

# La Cooperación Sur-Sur en el marco de la Agenda 2030. La experiencia de la Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia\*

*South-South Cooperation and the 2030 Agenda.  
The experience of Colombia's International  
Cooperation Agency*

MYRIAM ESCALLÓN, CAMILO GAMBA,  
JUANA GARCÍA, LUIS ÁNGEL ROA  
Y DANIEL RODRÍGUEZ\*\*



## PALABRAS CLAVE

**Gestión del conocimiento; Cooperación técnica; Agenda 2030.**

**RESUMEN** Habiendo participado activamente en el diseño de la Agenda 2030, el Gobierno de Colombia ha buscado fortalecer su gestión del conocimiento y de la Cooperación Sur-Sur (CSS) para facilitar el cumplimiento de los ODS. Mediante el análisis de la Caja de Herramientas de la CSS y del catálogo Saber Hacer Colombia, los autores comentan el rol de la CSS y la gestión del conocimiento en las agendas globales.

\* Las opiniones expresadas en este documento son exclusivamente de sus autores y no reflejan necesariamente el punto de vista de la Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia (APC-Colombia) ni de la República de Colombia.

\*\* Myriam Escallón es economista, especialista en Cooperación Internacional para el Desarrollo y máster en Gestión del Desarrollo de la Universidad de Ruhr. Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia (APC-Colombia).

Camilo Gamba es oficial de Ayuda Oficial al Desarrollo en APC-Colombia.

Juana García es abogada de la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá.

Luis Ángel Roa es internacionalista de la Universidad Central de Venezuela. APC-Colombia.

Daniel Rodríguez es profesional en Gobierno y Relaciones Internacionales de la Universidad del Externo, APC-Colombia.

**KEYWORDS**

**Knowledge management; Technical cooperation; 2030 Agenda.**

**ABSTRACT** Having taken an active role in designing the 2030 Agenda, the Government of Colombia has sought to strengthen its knowledge management and South-South Cooperation (SSC) to help achieve the SDGs. By analyzing the SSC Toolkit and the Saber Hacer Colombia program, the authors comment on the role of SSC and the knowledge management in the global agendas.

**MOTS CLÉS**

**Gestion des connaissances; Coopération Technique; Agenda 2030.**

**RÉSUMÉ** Le Gouvernement colombien, ayant participé activement à l'élaboration du Programme 2030, cherche à renforcer la gestion des connaissances et la coopération Sud-Sud (CSS), afin de faciliter la mise en œuvre des Objectifs de Développement Durable (ODS). Par le biais de l'analyse de la boîte à outils CSS et du brochure des bonnes pratiques Saber Hacer Colombia, les auteurs exposent le rôle de la CSS et de la gestion des connaissances au sein des programmes mondiaux.

## Antecedentes

**H**ablar de Agendas Globales de Desarrollo no es una novedad en Colombia. En cuanto a la implementación de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), según el Departamento Nacional de Planeación (DNP), para 2015 Colombia había cumplido con el 86,8% de las metas para los 8 objetivos establecidos (DNP, 2018: 17).

Con todo, la necesidad de una nueva agenda global de desarrollo se reflejaba en críticas hechas a los ODM, como la nula participación de los países en desarrollo en su formulación; la poca interrelación entre las metas; la falta de un esquema de seguimiento con indicadores desagregados comunes; la ausencia de una estrategia de implementación a nivel subnacional; y dificultades de articulación con actores no-estatales (DNP, 2018: 22-29).

En este contexto, desde 2012, el Gobierno colombiano planteó la necesidad de renovar los objetivos globales de desarrollo, mediante una participación activa en diversos comités y espacios preparativos de la Agenda 2030.

### Gobernanza nacional y lineamientos de política pública para la implementación de los ODS

Este rol privilegiado le permitió a Colombia alinear su Plan Nacional de Desarrollo a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), lo que demandó establecer una

estructura de gobernanza para liderar su implementación hasta 2030: la Comisión de Alto Nivel para el Alistamiento e Implementación de la Agenda 2030 y los ODS en Colombia (en adelante “la Comisión”), fue creada en febrero de 2015 con las siguientes funciones:

1. Definir procesos para implementar la Agenda 2030 y orientar a las entidades.
2. Identificar responsabilidades sectoriales y de otros actores del desarrollo.
3. Establecer una política de implementación a largo plazo.
4. Establecer un mecanismo de monitoreo y seguimiento del logro de los Objetivos, junto con la información necesaria para su medición.
5. Promover espacios de cooperación nacional e internacional para intercambiar experiencias e ideas para la implementación.
6. Recomendar medidas financieras necesarias para financiar el logro de los Objetivos (Presidencia de la República, 2015).

La Comisión está liderada por el DNP y reúne a los ministerios de Ambiente y Desarrollo Sostenible; Hacienda y Crédito Público y Relaciones Exteriores, junto con entidades como el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), el Departamento para la Prosperidad Social (DPS), el Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación (Colciencias) y la Agencia Presidencial de Cooperación Internacional (APC-Colombia) como invitado permanente.

La Comisión tiene dos niveles de trabajo: las reuniones de alto nivel que convocan a la alta dirección de las entidades mencionadas para la toma de decisiones sobre el proceso de implementación; y los comités técnicos sobre articulación territorial, asuntos internacionales, comunicaciones y movilización de recursos. Este último grupo formula recomendaciones para la movilización de recursos (del Presupuesto General de la Nación, del sistema de regalías mineras, de la cooperación internacional y de actores privados) para la implementación de los ODS. Está integrado por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, el DNP y APC-Colombia.

APC-Colombia se encarga de guiar la cooperación internacional no-reembolsable de Colombia en las modalidades de Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD), Cooperación Sur-Sur (CSS) y Cooperación Triangular (CT), para lo cual diseña y coordina intercambios de conocimiento y buenas prácticas entre entidades colombianas (nacionales, locales) y de otros países, también articulando el trabajo con organizaciones del sector

privado nacional e internacional. Para la gestión de CSS y CT, APC-Colombia cuenta con un Fondo de Cooperación y Asistencia Internacional (FOCAI) conformado por recursos ordinarios del presupuesto de la nación, que para 2018 cuenta con más de 4 millones de dólares estadounidenses.

Un logro importante de la Comisión fue la aprobación del documento CONPES<sup>1</sup> 3918, que desarrolla lineamientos para implementar los ODS en Colombia, coordinando acciones de las entidades públicas. Entre otras líneas de trabajo el CONPES 3918 propone el modelo Saber Hacer Colombia, reseñado en las próximas páginas, como ejemplo de “una metodología para la documentación de experiencias nacionales que están asociados con los ODS y nutren el portafolio de experiencias nacionales” (DNP, 2018).

## Objetivos y herramientas de Cooperación Sur-Sur en APC-Colombia

---

### La Caja de Herramientas de la Cooperación Sur-Sur

El “Manual Caja de Herramientas de la Cooperación Sur-Sur” (en adelante “la Caja de Herramientas”) es un documento guía que busca proponer un Modelo de Cuantificación y Agregación de Valor (MCAV), (APC-Colombia, 2017a, cap. 3); y conformar un repositorio de conocimiento sobre cómo organizar y ejecutar encuentros de Cooperación Sur-Sur, para estandarizar procesos dentro de la Agencia (APC-Colombia, 2017a, caps. 2-5). Fue publicado y comenzado a implementarse en 2017, y está disponible en la página *web* de APC-Colombia<sup>2</sup>.

La Caja de Herramientas fue desarrollada con el apoyo de la Consultora Sentido Común (organización con más de 10 años de experiencia desarrollando procesos de cambio al interior de empresas, organizaciones y comunidades en América Latina) con apoyo de la Dirección de Oferta de Cooperación Internacional de APC-Colombia, los implementadores finales del Manual.

El Modelo de Cuantificación y Agregación de Valor (MCAV), “tiene como objetivo central aumentar el beneficio que obtiene la sociedad colombiana e internacional, a través de la cooperación al desarrollo” (APC-Colombia, 2017: 5). Para ello, el modelo cuenta con una metodología para valorizar intercambios técnicos en cinco dimensiones, cada una con indicadores específicos:

- 1 Los CONPES son los documentos de política pública de más alto nivel de Colombia y ordenan las acciones de diversas entidades públicas en torno a un objetivo específico.
- 2 Al momento de escribir este texto (septiembre de 2018) podría descargarse a través del vínculo <https://www.apccolombia.gov.co/sites/default/files/manuales.pdf>

1. Conocimiento: documentación de aprendizajes que amplían el alcance del conocimiento de los expertos, las instituciones y las comunidades.
2. Relacionamiento: entendiendo la CSS como forma de generar alianzas entre gobiernos y con otros actores del desarrollo.
3. Visibilidad: entendida como la visibilización de los aliados como agentes de cambio del conocimiento.
4. Enfoque diferencial: entendida como un enfoque especial en grupos vulnerables para cerrar brechas.
5. Alineación con los ODS: entendiéndose a la Agenda 2030 como el nuevo paradigma global para todas las intervenciones y actividades en pro del desarrollo.

En cuanto al repositorio de conocimientos, la Caja de Herramientas reúne once formatos clave para la organización de las diferentes modalidades de intercambios de conocimiento<sup>3</sup>: desde el formato de formulación de proyectos (reformulado para facilitar el listado de ODS a cuyo cumplimiento aporta el proyecto) hasta los formatos de encuestas de satisfacción e informe final; organizando dichas modalidades según los objetivos perseguidos y las audiencias involucradas.

Después de un año de implementación de la Caja de Herramientas, se ha visto que esta iniciativa ha sido tomada como buena práctica por otras direcciones para, por ejemplo, adaptar la matriz de agregación de valor para medir la contribución del Sector Privado en sus intervenciones de desarrollo.

### **El catálogo Saber Hacer Colombia**

Desde su creación en 2011 APC-Colombia ha explorado modelos para identificar, validar y documentar experiencias exitosas<sup>4</sup> que puedan ser difundidas e intercambiables con otros socios. Los cambios al modelo reflejan los esfuerzos de la Agencia por adecuarse a la Agenda de Desarrollo Global y por fortalecer su rol como oferente de Cooperación Internacional.

En 2012 APC-Colombia desarrolló un primer catálogo de buenas prácticas locales construido mediante la realización de una “Guía de Buenas Prácticas de

- 
- 3 Estas modalidades son: comunidad de práctica, conferencia, curso, feria de conocimiento, foro o diálogo, misión de alto nivel, pasantía, ruta de aprendizaje, taller, visita de campo, visita de experto, visita exploratoria y *webinar*.
  - 4 El concepto de “experiencia exitosa” se refiere a prácticas que han generado resultados positivos y superado obstáculos mediante el desarrollo de soluciones apropiadas. A diferencia del concepto de “buena práctica”, que se concentra en las acciones con efectos positivos, la “experiencia exitosa” toma en cuenta estos aprendizajes generados por los obstáculos además de las virtudes de la práctica.

Colombia para la Cooperación Sur-Sur y Triangular”. La Guía, que buscaba identificar experiencias de impacto positivo y con potencial de replicación, era llenada por las propias entidades responsables de la experiencia y analizada en un comité tripartito integrado por APC-Colombia, la Cancillería y el DNP (APC-Colombia, 2017).

Las experiencias documentadas reflejaban temáticas de seguridad, fomento al desarrollo productivo, promoción y protección social. Fueron elegidas privilegiando criterios como: fortalecimiento de la práctica a marcos institucionales y políticas gubernamentales; sostenibilidad temporal de los impactos de la experiencia; desarrollo de conocimiento técnico y científico; capacidad de adaptación y réplica en otros contextos (APC-Colombia, s/f). Aunque se trató de un primer esfuerzo valioso, el proceso tenía dificultades para gestionar el conocimiento imparcialmente (pues la documentación la realizaba la propia entidad responsable) y con foco en la difusión y replicación de la experiencia.

Aprendiendo de experiencias pasadas, APC-Colombia lanza en 2015 la iniciativa Saber Hacer Colombia, un programa nacional de sistematización de lecciones aprendidas y buenas prácticas a partir del análisis de los elementos positivos y negativos de experiencias de desarrollo. Para buscar un enfoque más técnico se encargó a equipos de consultores expertos independientes con el fin de recopilar información cualitativa y cuantitativa de fuentes primarias y secundarias. En las tres ediciones completadas, el rol de sistematización ha sido ejercido por organizaciones expertas en gestión del conocimiento.

Además de los criterios antes mencionados, Saber Hacer Colombia priorizó experiencias que contribuyeran a reducir la vulnerabilidad de las poblaciones, a fortalecer la sostenibilidad ambiental mediante la preservación de recursos naturales, a alcanzar la mayor cantidad de beneficiarios y a promover el liderazgo y gestión de procesos por parte de ellos mismos (APC-Colombia, 2015).

El proceso Saber Hacer Colombia consta de cinco etapas:

1. Convocatoria: extendida a los enlaces de APC-Colombia en entidades públicas a distintos niveles.
2. Postulación: de haber interés en participar, la entidad líder de la experiencia diligencia la guía de postulación.
3. Evaluación: las postulaciones son revisadas y evaluadas por un comité interno de APC-Colombia integrado por las direcciones de Coordinación Institucional y de Gestión de Oferta, junto con el consultor independiente.
4. Documentación: el consultor documenta las experiencias seleccionadas, en formato escrito y en un video con testimonios de los propios protagonistas.

5. Difusión: la cartilla y video resultantes conforman el portafolio de experiencias, que estructura la oferta de Cooperación Sur-Sur del país y se puede consultar en la página web de APC-Colombia.

## **Gestión de conocimiento como fortalecedor de la Cooperación Sur-Sur**

---

En 2016, con ocasión de la firma de los acuerdos de paz con las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC), se conformó un catálogo especial denominado “Construcción de la paz a partir del conocimiento. Prácticas y perspectivas en los territorios”, que reunió 15 casos nacionales y cuatro internacionales (en Azerbaiyán, El Salvador, Filipinas y Ruanda) sobre construcción de paz. Las experiencias fueron seleccionadas por su potencial de replicación en el contexto colombiano y por la multitud de grupos beneficiarios (víctimas, reintegrados, niños y adolescentes, etc.).

La experiencia piloto con casos internacionales fue replicada en 2017 cuando se documentaron buenas prácticas en proyectos de infraestructura en Costa Rica, México y Nicaragua, en el marco del Proyecto Mesoamérica. La cartera 2017 también fue la primera en incorporar la alineación con la Agenda 2030 como criterio de selección.

Para 2018 se ha decidido involucrar más a APC-Colombia en la documentación de experiencias, para capturar en el equipo parte de esa destreza. La cartera 2018, en construcción al momento de escribir este texto, será documentada conjuntamente entre APC-Colombia y la oficina del PNUD en Colombia. Los criterios de selección se expandirán para privilegiar experiencias con resultados de impacto, generación de valor mediante redes de trabajo y conocimiento difundido en medios masivos y especializados, contribución al cumplimiento de la Agenda 2030 y potencial de demanda al tratarse de temas o iniciativas sobre los cuales posibles socios han expresado algún interés (APC-Colombia, 2018).

### **Saber Hacer Colombia: aprendizajes y complejidades de la gestión del conocimiento como herramienta estratégica**

Con tres ediciones completadas y una cuarta en proceso de desarrollo, Saber Hacer Colombia suma 95 buenas prácticas documentadas en Colombia y en siete países en temáticas de agricultura, emprendimiento, infraestructura, paz y reconciliación, primera infancia y sustitución de cultivos ilícitos. De las experiencias documentadas, 18 han sido compartidas en intercambios de conocimiento con 39 países de África, Asia, Latinoamérica y el Caribe, con especial énfasis en Mesoamérica (Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras y Panamá).

La experiencia de Saber Hacer Colombia fue la apuesta de APC-Colombia para promover la gestión del conocimiento como activo en el establecimiento de alianzas, generación de sinergias y acciones para la materialización de los ODS en distintas latitudes del Sur global.

## Reflexiones de cierre

### **Sobre la gobernanza de la Agenda 2030 en Colombia y la importancia de las alianzas para la consecución de los ODS**

La Agenda 2030 y su orientación de “no dejar a nadie atrás” plantea el enorme reto de abordar su implementación, medición y apropiación a nivel regional, nacional y local, en todos los países del mundo.

Como entidad coordinadora de la cooperación internacional del país, APC-Colombia forma parte del grupo de trabajo de movilización de recursos de la Comisión y ha orientado su acción a la consecución de recursos públicos y privados, nacionales e internacionales. Sin embargo, la ubicación de APC-Colombia en el grupo de movilización de recursos puede generar que la cooperación sea concebida principalmente en términos financieros, en perjuicio del valor de esta para el intercambio de conocimientos. Las herramientas estudiadas en este documento han sido claves para reconocer los intereses que motivan a los socios a participar y conciliarlos de manera efectiva.

APC-Colombia ha encontrado cierto desconocimiento entre las entidades públicas (especialmente a nivel territorial) sobre los ODS como metas orientadoras de los compromisos de gestión. En este sentido la CSS ha permitido a la Agencia utilizar los proyectos como un vehículo para difundir conocimiento sobre los ODS, en respuesta al llamado a promocionar alianzas efectivas para el desarrollo entre entidades públicas, privadas y de la sociedad civil.

### **Sobre el catálogo Saber Hacer Colombia**

Saber Hacer Colombia dotó a la Agencia de una metodología efectiva para la identificación y documentación de experiencias replicables dentro y fuera del país. Además de cumplir con este objetivo, la metodología ha resultado valiosa como vehículo de investigación estratégica (como en el caso de la cartera Construcción de Paz, desarrollada para proveer insumos al proceso de paz en Colombia), como fortalecedor de vínculos diplomáticos y como refuerzo a la oferta de valor de APC-Colombia frente a socios privados.

En cuanto a su rol en el fortalecimiento de vínculos diplomáticos, Saber Hacer Colombia ha demostrado el valor del intercambio de conocimiento, núcleo central de la CSS, para fomentar aprendizajes y aumentar el impacto de las experiencias validadas cuando este se orienta a la consecución de prioridades nacionales con enfoques de desarrollo global.

Con relación a las alianzas con actores privados, Saber Hacer Colombia ha permitido visibilizar el rol de actores no-estatales en el diseño y ejecución de las experiencias documentadas, que recogen espacios de diálogo entre representantes de la sociedad civil, así como alianzas público-privadas sociales para la generación de conocimiento. Sin embargo, las diferencias de enfoque e incentivos que operan en cada sector han hecho difícil la concreción de proyectos.



Frente a esto, desde 2017 APC-Colombia implementa una estrategia de articulación de recursos internacionales con sector privado nacional e internacional que facilite la sostenibilidad financiera de los proyectos. Enmarcada en la Agenda 2030, esta estrategia trabaja las dimensiones de financiamiento filantrópico (gestionando recursos financieros no reembolsables de filantropía nacional e internacional); gestión y articulación de proyectos y gestión de información, donde el modelo de sistematización de experiencias forma parte de la oferta de valor de la Agencia.

En cuanto a la estrategia de implementación territorial de los ODS, Saber Hacer Colombia ha demostrado ser un modelo útil, aunque complementario a otras iniciativas para capturar la multitud de experiencias posibles.

A cuatro años de trabajo se perfila la incógnita de cómo acompañar en el tiempo a las experiencias ya documentadas, un proceso que exigiría de las instituciones capacidad para registrar periódicamente la evolución de las experiencias. En todo caso e independientemente de la capacidad institucional, un acompañamiento de este tipo exigiría replantear algunos supuestos básicos sobre la duración de los proyectos, las responsabilidades de los participantes y las dinámicas de trabajo que los indicadores de medición incentivan; precisamente una discusión en línea con el otro gran esfuerzo reseñado en este trabajo.

### **Sobre la Caja de Herramientas de la Cooperación Sur-Sur**

Una revisión preliminar a los primeros meses de implementación de la Caja de Herramientas parece indicar que ha tenido mayor éxito como repositorio de conocimientos sobre la organización de intercambios técnicos, que como herramienta para valorizar la CSS en las dimensiones de conocimiento, relaciones, visibilidad, alineación con los ODS y enfoque diferencial.

Con respecto a la valorización de los intercambios, el formato de proyecto desarrollado para medir estas dimensiones ha resultado complejo de manejar tanto para socios externos (en el marco de comisiones mixtas donde se han hecho pruebas piloto de aplicación) como dentro de la Agencia. Pensar las cinco dimensiones de valor y la conexión con los ODS, simultáneamente a la dinámica del proyecto y la gestión de los socios, determina que llenar el formato necesita un facilitador; un costo organizacional muy alto en equipos donde cada funcionario debe acompañar simultáneamente varias comisiones mixtas, compuestas cada una por varios proyectos, compuestos cada uno por varias actividades.

Por otra parte, el tránsito hacia la valorización de la cooperación técnica aún no se refleja en otros instrumentos de gestión. En el desarrollo de proyectos de CSS se echa de menos un enfoque de generación de capacidades. En los intercambios técnicos, generalmente el país oferente entrega conocimientos y modelos pero no alcanza a acompañar la implementación, o a retroalimentarse de posibles innovaciones surgidas de la adaptación del conocimiento al nuevo contexto. Si bien se detecta un

consenso en APC-Colombia en torno a la importancia de promover una cooperación de impactos perdurables, las metas de gestión aún están planteadas en términos de “cantidad de encuentros técnicos realizados” y “presupuesto ejecutado”. El énfasis en estas dimensiones de gestión y el alto volumen de trabajo de los responsables de CSS limitan el espacio organizacional para aplicar herramientas de seguimiento a los impactos, tales como encuestas posintervención, si estas no forman parte del diseño original del proyecto.

Como repositorio de conocimientos y formatos para la organización de encuentros de CSS y CT, la Caja de Herramientas ha resultado bastante efectiva para facilitar la trazabilidad de procesos y estandarizar la entrega del valor diferencial que la Agencia genera entre sus socios. La tipificación de las 13 modalidades de intercambio técnico, además, ha resultado una herramienta pedagógica muy útil para establecer las expectativas de los socios de la Agencia durante el diseño de proyectos.

Concluyendo, reconocemos el potencial de la CSS como herramienta para compartir conocimientos generados en el Sur global a través de alianzas con actores diversos, en dinámicas horizontales con enfoque de desarrollo. Consideramos que el fortalecimiento del equipo técnico y de los procesos de APC-Colombia, representado en las dos herramientas estudiadas, es producto de la progresiva instrumentalización de los ODS como lenguaje común de una región que busca fortalecer su presencia en las discusiones globales.

## Bibliografía

- AGENCIA PRESIDENCIAL DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL DE COLOMBIA (APC-COLOMBIA) Y FUNDACIÓN HÁBITAT (2015): “Matriz de Evaluación de Buenas Prácticas”, Bogotá.
- APC-COLOMBIA (s. f.): “Guía de Buenas Prácticas de Colombia para la Cooperación Sur-Sur”, disponible en [https://www.boyaca.gov.co/CasaBoyaca/images/Convocatorias/Guia\\_Buenas\\_Practicas.pdf](https://www.boyaca.gov.co/CasaBoyaca/images/Convocatorias/Guia_Buenas_Practicas.pdf) (consultado el 2/09/2018).
- (2017a): “Manual Caja de Herramientas de la Cooperación Sur-Sur”, disponible en <https://www.apccolombia.gov.co/sites/default/files/manualcss.pdf> (consultado el 13/09/2018).
- (2017b): “III Informe Saber Hacer Colombia en el Caribe”, Bogotá.
- (2018): “Matriz de evaluación de prácticas 2018”, Bogotá.
- APC-COLOMBIA Y OFICINA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA COOPERACIÓN SUR-SUR (2016): “Construcción de Paz a partir del conocimiento. Prácticas y perspectivas en los territorios”, Bogotá.
- DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN (2018): “Estrategia para la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en Colombia”, documento CONPES 3918, Bogotá.

PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA (2015): “Decreto No. 280 de 20 de febrero de 2015”, disponible en <http://wp.presidencia.gov.co/sitios/normativa/decretos/2015/Decretos2015/DECRETO%20280%20DEL%2018%20DE%20FEBRERO%20DE%202015.pdf> (consultado el 23/10/2018).