



**Naciones Unidas**

# **Informe de la Junta de Auditores**

**correspondiente al año terminado  
el 31 de diciembre de 2012**

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

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



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

## **Informe de la Junta de Auditores**

**correspondiente al año terminado  
el 31 de diciembre de 2012**

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



Naciones Unidas • Nueva York, 2013



*Nota*

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

## Índice

	<i>Página</i>
Carta de envío . . . . .	iv
Resumen . . . . .	1
A. Mandato, alcance y metodología . . . . .	9
B. Antecedentes y principales novedades . . . . .	9
C. Conclusiones y recomendaciones . . . . .	10
1. Estado de la aplicación de las recomendaciones anteriores . . . . .	10
2. Presupuesto del proyecto y costos finales previstos . . . . .	10
3. Calendario del proyecto . . . . .	20
4. Alcance del proyecto . . . . .	23
5. Gobernanza y garantía del proyecto . . . . .	24
6. Complejos de edificios futuros . . . . .	25
D. Agradecimientos . . . . .	30
<b>Anexos</b>	
I. Etapas clave en el desarrollo de la estrategia y el presupuesto para el plan maestro de mejoras de infraestructura . . . . .	31
II. Presupuesto y estimaciones del costo final previsto que figuran en los informes del Secretario General sobre la marcha de la ejecución . . . . .	34
III. Análisis del estado de la aplicación de las recomendaciones de la Junta para el año terminado el 31 de diciembre de 2011 . . . . .	35
IV. Datos actualizados de la situación financiera aprobada y costos finales anticipados, incluidas las fuentes adicionales propuestas de financiación . . . . .	37
V. Reflexiones iniciales sobre la experiencia adquirida con el plan maestro de mejoras de infraestructura . . . . .	39

---

## Carta de envío

[30 de junio de 2013]

Tengo el honor de remitirle adjunto el informe de la Junta de Auditores sobre el plan maestro de mejoras de infraestructura correspondiente al año terminado el 31 de diciembre de 2012.

*(Firmado)* Amyas **Morse**  
Contralor y Auditor General del Reino Unido de  
Gran Bretaña e Irlanda del Norte  
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 2012**

### *Resumen*

El plan maestro de mejoras de infraestructura para renovar la Sede de las Naciones Unidas es un proyecto complejo, de elevado valor y gran envergadura para modernizar, proteger y conservar la arquitectura del campus de la década de 1950. En la resolución [57/292](#), la Asamblea General solicitó a la Junta de Auditores que le presentara un informe anual sobre el proyecto. Este es el décimo informe anual de la Junta sobre la ejecución del plan maestro de mejoras de infraestructura.

Se han registrado progresos considerables desde nuestro último informe. La Oficina del Plan Maestro de Mejoras de Infraestructura ha finalizado en gran medida la renovación del edificio de la Secretaría y el correspondiente regreso del personal desde las oficinas temporales. La Oficina concluyó la renovación del edificio de conferencias en mayo de 2013 y comenzó las obras en la Asamblea General en junio de 2013. En el momento de redactar el presente informe, la situación de la Biblioteca Dag Hammarskjöld y el Anexo Sur continuaba en suspenso a la espera de una solución para reubicar las funciones de esos edificios en otro lugar y encontrar otro uso para los edificios por motivos de seguridad.

### *Conclusiones generales de la Junta*

La Junta reconoce que, al 31 de marzo de 2013, habiéndose contraído compromisos para el 91% de los fondos disponibles y habiendo finalizado en gran medida las obras en dos de los tres edificios principales, el nivel total de riesgo para la ejecución del plan maestro de mejoras de infraestructura era reducido. Los sobrecostos consolidados definitivos para las Naciones Unidas con respecto a la finalización del plan maestro de mejoras de infraestructura se estiman actualmente en 314 millones de dólares. El proyecto ha sufrido retrasos con respecto a la fecha prevista de finalización del Centro de Conferencias y el inicio de las obras en el edificio de la Asamblea General. Los retrasos han comprimido los demás plazos previstos, en particular para el edificio de la Asamblea General, respecto al cual, en el momento de presentar este informe, se disponía de 13,5 meses para finalizar las obras, frente a los 16,5 meses en el momento de redactar el informe anterior, a tiempo para el debate general de septiembre de 2014. El proyecto también ha sufrido retrasos debido a los efectos del huracán Sandy, que la Administración estima en tres meses. Cumplir la fecha prevista de finalización de las obras del edificio de la Asamblea General y, al mismo tiempo, gestionar la presión de los costos conexos con los recursos disponibles, es el riesgo más importante a que se enfrenta la Administración.

La Administración considera que la fecha prevista de finalización de las obras en la Asamblea General se puede cumplir si: a) se dispone de fondos suficientes en caso de que sea necesario acelerar el calendario, por ejemplo, pagando turnos triples; y b) se mantienen una serie de hipótesis, incluido el hecho de que no surjan nuevos riesgos o cuestiones importantes antes de que terminen las obras. Más ampliamente, el plan de la Administración para concluir el plan maestro de mejoras de infraestructura presupone la aprobación por la Asamblea General de la utilización

plena del monto restante de la reserva para el capital de operaciones y sus intereses (88 millones de dólares), la utilización plena para otras obras de los 65 millones de dólares previstos inicialmente en el presupuesto para la renovación de la Biblioteca y el Anexo Sur, y la financiación de los 162 millones de dólares de costos asociados.

La Oficina del Plan Maestro de Mejoras de Infraestructura considera que hay suficientes fondos para imprevistos para hacer frente a los riesgos señalados. Esta hipótesis se basa en gran medida en la utilización de reservas existentes para imprevistos y en la consecución y utilización de posibles fondos que puedan quedar disponibles tras el término de los contratos restantes con precio máximo garantizado y de los contratos de los locales provisionales, a tiempo para cumplir los niveles de aceleración previstos. También presupone que parte de las obras menos esenciales o visibles del edificio de la Asamblea General podrían realizarse más adelante en 2014 (por ejemplo, la conversión de espacio de los sótanos en salas de conferencias).

La Junta observa el firme compromiso de la Oficina del Plan Maestro de Mejoras de Infraestructura respecto al cumplimiento de la fecha prevista de terminación de las obras del edificio de la Asamblea General, y de la Administración para ejecutar el plan maestro de mejoras de infraestructura con arreglo a los fondos disponibles, pero en este momento le preocupa lo siguiente:

- A pesar de conocer mejor los posibles riesgos que puedan surgir en la renovación del edificio de la Asamblea General, sobre la base de la experiencia en el edificio de conferencias, sigue habiendo una incertidumbre inherente hasta que empiecen las obras y se pueda determinar el estado del edificio.
- Hay poca o ninguna flexibilidad en el presupuesto y el calendario; cualquier demora o complejidad inesperada pondrá en peligro el cumplimiento de la fecha prevista para el edificio de la Asamblea General y creará presiones sobre los costos, lo que se sumaría a los sobrecostos previstos.
- La Oficina del Plan Maestro de Mejoras de Infraestructura ha declarado que se dispone de una serie de medidas en caso de que el calendario para finalizar las obras del edificio de la Asamblea General deje de ser realista. En el momento de presentar este informe, estas no constituyen ningún plan alternativo oficial que pueda someterse al examen del responsable superior. Tampoco está clara la forma en que el responsable superior del proyecto será capaz de cerciorarse de manera independiente del realismo de los planes para finalizar las obras del edificio de la Asamblea General para agosto de 2014 sin un asesoramiento técnico objetivo e independiente.
- En nuestra opinión, el proceso de estimación del costo final previsto del proyecto y de presentación de informes conexos sigue careciendo de rigor analítico y sigue dependiendo excesivamente de la opinión experta de personal clave.

La Junta concluye que el edificio de la Asamblea General, con un esfuerzo intenso y decidido por parte de lo que reconoce como un equipo dedicado, experto y flexible, puede estar listo en buena parte para julio de 2014. En general, el plan maestro de mejoras de infraestructura está en condiciones de finalizar en el plazo previsto de 2015, pero solo con un acuerdo sobre la manera de financiar el sobrecosto actual, un cambio en el alcance debido a la reorganización del espacio para mejorar la seguridad, y el uso de los 65 millones de dólares previstos en un principio para la Biblioteca y el Anexo Sur.

*Conclusiones y recomendaciones principales***Presupuesto y costos del proyecto**

En marzo de 2013, el costo final previsto para las Naciones Unidas ascendía a un total de 2.379 millones de dólares, 314 millones de dólares (el 15%) por encima del presupuesto consolidado revisado y la financiación disponible de 2.065 millones de dólares (cuadro 1). El costo final previsto abarca tres elementos principales:

- **Costos finales previstos del proyecto** de 2.217 millones de dólares: los costos controlados por la Oficina del Plan Maestro de Mejoras de Infraestructura superan en 156 millones de dólares (el 8%) el presupuesto consolidado del proyecto de 2.061 millones de dólares.
- **Costos asociados finales previstos** de 143 millones de dólares: actualmente se financian con el presupuesto del plan maestro de mejoras de infraestructura, pero requieren una cuota de la Asamblea General.
- **Costos** de 19 millones de dólares para el centro de datos secundario, para el que hay actualmente un presupuesto de 4 millones de dólares, mientras que los otros 15 millones de dólares se financian mediante autorizaciones para contraer compromisos de gastos.

## Cuadro 1

**Costo final previsto frente al presupuesto y la financiación disponible, 31 de marzo de 2013**

(En millones de dólares de los Estados Unidos)

	<i>Plan maestro de mejoras de infraestructura</i>	<i>Costos asociados</i>	<i>Centro de datos secundario</i>	<i>Total</i>
<b>Total del presupuesto consolidado aprobado</b>				<b>2 065</b>
Total del presupuesto aprobado del proyecto <sup>a</sup>	2 061			
Total del presupuesto aprobado para costos asociados		–		
Contribución al centro de datos secundario con cargo a la cuenta de apoyo para operaciones de mantenimiento de la paz			4	
<b>Total del costo final previsto para las Naciones Unidas</b>				<b>2 379</b>
Total de los costos finales previstos del proyecto	2 217			
Total de los costos asociados finales previstos		143		
Total de los costos finales previstos del centro de datos secundario			19	
<b>Diferencia entre el presupuesto y el total del costo final previsto para las Naciones Unidas</b>				<b>(314)</b>
Diferencia entre el presupuesto del proyecto y el total del costo final previsto del proyecto	(156)			

	<i>Plan maestro de mejoras de infraestructura</i>	<i>Costos asociados</i>	<i>Centro de datos secundario</i>	<i>Total</i>
Diferencia entre el presupuesto y el total de los costos asociados finales previstos		(143)		
Diferencia entre el presupuesto y el total de costos finales previstos del centro de datos secundario			(15)	

*Fuente:* Análisis efectuado por la Junta de los datos de la Oficina del Plan Maestro de Mejoras de Infraestructura en marzo de 2013.

<sup>a</sup> El total del presupuesto aprobado del proyecto y la financiación disponible incluye la reorganización del espacio para mejorar la seguridad (100 millones de dólares) y un margen adicional procedente de contribuciones voluntarias (13,2 millones de dólares).

**Desde el último informe de la Junta, los sobrecostos totales previstos para el proyecto se han reducido de 430 millones de dólares a 314 millones de dólares,** debido a un incremento de la financiación en 72 millones de dólares (71 millones de dólares con cargo a la reserva para el capital de operaciones) y una reducción de los gastos de 44 millones de dólares lograda principalmente mediante análisis de valor (13 millones de dólares), la reducción de los costos de construcción (12,8 millones de dólares), y una menor proporción de los costos de arrendamiento (13 millones de dólares) sufragando algunos de los gastos de alquiler relacionados con el aumento en el número de funcionarios y consultores con una cuenta para alquileres establecida en la Secretaría (es decir, no es un costo del proyecto, aunque sigue siendo un costo para las Naciones Unidas).

**En el momento de presentar este presente informe, la Administración estima que la suma de recuperación de gastos admisible por las aseguradoras por daños causados por el huracán Sandy es de 137 millones de dólares (aproximadamente el 93% del total de los daños causados por la tormenta valorados en 148 millones de dólares).** La Administración trabaja con las aseguradoras y los ajustadores de costos para acordar una cifra definitiva. Se ha aprobado una inversión aparte de unos 6 millones de dólares para obras destinadas a mejorar la resiliencia del campus contra futuros daños causados por las tormentas. Ello se sufragará con cargo al presupuesto por programas de las Naciones Unidas y no mediante el presupuesto para el plan maestro de mejoras de infraestructura (A/67/748).

**Para ejecutar el plan maestro de mejoras de infraestructura con arreglo a su alcance actual, sin incluir la renovación de la Biblioteca y el Anexo Sur, será necesaria la aprobación de la Asamblea General para utilizar fondos adicionales.** En septiembre de 2012, la Administración propuso medidas para hacer frente a la diferencia de 240 millones de dólares entre el presupuesto aprobado total para el proyecto y el costo final previsto, sin incluir los costos asociados para los que la Administración requerirá una nueva cuota de los Estados Miembros (A/67/350). La Asamblea General aprobó la utilización de 71 millones de dólares de intereses de la reserva para el capital de operaciones y algunas medidas de ahorro puntuales (13 millones de dólares). Se han aplazado hasta el sexagésimo octavo período de sesiones de la Asamblea las decisiones relativas a una suma adicional de 156 millones de dólares incluida en la propuesta<sup>1</sup>. La Asamblea General espera que el

<sup>1</sup> Suma obtenida mediante el uso de fondos previstos originalmente para la renovación de la Biblioteca y el Anexo Sur (65 millones de dólares), el aplazamiento de los gastos de reacondicionamiento del mobiliario en el edificio de conferencias (1 millón de dólares), el costo

Secretario General presente opciones, con un cálculo de todos sus costos, sobre todas las cuestiones pendientes para apoyar la adopción de decisiones por los Estados Miembros. La Junta considera que la Administración debe también considerar cómo puede ofrecer garantías sobre la solidez y la integridad de los costos finales previstos.

**La Junta sigue preocupada por la solidez y la base analítica de la previsión de los costos por parte de la Oficina del Plan Maestro de Mejoras de Infraestructura, como puso de relieve en sus informes anteriores, y no puede asegurar que siga habiendo fondos suficientes para hacer frente a tendencias y riesgos imprevistos.** La Junta reconoce que la Oficina del Plan Maestro de Mejoras de Infraestructura utiliza asesoramiento especializado para prever sus costos finales y que se han hecho mejoras en el último año en la asignación de costos para los riesgos señalados (y que los gastos totales de los dos ejercicios de cuantificación se corresponden ampliamente con los fondos restantes para imprevistos)<sup>2</sup>. Si bien este análisis ofrece a la Oficina del Plan Maestro de Mejoras de Infraestructura ciertas garantías, los riesgos señalados no están explícitamente vinculados a la previsión del costo final previsto. Además, a pesar de haberse recomendado anteriormente, no se ha realizado ni se está realizando ningún análisis estructurado de tendencias para determinar posibles obligaciones respecto de futuras órdenes de modificación, solicitudes de reembolso o los costos de aceleración inesperada necesarios para finalizar el proyecto.

#### *Calendario del proyecto*

**A pesar de los efectos del huracán Sandy en octubre de 2012, el retraso del plan maestro de mejoras de infraestructura era menor que el notificado por la Junta en años anteriores. No obstante, los efectos acumulativos de los retrasos, reconociendo que en particular la reorganización del espacio para mejorar la seguridad estaba fuera del control de la Administración, han dado lugar a un calendario comprimido y, por consiguiente, de alto riesgo para concluir el plan maestro de mejoras de infraestructura.** La Administración finalizó en gran medida las obras del edificio de la Secretaría con arreglo al plazo de julio de 2012 fijado el año pasado, y las obras del edificio de conferencias terminaron en junio de 2013, cuatro meses más tarde que la fecha anunciada el año pasado, debido al huracán Sandy y los retrasos en la puesta en marcha de sistemas de transmisión modernos en el centro de conferencias. La conclusión de esta actividad fundamental en mayo de 2013 permitió el inicio de las obras en el edificio de la Asamblea General en junio de 2013.

**El calendario de renovación de la Asamblea General se ha comprimido de 16,5 meses a 13,5 meses desde el último informe de la Junta, lo que aumenta los riesgos relativos a la finalización del edificio de la Asamblea General a tiempo para el debate general en septiembre de 2014.** Los costos adicionales de cualquier aceleración necesarios para hacer frente a una mayor compresión del calendario podrían ser considerables. La Junta observa la transferencia de directores del proyecto de los edificios finalizados al edificio de la Asamblea General, lo cual,

---

de la demolición del edificio del jardín norte (2 millones de dólares), y la utilización de los fondos restantes de la reserva para el capital de operaciones (88 millones de dólares).

<sup>2</sup> En octubre de 2012, el costo total probable del registro de riesgos era de 41 millones de dólares frente a una reserva estimada para imprevistos de 40 millones de dólares. En abril de 2013, el costo total probable del registro de riesgos era de 21 millones de dólares frente a una reserva estimada para imprevistos de 26 millones de dólares.

junto con la experiencia adquirida en los otros edificios sobre posibles riesgos, mejores técnicas de construcción y la manera en que se pueden reducir las especificaciones y se pueden simplificar los diseños, debería mitigar parte de la presión sobre el calendario. A pesar de conocer mejor los posibles riesgos que puedan surgir en la renovación del edificio de la Asamblea General, sobre la base de la experiencia adquirida en el edificio de conferencias, de diseño y construcción parecidos, sigue habiendo una incertidumbre inherente en la remodelación de un edificio de los años cincuenta hasta que empiecen las obras y pueda determinarse el estado del edificio.

**La Oficina del Plan Maestro de Mejoras de Infraestructura dispone de una serie de medidas para imprevistos en caso de que el calendario actual para finalizar las obras del edificio de la Asamblea General deje de ser realista. En el momento de redactar el presente informe, estas no constituyen ningún plan alternativo oficial que pueda someterse al examen del responsable superior.** Las medidas podrían incluir a) centrar los esfuerzos en finalizar las obras del Salón de la Asamblea y aplazar las obras en zonas menos visibles como el sótano hasta después del Debate General, y b) acelerar las obras mediante el uso de turnos triples. La Junta considera prudente establecer qué podría provocar la adopción de medidas para imprevistos y acordar este punto con el responsable superior, observando que deberían entenderse las consecuencias financieras antes de adoptar una decisión al respecto.

#### *Alcance del proyecto*

**La Administración aún no ha presentado opciones prácticas con sus costos correspondientes para los edificios de la Biblioteca y del Anexo Sur que cumplan los requisitos para mejorar la seguridad, ni tampoco ha presentado alternativas, con sus costos correspondientes, a la prestación de servicios por ambos edificios en el campus, ni sobre la forma en que el edificio del jardín norte (cuya construcción costó 144 millones de dólares) podría figurar en una futura estrategia de locales de la Sede.** El alcance del proyecto aún incluye la renovación de los edificios de la Biblioteca y el Anexo Sur, aunque ninguno de los dos puede ser renovado como se preveía inicialmente por motivos de seguridad. La ausencia de una estrategia presupuestada para el uso de esos edificios crea incertidumbre sobre los costos y el alcance generales del proyecto y obstaculiza la adopción de decisiones eficaces por quienes tienen que decidir sobre la financiación futura del plan maestro de mejoras de infraestructura, por ejemplo, cómo financiar un plan para los servicios que prestan ambos edificios. La Administración informó a la Junta de que esta cuestión se examinaría en relación con la futura estrategia de locales de la Sede.

#### *Estrategias de flexibilidad en el lugar de trabajo*

**Ha preocupado a la Junta la falta de progresos en la aplicación de sus recomendaciones anteriores relativas a la evaluación y la puesta a prueba de soluciones sobre el uso flexible de las oficinas que se alejen de un ratio de una persona por escritorio y aprovechen de manera mucho más eficiente el espacio de oficinas.** La Junta considera que se trata de una oportunidad perdida, pero observa que aún existe la posibilidad de lograr ahorros significativos y que en abril de 2013 se estableció un grupo de trabajo para presentar propuestas sobre estrategias de flexibilidad en el lugar de trabajo en respuesta a la resolución [67/254](#) de la Asamblea General. Ante la probabilidad de que surjan otros gastos considerables relacionados con los complejos de edificios de las Naciones Unidas, la Administración necesita de

manera urgente evaluar los posibles costos y beneficios que podrían lograrse mediante estrategias más flexibles sobre el lugar de trabajo, en el campus de la Sede y en los complejos de todo el mundo; en particular la posibilidad de reducir de manera considerable las necesidades de la Sede en concepto de alquiler de locales en Nueva York.

*Gestión de bienes de capital a largo plazo*

**Las Naciones Unidas no tienen un plan de gestión de bienes a largo plazo para el recién renovado campus en Nueva York o a nivel mundial para todos los complejos de la Organización.** Existe una gran diferencia entre un régimen reactivo mínimo de reparación y mantenimiento que mantiene en funcionamiento un edificio o complejo y una estrategia de gestión de los activos durante su ciclo de vida que invierta de forma más global y mantenga el edificio o el complejo en buen estado. La Junta advierte contra cualquier expectativa de que mantener el campus recién renovado requerirá menos esfuerzo y, por consiguiente, menos fondos. Lo contrario podría ser cierto, ya que los edificios se han modernizado y las instalaciones y equipo son más sofisticados y podrían necesitar un mantenimiento continuo. La Junta observa que la adopción de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (IPSAS) y el actual examen estratégico de sus bienes inmuebles en todo el mundo ofrecen una oportunidad a la Administración de formular una estrategia a largo plazo para el mantenimiento y la conservación del recién renovado campus de Nueva York y de sus bienes inmuebles en general.

La Junta formula recomendaciones detalladas en la parte principal del presente informe. En resumen, las principales recomendaciones son que:

a) **Como parte del plan para finalizar las obras del edificio de la Asamblea General a tiempo para el debate general, la Oficina del Plan Maestro de Mejoras de Infraestructura proporcione al responsable superior criterios claros sobre cuándo se activarían las medidas para imprevistos previstas, incluido un desglose de los costos y beneficios;**

b) **La Administración i) presente opciones realistas y presupuestadas para ayudar a la Asamblea General a decidir si la Biblioteca y el Anexo Sur se excluyen del alcance del plan maestro de mejoras de infraestructura y, en caso afirmativo, si se utiliza el presupuesto de 65 millones de dólares para reducir el sobre costo actual, y ii) elabore y presente la estrategia para el edificio del jardín norte con opciones presupuestadas para cualquier uso futuro tras la finalización del plan maestro de mejoras de infraestructura en la Sede de las Naciones Unidas;**

c) **Con carácter de urgencia, la Administración solicite al grupo de trabajo sobre estrategias de flexibilidad en el lugar de trabajo que reúna datos sólidos sobre la ocupación de los edificios y los costos de ocupación por escritorio en cada edificio y utilice esta nueva información para realizar un análisis más sólido que permita comprender sus necesidades futuras de bienes inmuebles y actualice el estudio de viabilidad sobre los bienes inmuebles futuros de la Sede antes de comprometerse con nuevos proyectos como el DC-5;**

d) **La Administración estudie la posibilidad de adoptar una estrategia de inversión de activos durante su ciclo de vida y evalúe las opciones presupuestadas para el mantenimiento de los edificios de la Sede a lo largo de su vida útil.**

*Recomendaciones anteriores*

De las 12 recomendaciones formuladas en el informe anterior de la Junta correspondiente al año terminado el 31 de diciembre de 2011 ([A/67/5 \(Vol. V\)](#)), cuatro (el 33%) se habían aplicado por completo y ocho (el 67%) se habían aplicado parcialmente. La Junta observa los progresos realizados en la aplicación de sus recomendaciones, por ejemplo, en el cálculo de los costos de los riesgos, y las estrategias sobre flexibilidad en el lugar de trabajo.

## A. Mandato, alcance y metodología

1. En su resolución [57/292](#), la Asamblea General solicitó a la Junta de Auditores que le presentara un informe anual sobre el plan maestro de mejoras de infraestructura. La Junta ha examinado el proyecto desde la preparación de su último informe ([A/67/5 \(Vol. V\)](#)) para evaluar los progresos y la probabilidad de que el plan maestro de mejoras de infraestructura se ajustara al presupuesto, plazo y alcance, y los riesgos conexos.
2. El presente informe trata asuntos que, a juicio de la Junta, deben señalarse a la atención de la Asamblea General, incluidas nuevas recomendaciones para mejorar la gestión y hacer frente a riesgos identificables de cara al futuro. El informe también incluye la respuesta de la Junta a solicitudes concretas formuladas por la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto, en particular que la Junta inspeccionara las estimaciones revisadas del costo del plan maestro de mejoras de infraestructura en su siguiente auditoría del proyecto con arreglo al párrafo 12 de la sección V de la resolución [67/246](#) de la Asamblea General (carta de fecha 7 de marzo de 2013 del presidente de la Comisión a la Junta de Auditores).
3. La Junta ha seguido colaborando estrechamente con la Oficina de Servicios de Supervisión Interna para interpretar los resultados de auditorías internas recientes, coordinar sus labores respectivas de auditoría y reducir al mínimo las exigencias de supervisión impuestas a la Oficina del Plan Maestro de Mejoras de Infraestructura.
4. Las observaciones y conclusiones de la Junta se analizaron con la Administración, cuyas opiniones se han reflejado debidamente en el presente informe.

## B. Antecedentes y principales novedades

5. El plan maestro de mejoras de infraestructura es un proyecto complejo y ambicioso cuyo fin es renovar y conservar arquitectónicamente el campus de la década de 1950 de la Sede de las Naciones Unidas, al tiempo que se adapta a las normativas actuales, objetivos originales del proyecto conforme a lo aprobado por la Asamblea General en la resolución [57/292](#).
6. En septiembre de 2007, en su quinto informe anual sobre la marcha de la ejecución ([A/62/364](#)), el Secretario General señaló retrasos en la ejecución del plan y aumentos de los costos del proyecto, y mencionó las complejidades del proceso de adopción de decisiones en las Naciones Unidas y la renuncia del Director Ejecutivo del proyecto. El Secretario General propuso entonces una estrategia acelerada (estrategia acelerada IV), que entrañaba un período de renovación más breve, menos etapas de construcción y menos perturbaciones de las operaciones de las Naciones Unidas. En aquel momento, la estimación revisada del costo final era de 2.067 millones de dólares, unos 190 millones de dólares por encima del presupuesto de 1.877 millones de dólares aprobado por la Asamblea General en diciembre de 2006 (resolución [61/251](#)). La estrategia acelerada IV sigue siendo la estrategia de ejecución en vigor.
7. La situación financiera del plan maestro de mejoras de infraestructura se presenta como parte del estado financiero X (bienes de capital y obras de construcción en ejecución) de los estados financieros de las Naciones Unidas para el

bienio terminado el 31 de diciembre de 2011 (A/67/5 (Vol. I)). Según estados financieros provisionales para el bienio 2012-2013, los gastos acumulados del plan maestro de mejoras de infraestructura al 31 de diciembre de 2012 ascendían a 2.124 millones de dólares. En 2012, el gasto fue de 314 millones de dólares, frente a 295 millones de dólares en 2011<sup>3</sup>.

8. En el anexo I se resumen las etapas principales de la preparación de la estrategia y el presupuesto para la ejecución del plan maestro de mejoras de infraestructura. En el anexo II se ofrece un resumen de las modificaciones del presupuesto y las estimaciones del costo final previsto a lo largo del tiempo.

## C. Conclusiones y recomendaciones

### 1. Estado de la aplicación de las recomendaciones anteriores

9. De las 12 recomendaciones formuladas en el anterior informe de la Junta (A/67/5 (Vol. V)) correspondiente al año terminado el 31 de diciembre de 2011, cuatro (el 33%) se habían aplicado por completo y ocho (el 67%) se estaban aplicando.

10. En el anexo III se resume su estado de aplicación. En las secciones correspondientes del informe figuran observaciones adicionales sobre las recomendaciones anteriores.

### 2. Presupuesto del proyecto y costos finales previstos

#### *Control de costos*

11. La Junta sigue observando que la Oficina del Plan Maestro de Mejoras de Infraestructura ejerce un control firme sobre los gastos con un equipo experimentado que examina sistemáticamente los costos de construcción, verifica exhaustivamente las órdenes de modificación y negocia firmemente antes de efectuar cualquier pago. Ello se ha confirmado en las conclusiones de nuestras auditorías y en los resultados de los informes de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna a lo largo del tiempo (A/67/330). La Junta también observa que el Comité de Examen Posterior a la Adjudicación no ha detectado problemas graves hasta la fecha en la adjudicación de contratos (véase la sección C.5).

12. Desde la última auditoría, no han surgido nuevas presiones sobre los costos o riesgos considerables para el costo previsto final, incluidos los efectos del huracán Sandy, salvo el calendario comprimido para finalizar las obras del edificio de la Asamblea General antes del debate general de septiembre de 2014, como se detalla en la sección C.3.

#### *Efectos del huracán Sandy en los costos*

13. En octubre de 2012 el huracán Sandy inundó el tercer nivel del sótano y destruyó la nueva planta de refrigeración, equipo especializado valioso en las salas de imprenta y un volumen sustancial de cableado y revoques. La Administración

---

<sup>3</sup> La cifra de 295 millones de dólares incluida en los estados financieros de 2011 correspondía a gastos de la Oficina del Plan Maestro de Mejoras de Infraestructura solamente. Los estados financieros provisionales correspondientes a 2012 también incluyen los gastos relativos a costos asociados, el centro de datos secundario y la reorganización del espacio para mejorar la seguridad.

trabaja con los aseguradores y los tasadores de pérdidas para determinar qué parte del costo de los daños producidos por la inundación puede recuperarse. Los costos estimados reembolsables ascienden actualmente a unos 138 millones de dólares, mientras que otros 11 millones de dólares son incobrables<sup>4</sup>.

14. La Oficina del Plan Maestro de Mejoras de Infraestructura gestiona las obras de reparación necesarias, aprovechando que cuenta con mano de obra *in situ*. Las obras de reparación incorporan la experiencia adquirida a raíz de la tormenta para fortalecer la resiliencia en caso de que suceda algo parecido en el futuro, por ejemplo, puertas estancas y el uso de trapecios para el cableado eléctrico fundamental. La Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto recomendó que la Asamblea General aprobara el monto estimado de 6 millones de dólares solicitado para las obras destinadas a mejorar la resiliencia del campus a futuros daños causados por las tormentas con cargo al presupuesto por programas para el bienio 2012-2013 (A/67/789).

#### *Presupuesto y gastos*

15. A 31 de marzo de 2013, el presupuesto consolidado para el plan maestro de mejoras de infraestructura ascendía a un total de 2.065 millones de dólares y comprendía: el presupuesto aprobado original de 1.877 millones de dólares (resolución 61/251 de la Asamblea General); donaciones de los Estados Miembros de más de 13 millones de dólares; una contribución de 100 millones de dólares hecha por el país anfitrión para la reorganización del espacio para mejorar la seguridad; una contribución de 4 millones de dólares al centro de datos secundario con cargo a la cuenta de apoyo para las operaciones de mantenimiento de la paz; y 71 millones de dólares de capital de operaciones e interés aprobados por la Asamblea General en la resolución 67/246.

16. A 31 de marzo de 2013, los compromisos de gastos ascendían a un total de 2.081 millones de dólares<sup>5</sup>, a saber, 1.947 millones de dólares para el plan maestro de mejoras de infraestructura (incluida la reorganización del espacio para mejorar la seguridad)<sup>6</sup>, y 134 millones de dólares para los costos asociados y el centro de datos secundario<sup>7</sup>.

17. En el gráfico I figuran los gastos de la Oficina del Plan Maestro de Mejoras de Infraestructura al 31 de marzo de 2013 frente al presupuesto consolidado, incluido el nivel aprobado por la Asamblea General para contraer compromisos de gastos para que el proyecto pueda seguir adelante. El compromiso de gastos total de la Administración, por primera vez, excede el presupuesto total en unos 20 millones de dólares, pero todavía se encuentra dentro de los límites de la autorización para contraer compromisos aprobada por la Asamblea General. Desde el informe anterior de la Junta, la Asamblea General ha aprobado dos nuevas autorizaciones para contraer compromisos de gastos: 135 millones de dólares en abril de 2012 y 168 millones de dólares en diciembre de 2012 (resoluciones 66/258 y 67/246 de la Asamblea General). El gráfico I también incluye una previsión del costo final del

<sup>4</sup> Declaración a la Quinta Comisión sobre el tema 130 del programa por el Secretario General Adjunto de Gestión, 15 de marzo de 2013.

<sup>5</sup> El compromiso total de gastos incluye obligaciones contractuales y desembolsos en efectivo reales.

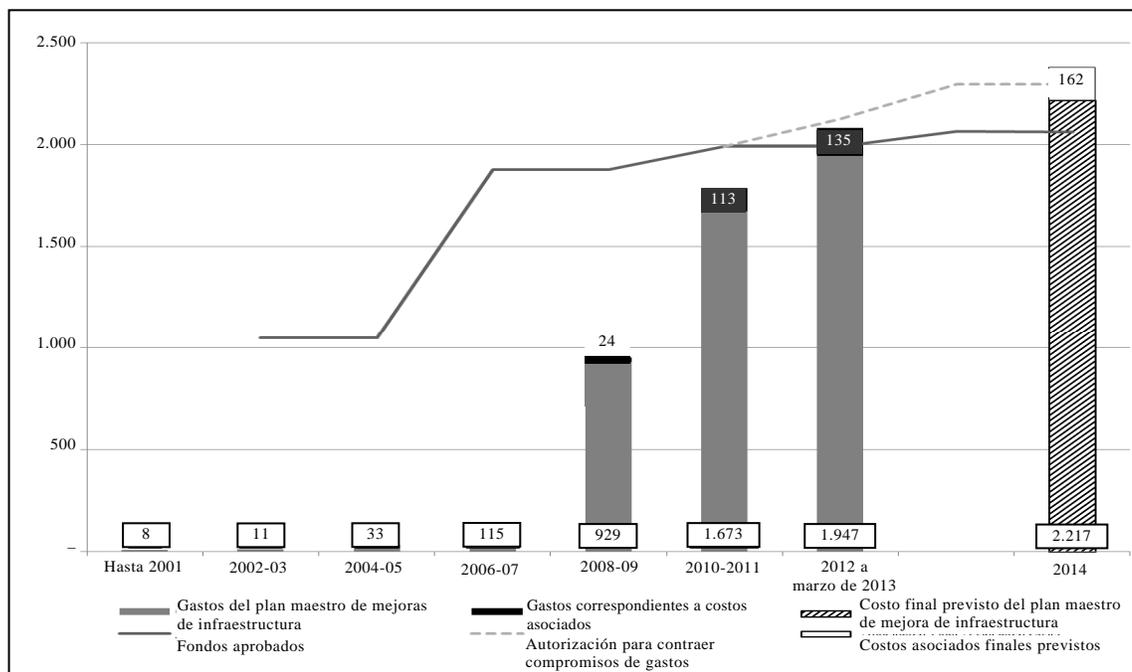
<sup>6</sup> Plan maestro de mejoras de infraestructura: 1.872 millones de dólares; reorganización del espacio para mejorar la seguridad: 74 millones de dólares.

<sup>7</sup> Costos asociados: 115 millones de dólares; centro de datos secundario: 19 millones de dólares.

proyecto al 31 de marzo de 2013 en la cual se indica que habrá un déficit de financiación y autorización para contraer compromisos de gastos en 2014, respecto del cual la Administración ha indicado que requerirá una nueva autorización para contraer compromisos de 15 millones de dólares (véase A/67/350).

**Gráfico I**  
**Situación financiera del plan maestro de mejoras de infraestructura desde 2001,**  
**incluido el costo final previsto actual**

(En millones de dólares de los Estados Unidos)



Fuente: Análisis realizado por la Junta de los datos de la Oficina del Plan Maestro de Mejoras de Infraestructura

*Costo final previsto del plan maestro de mejoras de infraestructura*

18. En marzo de 2013, la Oficina del Plan Maestro de Mejoras de Infraestructura calculaba que el costo final del proyecto, sin incluir los costos asociados, era de 2.217 millones de dólares, un 8% más que el presupuesto consolidado revisado de 2.061 millones de dólares<sup>8</sup>. Ello ha reducido el sobregasto previsto del proyecto en un 41% de 266 millones de dólares a 156 millones de dólares desde nuestro último informe.

19. La Administración estima que los costos asociados finales previstos<sup>9</sup> y los costos del centro de datos secundario serán de 158 millones de dólares (gráfico II), una reducción del 6% desde nuestro último informe. La Administración mantiene

<sup>8</sup> La contribución de 4 millones de dólares al centro de datos secundario con cargo a la cuenta de apoyo para las operaciones de mantenimiento de la paz ha sido eliminada de este total, ya que no forma parte de los costos del proyecto.

<sup>9</sup> Los costos asociados se refieren a bienes y servicios que, si bien son necesarios para la labor del plan maestro de mejoras de infraestructura, no son directamente atribuibles a las operaciones de remodelación del plan y, por tanto, no se incluyeron en el presupuesto original.

que procurará absorber los costos asociados en el presupuesto consolidado del plan maestro de mejoras de infraestructura, pero que muchos de los costos asociados incluidos en la autorización para contraer compromisos de gastos requerirán la aprobación de nuevos fondos<sup>10</sup>.

Gráfico II

**Costos asociados finales previstos (incluido el centro de datos secundario)**

(En millones de dólares de los Estados Unidos)



Fuente: Información complementaria correspondiente a A/67/350 y Add.1.

20. A 31 de marzo de 2013, la Administración estimaba un costo final previsto total para las Naciones Unidas de 2.379 millones de dólares frente a un presupuesto aprobado de 2.065 millones de dólares. El sobrecosto combinado de 314 millones de dólares representa una reducción de 116 millones de dólares respecto de los 430 millones citados en marzo de 2012. El menor sobrecosto obedece a un incremento de la financiación en 72 millones de dólares (71 millones de dólares con cargo a la reserva para el capital de operaciones), y una reducción de los costos de 44 millones de dólares lograda principalmente mediante análisis de valor (13 millones de dólares), la reducción de los costos de construcción (12,8 millones de dólares), y una menor proporción de los costos de arrendamiento (13 millones de dólares) sufragando algunos de los gastos de alquiler relacionados con un aumento en el número de funcionarios y consultores con una cuenta para alquileres establecida en la Secretaría (véase el cuadro 2) (A/67/350).

<sup>10</sup> Información presentada a la Quinta Comisión por el Secretario General Adjunto de Gestión sobre el plan maestro de mejoras de infraestructura, 4 de marzo de 2013.

**Cuadro 2**  
**Motivos de la reducción en el sobrecosto consolidado del proyecto**

(En millones de dólares de los Estados Unidos)

<i>Esfera del costo</i>	<i>Motivo de la modificación</i>	<i>Efectos en la financiación</i>		
		<i>Aumento de los costos</i>	<i>Reducción de los costos</i>	<i>Aumento de la financiación</i>
Renovación y locales provisionales del plan maestro de mejoras de infraestructura	Obras adicionales realizadas a raíz de donaciones de los Estados Miembros	2,5		
Reorganización del espacio para mejorar la seguridad	Uso anticipado de una mayor donación del país anfitrión	0,4		
Alquiler de espacio de oficinas	Cargo de algunos costos de alquiler a la cuenta para alquileres establecida en la Secretaría para alojar a un número de funcionarios mayor del previsto en locales provisionales		-13,0	
Renovación y locales provisionales del plan maestro de mejoras de infraestructura	Economías derivadas del análisis de valor		-13,0	
Renovación y locales provisionales del plan maestro de mejoras de infraestructura	Reducción de los gastos previstos		-12,8	
Costos asociados	Sobre la base de los costos corrientes hasta la fecha, reducción de los gastos previstos		-3,7	
Centro de datos secundario	Reducción de los costos del centro de datos secundario		-1,4	
Uso del fondo de operaciones e interés conexo	Aumento de la financiación aprobado por la Asamblea General en diciembre de 2012			-71,0
Donaciones	Aumento de las donaciones de los Estados Miembros			-2,5
Reorganización del espacio para mejorar la seguridad	Mayor donación del país anfitrión			-0,4
Centro de datos secundario	Contribución para el centro de datos secundario con cargo a la cuenta de apoyo para las operaciones de mantenimiento de la paz			-0,9
<b>Reducción del sobrecosto registrado</b>		<b>3,0</b>	<b>-43,9</b>	<b>-74,9</b>
<b>Reducción total del sobrecosto</b>				<b>115,8</b>

*Fuente:* Análisis efectuado por la Junta de los datos de la Oficina del Plan Maestro de Mejoras de Infraestructura en marzo de 2013.

*Nota 1:* El aumento de los costos en 3 millones para obras adicionales realizadas a raíz de donaciones de Estados Miembros y la reorganización del espacio para mejorar la seguridad se compensa con el correspondiente aumento de la financiación.

21. En septiembre de 2012 la Administración presentó su propuesta para salvar la brecha entre la financiación aprobada y los costos finales previstos del plan maestro de mejoras de infraestructura<sup>11</sup>. El plan incluía una solicitud de autorización para contraer compromisos a fin de sufragar los costos asociados, para lo cual la Administración asume que será necesaria una nueva cuota de la Asamblea General.

22. La propuesta de reducir el sobrecosto era utilizar a) la reserva para el capital de operaciones (45 millones de dólares); b) todos los ingresos en concepto de intereses acumulados devengados por los fondos adelantados (109,4 millones de dólares); y c) los 65 millones de dólares asignados actualmente para la renovación de la Biblioteca Dag Hammarskjöld y el Anexo Sur. Otros elementos de la propuesta eran realizar solamente tareas indispensables de paisajismo y aplazar la demolición del edificio del jardín norte y la renovación del mobiliario (16 millones de dólares).

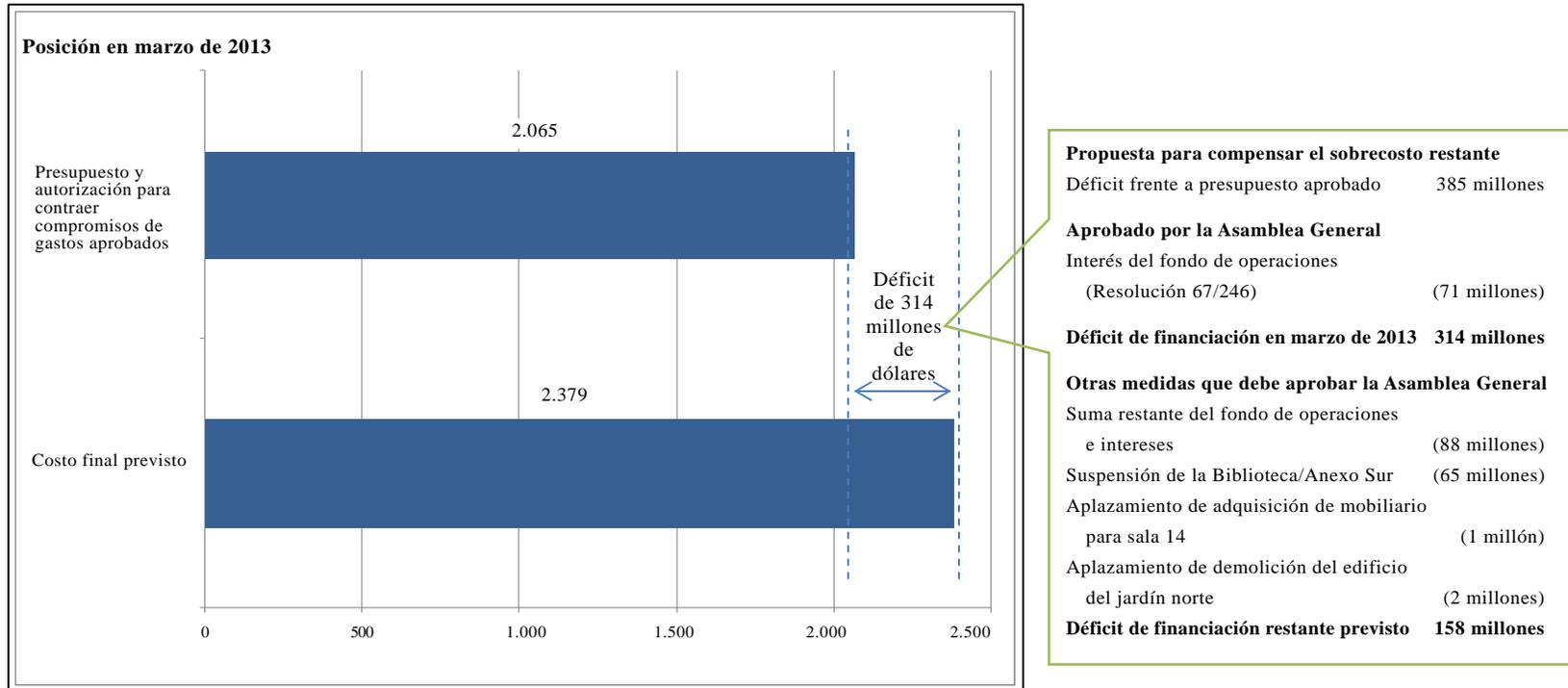
23. En diciembre de 2012, la Asamblea General aprobó 13 millones de dólares en medidas de ahorro y el uso parcial de la reserva para el capital de operaciones y los intereses acumulados, unos 71 millones de dólares. La Asamblea también solicitó que se incluyeran opciones para la renovación de la Biblioteca y el Anexo Sur en el undécimo informe anual sobre la marcha de la ejecución (resolución 67/246). En el gráfico III se resumen el plan de la Administración, su aprobación parcial por la Asamblea General y la situación financiera en marzo de 2013. La mayoría del déficit de 314 millones de dólares entre el presupuesto aprobado de 2.065 millones de dólares y el costo final previsto de 2.379 millones de dólares está cubierta actualmente por la autorización para contraer compromisos de gastos por valor de 303 millones de dólares. El anexo IV contiene un desglose detallado de los fondos aprobados actualmente y los costos finales previstos totales.

---

<sup>11</sup> La propuesta se presentó en el décimo informe anual sobre la marcha de la ejecución (A/67/350) y fue aceptada en parte por la Asamblea General.

## Gráfico III

**Sinopsis del sobrecosto del plan maestro de mejoras de infraestructura y el plan de la Administración en marzo de 2013  
(incluidos los costos asociados y el centro de datos secundario)**



*Fuente:* Análisis por la Junta de datos de la Oficina del Plan Maestro de Mejoras de Infraestructura.

*Proceso para estimar y notificar los costos finales previstos*

24. La Junta ha expresado preocupación anteriormente respecto de la información presentada sobre el costo final previsto. Esta preocupación era compartida por los miembros de la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto (A/67/548), que afirmaron no poder aceptar las garantías de la estimación del costo consolidado revisado presentada en el décimo informe anual sobre la marcha de la ejecución (A/67/350) y solicitaron en nombre de la Asamblea General que la Junta examinara el proceso en la presente auditoría.

25. En su informe anterior, la Junta recomendó que la Administración incluyera, en la información sobre el costo final previsto del proyecto:

- Los riesgos cuantificados del proyecto
- Las órdenes de modificación hasta el fin del proyecto
- Las solicitudes de reembolso presentadas y un crédito para solicitudes futuras
- Toda actividad de aceleración necesaria para cumplir los plazos del proyecto
- Las estimaciones actualizadas de los contratos restantes con precio máximo garantizado<sup>12</sup>
- El costo de las reformas *ex situ* en los locales de oficinas<sup>13</sup>.

*Cuantificación de los riesgos*

26. La Junta observó los progresos realizados por la Administración en la cuantificación de los riesgos del proyecto. En octubre de 2012, la Oficina del Plan Maestro de Mejoras de Infraestructura utilizó a un experto en riesgos independiente para llevar a cabo el examen anual del registro de riesgos del proyecto. Por primera vez, se asignó un costo a los distintos riesgos, sobre la base de su probabilidad y sus repercusiones. El costo total se estimó en 40 millones de dólares, aproximadamente el mismo monto que el nivel de fondos para imprevistos. Durante la auditoría de la Junta en abril de 2013, la Oficina del Plan Maestro de Mejoras de Infraestructura estimó el costo total de los riesgos restantes en 21 millones de dólares, frente a una consignación para imprevistos de unos 27 millones de dólares.

27. La nueva técnica de previsión de los riesgos es un avance positivo y la asignación de costos a los riesgos parece razonable. Los resultados detallados permiten a la Administración entender mejor las medidas necesarias para hacer frente a los riesgos. Por ejemplo, la Junta observa que el registro de riesgos indica que el efecto y los costos probables de la mala calidad de los diseños preliminares/especificaciones y de la aceleración de las obras del edificio de la Asamblea General ascienden a 11 millones de dólares, pero el cálculo interno de la Oficina del Plan Maestro de Mejoras de Infraestructura solamente prevé una suma para imprevistos de 6,7 millones de dólares para este riesgo. Esto requiere un

<sup>12</sup> Los contratos de precio máximo garantizado establecen el precio máximo que las Naciones Unidas pagarán al director de obra para determinados elementos de las obras de construcción. Las modificaciones en el contrato se presupuestan y evalúan para cada caso. En el momento de presentar el informe, solo había dos contratos pendientes de ejecución, el edificio de la Asamblea General y el contrato de paisajismo (ambos basados en estimaciones de 2011).

<sup>13</sup> En el momento de presentar el informe, la Oficina del Plan Maestro de Mejoras de Infraestructura informó a la Junta de que no eran necesarias nuevas reformas *ex situ*.

aumento en el fondo para imprevistos o una medida de mitigación para reducir la probabilidad y el impacto del riesgo.

28. La Junta observa que la técnica de evaluación de riesgos de la Administración no se utiliza activamente como parte del proceso para determinar el fondo para imprevistos. No existe un vínculo claro entre el contenido del registro de riesgos y el efecto de los distintos costos previstos, en caso de que surjan esos riesgos, en el costo final previsto del proyecto.

#### *Órdenes de modificación*

29. El proyecto continúa experimentando modificaciones considerables. Hasta marzo de 2013, se habían presentado 2.516 solicitudes de órdenes de modificación por un valor total de 130 millones de dólares<sup>14</sup>. Esto representa un aumento de 789 solicitudes de órdenes de modificación desde que la Junta informó por última vez de la situación al 1 de febrero de 2012.

30. La Junta sigue observando que la estimación de la Oficina del Plan Maestro de Mejoras de Infraestructura para los costos finales del proyecto no incluye una previsión de las órdenes de modificación que puedan presentarse. En cambio, el enfoque de la Oficina asume que los cambios pueden sufragarse con cargo a un crédito para imprevistos general calculado como porcentaje de los gastos previstos.

31. La reducción considerable de 25 millones de dólares en el costo de las órdenes de modificación que tuvo lugar en 2011 (gráfico IV) refleja que en la previsión sigue utilizándose un método deficiente a la hora de tener en cuenta las tendencias de las órdenes de modificación. Solo cuando los contratos de precio máximo garantizado se han cerrado y liquidado se dan a conocer las economías, en lugar de prever los resultados probables por anticipado. En este caso, se realizaron economías en los contratos de precio máximo garantizado para el edificio de la Secretaría (8 millones de dólares), el sótano B2 (11 millones de dólares) y el muro cortina (9 millones de dólares). En el momento de presentar el informe, parece que exista la posibilidad de realizar economías por otros 20 millones de dólares tras el cierre de nueve contratos de precio máximo garantizado, pero la Oficina del Plan Maestro de Mejoras de Infraestructura no incluye este monto en ninguna previsión de costos.

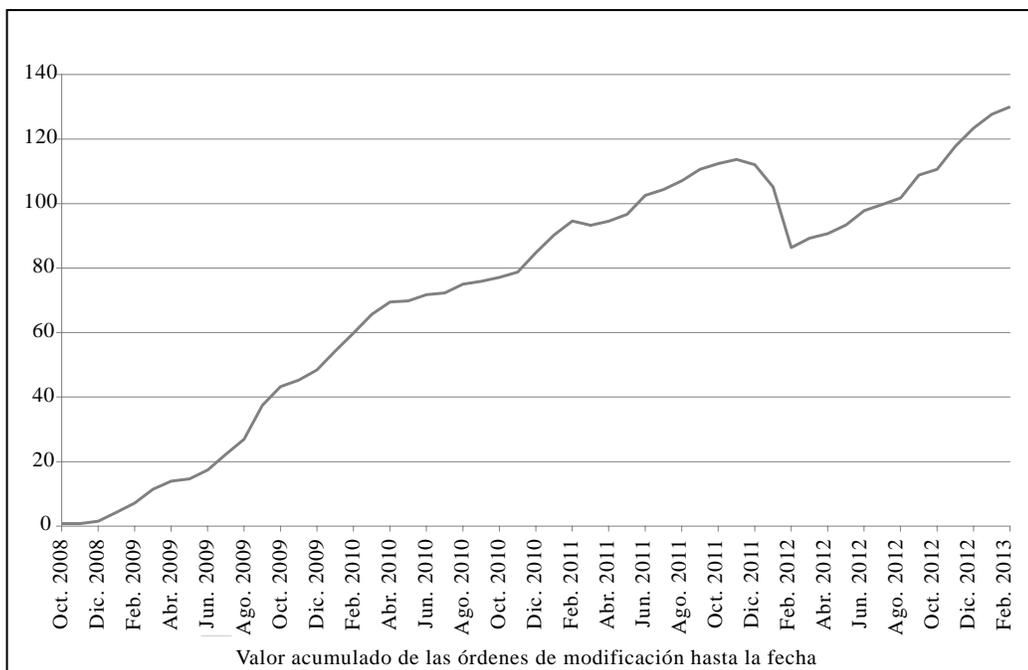
---

<sup>14</sup> Las órdenes de modificación son un mecanismo para cambiar los detalles de un contrato y pueden surgir por diversos motivos, por ejemplo, el hecho de que un edificio esté en peores condiciones de lo previsto. Las órdenes de modificación hacen que los costos sean mayores de lo previsto.

Gráfico IV

**Costo acumulado de las órdenes de modificación hasta febrero de 2013**

(En millones de dólares de Estados Unidos)

*Solicitudes de reembolso*

32. La Junta informó anteriormente de que, al 31 de marzo de 2012, había habido cinco solicitudes de los contratistas por costos adicionales, y al 30 de abril de 2013 había tres nuevas solicitudes. En general, las solicitudes se han retirado o resuelto o están en curso, y las estimaciones máximas son considerables (esta información es comercialmente delicada, por lo que no se divulga en el presente informe). Se han previsto algunos fondos para estas solicitudes en los créditos para imprevistos de la Administración y el principal contratista, y en los casos en que las solicitudes se han resuelto estas se incluyen en el costo final previsto. Sin embargo, el costo final previsto no incluye ningún crédito para solicitudes imprevistas que puedan surgir hasta el fin del proyecto.

33. Tal como la Junta había informado anteriormente, dada la presión considerable en cuanto a plazos y costos del proyecto y, en particular, el calendario para la finalización del edificio de la Asamblea General, es posible que se produzcan más solicitudes de reembolso hacia el final del proyecto cuando los contratistas tengan que trabajar al máximo o casi al máximo de su capacidad. La Junta sigue considerando que tal vez sea prudente prever un elemento para solicitudes de reembolso futuras en la estimación del costo final previsto.

*Imprevistos*

34. La Junta observa que tal vez existan fuentes adicionales de fondos para imprevistos en el presupuesto del proyecto que podrían ayudar a gestionar las presiones sobre los costos que surjan hasta la terminación del proyecto, incluido un posible crédito no utilizado de unos 20 millones de dólares, asignados anteriormente

a los riesgos de diversos contratos de precio máximo garantizado que siguen abiertos. La Junta estima que, de realizarse las economías adicionales tras el cierre de los contratos de precio máximo garantizado y en combinación con el nivel para imprevistos ya comunicado por la Administración (26,9 millones de dólares), el fondo para imprevistos disponible podría ascender a más de 45 millones de dólares. La Junta observa que los créditos no utilizados no se señalan explícitamente en los informes ordinarios de la Administración a la Asamblea General. La Administración comentó que no informaba explícitamente de los créditos no utilizados porque estos eran inciertos hasta la terminación del contrato de precio máximo garantizado. La Junta considera que, dada su importancia y valor, debería informarse de ellos de manera explícita, explicando claramente todo tipo de incertidumbre, a fin de ayudar a los responsables de financiar el proyecto en la adopción de decisiones.

#### *Evaluación general de la previsión de los costos*

35. La Administración estuvo de acuerdo con la recomendación anterior de la Junta de que, con carácter de urgencia, examinase detenidamente y volviese a calcular el costo final previsto del proyecto. La Junta entendió que la aceptación de esa recomendación entrañaba ocuparse de cada una de sus partes y que en su siguiente auditoría la Junta recibiría datos sólidos y un itinerario de control, incluidas provisiones y estimaciones, que corroboraran el nuevo costo final previsto. No se proporcionaron esas pruebas, principalmente porque la Administración no había cambiado su enfoque, con la excepción del cálculo del riesgo. Por este motivo, la Junta no está en condiciones de ofrecer garantías sobre el proceso utilizado por la Administración para elaborar las provisiones del costo final del plan maestro de mejoras de infraestructura según lo solicitado por la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto.

36. La Junta observa que a) el impacto de los riesgos en los costos no se incluye en las cifras previstas, aunque reconoce que la nueva cuantificación de los riesgos orienta las decisiones del equipo del proyecto (se utiliza, en cambio, un monto porcentual general para imprevistos para los costos de futuros riesgos, solicitudes de reembolso y órdenes de modificación); y b) las posibles economías obtenidas mediante los contratos de precio máximo garantizado no se incluyen en la previsión de costos.

37. La Junta considera que hay suficientes fondos para imprevistos, si no surgen demoras o problemas significativos en la renovación de la Asamblea General hasta la terminación del proyecto. Si no surgen nuevos problemas, la Administración debería estar en condiciones de llevar a cabo el resto del proyecto dentro del actual plan de financiación.

**38. La Junta reitera sus recomendaciones anteriores sobre el proceso para determinar los costos finales previstos (A/67/5 (Vol. V), párr. 32).**

**39. La Junta recomienda que en futuros proyectos de esta naturaleza la Administración emplee un enfoque basado en los riesgos para determinar, asignar y notificar los fondos para imprevistos sobre la base de las mejores prácticas actuales de gestión de proyectos.**

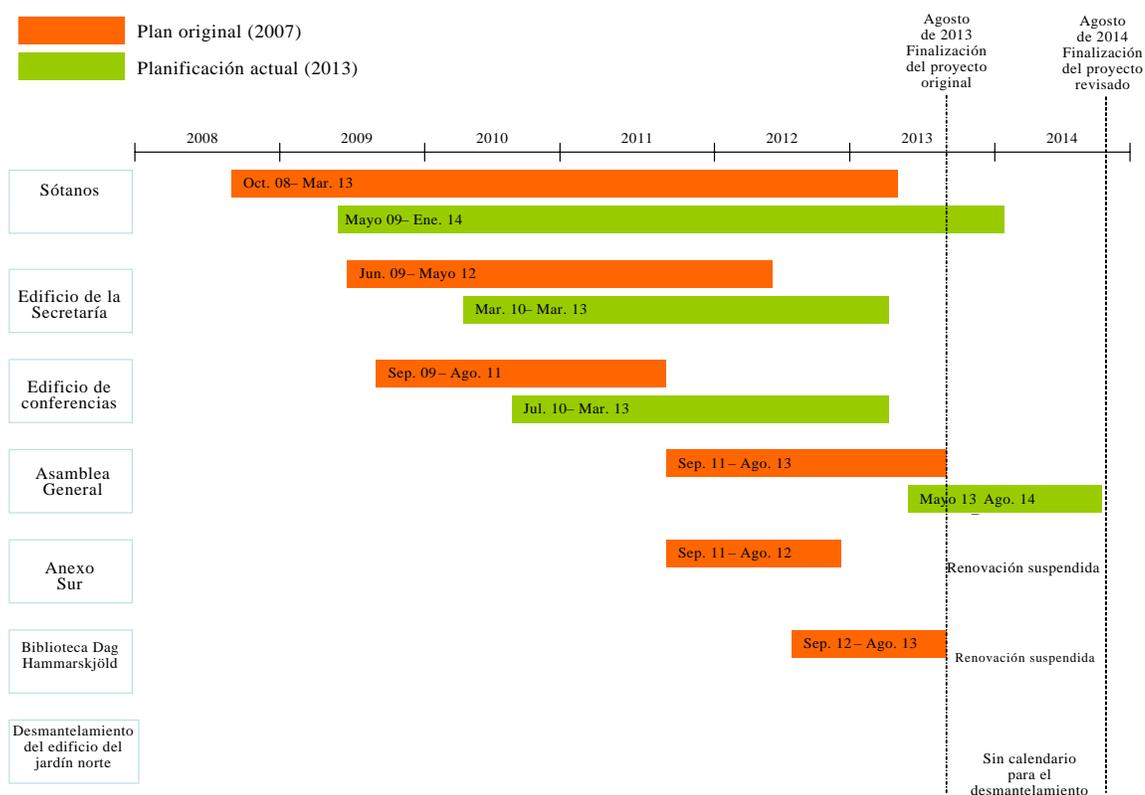
### **3. Calendario del proyecto**

40. Desde el último informe de la Junta, la Administración ha concluido las obras de renovación y la reinstalación en el edificio de la Secretaría. Esto ha reducido de manera significativa los riesgos del proyecto, en particular el riesgo de pagar alquileres adicionales para el espacio temporal de oficinas (locales provisionales).

Las obras del edificio de conferencias concluyeron cuatro meses más tarde de lo previsto en el calendario revisado debido en parte al huracán Sandy, después del año de retraso como consecuencia de la reorganización del espacio para mejorar la seguridad. Esta demora, junto con los anteriores retrasos en todo el proyecto, ha comprimido el calendario disponible para que el edificio de la Asamblea General esté listo en agosto de 2014, a tiempo para el debate general. Este es ahora el principal riesgo para la finalización del plan maestro de mejoras de infraestructura.

41. El gráfico V compara el calendario actual<sup>15</sup> con el calendario aprobado en la estrategia acelerada IV (resolución 61/251 de la Asamblea General). La Administración estima que las consecuencias del huracán Sandy podrían causar demoras de alrededor de dos meses en el calendario previsto general, aunque aún no se han concretado sus efectos.

Gráfico V  
**Comparación entre la aceleración IV del calendario previsto actualmente y el plan original**



*Fuente:* Análisis por la Junta de datos proporcionados por el principal contratista a la Oficina del Plan Maestro de Mejoras de Infraestructura.

<sup>15</sup> Informe mensual del principal contratista del plan maestro de mejoras de infraestructura, febrero de 2013.

*Calendario para el edificio de conferencias*

42. El edificio de conferencias se terminó en mayo de 2013. Las instalaciones permanentes de transmisión y el sistema de gestión de activos digitales en el edificio de conferencias son complejos y era necesario realizar pruebas importantes antes del traspaso. El calendario original de dos meses para la puesta en servicio y las pruebas de esos sistemas se comprimió y fue necesario trabajar paralelamente a las actividades de construcción.

43. El comienzo de la renovación del edificio de la Asamblea General, en junio de 2013, dependía de la finalización de las obras del edificio de conferencias. Con el retorno de las instalaciones de conferencias que se encuentran actualmente en el edificio del jardín norte al edificio de conferencias, el primero queda libre para albergar las actividades de la Asamblea General, lo que permite a la Administración empezar a renovar el edificio de la Asamblea General. Todo retraso en la finalización de las obras del edificio de conferencias reduce el tiempo disponible para terminar el edificio de la Asamblea General.

*Calendario del edificio de la Asamblea General*

44. En esta etapa del proyecto, el principal riesgo es que el edificio de la Asamblea General no esté listo a tiempo para el debate general en septiembre de 2014. El calendario para la renovación del edificio de la Asamblea General es de 13,5 meses<sup>16</sup>, frente a los 16,5 meses en el momento de presentar el informe anterior y los 24 meses de la estrategia acelerada IV<sup>17</sup>. La Administración declaró que se habían previsto una serie de medidas para imprevistos en caso de que el calendario para finalizar las obras del edificio de la Asamblea General dejara de ser realista, por ejemplo, tres turnos de trabajo y la finalización de las obras menos visibles después del debate general. En el momento de redactar el presente informe, estas medidas no constituyan ningún plan alternativo oficial que pudiera someterse al examen del responsable superior.

45. La Junta observa la transferencia de directores de proyecto de los edificios finalizados al edificio de la Asamblea General, lo cual, junto con la experiencia adquirida en los otros edificios sobre riesgos, mejores técnicas de construcción y la manera en que se pueden reducir las especificaciones y se pueden simplificar los diseños, debería mitigar parte de la presión sobre el calendario. Por ejemplo, la instalación del muro cortina en el edificio de conferencias resultó difícil porque la irregularidad del cemento dificultó el encaje de los marcos metálicos de las ventanas. En el edificio de la Asamblea General, se examinará el cemento antes de la etapa de derribo y retirada de materiales, lo que permitirá hacer y medir los marcos metálicos antes de su instalación. Ello debería ahorrar tiempo y reducir el número de órdenes de modificación.

46. La Junta reconoce que se conocen mejor los posibles riesgos que puedan surgir en la renovación del edificio de la Asamblea General, a raíz de la experiencia adquirida en el edificio de conferencias, con un diseño y construcción parecidos. No obstante, sigue habiendo una incertidumbre inherente en la renovación de un edificio de la década de 1950 hasta que empiecen las obras y se pueda determinar su estado. La Administración sabrá poco después de que empiece la renovación si se

---

<sup>16</sup> Basado en el calendario más reciente del proyecto del plan maestro de mejoras de infraestructura.

<sup>17</sup> Según el calendario original (resolución 61/251).

materializarán algunos de los riesgos más importantes de construcción, ya que las obras de derribo y retirada de materiales mostrarán rápidamente cualquier problema relacionado con la integridad estructural del edificio. Además, los principales riesgos relacionados con la instalación y puesta en funcionamiento de los sistemas de transmisión y comunicación en el edificio de la Asamblea General seguirán siendo vigentes hasta el fin del calendario. Esta actividad es muy compleja y ha contribuido a los retrasos en la finalización de las obras del edificio de conferencias.

47. La Junta considera que, pese a la considerable experiencia adquirida con las obras realizadas hasta la fecha y a contar con un equipo experimentado, los riesgos para la finalización oportuna de las obras siguen siendo considerables. La compresión del calendario de 16,5 meses a 13,5 meses es un reto considerable, con múltiples facetas críticas. En caso de que sea necesario trabajar las 24 horas mediante tres turnos de construcción, ello será costoso y conllevará cuestiones relativas al cambio de turnos que pueden dar lugar a problemas de calidad y alcance, cuya gestión supondrá una carga para la Oficina del Plan Maestro de Mejoras de Infraestructura y su director de obra. Los criterios para aplicar esta o cualquier otra medida para imprevistos deben ser entendidos plenamente.

**48. La Junta recomienda que, como parte del plan para finalizar las obras del edificio de la Asamblea General a tiempo para el debate general en septiembre de 2014, la Oficina del Plan Maestro de Mejoras de Infraestructura proporcione al responsable superior criterios claros sobre cuándo se activarían las medidas para imprevistos previstas, incluido un desglose de los costos y beneficios.**

49. La Junta había recomendado anteriormente que se redujera el período de tramitación del proceso de aprobación de órdenes de modificación y los retrasos acumulados. Observamos que, frente a una meta de 30 días, el tiempo medio necesario para tramitar y aprobar las órdenes de modificación a lo largo del proyecto es de 44 días. También observamos que el tiempo medio de tramitación desde enero de 2012 se ajusta a la meta de 30 días.

#### **4. Alcance del proyecto**

50. Ya no es posible la renovación de la Biblioteca Dag Hammarskjöld y del Anexo Sur como estaba previsto por motivos de seguridad relacionados con la protección contra explosiones. Las obras están en suspenso hasta que se adopte una decisión sobre el uso futuro de los edificios y los arreglos alternativos para sus funciones actuales. La Administración ha estado evaluando opciones para dar con una solución práctica que satisfaga los requisitos de seguridad y de los usuarios, incluidos importantes proyectos inmobiliarios al sur del campus. Hasta la fecha, no ha surgido ninguna solución práctica y los estudios técnicos se detuvieron en 2011 para evitar el malgasto de costos. Los dos edificios, y la estimación de 65 millones de dólares para reacondicionarlos, permanecen dentro del alcance y el presupuesto del proyecto, hasta que la Asamblea General adopte una decisión al respecto.

51. En su último informe sobre el plan maestro de mejoras de infraestructura, la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto observó que el Secretario General no había propuesto opciones viables y presupuestadas para el uso de esos edificios y la transferencia de sus funciones (véase [A/67/788](#)). Posteriormente, la Asamblea General solicitó a la Administración que presentara, a más tardar en la parte principal del sexagésimo octavo período de sesiones,

información y opciones actualizadas, así como sus consecuencias financieras, respecto de si el alcance de esos edificios debía seguir formando parte del proyecto y si el presupuesto para la renovación y demolición de esos edificios (65 millones de dólares) debería utilizarse, en cambio, para ayudar a cubrir los sobrecostos actuales (resolución 67/246). Esto es importante porque resulta difícil adoptar una decisión bien informada sobre las propuestas para utilizar los 65 millones de dólares en otras partes del proyecto si, por ejemplo, se desconoce el costo potencial de reubicar esas instalaciones a otro lugar del campus.

52. La Junta también observa la incertidumbre sobre el futuro del edificio del jardín norte, que ha tenido un costo de 144 millones de dólares. El alcance del plan maestro de mejoras de infraestructura incluye actualmente 2 millones de dólares para demoler el edificio, pero su posible uso tras la finalización del plan ha sido planteado en la estrategia de la Administración para las futuras necesidades de locales en la Sede<sup>18</sup>. La Administración informa de que el mantenimiento del edificio del jardín norte aumentaría la flexibilidad operacional y reduciría los gastos de capital en 2 millones de dólares, aunque conllevaría gastos de funcionamiento anuales de entre 0,6 millones de dólares (sin ocupar) y unos 2,5 millones de dólares (con plena ocupación). Las implicaciones a más largo plazo de no derribar el edificio incluyen el hecho de que quede comprometida la integridad arquitectónica del campus de la Sede.

53. La Junta observa y comparte la preocupación de la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto de que la propuesta presentada para el edificio del jardín norte no proporcionaba a la Asamblea General información suficiente para justificar la reconsideración del calendario actual del plan maestro de mejoras de infraestructura, incluida la demolición del edificio.

**54. La Junta recomienda que la Administración presente opciones presupuestadas y realistas para ayudar a la Asamblea General a decidir si la Biblioteca y el Anexo Sur se eliminan del alcance del plan maestro de mejoras de infraestructura y, en caso afirmativo, si se utiliza el presupuesto de 65 millones de dólares para reducir el sobrecosto actual.**

55. La Junta también recomienda que la Administración elabore y presente una estrategia para el edificio del jardín norte con opciones presupuestadas para cualquier uso futuro tras la finalización del plan maestro de mejoras de infraestructura.

## **5. Gobernanza y garantía del proyecto**

56. La Junta observa que la Administración informa trimestralmente a la Quinta Comisión, la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto y al Comité de Gestión sobre los progresos realizados y el costo del proyecto. Además, el director del proyecto ofrece actualizaciones semanales sobre el proyecto al Grupo Ejecutivo de Gestión, presidido por el Secretario General Adjunto de Gestión. La actualización semanal es un mecanismo importante para determinar lo antes posible si no se cumplirá el objetivo para el edificio de la Asamblea General.

---

<sup>18</sup> Declaración del Secretario General Adjunto de Gestión ante la Quinta Comisión sobre el estudio de viabilidad relativo a las necesidades de locales de la Sede entre 2014 y 2034, tema 130 del programa, 15 de marzo de 2013.

57. La Junta observa que, desde su último informe, el Secretario General Adjunto de Gestión ha asumido un papel cada vez más activo en el seguimiento y la supervisión del plan maestro de mejoras de infraestructura. En su actualización a la Quinta Comisión en octubre de 2012 y en respuesta a nuestra última recomendación, el Secretario General Adjunto dijo que era personalmente responsable de garantizar la conclusión satisfactoria del plan maestro de mejoras de infraestructura.

58. La Junta es consciente de que las organizaciones que llevan a cabo un proyecto de esta magnitud y complejidad suelen poner en marcha un sistema de control integrado para proporcionar al personal directivo superior asesoramiento experto e independiente del equipo del proyecto. La Junta no tiene claro cómo el Secretario General Adjunto, en calidad de responsable superior, podrá, por ejemplo, cerciorarse de manera independiente del realismo de los planes para finalizar las obras del edificio de la Asamblea General para agosto de 2014 sin un asesoramiento técnico objetivo e independiente.

**59. En vista del ajustado calendario para el edificio de la Asamblea General, la Junta recomienda que el Secretario General Adjunto de Gestión estudie la posibilidad de obtener asesoramiento técnico independiente sobre la probabilidad de que el edificio de la Asamblea General se termine dentro del plazo previsto y con arreglo a las especificaciones y costo.**

#### *Comité de Examen Posterior a la Adjudicación*

60. En octubre de 2009, la Administración estableció el Comité de Examen Posterior a la Adjudicación para mejorar el escrutinio de las órdenes de modificación y las modificaciones de los contratos. Se ha aplicado una metodología sistemática basada en los riesgos para reducir la acumulación notificada previamente de 218 modificaciones de los contratos en marzo de 2012 a 34 en el momento de redactar el presente informe. El Comité ha encontrado solamente cuestiones de poca importancia relacionadas con el cumplimiento y no ha visto ningún problema material en su examen de las modificaciones de los contratos.

## **6. Complejos de edificios futuros**

### *Estrategias de flexibilidad en el lugar de trabajo*

61. Las estrategias de flexibilidad en el lugar de trabajo, como las políticas de uso compartido de escritorios, son utilizadas por muchas organizaciones para aprovechar del modo más eficiente el espacio de oficinas, reconociendo que cada día hay personas que se ausentan de la oficina por trabajo, para asistir a conferencias o cursos de capacitación, o porque se toman días feriados o están enfermas. Las estrategias de flexibilidad en el lugar de trabajo no solo pueden reducir los gastos inmobiliarios anuales, sino incrementar la flexibilidad y, en ejemplos más progresivos, se han utilizado para impulsar nuevos métodos de trabajo que mejoran la productividad. La oportunidad ideal para considerar la posibilidad de modificar el uso del espacio de trabajo es durante cualquier proyecto importante de construcción o renovación; esto permitirá definir mejor las necesidades de espacio y la distribución de oficinas y ayudará a determinar los cambios en la conducta del personal que podría ser necesario introducir y gestionar.

62. En su informe de julio de 2011 (A/66/5 (Vol. V)), la Junta observó que los planes de la Administración para el retorno del personal al edificio de la Secretaría

basados en una ratio de una persona por escritorio fueron una importante oportunidad perdida para utilizar de manera mucho más flexible el espacio de escritorios (“hot-desking”), y que la adopción de un enfoque flexible con respecto al espacio de escritorios permitiría dar cabida a más personal en el edificio, lo que reduciría la necesidad de locales en alquiler y nuevos locales en el futuro. La Junta recomendó que la Administración estableciera un grupo encargado de evaluar las posibilidades que ofrecía el uso compartido de escritorios antes de la reinstalación en la Secretaría. La Administración estuvo de acuerdo en que el examen del espacio flexible de escritorios debía figurar en futuros proyectos de mejoras de infraestructura, pero no para la Secretaría.

63. En su informe de julio de 2012 (A/67/5 (Vol. V)), la Junta, reconociendo que la Administración estaba en una etapa crítica de planificación de sus futuras necesidades de locales, aunque preocupada también por el hecho de que se estaba desaprovechando una oportunidad, recomendó que la Administración pusiera a prueba y evaluara las repercusiones operacionales y financieras de la adopción de una estrategia de uso compartido de escritorios.

64. En su informe anterior sobre el plan maestro de mejoras de infraestructura, la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto dijo que el estudio de viabilidad realizado por el Secretario General sobre las necesidades de locales de la Sede no proporcionó un análisis suficientemente amplio de las posibles opciones inmobiliarias (véase A/67/548). La Comisión señaló una serie de factores clave que influían en la estimación de las necesidades de locales de oficinas en Nueva York que deberían haberse considerado, como un análisis de población, la asignación de espacio de oficina, estrategias alternativas de trabajo y el equilibrio entre espacio de oficinas de propiedad y alquilado. La Junta está de acuerdo en que la comprensión de estos factores es un elemento fundamental en toda evaluación de las futuras necesidades de locales de las Naciones Unidas en Nueva York y en sus complejos de edificios a nivel mundial. En particular, se necesitan datos sólidos de ocupación en relación con la utilización del espacio dentro y fuera del campus para evitar una sobreestimación de las necesidades de espacio y posibles gastos en exceso.

65. En su resolución 67/254, la Asamblea General solicitó a la Administración que propusiera el camino a seguir con respecto a las estrategias de flexibilidad en el espacio de trabajo. Mientras tanto, la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto solicitó que la Junta examinara la ocupación del campus renovado de las Naciones Unidas como parte de esta auditoría. La Administración informó a la Junta de que, después de la renovación, el campus de la Sede alojaría a 4.216 personas, frente a 4.047 antes del plan maestro de mejoras de infraestructura, y que el edificio de la Secretaría daría cabida a 204 ocupantes adicionales.

66. La Junta intentó verificar independientemente la ocupación del edificio de la Secretaría, pero los datos necesarios no estaban disponibles en el momento de la auditoría. La Administración no pudo proporcionar a la Junta una base auditable para el número total del personal que trabajaba en la Secretaría u otros edificios de la Sede, ni tampoco tenía datos sobre, por ejemplo:

- La ocupación real a lo largo de un período de tiempo representativo;
- El costo de un escritorio en inmuebles de propiedad de las Naciones Unidas;
- El costo de un escritorio en un espacio arrendado.

67. Hay varias decisiones fundamentales que la Asamblea General deberá tomar en 2014 con respecto a los futuros bienes inmuebles en la Sede y en otros lugares. La Junta observa que la Administración necesita urgentemente elaborar el estudio de viabilidad de sus futuros complejos de edificios recopilando los datos pertinentes y estudiando en detalle las posibilidades en materia de flexibilidad del espacio de trabajo, incluidas las consecuencias de diferentes asignaciones de espacio para distintas categorías, y cualquier otra hipótesis importante que pueda afectar el espacio necesario.

68. La Junta observa que en abril de 2013, en respuesta a la solicitud de la Asamblea General de que propusiera un camino a seguir con respecto a las estrategias de flexibilidad en el espacio de trabajo, el Secretario General Adjunto de Gestión estableció un grupo de trabajo interdisciplinario para elaborar una estrategia inicial sobre las estrategias de flexibilidad en el espacio de trabajo en agosto de 2013 y un análisis de viabilidad detallado a principios de 2014. Aunque reconoce este paso positivo, es importante que la Administración entienda que si el grupo de trabajo presenta soluciones prácticas para las estrategias de flexibilidad en el espacio de trabajo, esta será una actividad difícil de gestión del cambio que requerirá un patrocinio y liderazgo visible del personal directivo superior.

**69. La Junta recomienda que el grupo de trabajo sobre las estrategias de flexibilidad en el espacio de trabajo a) recopile datos sólidos sobre la ocupación efectiva del edificio y los costos de ocupación por escritorio en cada edificio, en toda la cartera de espacios permanentes y alquilados de Nueva York, y b) utilice este análisis para comprender mejor sus futuras necesidades inmobiliarias tanto en Nueva York como en sus complejos de edificios a nivel mundial.**

#### *Experiencia adquirida*

70. La Junta observa que, en el momento de la auditoría, con arreglo a lo encomendado por la Asamblea General, la Oficina del Plan Maestro de Mejoras de Infraestructura tiene previsto recopilar la experiencia adquirida en la gestión del proyecto, pero que no existe un proceso oficial que incluya la participación de otros interesados, por ejemplo, el Servicio de Administración de Locales y los usuarios finales de las instalaciones renovadas, o para compartir la experiencia adquirida más ampliamente.

71. Las Naciones Unidas tienen en marcha o previstos importantes proyectos de mejoras de infraestructura en todo el mundo, por ejemplo en Nueva York y Ginebra. Los 24 miembros del equipo de la Oficina del Plan Maestro de Mejoras de Infraestructura son un valioso activo para las Naciones Unidas y tienen una sólida capacidad en muchos aspectos de la gestión de programas de mejoras de infraestructura. Es importante que la Administración saque el mayor provecho de la experiencia adquirida, como mínimo recopilando la experiencia adquirida y transfiriéndola a otros proyectos que estén tomando sus primeras decisiones estratégicas de adquisición y ejecución. En el anexo V, la Junta señala algunas reflexiones iniciales sobre las lecciones extraídas esenciales para la Administración con respecto a la gestión de grandes programas y proyectos de infraestructura derivadas de sus informes hasta la fecha sobre la marcha de la ejecución.

**72. La Junta recomienda que la Administración documente oficialmente la experiencia adquirida con el plan maestro de mejoras de infraestructura y la incorpore a nuevos proyectos al tomar sus primeras decisiones estratégicas de adquisición y ejecución.**

*Gestión de bienes de capital a largo plazo*

73. Las Naciones Unidas no tienen un plan de gestión de los activos a largo plazo para el recién renovado campus en Nueva York o a nivel mundial para el conjunto de complejos de edificios de la Organización. La adopción de las nuevas Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público en las Naciones Unidas significará que, por primera vez, los complejos y edificios tendrán que ser identificados y valorados de manera adecuada, lo que contribuirá a la elaboración de una estrategia de gestión de activos a más largo plazo para la Organización. Como parte del examen estratégico de la infraestructura, el Servicio de Administración de Locales está estudiando la manera de generar información más precisa sobre los activos y evaluando cómo ello puede contribuir a gestionar mejor los complejos de edificios.

74. Existe una gran diferencia entre un régimen mínimo y reactivo de reparación y mantenimiento, que se limita a mantener en funcionamiento un edificio o complejo, o incluso un programa ordinario de mantenimiento preventivo, frente a una estrategia completa de gestión de bienes durante toda su vida útil que realiza una inversión más completa y mantiene el edificio o complejo en buen estado. El perfil de gastos de una inversión sólida durante todo el ciclo de vida puede fluctuar significativamente de un año a otro. Por ejemplo, las unidades de refrigeración eléctricas pueden tener un ciclo de reemplazo de 15 a 20 años, lo que genera una demanda de flujo de efectivo considerable pero irregular a lo largo de períodos más largos. Algunas organizaciones optan por sufragar las inversiones relativas a toda la vida útil mediante una cuenta normal de ingresos de operaciones, aceptando las pautas irregulares de la demanda de flujo de efectivo. Otros, de forma más general, establecen un fondo de amortización que ofrezca suficientes rendimientos cada año para pagar las reparaciones y tareas de mantenimiento de menor importancia. Una vez que se ha hecho la inversión de capital inicial, el objetivo es financiar el régimen de mantenimiento con los rendimientos anuales.

75. Actualmente, la Administración no utiliza un enfoque de todo el ciclo de vida para los servicios de apoyo a la gestión de locales, pero está reevaluando la necesidad de una estrategia de inversión a largo plazo como parte de su examen estratégico de la infraestructura, a fin de determinar las necesidades de financiación a largo plazo y orientar el proceso de presupuestación bienal. Está previsto que se presente un informe provisional sobre la marcha de los trabajos a la Asamblea General en el sexagésimo octavo período de sesiones, incluida una propuesta de criterios respecto de los cuales se evaluarán los proyectos de infraestructura a fin de establecer prioridades para obras y financiación en todos los complejos de las Naciones Unidas.

76. La Junta advierte contra la expectativa de que el Servicio de Administración de Locales será capaz de reducir la cuantía del presupuesto asignada al campus recién renovado, sobre la base de que el edificio renovado debería requerir un menor mantenimiento. Lo contrario podría ser cierto, ya que la planta y equipo, al ser más modernos, podrían necesitar un mantenimiento constante. Se debería realizar un análisis sólido para fijar correctamente un presupuesto de mantenimiento anual que

refleje el mantenimiento a largo plazo de los edificios de la Sede y el logro de beneficios ambientales en los edificios renovados, como la reducción de los costos de energía.

**77. La Junta recomienda a la Administración que adopte una estrategia de inversión de los activos durante todo su ciclo de vida y evalúe opciones presupuestadas para el mantenimiento de los edificios de la Sede durante su vida útil.**

#### *Traspaso y gestión de las instalaciones*

78. Como se establece en la estrategia acelerada IV, el plan maestro de mejoras de infraestructura está traspasando partes del campus de manera escalonada al Servicio de Administración de Locales (véase A/67/548, seccs. IV y V.). El edificio del jardín norte se traspasó en primer lugar en 2010, seguido por la Secretaría en 2013. Algunas plantas de la Secretaría todavía no se han traspasado al Servicio de Administración de Locales, ya que aún no han terminado algunas de las obras correctivas finales en las plantas con equipos mecánicos y eléctricos.

79. El escalonamiento del traspaso hace difícil al Servicio de Administración de Locales lograr un uso óptimo de los recursos con sus contratos de mantenimiento, ya que resulta más difícil presentar la totalidad del alcance a los proveedores de servicios de gestión de locales y poder lograr mejores precios. Existen otras dificultades derivadas del traspaso planta por planta en cada uno de los edificios principales. Por ejemplo, las plantas con maquinaria en la Secretaría y, de forma más significativa, los sótanos, que conectan los tres edificios principales, no se traspasarán plenamente hasta 2014. El alcance total de cualquier conjunto futuro de instalaciones es también incierto, ya que aún no se ha decidido el uso futuro de la Biblioteca, el Anexo Sur y el edificio del jardín norte.

80. El Servicio de Administración de Locales ha contactado con empresas privadas pero, mientras tanto, está utilizando al contratista principal del plan maestro de mejoras de infraestructura para organizar y gestionar los contratos temporales de mantenimiento. Si bien solo se trata de una medida temporal, con una prima en el costo, el arreglo permite al Servicio de Administración de Locales centrar su atención en los traspasos, gestionar el proceso de transferencia y recibir capacitación sobre planta y equipo nuevos.

81. La Junta observa que el Servicio de Administración de Locales deberá comprender claramente el alcance del mantenimiento necesario en el futuro y, en estrecha colaboración con la División de Adquisiciones, deberá elaborar una estrategia de adquisiciones y contratar a personas con las aptitudes de apoyo necesarias. También será importante en ese momento recabar datos sobre el funcionamiento de los nuevos activos, en cuanto a consumo de energía y pautas de mantenimiento, de modo que los contratistas puedan presentar ofertas de manera informada.

**82. La Junta recomienda que la Oficina de Servicios Centrales de Apoyo examine sus contratos de mantenimiento actuales, sobre la base de una evaluación del alcance total de las necesidades de gestión de locales tras la finalización del plan maestro de mejoras de infraestructura, y evalúe la posibilidad de sacar mayor provecho de las relaciones comerciales estratégicas futuras.**

## **D. Agradecimientos**

83. La Junta desea expresar su agradecimiento por la cooperación y asistencia que prestaron a su personal el Secretario General Adjunto de Gestión, el Subsecretario General encargado del plan maestro de mejoras de infraestructura y el personal a su cargo.

*(Firmado)* Amyas **Morse**  
Contralor y Auditor General del Reino Unido  
de Gran Bretaña e Irlanda del Norte  
Presidente de la Junta de Auditores de las Naciones Unidas  
(Auditor Principal)

*(Firmado)* **Liu Jiayi**  
Auditor General de China

*(Firmado)* Ludovick S. L. **Utouh**  
Contralor y Auditor General de la República Unida de Tanzania

30 de junio de 2013

## Anexo I

## Etapas clave en el desarrollo de la estrategia y el presupuesto para el plan maestro de mejoras de infraestructura

*Finales de la década de 1990* Se determina la necesidad de una renovación completa del campus de la Sede

- 2000 En junio, el Secretario General articuló la necesidad de la renovación y presentó una serie de posibles enfoques (A/55/117). La opción preferida era una renovación de seis años con un costo de unos 964 millones de dólares y cuyas obras abarcarían hasta el 30% del campus en un momento dado.
- En diciembre, en la resolución 55/238, la Asamblea General autorizó el proyecto general y un análisis de costos para el plan maestro de mejoras de infraestructura, que se financió inicialmente con cargo a una consignación en el presupuesto ordinario de las Naciones Unidas.
- 2002 En diciembre, en la resolución 57/292, la Asamblea General decidió llevar a la práctica el plan maestro de mejoras de infraestructura con un presupuesto de construcción previsto de 1.049 millones de dólares. La resolución también estableció una cuenta especial para el plan con consignaciones de las cuotas de los Estados Miembros.
- 2003 En febrero, el Secretario General estableció la Oficina del Plan Maestro de Mejoras de Infraestructura.
- 2005 En noviembre, en su tercer informe anual sobre la marcha de la ejecución (A/60/550), el Secretario General propuso cuatro opciones estratégicas tras la elaboración del diseño y las estimaciones de costos y el fracaso de los planes para el edificio DC-5, concebido para albergar locales provisionales.
- La opción preferida era la estrategia IV (ejecución por etapas), con un presupuesto revisado de 1.588 millones de dólares.
- 2006 En junio, en la resolución 60/282, la Asamblea General aprobó la estrategia IV descrita en A/60/550.
- En octubre, en su cuarto informe anual sobre la marcha de la ejecución (A/61/549), el Secretario General explicó que el presupuesto de la estrategia IV había aumentado a 1.877 millones de dólares porque las condiciones del mercado habían aumentado los costos de construcción y los honorarios profesionales y era necesario ampliar el alcance, lo que incluía una mayor protección contra explosiones y medidas de seguridad y sistemas de copias de reserva en relación con la tecnología de la información.
- En diciembre, en la resolución 61/251, la Asamblea General aprobó el presupuesto revisado del proyecto por valor de 1.877 millones de dólares y el enfoque gradual propuesto para la construcción.
- 2007 En septiembre, el Secretario General, en su quinto informe anual sobre la marcha de la ejecución (A/62/364), observó retrasos en la aplicación de la estrategia IV a causa de la complejidad de la adopción de decisiones en las Naciones Unidas y de la dimisión del Director Ejecutivo del proyecto.
- El costo final estimado del proyecto ascendía en ese momento a 2.096 millones de dólares, lo que sobrepasaba el presupuesto en unos 220 millones, debido

principalmente a los retrasos en el cumplimiento de los plazos y a los efectos conexos causados en los costos de construcción y arrendamiento por la inflación de los precios.

El Secretario General propuso la estrategia acelerada IV, que consistía en reducir el período de renovación, las fases de construcción y los trastornos en las operaciones de las Naciones Unidas. El costo final estimado de este enfoque acelerado era de 2.067 millones de dólares, unos 190 millones por encima del presupuesto.

En diciembre, en la resolución [62/87](#), la Asamblea General aprobó la estrategia acelerada IV y reiteró que debía finalizarse dentro de los límites del presupuesto aprobado en la resolución [61/251](#). La estrategia acelerada IV sigue siendo la estrategia aprobada actual.

2009 En abril, en la resolución [63/270](#), la Asamblea General solicitó al Secretario General que formulase propuestas para que los Estados Miembros pudieran hacer donaciones para compensar los costos del proyecto.

En diciembre, en la resolución [64/228](#), la Asamblea General decidió que los costos asociados aprobados se financiarían con cargo al presupuesto aprobado para el plan maestro de mejoras de infraestructura. También alentó al Secretario General a realizar análisis de valor a fin de aumentar al máximo el ahorro de costos para llevar a término el proyecto dentro del presupuesto aprobado.

2011 En octubre de 2011, en su noveno informe anual sobre la marcha de la ejecución ([A/66/527](#)), el Secretario General informó de que el país anfitrión había proporcionado 100 millones de dólares para la reorganización del espacio para mejorar la seguridad.

El proyecto también había identificado unos 100 millones de dólares de ahorros mediante los análisis de valor. En consecuencia, el costo final estimado era de 2.061 millones de dólares, unos 74 millones de dólares por encima del presupuesto.

2012 En abril, en la resolución [66/258](#), la Asamblea General aprobó una autorización adicional para contraer compromisos de gastos por valor de 135 millones de dólares.

En septiembre, en su décimo informe sobre la marcha de la ejecución ([A/67/350](#)), el Secretario General propuso suspender la renovación de los edificios de la Biblioteca y del Anexo Sur debido a acuerdos de seguridad no resueltos con el país anfitrión.

El costo final estimado del proyecto ascendía en ese momento a 2.228 millones de dólares (sin incluir los costos asociados), unos 240 millones de dólares por encima del presupuesto.

El Secretario General propuso reducciones de los costos totales por valor de 16 millones de dólares, 65 millones de dólares procedentes de la suspensión de la renovación de la Biblioteca y el Anexo Sur y la aplicación de 159 millones de dólares en concepto de ingresos acumulados y la reserva para el capital de operaciones para reducir el sobrecosto.

---

*Finales de la  
década de 1990*    *Se determina la necesidad de una renovación completa del campus de la Sede*

---

En diciembre, en la resolución [67/246](#), la Asamblea General aprobó una autorización adicional para contraer compromisos de gastos por valor de 168 millones de dólares, pero no aceptó las propuestas de suspender la renovación de la Biblioteca y el Anexo Sur. Además, aprobó 13 millones de dólares de las reducciones de costos propuestas y el uso de 71 millones de dólares de la reserva para el capital de operaciones.

---

## Anexo II

## Presupuesto y estimaciones del costo final previsto que figuran en los informes del Secretario General sobre la marcha de la ejecución

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>Estrategia IV</i>		<i>Estrategia acelerada</i>					
	<i>Presupuesto aprobado por la Asamblea General en 2006<sup>a</sup></i>	<i>Situación en septiembre de 2007</i>	<i>Situación en septiembre de 2008</i>	<i>Situación en septiembre de 2009</i>	<i>Situación en septiembre de 2010</i>	<i>Situación en mayo de 2011</i>	<i>Situación en julio de 2012</i>	<i>Situación en abril de 2013<sup>a</sup></i>
Construcción	935 300	964 625	1 032 900	1 057 402	1 016 920	1 058 714	1 206 003	1 215 263
Obras de reorganización del espacio para mejorar la seguridad	–	–	–	–	–	82 185	82 628	82 628
Honorarios profesionales, costos de gestión	231 000	234 508	280 340	302 365	316 549	326 994	368 290	368 831
Honorarios relacionados con la reorganización del espacio para mejorar la seguridad	–	–	–	–	–	10 713	10 713	10 713
Alquiler y acondicionamiento de locales provisionales	214 500	389 858	425 695	426 881	421 113	529 629	511 819	511 818
<b>Imprevistos</b>	<b>199 900</b>	<b>199 859</b>	–	–	–	–	–	–
<b>Aumento de precios previsto</b>	<b>296 000</b>	<b>277 960</b>	<b>235 236</b>	<b>181 423</b>	<b>202 209</b>	<b>89 084</b>	<b>41 638</b>	<b>21 382</b>
Imprevistos adicionales relacionados con la reorganización del espacio para mejorar la seguridad	–	–	–	–	–	6 659	6 659	6 659
Costos asociados y del centro de datos secundario	–	–	–	–	–	167 556	158 399	162 408
Fondos de mantenimiento de la paz para el centro de datos secundario	–	–	–	–	–	–	–	(4 228)
Contribuciones voluntarias	–	–	–	–	–	(110 500)	(110 700)	(113 232)
Fondo de reserva para el capital e intereses	–	–	–	–	–	–	–	(71 000)
<b>Costo total del proyecto</b>	<b>1 876 700</b>	<b>2 066 810</b>	<b>1 974 171</b>	<b>1 968 071</b>	<b>1 956 791</b>	<b>2 161 034</b>	<b>2 275 449</b>	<b>2 191 242</b>
<b>Presupuesto del proyecto</b>	<b>1 876 700</b>	<b>1 876 700</b>	<b>1 876 700</b>	<b>1 876 700</b>	<b>1 876 700</b>	<b>1 876 700</b>	<b>1 876 700</b>	<b>1 876 700</b>
<b>Diferencia con respecto al presupuesto</b>	<b>0</b>	<b>190 110</b>	<b>97 471</b>	<b>91 371</b>	<b>80 091</b>	<b>284 334</b>	<b>398 749</b>	<b>314 542</b>

<sup>a</sup> Actualización presentada tras la auditoría por la Oficina del Plan Maestro de Mejoras de Infraestructura; datos del proyecto al 31 de marzo de 2013.

## Anexo III

### Análisis del estado de la aplicación de las recomendaciones de la Junta para el año terminado el 31 de diciembre de 2011

	<i>Resumen de la recomendación (A/66/5 (Vol. V))</i>	<i>Párrafo</i>	<i>Ejercicio económico en que se hizo originalmente</i>	<i>Aplicada totalmente</i>	<i>En vías de aplicación</i>	<i>Sin aplicar</i>	<i>Superada por los acontecimientos</i>
1	La Administración aceptó la recomendación de la Junta de elaborar un criterio para decidir si es mejor ahorrar tiempo o gastos con el que orientar las decisiones sobre si merece la pena pagar por la aceleración o si la mejor manera de utilizar los recursos es aceptar un retraso.	28	2011		X		
2	La Administración aceptó la recomendación de la Junta de que, con carácter de urgencia, examinase detenidamente y volviese a calcular el costo final previsto del proyecto. En el nuevo costo final previsto se deberían incluir estimaciones para los costos probables de: a) los riesgos del proyecto detectados; b) las órdenes de modificación hasta la finalización del proyecto; c) las actividades de aceleración para cumplir el calendario del proyecto; d) las solicitudes de reembolso que se han presentado y créditos para solicitudes futuras; e) las estimaciones actualizadas para los contratos con precio máximo garantizado restantes (revalidando los precios y fijando un nivel realista de fondos para imprevistos sobre la base de las experiencias de los contratos con precio máximo garantizado anteriores); y f) los costos de modificación de los lugares de oficinas fuera de la Sede, en la medida en que se sufragarán con cargo al presupuesto del plan maestro de mejoras de infraestructura.	32	2011		X		
3	La Administración aceptó la recomendación de la Junta de que, desde ese momento hasta la finalización del proyecto, se recalculase y comunicase cada trimestre el costo final previsto.	34	2011	X			
4	La Junta recomendó además que el personal directivo superior de la Administración estableciera los controles apropiados para poder demostrar claramente a la Asamblea General que se podía confiar en las previsiones de costos presentadas.	35	2011		X		
5	La Administración aceptó la recomendación de la Junta de que una vez que hubiera preparado unas previsiones completas y bien fundadas del costo final, debía fijar el calendario para todos los compromisos restantes del proyecto, señalando claramente qué efectos tendría sobre el costo y el calendario demorar la liberación de fondos o su liberación parcial.	41	2011		X		
6	La Administración aceptó la recomendación reiterada de la Junta de: a) resolver urgentemente los problemas de seguridad y la falta de una solución de diseño viable para los edificios de la Biblioteca y el Anexo Sur; b) si los dos edificios habían de permanecer dentro del alcance del proyecto, aclarara cuál debía ser el enfoque para resolver los problemas de seguridad; y c) solicitara la aprobación de la Asamblea General respecto de las medidas propuestas.	50	2011	X			

<i>Resumen de la recomendación (A/66/5 (Vol. V))</i>	<i>Párrafo</i>	<i>Ejercicio económico en que se hizo originalmente</i>	<i>Aplicada totalmente</i>	<i>En vías de aplicación</i>	<i>Sin aplicar</i>	<i>Superada por los aconte- cimientos</i>
7 La Administración aceptó la recomendación de la Junta de que, si la Biblioteca y el Anexo Sur quedaban excluidos del alcance del proyecto, presentara a la Asamblea General opciones presupuestadas para albergar las instalaciones que en la actualidad se encuentran en estos edificios. La Administración se comprometió a aplicar esta recomendación en el sexagésimo séptimo período de sesiones de la Asamblea General.	51	2011		X		
8 La Administración aceptó la recomendación de la Junta de que solicitara a la Asamblea General que aprobara las propuestas de reducción del alcance de las obras previstas en el edificio de la Asamblea General. La Administración se comprometió a aplicar esta recomendación en el sexagésimo séptimo período de sesiones de la Asamblea General.	52	2011	X			
9 La Junta recomendó que la Administración estableciera urgentemente una gobernanza más eficaz y periódica del plan maestro de mejoras de infraestructura. El Secretario General Adjunto de Gestión debe determinar cómo puede asegurarse de que las previsiones de costos y avances sean exactas, especialmente en lo que respecta a la adopción de decisiones sobre aspectos técnicos de la construcción. La Junta es consciente de que, en proyectos de estas características, el personal directivo superior suele recibir el asesoramiento de expertos que no dependan del equipo del proyecto.	55	2011		X		
10 La Administración aceptó la recomendación de la Junta de que, partiendo de la experiencia del plan maestro de mejoras de infraestructura, considerara cómo podía gestionar en el futuro los fondos para imprevistos en proyectos de inversión de manera más eficaz y transparente.	62	2011		X		
11 La Administración aceptó la recomendación reiterada de la Junta de que la Oficina del Plan Maestro de Mejoras de Infraestructura redujera considerablemente el tiempo de tramitación y la acumulación de trabajo del proceso de aprobación de órdenes de modificación.	76	2011	X			
12 La Administración aceptó la recomendación de la Junta de que el Departamento de Gestión a) pusiera a prueba estrategias de trabajo flexibles que se apartasen del coeficiente de una persona por escritorio, y b) evaluara las posibles consecuencias operacionales y financieras de la adopción de estrategias de flexibilidad en el lugar de trabajo para reducir las futuras necesidades de espacio de las Naciones Unidas en el contexto de las propuestas para adquirir nuevo espacio de oficinas o renovar el existente.	83	2011		X		
<b>Total</b>			<b>4</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Porcentaje del total</b>			<b>33</b>	<b>67</b>	<b>0</b>	<b>-</b>

## Anexo IV

### Datos actualizados de la situación financiera aprobada y costos finales anticipados, incluidas las fuentes adicionales propuestas de financiación

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>Plan maestro de mejoras de infraestructura</i>	<i>Costos asociados</i>	<i>Costo total combinado para las Naciones Unidas</i>
<b>Financiación</b>			
Abril de 2013			
Plan maestro de mejoras de infraestructura			
Presupuesto	1 876 700		
Donaciones	13 232		
Reorganización del espacio para mejorar la seguridad	100 000		
Suma aprobada del fondo de operaciones e intereses para 2013	71 000		
<b>Total de fondos aprobados para el plan maestro de mejoras de infraestructura</b>	<b>2 060 932</b>		<b>2 060 932</b>
Costos asociados			
Centro de datos secundario		4 228	
<b>Total de fondos aprobados para costos asociados</b>		<b>4 228</b>	<b>4 228</b>
<b>Total de fondos aprobados disponibles</b>			<b>2 065 160</b>
<b>Costos</b>			
Plan maestro de mejoras de infraestructura			
Renovación de edificios	1 250 966		
Locales provisionales (edificio provisional del jardín norte y oficinas en locales provisionales)	310 351		
Imprevistos	26 989		
Honorarios profesionales, costos de gestión	346 040		
Alquiler (oficinas en locales provisionales)	182 948		
Reorganización del espacio para mejorar la seguridad	100 000		
<b>Total del costo final estimado para el plan maestro de mejoras de infraestructura</b>	<b>2 217 294</b>		<b>2 217 294</b>
Costos asociados			
Centro de datos secundario		19 269	
Costos asociados		143 139	
<b>Total de costos asociados finales estimados (incluido el centro de datos secundario)</b>		<b>162 408</b>	<b>162 408</b>
<b>Total de costos finales estimados</b>			<b>2 379 702</b>

	<i>Plan maestro de mejoras de infraestructura</i>	<i>Costos asociados</i>	<i>Costo total combinado para las Naciones Unidas</i>
Diferencia con respecto a los fondos aprobados para el plan maestro de mejoras de infraestructura	(156 362)		
Diferencia con respecto a los fondos aprobados para costos asociados		(158 180)	
Diferencia total con respecto a los fondos aprobados			(314 542)
Fuentes propuestas de fondos adicionales para el plan maestro de mejoras de infraestructura			
Aplazamiento de las obras de la Biblioteca Dag Hammarskjöld y el Anexo Sur	65 000		
Mobiliario	1 000		
Suma restante del fondo de operaciones e intereses	88 400		
<b>Total de fuentes adicionales propuestas de fondos para el plan maestro de mejoras de infraestructura</b>	<b>154 400</b>		
<b>Déficit restante del plan maestro de mejoras de infraestructura</b>	<b>(1 962)</b>		
<b>Déficit en los costos asociados</b>		<b>(158 180)</b>	
<b>Déficit combinado total</b>			<b>(160 142)</b>

*Fuente:* Análisis realizado por la Junta de los datos presentados por la Oficina del Plan Maestro de Mejoras de Infraestructura, abril de 2013.

## Anexo V

### Reflexiones iniciales sobre la experiencia adquirida con el plan maestro de mejoras de infraestructura

1. La Junta está elaborando un documento sobre la experiencia adquirida para la gestión futura de grandes proyectos de infraestructura de las Naciones Unidas basándose en los informes que ha presentado a lo largo del tiempo sobre el plan maestro de mejoras de infraestructura, como contribución destinada a incorporar tanto las buenas prácticas como la experiencia adquirida en los problemas que han surgido en relación con el plan maestro de mejoras de infraestructura. Al tener en cuenta esa experiencia, la Junta es consciente de dos importantes principios que sustentan la gestión eficaz de proyectos:

a) **Empezar con buen pie.** Según las mejores prácticas, todo proyecto importante debe someterse a un gran nivel de escrutinio antes de que se adopte ninguna decisión para comenzar o iniciar las fases principales durante el ciclo de vida del proyecto. Esto requiere una gobernanza y adopción de decisiones eficaces desde el comienzo;

b) **Necesidad de un enfoque unificado estándar para ejecutar proyectos importantes.** No debe dejarse que cada equipo de un proyecto determine los procesos que deben seguirse ni las medidas que deben adoptarse para cumplir los objetivos previstos en el sistema de las Naciones Unidas. Debería haber un enfoque estructurado y disciplinado con respecto a la gobernanza, gestión y garantía del proyecto.

2. La Junta considera que se podrán extraer lecciones útiles en los siguientes ámbitos:

a) **Gobernanza del proyecto.** La necesidad de establecer desde el principio i) un responsable superior con una responsabilidad clara y la autoridad necesaria, y ii) un comité directivo oficial que refleje una pericia adecuada e independiente y las esferas clave de la Organización que son clientes (usuarios finales) y contribuyen al proyecto, a fin de prestar apoyo al responsable superior y cuestionar y apoyar al director del proyecto y al equipo de ejecución;

b) **Garantía del proyecto.** Realizar una evaluación independiente por expertos en las etapas clave para determinar si los elementos fundamentales para el éxito de la ejecución están presentes y funcionan eficazmente, detectar y ayudar a mitigar cualquier riesgo para el éxito de la ejecución, y proporcionar información a quienes patrocinan, gobiernan y gestionan un proyecto a fin de ayudarles a adoptar decisiones mejor fundamentadas;

c) **Estrategia comercial.** Establecer desde un principio las oportunidades comerciales de que disponen los proveedores y la manera en que las Naciones Unidas establecerán contactos con empresas, de modo que los proveedores puedan organizarse para ofrecer el máximo valor al proyecto y lograr el mejor rendimiento del poder adquisitivo de las Naciones Unidas;

d) **Estrategia de contratación.** Evaluar las opciones de adquisición y contratos que estén disponibles, incluidos sus beneficios y riesgos relativos y si la Organización puede gestionar los riesgos o beneficiarse de un enfoque concreto. La Junta considera que la decisión de utilizar un contrato de precio máximo garantizado para el plan maestro de mejoras de infraestructura debe examinarse en detalle. También considera que el enfoque del precio máximo garantizado es más adecuado

para un edificio nuevo en un emplazamiento que se conozca bien, que para una renovación compleja con un considerable nivel de incertidumbre sobre el estado del edificio. La Junta entiende la justificación para seleccionar el enfoque de precio máximo garantizado, pero considera que las Naciones Unidas se han topado con importantes dificultades al emplear este enfoque y deberían evitarlo en renovaciones complejas de edificios viejos en el futuro;

e) **Gestión del riesgo.** Según las mejores prácticas modernas, los programas y proyectos deben regirse por sus procesos de gestión de riesgos, con actualizaciones frecuentes del registro de riesgos y las medidas asociadas de mitigación y el mantenimiento de un vínculo claro entre el contenido del registro de riesgos y los costos previstos en caso de que surjan esos riesgos. La Oficina del Plan Maestro de Mejoras de Infraestructura optó, en cambio, por utilizar una provisión general para imprevistos del 10% para cada contrato de precio máximo garantizado que se adjudicaba. Ello tenía la ventaja de ser sencillo, pero la desventaja fundamental de encubrir los costos previstos verdaderos de los riesgos. La lección que cabe extraer de ello es la necesidad de establecer desde el principio un sistema de previsión impulsado por una valoración de los costos de los posibles riesgos que advierta con antelación de los costos finales previstos;

f) **Fondo para imprevistos.** El proyecto estableció la buena práctica de contar con un fondo para imprevistos, aunque no estaba basado en una evaluación de los costos de los riesgos. El fondo para imprevistos debe estar vinculado fundamentalmente a la gestión del riesgo, sin que ello dé a entender que se utilizará en su totalidad, pero al mismo tiempo que estará disponible para ser utilizado en caso de que surja una razón justificada. El fondo para imprevistos era administrado en su totalidad por el equipo del proyecto, pero en el futuro la Administración debería considerar la forma en que los riesgos a nivel de proyecto y los riesgos ajenos al control de dicho proyecto pueden definirse y cómo se pueden establecer arreglos de gobernanza conexos de modo que las decisiones para utilizar el fondo para imprevistos se justifiquen y notifiquen de manera clara y transparente;

g) **Costos asociados.** El alcance y los límites del plan maestro de mejoras de infraestructura no se definieron plenamente desde el principio de modo que el presupuesto tuviera en cuenta el costo directo de la ejecución del alcance básico, así como las consecuencias indirectas o derivadas para otras partes de la Organización. A la hora de decidir el alcance de un programa, se debe procurar desde un principio considerar todos los costos asociados, cómo se financiarán, en qué presupuesto se incluirán y quién habrá de rendir cuentas de su gestión;

h) **Equipo integrado de ejecución de proyectos.** La Administración reconoció en una etapa temprana del proyecto la necesidad de crear un nuevo equipo de expertos capaz de gestionar un proyecto complejo de reforma de la infraestructura. El equipo trabajó junto con el contratista principal y el consultor de costos. Ello mejoró los canales de comunicación y contribuyó a crear un compromiso firme con la ejecución y objetivos comunes. Este es un modelo que podría adaptarse y mejorarse para otros proyectos importantes;

i) **Control de cambios.** Una vez que han comenzado las obras en cualquier proyecto de construcción, es posible e inevitable que haya cambios. La existencia de un gran número de cambios es un riesgo ya que puede incrementar los costos y retrasar la ejecución del proyecto. Por consiguiente, un mecanismo de control efectivo de los cambios es una característica reconocida del éxito de los proyectos

de construcción, en virtud del cual, una vez se ha ultimado el diseño, a menudo después de celebrar amplias consultas, se establecen normas claras y una gobernanza y gestión sólidas para reducir al mínimo los cambios. La Administración no estableció desde el inicio del proyecto un mecanismo sólido de control de cambios relacionado con los ocupantes, ni una clara rendición de cuentas para controlar el nivel, la naturaleza y el costo de los cambios que solicitaban los departamentos y oficinas ocupantes y asegurar que se conocieran plenamente las consecuencias financieras de los cambios. Ello ha contribuido al aumento de los costos y las presiones de tiempo, en particular con respecto a las actividades relativas a los locales provisionales.

---

13-39174 (S) 200813 170913

