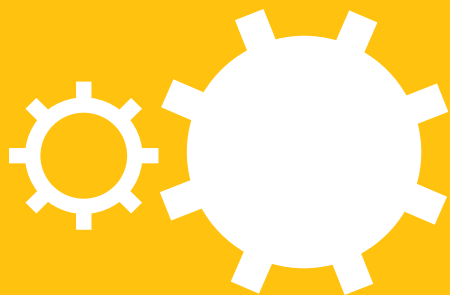

**ESTRATEGIA DE
OPERACIONES
CONJUNTAS (EOC)**
RESUMEN EJECUTIVO



UNITED
NATIONS
DEVELOPMENT
GROUP



Este Resumen Ejecutivo complementa el Manual de Usuario de la Estrategia de Operaciones Conjuntas (EOC) del GNUM: Guía Detallada para la Construcción de un Marco para la EOC. El documento será especialmente útil para los Coordinadores Residentes y Equipos de País de la ONU, los Equipos de Gestión de las Operaciones, las oficinas del Coordinador Residente y otros profesionales responsables y supervisores de las operaciones institucionales. El Resumen Ejecutivo explica la razón de ser de la EOC y describe los elementos esenciales para la planificación y el desarrollo de un marco para la EOC basado en los resultados.

1	1. ÍNDICE
1	1.1 Antecedentes
2	1.2 Qué es la EOC
3	1.3 Creadores de valor de la EOC
4	1.4 Impacto de la EOC
5	1.5 Vínculos con el MANUD/ Marco Estratégico de la ONU
5	2. EL PROCESO DE LA EOC
5	2.1 Desarrollo y ejecución
6	3. OPERATIONALIZING THE BOS
6	3.1 Prerequisites
7	3.2 Gobernanza
7	3.3 Rendición de cuentas
8	3.4 Seguimiento, evaluación e información
8	3.5 Marco presupuestario común
8	4. APOYO A LOS EQUIPOS DE PAÍS DE LA ONU
9	5. ALGUNAS LECCIONES APRENDIDAS DEL PROGRAMA PILOTO DE LA EOC

1.1 INTRODUCCIÓN

Las operaciones institucionales son un elemento integral para la ejecución efectiva de los programas de desarrollo de las Naciones Unidas. Las operaciones institucionales refuerzan la conexión entre las operaciones programáticas de la ONU y los esfuerzos por mejorar la ejecución de los programas.

1.1 ANTECEDENTES

La revisión cuatrienal amplia de la política (QCPR) y la posterior resolución del Consejo Económico y Social (ECOSOC) sobre las actividades operacionales de las Naciones Unidas para la cooperación internacional al desarrollo (2011) hacen una llamada a la simplificación y la armonización del sistema de las Naciones Unidas. La resolución de la ONU “insta a las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas a que determinen qué procesos institucionales prometen el rendimiento más alto como resultado de la simplificación y la armonización” y “Alienta a las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas a que, dentro de sus sistemas de planificación, presupuesto y evaluación existentes, informen de las economías resultantes de la mejora de sus operaciones”.¹

La conclusión de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), la puesta en marcha de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y los requerimientos para que la ONU esté preparada para cumplir su propósito (*‘fit for purpose’*)² han aumentado las expectativas de eficacia, puntualidad y calidad en los servicios que presta la ONU. La rapidez con la que cambian los escenarios de desarrollo y financiación tiene consecuencias para la reforma y la rentabilidad de las prácticas institucionales necesarias para apoyar las operaciones de la ONU y la manera en que se desarrollan y ofrecen dichos servicios.

El creciente escrutinio público y las peticiones para que la ONU presente resultados tangibles han motivado al Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo (GNUM) a lanzar una mirada más allá de los tradicionales modelos institucionales y de políticas verticales a fin de buscar enfoques más armonizados y sencillos de ejecutar. Esto permitirá a la ONU ofrecer una asistencia eficiente, impactante, relevante y efectiva desde el punto de vista de los costos a nivel de país.

El Grupo de Trabajo de Operaciones Institucionales del GNUM³ elaboró la guía y los instrumentos de la Estrategia de Operaciones Conjuntas (EOC) en 2012 con la finalidad de poner en práctica la resolución de la ONU y reforzar los vínculos entre el Marco de Asistencia

de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD) (la estrategia de programa de la ONU a nivel de país) y las operaciones de la ONU. Su objetivo es mejorar los esfuerzos operativos de seguimiento, evaluación e información de estas iniciativas de armonización e impulsar dicha armonización en las operaciones institucionales a nivel de país. El manual de usuario de la EOC 2016 es una versión actualizada de la nota orientativa de 2012.

La EOC es un marco diseñado para ayudar a los Equipos de País de la ONU a adoptar un enfoque estratégico y orientado a los resultados en la planificación, gestión y ejecución de las operaciones institucionales armonizadas a nivel de país. La EOC representa la columna vertebral de la directriz “Unidos en la Operativa” de los procedimientos operativos estándar (SOP, por sus siglas en inglés) para la aplicación del principio “Unidos en la Acción”, aprobados por las direcciones ejecutivas de los 18 organismos de la ONU con presencia sobre el terreno.⁴

La EOC facilita también las operaciones de la ONU en un contexto integrado (operaciones de mantenimiento de la paz o misiones políticas especiales) en apoyo de un Marco Estratégico Integrado u otros planes conjuntos de las Naciones Unidas.

Este Resumen Ejecutivo constituye una herramienta de apoyo para los funcionarios superiores responsables de la planificación y el desarrollo de marcos EOC basados en los resultados: Coordinadores Residentes (RC) y sus oficinas (RCO), Equipos de País de la ONU (UNCT), Equipos de Gestión de las Operaciones, y otros profesionales que intervienen en las operaciones institucionales

¹ Resolución E/2011/L.35 de ECOSOC, secciones 11 y 12. www.un.org/Docs/journal/asp/ws.asp?m=E/2011/L.35

² ‘Fit for Purpose’ – la capacidad de influir cambios en todos los países a partir de una agenda normativa acordada a nivel mundial, la producción y protección de bienes globales y de impulsar efectos sostenibles en todos los países, independientemente de la geografía o el estatus económico (ONU, 2014).

³ La Red conjunta de financiación y operaciones (JFBO) era conocida anteriormente como Red de Operaciones Institucionales de las Oficinas de País (COBO).

⁴ El GNUM está compuesto de 32 entidades, aunque no todas tienen presencia en los países.

1.2 QUÉ ES LA EOC?

La EOC es un marco para guiar las operaciones institucionales de la ONU en el país. La EOC facilita la gestión de la planificación estratégica, el seguimiento y la información de las actividades conjuntas de apoyo del UNCT para la ejecución de los programas a través de las operaciones institucionales comunes, con vistas a promover la ejecución del MANUD. La EOC es una herramienta flexible recomendada para los Equipos de País de la ONU cuyo objetivo es mejorar la rentabilidad y la calidad de las operaciones institucionales conjuntas.

La EOC obtiene sus objetivos mediante la mejora de las operaciones institucionales a nivel de país. Esto puede realizarse de varias maneras: eliminando la duplicación de procesos dentro de las operaciones institucionales, aprovechando las posiciones de compra comunes de la ONU y maximizando las economías de escala.

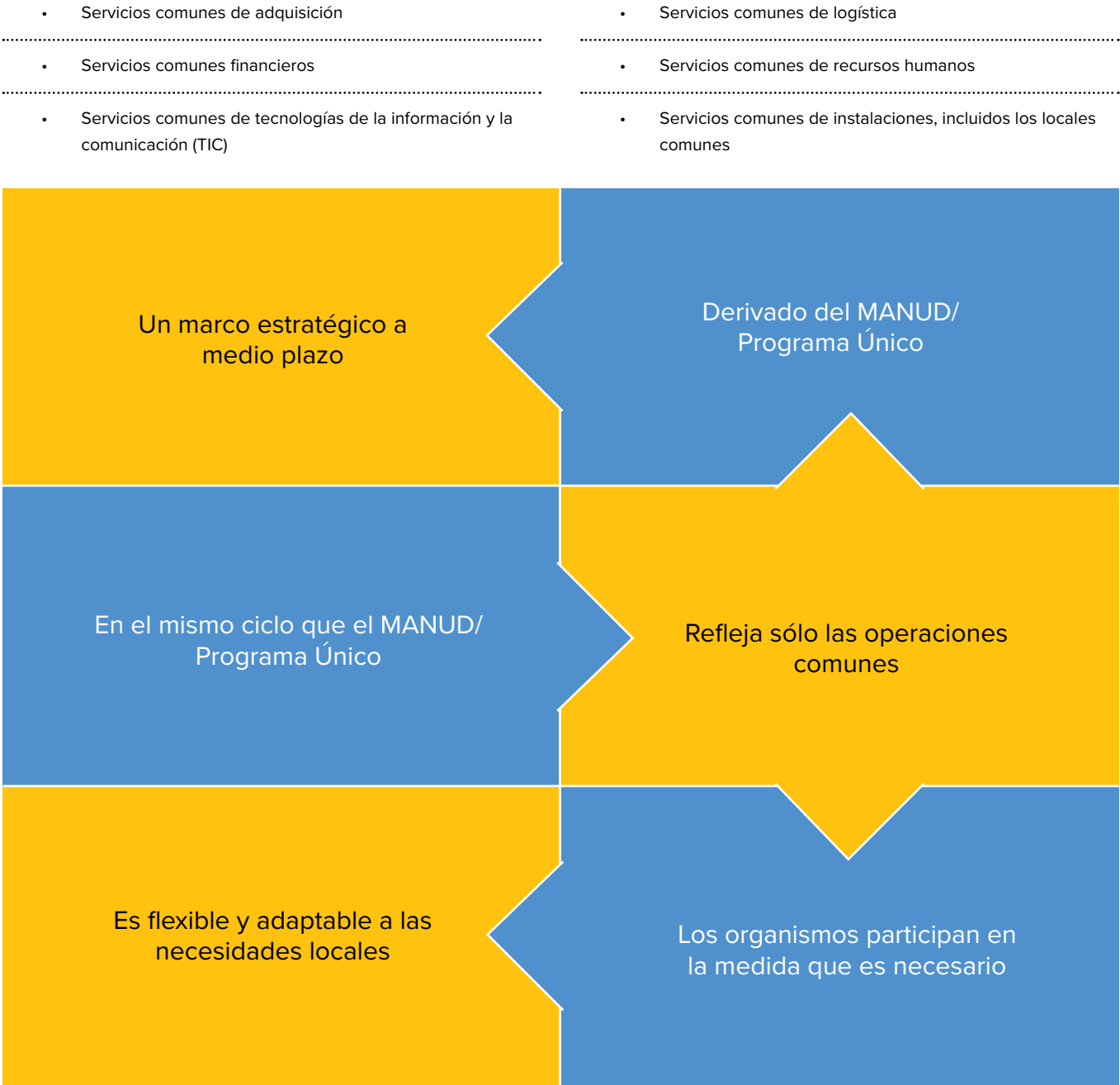
La Estrategia sólo recoge los servicios comunes desarrollados conjuntamente y no incluye o sustituye a los planes operacionales de los organismos individuales. Los UNCT puede optar por elaborar una EOC completa o una EOC más reducida y centrada en un subgrupo de servicios comunes; la elección dependerá de las necesidades y capacidades locales.

La EOC apoya la innovación en las operaciones institucionales comunes⁵ y genera efectos cuando se combina con nuevas maneras de proporcionar servicios rentables y de calidad para contribuir a la implementación programática. Esto significa que los Equipos de País de la ONU que ejecutan la EOC tienen la posibilidad de elegir y de contratar servicios que cumplan los requisitos de flexibilidad, eficiencia en los costos y calidad.

La Estrategia de Operaciones Conjuntas presenta líneas de servicios acordados comunes (efectos) a través de las que se priorizan y se prestan los servicios comunes (productos). Las EOC puede incluir las siguientes líneas de servicios comunes:

GRÁFICO 1: ¿QUÉ ES LA ESTRATEGIA DE OPERACIONES INSTITUCIONALES?

⁵ Las operaciones institucionales comunes incluyen los servicios de apoyo operacional proporcionados de manera conjunta, como los servicios y los locales comunes, y la armonización de actividades como el enfoque armonizado de las transferencias en efectivo (HACT). Al hablar de servicios comunes no significa necesariamente que sean comunes a todos los organismos; puede ser un servicio compartido para un subgrupo de más de dos agencias.



1.3 CREADORES DE VALOR DE LA EOC

La agenda del cambio operacional del GNUD está impulsada por una serie de ‘creadores de valor’ prioritarios para facilitar el cumplimiento de la EOC a nivel de país. Son los siguientes:

1 ► Eficacia (ejecución programática):

La capacidad de cumplir las necesidades programáticas mediante el apoyo a las operaciones institucionales es el primer factor impulsor de las operaciones institucionales comunes. Uno de los factores clave es la capacidad de las operaciones institucionales de cumplir con las necesidades programáticas de manera puntual y con estándares de calidad.

2 ► Eficiencia (costos y rapidez del servicio (mano de obra)):

Las operaciones institucionales comunes centran su atención en lograr una mayor eficiencia en el cumplimiento de las necesidades programáticas, bien aplicando unos precios competitivos o prestando un servicio rápido. Esto sucede sin afectar a la calidad o la puntualidad del servicio requerido. Esto incluye la flexibilidad de los procesos de las operaciones institucionales y del personal a la hora de ajustar la velocidad en la entrega del servicio a las demandas cambiantes del programa.

3 ► Acceso a servicios y calidad:

Algunas intervenciones en las operaciones institucionales pueden buscar mejorar la calidad o crear acceso a nuevos servicios de apoyo para la implementación programática, cuando ello no es posible sin la colaboración o participación conjunta de otros agentes. Las operaciones institucionales comunes⁵ aceptan las prácticas que conducen a una prestación de servicios eficaz, incluidos los exámenes sistémicos de la calidad de los servicios y las actuaciones para recuperar costos.

4 ► Transición hacia un enfoque basado en los riesgos y alejado del cumplimiento mecánico de las normas:

El apoyo a las operaciones institucionales se estructura en conjunción con las necesidades locales, una vez consideradas las circunstancias y las dinámicas de los programas de país. La identificación y gestión de los riesgos permite una mayor flexibilidad para responder en función de las necesidades y abre las puertas a los cambios culturales y operacionales.

1.4 IMPACTO DE LA EOC

La Estrategia tiene un impacto positivo sobre el trabajo de la ONU a nivel de país. La EOC puede ayudar a evitar gastos, mejorar la calidad de las actuaciones de apoyo, reforzar la eficiencia de las operaciones y fortalecer la ejecución de los programas. La EOC prioriza los escasos recursos para garantizar los mayores efectos e impulsar la transparencia. Esto permite hacer un seguimiento de la calidad del servicio respecto a las expectativas del cliente (véase el Gráfico 2).

GRÁFICO 2: IMPACTO DE LA EOC SOBRE LA ONU A NIVEL DE PAÍS



1.5 VÍNCULOS CON EL MANUD/ MARCO ESTRATÉGICO DE LA ONU

La eficacia y el impacto del programa de la ONU están directamente relacionados con la eficacia y la eficiencia de las operaciones institucionales a nivel de país. De este modo, es importante que el UNCT sincronice el ciclo de planificación y la implementación de la EOC con el MANUD y el Marco Estratégico de la ONU (UNSF).

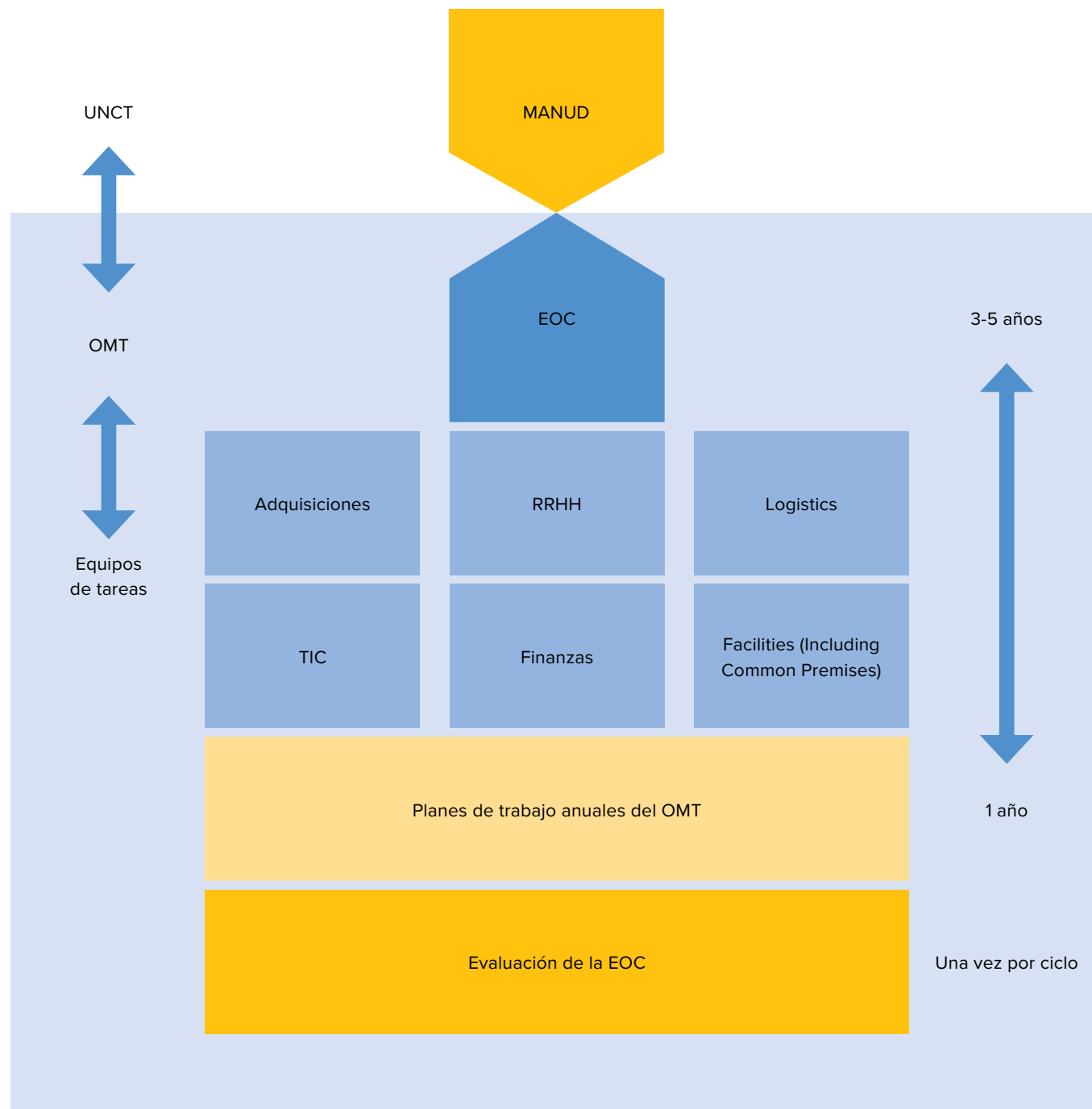
Existen varios vínculos entre la EOC y el MANUD, incluidos varios puntos claves del cronograma de ejecución de la planificación y la ejecución cuando interviene el personal de operaciones y de programas para asegurar la relevancia:

- Redacción de la Hoja de Ruta de la Estrategia y realización de la reunión inicial; y actuaciones para la preparación e información sobre la EOC al personal de operaciones y programas;
- Ejecución de un análisis de necesidades cuando el personal de operaciones y programas trabaja conjuntamente para evaluar el tipo de actuaciones conjuntas necesarias para ejecutar el programa;
- Realización de la evaluación de fin de ciclo de la EOC⁶ en coordinación con el ciclo programático del MANUD/UNSF.⁷

FIGURE 3: BOS AND UNDAF HARMONIZATION

⁶ La evaluación de la EOI es un proceso más conciso y menos prolongado que la evaluación del MANUD, y se centra en el Marco de Resultados de la EOI, examinando los resultados a nivel de efecto en relación a varios indicadores clave del desempeño (KPI), bases de referencia y metas (para más detalles, véase el manual de usuario de la EOI).

⁷ Normalmente, las evaluaciones tienen lugar en el anteúltimo año del ciclo multianual MANUD/EO; en algunos casos, una evaluación cubre tanto la ejecución del programa como los mecanismos de gestión del enfoque "Unidos en la Operativa".



2. EL PROCESO DE LA EOC

2.1 DESARROLLO Y EJECUCIÓN

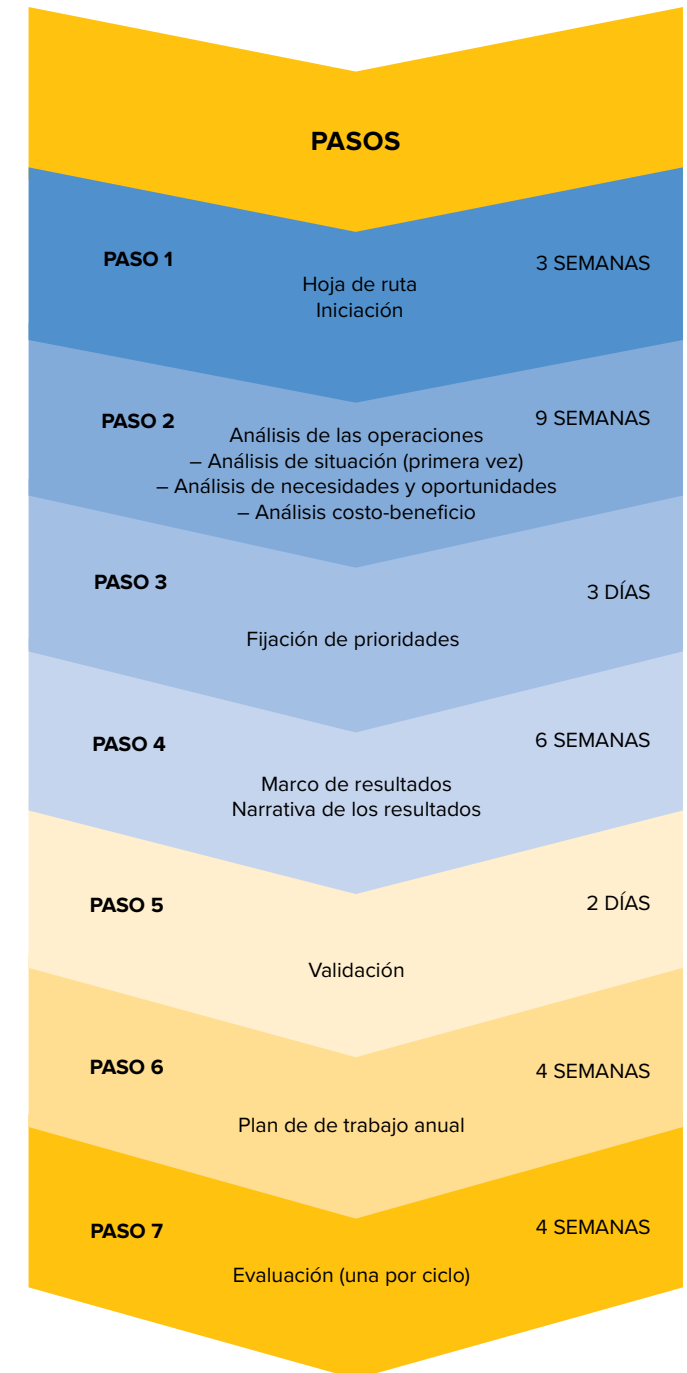
El desarrollo y la implementación de la Estrategia generalmente siguen siete (7) pasos principales, los cuales vienen descritos detalladamente en el manual de usuario de la EOC. El tiempo de desarrollo de la EOC varía de un país a otro y depende de tres factores principales:

- Tiempo necesario para la recopilación de datos y/o insumos cualitativos
- Disponibilidad y consistencia de los insumos proporcionados por el personal asignado al proceso
- Tiempo necesario para llegar a un acuerdo sobre el documento final de la Estrategia

La hoja de ruta de la EOC dibuja un plan de trabajo claro para el desarrollo de la EOC y puede utilizarse como una herramienta de gestión para hacer seguimiento a los resultados y la eficiencia del proceso en su conjunto.

GRÁFICO 4: SIETE PASOS DEL PROCESO DE LA EOC

El tiempo necesario para desarrollar la EOC se divide en siete pasos: pasos 1 a 5 (19 semanas), paso 6 para la planificación anual del trabajo, el seguimiento y la información sobre el impacto (4 semanas), y paso 7 para la evaluación una vez por ciclo EOC (4 semanas).



3. PUESTA EN PRÁCTICA DE LA EOC

3.1 PRERREQUISITOS

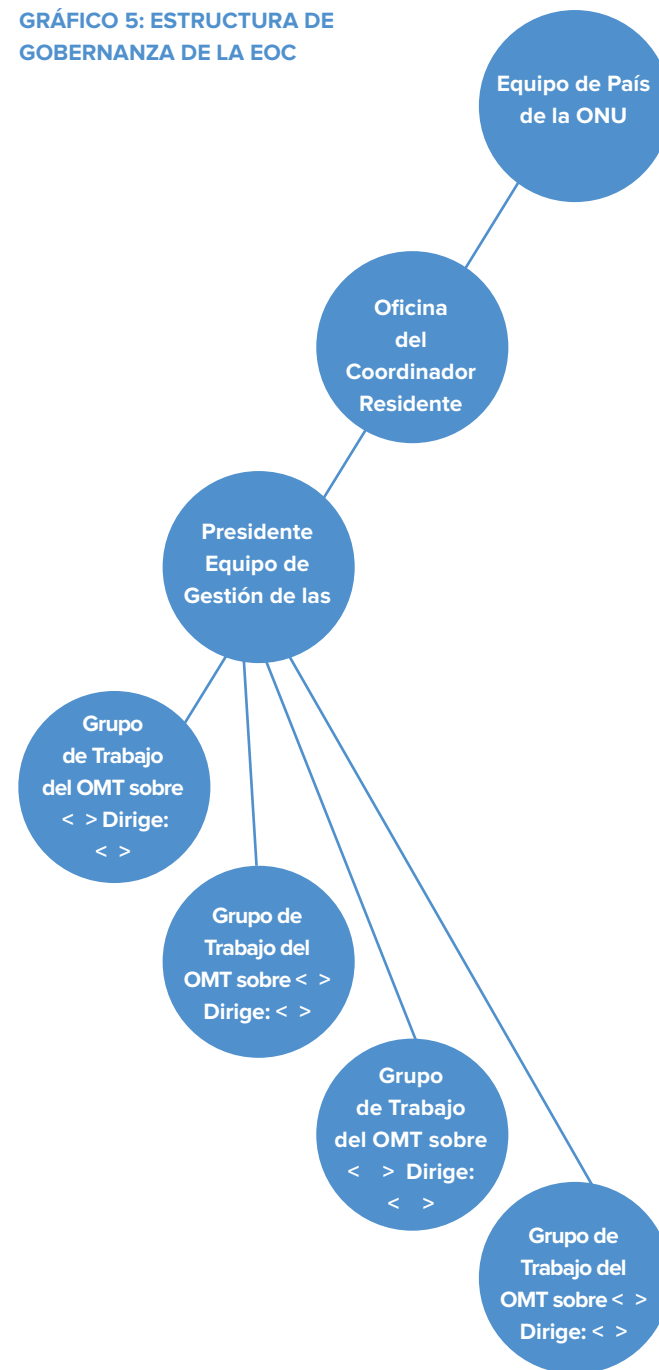
Antes de llevar a cabo la Estrategia, los Equipos de País de la ONU adoptan una serie de compromisos y realizan la planificación inicial para garantizar el apoyo conjunto a la estrategia. Existen varios prerrequisitos para iniciar el proceso de la EOC:

- **Alineamiento:** los ciclos de ejecución de la EOC y el MANUD/UNSF deben estar sincronizados; sin embargo, los UNCT tienen la posibilidad de iniciar el desarrollo de una EOC en cualquier momento.
- **Liderazgo:** la voluntad de liderar el proceso de la EOC por parte del Coordinador Residente, UNCT y OMT es esencial para el éxito en el desarrollo y la ejecución de la Estrategia a nivel de país.
- **Recursos:** el costo de desarrollar y ejecutar la EOC es sufragado por los organismos, fondos y programas de la ONU (tanto residentes como no residentes) mediante la asignación de los recursos humanos pertinentes y los presupuestos de servicios comunes gestionados por el OMT. La distribución compartida de los costos de la EOC se basa en las prácticas vigentes a nivel de país para el cálculo, la contribución y la información respecto a los presupuestos de servicios comunes.
- **Hoja de Ruta:** la hoja de ruta de la EOC refleja el compromiso conjunto del UNCT de proporcionar liderazgo, recursos y los datos necesarios. El GNUMD pone sus estructuras de apoyo a disposición del Equipo de País de la ONU una vez presentada la hoja de ruta específica de la EOC para ese país al comienzo del proceso.

3.2 GOBERNANZA

Las estructuras de gobernanza de la EOC pueden diferir de un contexto a otro. El gráfico 5 muestra la estructura genérica de la gobernanza, la gestión y la rendición de cuentas de la EOC, y es una guía útil.

GRÁFICO 5: ESTRUCTURA DE GOBERNANZA DE LA EOC



La gobernanza de la EOC generalmente exige tomar en consideración varios aspectos significativos. Cabe la posibilidad de modificar elementos importantes para su adaptación al contexto del país (en términos de necesidades y de recursos humanos disponibles para llevar a cabo la Estrategia). Entre los elementos clave se encuentran los siguientes:

- Un **organigrama** donde quede reflejada la cadena informativa acordada y se haga referencia a las presidencias y los principales organismos;
- Un **punto permanente en la agenda** de reuniones del UNCT para que el presidente del OMT informe de la EOC;
- Los funcionarios miembros del OMT, los equipos de tareas y/o grupos de trabajo **reconocidos** por el UNCT y **formalmente nominados/** aceptados por el director del organismo;
- Las **descripciones de los puestos** (y, por tanto, las evaluaciones anuales del personal) que serán actualizadas para indicar las necesidades de apoyo técnico o a nivel de liderazgo de la EOC cuando sea pertinente;
- **Los nombramientos de personal directivo** (nivel de Adjunto a la Dirección cuando sea posible) como presidentes de los grupos de trabajo y de tareas de el OMT para facilitar una mejor gestión del proceso y una toma de decisiones más rápida;
- **Mecanismos para valorar el desempeño**, de modo que los programas reconozcan y premien la actuación de individuos y grupos (incluida la de organismos individuales que realicen tareas de supervisión del personal contratado conjuntamente).

3.3 RENDICIÓN DE CUENTAS

Liderazgo – Equipo de País de la ONU: supervisa el proceso de la EOC en su conjunto, autoriza el desembolso de los recursos necesarios, tanto para el organismo como a nivel conjunto, aprueba la hoja de ruta de la EOC y proporciona la validación final antes de su envío a DOCO del GNUD por parte del Equipo de Gestión de las Operaciones.

Coordinación – Oficina del Coordinador Residente de la ONU: facilita la comunicación entre el Coordinador Residente y el OMT; cuando es pertinente, coordina al personal contratado conjuntamente para las operaciones institucionales; proporciona asesoramiento y ayuda a coordinar los aspectos logísticos del proceso de la EOC; se comunica con DOCO GNUM en nombre del presidente del OMT o del Coordinador Residente.

Gestión – Equipo de Gestión de las Operaciones: responsable de la operativa diaria de implementación de la hoja de ruta de la EOC y de la supervisión de los equipos de tareas y grupos de trabajo del OMT, así como de la planificación y la comunicación, y del asesoramiento al UNCT en materias relacionadas con la EOC.

Apoyo y experiencia técnica – equipos de tareas y grupos de trabajo del OMT: encargados de la aportación técnica a la EOC, de la elaboración del documento del marco EOC; y del desarrollo, ejecución y seguimiento de los planes anuales de trabajo.

3.4 SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN E INFORMACIÓN

El seguimiento anual de la EOC es realizado por el OMT y sus grupos de trabajo y equipos de tareas con ayuda de la oficina del Coordinador Residente, en consonancia con el proceso de seguimiento anual del MANUD/UNSF, e incluido en el Informe Anual de Resultados de la ONU para el País. Los logros obtenidos por la EOC son reflejados también en el Informe Anual del Coordinador Residente al Secretario General de las Naciones Unidas. Las medidas de seguimiento de la EOC miden el progreso alcanzado en relación a las metas previstas e identifica los retos enfrentados en la ejecución. El proceso de elaboración del marco de resultados de la EOC establece las bases iniciales de referencia, las metas e indicadores medibles, recomendándose entre dos y cuatro indicadores por efecto y producto.

Las herramientas primarias para el seguimiento, la evaluación y la información son el marco de resultados de la EOC y los planes de trabajo anuales.

3.5 MARCO PRESUPUESTARIO COMÚN

El Marco de Resultados de la EOC captura los costos estimados necesarios para realizar las actividades especificadas para cada área de efectos. Las áreas de efectos se conocen también como líneas de servicios comunes (hay seis). Los costos de la EOC son sufragados predominantemente mediante contribuciones de participación por parte de los organismos de la ONU al presupuesto de servicios comunes del OMT. En algunos casos, el UNCT/OMT puede recibir fondos externos para la implementación de la EOC.

Los planes de trabajo anuales de la EOC describen las actividades previstas para el año natural. La presentación de los planes al UNCT para su aprobación normalmente consolida la solicitud formal de recursos anuales a través del presupuesto de servicios comunes del OMT.

Los presupuestos de servicios comunes representan recursos conjuntos guardados en una cuenta de servicios comunes que es gestionada por uno de los principales organismos nominado o por la unidad de servicios comunes responsable de proporcionar un informe financiero anual a los organismos partícipes y al UNCT.

4. APOYO A LOS EQUIPOS DE PAÍS DE LA ONU

Además de la orientación y los recursos proporcionados en el **manual de usuario**, existe una amplia gama de recursos y servicios de asesoramiento y asistencia técnica disponibles en el **toolkit de la EOC**.

DOCO GNUD

El equipo de operaciones institucionales de la Oficina de Coordinación de Operaciones para el Desarrollo (DOCO) es el “primer punto de contacto” para todas las cuestiones relacionadas con la EOC. El equipo proporciona asesoramiento técnico y recursos, y también actúa de punto de coordinación para la orientación de políticas del Comité de Alto Nivel para la Gestión (HLCM). Asimismo, coordina y mantiene un manual de recursos para la EOC en la página web del GNUM y el listado de expertos en operaciones institucionales del GNUM.

GNUM Regional

Estos especialistas regionales preparados para apoyar al UNCT en materia de operaciones institucionales proporcionan asistencia experta y contribuyen al flujo de ejemplos de buenas prácticas en la región, entre las regiones y DOCO GNUM/ONU. Cuando los recursos lo permiten tienen lugar actividades de formación y de creación de redes relacionados con la EOC a nivel regional.

Personal ONU preparado para las EOC

Cada vez hay más funcionarios a nivel de país con experiencia en operaciones institucionales y con formación en este terreno. Los OMT pueden ponerse en contacto con el equipo de operaciones institucionales en DOCO ONU a fin de recabar más información respecto a cómo solicitar y tener acceso a personal de la ONU con formación en EOC.

Consultores independientes formados en EOC

Cuando es necesario, puede haber consultores independientes que presten apoyo al proceso de la Estrategia. Se han utilizado consultores independientes para proporcionar formación, ejercicios de iniciación y priorización, y para aumentar el trabajo analítico del proceso EOC. Los OMT pueden ponerse en contacto con el equipo de operaciones institucionales en DOCO ONU para recibir más información sobre consultores independientes con formación en EOC. El costo de los servicios de consultoría es compartido por el UNCT.

Listado de expertos en operaciones institucionales del GNUM

El listado fue creado para cubrir las necesidades de formación, coordinación y facilitación de los organismos y los OMT/UNCT. El listado incluye a personal de las Naciones Unidas y consultores independientes con formación en EOC. Ofrece la opción de ampliar la capacidad local disponible en esta área. Los OMT pueden ponerse en contacto con el equipo de operaciones institucionales en DOCO ONU para comentar sus necesidades y pedir consejo sobre los recursos disponibles a través del listado.

5. ALGUNAS LECCIONES APRENDIDAS DEL PROGRAMA PILOTO DE LA EOC

La evaluación del programa piloto realizada en 2015 proporcionó varias lecciones aprendidas relevantes para una ejecución de calidad de la EOC a nivel de país:

Análisis costo-beneficio

La mejora de la metodología del análisis de costo-beneficio para armonizarla con las categorías de costos directos e indirectos del Comité de Alto Nivel para la Gestión (HLCM) fortalecerá los enfoques a nivel de sistema para la armonización de las operaciones institucionales comunes.

Seguimiento y evaluación

Se necesitan indicadores estándar del marco de resultados de la EOC para ayudar a la agregación de resultados a nivel mundial, regional y de país. Esto reforzará el seguimiento y aumentará de manera significativa su calidad, además de reducir el tiempo y el costo de la preparación de los marcos de resultados EOC.

Recursos humanos conjuntos para la EOC

La coordinación de la estrategia mejora significativamente cuando los UNCT invierten en una fuente central de recursos humanos responsable de coordinar el desarrollo de la Estrategia, su ejecución y su seguimiento. El mejor momento para examinar las capacidades del personal es en la fase de iniciación.

Beneficios de calidad de la EOC

Sin subestimar su importancia, cabe citar entre los beneficios de calidad que reporta la EOC una mayor colaboración interinstitucional y la mejora de la calidad de las operaciones y los programas.

Valor añadido de la EOC

El valor de un marco estratégico conjunto ha quedado demostrado, en comparación con las discretas actividades conjuntas para la prestación de servicios comunes.

Igual valor de los servicios comunes que requieren inversiones

A la luz del ahorro a largo plazo, conviene tener en cuenta la posibilidad de unas altas inversiones iniciales en servicios comunes. Por ejemplo, una inversión inicial alta en ITC generará portantes beneficios a largo plazo (no a corto).



UNITED
NATIONS
DEVELOPMENT
GROUP

CONTACTOS

Para más información, pueden ponerse en contacto con el especialista en operaciones institucionales del GNUD en DOCO ONU, Anders Voigt, en anders.voigt@undg.org. Por favor, visiten la página web del GNUD [aquí](#) para más detalles.
