challenges by including awareness raising and targeted communication campaigns to disseminate information on how to register for access to the digital service centers and the benefits for vulnerable groups. Citizen engagement strategies will also include training for digital service center staff to assist users from vulnerable groups such as the elderly and the redesign of selected digital government services to be accessible for people with disabilities such as visual impairment. Use of the digital service centers to provide additional services – for example, support in the citizen’s profile platform



registration, personalized customer service access for digital government services – will facilitate access and reduce transaction costs. This service-oriented approach requires close coordination between digital service center staff and government departments.

52. **Global experience highlights the role of the private sector in GovTech innovation.** Recent examples of GovTech projects demonstrate the importance of private sector participation and innovation in the development of digital solutions and the opportunities created through open data platforms for private sector analytics enterprises. The project design integrates activities that facilitate dialogue and partnership with the private sector, including through co-creation of innovative digital solutions and promotion of partnerships and consultations with business users in the context of the open data communication strategy.

53. **Implementation of GovTech projects requires high-level political commitment and mechanisms to support reform uptake.** GovTech reforms entail cultural, behavioral, and process changes that can be derailed by resistance from key stakeholders. This is particularly true where digital solutions build on existing systems with multiple stakeholders across different levels of government, as is the case of Argentina. Change management activities including consultation, communication, awareness raising, and capacity building will be critical for leveraging existing digital platforms from various agencies. SIP is currently engaged with multiple agencies at the national and subnational levels to promote coordination and align efforts on the digital agenda. The project design envisages internal and external pressures for accountability and incentives for change, notably through increased transparency, improved monitoring through Open Data portals and citizen engagement initiatives.

### III. IMPLEMENTATION ARRANGEMENTS

#### A. Institutional and Implementation Arrangements

54. **The Secretariat for Public Innovation (SIP) will be the implementing agency for the project.** Annex 1 provides details of implementation arrangements. SIP is subordinate to the Chief of Cabinet of Ministers (*Jefatura de Gabinete de Ministros*, JGM) in the Office of the Presidency. SIP leads the digital and open government strategy and is responsible for regulation, service delivery and core digital systems. SIP will provide overall leadership, strategic guidance and coordination for project activities. SIP is the implementing agency for the ongoing Modernization and Innovation for Better Public Services project (P157136), which is scheduled to close on June 30, 2021, before the Digital Inclusion and Innovation for Public Services Project becomes effective.

55. **The Directorate of Special Projects (DIPROSE) within SIP will provide administrative support to project activities.** DIPROSE will: prepare annual Procurement and Implementation Plans; ensure compliance with World Bank financial management (FM) and procurement regulations and environmental and social requirements; manage procurement following the Procurement Plan; oversee technical inputs from all institutions involved in the project; hire an external party as an independent mechanism to verify achievement of agreed-upon PBCs to trigger disbursements; liaise with the World Bank and monitor and report on progress. Under the Modernization and Innovation for Better Public Services Project (P157136), DIPROSE acted proactively to solve operational bottlenecks, demonstrating strong implementation capacity. While some of DIPROSE's staff were changed by the new administration in July 2020, staff responsible for core procurement and FM functions were retained. DIPROSE staff are familiar with project implementation arrangements and World Bank procedures.

56. **DIPROSE will oversee the coordination and monitoring of the environmental and social management of the project, through its Environmental and Social (E&S) team.** It will also act as a direct interlocutor with the World Bank team and will be responsible for environmental and social management and implementation of measures identified in the Social and Environmental Assessment (SEA), the Stakeholders Engagement Plan (SEP), and all the actions established in the Environmental and Social Commitment Plan (ESCP). DIPROSE will carry out these



responsibilities in close coordination with other substantive areas within SIP and entities relevant to the project, as well as with organizations specialized in serving vulnerable groups, including among others the National Agency of Disability (*Agencia Nacional de Discapacidad, ANDIS*), the National Institute of Indigenous Peoples (*Instituto Nacional de Asuntos Indígenas, INAI*), and the Ministry of Women, Gender and Diversity (*Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad, MMGyD*). The environmental and social capacities of DIPROSE will be strengthened by appointment of a social specialist who will be responsible for follow-up and monitoring of the relevant aspects of the SEA and SEP.

57. **Beneficiary entities will participate in the implementation of their respective project activities and the monitoring of results.** Participating institutions include: provincial and municipal governments; ARSAT, the state-owned company that provides telecommunication services to government entities; SAE; and entities participating in the innovation pilots. When applicable, inter-institutional agreements will be signed between participating entities and SIP for project financed activities. These agreements will define the scope of the services, goods and technical assistance that will be provided by the project through SIP and the role and responsibilities of the entities involved. DIPROSE will have dedicated staff to coordinate with participating entities and support the implementation of these activities. DIPROSE will be responsible for all financial management and procurement activities under the project. No project funds will be transferred to other entities during project implementation.

58. **An Operational Manual (OM) will detail processes and procedures governing the project.** The OM will lay out the procedures for the implementation, reporting, monitoring and evaluation of the project; the organizational structure of the project, including the roles and responsibilities of DIPROSE; project procurement and financial management requirements and procedures; project environmental and social requirements and procedures; the project's chart of accounts and internal controls; the indicators to be used for project monitoring and evaluation; and the verification protocols to confirm PBC achievement. The approval of the OM will be a condition for project effectiveness.

## B. Results Monitoring and Evaluation Arrangements

59. **DIPROSE will be responsible for monitoring and reporting on project results.** A web-based dashboard for monitoring project implementation and results will provide feedback on the project during implementation and beyond. The dashboard will present the project's PDO and intermediate indicators, including PBCs. DIPROSE will present bi-annual progress reports on project implementation, output and performance indicators, including PBCs, to the World Bank. In the case of PBCs, verification of the achievement of results triggering disbursements will be supported by an external, independent reviewer and the verification protocols will be specified in the OM. Annex 1 provides details on monitoring and reporting mechanisms.

## C. Sustainability

60. **The risks of policy reversal are considered minimal.** Building upon the Modernization plan originally launched in 2015, the Government has sustained its commitment to digital government through a change of administration. The Government considers digital transformation and innovation in public services a top priority to support economic recovery and ensure business continuity following the COVID-19 outbreak. Resistance from some internal stakeholders to aspects of digitization – lack of familiarity, loss of control and gatekeeper opportunities – has been addressed by building collaborative partnerships, supporting change management skills and pressures from beneficiaries. Digitization generates tangible benefits for citizens and firms, which bolster reform constituencies and support long-term sustainability of government-led efforts. The project will strengthen the role of these external stakeholders through open data initiatives and web-based portals which will provide opportunities for stakeholders and beneficiaries to provide regular feedback and steer digital government reforms.



61. **Fiscal sustainability will be strengthened through dedicated budget lines and government financing of recurrent costs.** SIP's budget for 2021 is confirmed at the equivalent of US\$54.5 million, with 38 percent of resources from own government sources and an expected 62 percent from external funding. The budget includes budget allocations dedicated to the key programs and digital solutions. Recurring operating costs, mostly staff costs, are approximately US\$9 million. The three-year budget 2021-2023 contains provisions for similar budget allocations (with increased amounts to adjust for inflation) providing reassurance on the Government's commitment to cover the project's recurring costs. The project supports solutions that help reduce incremental operating costs relative to alternatives, including roll-out to provinces of shared digital solutions, maximizing inter-operability and consolidation of operation and maintenance activities.

#### IV. PROJECT APPRAISAL SUMMARY

##### A. Technical, Economic and Financial Analysis

62. **Information Technology.** The project design builds on the successful implementation of the ongoing Modernization and Innovation for Better Public Services Project (P157136) and international experience in the implementation of digital government services. The project supports the strengthening of ICT infrastructure, cross-cutting systems and citizen services platforms through a National Data Center managed by ARSAT. ARSAT was established in 2006 as a state-owned enterprise overseen by the Under-Secretariat of Information Technology and Communications of SIP. The National Data Center is classified as a Tier 3 data center with redundant and dual-powered servers, storage, network links and other IT components. This centralized provision of ICT infrastructure allows the Government to take advantage of a cloud computing approach that enables access to software, platforms and ICT infrastructure for shared services, hosting, processing, and data storage to be provided as a service across the national and subnational governments, thereby leveraging economies of scale and ensuring access to updated technology across all levels of government. ARSAT provides cybersecurity services through a security services center. The project retains the security protocols and measures in place and incorporates cybersecurity lessons learned from the implementation of the e-filing system. The project places strong emphasis on leveraging the value of data that is generated to further improve service delivery through the implementation of innovative tools such as data analytics, artificial intelligence and monitoring dashboards. The project will support the application of international open data standards where appropriate, such as the Open Contracting Data Standard (OCDS) and the Open Contracting for Infrastructure Data Standard (OC4IDS) for public procurement.

63. **Prioritization.** The project supports the establishment of new digital service centers in municipalities across the country. The location of the new digital service centers will prioritize geographically remote locations, areas marked by socioeconomic vulnerabilities based on official statistics and municipalities with a population lower than 10,000 inhabitants. The project supports the roll-out of digital systems to provinces as formalized through institutional agreements. Provinces will be able to participate in the project as long as they sign an institutional agreement and provide verification of the province's ability to put in place the human resources and IT equipment required for the deployment of the tools. Support for the reengineering of digital government services will be a key feature of the project. The services that will be reengineered are grouped in two categories: citizen-centered processes, such as civil registries in provinces; and internal administrative processes that are critical for the effective functioning of government and business continuity. The initial inventory of services to be reengineered will be specified and agreed in the OM. The inventory may be adjusted in line with changing business needs during implementation.

64. **Data Protection Regulations and Cybersecurity.** The World Bank team has undertaken an assessment of Argentina's national legal framework for the protection of personal data and alignment with good international practice (see paragraph 15). The framework was found to be robust and aligned with sound international practices,



albeit with shortcomings in implementation. Large volumes of personal data, personally identifiable information and sensitive data are likely to be collected and used in connection with the activities supported by the project. To guard against abuse of personal data, the project will incorporate best international practices including: data minimization (collecting only data that is necessary for the purpose); data accuracy (correct or erase data that are not necessary or are inaccurate); use limitations (data are only used for legitimate and related purposes); data retention (retain data only for as long as they are necessary); informing data subjects of use and processing of data, and allowing data subjects the opportunity to correct information. DIPROSE will ensure that these principles apply through regular assessments of existing or development of new data governance mechanisms, data sharing protocols, rules or regulations, revision of relevant regulations, training, and sharing of global experience on the topic.

65. **Economic Analysis.** Project investments in digital inclusion and innovation in public services are expected to have important economic benefits. The results of the cost-benefit analysis (CBA) conducted for the operation (Annex 4) indicate a significant and positive Internal Rate of Return (IRR) even under conservative assumptions. Under the baseline scenario the estimated 10-year IRR is 116 percent, with benefits from investments having a net present value of US\$219.1 million. The monetized benefits arise from: time savings for citizens from simplified, online services; time savings for civil servants from transactions that citizens now complete online; and time savings for civil servants from increased efficiency in internal administrative digital workflows. Complementary and indirect benefits which are difficult to quantify include: improvements in women's and vulnerable groups' access to digital government services; improvements in the penetration of digital financial services; and improved business continuity due to the automation of the selected public services and digitization of critical government records. The project's costs contemplate all investments financed through the World Bank, counterpart financing and incremental operating costs.

66. **Citizen Engagement.** The project has a strong citizen engagement orientation, supporting implementation of digital platforms for citizen access to e-services (subcomponent 1.1.) and enabling citizens to interact with government through administrative channels, user satisfaction feedback mechanisms and more broadly by facilitating the development of the underlying technological infrastructure needed for the effective implementation of citizen engagement platforms (component 3). The Government is also using data analytics to identify trends in usage and citizens' needs and priorities. SIP recently launched the Digital Citizen Services strategy to identify the 100 services used most by citizens based on online searches, the questions received regarding the different services and consultations with the relevant line ministries and government agencies. Digital service centers will support citizen-oriented activities including training and other services identified by local communities following an interactive methodology. Activities linked to open government, open data and innovation (subcomponent 2.1) will facilitate citizen engagement focusing on access to public data, capacity building on open government principles, and activities to promote innovation and partnerships with the private sector to improve effective government services to citizens and firms.

67. **Gender.** The project has two mutually reinforcing design features related to gender. First, it directly addresses the significant gender gap in the use of e-government services in Argentina (see para 7). To address this gap, Component 1 supports activities for citizen engagement through electronic means, including specific gender- and indigenous people-focused activities to ensure inclusion of women and vulnerable groups and the effective acquisition and implementation of e-participation tools. The project will track the share of female users of e-government services and the share of e-government processes implemented by women to monitor progress. Second, the project supports development of gender targeted e-services. Currently, none of the e-services offered by the government has a gender lens to target specific women's needs. The project will address this gap by analyzing and leveraging the wealth of data produced in order to develop and generate specific services that address women's



needs. Component 2 includes a diagnostic of gender gaps in accessing the TAD platform to identify services that can be directly targeted to women users. This will also contribute to the goal of increasing women’s participation in the TAD platform from the current rate (34 percent of users as of December 2020). The project will monitor the number of services that are specifically targeted to, and consider, women’s needs.

68. **Climate Change.** Improvements in digital infrastructure and the development of digital public services for citizens and businesses will ensure business continuity during and after climate-induced shocks, enhance the government’s early warning systems for climate-induced disasters and improve disaster risk management and recovery responses when such shocks occur. The National Data Center will strengthen the resilience of Argentina’s ICT systems and administrative data to withstand climate-related risks. The project will apply environmental management standards to ensure that equipment purchased and any upgrade and renovations to infrastructure of digital service centers will use energy-efficient technologies. The strengthened and expanded *Mi Argentina* and TAD platforms will enhance access to an array of government services, with a special focus on vulnerable populations that are particularly affected by climate-related events. The use of data for service improvement and the promotion of digital innovation will help the Government to respond better to climate-related shocks and disaster risk management through better identification of targeted beneficiaries. Project procurement documents will apply environmental management standards to ensure that equipment purchased and any renovations to infrastructure will apply energy-efficient measures and technologies.

**B. Fiduciary**

**(i) Financial Management**

69. **The overall FM residual risk after mitigating measures is assessed as Moderate.** A Financial Management Assessment (FMA) was carried out to assess the adequacy of FM arrangements in place at DIPROSE. The FMA concluded that the FM arrangements for the project are considered adequate; the funds flow, disbursements, monitoring, auditing and supervision arrangements have been designed in a way to respond to the project’s implementation arrangements; and the residual FM risk associated with the project is rated as Moderate.

**(ii) Procurement**

70. **Procurement will be conducted using the World Bank’s ‘Procurement Regulations for IPF Borrowers’, issued in July 2016 and updated in November 2020, for the supply of goods, works, non-consulting and consulting services.** The fiduciary implementation will be the responsibility of DIPROSE. Technical inputs such as technical specifications and terms of reference will be provided by SIP technical departments. A procurement capacity assessment of DIPROSE was carried out considering the existing systems, structure and staff that is currently implementing a World Bank project. Even though DIPROSE has experience with World Bank financed projects, the procurement capacity should be strengthened to address the increasing workload that this operation will entail. A Project Procurement Strategy for Development (PPSD) has been prepared by DIPROSE with support from the World Bank team to identify fit-for-purpose approaches to the procurement processes expected to be conducted within the project. The result of this analysis, capacity assessment and actions to address the identified risks are detailed in Annex 1.

**C. Legal Operational Policies**

	Triggered?
Projects on International Waterways OP 7.50	No
Projects in Disputed Areas OP 7.60	No



#### D. Environmental and Social

71. **The potential environmental risks are assessed as Low and social risks are assessed as Moderate, and the overall risk for the project is classified as Moderate.** The project will be implemented at the national level, facilitating ICT infrastructure and connectivity to minimize access gaps throughout the country. Activities are planned to support the implementation and effective use of improved digital government services for citizens, businesses and government agencies at the national and subnational levels and to expand the availability of public venues to access digital government services. Component 1 includes activities focused on subnational governments (provinces and municipalities) to facilitate access to digital government services to citizens and firms. Beneficiary provinces and municipalities will be identified during project implementation. Activities will not involve civil works. Digital service centers will be established in existing public buildings that are accessible to the general public, with minimal restrictions, including universal access for people with disabilities. The expansion and improvement of ICT infrastructure under Component 3 involve the purchase of new equipment and hardware. All equipment, servers and data storage technologies will be installed in the facilities of ARSAT. These investments will not entail civil works. ARSAT already has the necessary space within its existing buildings. No physical or economic displacement will take place under the project.

72. **The environmental risks and potential impacts are assessed as limited.** Currently, no civil works are planned. Environmental, community and occupational health and safety measures are or will be adopted in the digital service centers which are or will be established in public offices that comply with relevant requirements (regulatory and good practices), including those related to COVID-19. The ICT equipment and systems financed by the project will complement the existing infrastructure at the National Data Center managed by ARSAT. Building on the measures that are already being implemented under the ongoing operation, the project will continue to support ARSAT to improve the effectiveness and quality of environmental management protocols, including proper disposal of e-waste. ARSAT manages critical, top-quality security systems and has efficient environmental management systems. However, the appropriateness of procedures and management systems needs to be confirmed or strengthened to ensure compliance with the World Bank's Environmental and Social Standards. The principal environmental risks and potential impacts are related to the handling and disposal of e-waste, and community health and safety aspects at the digital government service centers (for example: universal access; ventilation conditions; emergency preparedness; COVID-19 related protocols).

73. **The main social risks are associated with the potential exclusion of vulnerable groups from participating in the benefits of the project.** These risks include potential barriers to access and benefits from project financed activities for groups such as indigenous peoples, people with disabilities, and LGBTI, among others. Specific measures will be implemented to ensure that these groups are provided an opportunity to participate in the planning and design of services that affect them, and activities are designed taking cultural or personal sensitive issues into account. Activities that could have an adverse impact on vulnerable and excluded groups should be avoided or otherwise minimized and mitigated.

74. **A Social and Environmental Assessment (SEA) for the project, proportionate to the risks, has been developed by the E&S team of DIPROSE, with guidance from the World Bank team.** The SEA identifies environmental and social risks, potential impacts and mitigation measures, as well as the responsibility of different entities in the implementation and supervision. A consultation plan and strategy have been developed to engage with relevant stakeholders during the preparation and implementation of activities. Some exchanges took place to inform the SEA in November and December 2020 (different pertinent areas within SIP - *País Digital, Innovación Administrativa*, TAD, *Mi Argentina*; ARSAT; the Ministry of Woman, Genders and Diversity). In addition, the E&S



team of DIPROSE implemented, between January 14 and 19, 2021, a focus-group consultation with key government stakeholders such as the National Secretariat of Human Rights (*Secretaria de Derechos Humanos de la Nación*), the National Institute of Indigenous Affairs (INAI), the National Disability Agency (ANDIS), the Ministry of Women, Genders and Diversity, the National Institute Against Discrimination, Xenophobia and Racism (INADI), the National Directorate of Policies for Seniors, Secretariat of Children, Adolescents and Family (within the National Ministry of Social Development), the Ministry of Health, ARSAT, the National Communications Agency (*Ente Nacional de Comunicaciones*, ENACOM), and the Secretariat of Municipalities of the Ministry of Interior. At the request of the Ministry of Health, a separate meeting with their team was also carried out. Generally, the consulted sectors and all participant parties provided their support and shared information as needed. The draft version of the SEA was disclosed in country on January 11, 2021, and on the World Bank's external website on January 22, 2021.

75. **DIPROSE's E&S team has drafted a Stakeholder Engagement Plan (SEP).** The SEP has been informed by the findings of the SEA and includes a plan for consultations with other government institutions and organizations from civil society that represent the identified vulnerable groups. The SEP also includes a stakeholder engagement strategy focused on the vulnerable groups identified above and information on the project's grievance redress mechanisms. The draft SEP was initially presented and consulted along with the SEA in the focus-group consultation between January 14 and 19, 2021. A revised draft of the SEA and the SEP were published in country on February 5, 2021 and in the WB external website on February 8, 2021. A Public Consultation, involving citizens in general, CSOs and key government stakeholders will take place during the first three months of project implementation after the project's date of effectiveness. The specific timing of implementation, along with the mitigation measures identified in the SEA and the SEP as well as other actions needed to comply with the WB Environmental and Social Standards, are described in the Environmental and Social Commitment Plan (ESCP).

## V. GRIEVANCE REDRESS SERVICES

76. Communities and individuals who believe that they are adversely affected by a World Bank (WB) supported project may submit complaints to existing project-level grievance redress mechanisms or the WB's Grievance Redress Service (GRS). The GRS ensures that complaints received are promptly reviewed in order to address project-related concerns. Project affected communities and individuals may submit their complaint to the WB's independent Inspection Panel which determines whether harm occurred, or could occur, as a result of WB non-compliance with its policies and procedures. Complaints may be submitted at any time after concerns have been brought directly to the World Bank's attention, and Bank Management has been given an opportunity to respond. For information on how to submit complaints to the World Bank's corporate GRS, please visit <http://www.worldbank.org/en/projects-operations/products-and-services/grievance-redress-service>. For information on how to submit complaints to the World Bank Inspection Panel, please visit [www.inspectionpanel.org](http://www.inspectionpanel.org).

## VI. KEY RISKS

77. **The overall risk rating for the project is Moderate.** The principal risks to project preparation and implementation are associated with macroeconomic context, sector strategies and policies, technical design and institutional capacity for implementation, stakeholders, and fiduciary aspects.

78. **Risks associated with the macroeconomic context are High.** Measures introduced by the Government for fiscal consolidation have generated rigidities in the central budget preparation and execution process with a fixed quota assigned to government ministries and government agencies for the execution of their respective programs. The budget allocated to the project for input-based expenditures may decrease during implementation as a result





of fiscal tightening, hindering project implementation. The project mitigates this risk by using PBCs as an alternative channel for project financing, as PBC-based expenditures are less sensitive to reductions in budget allocations. The expenditure projections underlying both the performance-based financing and the traditional financing component of the project take into account the recent depreciation in the Argentine Peso (1 US\$ = 86 pesos). The financing structure is expected to enable full disbursement unless there is a substantial cut in the budget allocations to SIP and/or the peso undergoes further round(s) of substantial depreciation during the project lifetime.

79. **Risks associated with sector strategies are Moderate.** The Government expressed a strong commitment to the digital agenda. The Government's COVID-19 emergency response strategy has increased the demand for e-government services supported by the project and has updated priorities on the reform agenda, to better adapt to the emergency. Therefore, some details of the government reform strategy and the scope of the priority activities to be financed under the project are yet to be fully determined, providing flexibility to respond to changing needs. The Government's long-standing commitment to the innovation agenda managed by SIP under JGM helps to mitigate these risks. Moreover, project activities were selected in GovTech areas where client demand is clear and traction most likely.

80. **Risks associated with technical design and implementation capacity are Moderate.** There is political commitment to the digital reform and inclusion agenda and the project preparation process has confirmed strong commitment among SIP and DIPROSE staff. DIPROSE has demonstrated capacity to coordinate inputs from different units, notably through the preparation of the ESCP. However, the technical design of the project remains complex, and the need to coordinate across multiple agencies at national and subnational levels is likely to put additional pressures on DIPROSE staff. This may slow down implementation progress. The strategic guidance and oversight provided by SIP in collaboration with SAE is expected to ensure adequate coordination and communication across different agencies and actors involved in the project, mitigating the risks associated with project design. Additional mitigation measures will include the recruitment of a communication specialist and an environmental and social specialist to join DIPROSE's staff, combined with intensive dialogue and capacity-building support from the World Bank team during implementation. The World Bank team will continue the technical dialogue with DIPROSE during project preparation to ensure readiness at effectiveness.

81. **Stakeholder risks are Moderate.** The project activities will include services for provinces and selected municipalities. Stakeholder risks associated with the deployment of online services for subnational governments include lack of familiarity, institutional resistance, particularly at the early stages of implementation, and possible user dissatisfaction. These risks will be mitigated through project support to a comprehensive institutional strengthening effort, change management strategy and the design and implementation of awareness campaigns. Stakeholder risks also arise from the limited capacity of service users, particularly among vulnerable groups who may have limited experience of digital government services. These risks will be mitigated by taking vulnerable groups' needs into consideration in the design of services, communication strategies targeting users of e-services and digital platforms, with a special focus on vulnerable groups, and the provision of technical support through the digital service centers and help centers.

82. **Fiduciary risks, both procurement and financial management, are Moderate.** The FMA identified the following risks to the achievement of the PDO: DIPROSE's FM capacity to support the activities, and the complexity of the PBCs. These risks will be mitigated by: a) designating or hiring FM staff to provide additional fiduciary support; b) preparation of an OM including a section with FM arrangements acceptable to the World Bank, which will be a condition for project effectiveness; c) Interim Financial Reports (IFRs) for disbursement purposes will be reviewed by the Task Team; d) specific arrangements will be used under the PBCs; e) underlying expenditures which will allow for the achievement of the agreed targets under the PBCs will be linked to specific JGM budgetary programs; f) annual audit of the project's financial statements following auditing standards and terms of reference acceptable



to the World Bank; and g) continued close World Bank support and supervision. The project risk rating will be reviewed regularly in the course of project implementation.

## VII. RESULTS FRAMEWORK AND MONITORING

### Results Framework

COUNTRY: Argentina

Digital Inclusion and Innovation in Public Services in Argentina

#### Project Development Objectives(s)

To improve the efficiency of and access to selected digital administrative services

#### Project Development Objective Indicators

Indicator Name	PBC	Baseline	Intermediate Targets			End Target
			1	2	3	
<b>Increased users registered on the argentina.gob.ar portal with a Citizen Digital profile</b>						
Users registered on the argentina.gob.ar portal with a Citizen Digital profile (Number)		6,000,000.00	7,000,000.00	9,000,000.00	11,000,000.00	12,000,000.00
<b>Availability of digital services access centers around the country</b>						
Digital service centers at the subnational level (Number)		570.00	620.00	680.00	720.00	770.00
<b>Efficiency gains in government services using e-filing systems</b>						
Government digital procedures with reduced resolution times (Number)	PBC 1	0.00	50.00	100.00	150.00	200.00



**Intermediate Results Indicators by Components**

Indicator Name	PBC	Baseline	Intermediate Targets			End Target
			1	2	3	
<b>Digital public services</b>						
Visitors to digital service centers (Number)	PBC 2	0.00	500,000.00	1,500,000.00	2,500,000.00	3,000,000.00
Women participating in digital service centers activities (Percentage)		33.00	35.00	40.00	45.00	50.00
Visitors to digital service centers located in vulnerable or remote areas. (Number)		0.00	50,000.00	150,000.00	300,000.00	500,000.00
Citizen-oriented activities in digital service centers. (Number)		0.00	15.00	25.00	35.00	50.00
Knowledge sharing and learning activities of subnational governments conducted (Number)		0.00	1.00	2.00	3.00	4.00
Digital Country Assessment Platform implemented (Yes/No)		No	No	No	Yes	Yes
Persons trained in gender-focused activities, both implemented as part of the Open Government National Action Plan and in digital service centers (Number)		0.00	150,000.00	300,000.00	400,000.00	500,000.00
Users who evaluate Mi Argentina portal's services satisfactorily (Percentage)		43.00	45.00	55.00	65.00	70.00
Users who evaluate TAD government services satisfactorily (Percentage)		40.00	40.00	50.00	60.00	70.00
<b>Cross-cutting systems, data management and innovation</b>						



Indicator Name	PBC	Baseline	Intermediate Targets			End Target
			1	2	3	
Women accessing the Mi Argentina platform (Percentage)		45.00	47.00	49.00	50.00	50.00
Women using the remote access platform (TAD - trámites a distancia) (Percentage)		35.00	40.00	45.00	47.00	50.00
Administrative processes completed by women in the remote access platform (TAD) (Percentage)		24.50	28.00	32.00	36.00	40.00
Services that are specifically targeted to, and consider, women's specific needs. (Number)		0.00	2.00	5.00	7.00	10.00
Provinces using e-filing digital modules (Number)		8.00	9.00	11.00	13.00	14.00
Subnational governments that have implemented and are operating a digital government system (Number)	PBC 3	0.00	2.00	6.00	15.00	20.00
Digital services reengineered using evidence from the Digital Government Observatory (Number)		0.00	10.00	30.00	40.00	50.00
Portal with open procurement and contracting data following the Open Contracting Data Standard (OCDS) and the Open Contracting for Infrastructure Data Standard (OC4IDS) (Yes/No)		No	No	No	Yes	Yes
Innovation Pilot implemented in sector (Number)		0.00	1.00	1.00	2.00	3.00
<b>Expansion of technological platforms</b>						
Active users of the data analytics		0.00	300.00	600.00	800.00	1,000.00



Indicator Name	PBC	Baseline	Intermediate Targets			End Target
			1	2	3	
dashboards for digital platforms and services (Number)						
New racks for increased physical capacity in ARSAT's National Data Center (Number)		0.00	2.00	3.00	3.00	3.00
Institutional units in the National Public Administration using ARSAT's platform (Number)		27.00	33.00	39.00	45.00	50.00
Subnational governments using ARSAT's cloud computing services (Number)		55.00	80.00	160.00	240.00	320.00
<b>Project management and evaluation</b>						
Diagnostics or evaluations of the digital government initiatives (Number)		0.00	1.00	1.00	2.00	3.00

**Monitoring & Evaluation Plan: PDO Indicators**

Indicator Name	Definition/Description	Frequency	Datasource	Methodology for Data Collection	Responsibility for Data Collection
Users registered on the argentina.gob.ar portal with a Citizen Digital profile	Number of users registered in the Citizen Digital Profile, that have used the service within a 12-month period. The information will be disaggregated by gender	Semiannual	Secretariat of Public Innovation (SIP)	Administrative data in Argentina.gob.ar databases	Secretariat of Public Innovation (SIP) - Subsecretaría de Gobierno Abierto y País Digital (SSGAYPD)



	and, where possible, by location.				
Digital service centers at the subnational level	Number of digital service centers at the subnational level that are operating in municipalities in the country. Digital service centers are public spaces managed by Municipalities with the supervision and support of the Secretariat of Public Innovation (SIP) available free of charge to access digital services and provide dedicated services for citizens to access their digital ID profile.	Semi-annual	Secretariat of Public Innovation (SIP)	Administrative data collected by digital service centers coordinators in the country and aggregated by digital service centers' Secretariat of Public Innovation (SIP) team.	Digital Points Coordinators & Secretariat of Public Innovation (SIP) - Subsecretaría de Gobierno Abierto y País Digital (SSGAyPD)
Government digital procedures with reduced resolution times	Reduced resolution times will be measured in terms of reduction in the average time needed to resolve procedures (trámites) initiated by citizens and firms and reduction in the time needed to resolve internal administrative procedures carried out by the public administration, including public procurement processes.	Semiannual	Secretariat of Public Innovation	Administrative data from Under Secretariat of Administrative Innovation External verification based on the Secretariat of Public Innovation administrative reports, in particular Under Secretariat of Administrative Innovation and systems' reports. It will be measured by	Secretariat of Public Innovation(SIP)



				reduced resolution times at verification date, compared to the baseline established as of the Signature Date, in terms of reduction in the time needed to resolve procedures ( <i>trámites</i> ) initiated by citizens and firms and reduction in the time needed to resolve internal administrative procedures carried out by the public administration. Digital administrative services that will be prioritized are services that are critical for the expansion and improvement of the e-filing system, services that include procedures targeted to citizens and businesses, services that involve government procurement processes, including goods, services, public works and real-estate	
--	--	--	--	---	--





				<p>operations. The project will prioritize services with that have been processed at least in 500 occasions. The list of eligible digital government procedures and baseline resolution times will be listed in the Operational Manual.</p> <p>External verification of the following process: Number of Eligible Government Digital Procedures (as defined in Operational Manual) with a reduction of at least five percent (5%) in average resolution times (RART) from the respective baselines established as of the Signature Date (BART), as further specified in the Operational Manual.</p>	
--	--	--	--	---	--



**Monitoring & Evaluation Plan: Intermediate Results Indicators**

Indicator Name	Definition/Description	Frequency	Datasource	Methodology for Data Collection	Responsibility for Data Collection
Visitors to digital service centers	Number of visitors to Digital Points who have used services offered there on or after the Signature Date, including participating in training activities, knowledge seminars and/or using the digital services platforms in site, as further specified in the Operational Manual. The information will be disaggregated by gender and location.	Semiannua l	digital service center coordinators & SIP	Administrative data collected by the digital service centers' staff (Digital Service Center Coordinators) in the country and aggregated by Digital Service Center Secretariat of Public Innovation (SIP) team. External verification of the following process: SIP will present administrative data collected by the digital service centers' staff (Digital Service Center Coordinators) in the country that includes records of number of participants of each activity in the Digital Service Center (including training activities, knowledge seminars, users of the	SIP



				equipment to access digital services, platforms and available software) in the specified period to account for number of participants. Targets are cumulative.	
Women participating in digital service centers activities	Percentage of women participating in activities offered in the digital service center around the country, which include trainings offered, citizen participation and e-participation events facilitated, and digital citizen profile user access facilitated.	Semiannual	Administrative data collected by digital service center coordinators in the country and aggregated by digital service center Secretariat of Public Innovation (SIP) team.	The DIPROSE provides updated information based on digital service center Coordinators, digital service center country program supervisor and own administrative reports. The DIPROSE will provide a complete list including location of existing digital service center and disaggregate the information by gender of participants	digital service center coordinators & Secretariat of Public Innovation (SIP)
Visitors to digital service centers located in vulnerable or remote areas.	Number of persons in each digital service centers located in vulnerable or remote areas accessing services provided by the center, such as trainings or	Semiannual	Digital Service Center Coordinators & Secretariat of Public	Administrative data collected by digital service center staff (Digital Service Center coordinators) around the country and	Secretariat of Public Innovation (SIP)



	using the digital service center platforms in site.		Innovation (SIP)	aggregated by digital service center Secretariat of Public Innovation (SIP) team.	
Citizen-oriented activities in digital service centers.	Number of activities offered in the digital service centers around the country, include trainings offered, citizen participation and e-participation events facilitated, and digital citizen profile user access facilitated, that are a product of beneficiary feedback.	Semiannual	Administrative data collected by digital service center coordinators in the country and aggregated by digital service center Secretariat of Public Innovation (SIP) team.	The DIPROSE provides updated information based on Digital Service Center Coordinators, digital service center country program supervisor and own administrative reports. The DIPROSE will provide a complete list including location of existing digital service centers.	Digital Service Center Coordinators & Secretariat of Public Innovation (SIP)
Knowledge sharing and learning activities of subnational governments conducted	Number of activities organized for knowledge sharing regarding the innovation implementation agenda with subnational governments involved	Semiannual	Secretariat of Public Innovation (SIP)	The DIPROSE provides updated information based on administrative reports. The DIPROSE will provide a complete list including date, program, location and number and institutional representation of	Secretariat of Public Innovation (SIP)



				participants.	
Digital Country Assessment Platform implemented	Design and implementation of the Digital Country Assessment Platform	Semiannua l	Secretariat of Public Innovation (SIP)	Administrative information and live demonstration	Secretariat of Public Innovation (SIP)
Persons trained in gender-focused activities, both implemented as part of the Open Government National Action Plan and in digital service centers	Number of activities that support the following commitments: i) fight against human trafficking; (ii) capacity building on gender and violence against women; (iii) reducing gaps for women in the labor market through increased data availability; and (iv) federal observatory on the implementation of comprehensive sexual education.	Semiannua l	Secretariat of Public Innovation (SIP)	The DIPROSE provides updated information based on administrative and program reports from the Open Government Implementation Action Plan Monitoring. The DIPROSE will provide a complete list of each event including topic, date, program, location and number and institutional representation of participants.	Secretariat of Public Innovation (SIP)
Users who evaluate Mi Argentina portal's services satisfactorily	Percentage of users which evaluate satisfactorily government services for Argentina.gov.ar	Semiannua l	Administrative data from Under Secretariat of Administrative Innovation	Online survey of platform users	Under Secretariat of Administrative Innovation



Users who evaluate TAD government services satisfactorily	Percentage of users which evaluate satisfactorily government services for the remote access platform (TAD).	Semiannual	Administrative data from Under Secretariat of Administrative Innovation	Online survey of platform users	Under Secretariat of Administrative Innovation
Women accessing the Mi Argentina platform	Percentage of women who have accessed and used in the Citizen Digital Profile, within a 12-month period. The information will be disaggregated where possible, by location.	Semiannual	Administrative data from Under Secretariat of Administrative Innovation	Administrative data in Argentina.gob.ar databases	Under Secretariat of Administrative Innovation
Women using the remote access platform (TAD - trámites a distancia)	Percentage of women who have accessed and used in the Remote Access Platform - TAD, within a 12-month period. The information will be disaggregated by location	Semiannual	Administrative data from Under Secretariat of Administrative Innovation	Administrative data in Argentina.gob.ar databases	Under Secretariat of Administrative Innovation
Administrative processes completed by women in the remote access platform (TAD)	Percentage of procedures completed by women in the remote access platform (TAD), out of the total of procedures processed through the TAD.	Semiannual	SIP	TAD system records	SIP
Services that are specifically targeted to, and consider, women's specific needs.	Number of services that have been designed and implemented to be accessed in digital platforms, such as Mi Argentina and Remote	Semiannual	Secretariat of Public Innovation (SIP)	TAD and Mi Argentina Platforms and Secretariat of Public Innovation's (SIP's) administrative data.	Secretariat of Public Innovation (SIP)



	Access Platform, and include female beneficiaries' feedback.				
Provinces using e-filing digital modules	Number of provinces where e-filing system is implemented and in use.	Semiannual	Administrative data from Under Secretariat of Administrative Innovation	Administrative data from Under Secretariat of Administrative Innovation	Under Secretariat of Administrative Innovation
Subnational governments that have implemented and are operating a digital government system	<p>Number of Participating Provinces and/or Participating Municipalities that have implemented and are operating at least one digital government system, as further described in the Operational Manual.</p> <p>The PBC measures the number of local governments, including the Borrower's Autonomous City of Buenos Aires, any Municipality or any Province which meets the eligibility criteria set forth in the Operational Manual to participate in the Project that have implemented at least one digital government system in their public</p>	Semiannual	Administrative data from Under Secretariat of Administrative Innovation and from the subnational government's own systems.	External verification based on the Secretariat of Public Innovation administrative reports, in particular Under Secretariat of Administrative Innovation and systems' reports provided by the local government digital system in operation. External verification of the following process: SIP will present the signed institutional agreement with participating subnational government that specifies the digital	Undersecretariat of Administrative Innovation



	<p>administration, such as e-filing, e-procurement, civil registry system, digital signature, human resource management system with technical assistance and support from Secretariat of Public Innovation (SIP). This indicator shows the results of the design and coordination efforts among government entities to implement digital systems.</p>			<p>government system that will be implemented, a report on implementation plan and progress (as defined in Operational Manual), and evidence of full implementation and effective use of the digital government system in subnational government (as defined in the Operational Manual, including system verification reports on use by subnational government). PBC for each subnational entity will be met once evidence of full implementation and operation of a government digital system is verified. Targets are cumulative.</p>	
<p>Digital services reengineered using evidence from the Digital Government Observatory</p>	<p>Results of the Digital Government Observatory regarding the number of services that have been</p>	<p>Semiannual</p>	<p>Administrative data from Under Secretariat of</p>	<p>Administrative data from Under Secretariat of Administrative Innovation</p>	<p>Under Secretariat of Administrative Innovation</p>





	reengineered.		Administrative Innovation		
Portal with open procurement and contracting data following the Open Contracting Data Standard (OCDS) and the Open Contracting for Infrastructure Data Standard (OC4IDS)	Implementation of the Open Contracting Data Standard (OCDS) and the Open Contracting for Infrastructure Data Standard (OC4IDS) in the e-procurement system	Semiannual	Administrative data from National Procurement Office	Administrative data from National Procurement Office and live demonstration.	National Procurement Office
Innovation Pilot implemented in sector	Number of innovation pilots for improved service delivery implemented with selected sectors to showcase the benefits of digital systems and platforms in government services.	Semiannual	SIP and Pilot's sector counterpart		SIP
Active users of the data analytics dashboards for digital platforms and services	Number of active users of the data analytics dashboards for digital platforms and services that are designed and deployed by the Secretariat of Public Innovation (SIP).	Semiannual	DIPROSE reports based on Secretariat of Public Innovation (SIP) and ARSAT's information	Secretariat of Public Innovation (SIP) and ARSAT's reports	ARSAT and Under Secretariat of Administrative Innovation
New racks for increased physical capacity in ARSAT's National Data Center	Increase in ICT capacity of the National Data Center by number of new racks in use to support the Center's services.	Semiannual	Secretariat of Public Innovation (SIP)	ARSAT's reports	ARSAT



Institutional units in the National Public Administration using ARSAT's platform	Increase in ARSAT's ICT capacity by the number of institutional units that use ARSAT's services for the ICT needs	Semiannual	Secretariat of Public Innovation (SIP)	ARSAT's reports	ARSAT
Subnational governments using ARSAT's cloud computing services	Increases in ARSAT's ICT capacity by the number of institutional units that use ARSAT's services for the ICT needs.	Semiannual	Secretariat of Public Innovation (SIP)	ARSAT's reports	ARSAT
Diagnostics or evaluations of the digital government initiatives	Number of evaluations on digital government capacity, contributions and diagnostics conducted by SAE	Semiannual	DIPROSE informs based on SAE's evaluation reports produced.	SAE's evaluation reports produced.	SAE

**Performance-Based Conditions Matrix**

<b>PBC 1</b>	Eligible Government Digital Procedures with reduced resolution times			
<b>Type of PBC</b>	<b>Scalability</b>	<b>Unit of Measure</b>	<b>Total Allocated Amount (USD)</b>	<b>As % of Total Financing Amount</b>
Outcome	No	Number	3,000,000.00	
<b>Period</b>	<b>Value</b>		<b>Allocated Amount (USD)</b>	<b>Formula</b>
Baseline	0.00			



Target 1	50.00		750,000.00	((RART-BART) divided by BART) x 100
Target 2	100.00		750,000.00	((RART-BART) divided by BART) x 100
Target 3	150.00		750,000.00	((RART-BART) divided by BART) x 100
Target 4	200.00		750,000.00	((RART-BART) divided by BART) x 100
<b>PBC 2</b>	<b>Visitors to digital service centers</b>			
<b>Type of PBC</b>	<b>Scalability</b>	<b>Unit of Measure</b>	<b>Total Allocated Amount (USD)</b>	<b>As % of Total Financing Amount</b>
Outcome	No	Number	6,000,000.00	11.36
<b>Period</b>	<b>Value</b>		<b>Allocated Amount (USD)</b>	<b>Formula</b>
Baseline	0.00			
Target 1	500,000.00		2,000,000.00	Administrative data collected by the digital service centers' staff that includes the list of participant's of each activity.
Target 2	1,500,000.00		1,500,000.00	Administrative data collected by the digital service centers' staff that includes the list of participant's of each activity.
Target 3	2,500,000.00		1,500,000.00	Administrative data collected by the



				digital service centers' staff that includes the list of participant's of each activity.
Target 4	3,000,000.00		1,000,000.00	Administrative data collected by the digital service centers' staff that includes the list of participant's of each activity.
<b>PBC 3</b>	Subnational governments that have implemented and are operating a digital government system			
<b>Type of PBC</b>	<b>Scalability</b>	<b>Unit of Measure</b>	<b>Total Allocated Amount (USD)</b>	<b>As % of Total Financing Amount</b>
Outcome	No	Number	3,000,000.00	7.95
<b>Period</b>	<b>Value</b>		<b>Allocated Amount (USD)</b>	<b>Formula</b>
Baseline	0.00			
Target 1	2.00		750,000.00	Participating Provinces and/or Municipalities that have implemented and are operating at least one digital government system
Target 2	6.00		750,000.00	Participating Provinces and/or Municipalities that have implemented and are operating at least one digital government system
Target 3	15.00		750,000.00	Participating Provinces and/or Municipalities that have implemented and are operating at least one digital government system



Target 4	20.00	750,000.00	Participating Provinces and/or Municipalities that have implemented and are operating at least one digital government system
----------	-------	------------	--

**Verification Protocol Table: Performance-Based Conditions**

<b>PBC 1</b>	Eligible Government Digital Procedures with reduced resolution times
<b>Description</b>	Number of Eligible Government Digital Procedures with a reduction of at least five percent (5%) in average resolution times (RART) from the respective baselines established as of the Signature Date (BART), as further specified in the Operational Manual. Reduced resolution times will be measured in terms of reduction in the time needed to resolve procedures (trámites) initiated by citizens and firms and reduction in the time needed to resolve internal digital administrative procedures carried out by the public administration.
<b>Data source/ Agency</b>	Secretariat of Public Innovation (SIP)
<b>Verification Entity</b>	Secretariat of Public Innovation (SIP)
<b>Procedure</b>	Administrative data from Under Secretariat of Administrative Innovation External verification based on the Secretariat of Public Innovation administrative reports, in particular Under Secretariat of Administrative Innovation and systems' reports. It will be measured by reduced resolution times at verification date, compared to the baseline established as of the Signature Date, in terms of reduction in the time needed to resolve procedures (trámites) initiated by citizens and firms and reduction in the time needed to resolve internal administrative procedures carried out by the public administration. Digital administrative services that will be prioritized are services that are critical for the expansion and improvement of the e-filing system, services that include procedures targeted to citizens and businesses, services that involve government procurement processes, including goods, services, public works and real-estate operations. The project will prioritize services with that have been processed at least in 500 occasions. The list of eligible digital government procedures and baseline resolution times will be listed in the Operational Manual.



	External verification of the following process: Number of Eligible Government Digital Procedures (as defined in Operational Manual) with a reduction of at least five percent (5%) in average resolution times (RART) from the respective baselines established as of the Signature Date (BART), as further specified in the Operational Manual.
<b>PBC 2</b>	Visitors to digital service centers
<b>Description</b>	Number of visitors to Digital Points who have used services offered there on or after the Signature Date, including participating in training activities, knowledge seminars and/or using the digital services platforms in site, as further specified in the Operational Manual
<b>Data source/ Agency</b>	Secretariat of Public Innovation (SIP)
<b>Verification Entity</b>	Digital Service Center Coordinators & Secretariat of Public Innovation (SIP)
<b>Procedure</b>	Administrative data collected by the digital service centers' staff (Digital Service Center Coordinators) in the country and aggregated by Digital Service Center Secretariat of Public Innovation (SIP) team. External verification of the following process: SIP will present administrative data collected by the digital service centers' staff (Digital Service Center Coordinators) in the country that includes records of number of participants in each activity in the Digital Service Center (including training activities, knowledge seminars, users of the equipment to access digital services, platforms and available software) in the specified period to account for number of participants. Targets are cumulative.
<b>PBC 3</b>	Subnational governments that have implemented and are operating a digital government system
<b>Description</b>	Number of Participating Provinces and/or Participating Municipalities that have implemented and are operating at least one digital government system on or after the Signature Date, as further described in the Operational Manual The PBC measures the number of local governments, including the Borrower's Autonomous City of Buenos Aires, any Municipality or any Province which meets the eligibility criteria set forth in the Operational Manual to participate in the Project that have implemented on or after the Signature Date at least one digital government system in their public administration, such as e-filing, e-procurement, civil registry system, digital signature, human resource management system with technical assistance and support from Secretariat of Public Innovation (SIP). This indicator shows the results of the design and coordination



---

	efforts among government entities to implement digital systems.
<b>Data source/ Agency</b>	Secretariat of Public Innovation and local government
<b>Verification Entity</b>	Secretariat of Public Innovation (SIP)
<b>Procedure</b>	External verification based on the Secretariat of Public Innovation administrative reports, in particular Under Secretariat of Administrative Innovation and systems' reports provided by the local government digital system in operation. External verification of the following process: SIP will present the signed institutional agreement with participating subnational government that specifies the digital government system that will be implemented, a report on implementation plan and progress (as defined in Operational Manual), and evidence of full implementation and effective use of the digital government system in subnational government (as defined in the Operational Manual, including system verification reports on use by subnational government). PBC for each subnational entity will be met once evidence of full implementation and operation of a government digital system is verified. Targets are cumulative.

---



ANNEX 1: Implementation Arrangements and Support Plan

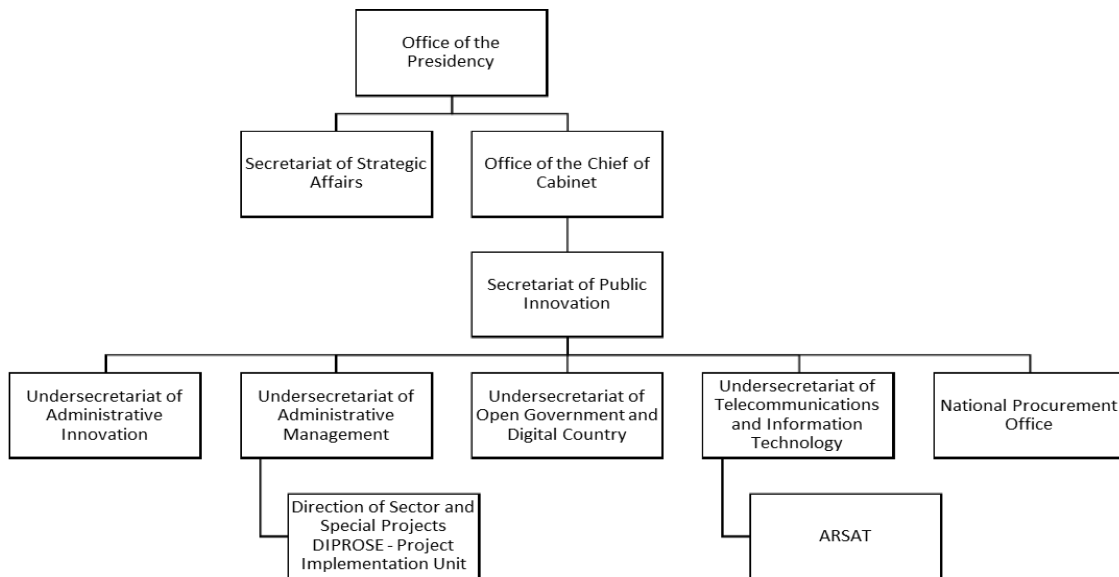
COUNTRY: Argentina

Digital Inclusion and Innovation in Public Services in Argentina

Project Institutional and Implementation Arrangements

1. The Secretariat of Public Innovation (SIP) will be the implementing agency for the project. SIP is subordinate to the Chief of Cabinet of Ministers in the Office of the Presidency. SIP is mandated to lead the digital and open government strategy and is responsible for regulation, service delivery and core digital systems. SIP will provide overall leadership, strategic guidance and coordination for project activities. SIP comprises four Under-Secretariats (Administrative Management; Open Government and Digital Country; Administrative Innovation; and Information Technologies and communications) and the National Procurement Office. Figure 1 below illustrates the project institutional structure.

Figure A1.1. Project institutional structure



2. DIPROSE. The Directorate of Sector and Special Projects (DIPROSE) in the Under-Secretariat of Administrative Management will provide administrative support to project activities. DIPROSE will ensure that it has the following staff needed to fulfill its functions: a Project Coordinator; a Financial Management Specialist; a Procurement Specialist; an Environmental and Social Specialist; a Monitoring and Planning Specialist; and a Communication Specialist. DIPROSE will coordinate with all project participating entities in the elaboration of an annual project progress report which will be submitted to the World Bank detailing achievements and challenges. DIPROSE will also prepare the Procurement and Implementation Plan at the start of each new calendar year. DIPROSE has acted proactively to solve operational bottlenecks under the Modernization and Innovation for Better Public Services Project (P157136), demonstrating implementation capacity. While some of DIPROSE’s staff changed with the new administration in July 2020, the staff responsible for core procurement and FM functions were retained. DIPROSE staff are familiar with project implementation arrangements and World Bank procedures. DIPROSE administrative team will carry out the following responsibilities:





- a) Ensure compliance with World Bank financial management and procurement regulations and environmental and social requirements; prepare Interim Financial Reports (IFRs); consolidate project financial reports based on information provided by other agencies involved in the project on planned and actual expenditures; and prepare and oversee implementation of specific Terms of Reference (TORs) for the annual audit and procurement reviews.
- b) Manage the procurement processes according to the Procurement Plan approved by the World Bank; review TORs prepared by technical teams; prepare bidding documents; publish procurement notices and contract awards; and negotiate contracts with consultants and monitor contract implementation.
- c) Liaise with the World Bank; oversee technical inputs from all institutions involved in the project; and consolidate documentation on underlying expenditures, PBCs and input-based activities to report to the World Bank in a timely manner. DIPROSE will hire an independent external party to verify achievement of agreed-upon PBCs to trigger disbursements.
- d) Monitor and evaluate the progress of the project in terms of physical achievements and results indicators agreed with the World Bank and prepare the Project Reports for timely submission to the World Bank.

3. **ARSAT.** The Argentine Company for Satellite Solutions (*Empresa Argentina de Soluciones Satelitales Sociedad Anónima*), a decentralized state-owned company created in 2006 to provide telecommunication services to key Government entities, reports to SIP's Undersecretariat of Telecommunications and Information Technology. ARSAT will implement activities under Component 3.

4. **Secretariat of Strategic Affairs (SAE).** SAE was created in December 2019 under the Office of the Presidency. SAE has the mandate to advise and provide support to the President of the Nation in the design of the international and institutional strategic agenda. SAE participates in the analysis, planning, monitoring and evaluation of public policies according to the Government's priorities. A dedicated team at the SAE will receive technical assistance under component 4 to carry out specific diagnostics and evaluations of digital government initiatives. This activity will inform project supervision and long-term sustainability of the project's interventions.

5. **Implementation Teams.** Project implementation teams will be established for each subcomponent or set of related activities. Teams will comprise a representative of each of the participating entities and a liaison from SIP. Teams will lead the implementation of activities and will be responsible for the preparation of technical documents and reports as needed during project implementation.

6. **Participating Entities.** Participating entities will participate actively in the implementation of their respective project activities and the monitoring of results. They will participate in implementation teams, and report to DIPROSE on project progress and achievement of indicators and PBCs where applicable. The participating entities by activity are presented in Table A1.1. Where applicable, an Inter-Institutional Agreement will be entered into between any participating entity and SIP prior to the carrying out of relevant activities. These agreements will define the scope of the services, goods and technical assistance that that the participating entity will receive from SIP and the roles and responsibilities of the entities involved. DIPROSE will have dedicated staff to coordinate with participating entities and support implementation and operational coordination of project activities. Some of the activities in the project will require additional efforts to ensure coordination and dialogue amongst all stakeholders. The World Bank team commits to proactively engage with DIPROSE and consider most appropriate solutions – including dedicated DIPROSE staff to cover new areas of engagement – to ensure effective implementation continues and coordination risks are mitigated.



**Table A1.1. Responsible Unit at the technical level for each project activity**

Activity	Responsible Unit at the technical level
1.1. a	OGDC
1.1 b, c, d, e	OGDC; AI
1.1 f	AI
1.2 a, b, c, d	OGDC
2.1 a	AI; National Procurement Office
2.1 b	AI; Provincial governments; Municipal governments
2.1 c	AI
2.1 d	AI; ICT
2.2 a, b	AI; National Procurement Office
2.2 c	OGDC
2.2 d	National Procurement Office; OGDC
2.3 a	AI; OGDC
2.3 b	AI
2.3 c	OGDC
2.3 d	AM; Pilot sector agency
3. a, d	SAT; ICT
3. b, c	SAT; ICT
3. a	AM; DIPROSE.
4. b	Secretariat of Strategic Affairs

*Legend:* OGDC: Under-Secretariat Open Government and Digital Country; AI: Under-Secretariat Administrative Innovation; AM: Under-Secretary Administrative Management; ICT: Under Secretary Information Technologies and communications.

7. **Operational Manual (OM).** An OM will detail processes and procedures governing the project. The OM will lay out: the procedures for the implementation, reporting, monitoring and evaluation of the project; the organizational structure of the project, including the roles and responsibilities of DIPROSE; project procurement and financial management requirements and procedures; the project’s chart of accounts and internal controls; the indicators to be used for project monitoring and evaluation; and the verification protocols for PBCs. Approval of the OM is a condition of project effectiveness.

8. **Environmental and Social Framework.** DIPROSE will coordinate and monitor the environmental and social management aspects of the project through its Environmental and Social (E&S) team. DIPROSE will be direct interlocutor with the World Bank team and will oversee implementation of the measures identified in the Environmental and Social Assessment (ESA), the Stakeholder Engagement Plan (SEP), and all the actions established in the Environmental and Social Commitment Plan (ESCP). DIPROSE will coordinate with SIP units, participating entities and organizations specialized in serving vulnerable groups, among them the National Agency of Disability (ANDIS), the National Institute of Indigenous Peoples (INAI), and the Ministry of Women, Gender and Diversity, to collect information and implement the measures and actions committed. DIPROSE’s environmental and social capacity will be strengthened by the appointment of a social specialist with responsibility for the follow-up and monitoring of the ESA and SEP during project implementation.

**Procurement**

9. **The overall project risk for procurement after the proposed mitigating measures is assessed as Moderate.** Procurement will be conducted using the World Bank’s ‘Procurement Regulations for IPF Borrowers’, issued in July 2016 and updated in November 2020, for the supply of goods, works, non-consulting and consulting services. The World Bank’s Standard Procurement Documents will govern the procurement of



World Bank-financed Open International Competitive Procurement. For procurement involving National Open Competitive Procurement, the Borrower may use documents agreed with the World Bank.

10. **The World Bank has carried out a capacity assessment of DIPROSE to review the organizational structure for carrying out procurement under the project and the experience of the existing procurement staff.** The assessment concludes that the current staff has adequate experience implementing World Bank-financed projects and particularly on the type of procurement expected under the project, based on the experience from the ongoing operation. Nonetheless, the assessment identified risks arising from the increased workload that this operation will entail and a need to increase knowledge on more complex arrangements, such as framework agreements, that could benefit project procurement. The assessment also identified the need for DIPROSE to consolidate the various technical requests and find the most suitable arrangements to enable the best value for money. Based on the capacity assessment, the following actions are recommended to reduce risk and facilitate project implementation: a) strengthen the procurement team with additional support to the procurement coordinator to address the increasing workload that the operation will require; b) carry out a procurement workshop on specific arrangements that could benefit project implementation such as framework agreements; and c) support and assistance from the WB procurement team to DIPROSE during project implementation, in particular for more complex activities.

11. **The Borrower through DIPROSE and with inputs from SIP technical areas, has prepared a Project Procurement Strategy for Development (PPSD) that includes the scope of the activities and identifies the procurement arrangements that will ensure value for money while efficiently achieving the PDO.** Activities planned under the project include primarily the procurement of IT equipment and software and consulting services for designing and developing software for the different components:

- a) **Goods.** The project will finance the procurement of IT equipment and software to support effective scalability of e-services to citizens and government agencies at the national and subnational levels (technology platforms, licenses, equipment for digital service centers, routers, antennas, servers, networking infrastructure, among others). Based on the market analysis and lessons learned from previous projects, the assessment concluded that the best option for procurement of these goods is a straightforward request for bids in open competitive processes, applying the current country thresholds, which are considered valid and applicable to this project. The assessment also identified that procurement arrangements that might support the consolidation of demand among the technical units, such as the use of framework agreements, may be a suitable approach for specific cases.
- b) **Consulting Services and Information Systems.** The project will finance consultancy activities and the development of information systems to enable the successful scalability of transversal management systems and platforms, systems reengineering, machine learning implementation services, data analytics dashboards, artificial intelligence in the current platforms, among others. The project also plans minor activities for training, project monitoring and auditing. For consultant services, the Quality-and Cost-Based Selection method will be the default option given the nature of the services envisaged except as otherwise indicated in the Procurement Plan. For information systems, the project will apply the appropriate mechanisms that ensure quality as well as value for money.

12. **Procurement activities expected to be carried out during the first 18 months of project implementation are detailed in the relevant Procurement Plan developed by the Borrower for the activities that are already defined.** The rest of the activities will be added to the Procurement Plan once they are defined by the technical areas and any updates on the Procurement Strategy will be reflected during project implementation.



Financial Management

13. The overall FM residual risk after mitigating measures is assessed as Moderate. The following mitigating measures will be implemented to manage the identified risks: a) designation/ hiring of FM staff to provide additional fiduciary support; b) preparation of an OM including a section with FM arrangements acceptable to the World Bank; c) IFRs for disbursement purposes will be reviewed by the Task Team; d) specific arrangements will be used for the PBCs; e) underlying expenditures which will allow for the achievement of the agreed targets under the PBCs will be linked to specific JGM budgetary programs; and f) annual audit of the project’s financial statements following auditing standards and terms of reference acceptable to the World Bank. The risk rating will be reviewed regularly in the course of project implementation.

Table A1.2. Risk Assessment and Mitigation Measures

Risk	Risk Rating	Proposed Mitigation Measures	Residual Risk Rating
<b>Inherited Risk</b>			
Country Level	Moderate		Moderate
Entity: Support to comply with Bank requirements	Moderate	- Designation/ hiring of FM staff to provide additional fiduciary support.	Moderate
Project	Moderate	- FM section of the OM will define roles and responsibilities of assigned FM staff; and administrative procedures. - Continued close support and supervision.	Moderate
<b>Control Risk</b>			
Budgeting (including the PBCs)	Substantial	- National budgeting rules will be used and allocations and execution will be reflected in the SIDIF. - Underlying expenditures under the PBCs will be linked to specific budgetary programs of JGM.	Moderate
Accounting	Moderate	- The UEPEX system, linked to the SIDIF, will be used to record all accounting transactions.	Moderate
Internal Control	Substantial	- Internal controls over the PBCs will be clearly defined in the OM.	Moderate
Funds Flow (incl. PBCs)	Substantial	- Specific arrangements will be applied to the PBCs. - Customized IFR for disbursement purposes.	Moderate
Financial Reporting	Moderate	- Existing information systems will be used to generate financial reports on a regular basis.	Moderate
Auditing	Moderate	- Audited financial statements following auditing standards.	Low
<b>Overall Residual Risk rating</b>			<b>Moderate</b>

Description and Assessment of Project FM arrangements

14. Institutional Arrangements for FM. DIPROSE will be responsible for overall FM aspects including: overseeing budgeting formulation and execution; treasury operations including payments of eligible expenditures; managing the Designated Account (DA) and submission of withdrawal applications to the WB; maintaining project accounting records and preparing the requisite project financial reports; and complying



with external auditing arrangements. DIPROSE is currently responsible for fiduciary functions under the Modernization and Innovation for Better Public Services in Argentina Project (P157136).

15. **Organization and Staffing.** The implementation support mission carried out in December 2020 for the Modernization and Innovation for Better Public Services in Argentina Project (P157136) confirmed that DIPROSE has qualified FM staff to support project implementation. The assessment recommends strengthening of DIPROSE’s FM team by designating a specific FM staff within the SIP or hiring of an additional consultant to support the project’s FM functions.

16. **Budgeting.** The Financial Administration Law establishes rules for budget formulation and implementation. Preparation of the annual budget, which integrates current and capital expenditures, is coordinated by the Ministry of the Treasury and follows a clearly defined calendar that is generally adhered to. The national government’s Integrated Financial Management Information System (*Sistema Integrado de Información Financiera*, SIDIF) will be used for project accounting. The project will use JGM’s own procedures for budget formulation and execution.

17. **Accounting and Financial Reporting.** The national government system for accounting and financial reporting of donor-financed operations will be used to generate the annual financial statements and Interim Financial Reports (IFRs) for reporting purposes. These reports will be generated on the basis of budget execution reporting by the SIDIF and will consolidate results of all the project components. SIP through DIPROSE will be responsible for: maintaining project accounts with the chart of accounts reflecting the project categories, components and source of funding; and producing the requisite annual financial statements following the International Accounting Standards. The cash basis accounting will be used to maintain project records. Project financial reports will consist of annual financial statements and semiannual IFRs. In addition, a customized IFR will be required for disbursement purposes under the PBCs. The chart of accounts’ format and content of annual financial statements and IFRs will be agreed with DIPROSE and incorporated in the OM. Table 3 presents the financial reports schedule to be submitted to the World Bank.

**Table A1.3. Financial Reporting Schedule**

Report	Due date
Semi-annual unaudited IFRs reflecting the sources and uses of funds for each semester and cumulative uses by category, including beginning and ending cash balances.	Within 45 days after the end of each calendar semester
Annual audit report on project financial statements	Within six months after the end of each calendar year (or other period agreed with the World Bank).
Special opinions on SOEs and Designated Account	
Management letter identifying any internal control weaknesses and areas for improvement	

18. **Internal Control and Internal Auditing.** The internal control environment to be used for the project is anchored in Argentina’s legal and institutional framework and the JGM operational processes and procedures. These allow for the establishment of roles and responsibilities for financial management and the proper segregation of duties. The internal controls relevant to the project include arrangements to provide assurance that: a) operations are conducted effectively, efficiently, and in accordance with relevant financing agreements; b) financial and operational reporting is reliable; c) applicable laws and regulations are complied with; and d) assets and records are safeguarded. Use of the national SIDIF, with its inbuilt controls to ensure proper authorization of transactions, contributes to the observance of these controls. JGM is under the scope



of the General Syndicate of the Nation (*Sindicatura General de la Nación*, SIGEN), which is the national government's internal audit office under the executive branch. The SIGEN supervises and coordinates the actions of the Internal Audit Units in all government agencies, approves their audit plans, and conducts independent audits.

**19. External Auditing Arrangements.** The project's annual financial statements will be audited based on Terms of Reference (TORs) prepared according to World Bank guidelines and performed by an independent auditor following standards acceptable to the WB. The TORs will be agreed with DIPROSE and incorporated in the OM. Audited financial statements will be furnished to the World Bank no later than six months after the end of each fiscal year—or another period agreed upon with the WB (not exceeding 18 months)—when, due to project circumstances, it is more cost effective to join periods to be audited. In accordance with the World Bank's Access to Information Policy, the annual audited financial statements of the project will be made available to the public by the World Bank upon receipt. The financial audit will be conducted by the General Audit Office (*Auditora General de la Nacion*, AGN).

#### **Flow of Funds and Disbursement Arrangements**

**20. The following disbursement methods may be used under the loan: (i) Advance; (ii) Reimbursement; and (iii) Direct Payment.** The project will combine traditional investment financing (input-based) and PBCs. The following paragraphs describe the arrangements for input-based disbursements; and the reporting and disbursement arrangements for underlying expenditures under the PBCs.

#### **Flow of Funds and Disbursement Arrangements for Eligible Expenditures**

**21. The project will finance the procurement of goods, consultant and non-consultant services, operating costs, training and workshops, for which a regular IPF disbursement mechanism will be used.** To finance expenditures to local providers, a specific segregated Designated Account (DA) managed by DIPROSE and denominated in loan currency, will be opened at the state-owned bank (*Banco de la Nación Argentina*, BNA). This account will receive advances from the Loan account and will be replenished by the World Bank as execution progresses. The DA will have a Fixed Ceiling of US\$ 5 million. The frequency for reporting on eligible expenditures paid from the DA will be once every six months. Proceeds from the Designated Account will be transferred to an Operating Account managed by DIPROSE and denominated in AR\$ to handle payments of eligible expenditures to local providers. Under this modality, DIPROSE will document eligible expenditures to the World Bank using Statements of Expenditures (SOEs). At the request of the Government, the World Bank will make direct payments to vendors based on requests for payments and supporting documentation. Reimbursement of eligible expenditures will also be permitted. The project's Minimum Application Size will be US\$ 1 equivalent. The project will have a four-month Grace Period. Table A1.4 below shows the overall arrangements for input-based disbursements. Figure 2 presents the flow of funds for input-based disbursements

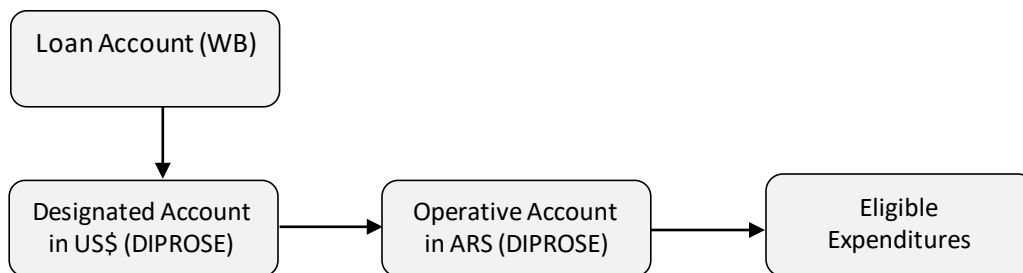
**22. Retroactive Financing.** The World Bank may reimburse the expenditures for payments made up to one year prior to the expected date of the Loan Agreement. These expenditures shall not exceed US\$16 million equivalent. Such funds will be deposited in a separate bank account (not the DA).



Table A1.4. Disbursement Arrangements

Retroactive expenditures	<p>Eligible expenditures:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Are paid up to 12 months prior to the date of loan signing; and</li> <li>Do not exceed 20 percent of the loan amount.</li> </ul>
Reimbursement of eligible expenditures pre financed by the Government after the date of loan signing	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reimbursement of eligible expenditures.</li> </ul>
Other Disbursement Methods	<ul style="list-style-type: none"> <li>Advance to a segregated designated account in US\$ managed by DIPROSE with a proposed ceiling of US\$ 5 million.</li> <li>Direct payments to suppliers. The minimum application size for direct payment requests will be defined in the Disbursement and Financial Information Letter (DFIL).</li> </ul>
Frequency of reporting expenditures paid from the DA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Once every 6 months.</li> </ul>
Supporting documentation	<ul style="list-style-type: none"> <li>Statement of Expenditures (SOEs).</li> <li>Records (supplier contracts, invoices and receipts) for direct payments.</li> </ul>

Figure A1.2. Input-based Flow of Funds



Flow of Funds and Disbursement Arrangements under the PBCs

23. **A portion of the Loan will be disbursed following a results-based financing approach.** Achievement of the PBCs will trigger reimbursements for an amount of US\$12 million. Specific targets under each PBC are included in the PBC Matrix of the PAD. Disbursements will be supported with underlying expenditures incurred by the JGM which will be pre-financed with local counterpart funds. PBCs will not be scalable and partial achievement of PBCs is not expected. No withdrawals for project expenditures associated with the PBCs will be done before the PBCs are met. The Annual Budget<sup>12</sup> of JGM for CY2021 includes the following associated budgetary programs: #1 *Actividades Centrales (Actividad 8)*; #23 *Gobierno Abierto y País Digital*; #25 *Innovación Administrativa*; #26 *Gestión y Organización del Sistema de Contrataciones de la Administración Pública Nacional*; and #58 *Conectividad, Inclusión Digital y Formulación de Políticas de TICs*. Budget execution

<sup>12</sup> 2021 Annual Budget for JGM: <https://www.economia.gob.ar/onp/documentos/presutexto/proy2021/jurent/pdf/P21J25.pdf>



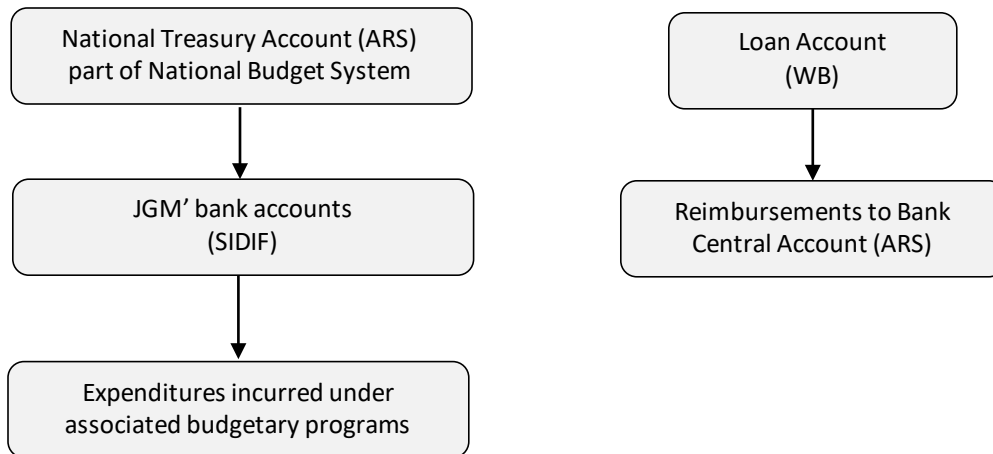
reports produced by the SIDIF under those programs will demonstrate the underlying expenditures incurred by the SIP required to support reimbursements.

24. **A detailed verification protocol will be included in the OM.** The Verification Protocol Table included in this PAD comprises: a) a brief description of the condition to be verified; b) the agency responsible for providing data to be used for verification; c) the external agency which will follow TORs both acceptable to the Bank for purposes of assisting DIPROSE in the verification of PBC’s compliance; and d) the specific procedures to be used for the verification.

25. **A customized IFR for disbursement purposes will be prepared by the Borrower.** The IFR will include the following information: a) budget financial reports issued by the SIDIF identifying the underlying expenditures incurred during the period; b) technical report specifying the PBC targets achieved; and c) PBC verification report from the corresponding verifying entity. IFRs for disbursement purposes will be submitted to the World Bank depending on compliance with PBCs. IFRs will be reviewed by the Task Team before submission to the Disbursements (WFA) Department.

26. **The World Bank loan will reimburse the Government for the expenditures incurred under the mentioned budgetary programs linked to the expected results.** Disbursements will be authorized against the achievement of the PBC agreed targets. Loan funds will be transferred to the Central Bank Account managed by the National Treasury Office (TGN) using the reimbursement method. The Flow of Funds under the PBCs is presented in Figure 3.

**Figure A1.3. PBCs Flow of Funds**



**FM Implementation Support Plan**

27. **No other than standard conditions for FM are applicable to this project except for the following: an external validation of the PBCs will be carried out by an external party and following TORs both acceptable to the World Bank.** This will be the independent mechanism for purposes of assisting DIPROSE in the verification of the accomplishment of agreed-upon targets to trigger reimbursements of underlying expenditures linked to agreed PBCs.

**Project Implementation Support Plan**

28. **The implementation support strategy was developed based on the risks and mitigation measures**





related to the operation and targets the provision of flexible and efficient implementation support to the Borrower. It also considers the lessons learned from implementation of the Modernization and Innovation for Better Public Services Project (P157136). The implementation support strategy focuses primarily on the implementation of the risk mitigation measures as follows:

- a) **Inter-institutional coordination.** To ensure coordination among the institutions and agencies involved, close supervision will be carried out to support the planning and results monitoring. Supervision will include but not be limited to semiannual supervision missions. A DIPROSE liaison will be identified within each under-secretariat and participating entity to monitor and follow up on the implementation of each project activity. The project will use existing institutional bodies designed to facilitate information exchange and coordination across levels of government.
- b) **Technical support.** The project design introduces innovative and alternative disbursement mechanisms that involve the agreement and participation of multiple institutions. The World Bank technical and fiduciary teams will have continuous dialogue with the implementing unit to support implementation and the use of PBCs, including verification mechanisms. Implementation support missions will include public sector specialists to help guide DIPROSE on project implementation and policy dialogue.
- c) **Change Management and Communications Strategy.** Project design provides explicit support to the design and implementation of a digital governance change management communication strategy to proactively manage the challenges and risks associated with the roll-out of planned GovTech reforms. The World Bank will support the DIPROSE dedicated communications specialist in charge of producing communication briefs and periodic publications to document progress in the reform efforts, reach out to targeted beneficiaries and engage with key stakeholders. This approach integrates lessons learned from the Modernization and Innovation for Better Public Services Project (P157136) where outsourcing of the change management process to a change management firm did not generate the expected results and traction within the public administration.
- d) **Monitoring and evaluation.** The World Bank team will provide support to DIPROSE in collecting and analyzing the information needed to trigger PBCs and monitor the project result framework.
- e) **Procurement.** A World Bank procurement specialist will provide timely support and carry out ongoing supervision. The specialist will participate in project implementation support missions and visits, respond to just-in-time requests, and provide ongoing guidance to DIPROSE on procurement activities.
- f) **Financial Management (FM).** During project implementation, a World Bank FM specialist (FMS) will assess the adequacy of the FM arrangements. The FMS will participate in at least one supervision mission every year and will provide *ad hoc* support as needed. The FMS will review the project's annual audited financial statements and review the IFR for reporting and disbursement purposes. The FM supervision plan will be adjusted by the assigned FMS according to project's fiduciary performance and updated risk.
- g) **Operations.** During project implementation, the World Bank will provide support to DIPROSE to prepare, update, and use the project management tools, including the OM, annual work plan, procurement plan, and disbursement projections. The Task Team will track the progress of the indicators, monitor the implementation progress of components, review the PBCs, and monitor execution according to annual implementation plans.



- h) **Environmental and Social Framework (ESF).** During project implementation, the World Bank will supervise the proper implementation of the Environmental and Social Commitment Plan (ESCP) and other related activities. World Bank environmental and social specialists will provide support during supervision missions, respond to enquiries from DIPROSE, and provide guidance to the Borrower as needed.

**Table A1.5. Implementation Support Plan and Resource Requirements**

Time	Focus	Skills Needed	Estimated Staff Weeks	Partner Role
First twelve months	Task management	Task Team Leader/ Public Sector Specialist	10 SWs	
	Procurement	Procurement Specialist	3 SWs	Training and Preparation
	Financial Management (FM)	FM Specialist	3 SWs	Training and Preparation
	Environment and Social Framework	Environmental and Social Specialists	3 SWs	Site visits and Environment and Social Commitment Plan
	Operational support	Operations Officer	2 SWs	Revision and documentation
	Technical support	GovTech Specialist	4SWs	review project activities
12 to 48 months	Task management	Task Team Leader/ Public Sector Specialist	30 SWs	Task Leadership
	Procurement	Procurement Specialist	9 SWs	Training and Supervision
	Financial Management	FM Specialist	9 SWs	Training and Supervision
	Environment and Social Framework	Environmental and Social Specialists	9 SWs	Site visits and Environment and Social Commitment Plan
	Operational support	Operations Officer	6 SWs	Revisions and documentation
	Technical support	GovTech Specialist	12 SWs	Review project activities



## ANNEX 2: Adjustments to the Country Program in Response to COVID-19

### COUNTRY: Argentina

#### Digital Inclusion and Innovation in Public Services in Argentina

1. **This annex presents adjustments made to the World Bank Group's (WBG's) program in response to the COVID-19 crisis endorsed by the government of Argentina.** These adjustments follow the four pillars of the WBG's COVID 19 Crisis Response Approach Paper: a) emergency support to health interventions for saving lives; b) social response for protecting poor and vulnerable people; c) economic response for saving livelihoods, preserving jobs, and ensuring more sustainable business growth and job creation; and d) support for strengthening policies, institutions and investments for sustainable recovery.

#### Impact of the COVID-19 pandemic on the country and government response

2. **Despite its adoption of strict quarantine measures early on, Argentina ranks among the top ten countries with COVID-19 cases.** Although the government moved swiftly in imposing a mandatory quarantine to contain the COVID-19 spread, following more than six months of varying degrees of lockdown in Buenos Aires City and Province, confinement measures were recently relaxed despite rapid spread, especially in the interior. With almost 1.9 million reported cases of infections and over 45,000 deaths, Argentina now posts one of the highest contagion rates in the world. COVID-19 cases are now spreading to provinces with limited hospital capacity.

3. **The economic crisis, worsened by the lockdown, is having deep impacts on employment, incomes and poverty.** Argentina's economy was already in a fragile situation when the pandemic hit, entering into its third year of economic contraction, facing high unemployment and more than a third of workers in the informal sector. The lockdown led to a collapse in domestic demand and resulted in a rapid decline in employment and increase in poverty rates. Based on official statistics employment dropped from 44.2 to 33.4 percent between the first and second quarters of 2020, and partially recovered to 37.4 in the third quarter, as lockdown measures were gradually eased. Following a similar trend, the share of active population in the labor market declined from 47.1 to 38.4 percent and then increased to 42.3 percent in the same period, while unemployment climbed from 10.4 to 13.1 percent in the second quarter, declining to 11.7 percent in the third quarter. This occurred within the context of many firm closures<sup>13</sup>, offsetting the effects of the emergency package that temporarily banned termination of employment and offered payroll subsidies and cheap credit to the private sector. In addition to expanding the coverage of existing social protection schemes, emergency transfer programs have been launched to reduce impacts on the most vulnerable groups and have been phased out by end-2020.

4. **Although the economy is slowly recovering as lockdown measures have been lifted and idle production capacity is restarted, the recovery pace is expected to be sluggish.** High uncertainty owing to the pandemic and macroeconomic imbalances, price and capital controls, difficulties in accessing credit and softened consumer demand will hold back new investments while the need for fiscal consolidation and lack of access to international capital markets will limit the scope for demand stimulus. After a projected contraction of 10.6 percent in real GDP in 2020 following two years of recession in 2018 and 2019, the rebound

---

<sup>13</sup> The estimated loss in employers registered to social security was 16,500 in January-June 2020, compared to a total loss of 11,000 during 2019.



in 2021 is only projected at 4.9 percent. The economy will remain below its potential output and not reach 2019 GDP-levels (already a low base) before 2023.

### **WBG support for responding to the crisis**

5. **Given the financial, economic and health shocks that have rolled through Argentina since August 2019 and altered the foundational assumptions of the current CPF, the WBG team has decided to begin a PLR this fiscal year with the new government.** Based on early discussions, there is likely to be a strong emphasis on economic recovery, job creation and sustainable development. Through the early months of the crisis, the World Bank has pushed ahead a structured response focused on the vulnerable and a COVID-19 response. In parallel, the IMF program is being designed in close collaboration with the World Bank, and will likely create positive pressure for reforms, fiscal adjustments and expenditure efficiencies. The World Bank will provide inter alia, analytical support on targeting of social protection measures and public expenditure effectiveness; prioritization of infrastructure investments; and efficiency and management of consumer subsidies. The government has endorsed the WBG's proposed adjustments to its program along the four pillars defined in the WBG's COVID-19 Crisis Response Approach Paper.

6. **Support to health for saving lives.** The World Bank provided Argentina with US\$35m COVID-19 emergency support as part of the first Batch of the Global MPA Program as well as support through World Bank-facilitated procurement. The project focuses on strengthening health systems to cope with the pandemic and financing necessary medical supplies and equipment. The Electricity Emergency Response Social Tariff Transition in the Province of Buenos Aires Project is being restructured to include an emergency response for food program to the poorest. Similarly, the Argentina Universal Health Coverage Program has just been restructured to expedite disbursements and provide more liquidity to the system; an Additional Financing of US\$250m is being prepared to cover financing gaps.

7. **Social response for protecting poor and vulnerable people.** To expand protection of the poor from the worsening crisis, the World Bank team prepared a US\$300m Additional Financing for the Universal Childhood Assistance Project to expand the reach of social protection of vulnerable and unemployed families with children which was approved by the Board in March 2019. The team has processed a US\$44m restructuring and extension of the Plan Belgrano Water Supply and Sanitation Project to bring safe water to vulnerable *Wichi* indigenous communities in the north, an area affected by a Dengue epidemic followed by the COVID-19 pandemic. The present US\$300m Program for Results will expand water, sanitation and hygiene in vulnerable urban and peri-urban communities. Additional financing to expand health and social protection services for the poor is being considered.

8. **Economic response for saving livelihoods, preserving jobs, and ensuring more sustainable business growth and job creation.** For FY21 the World Bank is preparing a US\$320 million urban railway project in the Buenos Aires Metropolitan Area to provide access to jobs in the COVID-19 Recovery Phase, with strong focus on hygiene and viability of urban transit systems. A Level 1 Restructuring of the Salado Integrated River Basin Management Project is being concluded to provide access to improved housing and local jobs in vulnerable communities in this metropolitan area. A joint Poverty and Infrastructure team is assessing potential job impacts—direct and indirect—from different forms of investment to help inform the government about the relative potential of those urgent public investments to stimulate demand.

9. **Support for strengthening policies, institutions and investments for resilient and sustainable recovery.** The World Bank will continue reviewing current public expenditure systems and support improvements through automatization and digital management systems, focusing on improving transparency,



efficiency and targeting of social programs. For FY21, the World Bank is also preparing an US\$80m project on digital inclusion and innovation to expand digital government services, systems and platforms and ensure business continuity at times of crisis. This project will have an important component to support digital inclusion of remote and less connected regions.

**Selectivity, Complementarity, Partnerships**

10. **The World Bank, IFC and MIGA work collaborative closely in Argentina.** IFC participates in critical meetings on business environment, regulation, contract integrity, taxation, and policies to influence credit availability for enterprises have been conveyed jointly to officials. The World Bank actively supported MIGA's extension of coverage to Banco Santander to protect mandated dollar reserves at the Central Bank. The IFC Manager participates in management team meetings and staff have reviewed all relevant lending programs under design, such as the liquidity facility for small and medium-sized enterprises. The government closely coordinates and prioritizes support to different IFIs in different sectors and regions in Argentina.



**ANNEX 3: Performance-Based Condition (PBC) Disbursement and Verification Protocol**

**COUNTRY: Argentina**

**Digital Inclusion and Innovation in Public Services in Argentina**

1. **The project will combine investment financing and results-based financing.** Investment financing will support: the acquisition of technological infrastructure; development and adaptation of critical public management platforms; technical assistance for reform management; and the delivery of associated public management capacity building and training activities. The investment financing will disburse against eligible expenditures for national public administration staff services. This allows the authorities to benefit from the use of World Bank procurement procedures for enhanced implementation support.

2. **Results-based financing through Performance-Based Conditions (PBCs) will incentivize effective implementation and achievement of key outcomes.** Project activities that have PBCs are to be carried out by the SIP’s own staff, and the underlying expenditures associated with them are calculated based on staff time and travel required for the effective implementation of each activity and achievement of the indicator. The Borrower through the SIP, will be able to withdraw loan proceeds in the amount specified for each target by presenting: evidence of the achievement of the agreed PBCs representing advances in the use and implementation of selected key public management tools, which are subject to verification; and details of expenses incurred under agreed underlying expenditures under the SIP. The OM will provide detailed guidance on the verification protocols and underlying eligible expenditures for each PBC. A verification mechanism implemented by the project acceptable to the World Bank, which includes established protocols, will be used to periodically verify achievement of agreed targets. Reimbursement of the expenses will be made into the Treasury Single Account in the Ministry of Finance. Budget item costs eligible for reimbursement are separate from the item costs eligible for input-based activities and both can be disbursed independently from each other.

**Table A3.1. PBC Allocated Amounts**

Activity	Policy Based Condition	Amount (US\$)
1.1.f	PBC 1. Government digital procedures with reduced resolution times	3,000,000
1.2.d	PBC 2. Visitors to digital service centers	6,000,000
2.1.d	PBC 3. Subnational governments that implemented and are operating a digital government system	3,000,000
	<b>Total</b>	<b>12,000,000</b>

3. **Experience under the ongoing Modernization and Innovation for Better Public Services Project (P157136) confirms that the use of PBCs is effective in maintaining implementation momentum and helps the project achieve ambitious goals in a context of fiscal constraints.** The fiscal space for the project is likely to be constrained due to the difficult macroeconomic situation and the Government’s effort to reduce the fiscal deficit with austerity measures. This may affect input-based activities in the project and result in a slowdown in loan disbursement. The use of PBC funds helps mitigate this risk and allows the project to deliver expected results and sustain disbursements as planned.

4. **PBC costs calculation.** The tables below detail the cost calculation estimates for each PBC, considering staff time and travel costs associated with each PBC, for each year. For PBC 1, costs are calculated estimating



the composition of the team responsible for the implementation of the activity. The total cost for the activity is estimated to be US\$7.15 million. For PBC 2 and PBC 3, estimated costs are staff time and travel associated with the implementation of the activities. The estimated costs for PBC2 activities are US\$9.4 million. The estimated costs for PBC 3 activities are US\$7.6 million. PBCs will cover a portion of the total costs estimated for the activity.

**Table A3.2. Key information on PBC 1**

<b>Government digital procedures with reduced resolution times</b>	<b>Y1</b>	<b>Y2</b>	<b>Y3</b>	<b>Y4</b>
Number of procedures with reduced resolution times	50	100	150	200
Number of senior level staff	50	70	70	100
Number of technical staff	50	70	100	100
Salary senior level staff	15,600	15,600	16,900	18,200
Salary entry level staff	6,500	6,500	7,150	7,800
<b>US\$ Total</b>	<b>1,105,500</b>	<b>1,547,000</b>	<b>1,898,000</b>	<b>2,600,000</b>

**Table A3.3. Key information on PBC 2**

<b>Visitors to digital service centers</b>	<b>Y1</b>	<b>Y2</b>	<b>Y3</b>	<b>Y4</b>
Number of digital service centers	620	680	720	770
Number of staff per trip	2	2	2	2
Number of trips	1,240	1,360	1,440	1,540
Cost of trip	1,000	1,000	1,000	1,000
Number of senior level staff	50	50	50	50
Number of technical staff	50	50	50	50
Salary senior level staff	15,600	15,600	16,900	18,200
Salary entry level staff	6,500	6,500	7,150	7,800
<b>US\$ Total</b>	<b>2,345,000</b>	<b>2,465,000</b>	<b>2,642,500</b>	<b>2,840,000</b>

**Table A3.4. Key information on PBC 3**

<b>Subnational governments that have implemented and are operating a digital government system</b>	<b>Y1</b>	<b>Y2</b>	<b>Y3</b>	<b>Y4</b>
Number of Provinces/municipalities	2	6	15	20
Number of staff per trip	4	4	4	4
Number of trips	24	72	180	240
Cost of trip	1,000	1,000	1,000	1,000
Number of senior level staff	50	70	70	100
Number of technical staff	50	70	100	100
Salary senior level staff	15,600	15,600	16,900	18,200
Salary entry level staff	6,500	6,500	7,150	7,800
<b>US\$ Total</b>	<b>1,129,000</b>	<b>1,619,000</b>	<b>2,078,000</b>	<b>2,840,000</b>



## ANNEX 4: Economic and Financial Analysis

### COUNTRY: Argentina

#### Digital Inclusion and Innovation in Public Services in Argentina

- 1. The cost-benefit analysis (CBA) for the project presents a significant and positive Internal Rate of Return (IRR) even under conservative assumptions.** Under the baseline scenario (described in detail below), the estimated 10-year IRR is 116 percent, with benefits from investments having a net present value of US\$ 219 million. The main monetized benefits arise from: a) time and travel cost savings for service users from simplified, online services; b) time savings for civil servants from transaction times that citizens now implement online; and c) time savings for civil servants from increased efficiency in internal administrative digital workflow systems. The estimation of the associated benefits is presented below. Complementary and not-easily quantifiable or indirect benefits are also discussed. The project's costs contemplate all investments financed through the World Bank as well as counterpart financing. Table A4.1 shows the results of the baseline scenario. Table A4.2 presents the results of the sensitivity analysis and shows that the estimated net present value is consistently positive even under highly conservative scenarios with reduced cost-saving parameters and benefits.
- 2. Time savings for service users from expanded use of simplified, online services.** In 2017, the average citizen spent about 4.8 hours completing each government transaction.<sup>14</sup> The project's support to the expansion of e-government services will reduce users' time spent in online transactions. The project is expected to increase the number of citizen users on the *argentina.gob.ar* portal by six million and the number of legal person users (mostly small and medium enterprises) by 86,000. The project will also increase the number of citizens accessing e-services in digital service centers around the country by three million. The CBA assumes a conservative estimate of time saved per user of 2.4 hours (a 50 percent reduction, including travel time). The value of time savings for citizens is calculated on the basis of the: number of users x minimum daily wage x number of days saved. The minimum wage for March 2021 is AR\$21,600 (*Resolucion 4/2020*, Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social) estimated at US\$242.67 per month. The value of time savings for legal persons is conservatively estimated at twice the minimum wage
- 3. Time savings for civil servants from expanded use of online services.** The CBA assumes that this time saving is half the time citizens save, because it does not include savings in travel time. The analysis assumes a representative public employee wage per month of AR\$32,211.94 (*Decreto 837/20*), estimated to be US\$361.90. The project further estimates the time saving benefits from the increase in the number of subnational governments implementing and operating on the basis of a digital government system (PBC3 with a baseline of 0 and a target of 20). The core beneficiaries of such systems are officials in subnational administrative units. To capture the expected number of beneficiaries, the analysis assumes an average number of administration officials per province, namely about 12,500. The analysis assumes that the implementation of these systems will save approximately 2.5 percent in staff time (a conservative estimate) as informed by feedback from government officials.
- 4. Time savings for public officials from increased efficiency in internal administrative digital workflow systems.** The administrative efficiency improvements are calculated based on the economic savings as a result of improved systems workflow, management and resilience. The project will improve, among others, workflow, registries, cybersecurity, and enhance protection of data and electronic records and registries by implementing modernized transversal management systems and platforms. This will ensure that information is standardized,

<sup>14</sup> Data from Latinobarometro 2017.





available in a timely manner, reliable, and secure. The CBA assumes that administrative efficiency improvements will impact on 695,000 public officials. In the baseline analysis, the CBA takes a very conservative approach by estimating that about 50 percent of these intended beneficiaries are actually able to reduce the time spent on workflow systems, and that such efficiency gain is about 1.5 percent of their total time. The latter is an aggregated average intended to be representative of all (central) public officials based on feedback from government officials the efficiency gains from better workflow systems. The savings are again calculated as the monetary value based on a representative public employee wage.

5. **Project Costs.** The project costs include the total investment costs of US\$88 million (in this case, assumed to be evenly distributed over the life of the project) and additional operating and maintenance costs for the project life. Maintenance costs are estimated at 20 percent of the software cost for the systems introduced by the project, as in similar CBA for digital projects.

6. **Macroeconomic projections.** Assumptions regarding economic fundamentals are based on preliminary macroeconomic projections of the World Bank (through to 2025) projected out for the rest of the life of the project, adjusted by inflation at 2.5 percent in US\$ terms.

7. **Estimation.** The estimated impact of the project is distributed over a ten-year period using an integration scale which assumes that PDO are progressively achieved and, as such, benefits accrue at the beginning of the project period and then progressively increase towards project closing in 2025 and stabilize at the same value through to the tenth year (2031). A 10 percent social discount rate is used to discount the annual flows of costs and benefits, reflecting the economic opportunity cost of capital in similar projects. An additional 10 percent contingency is factored in. Table A4.1 reflects the baseline scenario.

**Table A4.1. Baseline scenario of the cost-benefit analysis (US\$ millions)**

	Project Life				Returns (beyond project life)					
	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
<b>BENEFITS</b>										
A. Time savings for service users from service expansion	3.8	7.3	11.0	14.6	14.6	14.6	14.6	14.6	14.6	14.6
B. Time savings for civil servants from service expansion	4.8	11.9	25.7	34.3	34.3	34.3	34.3	34.3	34.3	34.3
C. Time savings for civil servants from increased efficiency	5.7	10.9	16.5	21.9	22.0	22.0	22.0	22.0	22.0	22.0
<b>Total Benefits</b>	14.2	30.1	53.2	71.0	70.9	70.9	70.9	70.9	70.9	70.9
<b>COSTS</b>										
Investment	22.0	22.0	22.0	22.0	-	-	-	-	-	-
Operating and maintenance costs	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5
<b>Total Costs</b>	25.5	25.5	25.5	25.5	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5
<b>NET BENEFITS (undiscounted, 10% contingency)</b>	(12.5)	4.2	24.9	40.8	60.6	60.6	60.6	60.6	60.6	60.6

8. **Sensitivity Analysis.** Results of the sensitivity analysis demonstrate that the project has a positive net present value under a range of different scenarios, including under conservative assumptions. In particular, the sensitivity analysis considers three types of varying parameters: a) variation in the number of beneficiaries; b) variation in the amount of time saved due to digital government services; and c) a conservative scenario with includes a currency devaluation at year two and another at year six of the project. The analysis shows that even when using reducing the number of new users (as per PDO) by half, and reducing the assumed time saved by half as well, and even simulating a currency devaluation of 25 percent in both year two and year six, the project remains viable with an estimated IRR of 39 percent and an NPV of over US\$82 million (See Table A4.2 for details).



Table A4.2. Sensitivity analysis of the cost-benefit analysis

<b>Conservative Scenario: 50% of new users (as per PDO)</b>						
	Time Saved	Devaluation	Time Saved	Devaluation	Time Saved	Devaluation
	1.2 hr	25% (x2)	2.4 hr	25% (x2)	3.6 hr	25% (x2)
NPV (US\$ mn)	82.3		103.3		124.4	
IRR	39%		52%		67%	
<b>Baseline Scenario: 100% of new users (as per PDO)</b>						
	Time Saved	Devaluation	Time Saved	Devaluation	Time Saved	Devaluation
	1.2 hr	0%	2.4 hr	0%	3.6 hr	0%
NPV (US\$ mn)	168.8		219.0		269.1	
IRR	76%		116%		181%	
<b>Optimistic Scenario: 125% of new users (as per PDO)</b>						
	Time Saved	Devaluation	Time Saved	Devaluation	Time Saved	Devaluation
	1.2 hr	0%	2.4 hr	0%	3.6 hr	0%
NPV (US\$ mn)	180.0		241.0		302.0	
IRR	84%		143%		263%	
<b>Note:</b> All values are expressed in US\$, unless otherwise noted. Based on the team's own calculations based on publicly available administrative data, PAD's Results Framework, and assumptions stated in the main text.						

9. **Unmonetized Benefits.** In addition to these quantifiable benefits, the expansion of digital administrative services and improvements in efficiency are expected to generate benefits that cannot be easily monetized, including second order effects: improvements in women’s and vulnerable groups’ access to digital administrative services; improvements in the penetration of digital financial services; and improved business continuity due to the automation of the selected public services and digitization of critical government records (which is expected to reduce the risk of losing sensitive documentation that have intrinsic economic value); reduced environmental costs (including lower paper use and reduction in greenhouse emissions due to travel savings).

TRADUCCIÓN PÚBLICA -----  
[Aparece un logo con leyenda]-----  
Solo para uso oficial -----  
Informe N°: PAD4357 -----  
BANCO INTERNACIONAL DE RECONSTRUCCIÓN Y FOMENTO -----  
DOCUMENTO DE EVALUACIÓN DEL PROYECTO SOBRE UNA PROPUESTA DE  
PRÉSTAMO POR EL VALOR DE 80 MILLONES DE DÓLARES A LA REPÚBLICA  
ARGENTINA PARA LA INCLUSIÓN DIGITAL E INNOVACIÓN DE LOS SERVICIOS  
PÚBLICOS EN ARGENTINA-----  
22 de febrero de 2021 -----  
Prácticas Globales de Buen Gobierno Región de América Latina y el Caribe -----  
El presente documento se pone a disposición del público antes de ser evaluado por el  
Directorio, lo cual no presupone el resultado de dicha evaluación. Este documento podrá  
actualizarse luego de ser evaluado por el Directorio, en cuyo caso el documento  
actualizado se pondrá a disposición del público de conformidad con la política del Banco  
sobre Acceso a la Información. -----  
[Encabezado para todo el documento] El Banco Mundial-----  
Inclusión digital e innovación de los servicios públicos en Argentina (P174946) [Fin del  
encabezado] -----  
EQUIVALENCIAS DE DIVISAS -----  
(Tipo de cambio vigente al 20 de enero de 2021) -----  
Moneda = Peso Argentino (ARS) -----  
ARS 1 = USD 0,012-----  
USD 1 = ARS 86,35-----  
EJERCICIO FISCAL -----  
Del 1º de enero al 31 de diciembre -----  
Vicepresidente Regional: Carlos Felipe Jaramillo -----  
Director del País: Jordan Z. Schwartz -----

Director Regional: Robert R. Talierno -----  
Gerente de Prácticas: Adrian Fozzard-----  
Líder(es) del Equipo de Tareas: Silvana Kostenbaum, Marco Larizza -----  
ABREVIATURAS Y SIGLAS-----  
AAIP Agencia de Acceso a la Información Pública-----  
ACB Análisis de costo-beneficio-----  
AGA Alianza para el Gobierno Abierto -----  
AGN Auditoría General de la Nación-----  
ANDIS Agencia Nacional de Discapacidad-----  
ARSAT Empresa Argentina de Soluciones Satelitales Sociedad Autónoma -----  
AS Ambiental y Social-----  
BIRF Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento-----  
BM Banco Mundial -----  
CBR Condición basadas en el rendimiento -----  
DEP Documento de evaluación del proyecto-----  
DI Documento de identificación-----  
DIPROSE Dirección de Programas y Proyectos Sectoriales y Especiales-----  
EG Estado de gastos -----  
EGF Evaluación de la gestión financiera-----  
ENC Estrategia Nacional de Ciberseguridad -----  
ESA Evaluación Social y Ambiental -----  
FPI Financiación de proyectos de inversión-----  
GAT Gestión de Asistencias y Transferencia-----  
GBM Grupo del Banco Mundial-----  
GDE Gestión Documental Electrónica -----  
GF Gestión Financiera -----  
GovTech Tecnología del Gobierno (Government Technology)-----  
GRS Servicio de Atención de Reclamos (Grievance Redress Service)-----

IFP Informe financiero provisional -----	
INAI Instituto Nacional de Asuntos Indígenas -----	
INAP Instituto Nacional de Administración Pública-----	
IT Tecnología de la información (Information Technology) -----	
JGM Jefatura de Gabinete de Ministros-----	
LPDP Ley de Protección de Datos Personales -----	
MAP Marco de Alianza con el País -----	
MO Manual Operativo -----	
OCDE Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos -----	
ODP Objetivo de desarrollo del proyecto -----	
ONC Oficina Nacional de Contrataciones -----	
PBI Producto Bruto Interno -----	
PCAS Plan de Compromiso Ambiental y Social -----	
PPPI Plan de Participación de Partes Interesadas-----	
RR. HH. Recursos Humanos-----	
SAE Secretaría de Asuntos Estratégicos -----	
SIDIF Sistema Integrado de Información Financiera -----	
SIP Secretaría de Innovación Pública -----	
TAD Trámites a Distancia -----	
TDR Términos de referencia -----	
TIC Tecnologías de la Información y la Comunicación -----	
TIR Tasa interna de retorno -----	
UIP Unidad de Implementación de Proyectos -----	
ÍNDICE-----	
HOJA DE DATOS -----	1
I. CONTEXTO ESTRATÉGICO-----	7
A. Contexto del país -----	7
B. Contexto sectorial e institucional -----	8

C. Relevancia para la recuperación del COVID-19 y los objetivos de más alto nivel---	14
II. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO-----	15
A. Objetivo de desarrollo del proyecto (ODP) e indicadores de los resultados del ODP -----	15
B. Componentes del proyecto-----	15
C. Beneficiarios del proyecto -----	19
D. Cadena de resultados -----	20
E. Justificación de la participación del Banco y papel de los Socios -----	21
F. Lecciones aprendidas y reflejadas en el diseño del proyecto -----	22
III.DISPOSICIONES DE IMPLEMENTACIÓN -----	24
A. Disposiciones institucionales y de implementación -----	24
B. Disposiciones sobre seguimiento y evaluación de resultados-----	25
C. Sostenibilidad -----	26
IV. RESUMEN DE LA EVALUACIÓN DEL PROYECTO -----	26
A. Análisis técnico, económico y financiero -----	26
B. Fiduciario -----	29
C. Políticas operativas legales -----	29
D. Ambiental y Social -----	30
V. SERVICIOS DE ATENCIÓN DE RECLAMOS-----	31
VI. RIESGOS CLAVES-----	32
VII.MARCO DE RESULTADOS Y SEGUIMIENTO -----	34
ANEXO 1: Disposiciones de implementación y plan de apoyo -----	54
ANEXO 2: Ajustes al programa del país en respuesta al COVID-19-----	67
ANEXO 3: Protocolo de desembolso y verificación de Condiciones Basadas en el Rendimiento (CBR) -----	70
ANEXO 4: Análisis económico y financiero -----	73
-----	
-----	

HOJA DE DATOS -----

INFORMACIÓN BÁSICA		
País(es)	Nombre del proyecto	
Argentina	Inclusión digital e innovación de los servicios públicos en Argentina	
Cód. del proyecto	Instrumento de financiación	Clasificación de riesgos ambientales y sociales
P174946	Financiación de proyectos de inversión	Moderada
<b>Modalidades de financiación y ejecución</b>		
<input type="checkbox"/> Enfoque Programático Multifásico (MPA)	<input type="checkbox"/> Componente Contingente de Respuesta a Emergencias (CERC)	
<input type="checkbox"/> Serie de Proyectos (SP)	<input type="checkbox"/> Estado(s) frágil(es)	
<input checked="" type="checkbox"/> Condiciones Basadas en el Rendimiento (CBR)	<input type="checkbox"/> Estado(s) pequeño(s)	
<input type="checkbox"/> Intermediarios financieros (IF)	<input type="checkbox"/> Frágil dentro de un país no frágil	
<input type="checkbox"/> Garantía basada en proyectos	<input type="checkbox"/> Conflicto	
<input type="checkbox"/> Drawdown diferido	<input type="checkbox"/> Respuesta a desastres naturales o provocados por el hombre	
<input type="checkbox"/> Acuerdos alternativos de compras y contrataciones (APA)	<input type="checkbox"/> Soporte práctico mejorado de implementación (HEIS)	
Fecha de aprobación prevista	Fecha de cierre prevista	
30-mar-2021	30-jun-2025	
Colaboración entre el Banco y la CFI		
No		
<b>Objetivo(s) de desarrollo propuesto(s)</b>		
Mejorar la eficiencia y el acceso a determinados servicios administrativos digitales		
<b>Componentes</b>		
Nombre del componente	Costo (US\$, millones)	
Servicios públicos digitales	19,60	
Sistemas transversales, gestión de datos e innovación	20,38	
Ampliación de plataformas tecnológicas y gestión del proyecto	45,20	
Gestión y evaluación del proyecto	3,72	
<b>Organizaciones</b>		
Prestatario:	República Argentina	
Organismo de ejecución:	Secretaría de Innovación, Jefatura de Gabinete de Ministros	
<b>DATOS DE FINANCIACIÓN DEL PROYECTO (US\$, millones)</b>		

RESUMEN	
Costo total del proyecto	88,00
Financiamiento total	88,00
Porción correspondiente al BIRF/AIF	80,00
Brecha de financiación	0,00
DETALLES	
<b>Financiación del Grupo del Banco Mundial</b>	
International Bank for Reconstruction and Development (IBRD) Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF)	80,00
<b>Financiación no perteneciente al Grupo del Banco Mundial</b>	
Counterpart Funding	8,00
Borrowing Agency	8,00
DATOS INSTITUCIONALES	

Ámbito (principal)	Ámbitos adicionales
Gobernanza	
<b>Análisis del cambio climático y desastres</b>	
Esta operación ha sido analizada para detectar riesgos relacionados con el cambio climático y con desastres a corto y largo plazo	

HERRAMIENTA SISTEMÁTICA DE CLASIFICACIÓN DE RIESGOS DE LAS OPERACIONES	
Categoría de riesgo	Calificación
1. Política y gobernanza	● Moderado
2. Macroeconómico	● Alto
3. Estrategias y políticas sectoriales	● Moderado
4. Diseño técnico del proyecto o programa	● Moderado
5. Capacidad institucional en materia de ejecución y sostenibilidad	● Moderado
6. Fiduciario	● Moderado
7. Ambiente y social	● Moderado
8. Partes interesadas	● Moderado
9. Otros	
10. Total	● Moderado

COMPLIANCE
<b>Política</b>
¿El proyecto se aparta del MAP en contenido o en otros aspectos significativos?
<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No
¿Requiere el proyecto alguna exención de las políticas del Banco?
<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No



Relevancia de los estándares ambientales y sociales dado su contexto al momento de la evaluación	
Estándares ambientales y sociales	Relevancia
Evaluación y gestión de riesgos e impactos ambientales y sociales	Relevancia
Participación de las partes interesadas y difusión de la información	Relevancia
Mano de obra y condiciones de trabajo	Relevancia
Uso eficiente de los recursos y prevención y gestión de la contaminación	Relevancia
Salud y seguridad comunitarias	Relevancia
Adquisición de tierras, restricciones al uso de la tierra y reasentamiento involuntario	No relevante actualmente
Conservación de la biodiversidad y gestión sostenible de los recursos naturales vivos	No relevante actualmente
Pueblos indígenas/comunidades locales tradicionales desatendidas del África Subsahariana	Relevancia
Patrimonio cultural	No relevante actualmente
Intermediarios financieros	No relevante actualmente
<p><b>NOTA:</b> Para obtener más información sobre la evaluación de debida diligencia realizada por el Banco Mundial sobre los posibles riesgos e impactos ambientales y sociales del Proyecto, consulte el Resumen de la Evaluación Ambiental Social (ESRS) del Proyecto.</p>	
<p><b>Pactos jurídicos</b></p>	
<p>Secciones y descripción</p> <p>Artículo III. 3.01. El prestatario declara su compromiso con los objetivos del Proyecto. A tal fin, el Prestatario llevará adelante el Proyecto a través de la JGM, en coordinación con la SAE y con la asistencia de las Entidades Participantes, de conformidad con lo dispuesto en el Artículo V de las Condiciones Generales y el Apéndice 2 del presente Acuerdo.</p>	
<p>Secciones y descripción</p> <p>Apéndice 2. Sección I.A.1. El Prestatario, a través de la SIP, operará y mantendrá en todo momento durante la ejecución del Proyecto la DIPROSE, con estructura, funciones y responsabilidades que el Banco juzgue aceptables, tal como se establece en el Manual Operativo, lo que incluye, <i>inter alia</i>, la prestación de apoyo para la gestión del Proyecto y la presentación de informes.</p>	

[El resto de la página se deja intencionalmente en blanco]-----

Secciones y descripción

Apéndice 2. Sección I.A.2. El Prestatario, a través de la SIP, velará por que la DIPROSE cuente en todo momento durante la ejecución del Proyecto con el personal adecuado para cumplir sus funciones, que incluirá: a) un coordinador del proyecto, b) un especialista en gestión financiera y fiduciaria, c) un especialista en compras y contrataciones, d) un especialista en cuestiones ambientales y sociales, (e) un especialista en seguimiento y planificación, y (f) un especialista en comunicaciones.

Secciones y descripción

Apéndice 2. Sección I.A.3. Antes de llevar a cabo cualquier actividad en el marco del Proyecto que corresponda a la jurisdicción administrativa de una Entidad Participante, el Prestatario, a través de la SIP, suscribirá un acuerdo con la Entidad Participante pertinente, según sea el caso («Acuerdo Interinstitucional»), de conformidad con los términos y condiciones que el Banco juzgue aceptables.

Secciones y descripción

Apéndice 2. Sección I.A.4. El Prestatario contratará a un agente de verificación fiable, debidamente calificado y en cumplimiento de los términos de referencia que el Banco juzgue aceptables, para que ayude a la DIPROSE a verificar el cumplimiento de las CBR, como se establece en la Sección III.B.2 a) del presente Apéndice 2.

Condiciones

Tipo	Descripción
Eficacia	Artículo V. 5.01. La condición adicional de eficacia consiste en lo siguiente, a saber, que el Manual Operativo haya sido adoptado por el Prestatario, a través de la SIP.
Tipo Desembolso	Descripción Apéndice 2. Sección III.B.1. No se realizará ningún retiro por los pagos realizados antes de la Fecha de Firma, salvo los retiros hasta un monto total no superior a los \$16.000.000 por pagos realizados antes de esta fecha pero exactamente un año antes de la Fecha de Firma o luego de dicha fecha, para los gastos admisibles de la Categoría (1).
Tipo Desembolso	Descripción Apéndice 2. Sección III.B.2.2. Cada retiro realizado en virtud de la Categoría (2) se efectuará únicamente después de que el Banco haya recibido: a) pruebas que juzgue aceptables en forma y contenido y de conformidad con los requisitos establecidos en el Manual Operativo y en la Carta de Desembolso e Información Financiera, que confirmen el cumplimiento de las respectivas CBR, incluido el informe del agente de verificación mencionado en la sección I.A.4 del Apéndice 2 del presente Acuerdo; y ii) pruebas que juzgue aceptables en forma y contenido que confirmen que se han incurrido gastos subyacentes en una cantidad igual al menos a la cantidad que debe retirarse en esta categoría respecto de cada CBR, y que dichos gastos no se han presentado antes al Banco como prueba satisfactoria para efectuar retiros en virtud del presente Acuerdo.

I. CONTEXTO ESTRATÉGICO-----

A. Contexto del país -----

**1. El brote de COVID-19 golpeó a la Argentina al mismo tiempo que su economía enfrentaba importantes desequilibrios macroeconómicos y un panorama muy incierto.** Tras una recesión de dos años, una elevada tasa de inflación y la falta de acceso a los mercados de capitales, la cuarentena estricta impuesta para contener la propagación de la pandemia desencadenó, en el período marzo-abril de 2020, la caída mensual del PBI más pronunciada que se haya registrado en la serie ajustada por estacionalidad. A partir del tercer trimestre, el Gobierno relajó gradualmente las medidas de confinamiento, lo que permitió que la actividad económica aumentara a un ritmo

lento. La implementación de un paquete de estímulo fiscal para ayudar a las familias y las empresas —equivalente al 3,5% del PIB — y la abrupta disminución de los ingresos dieron lugar a un déficit (primario) del Gobierno central que se estima en un 6,5% del PIB en 2020. En un contexto de acceso restringido a los mercados, para financiar la respuesta a la pandemia era necesario llevar adelante una importante monetización del déficit. Esta medida ha exacerbado los desequilibrios macroeconómicos, en particular porque ha ejercido presión sobre las reservas y ha incrementado la brecha entre el tipo de cambio oficial y los tipos de cambio paralelos. Sin embargo, estos efectos se han reducido en los últimos meses. -----

**2. En septiembre de 2020, el Gobierno logró reestructurar la deuda soberana denominada en moneda extranjera.** La reestructuración logró el consentimiento de los acreedores que poseían el 99% de los bonos con arreglo al derecho interno y externo. Este acuerdo redujo significativamente las obligaciones de servicio de la deuda a mediano plazo, lo que creó un muy necesario espacio fiscal en el contexto de recuperación de la crisis. -----

**3. La contracción económica sin precedentes ha tenido graves repercusiones en la pobreza y el empleo. Las estadísticas del mercado laboral indican una fuerte caída del empleo total (del 42,2 al 33,4%) entre el primer y el segundo trimestre.** La regularización parcial del mercado laboral en el tercer trimestre condujo a una recuperación gradual de la tasa de empleo, que alcanzó el 37,4%. El impacto sobre el desempleo fue relativamente moderado (un aumento de 2,7 puntos porcentuales en el segundo trimestre), ya que una parte importante de los trabajadores dejó de buscar empleo durante la cuarentena, lo que llevó a un descenso masivo de la tasa de actividad, que pasó del 47,2 al 38,4%. El Gobierno aplicó medidas fiscales de emergencia sin precedentes, que resultaron eficaces para mitigar los efectos de la crisis económica entre los más vulnerables. Sin embargo, los niveles de pobreza y pobreza extrema (40,9 y 10,5% de la población, respectivamente) alcanzaron su nivel más alto desde 2016 en el primer semestre de 2020. -----

**4. Se estima que el PBI real se habrá reducido en un 10% en 2020 y se prevé que se recuperará parcialmente en un 6% en 2021.** La recuperación económica ha ido aumentando gradualmente a medida que se levantan de a poco las medidas de contención del virus, mediante el aprovechamiento de la amplia capacidad ociosa de la economía. La incertidumbre, así como los controles de precios y capital, podrían limitar el crecimiento de las inversiones, mientras que el imperativo de reducir el déficit fiscal limita el margen de estímulo de la demanda. Sin embargo, las inversiones en el sector de la construcción, que representa la mitad del total, han sido muy dinámicas en los últimos meses de 2020. Se espera que el repunte sea parcial en 2021, y se prevé que la economía no alcanzará los niveles del PBI de 2019 antes de 2023. Hay importantes riesgos a la baja en este escenario de referencia, en particular la reversión de la dinámica inflacionaria, que hasta ahora ha sido muy leve (la inflación alcanzó a fines de 2020 una tasa anual del 36,1%, casi 18 puntos porcentuales menos que en 2019) y se ha visto contenida por la caída sin precedentes de la demanda y los controles de precios. El presupuesto para 2021 prevé que entre 2020 y 2021 el déficit primario se reducirá del 6,5% al 4,2%. Este objetivo se ve favorecido por la exitosa reestructuración de la deuda externa en agosto, que posterga la mayor parte de los pagos correspondientes al servicio de la deuda externa hasta no antes del año 2026. -----

**5. Como todos los países del mundo, el impacto sanitario del COVID-19 en Argentina ha sido grave.** El país ocupaba el tercer lugar en la región y el séptimo en el mundo en número de casos confirmados al 2 de noviembre de 2020. A fines de octubre, se logró controlar la propagación del virus, y esta comenzó a disminuir en noviembre; a principios de ese mes, hubo una reducción de nuevos casos del orden del 18,8% en siete días y una caída del 10,1% de la mortalidad, también en siete días. Aunque la pandemia afectó en primer lugar a las zonas más pobladas del país —la provincia de Buenos Aires y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) albergaban alrededor del 90% de los casos acumulados en agosto de 2020—, posteriormente también llegó a otras provincias que ahora representan el 43% del total de casos

acumulados. A principios de noviembre, había 4.922 pacientes hospitalizados en Unidades de Terapia Intensiva (UTI), y la tasa de ocupación era del 63,6% a nivel nacional (cifra que incluye todas las causas de internación). Sin embargo, en Neuquén, Río Negro, Tucumán y Santiago del Estero las tasas de ocupación de UTI superan el 80%. -----

B. Contexto sectorial e institucional -----

**6. En 2015, las autoridades nacionales lanzaron un ambicioso plan de gobernanza digital y modernización estatal destinado a lograr «una administración pública al servicio de los ciudadanos» y una prestación de servicios eficiente, eficaz y de calidad.** Los objetivos del plan de modernización abarcan cinco ejes: a) tecnología y gobierno digital; b) gestión integrada de los recursos humanos; c) gestión basada en los resultados y compromisos públicos; d) gobierno abierto e innovación pública; y e) elaboración de una estrategia nacional digital. La implementación de este plan ha acelerado significativamente los avances en la agenda de gobernanza digital y modernización estatal, apoyada por un Proyecto de Modernización e Innovación financiado por el Banco Mundial, que fue aprobado en enero de 2017. La Argentina alcanzó el segundo lugar en América Latina en el Índice de Gobierno Electrónico 2020 de la ONU y el puesto 32 a nivel mundial. El Índice de Madurez en GovTech de la Argentina (0,80) también refleja estos avances; en efecto, el país está situado muy por encima del promedio mundial (0,50).<sup>1</sup> Los avances realizados en materia de digitalización de los servicios públicos ayudaron al Gobierno a responder con eficacia ante la pandemia de COVID-19. Sin embargo, los sistemas gubernamentales se vieron sometidos a una presión fuera de lo común, lo que reveló las limitaciones de la capacidad del modelo actual en materia de prestación de servicios. -----

**7. La transformación digital de los principales sistemas gubernamentales ha permitido a los organismos estatales pasar a una administración sin papel, pero muchos de los procesos que subyacen a los servicios públicos digitales aún no se han reestructurado y el uso de herramientas de análisis de datos sigue siendo**

**limitado.** La implementación del sistema de Gestión Documental Electrónica (GDE) en la administración pública nacional a partir de 2015 permitió el procesamiento digital y la realización a distancia de la mayoría de los trámites administrativos. En la actualidad, más de 450 entidades de la administración central nacional gestionan trámites mediante el sistema GDE, que resultó importante para garantizar la continuidad de las actividades durante la pandemia; el número de usuarios registrados aumentó en un 73% desde marzo de 2020. Los servicios públicos digitales se diseñaron sobre la base de los procesos realizados en papel, lo que facilitó una rápida puesta en marcha. Sin embargo, este enfoque limita los beneficios de la digitalización y está muy lejos de ofrecer una experiencia sin obstáculos para los usuarios. Solo se han rediseñado 30 de los más de 1.400 servicios: la mayoría sigue empleando los procedimientos ineficientes del sistema tradicional en papel. La digitalización ha creado un entorno en el que abundan los datos, pero ni estos ni las herramientas de análisis se utilizan en grado suficiente; estas últimas incluyen el aprendizaje automático y la inteligencia artificial, que podrían emplearse para respaldar la toma de decisiones en materia de políticas y de gestión. Los organismos gubernamentales no tienen planes concretos para maximizar el análisis de datos ni para preparar herramientas de inteligencia empresarial dirigidas a los usuarios para mejorar la toma de decisiones y fomentar la innovación en el sector público en materia de prestación de servicios. -----

**8. Las plataformas en línea combinadas con la autenticación electrónica han mejorado el acceso de los ciudadanos y las empresas a los servicios públicos digitales, pero el catálogo de servicios digitales disponibles sigue siendo limitado, y es necesario mejorar su funcionamiento para atender mejor las necesidades de los usuarios, incluidas las mujeres y otros grupos vulnerables.** El portal Mi Argentina sirve como punto único de entrada para la interacción entre los ciudadanos y el Gobierno; se trata de un portal personalizado y unificado que incluye servicios y noticias del Estado y al que se puede acceder en línea o a través de una aplicación móvil. El portal fue lanzado en 2016 con el objetivo de integrar múltiples sitios web en

un único dominio (argentina.gob.ar). Entre 2016 y 2019, la plataforma contó con 126 millones de visitantes y 1,5 millones de usuarios<sup>ii</sup>. En 2017, se lanzó una plataforma complementaria para el acceso remoto a los servicios (Trámites a Distancia, TAD). La plataforma TAD facilita la prestación de servicios públicos digitales, especialmente a las empresas, a través de un sistema de reconocimiento biométrico, la integración de firmas digitales para validar acciones dentro de las plataformas TAD y GDE, y la interconectividad con la plataforma del organismo de recaudación fiscal para verificar la identidad y permitir la realización de trámites administrativos en línea. En 2018, se lanzó el Sistema Nacional de Turnos, que permite a los ciudadanos programar reuniones presenciales para obtener servicios que no se pueden procesar completamente en línea. La implementación de estas plataformas vino acompañada de mostradores de ayuda fáciles de usar que brindan soporte a ciudadanos y empresas a través del correo electrónico, las aplicaciones móviles y otros formularios en línea. El procesamiento automatizado ha mejorado la capacidad del Gobierno para prestar servicios digitales a ciudadanos y empresas. La cantidad de usuarios registrados en el portal Mi Argentina aumentó de 1,5 a 5 millones desde el brote de COVID-19. El portal TAD proporcionó acceso a información esencial, p. ej. datos sobre el estado de salud y el «certificado de circulación» durante la cuarentena. De marzo a noviembre de 2020, la cantidad de usuarios registrados del portal TAD (incluidos ciudadanos y empresas) aumentó de 0,7 a 2 millones. En diciembre de 2020, la plataforma ya contaba con 2.195 servicios electrónicos incorporados, más de 5,4 millones de solicitudes iniciadas y más de 8,2 millones de archivos electrónicos generados. Si bien es muy amplia la gama de servicios públicos digitales existentes, sigue habiendo brechas y problemas importantes en cuanto a la integración, el rediseño y la optimización de los procesos para mejorar la calidad de la prestación de servicios en línea y la atención a los grupos vulnerables. También hay una importante brecha de género en el uso de los servicios electrónicos. En 2017, el 45% de los trámites administrativos presenciales del Gobierno fue realizado por hombres, mientras que el 55% restante fue realizado por mujeres.<sup>iii</sup> Por su parte, los

datos del portal TAD correspondientes al período de julio de 2016 a septiembre de 2019 muestran que solo el 32% de los usuarios registrados eran mujeres y solo el 24,5% de los trámites administrativos fue realizado por mujeres, proporciones que se reducen al 27 y 19% respectivamente fuera de la Provincia de Buenos Aires y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.<sup>iv</sup> -----

**9. Podría mejorarse la funcionalidad de los sistemas electrónicos de compras y contrataciones del Gobierno, uno de los servicios públicos digitales más importantes para la administración pública y las empresas, si se incorporara el análisis de datos y se incrementara la transparencia.**

Todos los procesos de compras y contrataciones públicas utilizan los portales Compr.AR y Contrat.AR, que cuentan con 38.000 proveedores registrados. Desde 2018, el portal de compras y contrataciones hace un seguimiento de la información sobre los planes de integridad de las empresas, conforme lo dispuesto por el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. El sistema electrónico de compras y contrataciones se implementó en paralelo a la centralización de la función reguladora de bienes, servicios y obras públicas en un único organismo, la Oficina Nacional de Contrataciones (ONC), que está facultada para dictar las normas operativas necesarias para implementar sistemas. La ONC gestiona y regula el Registro Nacional de Constructores de Obra Pública, que nuclea a las empresas constructoras y consultoras de obras públicas. Sin embargo, la ONC aún no ha puesto en funcionamiento el registro por canales electrónicos. Además, la ONC hace poco uso del análisis de datos y la inteligencia artificial para fundamentar las decisiones relativas a compras y contrataciones e identificar señales de alerta. Sobre la base de las medidas adoptadas para publicar datos sobre compras y contrataciones en el contexto de la respuesta de emergencia frente al COVID-19, es necesario continuar incrementando la transparencia mediante la adopción de normas de contrataciones abiertas y estrategias de datos abiertos para que los agentes no estatales puedan acceder fácilmente a los datos y reutilizarlos. -----

**10. La política nacional de datos abiertos adoptada en 2016 y el portal de datos**



**abiertos (Datos Argentina) han contribuido a crear un entorno propicio para el gobierno abierto, pero el uso de datos continúa siendo limitado, lo que dificulta la innovación digital basada en datos.** La Argentina fue uno de los primeros países de América Latina en convertirse en miembro de la Alianza para el Gobierno Abierto (AGA) en 2012 y en la actualidad está implementando el Cuarto Plan de Acción Nacional de Gobierno Abierto 2019-2021, creado a través de un proceso diseñado por la Mesa Nacional de Gobierno Abierto tras recibir recomendaciones formuladas por la OCDE y el Mecanismo Independiente de Presentación de Informes (IRM) de la AGA. La Ley Nacional N° 27.275 de Acceso a la Información Pública Nacional, aprobada en 2016, incluye obligaciones activas en materia de transparencia para los organismos públicos, que deben proporcionar información clara y comprensible, mediante plataformas en línea y formatos de datos abiertos. El Gobierno creó diversos canales digitales a través de los cuales los ciudadanos y otras partes interesadas pueden interactuar con el sector público, entre ellos la Mesa Nacional de Gobierno Abierto y los foros de consulta pública en línea. Gracias a las herramientas y tecnologías de gobierno digital, se ha recopilado y almacenado una gran cantidad de datos en formatos estandarizados. No obstante, el ecosistema de datos abiertos de la Argentina opera mayormente en silos. Los usuarios de los datos, entre ellos los ciudadanos, las organizaciones de la sociedad civil y los empresarios, no participan activamente en el diseño y uso de datos abiertos ni en la determinación de los conjuntos de datos que se pondrán a disposición del público. El suministro de datos depende principalmente de la voluntad de cada institución. El Gobierno ha adoptado medidas para mejorar el uso de los datos mediante el establecimiento de un centro nacional de innovación pública y un observatorio digital que orientará y promoverá el uso de datos para la innovación pública. Se necesitan más esfuerzos para fomentar la colaboración con la sociedad civil y el sector privado a fin de promover la innovación basada en datos en los servicios públicos digitales tanto para los ciudadanos como para las empresas. -----

#### **11. El Gobierno ha avanzado en la mejora del acceso a los servicios públicos**

**digitales a nivel subnacional, pero es necesario seguir trabajando para que estén al mismo nivel que los proporcionados por la administración nacional.** En un país federal como la Argentina, la implementación de plataformas y procesos digitales a nivel subnacional es un componente esencial de la agenda de reforma relacionada con el gobierno digital. Las 23 provincias, la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y los más de 2.000 municipios del país tienen un conjunto diverso de servicios públicos digitales para ciudadanos y empresas que, en comparación con los que ofrece el gobierno nacional, están menos desarrollados. Para atender a sus necesidades, el programa País Digital, lanzado por el gobierno nacional en 2016, respalda la implementación gradual de servicios electrónicos compartidos para municipios distantes mediante servicios en la nube con soporte centralizado. Así los municipios pueden utilizar aplicaciones de alta calidad a un costo muy bajo. El Gobierno nacional también ha proporcionado a los gobiernos subnacionales aplicaciones administrativas. El sistema de gestión documental electrónica se ha implementado en ocho provincias y el sistema de compras y contrataciones electrónicas, en cuatro. Más de 1.000 municipios, que comprenden el 80% de la población argentina, han implementado al menos una solución digital proporcionada por el gobierno nacional. Sobre la base de estos logros, es necesario intensificar los esfuerzos para adaptar los sistemas a las necesidades de las administraciones subnacionales. En vistas de este desafío, el Gobierno ha firmado (o está en proceso de firmar) acuerdos institucionales con diez gobiernos provinciales, los cuales orientarán la implementación de iniciativas subnacionales relacionadas con los servicios digitales. Estos acuerdos incluyen la gestión documental electrónica, las compras y contrataciones electrónicas, una plataforma digital de administración de proveedores públicos, la gestión digital de recursos humanos, el registro civil digital, la firma digital y el portal TAD. El trabajo analítico en curso apoyado por el Banco Mundial (Soporte para las Reformas Subnacionales de Gobernanza Digital en Argentina - P172808) está analizando las estrategias de la reforma de gobierno digital en todas las provincias y ayudará a identificar las prioridades a nivel subnacional. -----

**12. La expansión significativa de la conectividad por fibra óptica combinada con una alta penetración de los servicios de acceso móvil a Internet ha permitido la ampliación de los servicios públicos digitales, pero se necesitan más inversiones en Puntos Digitales para mejorar el acceso por parte de los grupos vulnerables y marginados.** Impulsadas por la Empresa Argentina de Soluciones Satelitales Sociedad Anónima (ARSAT), una empresa estatal descentralizada creada en 2006 para prestar servicios de telecomunicaciones a entidades gubernamentales clave, las inversiones en banda ancha han mejorado la conectividad mediante la expansión de la red de fibra óptica de 6.500 a 30.000 km entre 2015 y 2019. El 80 por ciento de la población argentina tiene acceso a Internet, porcentaje muy superior al de otros países de la región, como Colombia, México, Brasil y Uruguay, donde oscila entre el 64 y el 74%.<sup>v</sup> Si bien hay algunas variaciones entre las regiones en términos de conectividad, estas son menos significativas que la brecha digital entre las zonas rurales y las urbanas. El 45% de las zonas rurales carece de cobertura de Internet por banda ancha. En septiembre de 2020, el presidente Fernández renovó el compromiso del Gobierno de mejorar la penetración de Internet a través de ARSAT mediante el lanzamiento del plan nacional de conectividad denominado «Plan Conectar». Paralelamente a estos esfuerzos por ampliar la conectividad, el Gobierno tiene la intención de extender la cobertura de los Puntos Digitales en municipios rurales y zonas periurbanas. El Programa de Puntos Digitales se lanzó en 2010 para promover la inclusión digital y reducir la brecha existente, proteger los derechos de los ciudadanos, fomentar el desarrollo de las competencias laborales digitales y empoderar a las comunidades locales. En diciembre de 2020, había Puntos Digitales instalados en 570 localidades, los cuales proporcionan una plataforma fiable para que los ciudadanos puedan acceder a los servicios públicos y solicitar asesoramiento, como también participar en programas de capacitación a distancia a través de webinarios. Además, han desempeñado un papel importante en la respuesta de emergencia frente al COVID-19: facilitaron el acceso a programas públicos de protección social como el Ingreso Familiar de Emergencia (IFE) y prestaron servicio

a 1,7 millones de usuarios, entre ellos 80.000 asistentes a los webinarios, más de 170.000 nuevos usuarios de la plataforma de capacitación a distancia y 350.000 personas que recibieron ayuda para completar formularios administrativos.-----

**13. A raíz de la creciente oferta de servicios públicos digitales y del aumento previsto de usuarios, el Centro Nacional de Datos deberá incrementar sus capacidades.** El Gobierno presta servicios compartidos de infraestructura a los organismos gubernamentales a través de ARSAT, que alberga el Centro Nacional de Datos. A medida que se amplíen los servicios públicos digitales y el uso de datos, ARSAT tendrá que expandir su capacidad para satisfacer la creciente demanda, a través de la incorporación de servicios nuevos y más seguros de computación en la nube, alojamiento y servidores dedicados que, según se prevé, en el mediano plazo redundarán en un ahorro de costos para el Gobierno. En este contexto, la protección de los datos y los riesgos de ciberseguridad constituyen una preocupación importante. Por lo tanto, las medidas que buscan impedir el acceso no autorizado a los datos del Gobierno son de suma importancia. -----

**14. Si bien la Argentina cuenta con un entorno regulatorio robusto en materia de protección de datos y ciberseguridad, continúa siendo difícil hacer cumplir tales regulaciones.** Los derechos a la privacidad y a la protección de datos están consagrados en la Constitución Argentina, en varios tratados internacionales por los que se ha obligado Argentina (que tienen prelación sobre la legislación interna), en el Código Civil y Comercial argentino, y en la más reciente Ley de Protección de los Datos Personales (LPDP) promulgada en 2000 (2536/2000) y su Decreto reglamentario (1558/2001). El ente regulador nacional encargado de hacer cumplir la LPDP es la Agencia de Acceso a la Información Pública (AAPI). A pesar del robusto régimen de protección de datos, la LPDP no ha tenido mucha aplicabilidad en la práctica. En consecuencia, si bien la Argentina sigue estando más avanzada que otros países latinoamericanos en materia de protección de datos, su régimen está menos desarrollado que el de los países de la OCDE. La principal autoridad encargada de

regular la protección de datos y la ciberseguridad es la Dirección Nacional de Ciberseguridad, que forma parte de la Secretaría de Innovación Pública (SIP). La SIP supervisa la Estrategia Nacional de Ciberseguridad (ENC), lanzada en 2019 a través de la Resolución 829/2019, que tiene por objetivo dirigir la elaboración de políticas y planes relacionados con la protección de datos y la ciberseguridad. Las últimas regulaciones se han centrado en los datos personales, las entidades financieras, los proveedores de servicios de Internet y el sector público; en este sentido, han fijado normas y obligaciones para proteger y salvaguardar los datos confidenciales y los sistemas institucionales, y prevenir incidentes relacionados con la ciberseguridad<sup>vi</sup>. En noviembre de 2020, la SIP organizó la primera reunión del Comité de Ciberseguridad, establecido por la Resolución 829/2019.<sup>vi</sup> -----

**15. El Gobierno reconoce la necesidad de realizar inversiones significativas en el desarrollo de competencias digitales para los funcionarios públicos y los ciudadanos, como también en la gestión y aplicación eficaces de un programa ambicioso de reforma digital.** En este sentido, tiene la intención de poner en marcha un Plan Federal de Capacitación que ofrezca cursos en línea de capacitación continua al público general sobre robótica, informática, programación, marketing digital y diseño gráfico, así como certificaciones para realizar trabajos como reparación de tabletas, PC y teléfonos móviles. Los Puntos Digitales proporcionarán el lugar para que los ciudadanos puedan acceder al plan federal de capacitación. Esta ambiciosa agenda digital debe integrarse en todo el sector público mediante el desarrollo de competencias digitales y de gestión de datos en todos los niveles del sector público, lo que permitirá fortalecer las iniciativas que está llevando adelante el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP). -----

**16. Los cambios en la estructura del Gobierno resultantes del traspaso de mando que tuvo lugar en diciembre de 2019 brindan la oportunidad de profundizar la reforma digital a través de un enfoque que incluya a todo el Gobierno.** Desde el comienzo de su mandato, el nuevo Gobierno hizo hincapié en su compromiso con la

transición hacia una administración pública centrada en los ciudadanos mediante la implementación de los principios de gobierno electrónico y de gobierno abierto. La responsabilidad de la agenda de reforma digital pasó al Gobierno central al crearse la SIP, que depende de la Jefatura de Gabinete de Ministros (JGM) y tiene la función de liderar la estrategia de gobierno digital y de gobierno abierto. Su misión es promover la inclusión y la igualdad en la Argentina a través de un gobierno transparente que bregue por la conectividad y el acceso a la información y promueva las nuevas tecnologías. La SIP ha recurrido al Banco Mundial en busca de respaldo para poner en práctica este ambicioso programa. -----

**17. La Argentina se encuentra entre las diez economías emergentes más vulnerables al cambio climático y fue uno de los primeros países en ratificar el Acuerdo de París en el marco de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC) en 2016.** Se espera que las temperaturas medias anuales aumenten 1,5 °C a mediados de siglo y que también aumente el promedio de precipitaciones anuales del país, y se proyecta una amplia variación geográfica en todo el país<sup>viii</sup>. Se prevé que estas condiciones provocarán desastres naturales más frecuentes e intensos, como sequías, olas de calor, inseguridad hídrica, inundaciones y aumento del nivel del mar. El sector agrícola y las zonas rurales y periurbanas son muy vulnerables a los riesgos relacionados con el clima porque carecen de acceso a tecnologías actualizadas, infraestructura básica, suficiente asistencia técnica e instrumentos financieros que les permitan gestionar los riesgos con mayor eficacia. La Argentina registra un promedio de USD1.080 millones por año en pérdidas directas de activos y USD3.000 millones en pérdidas de bienestar social debidas a las inundaciones, mientras que las empresas pierden USD4.000 millones debido a daños en materia de infraestructura. Entre 2000 y 2011, las inundaciones afectaron a 5,5 millones de personas. Los sistemas de infraestructura esenciales, como la energía, el transporte, el agua, los desechos y las comunicaciones digitales, constituyen la columna vertebral de las economías y sociedades modernas; cuando se producen fallas, pueden

ocurrir conflictos sociales y pérdidas económicas a gran escala. El fortalecimiento de las plataformas digitales y del acceso a servicios esenciales reducirá el impacto de los desastres, puesto que garantizará la continuidad de las actividades, agilizará el acceso a recursos financieros y técnicos claves para los ciudadanos y las empresas que se recuperan de las crisis climáticas, y acelerará la recuperación económica. -----

**18. El Proyecto de Modernización e Innovación de los Servicios Públicos en Argentina (P157136) aprobado en febrero de 2017, que culmina en junio de 2021, se ha centrado en mejorar la calidad y accesibilidad de determinados servicios administrativos públicos y en incrementar la transparencia en la administración pública.** El proyecto apoyó la implementación del Plan de Modernización del Estado lanzado por el Gobierno en marzo de 2016 para avanzar en la agenda de modernización de la administración pública nacional desde una perspectiva de transparencia centrada en el ciudadano. El diseño se centró en la obtención de resultados en cuatro áreas: el apoyo a procesos en línea centrados en el ciudadano; el registro civil electrónico en la Provincia de Buenos Aires; un sistema electrónico actualizado de compras y contrataciones; y una plataforma electrónica de gestión de flujos de trabajo para documentos. -----

**19. El Proyecto de Inclusión Digital e Innovación de los Servicios Públicos en Argentina, que sucede al mencionado anteriormente, ampliará el alcance de este mejorando las funcionalidades de los sistemas digitales existentes, valiéndose del análisis de datos, impulsando la innovación habilitada por datos, mejorando la infraestructura de TI y ampliando los servicios prestados por los gobiernos subnacionales.** Se espera que el proyecto de Inclusión Digital e Innovación de los Servicios Públicos entre en vigor una vez que haya concluido su antecesor (P157136) y que estén los fondos desembolsados por completo. Debido a los cambios en las prioridades del nuevo Gobierno respecto del anterior, algunas reformas del sector público del proyecto antecesor (como la reforma del sistema de gestión de recursos humanos y el sistema de declaración jurada de bienes de la Oficina Anticorrupción) no

se han incluido en el nuevo proyecto. -----

C. Relevancia para la recuperación del COVID-19 y los objetivos de más alto nivel-----

**20. El proyecto está alineado con las estrategias y los compromisos del Gobierno encaminados a promover la transformación digital con el objetivo de lograr una administración pública al servicio de los ciudadanos y promover la prestación de servicios eficiente, eficaz y de calidad.** En noviembre de 2020, el Gobierno puso en marcha su plan de conectividad (Plan Conectar) basado en cuatro pilares: conectividad satelital, expansión de la red de fibra óptica, fortalecimiento del Centro Nacional de Datos y TV digital abierta. El Gobierno ha solicitado apoyo al Banco Mundial para financiar el fortalecimiento de la capacidad de ARSAT y la ampliación de su Centro Nacional de Datos con miras a responder a la creciente demanda de sus servicios por parte de la administración pública nacional y los gobiernos subnacionales. El proyecto apoyará este pilar mediante la expansión de la capacidad del centro de datos de ARSAT en materia de procesamiento y almacenamiento de datos y el desarrollo de plataformas informáticas que satisfagan la creciente demanda. El Gobierno se ha comprometido a mejorar la calidad y accesibilidad de los servicios públicos digitales y a aprovechar las tecnologías digitales para promover la transparencia y la rendición de cuentas en toda la administración pública. El proyecto apoyará la estrategia de gobierno digital mediante los siguientes objetivos: mejorar la funcionalidad de las plataformas digitales —en particular, Mi Argentina y la plataforma de acceso remoto TAD—; desplegar sistemas de gobierno digital, incluidos el de Gestión Documental Electrónica (GDE) y el de compras y contrataciones (Compr.AR y Contrat.AR); implementar la firma digital y los registros civiles digitales en todas las provincias y municipios; y ampliar y mejorar los Puntos Digitales. La Argentina es miembro de la Alianza para el Gobierno Abierto (AGA) desde 2012; en tal carácter, el Gobierno se ha comprometido a llevar adelante iniciativas de datos abiertos y transparencia a través de su cuarto Plan de Gobierno Abierto (2019-2021). El proyecto buscará contribuir a la puesta en práctica de cuatro compromisos de la AGA: datos abiertos en el sistema de contrataciones para obras públicas;



presupuestos abiertos para la gestión de gastos del sector público; elaboración del índice de transparencia proactivo en conjunto con la Agencia de Acceso a la Información Pública; y participación ciudadana en el seguimiento de las recomendaciones elaboradas por la Auditoría General de la Nación. -----

**21. El proyecto es congruente con los ajustes realizados al programa del Grupo del Banco Mundial (GBM) en respuesta a la crisis del COVID-19 (Anexo 2), y contribuye al cuarto pilar del documento de enfoque sobre la respuesta del GBM a la crisis ocasionada por el COVID-19 mediante el fortalecimiento de las políticas, las instituciones y las inversiones para promover una recuperación sostenible.** La pandemia del COVID-19 trajo aparejada una considerable expansión del uso del sistema de Gestión Documental Electrónica (véase el párr. 6), de los portales Mi Argentina y TAD (véase el párr. 7), y de los Puntos Digitales (véase el párr. 11). Esta infraestructura pública digital permite a los ciudadanos acceder a una amplia gama de servicios públicos, incluidos los relacionados con la salud, la protección social, la capacitación, las compras y contrataciones públicas, la tramitación de licencias y la regulación. La demanda de servicios públicos y las expectativas del público continuarán aumentando a medida que la economía se recupere del COVID-19. El Gobierno reconoce la necesidad de implementar soluciones de GovTech que permitan el acceso de los ciudadanos —incluidas las mujeres y las poblaciones vulnerables— a servicios públicos clave, que resultan esenciales para garantizar la rendición de cuentas, la eficiencia y la eficacia de las actividades gubernamentales y los servicios públicos brindados a los ciudadanos y las empresas. -----

**22. El proyecto está en consonancia con el objetivo general del Marco de Alianza con el País (MAP) de abordar los principales obstáculos institucionales al desarrollo.** El MAP correspondiente a los ejercicios fiscales 2019 a 2022 (Informe N° 131971-AR), debatido por el Directorio el 28 de marzo de 2019, destaca los obstáculos institucionales presentes en tres áreas, que constituyen el foco de la colaboración con el Banco Mundial: el marco institucional de la política macroeconómica; las instituciones

de mercado relacionadas con la competencia y el entorno empresario; y las capacidades institucionales para la prestación de servicios. Además, señala que algunos obstáculos significativos a las políticas de prestación de servicios y a su implementación son la debilidad de la burocracia, las políticas que no se formulan sobre la base de pruebas empíricas, la insuficiente regulación en materia de compras y contrataciones, la ineficacia de los controles fiduciarios y la falta de transparencia en la formulación de políticas públicas. El proyecto fortalecerá la capacidad institucional para la prestación de servicios mediante el uso de las TIC, el incremento de la transparencia, y la mejora de la gestión y la utilización de los datos.-----

**23. El proyecto también contribuirá a cumplir con las prioridades institucionales del GBM incorporadas en el programa del MAP.** El MAP apoya el esfuerzo de Argentina para concretar su Contribución Determinada Nacionalmente (NDC), que establece la transición hacia un mix de energía más limpia, una menor exposición a inundaciones en zonas urbanas y rurales, una mejor gestión del riesgo climático y la promoción de un estilo de movilidad urbana que no perjudique al medioambiente. El proyecto fortalecerá la resiliencia de la Argentina y su adaptación al cambio climático garantizando la continuidad entre el Gobierno y las empresas, como también la capacidad del Gobierno para operar de forma remota y asegurar la prestación de servicios públicos digitales —sin excluir a las poblaciones vulnerables, como pueblos indígenas e inmigrantes— en caso de desastres relacionados con el clima y otras causas. El MAP también promueve la igualdad de género, puesto que pone el foco en el aumento de las oportunidades económicas para las mujeres, la protección de su capital humano y el apoyo a las pequeñas y medianas empresas que incorporan políticas activas de igualdad de género. El proyecto aplicará una perspectiva de género a la selección y el diseño de los servicios públicos digitales. -----

## II. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO-----

A. Objetivo de desarrollo del proyecto (ODP) e indicadores de los resultados del ODP.

24. Este objetivo de desarrollo del proyecto es mejorar la eficiencia y la accesibilidad de algunos servicios administrativos digitales específicos. -----

25. El resultado del ODP se medirá a través de los siguientes indicadores: a) usuarios registrados en el portal argentina.gob.ar con perfil digital, b) establecimiento de Puntos Digitales a nivel subnacional, c) reducción del tiempo de resolución de los trámites digitales<sup>ix</sup> -----

B. Componentes del proyecto -----

26. **El proyecto tiene cuatro componentes.** El Componente 1 promueve el diseño y la implementación de servicios públicos digitales para ciudadanos, empresas y entidades gubernamentales; el Componente 2 fortalece los sistemas transversales de gestión del sector público, aprovechando la información mediante técnicas de análisis de datos y la innovación en las plataformas y los servicios públicos; el Componente 3 apunta a fortalecer la capacidad de la infraestructura tecnológica; y el Componente 4 se centra en la gestión y la evaluación de proyectos. -----

Componente 1. Servicios públicos digitales (costo estimado: USD19,6 millones) -----

27. **Este Componente promueve la implementación y el uso efectivo de mejores servicios públicos digitales para los ciudadanos, las empresas y los organismos gubernamentales a nivel nacional y subnacional, y amplía la cantidad de lugares públicos de acceso a dichos servicios.** El Componente se centra en los gobiernos subnacionales (provincias y municipios) y facilitará la capacidad de respuesta del Gobierno en caso de desastres naturales y otros fenómenos de origen climático. -----

28. **Subcomponente 1.1. Diseño e implementación de servicios públicos digitales nacionales y subnacionales.** Este subcomponente fomenta la expansión del portal Mi Argentina, la plataforma de acceso remoto TAD y el Sistema Nacional de Turnos para los ciudadanos, las empresas y las entidades gubernamentales<sup>x</sup>. Así, mejorará la respuesta del Gobierno frente a las crisis climáticas y fortalecerá la resiliencia del país garantizando la continuidad de los servicios públicos. Las actividades comprendidas en

este subcomponente incluyen, entre otras, las siguientes: a) el desarrollo y la implementación de diagnósticos estandarizados de los servicios de gobierno y gobernanza digital para determinadas entidades nacionales y subnacionales; b) el diseño, el desarrollo y la implementación de servicios administrativos en línea, incluido el rediseño de los servicios existentes para volverlos accesibles a las personas con discapacidad visual; c) la asistencia técnica para apoyar la gestión de los portales Mi Argentina y TAD; d) la capacitación del personal sobre cómo operar los procesos rediseñados; e) el intercambio de conocimientos y actividades de capacitación entre entidades nacionales y subnacionales para difundir la experiencia adquirida e intercambiar experiencias sobre la implementación de sistemas digitales y servicios electrónicos, teniendo en cuenta las consideraciones relativas al cambio climático y a los desastres naturales; y, financiados por medio de una CBR, y f) el rediseño y la implementación de mejoras a los procedimientos públicos digitales, incluidos los que pueden ayudar a las autoridades gubernamentales a responder mejor a las crisis climáticas.-----

**29. Subcomponente 1.2. Puntos Digitales.** Este subcomponente fortalecerá los Puntos Digitales existentes y abrirá nuevos Puntos en las zonas desatendidas a nivel subnacional. Los Puntos Digitales estarán diseñados para garantizar la continuidad de los servicios a los ciudadanos — y a los grupos vulnerables en particular — en caso de que ocurra una crisis de origen climático. Las actividades de este subcomponente incluyen, entre otras, las siguientes: a) la adquisición y mejora de equipos de TI y servicios de conectividad para permitir el funcionamiento y el establecimiento de Puntos Digitales que faciliten el acceso a los servicios públicos; b) el diseño y la ejecución de una estrategia de comunicación y una campaña de sensibilización sobre los servicios dirigidas a las poblaciones vulnerables, lo que incluye brindar apoyo a la implementación de un plan federal de capacitación; c) el lanzamiento de una campaña de capacitación para operadores de Puntos Digitales, que contemple la gestión del riesgo de desastres y las respuestas de recuperación frente a desastres naturales; y, financiadas por medio

de una CBR, d) la coordinación y la supervisión del funcionamiento de los Puntos Digitales. -----

**Componente 2. Sistemas transversales, gestión de datos e innovación (costo estimado: USD20,38 millones)** -----

**30. Este Componente apunta a fortalecer los principales sistemas transversales de gestión y las principales plataformas digitales, como también el uso de datos para fomentar la innovación en la prestación de servicios públicos.** El Componente se centra en mejorar los servicios públicos digitales existentes mediante la mejora de sus funcionalidades y la puesta a prueba de innovaciones digitales en algunos sectores específicos. Fomenta el uso de datos para innovar y mejorar los servicios, como también para gestionar el riesgo de desastres y la adaptación al cambio climático. -----

**31. Subcomponente 2.1 Mejora de los sistemas y plataformas transversales.** Este subcomponente apunta a fortalecer algunos sistemas gubernamentales y plataformas digitales claves para mejorar la eficiencia de la prestación de los servicios públicos digitales. Mediante la mejora de las plataformas transversales, se perfeccionará el funcionamiento de los servicios públicos digitales y la respuesta ante situaciones de crisis, como los desastres naturales y otros fenómenos de origen climático. Las actividades de este subcomponente incluyen, entre otras, las siguientes: a) el diseño y la implementación de funcionalidades mejoradas, incluidos el rediseño de procesos, la integración de sistemas y la mejora de la seguridad de los sistemas de Gestión Documental Electrónica (GDE) y de compras y contrataciones electrónicas (Compr.AR y Contrat.AR); b) el rediseño de los sistemas y servicios para volverlos accesibles para las personas con discapacidad visual; c) el fortalecimiento de las funcionalidades del Portal del Ciudadano y la ampliación del catálogo de servicios de la plataforma TAD; d) la modernización y ampliación de la plataforma de firma digital; y, financiada a través de una CBR, e) la implementación de sistemas gubernamentales digitales en los gobiernos subnacionales. -----

**32. Subcomponente 2.2 Uso de datos para mejorar los servicios.** Este

subcomponente promoverá el uso de datos generados por plataformas y sistemas administrativos con el fin de mejorar la prestación de servicios. Las mejoras alcanzarán a las entidades que gestionan los riesgos de desastres y la respuesta ante los desastres naturales como también a los proveedores de servicios, de modo que estén mejor preparados para planificar y responder ante las crisis de origen climático. Las actividades de este subcomponente incluirán, entre otras, las siguientes: a) la implementación de herramientas de análisis de datos, incluidas herramientas de inteligencia comercial, almacenamiento de datos y procesamiento de datos; b) el diseño y la implementación de tableros en los sistemas administrativos del Gobierno que permitan supervisar y mejorar el desempeño de los servicios públicos claves; c) la mejora del portal de datos abiertos, mediante la incorporación de nuevas funcionalidades para los usuarios (sector público, público general y empresas), y la elaboración de una estrategia de comunicación de datos abiertos que promueva la reutilización de los datos por parte de los organismos públicos, la sociedad civil y las empresas; d) el apoyo al seguimiento y la implementación de los compromisos de la AGA en relación con los datos abiertos en materia de compras y contrataciones, presentación de presupuestos, transparencia y participación ciudadana en el seguimiento de las recomendaciones de auditoría; y e) la implementación de normas internacionales sobre datos abiertos cuando proceda, a fin de promover el acceso, el uso y la reutilización de datos por parte del gobierno, la sociedad civil y el sector privado.

**33. Subcomponente 2.3 Innovación digital.** Sobre la base de la estrategia de datos y las plataformas digitales, este subcomponente promoverá la innovación mediante el trabajo con entidades públicas, el sector privado y la sociedad civil. Las innovaciones apuntarán a mejorar, entre otras cosas, las soluciones a la necesidad de adaptación al cambio climático y su posible impacto, la gestión del riesgo de desastres y la inclusión en materia de género. Las actividades de este subcomponente incluyen, entre otras: a) la creación de un centro público de innovación, que fomente la colaboración y la cocreación entre diferentes partes interesadas para mejorar la prestación de servicios

públicos a ciudadanos y empresas; b) la creación de un observatorio de gobierno digital para monitorear y apoyar la transformación digital en distintas entidades del sector público; c) el apoyo al fortalecimiento de la infraestructura tecnológica de la SIP; y d) la implementación de proyectos experimentales de innovación que demuestren los beneficios en algunos sectores específicos según las prioridades y necesidades estratégicas del Gobierno. -----

**Componente 3. Expansión de plataformas tecnológicas (costo estimado: USD45,2 millones) -----**

**34. Este Componente apoya el fortalecimiento de la infraestructura tecnológica para asegurar que la información esté estandarizada y disponible de manera oportuna, fiable y segura.** El Componente busca brindar apoyo para fortalecer y mejorar la infraestructura tecnológica de ARSAT a fin de asegurar la continuidad de los servicios y mejorar la resiliencia frente a amenazas como los ataques cibernéticos, los peligros naturales o los efectos del cambio climático. Apunta, entre otras cosas, a ampliar la capacidad de ARSAT, en particular de su Centro Nacional de Datos, a fin de responder a la creciente demanda de sus servicios. Las actividades de este componente incluyen, entre otras, las siguientes: a) el aumento de la capacidad del Centro de Datos de ARSAT en materia de procesamiento y almacenamiento de datos con el objetivo de permitirle albergar servicios de información y de las comunicaciones para los organismos gubernamentales, lo que incluye la adquisición de equipos y tecnologías eficientes desde el punto de vista energético; b) la ampliación de la capacidad informática del centro de contingencias del Centro de Datos de ARSAT para fortalecer los servicios de continuidad de las actividades, p. ej. en caso de desastres naturales de origen climático; c) el fortalecimiento del equipo del centro de respuesta ante emergencias y de los servicios de ciberseguridad, lo que incluye la mejora de su capacidad para responder ante las crisis de origen climático y los desastres naturales; y d) la asistencia técnica a determinadas instituciones públicas para contribuir a la prestación eficaz de los servicios del Centro de Datos de ARSAT, p. ej. en lo que

respecta a desechar equipos obsoletos y asegurar que los nuevos equipos y las mejoras de los Puntos Digitales utilicen tecnologías eficientes desde el punto de vista energético. Estas mejoras se ajustarán a los mecanismos y protocolos elaborados por ARSAT para la eliminación de equipos y hardware obsoletos. -----

**Componente 4. Gestión y evaluación de proyectos (costo estimado: USD3,72 millones)** -----

**35. Este Componente apoya la gestión de proyectos y la creación de capacidad institucional en materia de implementación y sostenibilidad mediante el aprovechamiento de los recursos y las estructuras institucionales existentes del Gobierno.** El Componente se centra en el apoyo a la Dirección de Programas y Proyectos Sectoriales y Especiales (DIPROSE) para que gestione e implemente las actividades del proyecto. Las actividades de este Componente incluyen, entre otras: a) el apoyo a la gestión general de proyectos, incluidas la coordinación de proyectos, la gestión del cambio y las capacidades de seguimiento y evaluación de proyectos para fortalecer a la DIPROSE; y b) la asistencia técnica a la Secretaría de Asuntos Estratégicos (SAE) con respecto al diseño y la implementación de diagnósticos y evaluaciones de las iniciativas de gobierno digital, a fin de que supervise correctamente el proyecto y garantice a largo plazo la sostenibilidad de sus intervenciones. -----

Función de incentivos por resultados -----

**36. El proyecto combinará la financiación de las inversiones y la financiación basada en los resultados.** La financiación de las inversiones se centrará en apoyar la adquisición de infraestructura tecnológica, el desarrollo y la adaptación de plataformas claves de gestión pública, la asistencia técnica para la gestión de reformas, y la realización de actividades conjuntas de creación de capacidades de gestión pública y capacitación. La financiación de las inversiones se desembolsará según los gastos admisibles de personal de la administración pública nacional. Esto permite a las autoridades utilizar los procedimientos de compras y contrataciones del Banco Mundial para brindar un mejor respaldo a la ejecución del proyecto. -----



Cuadro 1 Montos asignados por CBR -----

Actividad	Condición basada en políticas	Monto (USD)
1.1.f	Procedimientos públicos digitales con tiempos de resolución reducidos	3.000.000
1.2.d	Visitantes a Puntos Digitales	6.000.000
2.1.d	Gobiernos subnacionales con un sistema de gobierno digital	3.000.000
Total		12.000.000

**37. La financiación basada en los resultados mediante condiciones basadas en el rendimiento (CBR) incentivará la implementación efectiva y la concreción de los resultados principales.** Las actividades del proyecto relacionadas con las CBR serán llevadas a cabo por el propio personal de la SIP y los gastos asociados a ellas se calculan sobre la base del tiempo del personal y los viajes necesarios para la ejecución efectiva de cada actividad y el logro del indicador. A través de la SIP, el Prestatario retirará los fondos del préstamo por la cantidad especificada para cada objetivo presentando las pruebas de que han sido satisfechas las CBR acordadas y el detalle de los gastos incurridos en concepto de «gastos subyacentes acordados». El Manual Operativo (MO) del proyecto proporcionará orientación detallada sobre los protocolos de verificación y los gastos subyacentes admisibles para cada CBR. El logro de los objetivos acordados será verificado periódicamente a través de un mecanismo acordado por el Banco Mundial. El reembolso de los gastos se efectuará en la Cuenta Única del Tesoro del Ministerio de Economía. Los costos de la partida presupuestaria que pueden ser reembolsados son distintos de los asociados a las actividades basadas en los insumos y ambos pueden desembolsarse independientemente unos de otros (véanse en el Anexo 3 los detalles sobre las líneas presupuestarias y los protocolos de verificación de la CBR). La experiencia con el Proyecto de Modernización e Innovación de los Servicios Públicos en Argentina confirma que el uso de las CBR contribuye a acelerar la ejecución y a alcanzar metas ambiciosas a pesar de las limitaciones fiscales. Además, mejora la previsibilidad del acceso a los fondos para el organismo de ejecución

y, por lo tanto, ayuda a obtener los resultados previstos y a realizar los desembolsos según las proyecciones. -----

C. Beneficiarios del proyecto -----

**38. El proyecto cuenta con tres amplios grupos de beneficiarios.** En primer lugar, los ciudadanos y las empresas, que interactuarán de manera más eficiente y eficaz con el Gobierno mediante la ampliación de las plataformas de acceso remoto y los servicios para ciudadanos y empresas. A través de las mejoras del portal Mi Argentina y de la ampliación de los servicios disponibles en la plataforma TAD, se prevé alcanzar a 12 millones de personas. El portal TAD también presta servicios a unas 86.000 empresas. Con la expansión del catálogo digital de servicios públicos, se espera que aumente el número de empresas registradas en línea. En segundo lugar, las entidades gubernamentales participantes a nivel nacional y subnacional se beneficiarán de una mayor eficacia en la ejecución de sus funciones, puesto que implementarán las herramientas y plataformas de gobierno digital y recibirán apoyo para crear las capacidades necesarias para su correcto funcionamiento. El número previsto de beneficiarios de este grupo asciende a 695.000 empleados de los gobiernos nacional, provinciales y municipales.<sup>xi</sup> En tercer lugar, los organismos públicos nacionales encargados de supervisar las actividades de los proyectos (incluidas la SIP y la SAE) también se beneficiarán del aumento de la capacidad técnica y operativa, del enfoque de prestación de servicios que abarca a todo el Gobierno y del correspondiente fortalecimiento de sus respectivas funciones institucionales. -----

**39. El proyecto también beneficiará a los grupos vulnerables, incluidos los perjudicados por los efectos del cambio climático.** Entre las poblaciones vulnerables figuran pueblos indígenas, personas con discapacidad, adultos mayores, poblaciones de bajo nivel socioeconómico y educativo, lesbianas, gays, bisexuales, personas transgénero, queer o en cuestionamiento e intersexuales (LGBTQI) y poblaciones rurales. Estos grupos suelen ser los más empobrecidos y los más expuestos a los desastres naturales y a las crisis de origen climático. El proyecto permitirá que los

servicios públicos lleguen efectivamente a los beneficiarios de zonas remotas y a los grupos vulnerables mediante la mejora del acceso a una serie de servicios públicos digitales a nivel nacional y local, el fortalecimiento de la plataforma Mi Argentina, la ampliación de la red de Puntos Digitales, la atención a las necesidades de los grupos vulnerables y las mujeres en el diseño de los servicios, la implementación de una estrategia de comunicación para el uso de los servicios, y la implementación de soluciones experimentales innovadoras que aprovechen los datos sobre las poblaciones a las que apunta. -----

[El resto de la página se deja intencionalmente en blanco]-----

D. Cadena de resultados -----

Cuadro 2. Cadena de resultados -----

Desafíos para el desarrollo	Actividades	Efectos	ODP/Resultado	Resultado/impacto a largo plazo
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procesos administrativos internos obsoletos e ineficientes</li> <li>- Uso limitado de herramientas de análisis de datos y poca transparencia en la administración</li> <li>- Funcionalidad limitada de la plataforma en línea y acceso desigual a los servicios públicos digitales en todo el país</li> <li>- Capacidad deficiente del sector público para mantener y ampliar las soluciones digitales a nivel subnacional</li> <li>- Acceso desigual a servicios de conectividad y banda ancha</li> <li>- Capacidad limitada de la infraestructura de TI para satisfacer la creciente demanda de servicios públicos digitales</li> <li>- Funcionarios públicos y ciudadanos con pocas competencias digitales</li> </ul>	<b>C1. Mejora de los servicios públicos digitales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ampliar la prestación de servicios administrativos en línea</li> <li>- Establecer Puntos Digitales</li> <li>- Implementar una campaña para ampliar el uso de los servicios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementación de la plataforma digital de evaluación del país</li> <li>- Red activa para el intercambio de conocimientos</li> <li>- Mayor disponibilidad de Puntos Digitales</li> <li>- Mejora del acceso de los grupos vulnerables a los servicios electrónicos</li> </ul>	<b>Mejora del acceso a servicios administrativos digitales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mayor uso del portal ciudadano (CBR), medido según el número de usuarios registrados en el portal <i>argentina.gob.ar</i> con un perfil digital</li> <li>- Mayor uso de los Puntos Digitales a nivel subnacional, medido según el número de usuarios de los Puntos Digitales a nivel subnacional.</li> </ul> <b>Mejora de la eficiencia de algunos servicios públicos digitales para los ciudadanos, las empresas y las entidades públicas del Prestatario</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejora del rendimiento de los trámites públicos digitales (CBR), medido según la reducción en los tiempos de resolución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Continuidad de las operaciones y resiliencia institucional</li> <li>- Mejora de los sistemas de prestación de servicios</li> <li>- Incremento de las competencias digitales entre los funcionarios públicos y los ciudadanos y mejora de la empleabilidad</li> <li>- Mejora del entorno empresarial y la competitividad del país</li> <li>- Mejora de la rendición de cuentas ante los ciudadanos y las empresas</li> <li>- Fortalecimiento del contrato social y potenciación de la confianza de los ciudadanos</li> </ul>
	<b>C2. Fortalecimiento de la innovación y de los sistemas transversales de gestión</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rediseñar procesos administrativos</li> <li>- Implementar herramientas de procesamiento y análisis de datos</li> <li>- Implementar tableros para los sistemas administrativos públicos</li> <li>- Mejorar el portal de datos abiertos y promover el uso de datos públicos</li> <li>- Implementar un observatorio de gobierno digital</li> <li>- Implementar proyectos piloto de innovación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejora de las funcionalidades de los sistemas de gestión documental y de compras y contrataciones electrónicas, y de la plataforma Mi Argentina</li> <li>- Ampliación del catálogo digital de servicios públicos</li> <li>- Mejora de los procesos administrativos</li> <li>- Mayor uso de sistemas digitales en los gobiernos nacional y subnacionales (CBR)</li> <li>- Prestación de servicios públicos más eficiente y adecuada</li> <li>- Puesta en marcha del observatorio de gobierno digital</li> <li>- Implementación de proyectos piloto de innovación en sectores seleccionados</li> </ul>		
	<b>C3. Mejoras en la tecnología de infraestructura pública y gestión de las reformas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejorar y ampliar la capacidad de los Puntos Digitales</li> <li>- Ampliar la capacidad del centro de datos de contingencia</li> <li>- Fortalecer el equipo del centro de respuesta ante emergencias y mejorar los servicios de ciberseguridad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento de la capacidad del Centro Nacional de Datos</li> <li>- Aumento del uso de las plataformas y servicios de ARSAT por parte de las administraciones nacionales y subnacionales</li> </ul>		
<p>Entre los supuestos esenciales, se incluyen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El compromiso del Gobierno de evaluar los procesos administrativos</li> <li>- El compromiso de los gobiernos subnacionales de implementar sistemas digitales y servicios públicos digitales</li> <li>- El compromiso del Gobierno de invertir en mejorar las competencias digitales de los funcionarios públicos y aumentar la oferta de capacitación de aquellas competencias para las que hay programas de contratación específicos</li> <li>- El aseguramiento de líneas presupuestarias dedicadas durante el ciclo de vida del proyecto para permitir la ejecución de las actividades</li> </ul>				

Desafíos para el desarrollo	Actividades	Efectos	ODP/Resultado	Resultado/impacto a largo plazo
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procesos administrativos internos obsoletos e ineficientes</li> <li>- Uso limitado de herramientas de análisis de datos y poca transparencia en la administración</li> <li>- Funcionalidad limitada de la plataforma en línea y acceso desigual a los servicios públicos digitales en todo el país</li> <li>- Capacidad deficiente del sector público para mantener y ampliar las soluciones digitales a nivel subnacional</li> <li>- Acceso desigual a servicios de conectividad y banda ancha</li> <li>- Capacidad limitada de la infraestructura de TI para satisfacer la creciente demanda de servicios públicos digitales</li> <li>- Funcionarios públicos y ciudadanos con pocas competencias digitales</li> </ul>	<b>C1 Mejora de los servicios públicos digitales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ampliar la prestación de servicios administrativos en línea</li> <li>- Establecer Puntos Digitales</li> <li>- Implementar una campaña para ampliar el uso de los servicios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementación de la plataforma digital de evaluación del país</li> <li>- Red activa para el intercambio de conocimientos</li> <li>- Mayor disponibilidad de Puntos Digitales</li> <li>- Mejora del acceso de los grupos vulnerables a los servicios electrónicos</li> </ul>	<b>Mejora del acceso a servicios administrativos digitales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mayor uso del portal ciudadano (CBR), medido según el número de usuarios registrados en el portal argentina.gob.ar con un perfil digital</li> <li>- Mayor uso de los Puntos Digitales a nivel subnacional, medido según el número de usuarios de los Puntos Digitales a nivel subnacional.</li> </ul> <b>Mejora de la eficiencia de algunos servicios públicos digitales para los ciudadanos, las empresas y las entidades públicas del Prestatario</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejora del rendimiento de los trámites públicos digitales (CBR), medido según la reducción en los tiempos de resolución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Continuidad de las operaciones y resiliencia institucional</li> <li>- Mejora de los sistemas de prestación de servicios</li> <li>- Incremento de las competencias digitales entre los funcionarios públicos y los ciudadanos y mejora de la empleabilidad</li> <li>- Mejora del entorno empresarial y la competitividad del país</li> <li>- Mejora de la rendición de cuentas ante los ciudadanos y las empresas</li> <li>- Fortalecimiento del contrato social y potenciación de la confianza de los ciudadanos</li> </ul>
	<b>C2. Fortalecimiento de la innovación y de los sistemas transversales de gestión</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rediseñar procesos administrativos</li> <li>- Implementar herramientas de procesamiento y análisis de datos</li> <li>- Implementar tableros para los sistemas administrativos públicos</li> <li>- Mejorar el portal de datos abiertos y promover el uso de datos públicos</li> <li>- Implementar un observatorio de gobierno digital</li> <li>- Implementar proyectos piloto de innovación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejora de las funcionalidades de los sistemas de gestión documental y de compras y contrataciones electrónicas, y de la plataforma Mi Argentina</li> <li>- Ampliación del catálogo digital de servicios públicos</li> <li>- Mejora de los procesos administrativos</li> <li>- Mayor uso de sistemas digitales en los gobiernos nacional y subnacionales (CBR)</li> <li>- Prestación de servicios públicos más eficiente y adecuada</li> <li>- Puesta en marcha del observatorio de gobierno digital</li> <li>- Implementación de proyectos piloto de innovación en sectores seleccionados</li> </ul>		
	<b>C3. Mejoras en la tecnología de infraestructura pública y gestión de las reformas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejorar y ampliar la capacidad de los Puntos Digitales</li> <li>- Ampliar la capacidad del centro de datos de contingencia</li> <li>- Fortalecer el equipo del centro de respuesta ante emergencias y mejorar los servicios de ciberseguridad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento de la capacidad del Centro Nacional de Datos</li> <li>- Aumento del uso de las plataformas y servicios de ARSAT por parte de las administraciones nacionales y subnacionales</li> </ul>		
<b>Entre los supuestos esenciales, se incluyen:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El compromiso del Gobierno de evaluar los procesos administrativos</li> <li>- El compromiso de los gobiernos subnacionales de implementar sistemas digitales y servicios públicos digitales</li> <li>- El compromiso del Gobierno de invertir en mejorar las competencias digitales de los funcionarios públicos y aumentar la oferta de capacitación de aquellas competencias para las que hay programas de contratación específicos</li> <li>- El aseguramiento de líneas presupuestarias dedicadas durante el ciclo de vida del proyecto para permitir la ejecución de las actividades</li> </ul>				

**40. El proyecto busca generar mejoras en la eficiencia y el acceso a los servicios administrativos.** La teoría del cambio del proyecto (Tabla 2) tiene por objeto abordar los siguientes desafíos: las limitaciones al acceso, a la calidad y a la eficiencia de los servicios administrativos digitales; la limitada capacidad de la infraestructura tecnológica para satisfacer la creciente demanda; la falta de competencias digitales en el sector público y la escasa capacidad para adoptar y mantener la implementación efectiva de soluciones digitales en diferentes niveles de gobierno; y el acceso desigual a los servicios públicos digitales en todo el país. -----

**41. Se espera que las soluciones de GovTech que impulsa el proyecto generen**

**múltiples externalidades positivas, y así mejoren la eficacia y accesibilidad de los servicios públicos.** Las actividades del proyecto apoyarán al Gobierno en la movilización de nuevas tecnologías para rediseñar los procesos internos y servir mejor a los ciudadanos a través de la simplificación de las tareas. Desde la perspectiva del ciudadano, la migración a los servicios electrónicos mejorará el acceso, la calidad y la eficiencia a los servicios. Las mejores funcionalidades de las plataformas digitales y la ampliación del catálogo de servicios públicos digitales, combinados con medios alternativos de acceso a servicios como teléfonos inteligentes y Puntos Digitales, pueden reducir los gastos de viaje y la carga administrativa de reunir documentos, facilitar las solicitudes y la tramitación de aprobaciones, reducir los plazos de entrega, promover la accesibilidad para las personas con discapacidad y fomentar la transparencia en términos de un mejor acceso a la información, lo que incluye el seguimiento de los servicios públicos. Desde la perspectiva del Gobierno, se logra incrementar la eficiencia mediante el rediseño de los procesos empresariales y la simplificación de los procedimientos administrativos. El intercambio de información por medios electrónicos a través de plataformas de interoperabilidad también permite mejorar la eficiencia y la exactitud de los datos administrativos.-----

**42. Con el tiempo, las soluciones de GovTech pueden contribuir a mejorar la rendición de cuentas y la transparencia, lo que fortalecerá el contrato social y la confianza de los ciudadanos.** Un portal de acceso digital personalizado que utiliza el ID de ciudadano digital genera igualdad de oportunidades de acceso a los servicios públicos. Los servicios públicos digitales también eliminan la interacción presencial, lo que reduce la discrecionalidad de los proveedores de servicios y las posibilidades de corrupción e impedimento del acceso. Los sistemas integrados de gobierno electrónico mejoran la transparencia de la prestación de servicios dado que identifican a los responsables de cada etapa de los procesos administrativos. Las dinámicas y los procesos habilitados por datos pueden conducir a una mayor participación pública y cívica, lo que contribuye a fortalecer el contrato social. Si el modo de contacto está más

orientado hacia los ciudadanos, ofrece una mayor calidad de servicio y da lugar a una mayor satisfacción, es probable que aumente la confianza de los ciudadanos en el Gobierno.-----

E. Justificación de la participación del Banco y papel de los Socios-----

43. El proyecto está en consonancia con el objetivo del Banco Mundial de conceder préstamos en los países de ingresos medianos altos para promover el desarrollo institucional y la reducción de la pobreza. El proyecto apoya el desarrollo de capacidades a nivel nacional para diseñar y promover un ambicioso programa de reformas de GovTech y el desarrollo de capacidades de ejecución a nivel provincial y municipal. Estas actividades de desarrollo institucional mejorarán el acceso y la calidad de los servicios prestados a los ciudadanos y las empresas, lo que reducirá las desigualdades en materia de prestación de servicios entre las regiones y entre las zonas urbanas y rurales. El proyecto permitirá que la prestación de servicios responda mejor a las necesidades de los usuarios y, en particular, de los grupos vulnerables. Se espera que las actividades del proyecto generen experiencias valiosas sobre cómo emplear la tecnología digital para mejorar el acceso a los servicios públicos y la calidad de estos. Las lecciones aprendidas producirán conocimientos especializados sobre la mejora de la prestación de servicios que deberían ser sumamente pertinentes a nivel mundial, incluso para los países de bajos ingresos con capacidad institucional limitada. -----

**44. El foco está puesto en los servicios administrativos básicos que tienen una clara lógica de prestación pública.** Estos servicios incluyen la gestión documental electrónica, las compras y contrataciones electrónicas, la digitalización de los servicios para el acceso remoto de ciudadanos y empresas, las plataformas de datos abiertos y las innovaciones habilitadas por datos. Las áreas abarcadas son cuestiones transversales en las que las plataformas del Gobierno tienen el potencial de generar externalidades positivas significativas tanto para la administración pública como para el público general a través de su impacto en la eficiencia, la transparencia y la calidad de los servicios prestados por el Gobierno. Garantizar el acceso a servicios públicos

digitales inclusivos también puede contribuir al desarrollo sostenible, dado que fortalecerá la inclusión económica y contribuirá con los objetivos del GBM de poner fin a la pobreza extrema e impulsar la prosperidad compartida. -----

**45. El Banco Mundial tiene una ventaja comparativa en lo que respecta al apoyo al Gobierno en el diseño e implementación de soluciones de GovTech y tecnología digital para la prestación de servicios.**

El proyecto se basa en los conocimientos, la experiencia técnica y las lecciones aprendidas por el Banco Mundial a partir de la implementación de soluciones similares de GovTech a nivel global. El Banco Mundial movilizará a expertos técnicos de alto nivel para trabajar en áreas críticas como la definición de normas técnicas, la seguridad y la privacidad de los datos, el diseño de procesos institucionales, la gestión del cambio, la participación ciudadana y la gestión de las reformas de gobierno digital a través de un enfoque que abarque a todo el gobierno. Además de brindar su asesoramiento técnico, el Banco Mundial puede facilitar el diálogo y la cooperación entre las principales partes interesadas, trabajando con organismos gubernamentales, la sociedad civil y empresas del sector privado tanto a nivel nacional como subnacional. -----

**46. La operación complementará la labor en curso de los socios para el desarrollo y garantizará una estrecha coordinación con las inversiones en curso y previstas en esta esfera.**

Hay dos operaciones paralelas financiadas por donantes que abordan elementos complementarios de la estrategia de desarrollo digital del Gobierno. El Gobierno está diseñando un proyecto de conectividad por infraestructura digital que financiará la ampliación de la red de conectividad por fibra óptica cuyos fondos serán brindados por el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF). Un proyecto en curso financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) apoya una reforma de la gestión financiera pública a nivel nacional, que mejorará el Sistema Integrado de Información de Gestión Financiera mediante actividades relacionadas con la transparencia fiscal y los datos presupuestarios abiertos. El Banco Mundial mantendrá un diálogo con los socios para el desarrollo que trabajan en cuestiones de desarrollo



digital durante la ejecución del proyecto a fin de asegurar una coordinación eficaz de las actividades.-----

F. Lecciones aprendidas y reflejadas en el diseño del proyecto-----

**47. El diseño del proyecto se basa en el amplio compromiso del Banco Mundial con el Gobierno de la Argentina en las áreas de reforma del sector público y GovTech.**

El diseño operativo y la determinación de las actividades de cada Componente se basan en un programa robusto de trabajo analítico, diagnóstico y relacionado con políticas, que es financiado por el Banco Mundial y otros socios para el desarrollo, en particular la Asistencia Técnica Programática para la Transparencia del Banco Mundial (P161697 y P169233), el Informe de Contratación Abierta del Banco Mundial, la Revisión del gobierno digital de la OCDE (2019) y la Revisión de gobierno abierto de la OCDE (2019). El proyecto se basa en el Proyecto de Modernización e Innovación de los Servicios Públicos (P157136) y del Programa de Fortalecimiento del Sector Público APL 1 (P121836) en La Rioja, y amplía el alcance de ambos proyectos en curso, que siguieron una estructura similar de desembolsos basados en resultados combinados con asistencia técnica a las reformas de la gestión del sector público. Sobre la base de esta experiencia, el diseño del proyecto aborda las dificultades de ejecución y absorción a) anclando la operación en la SIP, que ha demostrado su capacidad para coordinar y defender las reformas de GovTech; b) centrándose en algunas reformas de GovTech para facilitar su implementación de manera que los impactos sean visibles; y c) utilizando la financiación basada en los resultados para trasladar el foco de los insumos y los procesos a la consecución de resultados y su implementación. -----

**48. El diseño del proyecto también integra lecciones aprendidas en otros proyectos de GovTech a nivel mundial.**

La experiencia pertinente incluye el proyecto de mejora de la prestación de servicios a ciudadanos y empresas a través del gobierno electrónico (P161989), el proyecto de prestación de servicios centrada en el ciudadano de Albania (P151972), el proyecto de habilitación del gobierno digital en Serbia (P164824) y el proyecto de transformación digital para los servicios públicos centrados

en el usuario de Túnez (P168425). A continuación, se detallan las lecciones aprendidas durante la preparación y la implementación de dichas operaciones. -----

**49. La implementación efectiva de las soluciones de GovTech requiere un enfoque que abarque a todo el gobierno.** Un enfoque que abarca a todo el gobierno y coloca al ciudadano en el centro de la reforma promueve una visión de gobierno electrónico facilitada por soluciones digitales que simplifican los procedimientos e integra los sistemas gubernamentales de manera horizontal (entre todos los organismos) y vertical (entre todos los niveles de gobierno) para que los usuarios tengan una experiencia sin interrupciones acompañada de políticas que propicien una mayor transparencia y un mayor compromiso con los beneficiarios seleccionados. Este enfoque se observa en países que se encuentran a la vanguardia de la agenda de GovTech, entre ellos Estonia, Singapur y el Reino Unido, y se ha aplicado en un proyecto en curso en el país vecino de Uruguay. -----

**50. Los proyectos exitosos de GovTech siguen un enfoque pragmático en lo que respecta a las reformas y están diseñados para ser flexibles.** Los proyectos flexibles pueden incorporar actividades adicionales y adaptar su alcance para responder a las nuevas demandas que puedan surgir durante la ejecución. El proyecto prevé la puesta a prueba de aplicaciones tecnológicas en algunos sectores seleccionados, como también de soluciones innovadoras (en particular a través del centro de innovación habilitado por datos y del observatorio digital) que fomenten la colaboración entre el sector público y el privado y puedan adaptarse para integrar a múltiples partes interesadas y organismos gubernamentales. Las soluciones digitales para los gobiernos subnacionales se implementarán según la demanda y su alcance (es decir, las mejoras a las funcionalidades y el catálogo de servicios electrónicos) se definirá conforme las necesidades y prioridades específicas de las provincias y los municipios. Esta flexibilidad mitiga los riesgos derivados de los cambios de dirigentes, de las prioridades gubernamentales, de las estructuras organizativas y de las decisiones de financiación, y evita adoptar un enfoque que resulte demasiado amplio desde el principio. -----

**51. La experiencia a nivel mundial pone de relieve la necesidad de realizar intervenciones específicas para facilitar el acceso de los grupos vulnerables.** Los usuarios vulnerables tendrán diferentes necesidades y preferencias para acceder a los servicios electrónicos y tal vez necesiten ayuda adicional para hacer la transición hacia los servicios públicos digitales. El diseño del proyecto reconoce estas dificultades mediante la inclusión de campañas de sensibilización y de comunicación orientadas a difundir información sobre cómo registrarse para acceder a los Puntos Digitales y a los beneficios para los grupos vulnerables. Las estrategias de participación ciudadana también incluirán la capacitación del personal de los Puntos Digitales para ayudar a los usuarios de grupos vulnerables y a los adultos mayores, y también el rediseño de determinados servicios públicos digitales para que sean accesibles para las personas con discapacidad, incluida la discapacidad visual. El uso de los Puntos Digitales para proporcionar servicios adicionales (p. ej., ayuda para registrar el perfil del ciudadano o acceso personalizado al servicio de atención al cliente para el uso de servicios públicos digitales) facilitará el acceso y reducirá los costos de transacción. Este enfoque orientado a los servicios requiere una estrecha coordinación entre el personal de los Puntos Digitales y los departamentos del Gobierno. -----

**52. La experiencia mundial pone de relieve el papel del sector privado en la innovación de GovTech.** Algunos ejemplos recientes de proyectos relacionados con la GovTech demuestran la importancia de la participación y la innovación del sector privado en el desarrollo de soluciones digitales, como también las oportunidades creadas para las empresas de análisis de datos del sector privado a través de plataformas de datos abiertos. El diseño del proyecto integra actividades que facilitan el diálogo y la asociación con el sector privado, entre otras cosas mediante la cocreación de soluciones digitales innovadoras y la promoción de alianzas y consultas con usuarios empresariales en el contexto de la estrategia de comunicación de datos abiertos. -----

**53. La ejecución de proyectos de GovTech requiere un compromiso político de alto nivel y mecanismos que apoyen la adopción de reformas.** Las reformas de

GovTech implican cambios culturales, conductuales y procedimentales que pueden ser descarrilados por la resistencia de partes interesadas clave. Ello es particularmente cierto cuando las soluciones digitales se basan en sistemas existentes con múltiples partes interesadas en los diferentes niveles de gobierno, como es el caso de la Argentina. Las actividades de gestión del cambio, incluidas las consultas, la comunicación, la sensibilización y la creación de capacidades, serán fundamentales para aprovechar las plataformas digitales existentes de diversos organismos. La SIP está colaborando actualmente con múltiples organismos a nivel nacional y subnacional para promover la coordinación y alinear las iniciativas vinculadas con la agenda digital. El diseño del proyecto prevé presiones internas y externas a favor de la rendición de cuentas y los incentivos para el cambio, en particular a través de la mayor transparencia, las mejoras en materia de seguimiento que traerán aparejadas los portales de datos abiertos y las iniciativas de participación ciudadana.-----

### III. DISPOSICIONES DE IMPLEMENTACIÓN -----

#### A. Disposiciones institucionales y de implementación -----

**54. La Secretaría de Innovación Pública (SIP) será el órgano de implementación del proyecto.** En el Anexo 1 se proporcionan detalles sobre las disposiciones de implementación. La SIP está subordinada a la Jefatura de Gabinete de Ministros, JGM), que depende de Presidencia. La SIP dirige la estrategia de gobierno digital y gobierno abierto y es responsable de la regulación, la prestación de servicios y los principales sistemas digitales. En tal carácter, se encargará de la dirección general, el asesoramiento estratégico y la coordinación de las actividades de los proyectos. La SIP es el órgano de implementación del actual Proyecto de Modernización e Innovación de los Servicios Públicos (P157136), cuya fecha de finalización prevista es el 30 de junio de 2021, fecha anterior a la entrada en vigor del Proyecto de Inclusión Digital e Innovación de los Servicios Públicos.-----

**55. La Dirección de Proyectos Especiales (DIPROSE) de la SIP prestará apoyo administrativo a las actividades del proyecto.** La DIPROSE preparará planes

anuales de compras y contrataciones y de ejecución; asegurará el cumplimiento de las normas de gestión financiera (GF) y compras y contrataciones del Banco Mundial, como también de los requisitos ambientales y sociales; gestionará las compras y contrataciones de conformidad con el Plan de Compras y Contrataciones; supervisará las aportaciones técnicas de todas las instituciones que participan en el proyecto; contratará a una parte externa como mecanismo independiente para verificar el logro de las CBR acordadas para realizar los desembolsos; gestionará el vínculo con el Banco Mundial; y supervisará los avances realizados y brindará informes al respecto. En el marco del Proyecto de Modernización e Innovación de los Servicios Públicos (P157136), la DIPROSE actuó de forma proactiva para resolver los cuellos de botella operativos, lo que demostró una sólida capacidad de ejecución. Si bien parte del personal de la DIPROSE fue modificado por el nuevo Gobierno en julio de 2020, el personal encargado de las compras y contrataciones básicas y de la GF se mantuvo. El personal de la DIPROSE está familiarizado con las disposiciones de implementación del proyecto y los procedimientos del Banco Mundial. -----

**56. La DIPROSE supervisará la coordinación y el seguimiento de la gestión ambiental y social del proyecto, a través de su equipo Ambiental y Social (AS).**

También actuará como interlocutor directo con el equipo del Banco Mundial y será responsable de la gestión ambiental y social y de la implementación de las medidas identificadas en la Evaluación Social y Ambiental (ESA) y el Plan de Participación de Partes Interesadas (PPPI), y de todas las acciones establecidas en el Plan de Compromiso Ambiental y Social (PCAS). La DIPROSE cumplirá estas responsabilidades en estrecha coordinación con otras áreas pertinentes dentro de la SIP y entidades relevantes para el proyecto, como también con organizaciones especializadas en la prestación de servicios de grupos vulnerables, incluidas la Agencia Nacional de Discapacidad (ANDIS), el Instituto Nacional de Asuntos Indígenas (INAI) y el Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad (MMGyd). Las capacidades ambientales y sociales de la DIPROSE serán reforzadas mediante la designación de un

especialista en asuntos sociales que se encargará del seguimiento y el monitoreo de los aspectos relevantes de la ESA y el PPPI. -----

**57. Las entidades beneficiarias participarán en la realización de sus respectivas actividades en el marco del proyecto y en el seguimiento de los resultados de estas.** Entre las instituciones participantes figuran gobiernos provinciales y municipales; ARSAT, la empresa estatal que presta servicios de telecomunicaciones a entidades gubernamentales; la SAE; y entidades que participan en los proyectos piloto de innovación. Cuando proceda, se firmarán acuerdos interinstitucionales entre las entidades participantes y la SIP para realizar actividades financiadas por el proyecto. Estos acuerdos definirán el alcance de los servicios, bienes y asistencia técnica que serán prestados por el proyecto a través de la SIP, como también el papel y las responsabilidades de las entidades participantes. La DIPROSE contará con personal encargado exclusivamente de la coordinación con las entidades participantes y el apoyo a estas actividades. Además, se encargará de todas las tareas de gestión financiera y de compras y contrataciones en el marco del proyecto. Durante la ejecución del proyecto, no se transferirán fondos destinados a este a otras entidades. -----

**58. Los procesos y procedimientos que rigen el proyecto estarán detallados en un Manual Operativo (MO).** El MO establecerá los procedimientos que deben seguirse en lo que respecta a ejecución, presentación de informes, seguimiento y evaluación del proyecto; la estructura orgánica del proyecto, incluidas las funciones y responsabilidades de la DIPROSE; los requisitos y procedimientos de compra y contratación y de gestión financiera del proyecto; los requisitos y procedimientos ambientales y sociales del proyecto; el plan contable y los controles internos del proyecto; los indicadores que se utilizarán para realizar el seguimiento y la evaluación del proyecto; y los protocolos de verificación para confirmar el cumplimiento de las CBR. La aprobación del MO será una condición necesaria para que el proyecto resulte eficaz.

B. Disposiciones sobre seguimiento y evaluación de resultados-----

**59. La DIPROSE se encargará del seguimiento y la presentación de informes sobre**

**los resultados del proyecto.** La información sobre el proyecto, tanto durante su ejecución como una vez finalizada, será presentada en un tablero disponible en la web que hará un seguimiento de la ejecución y los resultados. En el tablero se presentarán los ODP del proyecto y los indicadores intermedios, incluidas los CBR. La DIPROSE presentará al Banco Mundial informes semestrales sobre los avances realizados en términos de la ejecución del proyecto, los resultados y los indicadores de rendimiento, incluidas las CBR. En el caso de estas últimas, la verificación de los resultados que justifican los desembolsos será respaldada por un revisor externo e independiente, y los protocolos de verificación se especificarán en el MO. En el Anexo 1 se proporcionan detalles sobre los mecanismos de seguimiento y presentación de informes. -----

C. Sostenibilidad -----

**60. Los riesgos de reversión de las políticas implementadas se consideran mínimos.** Sobre la base del plan de modernización lanzado originalmente en 2015, se ha mantenido el compromiso con el gobierno digital a pesar del cambio de administración. El Gobierno considera que la transformación digital y la innovación en los servicios públicos son una prioridad fundamental para conseguir la recuperación económica y garantizar la continuidad de las actividades tras el brote de COVID-19. Se han tomado medidas para mitigar la resistencia de algunas partes interesadas internas frente a determinados aspectos de la digitalización (falta de familiaridad, pérdida de control y posibilidades de bloqueo del acceso), como la creación de alianzas y el desarrollo de competencias relacionadas con la gestión del cambio, sumadas a la presión que han ejercido los beneficiarios. La digitalización genera beneficios tangibles para los ciudadanos y las empresas, que fomentan las acciones de los grupos de reforma y apoyan la sostenibilidad a largo plazo de las iniciativas dirigidas por el Gobierno. El proyecto fortalecerá el papel de estas partes interesadas externas a través de iniciativas de datos abiertos y portales web que brindarán a las partes interesadas y a los beneficiarios la posibilidad de dar su opinión periódicamente y guiar las reformas en materia de gobierno digital. -----

**61. La sostenibilidad fiscal se fortalecerá mediante partidas presupuestarias exclusivas y el financiamiento de los gastos recurrentes por parte del Gobierno.**

El presupuesto confirmado de la SIP para 2021 es el equivalente a USD54,5 millones, de los cuales el 38% proviene de fuentes propias del Gobierno y el 62%, de financiación externa. El presupuesto incluye asignaciones presupuestarias dedicadas a programas claves y a soluciones digitales. Los gastos operativos recurrentes, que en su mayoría son gastos de personal, ascienden a aproximadamente USD9 millones. El presupuesto trienal para el período 2021-2023 dispone asignaciones presupuestarias similares (que incluyen sumas mayores a modo de ajuste por inflación), lo que garantiza el compromiso del Gobierno de cubrir los gastos recurrentes del proyecto. El proyecto brinda apoyo a las soluciones que contribuyen a reducir los costos operativos incrementales respecto de las alternativas, como la implementación de soluciones digitales compartidas en las provincias, la maximización de la interoperabilidad, y la consolidación de las actividades de operación y mantenimiento. -----

**IV. RESUMEN DE LA EVALUACIÓN DEL PROYECTO -----**

**A. Análisis técnico, económico y financiero -----**

**62. Tecnologías de la información.** El diseño del proyecto se basa en la implementación exitosa del Proyecto de Modernización e Innovación de los Servicios Públicos (P157136) y la experiencia internacional en materia de implementación de servicios públicos digitales. El proyecto apoya el fortalecimiento de la infraestructura de TIC, los sistemas transversales y las plataformas de servicios al ciudadano a través de un Centro Nacional de Datos administrado por ARSAT. ARSAT fue creada en 2006 como empresa estatal supervisada por la Subsecretaría de Tecnología de la Información y las Comunicaciones de la SIP. El Centro Nacional de Datos es un centro de datos de nivel 3 con servidores redundantes y alimentación dual, almacenamiento de información, enlaces de red y otros componentes de TI. Esta prestación centralizada de infraestructura de TIC permite al Gobierno aprovechar la computación en la nube para obtener acceso a programas informáticos, plataformas e infraestructura de TIC que



pueden utilizarse para prestar servicios compartidos, hospedaje, procesamiento y almacenamiento de datos. Estos servicios serán prestados a todos los gobiernos nacionales y subnacionales, lo que permitirá aprovechar las economías de escala y garantizará el acceso a tecnologías actualizadas en todos los niveles de gobierno. ARSAT ofrece servicios de ciberseguridad a través de un centro especializado. El proyecto conserva los protocolos y las medidas de seguridad vigentes e incorpora la experiencia adquirida en materia de ciberseguridad a partir de la implementación del sistema de Gestión Documental Electrónica. El proyecto hace gran hincapié en aprovechar el valor de los datos que se generan para mejorar aún más la prestación de servicios mediante la implementación de herramientas innovadoras como el análisis de datos, la inteligencia artificial y los tableros de seguimiento. El proyecto apoyará la implementación de estándares internacionales de datos abiertos cuando proceda, tales como el Estándar de Datos para las Contrataciones Abiertas (EDCA) y el Estándar de Datos sobre Infraestructura (OC4IDS) para las compras y contrataciones públicas. -----

63. **Priorización.** El proyecto apoya el establecimiento de nuevos Puntos Digitales en municipios de todo el país. La ubicación prioritaria será en lugares geográficamente remotos, en zonas caracterizadas por vulnerabilidades socioeconómicas que figuren en estadísticas oficiales, y en municipios con una población inferior a los 10.000 habitantes. El proyecto apoya la implementación de sistemas digitales en las provincias formalizados mediante acuerdos institucionales. Las provincias podrán participar en el proyecto siempre que firmen un acuerdo institucional y demuestren su capacidad para poner en marcha los recursos humanos y los equipos informáticos necesarios para desplegar las herramientas. Una característica clave del proyecto será el apoyo al rediseño de los servicios públicos digitales, que se agrupan en dos categorías: procesos centrados en el ciudadano, como los registros civiles en las provincias; y procesos administrativos internos que son fundamentales para el funcionamiento eficaz del gobierno y la continuidad de las actividades. El inventario inicial de los servicios que se rediseñarán se especificará y acordará en el MO. El inventario puede adaptarse en

función de los cambios en las necesidades de las empresas que ocurran durante la ejecución. -----

**64. Regulaciones sobre protección de datos y ciberseguridad.** El equipo del Banco Mundial ha llevado a cabo una evaluación del marco jurídico nacional de la Argentina en materia de protección de datos personales y su adecuación a las buenas prácticas internacionales (véase el párrafo 15). Se consideró que el marco era robusto y se adecuaba a dichas buenas prácticas, aunque se detectaron deficiencias en cuanto a la aplicación de este marco. Es probable que se recopilen y utilicen grandes volúmenes de datos personales, información personal y datos confidenciales en las actividades relacionadas con el proyecto. Para ofrecer protección contra el abuso de datos personales, el proyecto incorporará las mejores prácticas internacionales, que incluyen: minimización de datos (recopilación solo de los datos necesarios), exactitud de los datos (corrección o eliminación de datos que no son necesarios o son inexactos), limitaciones de uso (los datos solo se utilizan para fines legítimos y relacionados con el proyecto), retención de datos (solo durante el tiempo que sean necesarios), información a los sujetos sobre el uso y procesamiento de sus datos; y autorización a los sujetos a corregir la información recopilada. La DIPROSE garantizará que estos principios se apliquen a través de evaluaciones periódicas de los mecanismos existentes o del desarrollo de nuevos mecanismos de gobernanza de datos, de protocolos de intercambio de datos, de normas o regulaciones, de la revisión de regulaciones pertinentes, de capacitación y del intercambio de experiencias globales sobre el tema.-----

**65. Análisis económico.** Se espera que las inversiones en proyectos de inclusión digital e innovación en los servicios públicos generen importantes beneficios económicos. Los resultados del análisis de costo-beneficio (ACB) realizado para la operación (Anexo 4) indican una tasa interna de rendimiento (TIR) significativa y positiva, incluso si se aplican supuestos conservadores. Según el escenario de referencia, la TIR estimada a 10 años es del 116%, y los beneficios de las inversiones tienen un valor actual neto de USD219,1 millones. Los beneficios monetizados se

derivan del ahorro de tiempo para los ciudadanos gracias a la simplificación de los servicios y el acceso en línea; el ahorro de tiempo para los funcionarios públicos gracias a las transacciones que los ciudadanos pueden realizar en línea; y el ahorro de tiempo para los funcionarios públicos gracias al aumento de la eficiencia que trae aparejada la digitalización de los flujos de trabajo administrativos internos. Entre los beneficios complementarios e indirectos difíciles de cuantificar, cabe mencionar las mejoras en el acceso de las mujeres y los grupos vulnerables a los servicios públicos digitales; las mejoras en la penetración de los servicios financieros digitales; y las mejoras en materia de continuidad de las actividades gracias a la automatización de los servicios públicos seleccionados y la digitalización de los registros públicos esenciales. Los costos del proyecto contemplan todas las inversiones financiadas por el Banco Mundial, los fondos de contrapartida y los costos operativos adicionales. -----

**66. Compromiso ciudadano.** El proyecto tiene una fuerte orientación hacia la participación ciudadana, puesto que apoya la implementación de plataformas digitales que permiten el acceso de los ciudadanos a los servicios electrónicos (subcomponente 1.1.) y la interacción con el gobierno a través de canales administrativos, los mecanismos de encuesta de satisfacción de los usuarios y, en términos más generales, el desarrollo de la infraestructura tecnológica subyacente necesaria para la implementación efectiva de plataformas de participación ciudadana (componente 3). El Gobierno también está utilizando análisis de datos para determinar las tendencias de uso y las necesidades y prioridades de los ciudadanos. La SIP lanzó recientemente la estrategia de servicios digitales para el ciudadano, que busca identificar los 100 servicios más utilizados por los ciudadanos sobre la base de las búsquedas realizadas en línea, las preguntas recibidas en relación con los diferentes servicios, y las consultas hechas a los ministerios y organismos gubernamentales pertinentes. Los Puntos Digitales apoyarán las actividades orientadas a los ciudadanos, como la capacitación y otros servicios identificados por las comunidades locales a partir de una metodología interactiva. Las actividades relacionadas con el gobierno abierto, los datos abiertos y la

innovación (subcomponente 2.1) facilitarán la participación ciudadana en relación con el acceso a los datos públicos, promoverán la creación de capacidades relacionadas con los principios de gobierno abierto y las actividades para promover la innovación, y fomentarán las alianzas con el sector privado para mejorar la eficacia de los servicios públicos para los ciudadanos y las empresas. -----

67. **Género.** El proyecto está diseñado sobre la base de dos características relacionadas con cuestiones de género que se refuerzan mutuamente. En primer lugar, apunta directamente a reducir la enorme brecha entre los géneros en el uso de los servicios de gobierno electrónico en la Argentina (véase párr. 7). Para subsanar esta brecha, el Componente 1 apoya las actividades de participación ciudadana por medios electrónicos, incluidas actividades específicas centradas en el género y los pueblos indígenas para asegurar la inclusión de las mujeres y los grupos vulnerables, como también la adquisición y aplicación eficaces de herramientas de participación electrónica. A fin de supervisar los avances logrados, el proyecto hará un seguimiento de la proporción de mujeres usuarias de servicios públicos electrónicos y la porción de los procesos públicos electrónicos implementados por mujeres. En segundo lugar, el proyecto apoya el desarrollo de servicios electrónicos orientados a las cuestiones de género. En la actualidad, ninguno de los servicios electrónicos ofrecidos por el Gobierno aborda las necesidades de las mujeres mediante una perspectiva de género. El proyecto subsanará esta brecha analizando y aprovechando la cantidad de datos producidos con el fin de desarrollar y generar servicios específicos que respondan a las necesidades de las mujeres. El Componente 2 incluye un diagnóstico de las brechas de género respecto del acceso a la plataforma TAD para identificar los servicios que pueden ser ofrecidos directamente a las mujeres usuarias. Ello también contribuirá al objetivo de aumentar la participación de las mujeres en la plataforma TAD (que ascendía al 34% de los usuarios a diciembre de 2020). El proyecto hará un seguimiento del número de servicios destinados específicamente a tener en cuenta y atender las necesidades de las mujeres.

68. **Cambio Climático.** Las mejoras en términos de infraestructura digital y el desarrollo

de servicios públicos digitales para los ciudadanos y las empresas garantizarán la continuidad de las actividades durante las crisis de origen climático y en el período posterior a estas, mejorarán los sistemas gubernamentales de alerta temprana para los desastres de origen climático y apuntalarán la gestión del riesgo y las respuestas de recuperación ante estas catástrofes. El Centro Nacional de Datos fortalecerá la resiliencia de los sistemas de TIC y los datos administrativos de la Argentina para resistir mejor frente a los riesgos relacionados con el clima. El proyecto aplicará normas de gestión ambiental para garantizar que los equipos adquiridos y las actualizaciones y renovaciones de la infraestructura de los Puntos Digitales utilicen tecnologías eficientes desde el punto de vista energético. El fortalecimiento y la ampliación de las plataformas Mi Argentina y TAD mejorarán la accesibilidad de una serie de servicios públicos y prestarán especial atención a las poblaciones vulnerables que se ven particularmente afectadas por los fenómenos climáticos. El uso de datos para mejorar los servicios y promover la innovación digital ayudará al Gobierno a responder mejor ante las crisis climáticas y a gestionar mejor los desastres gracias a que podrá identificar con mayor precisión a los beneficiarios de sus políticas. En los documentos de compras y contrataciones del proyecto se aplicarán normas de gestión ambiental que garanticen que los equipos adquiridos y las renovaciones de la infraestructura apliquen medidas y tecnologías eficientes desde el punto de vista energético. -----

B. Fiduciario -----

i) Gestión financiera -----

**69. Las evaluaciones indican que el riesgo residual general asociado a la GF después de aplicar las medidas de mitigación es «moderado».** Se llevó a cabo una evaluación de la gestión financiera (EGF) para determinar cuán apropiadas son las medidas de GF vigentes en la DIPROSE. La EGF concluyó que las medidas de GF adoptadas para el proyecto son correctas; se han diseñado el flujo de fondos, los desembolsos, el seguimiento, la auditoría y la supervisión para responder a las condiciones de ejecución del proyecto; además, se calificó como «moderado» el riesgo

residual de la GF asociado al proyecto. -----

ii) Compras y contrataciones -----

**70. Las compras y contrataciones se realizarán utilizando las Regulaciones de Adquisiciones para Prestatarios en Proyectos de Inversión del Banco Mundial, publicadas en julio de 2016 y actualizadas en noviembre de 2020; estas se aplicarán al suministro de bienes, obras y servicios, tanto de consultoría como otros.** Las responsabilidades fiduciarias estarán en manos de la DIPROSE. Los departamentos técnicos de la SIP se encargarán de las cuestiones técnicas, como las especificaciones y los términos de referencia. Se llevó a cabo una evaluación de la capacidad de adquisición de la DIPROSE teniendo en cuenta los sistemas, la estructura y el personal existentes, que actualmente están ejecutando otro proyecto del Banco Mundial. Aunque la DIPROSE tiene experiencia en la ejecución de proyectos financiados por el Banco Mundial, debe fortalecerse la capacidad de adquisición para hacer frente al creciente volumen de trabajo que supondrá esta operación. La DIPROSE ha preparado una estrategia de adquisición para proyectos relacionados con el desarrollo con el apoyo del equipo del Banco Mundial para determinar los enfoques más adecuados que deben implementarse en los procesos de compras y contrataciones que se espera llevar a cabo dentro del proyecto. En el Anexo 1, se detallan el resultado de este análisis, la evaluación de las capacidades y las acciones para hacer frente a los riesgos identificados. -----

C. Políticas operativas legales -----

	¿Invocado?
Proyectos sobre vías navegables internacionales OP 7.50	No
Proyectos en zonas en disputa OP 7.60	No

D. Ambiental y Social -----

**71. Se ha determinado que los riesgos ambientales potenciales son «bajos» y los riesgos sociales, «moderados».** Asimismo, se ha clasificado el riesgo global para el

proyecto como «moderado». El proyecto se ejecutará a nivel nacional, lo que facilitará la infraestructura y la conectividad a través de las TIC para reducir al mínimo las brechas de acceso en todo el país. Hay actividades planificadas para apoyar la aplicación y el uso efectivo de los servicios públicos digitales mejorados para los ciudadanos, las empresas y los organismos gubernamentales a nivel nacional y subnacional, y también para ampliar la disponibilidad de lugares de acceso público a los servicios públicos digitales. El Componente 1 incluye actividades centradas en los gobiernos subnacionales (provincias y municipios) para facilitar el acceso de los ciudadanos y las empresas a los servicios públicos digitales. Durante la ejecución del proyecto se determinarán las provincias y los municipios beneficiarios. Las actividades no requerirán la ejecución de obras civiles. Se establecerán Puntos Digitales en edificios públicos existentes que sean accesibles al público general, con restricciones mínimas. Estos Puntos contarán con acceso universal para las personas con discapacidad. La ampliación y mejora de la infraestructura de TIC en el Componente 3 requerirán la adquisición de nuevos equipos y hardware. Todos los equipos, servidores y tecnologías de almacenamiento de datos se emplazarán en las instalaciones de ARSAT. Estas inversiones no requerirán la ejecución de obras civiles. ARSAT ya cuenta con el espacio necesario dentro de sus edificios existentes. No se producirá ningún desplazamiento físico ni económico en el marco del proyecto.-----

**72. Los riesgos ambientales y los posibles impactos se consideran limitados.** En la actualidad, no hay obras civiles planificadas. En los Puntos Digitales que se establezcan en oficinas públicas que cumplan con los requisitos pertinentes (regulaciones y buenas prácticas), se adoptan o adoptarán medidas de seguridad y salud ambiental, comunitaria y laboral, que incluyen las relacionadas con el COVID-19. Los equipos y los sistemas de TIC financiados por el proyecto complementarán la infraestructura existente del Centro Nacional de Datos administrado por ARSAT. Sobre la base de las medidas que ya se están aplicando en el marco de la operación en curso,

el proyecto seguirá prestando apoyo a ARSAT para mejorar la eficacia y la calidad de los protocolos de gestión ambiental, incluida la eliminación adecuada de desechos electrónicos. ARSAT gestiona sistemas de seguridad esenciales y de alta calidad, y además cuenta con sistemas eficientes de gestión ambiental. Sin embargo, es necesario confirmar o fortalecer la idoneidad de los procedimientos y los sistemas de gestión para asegurar el cumplimiento de los Estándares Ambientales y Sociales del Banco Mundial. Los principales riesgos ambientales y posibles impactos están relacionados con la manipulación y la eliminación de desechos electrónicos y con aspectos relacionados con la salud y la seguridad comunitarias en los Puntos Digitales (p. ej., acceso universal, condiciones de ventilación, preparación para emergencias, protocolos relacionados con el COVID-19).-----

**73. Los principales riesgos sociales están asociados a la posible exclusión de los grupos vulnerables de los beneficios del proyecto.** Ello incluye, entre otras cosas, posibles barreras de acceso e impedimentos para participar en los beneficios de las actividades financiadas por el proyecto a grupos como pueblos indígenas, personas con discapacidad y personas LGBTI. Se aplicarán medidas específicas para garantizar que estos grupos tengan la oportunidad de participar en la planificación y el diseño de los servicios que les competen, y que las actividades se conciben teniendo en cuenta cuestiones culturales o personales que resulten sensibles. Las actividades que puedan tener efectos adversos en los grupos vulnerables y excluidos deben ser evitadas o bien minimizadas y mitigadas.-----

**74. El equipo Ambiental y Social de la DIPROSE ha desarrollado una Evaluación Social y Ambiental (ESA) para el proyecto, que resulta proporcionada respecto de los riesgos identificados, con la orientación del equipo del Banco Mundial.** La ESA identifica los riesgos ambientales y sociales, los impactos potenciales y las medidas de mitigación, así como la responsabilidad de las diferentes entidades en materia de implementación y supervisión. Se han elaborado un plan y una estrategia de consulta para interactuar con las partes interesadas pertinentes durante la preparación y



ejecución de las actividades. En noviembre y diciembre de 2020, se llevaron a cabo algunos intercambios para proporcionar información a la ESA (entre diferentes áreas pertinentes dentro de la SIP, País Digital, Innovación Administrativa, TAD, Mi Argentina, ARSAT y el Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad). Además, el equipo de AS de la DIPROSE implementó, entre el 14 y el 19 de enero de 2021, una consulta mediante grupos de enfoque en los que participaron actores clave del Gobierno, como la Secretaría de Derechos Humanos de la Nación; el Instituto Nacional de Asuntos Indígenas (INAI); la Agencia Nacional de Discapacidad (ANDIS); el Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad; el Instituto Nacional contra la Discriminación, la Xenofobia y el Racismo (INADI); la Dirección Nacional de Políticas para Adultos Mayores; la Secretaría de Niñez, Adolescencia y Familia (que depende del Ministerio de Desarrollo Social); el Ministerio de Salud; ARSAT; el Ente Nacional de Comunicaciones (ENACOM) y la Secretaría de Municipios del Ministerio del Interior. A petición del Ministerio de Salud, también se celebró una reunión específica con su equipo. En general, los sectores consultados y todos los participantes proporcionaron su apoyo e intercambiaron la información solicitada. El borrador de la ESA fue dado a conocer en el país el 11 de enero de 2021, y fue publicado en el sitio web externo del Banco Mundial el 22 de enero de 2021.-----

**75. El equipo de AS de la DIPROSE ha redactado un Plan de Participación de Partes Interesadas (PPPI).** El PPPI se ha basado en los resultados de la ESA e incluye un plan de consultas con otras instituciones gubernamentales y organizaciones de la sociedad civil que representan a los grupos vulnerables identificados. Además, incluye una estrategia para conseguir la participación de las partes interesadas que se centra en los grupos vulnerables identificados anteriormente; por otro lado, incorpora información sobre los mecanismos de atención de reclamos relacionados con proyecto. El borrador del PPPI fue presentado y sometido a consulta junto con la ESA en el grupo de enfoque que se reunió entre el 14 y el 19 de enero de 2021. Se publicó a nivel nacional el borrador revisado de la ESA y del PPPI el 5 de febrero de 2021 y luego en

el sitio web externo del Banco Mundial el 8 de febrero de 2021. Durante los tres primeros meses de ejecución del proyecto después de la fecha de entrada en vigor, se llevará a cabo una consulta pública en la que participarán los ciudadanos, las organizaciones de la sociedad civil y actores clave del gobierno. En el Plan de Compromiso Ambiental y Social (PCAS) se describen los plazos específicos de implementación, junto con las medidas de mitigación identificadas en la ESA y el PPPI, así como otras acciones necesarias para cumplir con los Estándares Ambientales y Sociales del Banco Mundial.

#### V. SERVICIOS DE ATENCIÓN DE RECLAMOS-----

76. Las comunidades y las personas que consideren que se ven perjudicadas por un proyecto apoyado por el Banco Mundial (BM) pueden presentar reclamos a través los mecanismos existentes de atención de reclamos del proyecto, o bien al Servicio de Atención de Reclamos (GRS, por su nombre en inglés: Grievance Redress Service) del BM. El GRS vela por que las denuncias recibidas se estudien con prontitud a fin de atender las preocupaciones relacionadas con el proyecto. Las comunidades y personas afectadas por el proyecto pueden presentar su reclamo ante el Panel de Inspección independiente del Banco Mundial, que determina si se han producido o podrían producirse daños como consecuencia del incumplimiento por parte del BM de sus políticas y procedimientos. Los reclamos pueden presentarse en cualquier momento después de que los asuntos de referencia hayan sido llevados a la atención del Banco Mundial, y los Gerentes del Banco hayan tenido la oportunidad de responder. Para obtener información sobre cómo presentar reclamos ante el GRS del Banco Mundial, consulte:-----

*<http://www.worldbank.org/en/projects-operations/products-and-services/grievance-redress-service>*. -----

Para obtener información sobre cómo presentar reclamos ante el Panel de Inspección del Banco Mundial, consulte *[www.inspectionpanel.org](http://www.inspectionpanel.org)*. -----

#### VI. RIESGOS CLAVES-----

77. **La calificación general de riesgo para el proyecto es «moderada».** Los

principales riesgos relacionados con la preparación y la ejecución del proyecto están asociados al contexto macroeconómico, las estrategias y políticas sectoriales, el diseño técnico y la capacidad institucional para la ejecución, las partes interesadas y los aspectos fiduciarios. -----

**78. La calificación de los riesgos asociados al contexto macroeconómico es**

**«alta».** Las medidas de consolidación fiscal adoptadas por el Gobierno han traído como consecuencia cierta rigidez en el proceso de preparación y ejecución del presupuesto central, puesto que se ha asignado una cuota fija a los ministerios y organismos gubernamentales para la ejecución de sus respectivos programas. El presupuesto asignado al proyecto para cubrir gastos relacionados con los insumos puede disminuir durante la ejecución como consecuencia de un ajuste fiscal, lo que puede dificultar la ejecución del proyecto. Se ha mitigado este riesgo utilizando las CBR como canal alternativo de financiación, ya que los gastos basados en CBR son menos sensibles a la reducción de las asignaciones presupuestarias. Las proyecciones de gastos que subyacen tanto al financiamiento basado en el rendimiento como al componente más tradicional de financiamiento del proyecto tienen en cuenta la reciente depreciación del peso argentino (USD1 = ARS86). Se espera que la estructura de financiación permita el desembolso completo a menos que se produzca un recorte sustancial de las asignaciones presupuestarias de la SIP o que el peso continúe devaluándose sustancialmente durante el período de vigencia del proyecto.-----

**79. Los riesgos asociados a las estrategias sectoriales son «moderados».** El

Gobierno expresó un compromiso firme con la agenda digital. La estrategia de respuesta de emergencia al COVID-19 impulsada por el Gobierno ha aumentado la demanda de los servicios de gobierno electrónico apoyados por el proyecto y ha actualizado las prioridades de la agenda de reforma para dar lugar a una mejor adaptación al contexto de emergencia. Por consiguiente, aún no se han determinado todos los detalles de la estrategia de reforma del Gobierno ni el alcance de las actividades prioritarias que se financiarán en el marco del proyecto, lo que proporciona flexibilidad para responder a

las necesidades cambiantes. El compromiso de larga data del Gobierno con el programa de innovación gestionado por la SIP en el marco de la JGM ayuda a mitigar estos riesgos. Además, las actividades del proyecto corresponden a áreas de GovTech donde la demanda de los clientes es clara y, por consiguiente, es muy probable que haya una respuesta positiva. -----

**80. Los riesgos asociados al diseño técnico y la capacidad de ejecución son «moderados».** Hay un compromiso político con la agenda de reforma digital e inclusión, y el proceso de preparación del proyecto ha contado con un fuerte compromiso por parte del personal de la SIP y la DIPROSE. La DIPROSE ha demostrado su capacidad para coordinar los aportes de diferentes unidades, especialmente mediante la preparación del PCAS. Sin embargo, el diseño técnico del proyecto continúa siendo complejo y es probable que la necesidad de coordinar múltiples organismos a nivel nacional y subnacional ejerza presiones adicionales sobre el personal de la DIPROSE. Ello puede ralentizar los avances en materia de ejecución. Se espera que la orientación estratégica y la supervisión proporcionadas por la SIP en colaboración con la SAE garanticen la coordinación y comunicación adecuadas entre los diferentes organismos y actores involucrados en el proyecto, lo que mitigará los riesgos asociados al diseño de este. Hay otras medidas de mitigación, como la contratación de un especialista en comunicaciones y un especialista en cuestiones ambientales y sociales, que trabajarán en conjunto con el personal de la DIPROSE, y el diálogo intensivo y el apoyo a la creación de capacidades por parte del Banco Mundial durante la ejecución. El equipo del Banco Mundial dará continuidad al diálogo técnico con la DIPROSE durante la preparación del proyecto para garantizar su disponibilidad y eficacia. -----

**81. Los riesgos planteados por las partes interesadas son «moderados».** Las actividades del proyecto incluirán servicios para algunas provincias y algunos municipios seleccionados. Los riesgos planteados por las partes interesadas asociados al despliegue de servicios en línea para los gobiernos subnacionales incluyen la falta de familiaridad, la resistencia institucional —especialmente en las primeras etapas de la

implementación—, y la posible insatisfacción de los usuarios. Estos riesgos se mitigarán mediante el apoyo que proporcionará el proyecto a un esfuerzo integral de fortalecimiento institucional, una estrategia de gestión del cambio, y el diseño y la ejecución de campañas de sensibilización. Los riesgos planteados por las partes interesadas también se derivan de la limitada capacidad de los usuarios de los servicios, en particular entre los grupos vulnerables, que probablemente no tengan mucha experiencia en el uso de los servicios públicos digitales. Estos riesgos se mitigarán teniendo en cuenta las necesidades de los grupos vulnerables en el diseño de los servicios, mediante estrategias de comunicación dirigidas a los usuarios de servicios electrónicos y plataformas digitales —poniendo especial atención en los grupos vulnerables— y mediante la prestación de apoyo técnico a través de los Puntos Digitales y centros de ayuda. -----

**82. Los riesgos fiduciarios, tanto en materia de compras y contrataciones como de gestión financiera, son «moderados».** La EGF identificó como riesgos para la concreción de los ODP la capacidad de GF de la DIPROSE para apoyar las actividades y la complejidad de las CBR. Estos riesgos se mitigarán mediante: a) la designación o contratación de personal especializado en GF para que preste apoyo fiduciario adicional; b) la preparación de un MO que incluya una sección sobre medidas de GF que el Banco Mundial juzga aceptables, lo que será una condición para que el proyecto resulte eficaz; c) informes financieros provisionales (IFP) a los efectos del desembolso, que serán examinados por el Equipo de Tareas; d) la aplicación de medidas específicas en el marco de las CBR; e) la vinculación entre los gastos subyacentes que permitan alcanzar los objetivos acordados en el marco de las CBR y programas presupuestarios específicos de la JBM; f) la auditoría anual de los estados financieros del proyecto de conformidad con normas de auditoría y términos de referencia que el Banco Mundial juzgue aceptables; y g) el apoyo y la supervisión continuos del Banco Mundial. La calificación de riesgo del proyecto se revisará periódicamente durante su ejecución. ----

-----

## VII. MARCO DE RESULTADOS Y SEGUIMIENTO -----

Marco de resultados PAÍS: Argentina						
Inclusión Digital e Innovación de los Servicios Públicos en Argentina						
Objetivos(s) de desarrollo del proyecto						
Mejorar la eficiencia de determinados servicios administrativos digitales y el acceso a dichos servicios.						
Indicadores de los objetivos de desarrollo del proyecto						
Nombre del indicador	CBR	Referencia	Objetivos intermedios			Objetivo final
			1	2	3	
<b>Aumento de usuarios registrados en el portal <a href="http://argentina.gob.ar">argentina.gob.ar</a> con un Perfil Digital Ciudadano</b>						
Usuarios registrados en el portal <a href="http://argentina.gob.ar">argentina.gob.ar</a> con un Perfil Digital Ciudadano (cantidad)		6.000.000,00	7.000.000,00	9.000.000,00	11.000.000,00	12.000.000,00
<b>Disponibilidad de centros de acceso a servicios digitales en el país</b>						
Puntos Digitales subnacionales (cantidad)		570,00	620,00	680,00	720,00	770,00
<b>Aumento de la eficiencia en los servicios gubernamentales mediante sistemas de gestión documental electrónica</b>						
Trámites digitales con tiempos de resolución reducidos (cantidad)	CBR 1	0,00	50,00	100,00	150,00	200,00
<b>Indicadores de resultados intermedios por componentes</b>						

Nombre del indicador	CBR	Referencia	Objetivos intermedios			Objetivo final
			1	2	3	
<b>Servicios públicos digitales</b>						
Visitantes de Puntos Digitales (cantidad)	CBR 2	0,00	500.000,00	1.500.000,00	2.500.000,00	3.000.000,00
Mujeres que participan en las actividades ofrecidas en Puntos Digitales (porcentaje)		33,00	35,00	40,00	45,00	50,00
Visitantes de Puntos Digitales en áreas vulnerables o remotas (cantidad)		0,00	50.000,00	150.000,00	300.000,00	500.000,00
Actividades orientadas a los ciudadanos ofrecidas en Puntos Digitales (cantidad)		0,00	15,00	25,00	35,00	50,00
Actividades de intercambio de conocimientos y actividades educativas implementadas por gobiernos subnacionales (cantidad)		0,00	1,00	2,00	3,00	4,00
Implementación de la Plataforma Digital de Evaluación del País (sí/no)		No	No	No	Sí	Sí

Personas capacitadas en actividades con orientación de género implementadas en el marco del Plan de Acción Nacional de Gobierno Abierto y en los Puntos Digitales (cantidad)		0,00	150.000,00	300.000,00	400.000,00	500.000,00
Usuarios que evalúan satisfactoriamente los servicios del portal Mi Argentina (porcentaje)		43,00	45,00	55,00	65,00	70,00
Usuarios que evalúan satisfactoriamente los servicios de TAD (porcentaje)		40,00	40,00	50,00	60,00	70,00
<b>Sistemas transversales, gestión de datos e innovación</b>						
Mujeres que acceden a la plataforma Mi Argentina (porcentaje)		45,00	47,00	49,00	50,00	50,00
Mujeres que utilizan la plataforma de acceso remoto (TAD) (porcentaje)		35,00	40,00	45,00	47,00	50,00
Trámites completados por mujeres en la plataforma de acceso remoto (TAD) (porcentaje)		24,50	28,00	32,00	36,00	40,00
Servicios dirigidos a satisfacer necesidades específicas de las mujeres y servicios que tienen en cuenta dichas necesidades (cantidad)		0,00	2,00	5,00	7,00	10,00
Provincias que utilizan módulos de gestión documental electrónica (cantidad)		8,00	9,00	11,00	13,00	14,00
Gobiernos subnacionales que han implementado un sistema de gobierno digital (cantidad)	CBR 3	0,00	2,00	6,00	15,00	20,00
Servicios digitales rediseñados en función de datos obtenidos por el Observatorio de Gobierno Digital (cantidad)		0,00	10,00	30,00	40,00	50,00
Portal con datos abiertos de contratación de conformidad con el Estándar de Datos de Contrataciones Abiertas (OCDS) y el Manual de Contrataciones Abiertas para el Estándar de		No	No	No	Sí	Sí

Datos sobre Infraestructura (OC4IDS) (Sí/No)						
Proyectos piloto de innovación implementados en el sector (cantidad)		0,00	1,00	1,00	2,00	3,00
<b>Expansión de plataformas tecnológicas</b>						
Usuarios activos de los paneles de análisis de datos de plataformas y servicios digitales (cantidad)		0,00	300,00	600,00	800,00	1.000,00
Nuevos bastidores añadidos para aumentar la capacidad física en el Centro Nacional de Datos de ARSAT (cantidad)		0,00	2,00	3,00	3,00	3,00
Unidades institucionales de la Administración Pública Nacional que utilizan la plataforma ARSAT (cantidad)		27,00	33,00	39,00	45,00	50,00
Gobiernos subnacionales que utilizan los servicios de computación en la nube de ARSAT (cantidad)		55,00	80,00	160,00	240,00	320,00
<b>Gestión y evaluación de proyectos</b>						
Diagnósticos o evaluaciones de iniciativas de gobierno digital (cantidad)		0,00	1,00	1,00	2,00	3,00

Plan de Monitoreo y Evaluación: indicadores de ODP					
Nombre del indicador	Definición/Descripción	Frecuencia	Origen de datos	Metodología de recopilación de datos	Responsabilidad por la recopilación de datos
Usuarios registrados en el portal argentina.gob.ar con un Perfil Digital Ciudadano	Cantidad de usuarios registrados con Perfil Digital Ciudadano que hayan utilizado el servicio en un plazo de 12 meses. La información debe ser desglosada por género y, en la medida de lo posible, por ubicación.	Semestral	Secretaría de Innovación Pública (SIP)	Datos administrativos almacenados en las bases de datos de Argentina.gob.ar	Secretaría de Innovación Pública (SIP) - Subsecretaría de Gobierno Abierto y País Digital (SSGayPD)



<p>Puntos Digitales subnacionales</p>	<p>Cantidad de Puntos Digitales subnacionales que funcionan en los municipios del país. Los Puntos Digitales son espacios públicos gestionados por los municipios con la supervisión y el apoyo de la Secretaría de Innovación Pública (SIP), que permiten acceder de forma gratuita a servicios digitales y prestan servicios específicos que permiten a los ciudadanos acceder a sus perfiles digitales de identificación.</p>	<p>Semestral</p>	<p>Secretaría de Innovación Pública (SIP)</p>	<p>Datos administrativos recopilados por coordinadores de Puntos Digitales en el país y agregados por el equipo de Puntos Digitales de la Secretaría de Innovación Pública (SIP).</p>	<p>Coordinadores de Puntos Digitales y Secretaría de Innovación Pública (SIP) - Subsecretaría de Gobierno Abierto y País Digital (SSGayPD)</p>
<p>Trámites digitales con tiempos de resolución reducidos</p>	<p>La reducción de los tiempos de resolución se medirá en función de la reducción del tiempo necesario para completar los trámites iniciados por personas físicas y jurídicas, y la reducción del tiempo necesario para completar los procesos internos iniciados por la administración pública, incluyendo los procesos de contratación pública.</p>	<p>Semestral</p>	<p>Secretaría de Innovación Pública (SIP)</p>	<p>Datos administrativos de la Subsecretaría de Innovación Administrativa</p> <p>Verificación externa basada en los informes administrativos de la Secretaría de Innovación Pública, y especialmente en los informes elaborados por la Subsecretaría de Innovación Administrativa y generados por los sistemas correspondientes.</p> <p>Se medirá en función de la reducción de los plazos de resolución a la</p>	<p>Secretaría de Innovación Pública (SIP)</p>

				fecha de verificación en comparación con los plazos de referencia establecidos a la Fecha de Firma, en términos de reducción del tiempo necesario para completar los trámites correspondientes iniciados por personas físicas y jurídicas, y la reducción del tiempo necesario para completar los procesos internos iniciados por la administración pública. Los servicios administrativos digitales priorizados serán aquellos fundamentales para la expansión y mejora del sistema de gestión documental electrónica, los servicios que incluyen procedimientos dirigidos a personas físicas y jurídicas, y los servicios que involucran procesos de	
--	--	--	--	--	--

			<p>contratación pública, incluyendo procesos de contratación de bienes, servicios, obras públicas y operaciones inmobiliarias. El proyecto priorizará los servicios que hayan sido procesados como mínimo 500 veces. Los trámites digitales elegibles y los plazos de resolución de referencia estarán detallados en el Manual Operativo.</p> <p>Verificación externa del siguiente proceso: cantidad de trámites digitales elegibles (establecidos en el Manual Operativo) cuyos tiempos de resolución promedio (TRP) se hayan reducido en al menos un cinco por ciento (5%) respecto de los tiempos de resolución</p>	
--	--	--	---	--

				promedio de referencia (TRPR) establecidos a la Fecha de Firma y detallados en el Manual Operativo.	
--	--	--	--	---	--

-----  
**Plan de Monitoreo y Evaluación: indicadores de resultados intermedios**-----

Nombre del indicador	Definición/Descripción	Frecuencia	Origen de datos	Metodología de recopilación de datos	Responsabilidad por la recopilación de datos
Visitantes de Puntos Digitales	Cantidad de visitantes de Puntos Digitales que hayan utilizado los servicios ofrecidos en ellos desde la Fecha de Firma, incluso para participar en actividades de formación o seminarios y/o utilizar las plataformas de servicios digitales disponibles en los Puntos Digitales, detalladas en el Manual Operativo. La información debe ser desglosada por género y ubicación.	Semestral	Coordinadores de Puntos Digitales y SIP	Datos administrativos recopilados por el personal de los Puntos Digitales (Coordinadores de Puntos Digitales) del país y agregados por el equipo de Puntos Digitales de la Secretaría de Innovación Pública (SIP). Verificación externa del siguiente proceso: la SIP presentará los datos administrativos recopilados por el personal de los Puntos Digitales (Coordinadores de Puntos Digitales) del país que incluyan	SIP

				registros de la cantidad de participantes de las actividades desarrolladas en cada Punto Digital (incluyendo actividades de capacitación, seminarios, y utilización de los equipos disponibles para acceder a servicios digitales, plataformas y softwares) durante el período especificado para el cálculo de la cantidad de participantes. Los objetivos son acumulativos.	
Mujeres que participan en las actividades ofrecidas en Puntos Digitales	Porcentaje de mujeres que participan en actividades ofrecidas en los Puntos Digitales de todo el país, incluyendo cursos de capacitación, actividades de participación ciudadana y participación electrónica, y acceso a los perfiles digitales ciudadanos de los usuarios.	Semestral	Datos administrativos recopilados por coordinadores de Puntos Digitales del país y agregados por el equipo de Puntos Digitales de la Secretaría de Innovación Pública (SIP).	La DIPROSE proporcionará información actualizada basada en los datos provistos por los coordinadores de Puntos Digitales, el supervisor del programa nacional de Puntos Digitales, y sus propios informes administrativos. La DIPROSE proporcionará una lista completa en la	Coordinadores de Puntos Digitales y Secretaría de Innovación Pública (SIP)

				que detalle la ubicación de los Puntos Digitales existentes y el género de los participantes.	
Visitantes de Puntos Digitales en áreas vulnerables o remotas	Cantidad de personas que acceden a los servicios prestados por Puntos Digitales ubicado en áreas vulnerables o remotas, incluyendo cursos de capacitación o el uso de las plataformas de los Puntos Digitales.	Semestral	Coordinadores de Puntos Digitales y Secretaría de Innovación Pública (SIP).	Datos administrativos recopilados por el personal de los Puntos Digitales (Coordinadores de Puntos Digitales) del país y agregados por el equipo de Puntos Digitales de la Secretaría de Innovación Pública (SIP).	Secretaría de Innovación Pública (SIP)
Actividades orientadas a los ciudadanos ofrecidas en Puntos Digitales	Cantidad de actividades ofrecidas en los Puntos Digitales de todo el país como resultado de las sugerencias realizadas por los beneficiarios, incluyendo cursos de capacitación, actividades de participación ciudadana y participación electrónica, y acceso a los perfiles digitales ciudadanos de los usuarios.	Semestral	Datos administrativos recopilados por el personal de los Puntos Digitales (Coordinadores de Puntos Digitales) del país y agregados por el equipo de Puntos Digitales de la Secretaría de Innovación Pública (SIP).	La DIPROSE proporcionará información actualizada basada en los datos provistos por los coordinadores de Puntos Digitales, el supervisor del programa nacional de Puntos Digitales, y sus propios informes administrativos. La DIPROSE proporcionará una lista completa que incluya la ubicación de los Puntos Digitales existentes.	Coordinadores de Puntos Digitales y Secretaría de Innovación Pública (SIP)

Actividades de intercambio de conocimientos y actividades educativas implementadas por gobiernos subnacionales	Cantidad de actividades organizadas para el intercambio de conocimientos sobre el programa de implementación de innovaciones con los gobiernos subnacionales participantes	Semestral	Secretaría de Innovación Pública (SIP)	La DIPROSE proporcionará información actualizada basada en informes administrativos . La DIPROSE proporcionará una lista completa que incluya la fecha, el programa y la ubicación de cada actividad, así como la cantidad de participantes y sus representaciones institucionales.	Secretaría de Innovación Pública (SIP)
Implementación de la Plataforma Digital de Evaluación del País	Diseño e implementación de la Plataforma Digital de Evaluación del País	Semestral	Secretaría de Innovación Pública (SIP)	Información administrativa y demostración en vivo	Secretaría de Innovación Pública (SIP)
Personas capacitadas en actividades con orientación de género implementadas en el marco del Plan de Acción Nacional de Gobierno Abierto y en los Puntos Digitales	Cantidad de actividades que respaldan los siguientes compromisos: i) lucha contra la trata de personas; ii) desarrollo de capacidades en materia de género y violencia contra la mujer; iii) reducción de las diferencias entre hombres y mujeres en el mercado laboral mediante una mayor disponibilidad de datos; y iv) desarrollo de un Observatorio Federal de Educación Sexual Integral.	Semestral	Secretaría de Innovación Pública (SIP)	La DIPROSE proporcionará información actualizada en base a los informes administrativos y programáticos del sistema de Monitoreo del Plan de Acción de Gobierno Abierto. La DIPROSE proporcionará una lista completa que incluya el temario, la fecha, el programa y la	Secretaría de Innovación Pública (SIP)

				ubicación de cada actividad, así como la cantidad de participantes y sus representaciones institucionales.	
Usuarios que evalúan satisfactoriamente los servicios del portal Mi Argentina	Porcentaje de usuarios que evalúan satisfactoriamente los servicios administrativos prestados a través de Argentina.gov.ar	Semestral	Datos administrativos de la Subsecretaría de Innovación Administrativa	Encuesta de usuarios de la plataforma en línea	Subsecretaría de Innovación Administrativa
Usuarios que evalúan satisfactoriamente los servicios de TAD	Porcentaje de usuarios que evalúan satisfactoriamente los servicios prestados a través de la plataforma de acceso remoto (TAD).	Semestral	Datos administrativos de la Subsecretaría de Innovación Administrativa	Encuesta de usuarios de la plataforma en línea	Subsecretaría de Innovación Administrativa
Mujeres que acceden a la plataforma Mi Argentina	Porcentaje de mujeres que obtuvieron y utilizaron un Perfil Digital Ciudadano en los últimos 12 meses. La información debe ser desglosada por ubicación, siempre que sea posible.	Semestral	Datos administrativos de la Subsecretaría de Innovación Administrativa	Datos administrativos almacenados en las bases de datos de Argentina.gov.ar	Subsecretaría de Innovación Administrativa
Mujeres que utilizan la plataforma de acceso remoto (TAD)	Porcentaje de mujeres que utilizaron la Plataforma de Acceso Remoto (TAD) en los últimos 12 meses. La información debe ser desglosada por ubicación.	Semestral	Datos administrativos de la Subsecretaría de Innovación Administrativa	Datos administrativos almacenados en las bases de datos de Argentina.gov.ar	Subsecretaría de Innovación Administrativa
Trámites completados por mujeres en la plataforma de acceso remoto (TAD)	Porcentaje de trámites completados por mujeres en la plataforma de acceso remoto (TAD), respecto de la cantidad total de TAD	Semestral	SIP	Registros del sistema de TAD	SIP



	completados.				
Servicios dirigidos a satisfacer necesidades específicas de las mujeres y servicios que tienen en cuenta dichas necesidades	Cantidad de servicios que se diseñados e implementados para plataformas digitales, como Mi Argentina y la Plataforma de Acceso Remoto, en los que se hayan tomado en cuenta las sugerencias de beneficiarias femeninas.	Semestral	Secretaría de Innovación Pública (SIP)	Datos administrativos de las plataformas de TAD y Mi Argentina, y la Secretaría de Innovación Pública (SIP).	Secretaría de Innovación Pública (SIP)
Provincias que utilizan módulos de gestión documental electrónica	Cantidad de provincias en las que se implementan y utilizan sistemas de gestión documental electrónica.	Semestral	Datos administrativos de la Subsecretaría de Innovación Administrativa	Datos administrativos de la Subsecretaría de Innovación Administrativa	Subsecretaría de Innovación Administrativa
Implementación y uso de sistemas de gobierno digital por gobiernos subnacionales	Cantidad de Provincias y/o Municipios Participantes que hayan implementado y utilicen al menos un sistema digital de gobierno, de conformidad con las disposiciones del Manual Operativo.  La CBR mide la cantidad de gobiernos locales (incluyendo la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y cualquier Municipio o Provincia) que cumplan con los criterios de elegibilidad establecidos en el Manual Operativo para participar en el Proyecto y hayan implementado al menos un sistema de gobierno digital en su administración	Semestral	Datos administrativos de la Subsecretaría de Innovación Administrativa y los sistemas implementados por los gobiernos subnacionales.	Verificación externa basada en los informes administrativos generados por la Secretaría de Innovación Pública, y específicamente aquellos generados por la Subsecretaría de Innovación Administrativa y los sistemas digitales operativos de las administraciones locales. Verificación externa del siguiente proceso: La SIP presentará el acuerdo institucional celebrado con el gobierno	Subsecretaría de Innovación Administrativa

	<p>pública, como sistemas gestión documental electrónica, sistemas de contratación electrónica, sistemas de registro civil, sistemas de firma digital o sistemas de gestión de recursos humanos, con la asistencia técnica y el apoyo de la Secretaría de Innovación Pública (SIP). Este indicador muestra los resultados de los trabajos de diseño y los esfuerzos de coordinación de organismos gubernamentales para la implementación de sistemas digitales.</p>			<p>subnacional participante en el cual se especifique el sistema digital de gobierno a implementar, junto con un informe sobre el plan de implementación y su progreso (de conformidad con lo dispuesto en el Manual Operativo), y pruebas de la plena implementación y el uso efectivo del sistema de gobierno digital por el gobierno subnacional en cuestión (de conformidad con la definición establecida en el Manual Operativo, incluyendo informes de verificación del sistema respecto del uso realizado por el gobierno subnacional en cuestión). La CBR aplicable a cada organismo subnacional se tendrá por cumplida tras la presentación de pruebas de</p>	
--	---	--	--	--	--

				la plena implementación y operación de un sistema digital de gobierno. Los objetivos son acumulativos.	
Servicios digitales rediseñados en función de datos obtenidos por el Observatorio de Gobierno Digital	Resultados del Observatorio de Gobierno Digital respecto de la cantidad de servicios rediseñados.	Semestral	Datos administrativos de la Subsecretaría de Innovación Administrativa	Datos administrativos de la Subsecretaría de Innovación Administrativa	Subsecretaría de Innovación Administrativa
Portal con datos abiertos de contratación de conformidad con el Estándar de Datos de Contrataciones Abiertas (OCDS) y el Manual de Contrataciones Abiertas para el Estándar de Datos sobre Infraestructura (OC4IDS)	Implementación del Estándar de Datos de Contrataciones Abiertas (OCDS) y el Manual de Contrataciones Abiertas para el Estándar de Datos sobre Infraestructura (OC4IDS) en el sistema de contratación electrónica	Semestral	Datos administrativos de la Oficina Nacional de Contrataciones	Datos administrativos de la Oficina Nacional de Contrataciones y demostración en vivo.	Oficina Nacional de Contrataciones
Proyectos piloto de innovación implementados en el sector	Cantidad de proyectos piloto de innovación implementados con sectores seleccionados para mejorar la prestación de servicios y mostrar los beneficios de los sistemas y plataformas digitales en los servicios gubernamentales.	Semestral	SIP y contraparte del sector piloto		SIP
Usuarios activos de los	Cantidad de usuarios activos de los paneles	Semestral	Informes generados	Informes de la Secretaría de	ARSAT y Subsecretaría

paneles de análisis de datos de plataformas y servicios digitales	de análisis de datos de plataformas y servicios digitales diseñados e implementados por la Secretaría de Innovación Pública (SIP).		por la DIPROSE en base a la información provista por la Secretaría de Innovación Pública (SIP) y ARSAT	Innovación Pública (SIP) y ARSAT	de Innovación Administrativa
Nuevos bastidores añadidos para aumentar la capacidad física en el Centro Nacional de Datos de ARSAT	Aumento de la capacidad de TIC del Centro Nacional de Datos mediante el uso de nuevos bastidores para apoyar los servicios del Centro.	Semestral	Secretaría de Innovación Pública (SIP)	Informes de ARSAT	ARSAT
Unidades institucionales de la Administración Pública Nacional que utilizan la plataforma ARSAT	Aumento de la capacidad de TIC de ARSAT mediante la implementación de nuevas unidades institucionales que utilizan los servicios de ARSAT para satisfacer sus necesidades de TIC	Semestral	Secretaría de Innovación Pública (SIP)	Informes de ARSAT	ARSAT
Gobiernos subnacionales que utilizan los servicios de computación en la nube de ARSAT	Aumento de la capacidad de TIC de ARSAT mediante la implementación de nuevas unidades institucionales que utilizan los servicios de ARSAT para satisfacer sus necesidades de TIC	Semestral	Secretaría de Innovación Pública (SIP)	Informes de ARSAT	ARSAT
Diagnósticos o evaluaciones de iniciativas de gobierno digital	Cantidad de evaluaciones de la capacidad de gobierno digital, contribuciones y diagnósticos realizados por la SAE	Semestral	Informes elaborados por la DIPROSE en base a los informes de evaluación de la SAE.	Informes de evaluación elaborados por la SAE.	SAE

Matriz de Condiciones Basadas en Rendimiento				
CBR 1				
Reducción de los tiempos de resolución de trámite digitales Elegibles				
Tipo de CBR	Escalabilidad	Unidad de Medida	Importe total asignado (USD)	Porcentaje del monto total de la financiación
Resultado	No	Cantidad	3.000.000,00	
Período	Valor		Importe Asignado (USD)	Fórmula
Referencia	0,00			
Objetivo 1	50,00		750.000,00	((TRP-TRPR) dividido por TRPR) x 100
Objetivo 2	100,00		750.000,00	((TRP-TRPR) dividido por TRPR) x 100
Objetivo 3	150,00		750.000,00	((TRP-TRPR) dividido por TRPR) x 100
Objetivo 4	200,00		750.000,00	((TRP-TRPR) dividido por TRPR) x 100

CBR 2				
Visitantes de Puntos Digitales				
Tipo de CBR	Escalabilidad	Unidad de Medida	Importe total asignado (USD)	Porcentaje del monto total de la financiación
Resultado	No	Cantidad	6.000.000,00	11,36
Período	Valor		Importe Asignado (USD)	Fórmula
Referencia	0,00			
Objetivo 1	500.000,00		2.000.000,00	Datos administrativos recabados por el personal de los Puntos Digitales, incluyendo la lista de participantes de cada actividad.
Objetivo 2	1.500.000,00		1.500.000,00	Datos administrativos recabados por el personal de los Puntos Digitales, incluyendo la lista de participantes de cada actividad.
Objetivo 3	2.500.000,00		1.500.000,00	Datos administrativos recabados por el personal de los Puntos Digitales, incluyendo la lista de participantes de cada actividad.
Objetivo 4	3.000.000,00		1.000.000,00	Datos administrativos recabados por el personal de los Puntos Digitales, incluyendo la lista de participantes de cada actividad.

CBR 3				
Implementación y uso de sistemas de gobierno digital por gobiernos subnacionales				
Tipo de CBR	Escalabilidad	Unidad de Medida	Importe total asignado (USD)	Porcentaje del monto total de la financiación
Resultado	No	Cantidad	3.000.000,00	7,95
Período	Valor		Importe Asignado (USD)	Fórmula
Referencia	0,00			
Objetivo 1	2,00		750.000,00	Provincias y/o Municipios Participantes que hayan implementado y utilicen al menos un sistema digital de gobierno
Objetivo 2	6,00		750.000,00	Provincias y/o Municipios Participantes que hayan implementado y utilicen al menos un sistema digital de gobierno
Objetivo 3	15,00		750.000,00	Provincias y/o Municipios Participantes que hayan implementado y utilicen al menos un sistema digital de gobierno
Objetivo 4	20,00		750.000,00	Provincias y/o Municipios Participantes que hayan implementado y utilicen al menos un sistema digital de gobierno

Tabla de Protocolo de Verificación: Condiciones Basadas en Rendimiento -----

<b>CBR 1</b>	Reducción de los tiempos de resolución de trámite digitales Elegibles
<b>Descripción</b>	Cantidad de trámites digitales elegibles cuyos tiempos promedio de resolución (TRP) se hayan visto reducidos en al menos un cinco por ciento (5%) respecto de los tiempos de resolución promedio de referencia (TRPR) establecidos a la Fecha de Firma, de conformidad con las especificaciones establecidas en el Manual Operativo. La reducción de los tiempos de resolución se medirá en función de la reducción del tiempo necesario para completar los trámites iniciados por personas físicas y jurídicas, y la reducción del tiempo necesario para completar los procesos digitales internos iniciados por la administración pública.
<b>Fuente de datos/ Organismo</b>	Secretaría de Innovación Pública (SIP)
<b>Organismo verificación</b>	Secretaría de Innovación Pública (SIP)
<b>Procedimiento</b>	<p>Datos administrativos de la Subsecretaría de Innovación Administrativa</p> <p>Verificación externa basada en los informes administrativos de la Secretaría de Innovación Pública, y especialmente en los informes elaborados por la Subsecretaría de Innovación Administrativa y generados por los sistemas correspondientes.</p> <p>Se medirá en función de la reducción de los plazos de resolución a la fecha de verificación en comparación con los plazos de referencia establecidos a la Fecha de Firma, en términos de reducción del tiempo necesario para completar los trámites correspondientes iniciados por personas físicas y jurídicas, y la reducción del tiempo necesario para completar los procesos internos iniciados por la administración pública. Los servicios administrativos digitales priorizados serán aquellos fundamentales para la expansión y mejora del sistema de gestión documental electrónica, los servicios que incluyen procedimientos dirigidos a personas físicas y jurídicas, y los servicios que involucran procesos de contratación pública, incluyendo procesos de contratación de bienes, servicios, obras públicas y operaciones inmobiliarias. El proyecto priorizará los servicios que hayan sido procesados como mínimo 500 veces. Los trámites digitales elegibles y los plazos de resolución de referencia estarán detallados en el Manual Operativo.</p> <p>Verificación externa del siguiente proceso: cantidad de trámites digitales elegibles (establecidos en el Manual Operativo) cuyos tiempos de resolución promedio (TRP) se hayan reducido en al menos un cinco por ciento (5%) respecto de los tiempos de resolución promedio de referencia (TRPR) establecidos a la Fecha de Firma y detallados en el Manual Operativo.</p>

<b>CBR 2</b>	Visitantes de Puntos Digitales
<b>Descripción</b>	Cantidad de visitantes de Puntos Digitales que hayan utilizado los servicios ofrecidos en ellos desde la Fecha de Firma, incluso para participar en actividades de formación o seminarios y/o utilizar las plataformas de servicios digitales disponibles en los Puntos Digitales, de conformidad con lo establecido en el Manual Operativo.
<b>Fuente de datos/ Organismo</b>	Secretaría de Innovación Pública (SIP)
<b>Organismo verificación</b>	Coordinadores de Puntos Digitales y Secretaría de Innovación Pública (SIP)
<b>Procedimiento</b>	<p>Datos administrativos recopilados por el personal de los Puntos Digitales (Coordinadores de Puntos Digitales) del país y agregados por el equipo de Puntos Digitales de la Secretaría de Innovación Pública (SIP).</p> <p>Verificación externa del siguiente proceso: la SIP presentará los datos administrativos recopilados por el personal de los Puntos Digitales (Coordinadores de Puntos Digitales) del país que incluyan registros de la cantidad de participantes de las actividades desarrolladas en cada Punto Digital (incluyendo actividades de capacitación, seminarios, y utilización de los equipos disponibles para acceder a servicios digitales, plataformas y softwares) durante el período especificado para el cálculo de la cantidad de participantes. Los objetivos son acumulativos.</p>
<b>CBR 3</b>	Implementación y uso de sistemas de gobierno digital por gobiernos subnacionales
<b>Descripción</b>	Cantidad de Provincias y/o Municipios Participantes que hayan implementado y utilicen al menos un sistema digital de gobierno a la Fecha de Firma o con posterioridad, de conformidad con las disposiciones del Manual Operativo. La CBR mide la cantidad de gobiernos locales (incluyendo la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y cualquier Municipio o Provincia) que cumplan con los criterios de elegibilidad establecidos en el Manual Operativo para participar en el Proyecto y hayan implementado al menos un sistema de gobierno digital en su administración pública, como sistemas gestión documental electrónica, sistemas de contratación electrónica, sistemas de registro civil, sistemas de firma digital o sistemas de gestión de recursos humanos, con la asistencia técnica y el apoyo de la Secretaría de Innovación Pública (SIP). Este indicador muestra los resultados de los trabajos de diseño y los esfuerzos de coordinación de organismos gubernamentales para la implementación de sistemas digitales.

<b>Fuente de datos/ Organismo</b>	Secretaría de Innovación Pública y gobierno local
<b>Organismo verificación</b>	Secretaría de Innovación Pública (SIP)
<b>Procedimiento</b>	<p>Verificación externa basada en los informes administrativos generados por la Secretaría de Innovación Pública, y específicamente en aquellos generados por la Subsecretaría de Innovación Administrativa y los sistemas digitales operativos de las administraciones locales.</p> <p>Verificación externa del siguiente proceso: La SIP presentará el acuerdo institucional celebrado con el gobierno subnacional participante en el cual se especifique el sistema digital de gobierno a implementar, junto con un informe sobre el plan de implementación y su progreso (de conformidad con lo dispuesto en el Manual Operativo), y pruebas de la plena implementación y el uso efectivo del sistema de gobierno digital por el gobierno subnacional en cuestión (de conformidad con lo dispuesto en el Manual Operativo, incluyendo informes de verificación del sistema respecto del uso realizado por el gobierno subnacional en cuestión). La CBR aplicable a cada organismo subnacional se tendrá por cumplida tras la presentación de pruebas de la plena implementación y operación de un sistema digital de gobierno. Los objetivos son acumulativos.</p>

[El resto de la página se deja intencionalmente en blanco]-----



ANEXO 1. DISPOSICIONES DE IMPLEMENTACIÓN Y PLAN DE APOYO -----

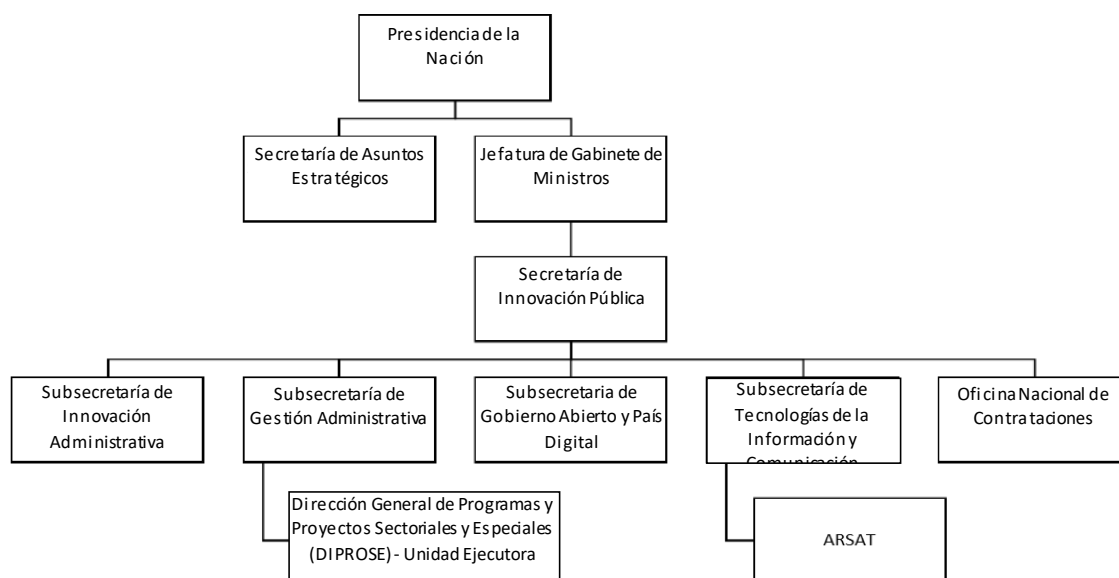
PAÍS: Argentina -----

Inclusión Digital e Innovación de los Servicios Públicos en Argentina-----

Arreglos institucionales y disposiciones de implementación del proyecto-----

1. La Secretaría de Innovación Pública (SIP) será la agencia ejecutora del proyecto. La SIP está subordinada al Jefe del Gabinete de Ministros de la Oficina de la Presidencia. La SIP tiene el mandato de liderar la estrategia de gobierno digital y abierto y es responsable por la regulación, la prestación de servicios y los sistemas digitales principales. La SIP proporcionará liderazgo general, asesoría estratégica y coordinación para las actividades del proyecto. La SIP está integrada por cuatro subsecretarías (Gestión Administrativa; Gobierno Abierto y País Digital; Innovación Administrativa; y Tecnologías de la Información y Comunicación) y la Oficina Nacional de Adquisiciones. La Figura 1 ilustra la estructura institucional del proyecto.-----

Figura A1.1. Estructura institucional del proyecto -----



2. DIPROSE. La Dirección General de Programas y Proyectos Sectoriales y Especiales (DIPROSE) de la Subsecretaría de Gestión Administrativa prestará apoyo administrativo a las actividades del proyecto. La DIPROSE deberá contar en todo momento con el siguiente personal necesario para cumplir con sus funciones: un coordinador de

proyectos, un Especialista En Gestión Financiera, un Especialista en Contrataciones, un Especialista en Cuestiones Ambientales y Sociales, un Especialista en Monitoreo y Planificación, y un Especialista en Comunicaciones. La DIPROSE coordinará la elaboración de un informe anual sobre el progreso del proyecto por todas las entidades participantes. Dicho informe será presentado al Banco Mundial y detallará los logros alcanzados y los desafíos enfrentados en relación con el proyecto. La DIPROSE también elaborará el Plan de Adquisiciones y Ejecución al comienzo de cada año calendario. La DIPROSE ha actuado de forma proactiva para resolver cuellos de botella operativos en el marco del Proyecto de Modernización e Innovación de los Servicios Públicos (P157136), y ha demostrado su capacidad de ejecución. Si bien parte del personal de la DIPROSE fue reemplazado tras el cambio de gobierno, en julio de 2020, no se produjeron modificaciones en el personal responsable por las funciones básicas de contratación y GF. El personal de la DIPROSE está familiarizado con los términos de ejecución del proyecto y los procedimientos del Banco Mundial. El equipo administrativo de la DIPROSE desempeñará las siguientes funciones: -----

- a) Asegurar el cumplimiento de las normas de gestión financiera y adquisiciones del Banco Mundial y los requisitos ambientales y sociales aplicables; elaborar informes financieros provisionales (IFP); consolidar los informes financieros del proyecto en función de la información proporcionada por otros organismos que participen del proyecto respecto de los gastos estimados y reales; y preparar y supervisar la ejecución de Términos de Referencia (TDR) específicos para las auditorías y revisiones de adquisiciones anuales.
- b) Administrar los procesos de adquisición de conformidad con el Plan de Adquisiciones aprobado por el Banco Mundial; examinar los TDR redactados por equipos técnicos; redactar los documentos de licitación; publicar notificaciones respecto de procesos de adquisición y la adjudicación de contratos; y negociar contratos con consultores y supervisar su ejecución. -----
- c) Establecer enlaces con el Banco Mundial; supervisar los aportes técnicos de todas las instituciones que participan en el proyecto; y consolidar la documentación sobre los

gastos subyacentes, las CBR y las actividades basadas en aportes técnicos para remitirla al Banco Mundial en los plazos establecidos. La DIPROSE contratará a un revisor externo independiente que verificará el cumplimiento de las CBR acordadas a la realización de desembolsos. -----

d) Supervisar y evaluar el progreso del proyecto en términos de logros físicos e indicadores de resultados acordados con el Banco Mundial, y preparar los Informes de Proyecto para su presentación al Banco Mundial en los plazos establecidos. -----

2. ARSAT. La Empresa Argentina de Soluciones Satelitales Sociedad Anónima, una sociedad con participación estatal descentralizada constituida en 2006 para prestar servicios de telecomunicaciones a organismos gubernamentales clave, depende de la Subsecretaría de Tecnologías de la Información y Comunicación de la SIP. ARSAT ejecutará las actividades correspondientes al Componente 3. -----

4. Secretaría de Asuntos Estratégicos (SAE). La SAE fue creada en diciembre de 2019 dentro del ámbito de la Presidencia de la Nación y tiene el mandato de asesorar y apoyar al Presidente de la Nación en el diseño de la agenda estratégica internacional e institucional. La SAE participa en el análisis, la planificación, el seguimiento y la evaluación de políticas públicas de acuerdo con las prioridades del Gobierno. Un equipo especializado de la SAE recibirá asistencia técnica, de conformidad con lo dispuesto para el componente 4, para realizar diagnósticos y evaluaciones específicas de iniciativas de gobierno digital. Esta actividad servirá de base para la supervisión del proyecto y la sostenibilidad de las intervenciones del proyecto a largo plazo. -----

5. Equipos de ejecución. Se establecerán equipos de ejecución del proyecto para cada subcomponente o conjunto de actividades conexas. Los equipos estarán integrados por un representante de cada una de las entidades participantes y un enlace de la SIP. Los equipos dirigirán la implementación de las actividades y se encargarán de preparar todos los documentos e informes técnicos que sean necesarios durante la ejecución del proyecto. -----

6. Organismos participantes. Los organismos participantes colaborarán activamente con

la ejecución de las actividades asignadas a cada uno de ellos y el seguimiento de sus resultados. También participarán en los equipos de ejecución e informarán a la DIPROSE sobre el progreso del proyecto y el cumplimiento los indicadores y las CBR, según corresponda. La Tabla A1.1 presenta un desglose de los organismos participantes por actividad. Siempre que sea necesario, la SIP y cualquier organismo participante celebrarán un acuerdo interinstitucional antes de comenzar las actividades pertinentes. Dichos acuerdos definirán el alcance de los servicios, los bienes y la asistencia técnica que el organismo participante recibirá de la SIP y las funciones y responsabilidades de los organismos involucrados. La DIPROSE contará con personal especial para coordinar actividades con los organismos participantes y colaborar con la ejecución y coordinación operativa de las actividades del proyecto. Algunas de las actividades del proyecto requerirán esfuerzos adicionales para garantizar la coordinación y el diálogo entre todas las partes interesadas. El equipo del Banco Mundial se compromete a colaborar de manera proactiva con la DIPROSE y considerar las soluciones más adecuadas (incluyendo la utilización del personal de la DIPROSE para cubrir nuevas áreas de participación) para garantizar una implementación eficaz continua y mitigar los riesgos de coordinación. -----

Tabla A1.1 Unidad responsable a nivel técnico para cada actividad de proyecto-----

Actividad	Unidad Responsable a nivel técnico
1.1.a	GAPD
1.1 b, c, d, e	GAPD; IA
1.1 f	IA
1.2 a, b, c, d	GAPD
2.1 a	IA; Oficina Nacional de Contrataciones
2.1 b	IA; Gobiernos provinciales; gobiernos municipales
2.1 c	IA
2.1 d	IA; TIC
2.2 a, b	IA; Oficina Nacional de Contrataciones
2.2 c	GAPD
2.2 d	Oficina Nacional de Contrataciones; GAPD
2.3 a	IA; GAPD
2.3 b	IA
2:3 c	OGDC
2.3 d	GA; Agencia sectorial piloto

3. a, d	SAT; TIC
3. b, c	SAT; TIC
3. a	GA; DIPROSE.
4. b	Secretaría de Asuntos Estratégicos

Leyenda: GAPD: Subsecretaría Gobierno Abierto y País Digital; IA: Subsecretaría de Innovación Administrativa; GA: Subsecretario de Gestión Administrativa; TIC: Subsecretaría de Tecnologías de la Información y Comunicación. -----

7. Manual Operativo (MO). Los procesos y procedimientos del proyecto estarán detallados en un MO. El MO establecerá: los procedimientos para la ejecución, el seguimiento y la evaluación del proyecto, y los procedimientos para la presentación de informes; la estructura orgánica del proyecto, incluyendo las funciones y responsabilidades de la DIPROSE; los requisitos y procedimientos de adquisición y gestión financiera del proyecto; la forma de llevar el libro mayor y realizar los controles internos del proyecto; los indicadores a utilizar para la supervisión y evaluación del proyecto; y los protocolos de verificación de CBR. La aprobación del MO es una condición para la vigencia del proyecto. -----

8. Marco Ambiental y Social. La DIPROSE coordinará y supervisará la gestión ambiental y social del proyecto a través de su equipo Ambiental y Social (AS). La DIPROSE estará en contacto directo con el equipo del Banco Mundial y supervisará la implementación de las medidas identificadas en la Evaluación Ambiental y Social (EAS), el Plan de Participación de Partes Interesadas (PPPI) y todas las acciones establecidas en el Plan de Compromiso Ambiental y Social (PCAS). La DIPROSE coordinará la recopilación de información y la ejecución de las medidas y acciones comprometidas con las unidades de la SIP, las entidades participantes y organizaciones especializadas en grupos vulnerables, incluyendo a la Agencia Nacional de Discapacidad (ANDIS), el Instituto Nacional de Asuntos Indígenas (INAI), y el Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad. La capacidad ambiental y social de la DIPROSE se fortalecerá mediante la designación de un especialista en cuestiones sociales que será responsable por el seguimiento y la supervisión de la EAS y el PPPI durante la ejecución del proyecto. ----

## Adquisiciones -----

9. El riesgo general de adquisiciones estimado tras la implementación de las medidas de mitigación propuestas es moderado. Las adquisiciones se realizarán de conformidad con las Regulaciones de Adquisiciones para Prestatarios en Proyectos de Inversión del Banco Mundial para el suministro de bienes, obras, servicios de no-consultoría y servicios de consultoría, emitidas en julio de 2016 y actualizadas en noviembre de 2020. Las adquisiciones realizadas a través de Licitaciones Nacional Competitivas Abiertas financiadas por el Banco Mundial deberán adecuarse a las disposiciones de los Documentos Estándar de Licitación del Banco Mundial y podrán ser instrumentas por medio de documentos acordados por el Prestatario con el Banco Mundial.-----

10. El Banco Mundial ha evaluado realizado una evaluación de la capacidad de la DIPROSE a fin de examinar su estructura orgánica para la realización de adquisiciones en el marco del proyecto y la experiencia del personal de adquisiciones actual. La evaluación demuestra que el personal actual tiene suficiente experiencia en la ejecución de proyectos financiados por el Banco Mundial y, en particular, en adquisiciones del tipo previsto en el proyecto, dada la experiencia adquirida en las operaciones en curso. Sin embargo, durante el proceso de evaluación se identificaron riesgos derivados del aumento del volumen de trabajo que entrañaría esta operación y la necesidad de aumentar los conocimientos sobre operaciones más complejas que podrían mejorar los procesos de adquisición del proyecto, como el uso de acuerdos marco. La evaluación también demostró que la DIPROSE debe consolidar las diversas solicitudes técnicas recibidas y alcanzar los acuerdos más adecuados para lograr la mejor relación calidad-precio. Dados los resultados de la evaluación de capacidad, se recomienda tomar las siguientes medidas para reducir riesgos y facilitar la ejecución del proyecto: a) facilitar asistencia adicional al coordinador de adquisiciones para hacer frente al creciente volumen de trabajo que requerirá la operación y fortalecer al equipo de adquisiciones; b) implementar un taller de adquisiciones enfocado en los acuerdos específicos que podrían beneficiar la ejecución de proyectos, como los acuerdos marco; y c) disponer la

colaboración del equipo de adquisiciones del Banco Mundial con la DIPROSE durante la ejecución del proyecto, especialmente respecto de actividades más complejas. -----

11. El prestatario, a través de la DIPROSE y en función de la información provista por las áreas técnicas de la SIP, ha elaborado una Estrategia de Adquisiciones para Proyectos de Desarrollo (EAPD) que describe el alcance de las actividades y los acuerdos de adquisición que asegurarán la relación costo-calidad y el cumplimiento eficiente de los ODP. Las actividades previstas en el marco del proyecto incluyen principalmente la adquisición de equipos y programas informáticos y servicios de consultoría para diseñar y desarrollar softwares para los distintos componentes:-----

- a) Bienes. El proyecto financiará la adquisición de equipos y programas informáticos para asegurar la escalabilidad efectiva de los servicios electrónicos ofrecidos a ciudadanos y organismos gubernamentales a nivel nacional y subnacional (plataformas tecnológicas, licencias, equipos para Puntos Digitales, enrutadores, antenas, servidores, infraestructura de redes, etc.). En función de los análisis de mercado y las lecciones aprendidas de proyectos anteriores, la evaluación demostró que la mejor opción para la adquisición de estos bienes es un llamado a licitación competitiva abierta dentro de los umbrales de país actuales, los cuales son válidos y aplicables a este proyecto. La evaluación también determinó que la implementación de acuerdos de adquisición que puedan promover la consolidación de la demanda de las distintas unidades técnicas, como la utilización de acuerdos marco, podría ser una estrategia adecuada en casos específicos.-----
- b) Servicios de Consultoría y Sistemas de Información. El proyecto financiará actividades de consultoría y el desarrollo de sistemas de información para posibilitar la escalabilidad exitosa de sistemas y plataformas de gestión transversal, el rediseño de los sistemas, el uso de servicios de implementación de aprendizaje automático, la implementación de paneles de análisis de datos, el uso de inteligencia artificial en las plataformas actuales, etc. El proyecto también prevé actividades de capacitación, supervisión de proyectos y auditoría de menor envergadura. En el caso de los servicios de consultoría, dada la

naturaleza de los servicios previstos, la opción por defecto será el método de Selección Basada en Calidad y Costo, a menos que el Plan de Adquisiciones disponga lo contrario. En el caso de los sistemas de información, el proyecto implementará los mecanismos apropiados que garanticen la calidad de los productos y la relación calidad-precio.

12. Las actividades de adquisición previstas para los 18 primeros meses de ejecución del proyecto se detallan en el Plan de Adquisiciones pertinente elaborado por el Prestatario para las actividades ya definidas. Las actividades restantes serán añadidas al Plan de Adquisiciones una vez que hayan sido definidas por las unidades técnicas, y toda actualización de la Estrategia de Adquisiciones deberá ser reflejada durante la ejecución del proyecto.-----

Gestión Financiera -----

13. El riesgo de GF residual global estimado tras la implementación de las medidas de mitigación propuestas es moderado. Se aplicarán las siguientes medidas de mitigación para gestionar los riesgos identificados: a) designación/contratación de personal de GF para prestar apoyo fiduciario adicional; b) preparación de un MO que incluya una sección con términos de GF aceptables para el Banco Mundial; c) revisión de los IFP elaborados respecto de desembolsos por el Equipo de Tareas; d) utilización de disposiciones específicas para las CBR; e) vinculación de los gastos subyacentes que permitan alcanzar los objetivos convenidos en el marco de las CBR a programas presupuestarios específicos de la JGM; y f) auditoría anual de los estados contables del proyecto de conformidad con normas de auditoría y términos de referencia aceptables para el Banco Mundial. La calificación de riesgo será revisada periódicamente durante la ejecución del proyecto. -----

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----



Tabla A1.2. Evaluación de riesgos y medidas de mitigación -----

Riesgo	Calificación de riesgo	Medidas de mitigación propuestas	Clasificación de Riesgo Residual
Riesgo heredado			
Nivel nacional	Moderado		Moderado
Organismo: colaboración con el cumplimiento de los requisitos del Banco	Moderado	Designación/contratación de personal de GF para prestar apoyo fiduciario adicional.	Moderado
Proyecto	Moderado	Definición de las funciones y responsabilidades del personal de GF asignado; y los procedimientos administrativos en la sección sobre GF del MO. Apoyo y supervisión continuos.	Moderado
Controlar el riesgo			
Elaboración de presupuestos (incluyendo CBR)	Substancial	Implementación de normas nacionales de elaboración de presupuestos, y registro de partidas y su ejecución en el SIDIF. Vinculación de gastos subyacentes relacionados con las CBR a programas presupuestarios específicos de la JGM.	Moderado
Contabilidad	Moderado	Utilización del sistema UEPEX, vinculado al SIDIF, para registrar todas las transacciones contables.	Moderado
Control interno	Substancial	Definición inequívoca de los controles internos sobre CBR en el MO.	Moderado
Flujo de fondos (incluyendo CBR)	Substancial	Implementación de disposiciones específicas a las CBR. Generación de IFP especiales respecto de desembolsos.	Moderado
Información financieros	Moderado	Utilización de los sistemas de información existentes para elaborar informes financieros periódicos.	Moderado
Auditoría	Moderado	Auditoría de los estados contables de conformidad con las normas de auditoría.	Bajo
Calificación global del riesgo residual			Moderada

-----  
-----

Descripción y evaluación de los términos de GF del proyecto-----

14. Términos institucionales de GF. La DIPROSE se encargará de los aspectos generales de la GF, incluyendo: la supervisión de la formulación y ejecución del presupuesto; las operaciones de tesorería, incluyendo el pago de gastos elegibles; la gestión de la Cuenta Designada (CD) y la presentación de solicitudes de extracción al Banco Mundial; el mantenimiento de los registros contables del proyecto y la elaboración los informes contables del proyecto; y el cumplimiento de los acuerdos de auditoría externa. Actualmente la DIPROSE es responsable por las funciones fiduciarias en el marco del Proyecto de Modernización e Innovación de los Servicios Públicos en Argentina (P157136).-----

15. Organización y personal. La misión de soporte de ejecución realizada en diciembre de 2020 en relación con el Proyecto de Modernización e Innovación de los Servicios Públicos en Argentina (P157136) confirmó que la DIPROSE cuenta con personal de GF calificado para colaborar en la implementación del proyecto. En base a los resultados de la evaluación, se recomienda fortalecer el equipo de GF de la DIPROSE mediante la designación de personal especial de GF dentro de la SIP o la contratación de un consultor adicional para que respalde las funciones de GF del proyecto.-----

16. Elaboración de presupuestos. La Ley de Administración Financiera establece normas para la elaboración y ejecución de presupuestos. La elaboración del presupuesto anual, que integra los gastos corrientes y de capital, es coordinada por el Ministerio de Economía, de conformidad con un calendario claramente definido que generalmente se respeta. La contabilidad del proyecto se llevará utilizando el Sistema Integrado de Información Financiera (SIDIF) del Gobierno Nacional. El proyecto utilizará los procedimientos de la JGM para la elaboración y ejecución del presupuesto. -----

17. Contabilidad e Información Financiera. Los estados contables anuales y los informes financieros provisionales (IFP) serán generados utilizando el sistema nacional de contabilidad e información financiera de operaciones financiadas por donantes. Estos informes se generarán sobre la base de informes de ejecución presupuestaria por parte

del SIDIF y consolidarán los resultados de todos los componentes del proyecto. La SIP, a través de la DIPROSE, se encargará de: llevar las cuentas del proyecto y asegurar que el libro mayor refleje las categorías, los componentes y la fuente de financiación del proyecto; y elaborar los estados contables anuales requeridos de conformidad con las Normas Internacionales de Contabilidad. Los registros del proyecto se llevarán de conformidad con el sistema de base de efectivo. Los informes financieros del proyecto consistirán de estados contables anuales e IFP. También deberá elaborarse un IFP especial para los desembolsos realizados en relación con CBR. El formato del libro mayor y los contenidos de los estados contables anuales y los IFP serán acordados con la DIPROSE e incorporados al MO. La Tabla 3 describe el cronograma de informes financieros que debe ser presentado al Banco Mundial. -----

Cuadro A1.3. Cronograma de informes financieros -----

Informe	Plazo máximo de entrega
IFP semestrales no auditados que reflejen la fuente y el destino de los fondos utilizados en cada semestre, así como las sumas acumuladas por categoría, incluyendo los saldos de caja iniciales y finales	45 días contados desde la finalización de cada semestre calendario
Informe anual de auditoría de los estados contables del proyectos	Seis meses contados desde la finalización de cada año calendario (o cualquier otro período acordado con el Banco Mundial).
Dictámenes especiales sobre los Estados de Gastos y la Cuenta Designada	
Carta de la gerencia en la que se describa cualquier debilidad de control interno y posibles mejoras	

18. Control interno y auditoría interna. El entorno de control interno que se utilizará para el proyecto está anclado en el marco jurídico e institucional de la Argentina y en los procesos y procedimientos operativos de la JGM. Esto permite el establecimiento de funciones y responsabilidades en materia de gestión financiera y una adecuada distribución de funciones. Los controles internos pertinentes al proyecto incluyen disposiciones que garantizan que: a) las operaciones se llevan a cabo de manera eficaz y eficiente, y de conformidad con los acuerdos de financiación pertinentes; b) los informes financieros y operativos son confiables; c) se cumplen las leyes y reglamentos

aplicables; y d) los activos y los registros están protegidos. El uso del SIDIF nacional, con los controles incorporados para garantizar que las transacciones sean debidamente autorizadas, contribuye a la observancia de estos controles. La JGM se encuentra dentro del ámbito de control de la Sindicatura General de la Nación (SIGEN), que es la oficina de auditoría interna del gobierno nacional y depende del poder ejecutivo. La SIGEN supervisa y coordina las acciones de las Unidades de Auditoría Interna en todos los organismos gubernamentales, aprueba sus planes de auditoría y realiza auditorías independientes. -----

19. Disposiciones de auditoría externa. Los estados contables anuales del proyecto serán auditados por un auditor independiente de conformidad con los Términos de Referencia (TDR) elaborados de acuerdo con los lineamientos del Banco Mundial, quien aplicará a tal efecto las normas que el Banco Mundial considere aceptables. Los TDR serán acordados con DIPROSE e incorporados al MO. Siempre que las circunstancias del proyecto sean tales que resulte más redituable consolidar los períodos a auditar, los estados contables auditados serán entregados al Banco Mundial a más tardar seis meses después del final de cada ejercicio o dentro de cualquier otro plazo acordado con el Banco Mundial (que no sea superior a 18 meses). El Banco Mundial pondrá a disposición del público los estados financieros auditados anuales del proyecto una vez recibidos, de conformidad con la Política del Banco Mundial sobre el Acceso a la Información. La auditoría financiera será realizada por la Auditora General de la Nación (AGN). -----

Flujo de fondos y desembolsos -----

20. Podrán utilizarse los siguientes métodos de desembolso en el marco del préstamo: (i) Anticipos; (ii) Reembolsos; y (iii) Pagos Directos. El proyecto combinará la financiación tradicional de inversiones (basada en insumos) con CBR. Los párrafos siguientes se describen las disposiciones relativas a los desembolsos basados en insumos, y las disposiciones sobre presentación de informes y desembolsos por gastos subyacentes relacionados con CBR.-----

Flujo de fondos y desembolsos por gastos elegibles-----

21. El proyecto financiará la adquisición de bienes, servicios de consultoría y no-consultoría, gastos operativos, y capacitación y talleres, para lo cual se utilizará un mecanismo ordinario de desembolso de FPI. Los pagos a proveedores locales serán financiados a través de una Cuenta Designada (CD) abierta en el Banco de la Nación Argentina (BNA), la cual será administrada por la DIPROSE y estará denominada en la moneda del préstamo. Dicha cuenta recibirá anticipos de la cuenta del Préstamo otorgados por el Banco Mundial a medida que progrese la ejecución del proyecto. La CD tendrá un Saldo Máximo Fijo de USD 5 millones. Cada seis meses deberán presentarse informes sobre gastos elegibles cancelados con los fondos acreditados en la CD. Los fondos acreditados en la CD serán transferidos a una Cuenta Operativa administrada por DIPROSE, denominada en ARS, desde la cual se gestionarán los pagos de gastos elegibles a proveedores locales. Bajo esta modalidad, la DIPROSE documentará los gastos elegibles para el Banco Mundial por medio de Estados de Gastos (EG). Siempre que el Gobierno así lo solicite, el Banco Mundial realizará pagos directos a los proveedores en función de solicitudes de pago y documentos de respaldo. También se permitirá el reembolso de los gastos elegibles. El Monto Mínimo de Implementación del proyecto será el equivalente a USD 1. El proyecto tendrá un Período de Gracia de cuatro meses. La tabla A1.4, a continuación, detalla las disposiciones generales aplicables a desembolsos basados en insumos. La Figura 2 ilustra el flujo de fondos de los desembolsos basados en insumos. -----

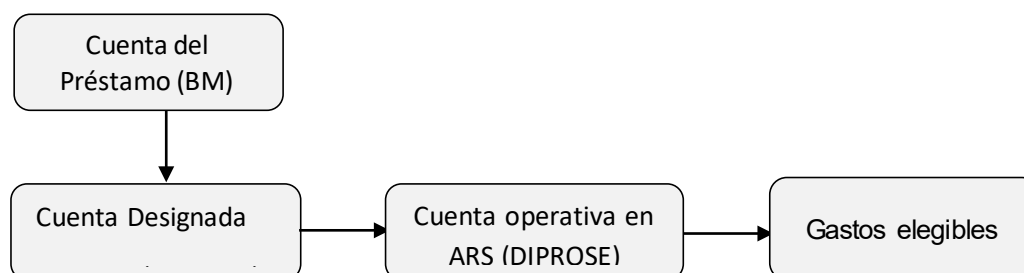
22. Financiamiento retroactivo. El Banco Mundial podrá reembolsar los gastos correspondientes a pagos efectuados hasta un año antes de la fecha estimada del Contrato de Préstamo. Estos gastos no podrán superar el equivalente a USD 16 millones. Los fondos reembolsados de conformidad con el presente párrafo serán depositados en una cuenta bancaria separada (no en la CD). -----

-----  
-----

Tabla A1.4. Términos de los desembolsos -----

Gastos retroactivos	Gastos elegibles: Abonados hasta 12 meses antes de la suscripción del contrato de préstamo; y No pueden exceder el 20% del monto total del préstamo.
Reembolso de gastos elegibles prefinanciados por el Gobierno tras la suscripción del contrato de préstamo	Reembolso de gastos subvencionables
Otros métodos de desembolso	Anticipo en una cuenta designada separada denominada en USD y administrada por la DIPROSE con un Saldo Máximo Fijo de USD 5 millones. Pagos directos a proveedores. El monto mínimo de las solicitudes de pago directo se definirá en la Carta de Desembolso e Información Financiera (CDIF).
Frecuencia de informes de gastos cancelados con fondos de la CD	Una vez cada 6 meses.
Documentos de respaldo	Estado de Gastos (EG). Registros (contratos con proveedores, facturas y recibos) para la realización de pagos directos.

Figura A1.2. Flujo de fondos basados en insumos -----



Flujo de Fondos y Disposiciones de Desembolso por CBR -----

23. Parte del préstamo se desembolsará de conformidad con un sistema de financiación basado en resultados. El cumplimiento de las CBR dará lugar a reembolsos por un monto de USD 12 millones. Los objetivos específicos correspondientes a cada CBR se encuentran detallados en la matriz de CBR del DEP. Los desembolsos serán respaldados por los gastos subyacentes efectuados por la JGM y prefinanciados con fondos de la contraparte local. Las CBR no serán escalables y no se espera su cumplimiento parcial. No se realizarán extracciones para cubrir gastos del proyecto asociados con las CBR hasta tanto se hayan cumplido las CBR correspondientes. El

presupuesto anual<sup>xiii</sup> de la JGM para 2021 incluye los siguientes programas asociados: #1 Actividades Centrales (Actividad 8); #23 Gobierno Abierto y País Digital; #25 Innovación Administrativa; #26 Gestión y Organización del Sistema de Contrataciones de la Administración Pública Nacional; y #58 Conectividad, Inclusión Digital y Formulación de Políticas de TIC. Los informes de ejecución presupuestaria generados por el SIDIF en el marco de estos programas demostrarán los gastos subyacentes efectuados por la SIP que constituyen el respaldo de los reembolsos correspondientes.

24. El MO incluirá un protocolo de verificación detallado. La Tabla de Protocolo de Verificación incluida en el presente DEP incluye: a) una breve descripción de la condición a verificar; b) el organismo responsable de proporcionar los datos que se utilizarán para la verificación; c) el organismo externo que realizará el seguimiento de los TDR aceptables para el Banco con el fin de ayudar a DIPROSE en el proceso de verificación del cumplimiento de la CBR; y d) los procedimientos específicos a utilizar para la verificación.-----

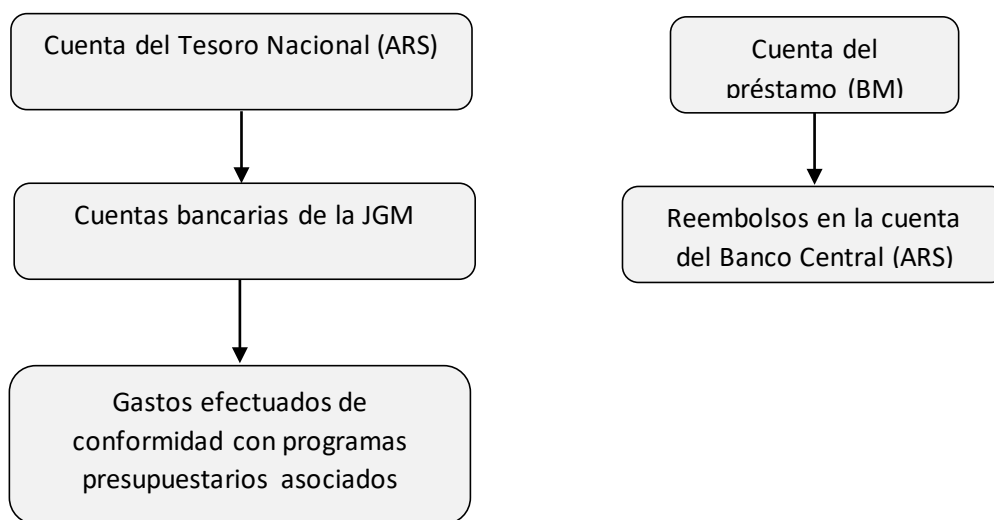
25. El Prestatario elaborará un IFP especial para cada desembolso. El IFP incluirá la siguiente información: a) informes financieros presupuestarios generados por el SIDIF en los que se indiquen los gastos subyacentes efectuados durante el periodo; b) un informe técnico en el que se especifiquen los objetivos alcanzados de cada CBR; y c) un informe de verificación de CBR elaborado por la entidad verificadora correspondiente.

Los IFP elaborados respecto de desembolsos serán presentados al Banco Mundial en función del cumplimiento de las CBR. El Equipo de Tareas revisará los IFP antes de presentarlos al Departamento de Desembolsos. -----

26. El préstamo otorgado por el Banco Mundial tendrá por objeto reembolsar al Gobierno los gastos efectuados en virtud de los programas presupuestarios mencionados relacionados con los resultados estimados. Los desembolsos serán autorizados una vez alcanzados los objetivos acordados de las CBR. Los fondos del préstamo serán transferidos a la Cuenta del Banco Central gestionada por la Tesorería General de la Nación (TGN) de conformidad con el método de reembolso. La figura 3 ilustra el flujo de

fondos por CBR. -----

Figura A1.3. Flujo de fondos por CBR -----



Plan de apoyo de implementación de GF -----

27. Sólo serán de aplicación a este proyecto las condiciones de GF estándar, excepto por el hecho de que las CBR serán validadas por una parte externa de conformidad con TDR aceptables para el Banco Mundial. Este será el mecanismo independiente para ayudar a la DIPROSE a verificar el cumplimiento de los objetivos convenidos para activar el reembolso de los gastos subyacentes vinculados a las CBR acordadas. -----

Plan de apoyo para la ejecución del proyecto -----

28. La estrategia de apoyo para la ejecución del proyecto fue desarrollada en función de los riesgos y las medidas de mitigación relacionadas con la operación del proyecto, y tiene por objeto la prestación de servicios de apoyo de implementación flexibles y eficientes al Prestatario. También toma en cuenta las lecciones aprendidas de la ejecución del Proyecto de Modernización e Innovación de los Servicios Públicos en Argentina (P157136). La estrategia de apoyo para la ejecución del proyecto se centra principalmente en la implementación de las siguientes medidas de mitigación de riesgos:

- a) Coordinación interinstitucional. A fin de permitir una mejor coordinación entre las instituciones y los organismos involucrados, se llevará a cabo una estrecha supervisión



para colaborar con los procesos de planificación y seguimiento de resultados. Las tareas de supervisión incluirán, entre otras, misiones de supervisión semestrales. Se designará a un enlace de la DIPROSE en cada subsecretaría y organismo participante para supervisar la ejecución de cada actividad de proyecto y realizar un seguimiento de esta. El proyecto se valdrá de los organismos institucionales existentes designados para facilitar el intercambio de información y la coordinación entre los distintos niveles de gobierno. -----

b) Soporte técnico. El diseño del proyecto incluye mecanismos de desembolso innovadores y alternativos que requieren la coordinación y participación de múltiples instituciones. Los equipos técnicos y fiduciarios del Banco Mundial mantendrán un diálogo continuo con la unidad de ejecución para colaborar en la implementación y el uso de las CBR, incluyendo los mecanismos de verificación. Las misiones de apoyo para la ejecución del proyecto incluirán especialistas del sector público para ayudar a guiar a la DIPROSE en la ejecución de proyectos y el diálogo sobre políticas.-----

c) Gestión del cambios y estrategia de comunicación. El diseño de proyectos proporciona apoyo explícito para el diseño y la implementación de una estrategia de comunicación de gestión de cambios de gobierno digital, con el objeto de facilitar una gestión proactiva de los desafíos y riesgos asociados con el despliegue de las reformas de GovTech planificadas. El Banco Mundial colaborará con el especialista en comunicaciones de la DIPROSE encargado de producir informes de comunicación y publicaciones periódicas para documentar los progresos realizados en los trabajos de reforma, llegar a los beneficiarios objetivo y colaborar con las principales partes interesadas. Este enfoque integra las lecciones aprendidas del Proyecto de Modernización e Innovación de los Servicios Públicos en Argentina (P157136), donde la subcontratación del proceso de gestión de cambios a una empresa de gestión de cambios no dio los resultados esperados ni generó un avance en la administración pública.-----

d) Seguimiento y evaluación. El equipo del Banco Mundial colaborará con DIPROSE en la recopilación y el análisis de la información necesaria para activar las CBR y supervisar

el marco de resultados del proyecto.-----

e) Adquisiciones. Un especialista en adquisiciones del Banco Mundial colaborará con el proceso en la medida en que sea necesario y realizará tareas de supervisión permanente. El especialista participará en misiones y visitas para colaborar con la ejecución del proyecto, responderá a las solicitudes “justo a tiempo” y asesorará permanentemente a la DIPROSE respecto de las actividades de adquisición. -----

f) Gestión Financiera (GF). Durante la ejecución del proyecto, un especialista en GF del Banco Mundial (EGF) evaluará la idoneidad de los procesos de GF. El EGF participará de al menos una misión de supervisión al año y proporcionará soporte ad hoc siempre que sea necesario. El EGF revisará los estados contables anuales auditados del proyecto y revisará el los IFP elaborados con fines informativos o respecto de desembolsos. El EGF adaptará el plan de supervisión de GF en función del rendimiento fiduciario del proyecto y su riesgo actualizado. -----

g) Operaciones. Durante la ejecución del proyecto, el Banco Mundial colaborará con la DIPROSE en la elaboración, actualización y utilización de los instrumentos de gestión del proyecto, incluyendo el MO, el plan de trabajo anual, el plan de adquisiciones y las proyecciones de desembolsos. El Equipo de Tareas realizará un seguimiento del progreso de los indicadores, supervisará los progresos en la implementación de los componentes, revisará las CBR y supervisará la ejecución del proyecto de conformidad con los planes anuales de ejecución. -----

h) Marco Ambiental y Social (MAS). Durante la ejecución del proyecto, el Banco Mundial supervisará la correcta ejecución del Plan de Compromiso Ambiental y Social (PCAS) y otras actividades relacionadas. El Banco Mundial destinará especialistas en cuestiones ambientales y sociales para que colaboren con las misiones de supervisión, respondan las preguntas de la DIPROSE y orienten al Prestatario según sea necesario.-----

-----  
-----  
-----

Tabla A1.5. Plan de apoyo para la ejecución del proyecto y recursos necesarios -----

Plazo	Foco	Habilidades necesarias	Semanas de trabajo estimada	Función de socio
Primeros 12 meses	Administración de tareas	Líder del equipo de tareas / Especialista en sector público	10 S	
	Adquisiciones	Especialista en adquisiciones	3 S	Capacitación y preparación
	Gestión Financiera (GF)	Especialista en GF	3 S	Capacitación y preparación
	Marco ambiental y social	Especialistas en cuestiones ambientales y sociales	3 S	Visitas al sitio y Plan de Compromiso Ambiental y Social
	Apoyo operativo	Oficial de Operaciones	2 S	Revisión y documentación
	Soporte técnico	Especialista en GovTech	4S	Revisión de actividades del proyecto

12 a 48 meses	Administración de tareas	Líder del equipo de tareas/ Especialista en el sector público	30 S	Líderes de equipos de tareas
	Adquisiciones	Especialista en adquisiciones	9 S	Capacitación y supervisión
	Gestión Financiera	Especialista en GF	9 S	Capacitación y supervisión
	Marco ambiental y social	Especialistas en cuestiones ambientales y sociales	9 S	Visitas al sitio y Plan de Compromiso Ambiental y Social
	Apoyo operativo	Oficial de Operaciones	6 S	Revisiones y documentación
	Soporte técnico	Especialista en GovTech	12 S	Revisión de actividades del proyecto

ANEXO 2: AJUSTES AL PROGRAMA DEL PAÍS EN RESPUESTA AL COVID-19 -----

PAÍS: Argentina -----

Inclusión Digital e Innovación de los Servicios Públicos en Argentina-----

1. Este anexo describe los ajustes realizados al programa del Grupo Banco Mundial (GBM) en respuesta a la crisis provocada por el COVID-19 y aprobados por el gobierno argentino. Estos ajustes siguen los cuatro pilares del Documento de Respuesta a la Crisis Provocada por el COVID 19 del GBM: a) apoyo de emergencia a los programas

sanitarios para salvar vidas; b) respuesta social para la protección de personas pobres y vulnerables; c) respuesta económica para salvar medios de subsistencia, preservar empleos y asegurar un crecimiento comercial y un proceso de generación de puestos de trabajo más sostenibles; y d) apoyo al fortalecimiento de las políticas, instituciones e inversiones para una recuperación sostenible.-----

Impacto de la pandemia de COVID-19 en el país y respuesta del gobierno-----

2. A pesar de la adopción temprana de una cuarentena estricta, la Argentina se encuentra entre los diez países más afectados por la pandemia de COVID-19. Aunque el gobierno actuó con rapidez al imponer una cuarentena obligatoria para contener la propagación del COVID-19, después de más de seis meses de distintos niveles de aislamiento en la Ciudad y la Provincia de Buenos Aires, las medidas de confinamiento se relajaron a pesar de la rápida propagación del virus, especialmente en el interior. Con casi 1,9 millones de casos registrados y más de 45.000 muertes, la Argentina registra actualmente una de las tasas de contagio más altas del mundo. Los casos de COVID-19 se están extendiendo ahora a provincias con capacidad hospitalaria limitada.-----

3. La crisis económica, agravada por el aislamiento, está afectando profundamente los niveles de empleo, ingresos y pobreza. Al inicio de la pandemia, la economía argentina ya se encontraba en una situación frágil y estaba entrando en su tercer año de contracción económica, con un alto nivel de desempleo y más de un tercio de sus trabajadores en el sector informal. El aislamiento provocó un colapso de la demanda interna y generó una rápida caída del empleo y aumento de la de pobreza. Según las estadísticas oficiales, la tasa de empleo disminuyó de 44,2% a 33,4% entre el primer y el segundo trimestre de 2020, y se recuperó parcialmente durante el tercer trimestre, cuando alcanzó el 37,4%, a medida que se relajaron gradualmente las medidas de aislamiento. La tasa de población activa en el mercado laboral siguió una tendencia similar, ya que disminuyó del 47,1% al 38,4% y luego subió al 42,3% en los mismos periodos, mientras que la tasa de desempleo subió del 10,4% al 13,1% en el segundo trimestre, y cayó al 11,7% en el tercer trimestre. Esto ocurrió en un contexto en el que

muchas empresas cerraron sus puertas<sup>xiii</sup>, lo que contrarrestó los efectos de un paquete de medidas de emergencia que incluyó la prohibición temporal de despidos, el otorgamiento de subsidios para el pago de sueldos y el otorgamiento de créditos baratos al sector privado. Además de ampliar la cobertura de los planes de protección social existentes, el gobierno ha puesto en marcha programas de transferencia de emergencia para reducir el impacto sobre los grupos más vulnerables, pero dichos programas fueron eliminados gradualmente hacia finales de 2020. -----

4. Aunque la economía se recupera lentamente a medida que se levantan las medidas de aislamiento y se reactiva la capacidad productiva, se estima que el ritmo de recuperación será lento. El alto nivel de incertidumbre debido a la pandemia y los desequilibrios macroeconómicos, los controles de precios y capitales, las dificultades en el acceso al crédito y la ralentización de la demanda desalentarán nuevas inversiones, mientras que la necesidad de consolidación fiscal y la falta de acceso a los mercados internacionales de capitales limitarán el margen existente para estimular la demanda. Tras una contracción proyectada del 10,6% del PBI real en 2020 y dos años de recesión en 2018 y 2019, sólo se espera un repunte del 4,9% para 2021. La economía se mantendrá por debajo de su nivel de producción potencial y no alcanzará los niveles de PBI de 2019 (una base baja) antes de 2023. -----

Apoyo del GBM para responder a la crisis -----

5. Dados los golpes financieros, económicos y de salud que afectaron a la Argentina desde agosto de 2019 y afectaron las presunciones básicas del MAP actual, el equipo del GBM ha decidido iniciar este año un proceso de Revisión de Desempeño y Aprendizaje (RDA) con el nuevo Gobierno. En función de las primeras conversaciones, es probable que se haga especial hincapié en la recuperación económica, la creación de empleo y el desarrollo sostenible. Durante los primeros meses de la crisis, el Banco Mundial impulsó una respuesta estructurada dirigida a las personas más vulnerables y una respuesta a la pandemia de COVID-19. A su vez, el FMI está diseñando su programa en estrecha colaboración con el Banco Mundial y probablemente creará una

presión positiva para la implementación de reformas, ajustes fiscales y políticas de gastos eficientes. Entre otras cosas, el Banco Mundial colaborará con el análisis de la orientación de las medidas de protección social y la eficacia del gasto público; la priorización de inversiones en infraestructura; y la eficiencia y gestión de los subsidios al consumo. El Gobierno ha respaldado los ajustes propuestos por el GBM a su programa en función de los cuatro pilares definidos en el Documento de Respuesta a la Crisis Provocada por el COVID 19 del GBM. -----

6. Ayuda para salvar vidas. El Banco Mundial proporcionó a la Argentina USD 35 millones en concepto de asistencia de emergencia para enfrentar el COVID-19, como parte del primer lote del Programa Mundial de Enfoque Programático Multifase, y también colabora con el país a través del sistema de adquisiciones facilitadas por el Banco Mundial. El proyecto busca fortalecer los sistemas de salud para hacer frente a la pandemia y financiar la adquisición de los suministros y el equipamiento médico necesarios. El Proyecto de Apoyo a la Transición de la Tarifa Social Eléctrica de la Provincia de Buenos Aires está siendo reestructurando para incluir una respuesta de emergencia a los programas de alimentos para las poblaciones más pobres. Del mismo modo, el Programa de Cobertura Universal de Salud acaba de ser reestructurado para agilizar los desembolsos y proporcionar más liquidez al sistema. Se está preparando un Financiamiento Adicional de USD 250 millones para cubrir brechas de financiamiento.

7. Respuesta social para la protección de personas pobres y vulnerables. Para ampliar la protección de las personas pobres frente al empeoramiento de la crisis, el equipo del Banco Mundial preparó un Financiamiento Adicional de USD 300 millones para el Proyecto de Asistencia Universal para la Infancia, con el fin de ampliar el alcance de la protección social otorgada a las familias vulnerables y desempleadas con niños, que fue aprobado por el Directorio Ejecutivo en marzo de 2019. El equipo completó una reestructuración y ampliación de USD 44 millones respecto del Proyecto de Agua Potable y Saneamiento Plan Belgrano, que busca llevar agua potable a las comunidades indígenas wichi del norte del país, una zona afectada por una epidemia de dengue que

fue seguida por la pandemia de COVID-19. El actual Programa de Resultados, por una suma de USD 300 millones, ampliará el suministro de agua y los niveles de saneamiento e higiene de las comunidades urbanas y periurbanas vulnerables. Se evalúa la posibilidad de dedicar financiación adicional a la ampliación de los servicios de salud y protección social para los pobres. -----

8. Respuesta económica para salvar medios de subsistencia, preservar empleos y asegurar un crecimiento comercial y un proceso de generación de puestos de trabajo más sostenibles. Para 2021, el Banco Mundial está preparando un proyecto ferroviario urbano de USD 320 millones en el Área Metropolitana de Buenos Aires que generará empleos en la Fase de Recuperación COVID-19, con un fuerte énfasis en la higiene y la viabilidad de los sistemas de transporte urbanos. Se está concluyendo una Reestructuración de Nivel 1 del Proyecto de Gestión Integrada de la Cuenca del Río Salado para proporcionar acceso a mejores viviendas y empleos locales en las comunidades vulnerables de esta área metropolitana. Un equipo conjunto de Pobreza e Infraestructura está evaluando los posibles impactos laborales (directos e indirectos) de distintos mecanismos de inversión, a fin de asesorar al gobierno sobre el potencial relativo de esas inversiones públicas urgentes para estimular la demanda.-----

9. Apoyo al fortalecimiento de las políticas, instituciones e inversiones para una recuperación resiliente y sostenible. El Banco Mundial continuará evaluando los sistemas de gasto público actuales y promoverá mejoras mediante sistemas de automatización y gestión digital orientadas a mejorar la transparencia, la eficiencia y la selección de beneficiarios de los programas sociales. El Banco Mundial también está preparando un proyecto de inclusión e innovación digital de USD 80 millones para 2021, cuyo fin es ampliar los servicios, sistemas y plataformas digitales del gobierno y garantizar la continuidad de las operaciones en momentos de crisis. Este proyecto tendrá un componente importante para promover la inclusión digital de regiones remotas y menos conectadas. -----

Selectividad, complementariedad, asociaciones-----



10.El Banco Mundial, la CFI y el OMGI colaboran estrechamente en Argentina. La CFI participa en reuniones críticas sobre el entorno empresarial, regulaciones, la integridad de los contratos e impuestos, y ha presentado propuestas de políticas para mejorar la disponibilidad de créditos para las empresas a los funcionarios pertinentes. El Banco Mundial apoyó activamente la ampliación de la cobertura del OMGI al Banco Santander para proteger los encajes obligatorios de dólares en el Banco Central. El Gerente de la CFI participa en las reuniones de los equipos de gestión y el personal ha revisado todos los programas de préstamos pertinentes que se están diseñando, como las líneas de liquidez para pequeñas y medianas empresas. El Gobierno trabaja estrechamente con distintas IFI en diversos sectores y regiones de la Argentina, y prioriza el apoyo otorgado a estas instituciones.-----

ANEXO 3: Protocolo de desembolso y verificación de Condiciones Basadas en el Rendimiento (CBR) -----

PAÍS: Argentina -----

Inclusión Digital e Innovación de los Servicios Públicos en Argentina-----

1. El proyecto combinará mecanismos de financiamiento de inversiones y financiamiento basado en resultados. El financiamiento de inversiones buscará apoyar la adquisición de infraestructura tecnológica; el desarrollo y la adaptación de plataformas críticas de gestión pública; la asistencia técnica para la gestión de reformas; y la realización de actividades conjuntas de desarrollo de capacidades de gestión pública y capacitación. El financiamiento de inversiones consistirá en el pago de los gastos elegibles para los servicios del personal nacional de administración pública. Esto permite a las autoridades beneficiarse del uso de los procesos de adquisición del Banco Mundial a fin de aumentar el apoyo existente para la ejecución del proyecto. -----

2. El financiamiento basado en resultados en función de las Condiciones Basadas en el Rendimiento (CBR) incentivará la ejecución efectiva del proyecto y el logro de los principales resultados. Las actividades del proyecto que incluyan CBR serán llevadas a cabo por el personal de la SIP, y los gastos subyacentes asociados con ellos se calculan

en función de las horas de trabajo y los viáticos del personal necesario para la ejecución efectiva de cada actividad y el logro del indicador. El Prestatario podrá, a través de la SIP, extraer fondos del préstamo en la cantidad especificada para cada objetivo, para lo cual deberá presentar: pruebas del cumplimiento de las CBR acordadas que representan progresos en el uso y la implementación de determinados instrumentos clave de gestión pública, que están sujetos a verificación; e información sobre los desembolsos realizados por gastos subyacentes por la SIP. El MO incluirá información detallada sobre los protocolos de verificación y los gastos subyacentes elegibles para cada CBR. El mecanismo de verificación implementado para verificar periódicamente el logro de los objetivos acordados del proyecto deberá ser aceptable para el Banco Mundial e incluir protocolos establecidos. El reembolso de los gastos se realizará en la Cuenta Única del Tesoro del Ministerio de Economía. Los costos de partidas presupuestarias reembolsables son distintos de los costos elegibles para actividades basadas en insumos, y ambos pueden ser desembolsados de forma independiente. ---

Tabla A3.1. Importes asignados a las CBR -----

Actividad	Condición basada en políticas	Monto(USD)
1.1.f	CBR 1. Reducción de los tiempos de resolución de trámite digitales	3.000.000
1.2.d	CBR 2. Visitantes de Puntos Digitales	6.000.000
2.1.d	CBR 3. Implementación y uso de sistemas de gobierno digital por gobiernos subnacionales	3.000.000
	<b>Total</b>	<b>12.000.000</b>

3. La experiencia en el marco del actual Proyecto de Modernización e Innovación de los Servicios Públicos (P157136) confirma que el uso de CBR es eficaz para mantener el impulso de implementación y ayuda al proyecto a alcanzar objetivos ambiciosos en un contexto de restricciones fiscales. Es probable que el margen fiscal para el proyecto se vea limitado debido a la difícil situación macroeconómica y al esfuerzo del Gobierno por reducir el déficit fiscal con medidas de austeridad. Esto puede afectar a las actividades del proyecto basadas en insumos y dar lugar a una ralentización del desembolso de los

préstamos. El uso de fondos por CBR ayuda a mitigar este riesgo y permite que el proyecto obtenga los resultados esperados y mantenga el cronograma de desembolsos previsto. -----

4. Cálculo de costos de CBR. Las tablas incluidas a continuación detallan las estimaciones de costos para cada CBR, teniendo en cuenta las horas de trabajo y viáticos asociados a cada CBR por año. Los costos de la CBR 1 fueron calculados en función de la composición del equipo responsable por la ejecución de la actividad. El costo total de la actividad se estima en USD 7,15 millones. Los costos estimados para la CBR 2 y la CBR 3 son las horas de trabajo y los viáticos asociados a la ejecución de las actividades correspondientes. Los costos estimados de las actividades correspondientes a la CBR 2 ascienden a USD 9,4 millones. Los costos estimados de las actividades correspondientes a la CBR 3 ascienden a USD 7,6 millones. Las CBR cubrirán una parte de los costos totales estimados para la actividad. -----

Cuadro A3.2 Información clave sobre la CBR 1 -----

Reducción de los tiempos de resolución de trámite digitales	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Cantidad de trámites con tiempos de resolución reducidos	50	100	150	200
Cantidad de personal senior	50	70	70	100
Cantidad de personal técnico	50	70	100	100
Sueldos personal senior	15.600	15.600	16.900	18.200
Sueldos de personal junior	6.500	6.500	7.150	7.800
<b>Total (en USD)</b>	<b>1.105.500</b>	<b>1.547.000</b>	<b>1.898.000</b>	<b>2.600.000</b>

-----  
-----

Cuadro A3.3 Información clave sobre la CBR 2 -----

<b>Visitantes a Puntos Digitales</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>
Cantidad de Puntos Digitales	620	680	720	770
Cantidad de funcionarios por viaje	2	2	2	2
Cantidad de viajes	1.240	1.360	1.440	1.540
Costo de viajes	1.000	1.000	1.000	1.000
Cantidad de personal senior	50	50	50	50
Cantidad de personal técnico	50	50	50	50
Sueldos personal senior	15.600	15.600	16.900	18.200
Sueldos de personal junior	6.500	6.500	7.150	7.800
<b>Total (en USD)</b>	<b>2.345.000</b>	<b>2.465.000</b>	<b>2.642.500</b>	<b>2.840.000</b>

Cuadro A3.4 Información clave sobre la CBR 3 -----

<b>Gobiernos subnacionales que han implementado y están operando un sistema de gobierno digital</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>
Cantidad de provincias/municipios	2	6	15	20
Cantidad de funcionarios por viaje	4	4	4	4
Cantidad de viajes	24	72	180	240
Costo de viajes	1.000	1.000	1.000	1.000
Cantidad de personal senior	50	70	70	100

Cantidad de personal técnico	50	70	100	100
Sueldos personal senior	15.600	15.600	16.900	18.200
Sueldos de personal junior	6.500	6.500	7.150	7.800
<b>Total (en USD)</b>	<b>1.129.000</b>	<b>1.619.000</b>	<b>2.078.000</b>	<b>2.840.000</b>

#### ANEXO 4: ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO-----

PAÍS: Argentina -----

Inclusión Digital e Innovación de los Servicios Públicos en Argentina-----

1. El análisis de costo-beneficio (ACB) del proyecto presenta una significativa Tasa Interna de Retorno (TIR) positiva, incluso en escenarios conservadores. En el escenario de referencia (que se describe en detalle más adelante), la TIR estimada a 10 años es del 116%, y los beneficios de las inversiones tienen un valor actual neto de USD 219 millones. Los principales beneficios monetizados surgen de: a) ahorros de tiempo y viáticos para los usuarios gracias a la implementación de servicios simplificados en línea; b) ahorros de tiempo para los funcionarios públicos que no deben procesar los trámites que ahora pueden realizarse en línea; y c) ahorros de tiempo para los funcionarios públicos gracias al aumento de la eficiencia en los sistemas de flujos administrativos digitales. Los párrafos siguientes presentan la estimación de los beneficios asociados, así como un análisis de los beneficios complementarios e indirectos, y los beneficios que no son fácilmente cuantificables. Los costos del proyecto contemplan todas las inversiones financiadas por el Banco Mundial y por la contraparte. La Tabla A4.1 presenta los resultados del escenario de referencia. La Tabla A4.2 presenta los resultados del análisis de sensibilidad y muestra que el valor actual neto estimado es consistentemente positivo incluso en escenarios altamente conservadores con parámetros reducidos de ahorro de costos y beneficios. -----

2. Ahorros de tiempo para los usuarios gracias a la implementación de servicios simplificados en línea. En 2017, el ciudadano promedio dedicó alrededor de 4,8 horas a

la finalización de cada trámite realizado<sup>xiv</sup>. El apoyo del proyecto a la expansión de los servicios de gobierno electrónico reducirá el tiempo dedicado por los usuarios a completar trámites en línea. Se espera que el proyecto aumente en 6 millones y 86 mil, respectivamente, la cantidad de personas físicas y jurídicas (mayormente pequeñas y medianas empresas) que utilizan el portal argentina.gob.ar. El proyecto también aumentará en 3 millones la cantidad de ciudadanos que acceden a servicios electrónicos en los Puntos Digitales de todo el país. De acuerdo con las proyecciones conservadoras arrojadas por el ACB, los usuarios experimentarán un ahorro de tiempo del orden de 2,4 horas por trámite (una reducción del 50%, incluyendo el tiempo de viaje). El valor del tiempo ahorrado por personas físicas se calcula de la siguiente forma: cantidad de usuarios x salario mínimo diario x número de días ahorrados. El salario mínimo vigente en marzo de 2021 es de ARS 21.600 (Resolución 4/2020, Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social) o aproximadamente USD 242,67 por mes. El valor del tiempo ahorrado por personas jurídicas se calcula conservadoramente en el doble del salario mínimo. -----

3. Ahorros de tiempo para funcionarios públicos gracias a la expansión del uso de servicios en línea. El ACB asume que los tiempos ahorrados en este caso equivalen a la mitad de los tiempos ahorrados por los ciudadanos, ya que esta cifra no incluye ahorros en tiempo de viaje. El análisis asume un salario de empleado público representativo de ARS 32.211,94 (Decreto 837/20) o aproximadamente USD 361,90 por mes. El proyecto estima asimismo los beneficios derivados del ahorro de tiempos como resultado del aumento en la cantidad de gobiernos subnacionales que implementarán y operarán un sistema de gobierno digital (CBR 3 con una base de referencia de 0 y un objetivo de 20). Los principales beneficiarios de esos sistemas son los funcionarios de las unidades administrativas subnacionales. Para determinar el número previsto de beneficiarios, el análisis presume una cantidad promedio de funcionarios administrativos por provincia de aproximadamente 12.500. El análisis asume que la implementación de

estos sistemas reducirá las horas de trabajo del personal en aproximadamente un 2,5% (una estimación conservadora), según lo informado por funcionarios públicos.-----

4. Ahorros de tiempo para los funcionarios públicos gracias al aumento de la eficiencia en los sistemas de flujos administrativos digitales. Las mejoras en los niveles de eficiencia administrativa se calculan en función de los ahorros económicos resultantes de un mejor flujo de trabajo en los sistemas, una mejor gestión y una mayor resiliencia. El proyecto mejorará, entre otras cosas, el flujo de trabajo, los registros, la ciberseguridad y la protección de datos y registros electrónicos mediante la implementación de sistemas y plataformas de gestión transversal modernizados. Esto garantizará la estandarización y protección de la información y asegurará que esta esté disponible de manera oportuna y sea confiable. El ACB presume que las mejoras en la eficiencia administrativa beneficiarán a 695.000 funcionarios públicos. En el análisis de referencia el ACB adopta un enfoque muy conservador, ya que estima que sólo alrededor del 50% de los beneficiarios objetivo son capaces de reducir el tiempo dedicado a los sistemas de flujo de trabajo, y que dicha reducción es de aproximadamente el 1,5% del tiempo total. Este último es un promedio agregado que busca representar los beneficios obtenidos por todos los funcionarios públicos (centrales) como resultado de la mayor eficiencia generada por la implementación de mejores sistemas de flujo de trabajo, en función de los comentarios realizados por funcionarios gubernamentales. Los ahorros se estiman nuevamente como el valor monetario calculado en función de un salario de empleado público representativo. -----

5. Costos del proyecto. Los costos del proyecto incluyen costos totales de inversión de USD 88 millones (en este caso se asume que se distribuirán uniformemente a lo largo de la vida del proyecto) y los costos adicionales de operación y mantenimiento durante la vida del proyecto. Los costos de mantenimiento se estiman en un 20% del costo de software de los sistemas introducidos por el proyecto, al igual que en ACB similares para proyectos digitales.-----





8. Análisis de sensibilidad. Los resultados del análisis de sensibilidad demuestran que el proyecto tiene un valor actual positivo neto en un rango de escenarios diferentes, incluso en escenarios conservadores. Específicamente, el análisis de sensibilidad toma en cuenta tres tipos de parámetros variables: a) variación en la cantidad de beneficiarios; b) variación en el tiempo ahorrado gracias a los servicios públicos digitales; y c) un escenario conservador con una devaluación monetaria en el segundo año y otra en el sexto año del proyecto. El análisis muestra que incluso cuando se reduce el número de nuevos usuarios (estimado en el ODP) y el ahorro de tiempo estimado a la mitad, e incluso se considera una devaluación de la moneda del 25% tanto en el segundo año como en el sexto año, el proyecto sigue siendo viable con una TIR estimada del 39% y un VPN de más de USD 82 millones (para más detalles, ver la Tabla A4.2). -----

Tabla A4.2 Análisis de sensibilidad del análisis costo-beneficio -----

<b>Escenario conservador: 50% de nuevos usuarios (estimados en el ODP)</b>						
	Tiempo ahorrado	Devaluación	Tiempo ahorrado	Devaluación	Tiempo ahorrado	Devaluación
	1,2 h	25% (x2)	2,4 h	25% (x2)	3,6 h	25% (x2)
VPN (millones de USD)	82,3		103,3		124,4	
TIR	39%		52%		67%	
<b>Escenario de referencia: 100% de nuevos usuarios (estimados en el ODP)</b>						
	Tiempo ahorrado	Devaluación	Tiempo ahorrado	Devaluación	Tiempo ahorrado	Devaluación
	1,2 h	0%	2,4 h	0%	3,6 h	0%
VPN (millones de USD)	168,8		219,0		269,1	
TIR	76%		116%		181%	
<b>Escenario optimista: 125% de los nuevos usuarios (estimados en el ODP)</b>						
	Tiempo ahorrado	Devaluación	Tiempo ahorrado	Devaluación	Tiempo ahorrado	Devaluación
	1,2 h	0%	2,4 h	0%	3,6 h	0%
VPN (millones de USD)	180,0		241,0		302,0	
TIR	84%		143%		263%	
<b>Nota:</b> a menos que se indique lo contrario, todos los valores están expresados en USD. De conformidad con los cálculos realizados por el equipo con datos administrativos disponibles públicamente, el Marco de Resultados del DEP y las suposiciones enunciadas en el texto principal.						

10. Beneficios no monetizados. Junto con estos beneficios cuantificables, se espera que la expansión de los servicios administrativos digitales y las mejoras en la eficiencia generen beneficios que no pueden monetizarse fácilmente, incluyendo efectos de segundo orden: mejoramiento del acceso de las mujeres y los grupos vulnerables a los servicios administrativos digitales; mejoramiento de la penetración de los servicios financieros digitales; mejoramiento de la continuidad de las operaciones gracias a la automatización de los servicios públicos seleccionados y la digitalización de los registros públicos críticos (con lo que se espera reducir el riesgo de perder documentación sensible que tenga un valor económico intrínseco); y reducción de los costos ambientales (incluyendo un menor uso de papel y la reducción de las emisiones de efecto invernadero debido a la disminución en el uso de medios de transporte). -----

[Se incluyen como notas al final las notas al pie del documento original] -----

Notas -----

i. El Banco Mundial define la «GovTech» como el uso de tecnología para brindar soporte a las operaciones del gobierno, la prestación de servicios y la transparencia. La GovTech es un proceso de modernización del sector público que abarca todo el gobierno y coloca al ciudadano en el centro de la reforma. El Índice de Madurez en GovTech (GTMI) mide cuatro bloques esenciales de la GovTech: las mejoras en la prestación de servicios, el respaldo a los sistemas centrales del gobierno, la transversalización de la participación ciudadana, y los habilitadores de la GovTech. ----

ii. <https://www.linkedin.com/pulse/argentina-gobiernodigital-daniel-abadie/?TrackingId=sAUaCoFW1cjG29ncfUg1mw%3D%3D> -----

iii. Datos de Latinobarómetro 2017. -----

iv. El análisis incluye solo personas físicas. La Provincia y la Ciudad de Buenos Aires abarcan el 71,7% de todos los trámites administrativos. -----

v. Datos de la Encuesta Permanente de Hogares 4T2019 — INDEC -----

vi. Ley de Protección de Datos Personales N° 25.326 del año 2000; Resolución 47/2018 de la Agencia de Acceso a la Información Pública (AAIP), por la que se establecen

medidas recomendadas de seguridad para el tratamiento y conservación de datos personales; Comunicación 6.354 del Banco Central Argentino, modificada por las Comunicaciones 6.375 y 6.271; Ley de Firma Digital N° 25.506 del año 2001, modificada por el Decreto n.º 182/2019 sobre Firmas Digitales; y Ley N° 25.690 sobre Proveedores de Servicios de Internet. -----

vii. <https://www.argentina.gob.ar/noticias/el-comite-de-ciberseguridad-tuvo-la-primera-reunion-del-ano>.-----

viii. Fuente: Portal de conocimientos sobre cambio climático del Banco Mundial -----

ix. La reducción del tiempo de resolución se medirá en función de la disminución del tiempo necesario para resolver los trámites digitales iniciados por ciudadanos y empresas y del tiempo necesario para resolver los trámites administrativos digitales internos realizados por la administración pública. -----

x. Se dará prioridad a los servicios administrativos digitales fundamentales para la expansión y mejora del sistema de gestión documental electrónica, a los servicios que incluyen procedimientos dirigidos a ciudadanos y empresas, y a los servicios que incluyen procesos de compras y contrataciones públicas (incluidos bienes, servicios, obras públicas y operaciones inmobiliarias). El proyecto dará prioridad a los servicios que hayan procesado en al menos 500 ocasiones.-----

xi. Calculado teniendo en cuenta el 100% de los empleados de la administración pública nacional, el 50% de los empleados de la administración pública provincial (según la cobertura prevista de las actividades del proyecto) y el 50% de los empleados de la administración pública municipal (según la cobertura prevista de las actividades del proyecto). Datos de Diéguez, Gonzalo y José Gasparin (2017): El rompecabezas del empleo público en Argentina: ¿Quiénes hacen funcionar la maquinaria del Estado?; CIPPEC. <https://www.cippec.org/wp-content/uploads/2017/03/1082.pdf> -----

xii. Presupuesto Anual 2021 de la JGM: <https://www.economia.gob.ar/onp/documentos/presutexto/proy2021/jurent/pdf/P21J25.pdf>-----

xiii. Entre enero y junio de 2020 se perdieron 16.500 empleadores aportantes al sistema de seguridad social, en comparación con un total de 11.000 en 2019. -----

xiv. Datos de Latinobarómetro 2017.-----

-----  
LO QUE ANTECEDE ES UNA TRADUCCIÓN FIEL AL ESPAÑOL DEL DOCUMENTO ORIGINAL REDACTADO EN IDIOMA INGLÉS.-----

FIRMADO DIGITALMENTE EN LA CIUDAD DE BUENOS AIRES, A LOS 9 DÍAS DEL MES DE ABRIL DE 2021. (La traducción se extiende en 114 (ciento catorce) páginas).

Correo electrónico: *rostamile@gmail.com*-----

Verificar en: <https://pki.jgm.gov.ar/app/CertificateAuthority/CertificatePublicKeyRequest.aspx>



República Argentina - Poder Ejecutivo Nacional  
2021 - Año de Homenaje al Premio Nobel de Medicina Dr. César Milstein

**Hoja Adicional de Firmas**  
**Informe gráfico**

**Número:**

**Referencia:** Pad traducido

---

El documento fue importado por el sistema GEDO con un total de 188 pagina/s.