



Naciones Unidas

Informe de la Junta de Auditores

**correspondiente al año terminado
el 31 de diciembre de 2010**

**Volumen V
Plan maestro de mejoras de infraestructura**

**Asamblea General
Documentos Oficiales
Sexagésimo sexto período de sesiones
Suplemento núm. 5**

Asamblea General
Documentos Oficiales
Sexagésimo sexto período de sesiones
Suplemento núm. 5

Informe de la Junta de Auditores

**correspondiente al año terminado el 31 de diciembre
de 2010**

Volumen V
Plan maestro de mejoras de infraestructura



Naciones Unidas • Nueva York, 2011

Nota

Las firmas de los documentos de las Naciones Unidas se componen de letras mayúsculas y cifras. La mención de una de tales firmas indica que se hace referencia a un documento de las Naciones Unidas.

Índice

<i>Capítulo</i>	<i>Página</i>
Cartas de envío.....	iv
I. Resumen.....	1
A. Mandato, alcance y metodología.....	6
B. Conclusiones y recomendaciones.....	7
1. Seguimiento de las recomendaciones anteriores de la Junta de Auditores.....	7
2. Antecedentes y situación financiera.....	7
3. Principales esferas en que se han realizado progresos.....	9
4. Control de las modificaciones.....	11
5. Entrega de edificios al Servicio de Administración de Locales.....	16
6. Plazos del proyecto.....	18
7. Gestión del presupuesto.....	21
8. Ventajas del plan maestro.....	28
9. Planificación de la sucesión y estabilidad de los equipos.....	30
10. Adquisiciones.....	31
C. Reconocimientos.....	32
Anexos	
I. Situación del cumplimiento de las recomendaciones correspondientes al año terminado el 31 de diciembre de 2009.....	33
II. Calendario del proyecto.....	35
III. Principales esferas de incertidumbre en el calendario del plan maestro.....	36
IV. Detalles de los costos de la actualización de las mejoras de la seguridad.....	38

Carta de envío

[12 de julio de 2011]

Tengo el honor de remitirle adjunto el informe de la Junta de Auditores sobre el plan maestro de mejoras de infraestructura correspondiente al año finalizado el 31 de diciembre de 2010.

(Firmado) **Liu Jiayi**
Auditor General de China
Presidente de la Junta de Auditores de las Naciones Unidas

Presidente de la Asamblea General
de las Naciones Unidas
Nueva York

Informe de la Junta de Auditores sobre el plan maestro de mejoras de infraestructura correspondiente al año terminado el 31 de diciembre de 2010

Resumen

La remodelación de 2.000 millones de dólares de la Sede de las Naciones Unidas en Nueva York, es decir, el plan maestro de mejoras de infraestructura, constituye un proyecto complejo, de elevado valor y de gran resonancia que entraña modernizar, asegurar y conservar arquitectónicamente una obra representativa del estilo campus universitario de los años 50. El proyecto ha de hacer frente a problemas relacionados con la gobernanza y la ordenación de intereses, y en todo momento han de mantenerse las actividades de las Naciones Unidas, muchas de las cuales han de seguir realizándose dentro del recinto durante las obras de construcción.

En su resolución 57/292, la Asamblea General destacó la importancia de que se supervisaran el desarrollo y la ejecución del plan maestro de mejoras de infraestructura, y pidió a la Junta de Auditores que le presentara un informe anual sobre el proyecto. El presente informe contiene las conclusiones y recomendaciones del examen anual de la Junta sobre los progresos realizados por el plan maestro en cumplimiento de la solicitud de la Asamblea.

Conclusión general de la Junta

La Junta reconoce que se han realizado importantes avances en relación con el plan maestro de mejoras de infraestructura. Más de 6.000 funcionarios han sido trasladados desde sus anteriores lugares de trabajo a oficinas temporales e importantes elementos de las obras de construcción avanzaron en líneas generales según lo previsto. Además, la Junta ha observado que existen esferas de buena práctica en el plan maestro, como, por ejemplo, en el equipo integrado que trabaja entre la Oficina del Plan Maestro de Mejoras de Infraestructura, sus asesores profesionales y el contratista principal.

Riesgos relacionados con el presupuesto y el calendario

Pese a esos ejemplos de progresos realizados, el plan maestro tiene ante sí importantes retos. En el marco del proyecto, al 31 de marzo de 2011 se prevé que el gasto exceda en 79 millones de dólares (el 4%) de la suma presupuestada y hay partes esenciales del proyecto que se encuentran retrasadas. La Junta observa que esta previsión de costos no incluye una consignación para los muy probables costos que entrañen los riesgos señalados y una estimación sólida y verificable del costo de todas las órdenes de modificación hasta la conclusión del proyecto ni tiene en cuenta todos los costos correspondientes al alquiler de los locales provisionales. Así pues, la Junta opina que lo más probable es que esta situación empeore y no que mejore, aunque ese nuevo sobregasto y esas nuevas demoras pueden reducirse al mínimo si la Administración puede adoptar medidas con rapidez y firmeza para hacer plenamente frente a las preocupaciones planteadas en el presente informe.

El proyecto se enfrenta a las importantes presiones siguientes relacionadas con el costo y con el tiempo:

- Cada vez queda más claro que los “costos asociados” (que guardan relación con el proyecto, pero no con el alcance y el presupuesto básicos) no pueden ser absorbidos por el proyecto, tal como había solicitado previamente la Asamblea General, a menos que tenga lugar una importante reducción del alcance
- El enfoque adoptado para estimar los costos futuros, tales como el muy probable costo de los riesgos señalados o las futuras órdenes de modificación, no es suficientemente analítico. Ello suscita incertidumbre acerca de si el resto de la reserva para imprevistos es suficiente hasta la terminación del proyecto o si el sobre costo que actualmente se registra seguirá aumentando
- Aunque se proyecta que, según los planes actuales, los primeros regresos de funcionarios al Edificio de la Secretaría tengan lugar tres meses después de la terminación proyectada que se publicó en septiembre de 2007 (estrategia acelerada), el proyecto ya ha acumulado retrasos. Las previsiones pasadas han tendido al optimismo y los plazos establecidos respecto del Edificio de Conferencias y el Edificio de la Asamblea General se han retrasado considerablemente a partir de las primeras estimaciones por las razones que se examinan *infra*
- No existe ninguna solución viable de diseño para las necesidades de seguridad relacionadas con la Biblioteca Dag Hammarskjöld y el Edificio del Anexo Sur, componentes estos del proyecto que se encuentran en suspenso.

A medida que se aproxime la terminación de las obras, algunos riesgos desaparecerán y disminuirá la probabilidad de incrementos inesperados de los costos. No obstante, la capacidad del plan maestro de mejoras de infraestructura de absorber nuevas presiones relacionadas con el tiempo o con los costos es ya limitada y la Junta considera que, en el momento de la presentación de este informe, no hay riesgos adicionales importantes de nuevos incrementos de costos y demoras.

Oportunidades en cuanto a los beneficios y la eficiencia

La Administración se está esforzando por ampliar las oportunidades para mejorar las comunicaciones y el trabajo en equipo que se presentan en el plan maestro mediante la ubicación en un espacio común del personal directivo superior dentro del Edificio de la Secretaría y el establecimiento de un espacio de oficina abierto en lugar de dividido en cubículos. No obstante, preocupa a la Junta el hecho de que la Administración no cuente con un proceso estructurado para definir los beneficios que se desea obtener del proyecto y maximizarlos; tampoco está aprovechando cabalmente las posibilidades de mejorar las soluciones sobre el espacio, como las políticas de utilización flexible de escritorios, que podrían brindar una importante oportunidad de ahorro de costos al permitir acoger a más funcionarios en la Secretaría, con lo que se reducirían los costos de alquiler actuales y los posibles sobrecostos. Esos beneficios aún se pueden conseguir, pero la Administración tendría que adoptar un enfoque riguroso y sumamente propicio de gestión del cambio para hacer frente a las inevitables y necesarias transformaciones culturales en las prácticas de trabajo del personal.

En general, la Junta considera que, a pesar de los progresos realizados en el marco del plan maestro de mejoras de infraestructura, el proyecto está entrando en

una etapa crítica, en que se ha reducido considerablemente la flexibilidad para gestionar los problemas imprevistos y las presiones sobre los costos y los plazos. Ya no cabe duda de que la obra se terminará con retraso. Los primeros regresos de funcionarios al Edificio de la Secretaría comenzarán tres meses después del momento proyectado para la terminación señalado por la Oficina del Plan Maestro de Mejoras de Infraestructura en septiembre de 2007 (estrategia acelerada). Se proyecta ahora que el Edificio de la Asamblea General y el Edificio de Conferencias se retrasarán un año y hay posibilidades de reducción del alcance de los trabajos previstos en el Edificio de la Biblioteca y el Edificio del Anexo Sur. El costo actualmente previsto es de 79 millones de dólares (el 4%) por encima de la suma presupuestada y hay importantes riesgos de que, si no se mitiga con firmeza, se podría producir un aumento de las demoras y un aumento de los costos por encima del sobregasto actualmente previsto. La Administración tendrá que actuar con decisión para aprovechar todos los beneficios y oportunidades que ofrece esta remodelación única en una generación.

Principales conclusiones y recomendaciones

La fecha de terminación del proyecto se ha retrasado de mediados de 2013 a mediados de 2014 y la previsión de costos ha aumentado alrededor del 4% respecto del presupuesto revisado aprobado por la Asamblea General, teniendo en cuenta los compromisos de donaciones y de fondos para la mejora de la seguridad. La Oficina del Plan Maestro informa de que la previsión del costo final para la totalidad del proyecto se cifra en 2.061 millones de dólares, lo que entraña un sobregasto de 79 millones de dólares respecto del presupuesto, al tiempo que la terminación del Edificio de la Asamblea General tendrá lugar a mediados de 2014, con un año de retraso respecto de la fecha considerada en el calendario acelerado revisado, principalmente como consecuencia de los cambios en cuanto al alcance de la seguridad. Hay importantes presiones que han repercutido y siguen repercutiendo en el costo, el calendario y el alcance del proyecto, lo que incluye nuevos requisitos de seguridad que requieren alrededor de 100 millones de dólares en trabajos de protección, financiados por la nación anfitriona.

La previsión general de costos no incluye expresamente el costo de las órdenes de modificación ni contiene ninguna provisión para los costos muy probables de los riesgos en el registro de riesgos. Una previsión precisa y transparente de los costos de un proyecto como este es esencial para que la dirección y los encargados de la gobernanza actúen con rapidez y eficacia para mantener el pleno control presupuestario. En el momento de la presentación de este informe, la previsión de costos no incluye una estimación sólidamente calculada y verificable del costo de todas las órdenes de modificación hasta la terminación del proyecto y no figura ninguna provisión para los costos muy probables de los riesgos señalados. El costo completo de alquilar espacio temporal también ha de ser evaluado y recogido en la previsión de costos. En consecuencia, la Junta no puede garantizar la precisión de los costos de la previsión a los efectos de la terminación del proyecto.

La falta de una solución viable para el diseño de la Biblioteca Dag Hammarskjöld y el Edificio del Anexo Sur ha dado lugar a que se dejen en suspenso esos componentes del proyecto. Después de una evaluación de la resistencia de los edificios al impacto de explosivos, la Oficina del Plan Maestro ha dejado en suspenso el diseño en espera de celebrar nuevas conversaciones con las autoridades del Ayuntamiento de Nueva York y con los propietarios del edificio

adyacente, cuyos planes pueden guardar relación con la solución. La Oficina informó a la Junta de que el costo más reciente previsto para la renovación de la Biblioteca y el Edificio del Anexo Sur, tal como se había previsto inicialmente, ascendía a 65 millones de dólares. En los presupuestos acordados para el plan maestro no se delimitan por separado los costos de esos edificios.

La Oficina del Plan Maestro no tiene capacidad para absorber los costos asociados (alrededor de 146 millones de dólares) con cargo a su presupuesto. Los costos asociados se hacen necesarios por el proyecto, pero no están dentro del ámbito directo de la responsabilidad del proyecto ni se incluyeron en el presupuesto inicial del plan maestro. Aunque la Asamblea General había pedido que el plan maestro absorbiera tales costos, la Junta considera que ya no es una petición realista si no se reduce el alcance del plan o se incrementa el sobre costo ya recogido en el proyecto.

El plan maestro no dispone de un control efectivo sobre el volumen de modificaciones del proyecto y sigue siendo objeto de un gran número de modificaciones impulsadas por los ocupantes finales y de diseños incompletos. Las modificaciones son una característica común de todas las obras de construcción, pero pueden entrañar riesgos de demora y de incremento de los costos. Por consiguiente, el control efectivo de las modificaciones es un factor reconocido de éxito, lo que suele dar lugar a que se consulte debidamente a los posibles ocupantes o usuarios al comienzo de la etapa de diseño, al tiempo que el proceso de modificaciones, una vez concluido el diseño, se caracteriza por reglas claras, una firme gobernanza y una sólida administración para reducir al mínimo las modificaciones. Los diseños de algunas etapas del plan maestro no estaban concluidos en el momento en que se inició la licitación de los contratos y, con el fin de respetar el calendario del proyecto, los contratos se están adjudicando a sabiendas de que los diseños están incompletos. En tales circunstancias, resulta incluso más esencial que se cuente con procedimientos eficaces para reducir al mínimo las modificaciones, controlarlas y prever los posibles costos de las futuras modificaciones y tramitar debidamente las órdenes de modificación. La Oficina del Plan Maestro cuenta con un sólido proceso para tramitar las órdenes de modificación que surgen, pero la Administración no ha establecido un sistema eficaz para reducir al mínimo el volumen de modificaciones desde un comienzo, al tiempo que, si no se abordan ya la cuestión de las constantes modificaciones y la del tiempo cada vez mayor que se tarda en resolverlas, aumentarán los costos y los retrasos.

Una esfera de riesgo crítico es la del proceso de traspaso de la Oficina del Plan Maestro al Servicio de Administración de Locales. Partiendo de la experiencia adquirida de resultados de traspaso del Edificio del Jardín Norte, que no constituyó un proceso carente de problemas, el Servicio de Administración de Locales está contratando más personal para el plan maestro, está impartiendo formación adicional a su personal de operaciones y ha contratado un consultor para que preste apoyo en el proceso de traspaso. Pese a tales medidas positivas, la Junta considera que la disponibilidad del Servicio constituye un ámbito de alto riesgo, ya que cualquier demora en la etapa de traspaso del proyecto incrementará inevitablemente los costos.

Teniendo presentes las conclusiones que anteceden, la Junta formula recomendaciones detalladas en la parte principal del presente informe. La Administración aceptó todas las recomendaciones de la Junta con una excepción: la recomendación de que se dotara de un mayor grado de certidumbre a la financiación

de los costos asociados. La Administración considera que la Asamblea General, en su resolución 65/269, deja claro que los costos se absorben en el presupuesto del plan maestro. Las observaciones de la Administración y de la Junta sobre esta cuestión se recogen en los párrafos 80 a 82.

En suma, las principales recomendaciones son que:

- **La Oficina del Plan Maestro refuerce su enfoque respecto de la previsión de los costos futuros mediante la inclusión de una estimación sólidamente calculada y verificable del costo de todas las órdenes de modificación hasta la terminación del proyecto y dejando un margen para los costos muy probables de los riesgos señalados**
- **La Administración revise la situación respecto del Edificio de la Biblioteca y el Edificio del Anexo Sur**
- **La Administración y los encargados de la gobernanza resuelvan rápidamente la situación insostenible dimanante de los costos asociados**
- **La Administración establezca una gobernanza eficaz para el control de las modificaciones a los efectos de reducir al mínimo las modificaciones impulsadas por los ocupantes**
- **La Administración supervise trimestralmente las gestiones de los pedidos entre el Servicio de Administración de Locales y la Oficina del Plan Maestro.**

Cumplimiento de las recomendaciones anteriores

De las 20 recomendaciones que la Junta formuló en su informe correspondiente al año terminado el 31 de diciembre de 2009 (A/65/5 (Vol. V)), 9 (el 45%) se cumplieron íntegramente, 5 (el 25%) estaban en proceso de cumplimiento, 5 (el 25%) no se cumplieron y, de ellas, 3 fueron reemplazadas por nuevas recomendaciones, y 1 (el 5%) ha sido superada por los acontecimientos. La Junta reitera las recomendaciones de su informe anterior que no han sido reemplazadas por otras ni superadas por los acontecimientos, sino que aún no se han cumplido cabalmente.

A. Mandato, alcance y metodología

1. El plan maestro de mejoras de infraestructura consiste en la remodelación del complejo de la Sede de las Naciones Unidas en Nueva York. Fue establecido en virtud de la resolución 55/238 de la Asamblea General e inicialmente se financió con cargo a una consignación del presupuesto ordinario de las Naciones Unidas. La Asamblea estableció después una cuenta especial para el plan maestro en la sección II, párrafo 24, de su resolución 57/292. Posteriormente se incluyeron consignaciones en la cuenta especial con cargo a las cuotas de los Estados Miembros. Se informa sobre la situación financiera del plan maestro dentro del estado financiero IX, Bienes de capital y obras de construcción en ejecución, de los estados financieros de las Naciones Unidas (véase el documento A/66/5 (Vol. I)). Los saldos no utilizados de las consignaciones se pasan a los bienios posteriores hasta que concluyen los proyectos.

2. La Asamblea General, en su resolución 57/292, destacó la importancia de que se supervisaran el desarrollo y la ejecución del plan maestro, y pidió a la Junta de Auditores que le presentara un informe anual sobre el proyecto.

3. Al redactar el presente informe, la Junta de Auditores examinó los progresos realizados por el plan maestro desde su informe anterior (A/65/5 (Vol. V)) y la forma en que se habían determinado y gestionado los riesgos vinculados al proyecto. Los objetivos primordiales del examen de la Junta eran:

- Evaluar los progresos realizados en el cumplimiento de las anteriores recomendaciones de la Junta
- Evaluar los progresos realizados por el plan maestro desde el anterior informe anual de la Junta
- Determinar si era probable que el plan maestro se ejecutara dentro de los límites del presupuesto y dentro de los plazos previstos
- Formular nuevas recomendaciones encaminadas a reforzar la gestión del plan maestro.

4. La Junta ha colaborado estrechamente con la Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI) para comprender los resultados de las recientes auditorías internas, coordinar sus respectivas labores de auditoría y reducir al mínimo las exigencias impuestas a la Oficina del Plan Maestro.

5. El presente informe se ocupa de asuntos que, en opinión de la Junta, deberían señalarse a la atención de la Asamblea General. Las observaciones y conclusiones de la Junta se examinaron con la Administración, cuyas opiniones se han recogido debidamente en el informe.

B. Conclusiones y recomendaciones

1. Seguimiento de las recomendaciones anteriores de la Junta de Auditores

6. De las 20 recomendaciones formuladas por la Junta de Auditores en su informe correspondiente al año terminado el 31 de diciembre de 2009 (A/65/5 (Vol. V)), 9 (el 45%) se cumplieron íntegramente, 5 (el 25%) estaban en proceso de cumplimiento y 5 (el 25%) no se cumplieron. Las cinco que no se cumplieron guardan relación con los asuntos siguientes:

- Trece espacios en torno al complejo han sido patrocinados por Estados Miembros antes del plan maestro y no está claro si deben seguir siendo patrocinadores de esos espacios después de la remodelación. La Junta recomendó anteriormente que se diera mayor precisión a la política de gestión y restablecimiento de tales patrocinios durante el plan maestro y después de él a fin de dejar clara esta cuestión. La Junta reitera su recomendación anterior
- La Junta tomó nota de que se había cumplido la recomendación de establecer un proceso de revisión posterior a la ejecución de los contratos, pero que el proceso no estaba funcionando según lo previsto. La Junta se refiere de nuevo a esta cuestión en la sección B.10 del presente informe
- Las tres recomendaciones restantes guardan relación con la previsión de los costos y el contexto de los imprevistos y han pasado a ser reemplazadas por nuevas recomendaciones en el presente informe.

7. La Junta reitera las recomendaciones de su informe anterior que no han sido reemplazadas por otras y que no se han cumplido cabalmente (véase el documento A/65/5 (Vol. V), párrafos 31, 62, 67, 112, 118, 129 y 147). Además, considera que una de las recomendaciones de ese informe (el 5%) ha sido superada por los acontecimientos. Se refiere a los retrasos en la negociación de los contratos para el Edificio de Conferencias. Las modificaciones de los planos de ese edificio a fin de incluir nuevos requisitos de seguridad significan que esa recomendación ha resultado superada por los acontecimientos.

2. Antecedentes y situación financiera

8. A finales de los años noventa, se destacó la necesidad de una remodelación total de la Sede de las Naciones Unidas en Nueva York. En junio de 2000, el Secretario General, en su informe sobre el plan maestro (A/55/117), expuso claramente la necesidad de la remodelación y una serie de posibles enfoques. La opción preferida era una remodelación de seis años de duración que costaba alrededor de 964 millones de dólares y entrañaba la realización de obras como máximo en el 30% del complejo, todas las cuales se realizarían al mismo tiempo.

9. A partir de 2000 se efectuaron nuevas estimaciones de los costos del diseño y de la construcción y, en febrero de 2003, el Secretario General estableció la Oficina del Plan Maestro de Mejoras de Infraestructura con el fin de que ejecutara el proyecto. La Asamblea General supervisa oficialmente el proyecto y el Secretario General se encarga del cumplimiento de sus objetivos, función que delega en el Secretario General Adjunto de Gestión, quien se ocupa asimismo de proporcionar una gama de servicios en apoyo de las actividades de las Naciones Unidas en

Nueva York. El Director Ejecutivo del plan maestro está a las órdenes del Secretario General Adjunto de Gestión.

10. En noviembre de 2005, el Secretario General, en su tercer informe anual sobre la marcha de la ejecución del plan maestro de mejoras de infraestructura (A/60/550), propuso un presupuesto de 1.588 millones de dólares para ejecutar el plan maestro. En su cuarto informe anual sobre la marcha de la ejecución, de octubre de 2006 (A/61/549), el Secretario General explicó que el presupuesto había aumentado a 1.646 millones de dólares porque los cambios de las condiciones de mercado habían incrementado los costos de construcción y los honorarios profesionales. En su informe, el Secretario General también reconoció la necesidad de ampliar el alcance, lo que incluía una mayor seguridad contra explosiones y sistemas de copias de reserva y seguridad en relación con la tecnología de la información. Con la ampliación del alcance, el costo total proyectado ascendía a 1.877 millones de dólares. El 22 de diciembre de 2006, en su resolución 61/251, la Asamblea General decidió aprobar el presupuesto revisado del proyecto y propuso un enfoque gradual respecto de la construcción (estrategia IV).

11. En septiembre de 2007, el Secretario General, en su quinto informe anual sobre la marcha de la ejecución (A/62/364), señaló retrasos en la ejecución de la estrategia IV y se refirió a las complejidades del proceso de adopción de decisiones en las Naciones Unidas y a la renuncia del Director Ejecutivo del plan maestro de mejoras de infraestructura. El Secretario General estimó que el costo final del proyecto ascendía a 2.096 millones de dólares, lo que entrañaba unos 220 millones por encima del presupuesto, principalmente debido al retraso en el calendario y a los efectos conexos de la inflación de los precios en los costos de construcción y de alquiler.

12. El Secretario General propuso entonces la estrategia acelerada IV, que entrañaba un período más breve de renovación, menos etapas de construcción y menos perturbaciones de las actividades de las Naciones Unidas. El costo estimado final revisado se cifraba en 2.067 millones de dólares, es decir, unos 190 millones de dólares por encima del presupuesto. En su resolución 62/87, la Asamblea General tomó nota de la propuesta del Secretario General en relación con la estrategia acelerada IV.

13. Actualmente se está aplicando la estrategia acelerada IV. En octubre de 2010, en su octavo informe anual sobre la marcha de la ejecución (A/65/511), el Secretario General manifestó que el 75% de los compromisos del plan maestro ya estaban adquiridos y consolidados y que el costo del proyecto ascendía a 1.957 millones de dólares, es decir, unos 80 millones de dólares por encima del presupuesto.

14. El gasto acumulado del plan maestro al 31 de diciembre de 2010 se cifraba en 1.335 millones de dólares (véase el cuadro 1). La disminución del gasto en 2010 (406 millones de dólares en 2010 por comparación con 584 millones en 2009) obedece al retraso en la actividad de construcción causado por la necesidad de que la Oficina del Plan Maestro se ocupase de la actualización de las mejoras de la seguridad que se describe en la sección 3.3 *infra*:

Cuadro 1
Gastos del plan maestro de mejoras de infraestructura

Partida de gasto	Gastos (en miles de dólares EE.UU.)						Porcentaje del total					
	Antes de 2007 ^a	2007	2008	2009	2010	Total	Antes de 2007 ^a	2007	2008	2009	2010	Total
Sueldos y otros gastos de personal	8 414	3 236	3 999	5 005	5 080	25 734	12,2	7,0	1,7	0,9	1,3	1,9
Viajes	74	25	30	35	9	173	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Servicios por contrata	58 425	30 279	105 069	21 145	23 920	238 838	84,6	65,3	45,8	3,6	5,9	17,9
Gastos de funcionamiento	1 865	9 912	20 189	35 626	84 835	152 427	2,7	21,4	8,8	6,1	20,9	11,6
Adquisiciones	284	2 942	100 324	522 030	292 149	917 729	0,4	6,3	43,7	89,4	72,0	68,7
Subtotal	69 062	46 394	229 611	583 841	405 993	1 334 901	100	100	100	100	100	100
Anulación de obligaciones de períodos anteriores	1 531	10	1 438	2 055	7 062	12 096	—	—	—	—	—	—
Total	67 531	46 384	228 173	581 786	398 931	1 322 805	—	—	—	—	—	—

Fuente: Estados financieros provisionales de las Naciones Unidas correspondientes al período de 12 meses del bienio 2010-2011, terminado el 31 de diciembre de 2010, y cálculos de la Junta de Auditores.

^a El período anterior a 2007 abarca de 2001 a 2006.

15. En la sección 3.7 del presente informe se explica que el presupuesto del plan maestro se ha revisado para incluir un aumento del alcance y de las fuentes de financiación. Según la previsión más reciente de los directores del programa de consultores de la Oficina del Plan Maestro, de finales de febrero de 2011, el costo proyectado asciende ahora a 2.061 millones de dólares, es decir, unos 79 millones por encima del presupuesto revisado. La Junta observa que esta previsión no incluye una suma para los costos muy probables de los riesgos señalados ni una estimación sólida y verificable del costo de todas las órdenes de modificación hasta la terminación del proyecto; tampoco se hace eco de todos los costos correspondientes al alquiler del espacio provisional.

3. Principales esferas en que se han realizado progresos

16. El plan maestro de mejoras de infraestructura es un proyecto de remodelación de gran envergadura y ambicioso. Los proyectos de esa índole entrañan riesgos concretos respecto de las nuevas edificaciones, ya que las condiciones de las estructuras existentes suelen ser difíciles de evaluar con precisión. La detección tardía de problemas imprevistos respecto de las condiciones existentes puede dar lugar a un mayor volumen de trabajo y a variaciones en los costos y los plazos. En el caso de los edificios antiguos, como los del recinto de las Naciones Unidas, la falta de registros que muestren cómo era la construcción inicial puede resultar especialmente problemática. Además, la gobernanza, las comunicaciones y la gestión de los interesados también resultan complejas. Tales complejidades requieren rigurosos controles y procesos respecto del proyecto. La Junta ha observado muestras de esferas de buena práctica en el plan maestro, como, por

ejemplo, el equipo integrado que lleva a cabo actividades entre la Oficina del Plan Maestro, sus asesores profesionales y el contratista principal.

17. En su mencionado informe correspondiente al año terminado el 31 de diciembre de 2009, la Junta informó de que el plan maestro tenía aproximadamente un retraso de seis meses respecto de los plazos iniciales para la estrategia acelerada IV y que la Oficina del Plan Maestro proyectaba un costo final de 1.972 millones de dólares, que superaban en 95,2 millones de dólares el presupuesto de 1.877 millones de dólares. No obstante, la Junta observa que en 2010 la totalidad del proyecto se vio afectada por una modificación en el diseño, que se requería para lograr una mayor protección estructural contra los impactos de explosivos. En los años anteriores a 2010, la frecuencia y la intensidad cada vez mayores de las amenazas terroristas, en ocasiones dirigidas concretamente contra las Naciones Unidas, dieron lugar a que las normas de seguridad se revisaran constantemente, con el consiguiente reconocimiento permanente y nuevo de sus efectos sobre las normas relacionadas con el diseño del plan maestro.

18. En general, las Naciones Unidas sufragan los gastos de mantenimiento de un entorno seguro dentro de su recinto y el correspondiente país anfitrión (o la correspondiente subdivisión política) se encarga de mantener la seguridad fuera de los límites del recinto. En Nueva York se plantea una situación compleja concreta porque los edificios de las Naciones Unidas están suspendidos sobre la autovía Franklin D. Roosevelt. El límite físico no es vertical, razón por la que las responsabilidades en materia de seguridad de las Naciones Unidas y el país anfitrión son menos precisas de lo usual. Era menester alcanzar un claro entendimiento sobre las responsabilidades respectivas del país anfitrión y las Naciones Unidas y sobre la necesidad de una actuación conjunta y dentro de las Naciones Unidas, al tiempo que cada vez existía un mayor convencimiento de que podría ser necesario realizar modificaciones en el Edificio de Conferencias, cuya naturaleza y cuyo alcance no estuvieron claros durante algún tiempo.

19. La situación cristalizó a finales de 2010 mediante un acuerdo entre las autoridades del país anfitrión y las Naciones Unidas sobre las necesidades de diseño, la solución física y las responsabilidades respectivas, al que siguió un acuerdo en enero de 2011 con el país anfitrión sobre una contribución financiera a los costos adicionales, estimados en 100 millones de dólares, para lo que se denominó la “actualización de las mejoras de la seguridad”¹. La introducción de mejoras de la seguridad fue autorizada por la Asamblea General en abril de 2011 en su resolución 65/269. La búsqueda de una solución a los problemas de seguridad ha sido el principal factor determinante del retraso de nueve meses en la fecha de terminación del Edificio de Conferencias, lo que originó a su vez un retraso de nueve meses en la fecha de terminación del Edificio de la Asamblea General. En las secciones pertinentes de este informe, la Junta examina los efectos de la actualización de las mejoras de la seguridad en el calendario, el alcance y los costos del proyecto.

20. En el momento de la presentación de este informe, el plan maestro se está ejecutando en el marco de 22 contratos de “precio máximo garantizado”, incluidas siete propuestas de precio máximo garantizado que se han incorporado a uno de esos

¹ De los 100 millones de dólares por concepto de trabajos de protección, 70 millones corresponden a obras en el Edificio de Conferencias y 30 millones a obras en la Primera Avenida.

contratos. Se calcula el precio y se evalúan las modificaciones de cada uno de los contratos, los cuales son suficientemente amplios para que no sea probable que una orden de modificación entrañe perturbaciones. No obstante, los acuerdos multicontractuales originan los riesgos siguientes:

- En caso de que haya de modificarse el alcance previsto de un contrato de precio máximo garantizado, los costos de las modificaciones pueden entrañar una reducción del valor que se obtiene a cambio de una contraprestación pecuniaria, particularmente si las modificaciones dan lugar a perturbaciones y a una menor eficiencia para los proveedores
- Resulta mucho más arduo garantizar la coordinación entre los diferentes diseños y contratos de construcción, lograr un escalonamiento eficiente y sin trabas del desarrollo de los trabajos y evitar desequilibrios en cuanto al alcance o incongruencias entre los diferentes planes.

21. La Junta reconoce que las Naciones Unidas siguen haciendo frente a los riesgos en los ámbitos expuestos *supra*, pero señala que el equipo del plan maestro está adoptando medidas razonables para reducir al mínimo los riesgos financieros y de calendario. Un único contrato de precio máximo garantizado para todo el proyecto no habría resultado práctico, habida cuenta de que el diseño no estaba preparado al inicio y ciertamente sigue sin estar completo. Para que se estableciera el criterio de un único contrato de precio máximo garantizado, es probable que los contratistas tuvieran que pedir precios más elevados a fin de hacer frente al aumento de los riesgos, lo que no habría entrañado la obtención de cierto valor a cambio de una contraprestación pecuniaria. El equipo del proyecto comprende plenamente los riesgos que entraña el criterio de contratos múltiples con un precio máximo garantizado y la importancia de reducir al mínimo las órdenes de modificación y de coordinar debidamente las interfaces entre los contratos de precio máximo garantizado a fin de contener los costos y respetar el calendario.

22. Aunque actualmente se prevén importantes demoras en relación con el proyecto, en el sentido de que los Edificios de la Asamblea General y de Conferencias se retrasen un año, la Junta reconoce los progresos realizados, dadas las complejidades y los problemas con que ha tropezado el equipo del proyecto. Entre los logros figuran la terminación del Edificio del Jardín Norte y el traslado de unos 6.000 funcionarios al espacio provisional de oficinas, mientras se mantienen las operaciones de las Naciones Unidas y las actividades de la Asamblea General.

23. Los principales progresos realizados desde el último informe de la Junta incluyen la terminación de un nuevo centro de tecnología en el segundo sótano del Edificio del Jardín Norte, así como otras obras de infraestructura esenciales. Además, se han instalado montacargas en los Edificios de la Secretaría y de Conferencias para que puedan comenzar las obras de eliminación de amianto y otras demoliciones. En el momento de la auditoría, la eliminación del amianto y la demolición habían concluido en 21 de los 39 pisos del Edificio de la Secretaría y, a finales de abril de 2011, había concluido la instalación de una nueva fachada de vidrio en 18 pisos del Edificio.

4. Control de las modificaciones

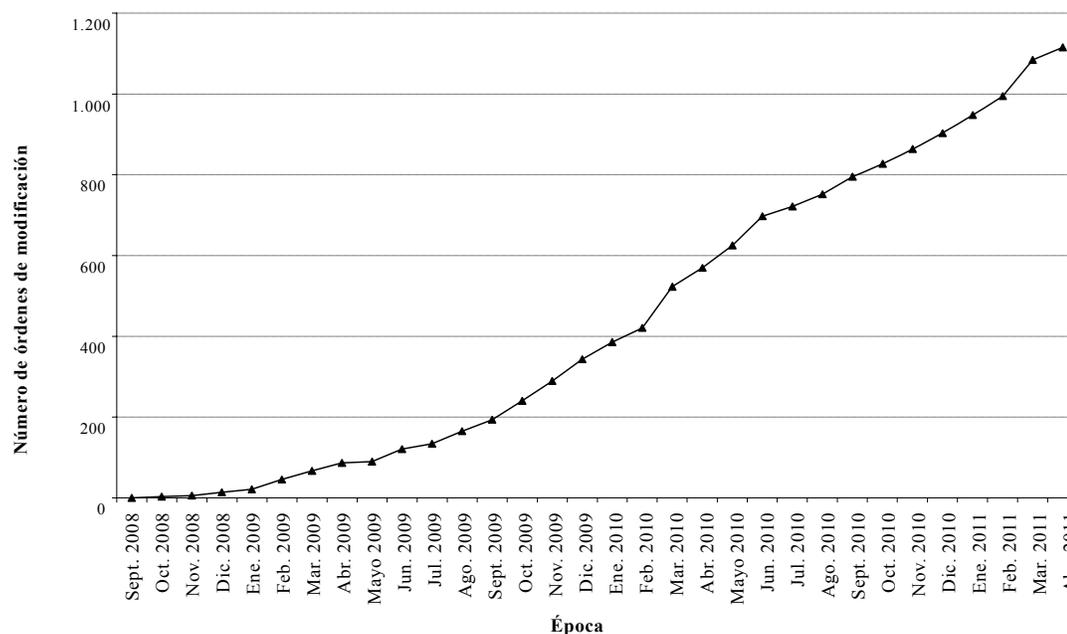
24. Una vez que han comenzado las obras en un proyecto de construcción, pueden producirse y de hecho se producen modificaciones. Cuando son numerosas, las

modificaciones constituyen un riesgo porque pueden incrementar los costos y retrasar la ejecución del proyecto. De hecho, el control efectivo de las modificaciones es una característica ampliamente reconocida del éxito de los proyectos de construcción, en los que, una vez que se finaliza el diseño, frecuentemente después de amplias consultas, se establecen claras normas y una gobernanza y una gestión sólidas para reducir al mínimo las modificaciones. La Junta y la OSSI han expuesto preocupaciones en informes anteriores acerca del volumen de cambios del plan maestro. Habida cuenta de esto, la Junta analizó de nuevo el alcance de las modificaciones del proyecto.

25. La Junta consideró que el plan maestro seguía siendo objeto de importantes cambios motivados por diversas razones. El diseño del plan no había estado terminado a tiempo y, a fin de mantener el calendario del proyecto, se adjudicaban contratos de precio máximo garantizado a sabiendas de que los diseños estaban incompletos. Se trata de una estrategia que puede requerir numerosas órdenes de modificación a medida que se va desarrollando el diseño, razón por la que es esencial que se cuente con procedimientos eficaces para reducir al mínimo los cambios innecesarios, prever los costos probables de las futuras modificaciones y tramitar debidamente las órdenes de modificación. Otras modificaciones proceden de futuros usuarios de los diversos departamentos de la Sede.

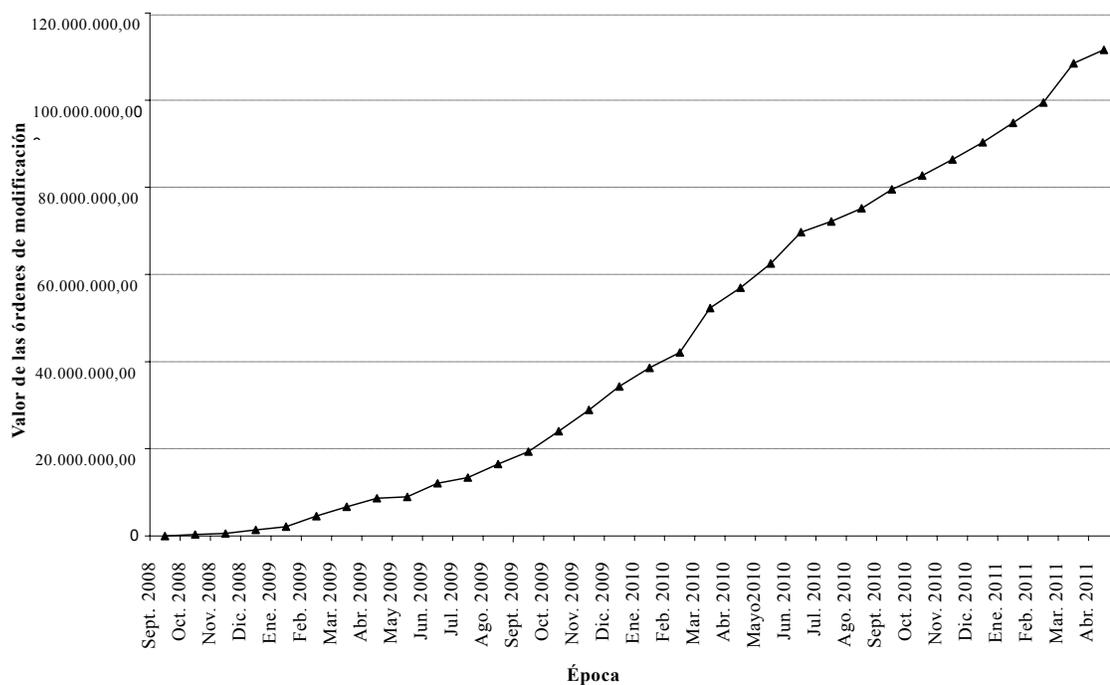
26. La Oficina del Plan Maestro dispone de un sólido procedimiento para tramitar las órdenes de modificación a medida que se reciben. No obstante, la Administración no ha establecido un sistema eficaz para reducir al mínimo el número de modificaciones desde el momento inicial y, por consiguiente, el proyecto se caracteriza por numerosas modificaciones constantes y costosas. El número total y el valor de las órdenes de modificación siguen aumentando en el marco del plan maestro y, al 5 de abril de 2011, el director de obra había emitido 1.116 solicitudes de órdenes de modificación por valor de unos 103 millones de dólares. Los gráficos I y II muestran una tendencia constante en el número y el valor de las órdenes de modificación desde el comienzo del proyecto. Estas cifras también muestran que las modificaciones se han producido a un ritmo bastante constante y, si bien es inevitable que ese ritmo disminuya a medida que el proyecto se acerca a su terminación, no hay aún ningún indicio de tal disminución.

Gráfico I
Número acumulado de órdenes de modificación



Fuente: Análisis de los datos sobre las órdenes de modificación que obran en poder de la Oficina del Plan Maestro.

Gráfico II
Valor acumulado de las órdenes de modificación



Fuente: Análisis de los datos sobre las órdenes de modificación que obran en poder de la Oficina del Plan Maestro.

27. La Junta opina que, si no media la actuación de la Administración para abordar las razones de las modificaciones, es probable que continúen las tendencias mostradas en los gráficos I y II. Dada la presión a la que está sometido el calendario del proyecto, se ha llegado a un punto en que ese ritmo de modificaciones dará lugar a nuevos retrasos. Además, como los restantes fondos para imprevistos se encuentran ya reducidos, la tendencia de las modificaciones constituye una fuerte presión sobre la capacidad del proyecto del plan maestro de concluir los trabajos dentro de los límites del presupuesto asignado. La Junta formula observaciones sobre esas cuestiones en otro lugar del presente informe.

28. El plan maestro requiere la aprobación de las estimaciones de costos de los contratistas antes de que comiencen las obras. Cuando se considera que los plazos aprobados van a retrasar la labor que ya se encuentra en una fase crítica, existe un procedimiento acelerado, denominado “proceso por el que el valor de la orden de modificación queda por determinar”. Este proceso para proteger la fase crítica entraña iniciar el trabajo antes de que los contratistas proporcionen precios en firme. El procedimiento fue establecido en marzo de 2010 después de una recomendación de la OSSI de que la Oficina del Plan Maestro dejase de utilizar formularios de autorización de trabajo para comenzar obras que serían incluidas como modificaciones de un contrato de precio máximo garantizado y velase por que las órdenes de modificación se aprobasen antes del comienzo de los trabajos asociados.

29. La Oficina del Plan Maestro informó a la Junta sobre las mejoras efectuadas para modificar el proceso de pedidos en respuesta a las recomendaciones provisionales de la Junta, como, por ejemplo, la celebración de reuniones semanales entre el director de obra y la Oficina para establecer prioridades entre las órdenes de modificación. No obstante, la Junta consideró que el proceso de autorización de órdenes de modificación seguía exigiendo una gran densidad de mano de obra y siendo laborioso. Las órdenes de modificación pueden tener su origen en una petición de la Oficina o del director de obra. Este obtiene estimaciones de costos de contratistas privados respecto del trabajo que se requiere hacer y, una vez que le parecen satisfactorios los presupuestos, los remite a la Oficina para su aprobación. Las órdenes pueden ser después revisadas por los diseñadores, el director del programa de consultores, los directores de proyecto y el Director de Construcción de la Oficina antes de su aprobación. Las órdenes de modificación pueden ser aprobadas mediante la utilización de los procedimientos de compra establecidos o por el Director Ejecutivo del plan maestro por delegación.

30. El Director Ejecutivo fue dotado de autoridad delegada para aprobar las órdenes de modificación con sujeción a un examen ulterior por el Comité de examen posterior a la adjudicación después de una recomendación de la OSSI (véase el documento A/63/266). La delegación de autoridad es limitada, de manera que la totalidad de las órdenes de modificación aprobadas por el Director Ejecutivo respecto de un contrato no pueden exceder del 10% de su valor y una orden individual no puede exceder de 5 millones de dólares. La autoridad delegada no abarca la facultad de efectuar modificaciones de envergadura en el alcance del proyecto y la Junta observa que la Asamblea General, en su resolución 65/269, autorizó la actualización de las mejoras de la seguridad.

31. Por lo que respecta a importantes proyectos del sector público, la Junta es consciente de que la autoridad delegada se utiliza, en el marco de los equipos del proyecto, para agilizar el proceso de órdenes de modificación, de manera que se

garantiza que las órdenes de modificación de menor valor son evaluadas por funcionarios de menor categoría y las órdenes de mayor valor se dejan en manos del personal directivo superior. En el marco del equipo de proyecto del plan maestro, no existen tales facultades delegadas, lo que resulta inusual. Cuando la Junta examinó esta cuestión en noviembre de 2010, se tardaban como promedio 114 días laborables en resolver las órdenes de modificación, junto con las solicitudes de subsidios². Al 5 de abril de 2011, la Junta consideró que el proceso tardaba como promedio cuatro días más que en noviembre de 2010, esto es, 118 días. La Oficina del Plan Maestro informó a la Junta de que la mayor parte del período de tramitación se destinaba a la evaluación de la legitimidad de las solicitudes de órdenes de modificación por parte de empresas de arquitectura e ingeniería, así como la revisión de los costos por la empresa de gestión del programa.

32. La Junta considera que el proceso de las órdenes de modificación sigue siendo demasiado laborioso. Los consiguientes retrasos plantean problemas a los contratistas privados, ya que con ese proceso se retrasan los pagos a los contratistas y su corriente de efectivo resulta perjudicada. El director de obra considera que ello es un riesgo que puede menoscabar la buena voluntad de los contratistas particulares e incrementar las perspectivas de que se formulen reclamaciones de resultados de los retrasos y las perturbaciones.

33. La Junta recomienda que la Oficina del Plan Maestro reduzca considerablemente el período de tramitación y los retrasos acumulados del proceso de aprobación de órdenes de modificación con objeto de que se pague a los contratistas dentro de los plazos establecidos en sus contratos o, en caso de que en los contratos no se diga nada sobre este asunto, dentro de los 30 días siguientes a la terminación de los trabajos correspondientes a una orden de modificación. Esta última medida está en consonancia con el plazo permitido para efectuar pagos en el marco de un contrato de precio máximo garantizado.

Gestión de las modificaciones solicitadas por los ocupantes

34. La Junta observa que el proceso de traslado de personal a un espacio provisional dio lugar a un gran número de modificaciones y permitió obtener información útil sobre el comportamiento de los usuarios y la eficacia de los procesos de gestión de las modificaciones del proyecto impulsadas por la demanda. En tanto que los ocupantes deseaban muchas modificaciones en sus espacios, en el marco de las medidas actuales no son responsables de los costos de las modificaciones que solicitaron. Se corre el riesgo de que los ocupantes sigan solicitando numerosas modificaciones, particularmente durante el proceso en curso destinado a lograr acuerdos sobre los planos finales de los pisos del Edificio de la Secretaría, tal como se reconoce en el registro de riesgos del proyecto.

35. La Junta reconoce que muchos departamentos tal vez no estén familiarizados con los bocetos técnicos o los planos de los pisos, razón por la que es necesario que en ocasiones las posibles modificaciones únicamente surjan cuando se aproxima la terminación de determinada zona. No obstante, la Junta considera que, si sigue dándose el volumen de modificaciones experimentado hasta la fecha, se correrá el

² Los contratos de construcción en el marco del proyecto incluyen sumas para determinadas circunstancias inciertas. Antes de que se permita al director de obra gastar tales sumas, este ha de recabar la aprobación de las Naciones Unidas mediante una solicitud de subsidios.

riesgo de que el proyecto no concluya con arreglo a los plazos y a las sumas presupuestadas.

36. Hay muchos ejemplos de buena práctica internacional según la cual los proyectos han logrado reducir al mínimo las modificaciones impulsadas por los posibles ocupantes del edificio, para lo cual se garantizó que estos fueran debidamente consultados al principio de la etapa de diseño y que el proceso de modificaciones después de la ultimación del diseño se caracterizase por normas claras, una firme gobernanza y una sólida gestión. El plan maestro no está siguiendo una buena práctica al respecto, lo que contribuye directamente a que surjan costos adicionales y presiones de tiempo.

37. La Junta consideró que la Administración no había establecido desde el inicio del proyecto un sólido mecanismo de control de las modificaciones relacionadas con los ocupantes ni claras responsabilidades para controlar el volumen, la naturaleza y los costos de las modificaciones solicitadas por los departamentos y oficinas ocupantes y para garantizar que las consecuencias financieras se tuvieran plenamente en cuenta. Por el contrario, la Oficina del Plan Maestro confía en la buena voluntad y la cooperación de los departamentos ocupantes e intenta lograr ese objetivo facilitando juegos de documentos informativos relacionados con la distribución física de sus espacios. No obstante, la Junta considera que el hecho de confiar en la cooperación es insuficiente en esta etapa del proyecto. Actualmente hay un creciente riesgo de retrasos vinculado a importantes modificaciones en los planos del Edificio de la Secretaría en particular, que pueden impedir la terminación de ese edificio dentro del plazo establecido.

38. La Junta recomienda que la Administración, en colaboración con la Oficina del Plan Maestro:

a) Revise de inmediato las tendencias de las órdenes de modificación y delimite las razones y el origen de las solicitudes de modificación;

b) Establezca claras normas, una firme gobernanza y una sólida gestión para reducir al mínimo las modificaciones impulsadas por los ocupantes.

5. Entrega de edificios al Servicio de Administración de Locales

39. En todos los proyectos, la entrega de la construcción al órgano encargado de gestionar un edificio da lugar a la denominada “etapa de puesta en marcha”. Eso entraña probar el funcionamiento del edificio, incluidos sus sistemas de control de las plantas y del edificio, y frecuentemente exige impartir una formación sustancial por lo que respecta a la función de gestión de la instalación y sus proveedores. En el caso de las Naciones Unidas, la etapa de puesta en marcha constituye un problema mayor de lo usual, ya que los sistemas anticuados están siendo sustituidos por otros con los últimos adelantos y computadorizados, con los que no se está familiarizado, y que servirán para controlar las plantas y la maquinaria modernas. Los funcionarios del Servicio de Administración de Locales tendrán que adquirir nuevas aptitudes antes de que dé comienzo el proceso de puesta en marcha.

40. Tiene una importancia capital que el Servicio de Administración de Locales esté en condiciones de desempeñar prontamente sus responsabilidades respecto de los edificios en las fechas acordadas con la Oficina del Plan Maestro. De no hacerse así, es muy probable que las fases de entrega resulten prolongadas o perturbadoras, que se generen costos adicionales como consecuencia, por ejemplo,

del alquiler de oficinas para personal temporario durante períodos más largos y que tengan lugar posibles perturbaciones en la realización de las actividades de las Naciones Unidas.

41. En noviembre de 2010, la Junta observó que la transferencia plena de la responsabilidad de la Oficina del Plan Maestro al Servicio de Administración de Locales no se había logrado, en el caso del Edificio del Jardín Norte, hasta 10 meses después de la fecha prevista para la entrega. El cúmulo de problemas que se produjo en el Servicio (como la falta de preparación y la falta de recursos) y en la Oficina (como las constantes modificaciones y el hecho de que estuvieran incompletos los diseños que mostraban la edificación inicialmente realizada) dio lugar a que la entrega al Servicio tuviera que retrasarse.

42. En el registro de riesgos del plan maestro se señala un riesgo concreto en relación con la entrega y la puesta en marcha de los sótanos que albergan la tecnología general, la tecnología de la información, las salas de control de la seguridad y otros sistemas esenciales de carácter mecánico y eléctrico. A este respecto, tienen mucha mayor importancia que cualquiera de las obras entregadas hasta el momento, habida cuenta de la complejidad de la tecnología de las infraestructuras y de que los edificios del recinto no pueden funcionar sin esas infraestructuras.

43. A comienzos de 2010, en una carta dirigida a la administración provisional en relación con el plan maestro, la Junta recomendó que fuera más estricta la planificación respecto de la puesta en marcha y de la entrega. La Junta observa que, con posterioridad, la Oficina del Plan Maestro y el Servicio de Administración de Locales han tenido en cuenta la experiencia adquirida en relación con el Edificio del Jardín Norte y han establecido por acuerdo mutuo un proceso de entrega entre ambas partes. Además, el Servicio está:

- Contratando más personal dedicado concretamente a trabajar en la Oficina del Plan Maestro
- Impartiendo formación adicional a su personal operacional sobre la gestión de los modernos sistemas de administración de edificios
- Contratando a un consultor para que preste apoyo en el proceso de entrega.

44. La Junta observa asimismo que el Servicio de Administración de Locales está emprendiendo un importante proyecto interno para actualizar su sistema de adquisiciones y el modo en que presta sus servicios. A largo plazo, la Junta considera que ese es el enfoque adecuado. El hecho de contar con menos proveedores, sometidos cada uno de ellos a medidas más sencillas en materia de actuación profesional que guardan más relación con la prestación de servicios, dotará de más claridad a sus responsabilidades y reducirá las actividades administrativas. Sin embargo, a corto plazo, particularmente en la etapa previa al proceso de puesta en marcha, en 2012, ello puede dar lugar a una mayor carga administrativa en una época con un importante volumen de demanda y de riesgo.

45. La Junta observa asimismo que, de resultados de los retrasos en el calendario general del proyecto en 2010, la etapa de la puesta en marcha se ha modificado considerablemente. La etapa prevista, en la que el Edificio de Conferencias se pondría en marcha antes del Edificio de la Secretaría, ha tenido que cambiarse y en la actualidad hay pocas o ninguna diferencia entre las dos etapas, lo que

incrementa el riesgo de problemas durante la entrega. La Junta considera que, de conformidad con la buena práctica internacional en materia de construcción y teniendo en cuenta las consecuencias financieras, podrían obtenerse beneficios si se contratara por lo menos a un funcionario superior en la Oficina del Plan Maestro, respaldado por recursos del director de obra, durante un año por lo menos después de la terminación, para que preste apoyo a la entrega al Servicio de Administración de Locales, facilite la transferencia de conocimientos al nuevo equipo y proporcione ayuda si surgen dificultades en las primeras etapas posteriores a la entrega.

46. Aunque reconoce los progresos realizados desde noviembre de 2010, la Junta recomienda que el Secretario General Adjunto de Gestión, como actividad especialmente prioritaria en materia de gestión, revise trimestralmente la situación de la preparación para la puesta en marcha y la entrega juntamente con el Servicio de Administración de Locales y la Oficina del Plan Maestro.

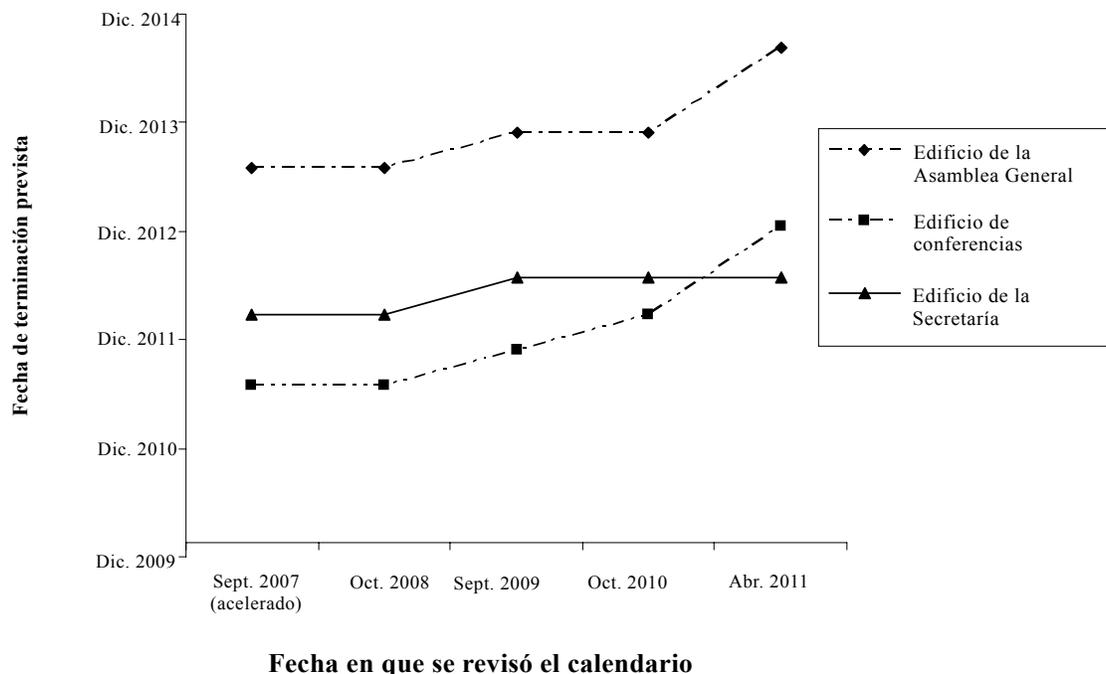
47. La Junta recomienda asimismo que la Administración examine el modo de contratar a expertos para la Oficina del Plan Maestro con objeto de que presten apoyo en la entrega al Servicio de Administración de Locales.

6. Plazos del proyecto

48. Los primeros regresos de personal al Edificio de la Secretaría tendrán lugar tres meses después de la fecha proyectada para la terminación consignada por la Oficina del Plan Maestro en la estrategia acelerada IV, en tanto que los Edificios de la Asamblea General y de Conferencias está previsto que se retrasen un año y hay posibilidades de reducciones del alcance de las obras planificadas en los Edificios de la Biblioteca y del Anexo Sur. En relación con la estrategia encaminada a terminar todas las facetas del plan maestro para mediados de 2013 (véase el anexo II), el Secretario General, en su octavo informe anual (A/65/511), manifestó que la fecha de terminación se había retrasado hasta finales de 2013 y la Junta consideró que el calendario más reciente indicaba que el proyecto se había retrasado de nuevo y que a la sazón se preveía que el Edificio de la Asamblea General estuviera terminado para mediados de 2014.

49. A lo largo del tiempo, las previsiones de la Oficina del Plan Maestro han mostrado ser optimistas (véase el gráfico II). La Junta está preocupada por el hecho de que proseguirá la tendencia al retraso, lo que incrementa el riesgo de mayores costos de los contratistas y de los gastos generales. La Junta observa que los retrasos en el Edificio de la Secretaría podrán tener una gran repercusión en los costos y perturbar las actividades de las Naciones Unidas, ya que ese Edificio da acogida a la mayoría del personal procedente del espacio provisional. Por ello, es imperativo que la Administración mantenga al mínimo los retrasos en el Edificio de la Secretaría.

Gráfico III
Fechas de terminación previstas para los tres principales edificios del plan maestro de mejoras de infraestructura



Fuente: Junta de Auditores de las Naciones Unidas (véase la nota).

Nota: Las fechas de terminación previstas proceden de los informes anuales del Secretario General, salvo los datos correspondientes a abril de 2011, que se obtuvieron merced a la labor de la Junta realizada sobre el terreno. En los informes anuales se señalan las fechas de terminación previstas en función de que sean a principios, a mediados o a finales del año. En el gráfico, por “a principios” se entiende el 28 de febrero, por “a mediados” el 30 de junio y por “a finales” el 31 de octubre.

50. La Junta examinó los procesos de control y de gestión de la Oficina del Plan Maestro en noviembre de 2010 y consideró que, si bien había plazos para cada edificio, la integración entre los plazos constituía un proceso manual, dado que el calendario aún se estaba preparando. La Junta destacó que era necesario contar con un calendario plenamente integrado y en abril de 2011 observó que había concluido la labor de integración del calendario. En el marco de los procesos, la Junta considera que la Oficina dispone ahora de los instrumentos y técnicas adecuados para llevar a cabo una previsión realista del calendario del proyecto.

51. No obstante, desde el punto de vista práctico el calendario es sumamente rígido y ofrece pocas posibilidades de absorber retrasos adicionales o modificaciones del alcance. Habida cuenta la tendencia al retraso observado hasta el momento (véase el gráfico III) y otras presiones sobre el calendario, tal vez sea realista esperar nuevos retrasos en el futuro. A continuación se describen las seis presiones principales.

52. Importancia del “período de inactividad” de la Navidad de 2012. A comienzos de 2011, la fecha de terminación prevista para el Edificio de Conferencias se retrasó hasta comienzos de 2013. La Oficina del Plan Maestro, en colaboración con el director de obra, modificó su criterio para adelantar la fecha de terminación al 21 de diciembre de 2012 a fin de aprovechar el “período de inactividad” de la Navidad para trasladar servicios esenciales de radiotelevisión. Si no se aprovechara esta oportunidad, los trabajos en el Edificio de Conferencias se retrasarían hasta el siguiente “período de inactividad”, a mediados de 2013, lo que podría incrementar los costos y retrasar la terminación del Edificio de la Asamblea General. En otro caso, tal vez sea necesario comenzar a realizar costosos trabajos durante la noche y los fines de semana a fin de respetar el calendario.

53. Riesgos de retrasos relacionados con excesivos órdenes de modificación. A medida que el proyecto avanza hacia su etapa de terminación, los departamentos de la Sede han de atenerse a las decisiones y resistirse a efectuar modificaciones. Como se explicaba en la sección B.4, las modificaciones de los ocupantes son costosas y pueden retrasar la terminación del proyecto.

54. Dependencia de terceros. La trayectoria crítica del calendario abarca numerosos factores de dependencia de la labor de otras partes que no están bajo el control directo de la Administración. Por ejemplo, las obras de refuerzo estructural sobre la autovía Franklin D. Roosevelt exigen la obtención de permisos y cierres oportunos de carriles a cargo de las autoridades del ayuntamiento anfitrión; las empresas de servicios públicos han de concluir sus trabajos en la autovía y en la Primera Avenida; y la empresa de electricidad del ayuntamiento anfitrión ha de llevar a cabo conexiones esenciales en el marco de la trayectoria crítica en la cámara acorazada del sótano. Esos factores de dependencia de terceros, si bien son inevitables, generan la correspondiente incertidumbre y el riesgo de incrementos de los costos y de retrasos en el calendario.

55. Aunque hay en marcha planes para los tres edificios principales, hay importantes factores de incertidumbre respecto a lo que se pretende hacer en los Edificios de la Biblioteca Dag Hammarskjöld y del Anexo Sur. La Biblioteca y el Anexo Sur entran dentro del alcance de los trabajos del plan maestro aprobados por la Asamblea General en el marco de la estrategia acelerada IV. La Oficina del Plan Maestro informó a la Junta de que el último costo previsto para renovar tales edificios en la forma inicialmente deseada ascendía a 65 millones de dólares. En los presupuestos acordados para el plan maestro no se identifican por separado los costos de esos edificios. Con arreglo a las nuevas necesidades de seguridad, los planes iniciales para renovar esos edificios ya no son viables y, como consecuencia de la proximidad de los edificios a la Calle 42, se ha descartado por el momento una solución práctica. Se han detenido los trabajos de diseño y, en el momento de la presentación de este informe, la Oficina no tiene una solución viable para los dos edificios.

56. La situación se complica aún más por la posibilidad de que se preparen planes de construcción en los bloques vecinos, lo que podría reducir considerablemente o incluso eliminar en su totalidad el riesgo de seguridad evaluado. Aún es demasiado temprano para emitir un juicio y el resultado neto de esta incertidumbre es que no se puede calcular el plazo para los dos edificios. Para que la Biblioteca y el Anexo Sur sean remodelados con arreglo a los plazos del plan maestro, el proceso de compra ha de concluir a más tardar en enero de 2013, lo que significa que la labor de diseño debe estar bien encaminada en 2011. No obstante, ello depende de que la

Administración revise plenamente la situación respecto de los Edificios de la Biblioteca y del Anexo Sur y confirme el enfoque que ha de adoptarse en relación con esta parte del alcance del plan maestro.

57. Las donaciones financieras, aunque son admitidas por el proyecto, generan un riesgo respecto del calendario. Las donaciones de Estados Miembros contribuyen a financiar diseños concretos de salas y tienen una importancia financiera e histórica para el plan maestro. Cinco Estados Miembros han donado un total de 6 millones de dólares y otros tres Estados Miembros están considerando la posibilidad de hacer nuevas donaciones. Cada Estado Miembro designará a un arquitecto o diseñador para que colabore con la Oficina del Plan Maestro, en el sentido de especificar la zona que habrá de ser donada. La actividad de preparación conjunta de un diseño entre el equipo del proyecto y la persona designada por el Estado Miembro podría retrasar el momento de la terminación a menos que se rigiese por un firme marco con plazos acordados respecto de las decisiones en materia de diseño.

58. Retrasos en la aprobación de contratos de precio máximo garantizado. El proceso de aprobación de los contratos es laborioso y abarca numerosos pasos reiterativos y negociaciones entre las partes interesadas, aunque la Junta observa que la Oficina del Plan Maestro utiliza “órdenes de trabajo” para comenzar prontamente los trabajos mientras los contratos de precio máximo garantizado se encuentran aún en el proceso de revisión. La Junta consideró que el tiempo promedio transcurrido desde el momento en que el director de obra somete un contrato de precio máximo garantizado a la aprobación de la Administración es de 113 días. En el calendario actual del Edificio de Conferencias y el Servicio Permanente de Radiotelevisión se supone que los contratos se aprueban en 42 días a fin de ajustarse a las fechas previstas de terminación de los edificios. A menos que pueda acelerarse el proceso de adquisiciones para atender a las necesidades de plazo, se corre el riesgo de que las fechas de terminación sufran un nuevo retraso.

59. La Junta recomienda que la Administración:

a) **Resuelva urgentemente los problemas de seguridad y de falta de una solución de diseño viable para los Edificios de la Biblioteca y del Anexo Sur;**

b) **Confirme si los dos Edificios han de permanecer dentro del alcance del proyecto y, de ser así, cuál debe ser el enfoque para resolver los problemas de seguridad;**

c) **Solicite la aprobación de la Asamblea General respecto de las medidas propuestas para los Edificios.**

60. Además, la Junta recomienda que la Administración dé prioridad al proceso de aprobaciones y a los plazos para el resto de los contratos de precio máximo garantizado y las correspondientes modificaciones con el fin de alcanzar el periodo de 42 días que se establece como hipótesis en el calendario.

7. Gestión del presupuesto

Presupuesto más reciente y costo final previsto

61. Después de la aprobación en 2006 del presupuesto de 1.877 millones de dólares para el plan maestro de mejoras de infraestructura, han surgido dos nuevas fuentes de financiación. En primer lugar, tal como se menciona *supra*, se han

recibido de cinco países nuevos compromisos concretos de donación por un total de 6 millones de dólares. En segundo lugar, el país anfitrión ha hecho una contribución de 100 millones de dólares para sufragar los gastos de la actualización de las mejoras de la seguridad. El presupuesto total revisado para el plan maestro asciende, por consiguiente, a unos 1.983 millones de dólares.

62. La previsión más reciente (correspondiente al final de febrero de 2011) respecto del costo final del proyecto asciende, según los directores del programa de consultores de la Oficina del Plan Maestro, a 2.061 millones de dólares, es decir, unos 79 millones (el 4%) por encima del presupuesto revisado. La Junta observa que esta previsión de costos no incluye ninguna suma por concepto de los costos muy probables de los riesgos señalados ni una estimación sólida y verificable del costo de todas las órdenes de modificación hasta la terminación del proyecto; tampoco se hace eco de todos los costos proyectados correspondientes al alquiler del espacio provisional. Por consiguiente, la Junta opina que es más probable que esta situación empeore en lugar de mejorar, si bien el nuevo sobregasto y el retraso adicional pueden reducirse al mínimo si la Administración es capaz de adoptar medidas rápidas y firmes para hacer cabalmente frente a las preocupaciones que se exponen en el presente informe. El cuadro 2 *infra* muestra cómo los costos principales se han modificado a lo largo del tiempo.

Cuadro 2

Gastos previstos del plan maestro de mejoras de infraestructura

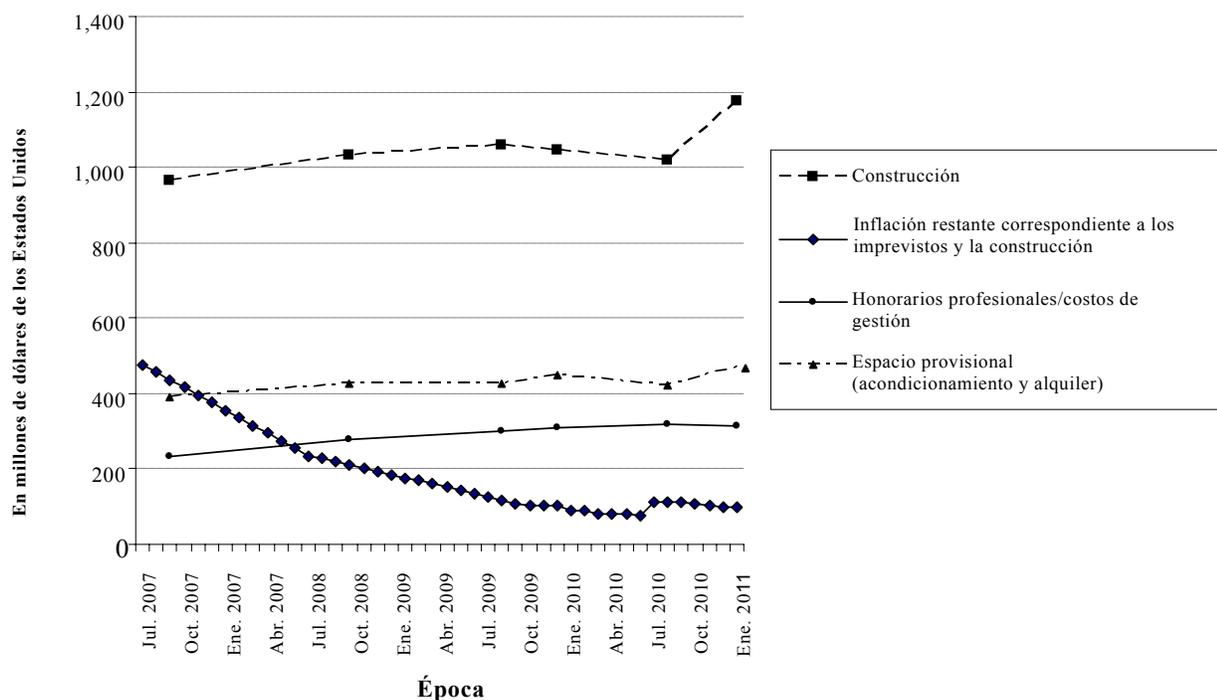
(En miles de dólares de los Estados Unidos)

Partida de gastos	Estrategia IV		Estrategia acelerada				
	Octubre de 2006	Septiembre de 2007	Octubre de 2008	Septiembre de 2009	Enero de 2010	Septiembre de 2010	Febrero de 2011
Construcción	935 300	964 625	1 032 900	1 057 402	1 045 605	1 016 920	1 094 121
Construcción relacionada con la actualización de las mejoras de la seguridad	–	–	–	–	–	–	82 185
Honorarios profesionales y costos de gestión	231 000	234 508	280 340	302 365	311 772	316 549	302 069
Honorarios relacionados con la actualización de las mejoras de la seguridad	–	–	–	–	–	–	10 713
Acondicionamiento y alquiler de espacio provisional	214 487	389 858	425 695	426 881	450 919	421 113	468 936
Imprevistos y aumento de precios previsto	495 900	477 819	235 236	181 423	163 587	202 209	96 628
Otros imprevistos por concepto de la actualización de las mejoras de la seguridad	–	–	–	–	–	–	6 659
Costo total del proyecto	1 876 700	2 066 810	1 974 171	1 968 071	1 971 884	1 956 791	2 061 311
Presupuesto	1 876 700	1 876 700	1 876 700	1 876 700	1 876 700	1 876 700	1 982 700
Diferencia con respecto al presupuesto	0	190 110	97 471	91 371	95 184	80 091	78 611

Fuente: A/62/364, A/65/5 (Vol. V), A/65/511 y el informe mensual de costos preparado por el director del programa de consultores del proyecto correspondiente a marzo de 2011.

63. El gráfico IV muestra las modificaciones de los costos consignados en el cuadro 2.

Gráfico IV
Tendencias de los costos del proyecto a lo largo del tiempo



Fuente: Análisis de datos en poder de la Oficina del Plan Maestro.

64. Los aspectos principales que hay que destacar son los siguientes:

- Recientemente han aumentado los costos finales previstos por concepto de construcción y de honorarios profesionales, principalmente en relación con la actualización de las mejoras de la seguridad
- El saldo para imprevistos ha ido disminuyendo a lo largo del tiempo y, a finales de marzo de 2011, se cifraba en 96 millones de dólares. El ritmo de disminución del saldo total para imprevistos se ha reducido en los últimos años, a pesar de la presión constante de las órdenes de modificación, ya que los últimos precios de los contratos han sido menores de lo esperado. Las economías resultantes han servido para nutrir el fondo para imprevistos.

Previsión, fondo para imprevistos e incertidumbres en relación con los costos

65. En todo proyecto de envergadura es muy importante contar con una previsión precisa y actual del futuro costo final con objeto de que el cliente y los responsables de la gobernanza y la financiación tengan una expectativa realista de si el proyecto se terminará o no dentro de los límites del presupuesto consignado y puedan adoptar pronta y debidamente medidas en caso de que se observe que los costos aumentan.

66. La Junta consideró que era sólido el enfoque adoptado por la Oficina del Plan Maestro respecto del registro de los costos reales. Los costos reales se registran con detalle y pueden ser impugnados en primer lugar por el director de obra, después por el director del programa de consultores y por último por el equipo de la Oficina. Se han establecido itinerarios de auditoría y la División de Adquisiciones participa pertinentemente en los procesos principales.

67. La Junta consideró que también era sólido el enfoque existente a los efectos de planificar y tener en cuenta los costos de las futuras obras de los contratos de precio máximo garantizado. Los costos son estimados por el director de obra y el consultor de costos independiente y, en general, se han producido pocas sorpresas en esta esfera. En la práctica, los costos estimados han sido mayores que los precios realmente pagados en el mercado, y los “ahorros en las compras” se han consignado en el fondo para imprevistos del proyecto.

68. No obstante, la Junta consideró que el enfoque adoptado para estimar los costos futuros, como los costos muy probables de los riesgos señalados o de las futuras órdenes de modificación, no era suficientemente analítico. Ello genera incertidumbre en cuanto a si la suma restante para imprevistos es suficiente hasta que concluya el proyecto o si el actual sobregasto registrado seguirá aumentando. Las principales deficiencias del enfoque son las siguientes:

- No se hace ninguna consignación concreta ni cuantificada respecto de los efectos constantes de las órdenes de modificación. La tendencia de esas órdenes es suficientemente evidente, pero el equipo del proyecto no la está utilizando para prever los futuros costos de las modificaciones. Los imprevistos consignados constituyen la diferencia entre las sumas iniciales para imprevistos y los costos de las modificaciones comprometidas hasta la fecha. Como consecuencia de este enfoque de equilibrio de sumas, se pierde la oportunidad de efectuar una previsión más informada de los futuros costos de las modificaciones, lo que, a su vez, significa que la previsión global de los costos no es tan sólida como debería.
- Si bien el registro de riesgos contiene numerosos factores que, en caso de materializarse, producirían un efecto perjudicial sobre los costos, la Oficina del Plan Maestro no ha previsto ninguna suma, ni siquiera basada en probabilidades, para sus posibles efectos sobre los costos.

69. Habida cuenta de la tendencia constante de las órdenes de modificación, la escala y la naturaleza de los riesgos restantes y las permanentes presiones sobre el calendario, preocupa a la Junta el hecho de que los 96 millones de dólares restantes del fondo para imprevistos tal vez no sean suficientes y que se rebase el presupuesto en una suma mayor que la actualmente señalada. Además, la Junta es consciente de los otros factores que hacen presión adicional sobre el presupuesto, como, por ejemplo:

- La actual previsión de costos incluye el alquiler del espacio provisional hasta el 30 de septiembre de 2012, pero el regreso de la totalidad de los funcionarios al Edificio de la Secretaría no se espera que concluya hasta diciembre de 2012 y no está previsto que el espacio provisional alquilado se libere hasta abril de 2013. Así pues, la actual previsión de costos no incluye todos los costos proyectados del espacio provisional. La Oficina del Plan Maestro y el Servicio de Administración de Locales están examinando qué espacios alquilados se

mantendrán o se abandonarán. El último proceso de modelado efectuado en la Oficina indica que los costos no presupuestados por concepto de alquiler desde diciembre de 2012 ascenderán a 22,2 millones de dólares. Además, se podrían generar costos de hasta 23,7 millones de dólares por concepto de rescisión de contratos de alquiler antes de su expiración. Aún no se ha decidido cómo se distribuirían esos costos entre la Oficina y el Servicio

- La Junta ya ha destacado la posible necesidad de realizar obras durante la noche o el fin de semana a fin de respetar las fechas críticas. La Oficina del Plan Maestro informó a la Junta de que por lo menos dos de los contratos de precio máximo garantizado incluían una disposición según la cual sería preciso realizar horas extraordinarias, razón por la que se incluían sumas a tal efecto en los contratos. Ese no era el caso de todos los contratos y la aceleración de las obras en el Edificio del Jardín Norte y en el sótano ha costado hasta el momento más de 5 millones y 3 millones de dólares, respectivamente. Si bien esos gastos se sufragaron con cargo al fondo para imprevistos en el marco del proceso de las órdenes de modificación, existe el riesgo de que el costo total del proyecto aumente de resultas de la aceleración existente y futura
- Hasta el momento ha habido dos reclamaciones de pagos adicionales presentadas por contratistas privados. Si bien no parece ser que la primera reclamación entrañe un aumento del costo final previsto, es probable que la segunda sea abordada en el marco de órdenes de modificación y hay posibilidades de que plasme en costos adicionales para el proyecto. Además, existe el riesgo de que haya reclamaciones de pagos adicionales formuladas por contratistas privados a quienes se pida que aceleren sus trabajos en el Edificio de la Secretaría. Se están celebrando negociaciones con esos contratistas privados para determinar si accederían a acelerar sus trabajos sin exigir honorarios adicionales
- Si bien el país anfitrión ha realizado una contribución de 100 millones de dólares para la actualización de las mejoras de la seguridad, en la última versión del registro de riesgos del plan maestro que consultó la Junta se señala un elemento de incertidumbre respecto del alcance completo de esos costos. En el anexo IV del presente informe figura un desglose de los costos. La Junta observa que las recientes adquisiciones de estructuras de acero en el Edificio de Conferencias se han ajustado a las expectativas. No obstante, los costos de la actualización de las mejoras de la seguridad constituyen una esfera de elevado riesgo, habida cuenta de la dependencia de las autorizaciones de terceros y la necesidad de cerrar carriles a lo largo de la autovía Franklin D. Roosevelt.

70. La Junta recomienda que la Oficina del Plan Maestro refuerce el enfoque de previsión de los costos mediante la inclusión de una estimación sólidamente calculada y verificable de los costos de todas las órdenes de modificación hasta la terminación del proyecto, dejando un margen para los costos muy probables de los rubros indicados en el registro de riesgos y otros conceptos conocidos, como la prolongación de los alquileres de inmuebles de resultas del retraso en el calendario.

Suma prevista para el aumento de los costos

71. Las previsiones de costos del proyecto facilitadas por el Secretario General incluían anteriormente una suma por concepto de futura inflación de los costos (“aumento de los costos”). La Junta observa que la suma por concepto de aumento

de los costos ya no aparece recogida en el resumen, aunque figuran sumas concretas a nivel de los subproyectos, que oscilan entre el 1% y el 3%. Partiendo de esa base, el costo final previsto del proyecto abarca aproximadamente 17 millones de dólares por concepto de aumento de los costos.

72. Además, la Junta observa que el índice Turner del costo de la edificación³ para 2009 y 2010 muestra que la inflación de los costos de construcción ha sido de hecho negativa en los últimos años (por lo que cabe suponer que los costos generales previstos para el proyecto han disminuido). La Junta llega a la conclusión de que se ha procedido con excesiva cautela al preparar las estimaciones del proyecto respecto de la futura inflación de los costos de construcción en los últimos años, conclusión que se ve corroborada por el hecho de que el proyecto ha registrado precios contratados reales por debajo de las estimaciones de costos (los denominados “ahorros en las compras” según el equipo del proyecto, ahorros estos que aumentan el fondo para imprevistos tal como se indica en el párrafo 67).

73. La Junta recomienda que la Oficina del Plan Maestro:

- a) Revise su enfoque para prever los efectos de la futura inflación de los precios de construcción en consonancia con los índices publicados;**
- b) Aclare y simplifique los datos sobre los que informa en esta esfera cuando se espere que la inflación sea escasa o inexistente.**

Costos asociados

74. Además de los costos incluidos en el presupuesto del plan maestro, existen otros “costos asociados” correspondientes a bienes o servicios que, aunque resulten necesarios para las obras del plan, no son directamente atribuibles a las actividades de acondicionamiento del plan y, por consiguiente, fueron excluidos del presupuesto inicial.

Los principales costos asociados corresponden a:

- La adquisición de mobiliario para todo el recinto (44 millones de dólares)
- El establecimiento de un nuevo servicio permanente de radiotelevisión (40 millones de dólares)
- Los recursos adicionales de seguridad para el recinto durante la construcción y el proceso de formación en materia de seguridad (28 millones de dólares)
- La gestión logística, el seguimiento de activos, la migración audiovisual y la contratación de personal temporario adicional en la Oficina de Servicios Centrales de Apoyo (20 millones de dólares)
- Las labores de archivo (2,7 millones de dólares)
- La construcción del centro primario de mando para la seguridad y los sistemas de seguridad física (1,8 millones de dólares).

³ El índice Turner del costo de la edificación constituye una referencia para las variaciones de los costos de construcción en el mercado de los Estados Unidos. El índice promedio mostraba una importante deflación para 2009 de -8,4% y para 2010 de -4%. El índice está determinado por los factores siguientes: los costos laborales y la productividad; los precios de los materiales; y las condiciones competitivas del mercado.

75. La previsión más reciente de los costos asociados fue facilitada a la Asamblea General en marzo de 2011 y ascendía a 158,9 millones de dólares⁴. En abril de 2011, la Asamblea pidió que el Secretario General destinase 13 millones de dólares menos a costos asociados específicos, con lo que se reduciría el gasto final previsto en unos 145,9 millones de dólares (véase la resolución 65/269). La Junta observa que la suma de 145,9 millones de dólares corresponde a costos asociados hasta diciembre de 2012; los retrasos en el calendario del proyecto después de esa fecha pueden incrementar los costos asociados y actualmente es necesario reexaminar las hipótesis en relación con los costos de conformidad con las últimas fechas de terminación previstas.

76. Uno de los principales componentes de los costos asociados es la compra de mobiliario para todo el recinto. Según una estimación facilitada a la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto en febrero de 2011, los costos correspondientes a mobiliario general y mobiliario de sistemas⁵ ascendían a 55 millones de dólares. La Oficina del Plan Maestro está preparando una estrategia alternativa que entraña una mayor reutilización del mobiliario existente y menores compras de nuevo mobiliario para reducir los costos en unos 11 millones de dólares. La Oficina informó a la Junta de que confiaba en que ello podría conseguirse en lo concerniente a la adquisición física, aunque estaba evaluando las cuestiones prácticas y los riesgos conexos de esa opción y si los beneficios eran mayores que los posibles costos.

77. La Asamblea General ha solicitado previamente a la Oficina del Plan Maestro que absorba con cargo a su presupuesto los costos asociados y la mayoría de los costos correspondientes a un centro secundario de datos ubicado fuera de la Sede (véanse las resoluciones 63/270 y 65/269). La Oficina ha sufragado hasta el momento los gastos asociados con cargo a las reservas en efectivo del proyecto y sus proyecciones muestran que, al margen de otras presiones sobre los costos, si el proyecto sigue financiando los costos asociados se empezarán a experimentar graves problemas de corriente de efectivo en 2012.

78. En su informe sobre el plan maestro (A/65/725), la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto señaló con preocupación que tal vez sería difícil absorber los costos asociados y recomendó que la Asamblea General pidiese al Secretario General que formulara propuestas, a más tardar en el segundo trimestre de 2011, sobre la mejor forma de cubrir los costos asociados, incluida la adopción de medidas para mejorar la relación costo-eficacia.

79. La Junta está preocupada por la constante falta de claridad en relación con los costos asociados y considera que no es probable que el proyecto pueda absorber los costos asociados sin reducir el alcance del plan maestro o incrementar el costo final previsto hasta 2.227 millones de dólares (véase el cuadro 3). La Oficina del Plan Maestro informó a la Junta de que el Secretario General Adjunto de Gestión remitiría a la Asamblea General una estrategia para financiar los costos asociados en el otoño de 2011.

⁴ Información suplementaria facilitada a la Asamblea General por la Oficina del Plan Maestro de Mejoras de Infraestructura en marzo de 2011.

⁵ El mobiliario de sistemas es una expresión que se utiliza para describir elementos no movibles del mobiliario de un espacio de oficina, como los cubículos, los paneles, las superficies de trabajo y los anaqueles. Véase el documento A/65/511/Add.1, párr. 44.

Cuadro 3
Costos finales previstos del plan maestro

(En millones de dólares de los Estados Unidos)

	<i>Costos finales previstos</i>
Previsión actual del plan maestro	2 061,3
Costos asociados	145,9
Centro secundario de datos	19,8
Total	2 227,0

Fuente: Los datos del centro secundario de datos figuran en la información suplementaria facilitada a la Asamblea General por la Oficina del Plan Maestro en marzo de 2011. El presupuesto del centro, a diferencia de los costos asociados previstos, que son examinados y aprobados por la Asamblea cada año, incluye 20,97 millones de dólares de fondos finitos aprobados por la Asamblea. En la sección B.7 de este informe figura información más amplia sobre la cifra correspondiente a los costos asociados.

80. La Junta recomienda que, para generar certidumbre respecto del proyecto, la Administración y los encargados de la gobernanza aclaren la cuestión de la responsabilidad presupuestaria por los costos asociados adoptando para ello una clara decisión sobre el modo en que serán financiados.

81. Además, la Junta recomienda que la Administración, al evaluar las previsiones de costos asociados, tenga en cuenta todas las repercusiones de las fechas de terminación previstas más recientemente.

82. La Administración informó a la Junta de que, a raíz de los debates sobre los costos asociados celebrados con la Asamblea General durante la primera parte de la continuación de su sexagésimo quinto período de sesiones, las previsiones revisadas de los costos asociados se presentarían a la Asamblea en la parte principal de su sexagésimo sexto período de sesiones, en el contexto del noveno informe del Secretario General sobre la marcha de la ejecución. Además, la Administración señaló que la Asamblea había dejado claro que los costos asociados habían de ser absorbidos en el presupuesto del plan maestro (véase la resolución 65/269). La Junta sigue considerando que, en la práctica, eso dará lugar a una reducción del alcance del proyecto o a un incremento del presupuesto del proyecto y que sigue siendo necesario determinar con mayor claridad y certidumbre el modo en que se resolverá este asunto.

8. Ventajas del plan maestro

83. Cuando una organización emprende una remodelación de sus oficinas de gran envergadura, suele darse el caso de que pueden conseguirse importantes economías en materia de eficiencia operacional como, por ejemplo, por lo que respecta a una utilización más eficiente y productiva del espacio y los métodos de trabajo o por lo que respecta a la eficiencia energética. En el caso del plan maestro, la ventaja principal estriba en que las oficinas se adecuan a los objetivos que se persiguen (por ejemplo, mediante la eliminación del amianto y la sustitución de los sistemas anticuados de calefacción y ventilación). También se han señalado considerables ahorros de energía.

84. La Junta observa que la eficiencia energética es un objetivo primordial del proyecto y que la Oficina del Plan Maestro supervisa periódicamente el cumplimiento de su objetivo como parte del proceso de diseño en curso. La Junta considera, además, que la Administración se ha beneficiado de muchas de las posibles ventajas más amplias que ofrece el plan maestro, como, por ejemplo, al aprovechar la oportunidad de agrupar a los principales equipos del personal directivo superior en el Edificio de la Secretaría como forma de lograr un trabajo en equipo más efectivo en lugar de limitarse a llenar el edificio como antes. Por otra parte, la Administración se propone establecer para muchas categorías de personal un enfoque más moderno respecto del espacio de oficina de planta abierta (en lugar de la distribución celular de las oficinas utilizada anteriormente), lo que podría mejorar la interacción, el trabajo en equipo y la comunicación.

85. No obstante, preocupa a la Junta que la Administración esté perdiendo la oportunidad de llevar a cabo una utilización más eficiente del espacio y obtener economías reales al adoptar una política de asignación de un escritorio por persona. En la práctica, el 100% de los funcionarios de una organización nunca están sentados en sus escritorios al mismo tiempo. Los escritorios y los despachos permanecen desocupados porque los funcionarios están fuera en comisión de servicio, en reuniones o conferencias, con licencia de enfermedad o de vacaciones y no es raro que la ocupación de los escritorios se cifre entre el 30% y el 50% en las organizaciones del sector público. Eso significa que una organización no necesita pagar para contar con escritorios y espacio suficientes para todos sus funcionarios de manera simultánea y puede realizar importantes economías mediante una reducción del espacio de oficina por el que paga.

86. En muchas organizaciones tanto del sector privado como del sector público es ahora frecuente la práctica de utilizar “escritorios calientes”, que es un método para utilizar con flexibilidad el espacio de escritorio de manera que los funcionarios puedan acceder a sus computadoras y a su trabajo desde cualquier escritorio que esté libre en lugar de asignar un escritorio concreto a cada funcionario. Esto suele permitir que las organizaciones reduzcan su número de escritorios en un 30% y que, de esa manera, realicen importantes economías en alquiler de oficinas, mobiliario y costos de energía. Cuando se gestiona bien y se utiliza debidamente la tecnología disponible en materia de información y comunicaciones, no se producen efectos negativos para la eficacia operacional, que en la práctica se beneficia debido a la capacidad de cambiar fácilmente de un lugar a otro a los funcionarios y de reestructurar los equipos con flexibilidad.

87. Habida cuenta de los posibles sobrecostos mencionados *supra*, la Junta considera que se trata de una oportunidad de reducir costos que la Administración debería examinar antes de que concluya la asignación de asientos en los edificios de fuera del recinto. La adopción de una política flexible de utilización de los escritorios permitiría que hubiera un mayor número de funcionarios de los departamentos en el Edificio de la Secretaría y que las Naciones Unidas se deshicieran de más espacio, que tienen actualmente alquilado. No sería ilusorio esperar una reducción constante de por lo menos entre el 10% y el 20% de los costos de alquiler actuales si se adoptara esa política.

88. Además, la Junta observa que el plan maestro constituye una importante oportunidad para racionalizar la gestión de los registros de oficina mediante una mayor digitalización o mediante el archivo fuera de la Sede de los registros y la

información. A pesar de que la Oficina del Plan Maestro publicó directrices sobre la gestión de los archivos en 2008, entre las cuales figuraban orientaciones sobre la digitalización, en los planos del Edificio de la Secretaría figura un gran número de archivadores. Las proyecciones de los directores del programa de consultores muestran que los archivadores para el complejo costarán entre 3,2 y 6,4 millones de dólares y ocuparán un extenso espacio.

89. La Junta considera que la Administración no está teniendo en cuenta toda la gama de posibles beneficios que se podrían obtener en virtud del proyecto.

90. **La Junta recomienda que la Administración:**

a) **Establezca un pequeño grupo de funcionarios directivos superiores, respaldado por la autoridad de un experto independiente en planificación del espacio, con el fin de examinar todos los posibles beneficios dimanantes del proyecto;**

b) **Vele por que el grupo encare los beneficios de manera sistemática y coherente.**

91. **Además, la Junta recomienda que la Administración examine el modo de utilizar el espacio de manera más eficiente, recurriendo, por ejemplo, a una política de “escritorios calientes” y de reducción de la ocupación del espacio físico y vele por que se llegue a una rápida conclusión en consonancia con los cambios previstos de un lugar a otro del personal y del mobiliario de oficina dentro del recinto de las Naciones Unidas y otros inmuebles.**

9. Planificación de la sucesión y estabilidad de los equipos

92. El plan maestro depende en buena medida de un pequeño número de funcionarios directivos superiores, cuestión que se reconoce en el registro de riesgos del proyecto, en el que se hace referencia a la posibilidad de pérdida de conocimientos y a los efectos sobre el proceso de adopción de decisiones y sobre los progresos que se realizan en caso de que los funcionarios directivos superiores del equipo se vayan después de anunciarlo con escasa antelación. Ese riesgo será más acusado a medida que se aproxime la fecha de terminación del proyecto, momento en que los empleados, especialmente los que tienen contratos de plazo fijo, se concentrarán comprensiblemente en la continuidad de su trabajo. Ello puede dar lugar a una reducción imprevista del personal del proyecto.

93. Dentro de la Oficina del Plan Maestro, 13 de los 26 funcionarios tienen contratos permanentes, 11 tienen contratos de plazo fijo y 2 tienen contratos de corto plazo, por lo general como personal temporario. Los que tienen contratos permanentes buscarán puestos internos adecuados y, habida cuenta del prolongado período de contratación en las Naciones Unidas, las fechas elegidas para su partida tal vez no siempre se adecuen a las restantes necesidades del plan maestro.

94. La Junta consideró que la Administración no contaba con ningún plan para poder reaccionar rápidamente con el fin de llenar otras vacantes que pudieran surgir en el equipo directivo del proyecto. La Administración informó a la Junta de que las normas y reglamentos de las Naciones Unidas en materia de gestión de los recursos humanos no permitían esa planificación y esa rápida respuesta. No obstante, la Junta considera que la incapacidad para reemplazar rápidamente a personal crítico constituye un riesgo real y requiere una estrategia eficaz de mitigación.

95. **La Junta recomienda que la Administración establezca una estrategia de mitigación de riesgos para llenar en un breve plazo las vacantes imprevistas en cargos críticos del equipo de gestión de la Oficina del Plan Maestro .**

96. **Además, la Junta recomienda que la Administración considere si debería aplicarse una medida similar a otros equipos que trabajan en importantes programas de transformación de actividades en otros ámbitos de las Naciones Unidas.**

10. Adquisiciones

Adquisiciones internacionales

97. La Administración informó a la Junta de que desde un principio había tenido mucho interés en alentar el mayor grado de participación posible de los proveedores a nivel internacional en el plan maestro. La Junta observa que la Oficina del Plan Maestro sigue examinando el modo de incrementar la participación de los proveedores de países en desarrollo y de países con economías en transición. Eso incluye poner anuncios, organizar seminarios itinerantes y valerse de notas verbales para pedir a las misiones que alienten a los proveedores a presentar ofertas.

98. Al 26 de abril de 2011, en el marco del plan maestro se habían adquirido poco más de 12 millones de dólares en productos y servicios laborales de proveedores de países en desarrollo y países con economías en transición, lo que representaba el 2% del total de los productos y servicios laborales del proyecto. La Junta reconoce que la Oficina del Plan Maestro se ajusta a las normas de adquisición de las Naciones Unidas, que no permiten favorecer a licitadores de un país concreto. Las adjudicaciones se efectúan en función del precio más bajo o del mejor valor posible que se obtiene a cambio de una contraprestación pecuniaria, y la Administración informó a la Junta de que ciertos proveedores de la nación anfitriona habían obtenido la mayoría de los contratos adjudicados debido a la relativa ventaja de obtener localmente servicios laborales y materiales en lugar de tener que recurrir al extranjero.

Comité de examen posterior a la adjudicación

99. La Junta ha formulado anteriormente observaciones sobre la necesidad de una fiscalización permanente de los contratos adjudicados y modificados para velar por que se ajusten a las normas y reglamentos de adquisición de las Naciones Unidas, ofrecer oportunidades de aprendizaje respecto de las futuras compras y mantener un control independiente sobre la legalidad de las modificaciones contractuales en una situación en que el Director Ejecutivo del plan maestro goza de un nivel importante de autoridad delegada. En su informe anual sobre la marcha de la ejecución del plan maestro correspondiente al año terminado el 31 de diciembre de 2008 (A/64/5 (vol. V)), la Junta recomendó que la Administración tomase “las medidas adecuadas para regularizar las transacciones efectuadas con arreglo a la autoridad concedida al Director de la División de Adquisiciones conforme al memorando del Contralor de las Naciones Unidas y aprobada el 15 de noviembre de 2007”.

100. Además, la Junta recomendó que “siempre que no se instituyera un procedimiento de examen *ex post facto*, la Administración hiciera todo lo posible por hacer participar al Comité de Contratos de la Sede en el proceso de adjudicación antes de la firma o modificación de contratos que fueran de competencia de dicho Comité”. De manera más general, la Junta recomendó que la Administración “examinara los medios para aumentar considerablemente los controles internos de

las enmiendas a los contratos relacionados con el plan maestro de mejoras de infraestructura”.

101. La respuesta de la Administración consistió en establecer el Comité de examen posterior a la adjudicación, que depende del Departamento de Gestión, con el fin de realizar actividades de revisión y formular observaciones sobre las adquisiciones en las Naciones Unidas. El Comité ha interpretado ese cometido en el sentido de que ha de revisar retrospectivamente todas las modificaciones contractuales valoradas entre 0,5 y 5 millones de dólares a fin de determinar si fueron adecuadas las adquisiciones. El Comité fue establecido en octubre de 2009, pero no empezó a realizar actividades hasta abril de 2010 de resultas del retraso registrado al acordar cuáles serían sus procedimientos operacionales y su composición.

102. La Junta es consciente de que el Comité está revisando sus procedimientos operacionales porque tiene mucho trabajo acumulado. En el momento de la auditoría de la Junta, el Comité había examinado únicamente 13 de las 154 modificaciones contractuales pertinentes⁶. El trabajo acumulado está aumentando y la Junta está preocupada por el hecho de que ello no está entrañando para la Administración un mejor control o un valor oportuno de resultas de ese proceso de revisión. También preocupa a la Junta que la acumulación puede resultar incontrolable si continúa la tendencia actual, y toma nota de la preocupación de la Oficina del Plan Maestro en el sentido de que los efectos de hacer frente a la acumulación de trabajo podrían también repercutir en la capacidad de la División de Adquisiciones de tramitar oportunamente nuevos contratos y modificaciones, lo que a su vez podría afectar al calendario del plan maestro.

103. La Junta recomienda que la Administración revise urgentemente la eficacia del Comité de examen posterior a la adjudicación con miras a racionalizar su funcionamiento y que compagine debidamente la necesidad de garantías y de control con la necesidad de respetar el calendario del proyecto y la labor de la División de Adquisiciones.

C. Reconocimientos

104. La Junta de Auditores desea manifestar su agradecimiento al Secretario General Adjunto de Gestión y al Subsecretario General del Plan Maestro de Mejoras de Infraestructura y a su personal por la cooperación y asistencia prestadas a sus funcionarios.

(Firmado) **Liu Jiayi**
Auditor General de China
Presidente de la Junta de Auditores de las Naciones Unidas

(Firmado) **Amyas Morse**
Contralor y Auditor General del Reino Unido de Gran Bretaña
e Irlanda del Norte (Auditor principal)

(Firmado) **Terence Nombembe**
Auditor General de Sudáfrica

⁶ Cada modificación contractual examinada por el Comité ha incluido revisiones de varias órdenes de modificación.

Anexo I

**Situación del cumplimiento de las recomendaciones
correspondientes al año terminado el 31 de diciembre
de 2009^a**

<i>Resumen de la recomendación</i>	<i>Párrafo de referencia</i>	<i>Ejercicio económico en que se formuló por primera vez</i>	<i>Cumplida</i>	<i>Se le está dando cumplimiento</i>	<i>No cumplida</i>	<i>Superada por los acontecimientos</i>
1. Perfeccionar la política de donaciones a fin de aclarar la situación de los patrocinios anteriores	31	2009			X	
2. Examinar las obligaciones por liquidar correspondientes a los alquileres relacionados con el plan maestro	43	2009	X			
3. Examinar el reparto de los alquileres entre el fondo del plan maestro y los demás fondos	44	2009	X			
4. Incluir en el informe sobre la ejecución del plan maestro de mejoras de infraestructura un análisis de la evolución del costo total del proyecto y sus causas	51	2009	X			
5. Detallar los supuestos económicos utilizados para llegar a la estimación del costo del proyecto	57	2009 (formulada por vez primera en 2007)				X
6. Volver a evaluar los méritos del programa de análisis de valor	62	2009		X		
7. Reducir al mínimo estricto las solicitudes de órdenes de modificación	67	2009		X		
8. Establecer una tipología de las causas de los sobrecostos de construcción	73	2009	X			
9. Hacer una distinción entre la partida para imprevistos y la partida del aumento de precios previsto	79	2009 (formulada por vez primera en 2008)				X
10. Volver a evaluar la adecuación del alcance y la cuantía de la partida para imprevistos	84	2009				X
11. Ampliar el alcance de la partida de aumento de precios previsto para incluir los honorarios profesionales y los gastos de gestión	87	2009	X			
12. Tomar recaudos para las demoras en el cronograma del proyecto y continuar estudiando las formas de mitigar tales retrasos	99	2009 (formulada por vez primera en 2008)	X			
13. Definir de una vez por todas las principales medidas relativas a la renovación de los espacios de trabajo	102	2009	X			
14. Realizar un análisis de rentabilidad para el regreso gradual a determinadas partes del Edificio de la Secretaría	104	2009	X			

<i>Resumen de la recomendación</i>	<i>Párrafo de referencia</i>	<i>Ejercicio económico en que se formuló por primera vez</i>	<i>Cumplida</i>	<i>Se le está dando cumplimiento</i>	<i>No cumplida</i>	<i>Superada por los acontecimientos</i>
15. Realizar un análisis de rentabilidad sobre el aplazamiento de las negociaciones acerca de los contratos relativos al Edificio de Conferencias	110	2009				X
16. Evitar toda alteración funcional en el proyecto relativo al Edificio de Conferencias después de la firma de los contratos de trabajo	112	2009		X		
17. Realizar un análisis de rentabilidad sobre el aplazamiento de las negociaciones acerca de los contratos correspondientes al Edificio de la Asamblea General	115	2009	X			
18. Reducir al mínimo estricto las solicitudes de órdenes de modificación en relación con el uso y la configuración de las salas del sótano	118	2009		X		
19. Acelerar el funcionamiento del Comité de examen posterior a la adjudicación	129	2009			X	
20. Mejorar la gestión de los archivos de las modificaciones	147	2009		X		
Total			9	5	2	4
Porcentaje del total			45	25	10	20

^a Véase *Documentos Oficiales de la Asamblea General, sexagésimo quinto período de sesiones, Suplemento núm. 5 (A/65/5 (Vol. V))*.

Anexo II

Calendario del proyecto

A continuación figura el calendario del proyecto hasta marzo de 2011. Las modificaciones del calendario posteriores a esa fecha se explican en el anexo III y la sección B.6 del presente informe.

<i>Aspecto del plan maestro</i>	<i>Septiembre de 2007^a</i>		<i>Octubre de 2008^b</i>		<i>Septiembre de 2009^c</i>		<i>Octubre de 2010^d</i>		<i>Marzo de 2011^e</i>	
	<i>Comienzo</i>	<i>Conclusión</i>	<i>Comienzo</i>	<i>Conclusión</i>	<i>Comienzo</i>	<i>Conclusión</i>	<i>Comienzo</i>	<i>Conclusión</i>	<i>Comienzo</i>	<i>Conclusión</i>
Calendario general del proyecto del plan maestro	Principios de 2008	Mediados de 2013	Principios de 2008	Mediados de 2013	Finales de 2008	Finales de 2013	Mediados de 2008	Finales de 2013	Mediados de 2008	Mediados de 2014
Construcción del Edificio del Jardín Norte	Principios de 2008	Mediados de 2009	Principios de 2008	Mediados de 2009	Mediados de 2008	Finales de 2009	Mediados de 2008	Finales de 2009	Mediados de 2008	Finales de 2009
Edificio de la Secretaría	Principios de 2009	Principios de 2012	Principios de 2009	Principios de 2012	Finales de 2009	Mediados de 2012	Principios de 2010	Mediados de 2012	Principios de 2010	Mediados de 2012
Edificio de Conferencias	Mediados de 2009	Mediados de 2011	Mediados de 2009	Mediados de 2011	Finales de 2009	Finales de 2011	Principios de 2010	Principios de 2012	Principios de 2010	Finales de 2012
Edificio de la Asamblea General	Mediados de 2011	Mediados de 2013	Mediados de 2011	Mediados de 2013	Finales de 2011	Finales de 2013	Principios de 2012	Finales de 2013	Finales de 2012	Mediados de 2014
Edificio del Anexo Sur	Principios de 2011	Principios de 2012	Principios de 2011	Principios de 2012	Finales de 2011	Principios de 2013	Principios de 2012	Mediados de 2013	Por determinar	Por determinar
Edificio de la Biblioteca	Principios de 2012	Principios de 2013	Principios de 2012	Principios de 2013	Principios de 2013	Finales de 2013	Principios de 2012	Finales de 2013	Por determinar	Por determinar
Jardinería del recinto	Mediados de 2011	Mediados de 2013	Mediados de 2009	Mediados de 2013	Mediados de 2011	Finales de 2013	Mediados de 2011	Finales de 2011	Mediados de 2011	Mediados de 2014
Desmontaje del Edificio del Jardín Norte	Mediados de 2013	Mediados de 2013	Mediados de 2013	Mediados de 2013	–	–	–	–	–	–

Nota: En el calendario que se recoge en los informes anuales sobre la marcha de la ejecución no se mencionan las obras de los sótanos del recinto. En el calendario del plan maestro se da a entender que dichas obras proseguirán mientras dure el proyecto y concluirán a mediados de 2014.

^a Véase A/62/364 (calendario inicial de la estrategia acelerada IV).

^b Véase A/63/477.

^c Véase A/64/346.

^d Véase A/65/511.

^e Información suplementaria facilitada a la Asamblea General por la Oficina del Plan Maestro en marzo de 2011.

Anexo III

Principales esferas de incertidumbre en el calendario del plan maestro

Aspecto del plan maestro

Esferas de incertidumbre

Actualización de las mejoras de la seguridad en la autovía Franklin D. Roosevelt

La actualización entrañará el cierre de carriles y obras estructurales para cuya realización se requieren permisos de las autoridades estatales y municipales. La Oficina del Plan Maestro está realizando actividades de enlace con las autoridades para establecer los necesarios plazos para las obras. No obstante, la Junta señala que esta cuestión constituye un riesgo para el calendario, ya que la obtención de permisos afecta a la trayectoria crítica de todo el proyecto. Según la Oficina, un día de retraso en estas obras da lugar a un día de retraso en la terminación del proyecto.

Para que las obras progresen según el calendario, es esencial que los permisos posibiliten que se realicen durante cuatro noches por semana como mínimo. Aun cuando se concedan los permisos, hay un importante grado de incertidumbre sobre el calendario para las obras previstas en esta zona. Algunas de las obras únicamente pueden llevarse a cabo de noche y el carácter de gran parte de ellas hace difícil estimar con precisión la duración correspondiente.

Edificio de Conferencias

Según la evaluación inicial del efecto que tienen para el calendario las mejoras de la seguridad, se retrasará hasta 2013 la fecha de terminación del Edificio de Conferencias. Esa fecha era inaceptable y se pidió al director de obra que revisara el calendario para reducir el tiempo, previsto para determinadas obras y que programara la realización de varios trabajos al mismo tiempo para lograr que la fecha de terminación fuera el 21 de diciembre de 2012. Ese plazo es calificado de “calendario agresivo” por el director de obra en su informe mensual de marzo de 2011 y la empresa ha señalado varias medidas críticas que la Administración ha de llevar a cabo para que se respete esa fecha.

No obstante, el calendario general del plan maestro no incluye todos los aspectos relacionados con las obras por concepto de mejoras de la seguridad. El director de obra está actualizando el calendario, aunque la planificación en el momento de la presentación de este informe se basa en los diseños del “documento de construcción”, que están terminados en un 60%. Los diseños completos del Edificio de Conferencias no estarán preparados por lo menos hasta el 27 de mayo de 2011.

En el calendario del Edificio de Conferencias sólo se prevén seis semanas desde la fecha en que el director de obra presente la primera modificación del contrato de precio máximo garantizado hasta que la Administración apruebe y firme la modificación. Ese proceso suele durar 113 días o aproximadamente 16 semanas (véase la sección B.6). Aunque cabe esperar que se tarde menos tiempo para aprobar una modificación de un contrato de precio máximo garantizado que para aprobar un nuevo contrato de ese tipo, la Junta considera que sigue constituyendo un riesgo el hecho de prever un plazo tan breve en el calendario.

Paralelamente, en el calendario de la instalación permanente de radiotelevisión en el Edificio de Conferencias sólo se prevén seis semanas para la aprobación y la firma de un contrato de precio máximo garantizado. Sin la instalación permanente de radiotelevisión, el Edificio de Conferencias no podrá desempeñar sus funciones básicas. La Junta considera también que el hecho de prever ese breve período de seis semanas constituye un riesgo para la actividad en la trayectoria crítica del proyecto.

Edificio de la Asamblea General	Está previsto que el Edificio de la Asamblea General esté concluido para mediados de 2014, a tiempo para el debate general de finales de ese año. El diseño se encuentra en un 100% en el “documento de construcción”, si bien se preparará un conjunto de documentos de construcción más detallado en 2011, momento en que el calendario de este edificio será más preciso.
Biblioteca Dag Hammarskjöld y Edificio del Anexo Sur	La renovación de los Edificios de la Biblioteca y del Anexo Sur entra dentro del alcance del proyecto. Sin embargo, la Oficina del Plan Maestro no ha logrado una solución satisfactoria para el diseño de esos dos edificios en respuesta a las recientes evaluaciones de la seguridad. La labor de diseño está suspendida y no está claro cómo se avanzará en relación con esta cuestión. Aunque en el calendario del proyecto del resumen de alto nivel se muestran fechas indicativas para la terminación de estas obras, las actividades de adquisición y construcción respecto de esos edificios no se muestran dentro del calendario general detallado del plan maestro.
Medidas adicionales de seguridad en la Primera Avenida	Como parte de la actualización de las mejoras de la seguridad, se implantarán medidas adicionales de seguridad en la Primera Avenida. Con ello se amplía el alcance del proyecto del plan maestro. La instalación de bolardos, maceteros y dispositivos para evitar embestidas y la construcción de edificios para el control de la seguridad está previsto que tengan lugar sobre suelo de propiedad municipal. Por consiguiente, esas obras exigirán las debidas actividades de enlace con las autoridades y con las empresas de servicios públicos.
Demolición del Edificio del Jardín Norte	Aunque la Asamblea General reafirmó en su resolución 65/269 que debería ser demolido el Edificio del Jardín Norte, esas obras de demolición no figuran en el calendario mensual del proyecto y los plazos correspondientes de las obras no se recogen en el informe anual del Secretario General sobre la ejecución. No obstante, la Junta entiende que es probable que esas obras tengan lugar a finales de 2014, una vez concluido el Edificio de la Asamblea General.
Infraestructura de los sótanos	Las obras en los sótanos del recinto de las Naciones Unidas han resultado difíciles y han sido objeto de numerosas modificaciones. El ritmo constante de las modificaciones genera mucha incertidumbre sobre el calendario. En concreto, hay incertidumbre sobre el calendario del muelle de carga. No se consignan los objetivos del diseño y las posibles modificaciones en el tráfico de la Calle 48 exigirían la aprobación de las autoridades municipales de Nueva York.
Edificio de la Secretaría	El calendario del Edificio de la Secretaría se basaba inicialmente en la construcción y el acondicionamiento de arriba a abajo. La Oficina del Plan Maestro ha cambiado sus planes y ha pedido al director de obra que termine primero los pisos 17 a 27 y que reduzca los plazos para la terminación de los 10 primeros pisos. En el contrato de precio máximo garantizado figura la fecha del 3 de septiembre de 2012 para la terminación de todo el Edificio, si bien la Oficina y el director de obra han acordado oficiosamente concluir los 10 primeros pisos a más tardar el 1 de julio de 2012. La Oficina desea ahora que esa fecha se adelante al 1 de junio de 2012. Ese un plazo difícil de cumplir, con poco margen para los errores o los retrasos. Si ocurren problemas, podría ser necesario comprometer fondos adicionales para acelerar la terminación de componentes del proyecto; pero incluso esto se vería limitado por la capacidad del único montacargas externo existente en el Edificio de la Secretaría.

Anexo IV

Detalles de los costos de la actualización de las mejoras de la seguridad

(En millones de dólares de los Estados Unidos)

<i>Zona afectada por la actualización</i>	<i>Costo previsto de la actualización</i>	<i>Obras que entraña la actualización</i>
Edificio de Conferencias	89,53	Importante reforzamiento estructural en la autopista Franklin D. Roosevelt y dentro del Edificio de Conferencias y sus sótanos
Primera Avenida e instalaciones de control de la seguridad para visitantes y funcionarios	31,96	Instalación de bolardos de protección y posiblemente portones y otras estructuras en la acera. Construcción de los edificios de control de la seguridad ubicados lo más lejos posible de los edificios del recinto, posiblemente en suelo de propiedad municipal
Obras inicialmente presupuestadas, pero que ya no resultan necesarias	(21,93)	El presupuesto antes de la actualización de las mejoras de la seguridad incluía consignaciones para algunas obras estructurales (costos de diseño y de gestión) que ya no son necesarias
Total	99,56^a	

Fuente: Resumen de alto nivel de los costos del plan maestro para el informe de seguimiento mensual sobre la actualización de las mejoras de la seguridad, abril de 2011.

^a Consta de gastos de construcción (82.185.000 dólares), honorarios y gastos de gestión (10.713.000) e impuestos (6.659.000) (fuente: información complementaria).

