

## Documento de Cooperación Técnica

### I. Información Básica del proyecto

▪ País/Región:	Regional
▪ Nombre de la CT:	Simplificando Vidas a través de la Identidad Digital
▪ Número de CT:	RG-T3070
▪ Jefe de Equipo/Miembros:	Arturo Munte, Jefe de equipo (IFD/ICS), Javier León, (IFD/ICS), Luiz Ros (PCY/DEI), Miguel Porrua (IFD/ICS), Alejandro Pareja (IFD/ICS), Maria Lourdes Gallardo (PCY/DEI), Sebastian Acevedo (IFD/IFD) Florencia Serale (IFD/ICS), Estefania Calderon (IFD/ICS), Giovanna Mahfouz (IFD/ICS); y Margie Lys Jaime Ramirez (LEG/SGO).
▪ Taxonomía:	Investigación y Difusión
▪ Fecha de autorización del Abstracto de CT	15 de agosto, 2017
▪ Beneficiario:	Países Miembros del Banco
▪ Agencia Ejecutora y nombre de contacto:	Banco Interamericano de Desarrollo, a través de la División Innovación para Servir al Ciudadano (IFD/ICS)
▪ Donantes que proveerán financiamiento	Programa Estratégico para el Desarrollo de Instituciones Financiado con Capital Ordinario (INS), (US\$287.966); Programa Especial de Banda Ancha (BBD) (US\$112.034)
▪ Financiamiento Solicitado del BID:	US\$400,000
▪ Contrapartida Local, si hay:	N/A
▪ Periodo de Desembolso (incluye periodo de ejecución):	24 meses
▪ Fecha de Inicio Requerido:	Diciembre 2017
▪ Tipos de consultores (firmas o consultores individuales):	Firmas consultoras y consultores individuales
▪ Unidad de Preparación:	IFD/ICS
▪ Unidad Responsable de Desembolso (UDR):	IFD
▪ CT incluida en la Estrategia de País (s/n):	N/A
▪ CT incluida en CPD (s/n):	N/A
▪ Alineación a la Actualización de la Estrategia Institucional 2010-2020:	Fortalecimiento de la capacidad institucional y el Estado de derecho <sup>1</sup>

### II. Objetivos y Justificación de la CT

2.1 **Un sistema de identidad efectivo y eficiente tiene un impacto positivo en el desarrollo económico inclusivo.** Contar con un sistema de identidad digital puede ayudar en varias facetas del desarrollo de manera inclusiva. La siguiente es una lista no exhaustiva de ejemplos:

- a. Acceso a servicios de salud y educación. Entender la distribución de población (cantidad, edad, etc.) es imprescindible para administrar programas de salud, desde vacunas de prevención hasta intervenciones para controlar enfermedades. Similarmente, el sector educación puede brindar un mejor servicio al conocer de antemano la población escolar cada año por edad y centro de estudios.

<sup>1</sup> La "Estrategia Sobre las Instituciones para el Crecimiento y Bienestar Social" (GN-2587-2) incluye dentro del ámbito de "Mejoramiento del entorno propicio para el crecimiento y el bienestar social" el componente "Registros para el crecimiento social y económico".

- b. Acceso a programas sociales. A través de un sistema de identidad universal, los gobiernos pueden identificar segmentos vulnerables de la población que requieran de apoyo a través de programas sociales de manera efectiva y eficiente.
- c. Ingresos y activos. Las personas que no cuentan con identidad legal no pueden recibir empleos formales, ni pagar impuestos. Asimismo, no pueden formalizar propiedad de tierras ni otros activos ante la ley.
- d. Mejor gobierno. Al vincular a funcionarios públicos con el sistema de identidad, muchos gobiernos han podido confirmar sus planillas, ausentismo, y han podido reducir corrupción y fraude.
- e. Igualdad de género. Asegurar a las mujeres una identidad legal les permite ejercer sus derechos dentro y fuera de su hogar.
- f. Inclusión financiera. Sistemas de identidad con capacidad de verificación segura y accesible ayudan a que aquella la población sin bancarizar acceda a servicios financieros.

**2.2 La incorporación de un sistema de identidad digital potencia y extiende estos beneficios a la economía digital.**

Un esquema de identidad digital permite autenticar la identidad de un individuo en sus interacciones con sistemas de cómputo, públicos o privados, incluyendo el ciberespacio. Al contar con un sistema de identidad digital, los ciudadanos pueden realizar transacciones que de otra manera no podrían (desde realizar compras en línea hasta firmar digitalmente documentos a distancia con validez legal). En el caso de servicios públicos, un esquema de identidad digital permitiría realizar muchos – si no todos – trámites desde una computadora, desde el pago de impuestos hasta el registro de propiedades o la renovación de licencias<sup>2</sup>. Es importante notar, sin embargo, que a pesar de los beneficios potenciales identificados, no existe aún un cálculo del valor de los mismos que pueda contrastarse con los potenciales costos e inversiones necesarias para implementar un esquema de identidad digital.

**2.3 Se requiere de un esfuerzo integral para que los gobiernos puedan aprovechar los beneficios ofrecidos por un esquema de identidad digital en el sector público.**

Si bien existen beneficios claros relacionados a la implementación de un esquema de identidad digital, en el caso del sector público éstos pasan por una estrategia que aproveche al máximo dicho esquema, cruzando “silos” sectoriales y realizando inversiones conjuntas y coordinadas. Esto, necesariamente requiere descartar prácticas en la cuales cada ministerio maneje un estándar distinto de firma digital, o que habilite su propio servicio en línea utilizando un esquema de identificación digital cuando las oficinas no están interconectadas o no cuentan con una plataforma de pagos.

**2.4 Algunos países de América y el Caribe han logrado incluir en sus marcos legales mecanismos de identidad digital.**

De acuerdo con lo señalado en el informe “Panorama de las Administraciones Públicas de América Latina y el Caribe (2017)”, países como Argentina, Costa Rica, Ecuador y Uruguay han logrado adoptar un marco de implementación legal para promover el uso de la firma digital. Sin embargo, la utilización de este mecanismo por parte de los ciudadanos o del sector privado es limitada, o incluso inexistente. Así también, por ejemplo, Perú, Bolivia y Uruguay han

---

<sup>2</sup> Para una lista de otros potenciales beneficios en los sectores público y privado ver “A Blueprint for Digital Identity: [The Role of Financial Institutions in Building Digital Identity](#)”, WEF, 2016.

añadido chips a sus tarjetas de identificación, pero todavía no se ha logrado desarrollar softwares y hardware adecuados para la utilización de estas tarjetas.

- 2.5 **Es así como, a pesar de los esfuerzos de ciertos países, aún el interés por esquemas de identidad digital es sumamente limitado en la mayoría de los gobiernos.** Si bien las autoridades de identidad y/o agenda digital son conscientes de la importancia y potenciales beneficios<sup>3</sup>, la naturaleza “horizontal” de una agenda de identidad requiere de apoyo y liderazgo al más alto nivel. Por otro lado, la relativa complejidad técnica y tecnológica del tema se convierten en barreras para acceder a tomadores de decisiones. Es importante generar mecanismos y canales de comunicación que resalten el potencial de la identidad digital y generen planes de implementación multisectoriales integrados.
- 2.6 **El principal objetivo de esta cooperación técnica es apoyar a las agencias de registro identidad y/o gobierno digital a desarrollar una estrategia integral y multisectorial basada en identidad digital.** Las actividades de esta TC se enfocarán en estimar el valor y beneficio económico que un sistema de identidad digital puede brindar en cualquier país, en la realización de una estrategia multisectorial que ayude a los países a implementar iniciativas integradas, y en realzar y promover la importancia de los sistemas de identidad digital entre tomadores de decisiones en cada país de ALC.
- 2.7 **Las actividades incluidas complementan otros esfuerzos que el Banco viene realizando.** La cooperación técnica ATN/FG-16356-RG “Planes de Acción para Implementación de Sistemas de Identidad Digital” (US\$400.000) diseñará un modelo de madurez de sistemas de identidad que permitirá a los países de la región identificar las acciones necesarias para evolucionar sus sistemas de identidad hacia unos que incorporen identidad digital. La cooperación técnica ATN/OC-16307-RG “Apoyo al dialogo regional de registro civil e identificación” (US\$200.000), por otro lado, apoyará la diseminación de conocimiento entre entidades de la región a cargo de registros civiles e identidad, con énfasis en innovaciones tanto en sistemas de identidad como en sistemas de registro civil. A su vez, la Cooperación Técnica (CT) RG-T2963 “Generación de Conocimiento en Gobierno digital” (US\$200.000) realizará estudios para conocer de cerca el estado de avance de los servicios digitales que se están implementando en la región. Todos estos otros proyectos se encuentran analizando y evaluando el estado de los registros civiles y de identidad, a fin de poder plantear estrategias que permitan fortalecer sus sistemas y procesos para que los países puedan contar con capacidades institucionales robustas, que potencialmente podrían impulsar la implementación y uso de la identidad digital.
- 2.8 **Socios estratégicos:** La gestión de la identidad es un tema de gran relevancia en las agendas de organismos internacionales. Las lecciones aprendidas y estrategias implementadas por otros socios de desarrollo como son la iniciativa ID4D del Banco Mundial y la Innovación en Servicios financieros impulsado por *World Economic Forum* servirán de guía para poder impulsar y formular una estrategia que permita complementar y aportar a las iniciativas que se están promoviendo.

---

<sup>3</sup> El *dataset* ID4D del Banco Mundial indica que de los 29 países miembros del Banco, 19 poseen algún tipo de tarjeta de identidad con al menos un token físico que facilita la autenticación, 4 países poseen tarjetas de identidad sin ningún *token* identificadorio y 2 países de la Región no poseen tarjeta de identidad.

- 2.9 **Alineación Estratégica:** La presente CT está alineada a la Actualización de la Estrategia Institucional 2010-2020 del Banco (AB-3008), en particular con su eje transversal de fortalecimiento institucional; y a su vez con las áreas prioritarias en la Estrategia Sectorial de “Instituciones para el crecimiento y el bienestar social”, que establece la promoción para el fortalecimiento de instituciones en el sector público y así promover las actividades en el área de registro civil. Así también, esta CT se encuentra alineada con el Marco de Resultados Corporativos (CRF) 2016-2019 (GN-2727-6), contribuyendo con el indicador de Contexto Regional 12 “Eficacia gubernamental” y con el Indicador de Resultados de Desarrollo de los Países 25 “Agencias gubernamentales beneficiadas por proyectos que fortalecen los instrumentos tecnológicos y de gestión para mejorar la provisión de servicios públicos”. Así mismo, la CT está alineada con los objetivos del Programa Estratégico para el Desarrollo de Instituciones Financiado con Capital Ordinario (INS) (GN-2819-1). Por otro lado, esta CT estará contribuyendo con la meta 16.9 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible que establece: “Para 2030, proporcionar acceso a una identidad jurídica para todos, en particular mediante el registro de nacimientos”.

### III. Descripción de las actividades y resultados

- 3.1 **Componente 1. Creación de un marco metodológico para la medición del beneficio económico de un sistema de identidad digital.** Las actividades de este componente incluyen el diseño de una metodología de evaluación de potenciales beneficios económicos de un sistema de identidad, su aplicación en tres países de la región, y la creación de un reporte que será utilizado como parte del material de sensibilización sobre la importancia e impacto de sistemas de identidad digital. Este componente incluye las siguientes actividades:
- a. **Diseño de la metodología.** Esta actividad diseñará una metodología que considerará experiencias internacionales<sup>4</sup> que han implementado estrategias para el desarrollo de sistemas de identidad digital y han cuantificado el beneficio económico en la prestación de servicios. A la par, se elaborará una guía metodológica, la misma que se presentará en un taller de validación donde se elegirá además tres países para su aplicación.
  - b. **Aplicación en tres países de la región**<sup>5</sup>. Esta actividad aplicará la guía metodológica propuesta en la actividad anterior en al menos tres países de la región que expresen interés en desarrollar su sistema de identidad e incluir un esquema de identidad digital. Los países seleccionados deberán cumplir con los siguientes criterios de selección: contar con un sistema de identidad que posea: (i) una estrategia operativa estandarizada; (ii) un modelo de gobernanza y un modelo de negocio; (iii) un marco legal adecuado; (v) un modelo de simplificación y estandarización de procesos; y (iv) mecanismos de interoperabilidad<sup>6</sup>. Así también estos deberán enviar una carta de interés al Banco, en el que expresen su interés

---

<sup>4</sup> Países como Estonia ha impulsado el uso de la identidad digital y ha logrado estimar algunos beneficios económicos sobre el uso de la identidad digital. Entre estos se indica que las entidades financieras pueden ahorrar hasta 13.000 euros anuales, al mejorar la eficiencia de los procesos KYC. Así también han estimado que cada transacción toma 20 minutos menos en realizarse.

<sup>5</sup> Todo país que esté interesado en la aplicación de esta metodología deberá enviar al Banco una solicitud formal de interés y de no objeción para esta intervención.

<sup>6</sup> Estos mecanismos se ajustan a lo expuesto el Documento de discusión No. IDB-DP-529: La gestión de la identidad y su impacto en la economía digital.

en participar de esta actividad. En la carta se deberá señalar un coordinador institucional, el mismo que será el enlace entre el Banco y las actividades a realizarse.

- c. **Reporte final.** El reporte final incluirá la experiencia internacional revisada, la guía metodológica, y los resultados de la aplicación de la metodología al menos tres países de la región.

### 3.2 **Componente 2. Diseño de una estrategia multisectorial para la Identidad Digital.**

Este componente se encargará de desarrollar una estrategia integral multisectorial que permita aprovechar los beneficios de un esquema centrado en el desarrollo de la identidad digital para fortalecer institucionalmente a los sectores de gobierno encargados de los servicios públicos. Se incluyen las siguientes actividades:

- a. **Estudio de prospectiva.** Este estudio permitirá, a través de sesiones de trabajo con personal del Banco de distintos sectores<sup>7</sup>, conocer escenarios futuros en los que se desenvolverá la región, informando sobre los arreglos institucionales y de gobernanza necesarios para las iniciativas digitales. Esto permitirá aclarar el rol potencial de la identidad digital en los distintos sectores y generando una oferta orientada al futuro.
- b. **Identificación de nuevos desarrollos tecnológicos.** Debido a que hoy en día se están desarrollando distintos mecanismos que podrían soportar los sistemas de identidad digital, esta actividad permitirá recopilar información relevante sobre cómo las nuevas tecnologías están favoreciendo a la identidad digital, indicando las ventajas y desventajas en términos de utilidad, costo y servicio.
- c. **Taller de co-creación interno**<sup>8</sup>. El taller de co-creación permitirá que el personal del Banco de distintos sectores diseñe intervenciones específicas en cada sector que utilizarán esquemas de identidad digital. Las actividades diseñadas tendrán en cuenta la interacción entre sectores y permitirán ofrecer una visión integrada de gobierno digital que use al máximo el potencial de la identidad digital. Este taller se realizará en Washington DC, y por medio de videoconferencia para aquellos colegas que se encuentren fuera de la sede
- d. **Análisis de prácticas de identidad digital.** Esta actividad impulsará el análisis e identificación de estrategias de identidad digital que han sido implementadas en otros países<sup>9</sup>, a fin de contar con la suficiente información sobre aquellas iniciativas que están funcionando y mejorando la gestión gubernamental.
- e. **Desarrollo de la estrategia multisectorial.** Esta actividad incluirá la integración de las actividades anteriores en una estrategia multisectorial de identidad digital

---

<sup>7</sup> Los sectores que se priorizarán serán: salud, educación, gestión fiscal, capacidad institucional, desarrollo urbano, capacidad institucional, innovación, mercados laborales y protección social pues anteriormente se han impulsado proyectos que incluyeron el fortalecimiento de la identidad dentro de sus actividades (por ejemplo: NI-T116, PN-T1146, UR-T1041). Así también se trabajará coordinadamente con la agenda digital de la Alianza del Pacífico.

<sup>8</sup> La CT no cubrirá ningún gasto de viaje o traslado para la asistir a este taller. A fin de garantizar la presencia y participación en esta actividad, el taller se realizará en Washington DC y también por medio de Videoconferencia para facilitar y garantizar una adecuada participación.

<sup>9</sup> Se tomará como referencia las referencias de al menos, pero no limitado a, Francia, Canadá y Estonia

que incluirá la identificación de riesgos, establecimiento de lineamientos estratégicos y proveerá de un plan de acción de mediano plazo para la implementación de la estrategia en los tres países de la región seleccionados en el componente anterior. Ya que estos países expresarán su interés en desarrollar su sistema de identidad e incluir un esquema de identidad digital, como se ha señalado en el componente 1, el plan de acción será una actividad complementaria al análisis económico. De esta manera los países interesados no solo contarán con un análisis, sino que podrán ejecutar acciones específicas que les permita efectivamente mejorar sus esquemas institucionales para el desarrollo de la Identidad Digital.

- 3.3 Componente 3. Disseminación y comunicación de resultados alcanzados.** Este componente tiene como objetivo diseñar productos de comunicación como infografías, *fact sheets*, o videos, que permitan disseminar las actividades y resultados obtenidos por los distintos canales del Banco, a fin de: (i) promover entre los países su participación en esta CT; y (ii) dar a conocer los productos finales realizados durante las actividades de esta CT. Los productos de comunicación de esta CT se disseminarán tanto dentro como fuera del Banco, y así garantizar que los resultados y principales hallazgos obtenidos en la TC puedan ser conocidos por todos. De la misma manera, se garantizará que el reconocimiento sobre la contribución del Programa Estratégico para el Desarrollo de Instituciones y la Iniciativa de Banda Ancha en todos los productos y resultados alcanzados por esta CT.
- 3.4** Para todas las actividades de la CT, se espera contar con la participación y colaboración de aquellos sectores estratégicos del Banco que reconocen el potencial y ventajas de la Identidad Digital. Para esto se desplegará una campaña de comunicación interna que permita informar a todos los sectores sobre el desarrollo de las actividades señaladas.
- 3.5 Resultados esperados:** Los principales resultados esperados de esta CT son: (i) metodología para valorar y analizar el beneficio económico de un sistema de identidad en los países de la Región; y (ii) estrategia multisectorial para la Identidad Digital.
- 3.6** El presupuesto total del proyecto será de US\$400.000, que serán financiados por el Programa Estratégico para el Desarrollo de Instituciones Financiado con Capital Ordinario (INS) US\$287.966 y el Programa Especial de Banda Ancha (BBD) US\$112.034. El siguiente cuadro resume las principales actividades y su costo:

**Presupuesto indicativo**

Actividad / Componente	Descripción	Financiamiento	Financiamiento Total
<b>Componente 1</b>	Diseño de la metodología	INS: US\$60.000	<b>US\$150.000</b>
	Aplicación en países de la región	INS: US\$80.000	
	Reporte final	INS: US\$10.000	
<b>Componente 2</b>	Estudio de prospectiva	BBD: US\$100.000	<b>US\$230.000</b>
	Identificación de nuevos desarrollos tecnológicos	INS: US\$30.000	
	Taller de co-creación en países	INS: US\$40.000	
	Análisis de prácticas de identidad digital	INS: US\$7.966 BBD: US\$12.034	
	Desarrollo de estrategias multisectoriales	INS: US\$40.000	

Actividad / Componente	Descripción	Financiamiento	Financiamiento Total
<b>Componente 3</b>	Diseño gráfico y publicación de los productos de diseminación	INS: US\$10.000	<b>US\$20.000</b>
	Campaña de comunicación interna y externa	INS: US\$10.000	
<b>Total</b>		<b>US\$400.000</b>	<b>US\$400.000</b>

#### IV. Agencia Ejecutora y estructura de ejecución

- 4.1 Se propone que la agencia ejecutora sea el Banco por medio de la división IFD/ICS. El Banco, en particular ICS, tiene una amplia experiencia desarrollando la agenda de Identidad y Registros en la región, apoyando tanto el diseño como la ejecución de proyectos de Identidad en la región. Esto ha permitido desarrollar un extenso conocimiento sobre los temas de registro civil e identificación legal, incluyendo la importancia que la implementación de esquemas de identidad digital tiene sobre la mejora en la prestación de servicios públicos. En este contexto, el Banco se encuentra muy bien posicionado para poder realizar: (i) la contratación de las consultorías, garantizando una alta calidad técnica en la elaboración de los productos establecidos; y (ii) una adecuada y sostenida transferencia de conocimientos hacia la Región.
- 4.2 **Supervisión y monitoreo:** La CT será supervisada por el especialista sectorial responsable y jefe de equipo de este proyecto; y a su vez será monitoreada a partir de la matriz de resultados y cumpliendo con las políticas del Banco.
- 4.3 **Adquisiciones:** La contratación de consultores individuales, firmas consultoras y servicios que difieren de consultoría se realizarán de acuerdo con las Directrices Operativas para Productos de CT (GN-2629-1) y la Política para la selección y contratación de empresas consultoras para el trabajo operativo del Ejecutado por el Banco (GN-2765-1) y sus Guías Operativas relacionadas (OP-1155-4). Con respecto a la contratación de consultores individuales, se tomará en cuenta lo señalado en las políticas y procedimiento vigentes de Recursos Humanos (AM-650, Fuerza de Trabajo Complementario).
- 4.4 **Sostenibilidad:** Ya que la CT será ejecutada por IFD/ICS, se designará un coordinador/a entre los miembros del equipo para que pueda consolidar las actividades de la CT, y coordinar el dialogo que se mantenga con los países de la Región a fin de promover continuamente el uso libre y aplicación de las herramientas elaboradas en el contexto de esta CT.

#### V. Riesgos importantes

- 5.1 El riesgo principal de esta CT es la falta de interés en los países seleccionados para: (i) participar en la implementación de la metodología para la medición del beneficio económico y estrategia multisectorial electrónico; y (ii) adoptar e implementar las herramientas elaboradas en torno a esta cooperación técnica. El primer riesgo se mitigará a través de acciones para fortalecer el diálogo de alto nivel con las autoridades contrapartes a fin de presentar los beneficios de las herramientas que se elaborarán durante esta CT; y el segundo riesgo se mitigará por medio de las campañas de comunicación que permitirán diseminar el alcance de los productos que se prepararán en la CT

## **VI. Excepciones a las políticas del Banco**

- 6.1 El proyecto no considera excepciones a las políticas del Banco.

## **VII. Salvaguardias ambientales**

- 7.1 Dadas las características del proyecto no se esperan riesgos ambientales ni sociales negativos, por lo que la clasificación de esta operación de acuerdo con la Política de Medio Ambiente y Cumplimiento de Salvaguardias (OP-703) es "C". [Ver Safeguard Policy Filter \(SPF\) y Safeguard Screening Form \(SSF\)](#).

### **Anexos Requeridos:**

Anexo I: [Matriz de resultados](#)

Anexo II: [Términos de Referencia](#)

Anexo III: [Plan de Adquisiciones](#)



SIMPLIFICANDO VIDAS A TRAVÉS DE LA IDENTIDAD DIGITAL

RG-T3070

INS	\$287,966
BBD	\$112,034

CERTIFICACIÓN

Por la presente certifico que esta operación fue aprobada para financiamiento por el **Programa Estratégico para el Desarrollo de Instituciones Financiado con Capital Ordinario (INS)**, y el **Programa Especial de Banda Ancha (BBD)** de conformidad con la comunicación de fecha 15 de agosto de 2017 suscrita por Dimas Tejero (ORP/GCM). Igualmente, certifico que existen recursos en los mencionados fondos, hasta la suma de **US\$400.000** para financiar las actividades descritas y presupuestadas en este documento. La reserva de recursos representada por esta certificación es válida hasta el 13 de diciembre del 2017. Si el proyecto no fuese aprobado por el BID dentro de ese plazo, los fondos reservados se considerarán liberados de compromiso, requiriéndose la firma de una nueva certificación para que se renueve la reserva anterior. El compromiso y desembolso de los recursos correspondientes a esta certificación sólo debe ser efectuado por el Banco en dólares estadounidenses. Esta misma moneda será utilizada para estipular la remuneración y pagos a consultores, a excepción de los pagos a consultores locales que trabajen en su propio país, quienes recibirán su remuneración y pagos contratados en la moneda de ese país. No se podrá destinar ningún recurso del Fondo para cubrir sumas superiores al monto certificado para la implementación de esta operación. Montos superiores al certificado pueden originarse de compromisos estipulados en contratos que sean denominados en una moneda diferente a la moneda del Fondo, lo cual puede resultar en diferencias cambiarias de conversión de monedas sobre las cuales el Fondo no asume riesgo alguno.

CERTIFICADO:

Original Firmada

Sonia M. Rivera  
Jefe de División

Unidad de Gestión de Donaciones y Cofinanciamiento

Dec 15<sup>ta</sup> 17  
Fecha

APROBADO:

Original Firmada

Carlos Santiso  
Jefe de División

División de Innovación para Servir al Ciudadano  
IFD/ICS

Dec 15<sup>ta</sup> 17  
Fecha