

# **Informe de la Junta de Auditores**

**correspondiente al ejercicio económico terminado  
el 31 de diciembre de 2013**

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



Naciones Unidas • Nueva York, 2014

---

\* Publicado nuevamente por razones técnicas el 22 de agosto de 2014.



---

*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 .....	4
Plan maestro de mejoras de infraestructura: datos clave .....	5
Resumen .....	6
A. Antecedentes .....	14
B. Presupuesto, costo y financiación del proyecto .....	19
C. Calendario y alcance del proyecto .....	26
D. Gestión del proyecto hasta su conclusión satisfactoria .....	32
E. Agradecimientos .....	37
<b>Anexos</b>	
I. Etapas clave en el desarrollo de la estrategia y el presupuesto para el plan maestro de mejoras de infraestructura .....	38
II. Presupuesto y estimaciones del costo final previsto que figuran en los informes del Secretario General sobre la marcha de la ejecución .....	41
III. Estado de aplicación de las recomendaciones .....	42
IV. Financiación actual y estimaciones de gastos .....	49

---

Carta de envío

**Carta de fecha 30 de junio de 2014 dirigida al Presidente de la  
Asamblea General por el Presidente de la Junta de Auditores**

Tengo el honor de remitirle adjunto el informe de la Junta de Auditores sobre el plan maestro de mejoras de infraestructura correspondiente al ejercicio económico terminado el 31 de diciembre de 2013.

*(Firmado)* Sir Amyas C. E. **Morse**  
Contralor y Auditor General del Reino Unido de Gran Bretaña  
e Irlanda del Norte  
Presidente de la Junta de Auditores

---

## **Plan maestro de mejoras de infraestructura: datos clave**

### **Costo**

<b>1.995 millones de dólares</b>	Presupuesto total
<b>2.215 millones de dólares</b>	Costo total de construcción previsto (11% por encima del presupuesto de construcción de 1.991 millones de dólares)
<b>2.374 millones de dólares</b>	Total del costo final previsto para las Naciones Unidas, incluidos los costos asociados (19% por encima del presupuesto)

### **Calendario**

<b>Junio de 2013</b>	Fecha de finalización prevista de todas las obras del proyecto
<b>Abril de 2015</b>	Fecha de finalización revisada de todas las obras del proyecto
<b>Junio de 2015</b>	Cierre financiero del plan maestro de mejoras de infraestructura

### **Alcance**

<b>Edificio de la Secretaría</b>	Concluido y entregado
<b>Edificio de conferencias y sótanos</b>	Concluidos en sus aspectos sustantivos
<b>Edificio de la Asamblea General</b>	Se prevé que estará listo a tiempo para el debate general en septiembre de 2014
<b>Edificios de la Biblioteca y el Anexo Sur</b>	Las obras se suspendieron; no hay planes de renovación
<b>Edificio del jardín norte</b>	Demolición prevista en 2015

## Resumen

### Antecedentes

1. La renovación de la Sede de las Naciones Unidas en Nueva York, el plan maestro de mejoras de infraestructura, es un proyecto complejo y de alto costo cuyo fin es modernizar, proteger y conservar la arquitectura del recinto construido en la década de 1950 y mejorar la eficiencia operativa de los edificios, sin que se afecte el funcionamiento cotidiano. El alcance del proyecto aprobado incluye:

- Renovación de los cinco edificios principales (el edificio de la Secretaría, el edificio de conferencias, el edificio de la Asamblea General, el edificio de la Biblioteca Dag Hammarskjöld y el edificio del Anexo Sur) y del amplio complejo de sótanos, sin interrupción del funcionamiento cotidiano;
- Construcción de un edificio seguro provisional (el edificio del jardín norte) para albergar ciertas actividades que habitualmente se llevan a cabo en el edificio de la Asamblea General, el edificio de conferencias y el edificio de la Secretaría durante el proceso de renovación de esos edificios, y demolición de ese edificio provisional una vez concluida la renovación;
- Traslado del personal hacia y desde el espacio temporal de oficinas en la ciudad de Nueva York (con más de 10.000 traslados de personal).

2. La Asamblea General aprobó los objetivos originales del proyecto en 2002 y la actual estrategia de ejecución (estrategia acelerada IV) en 2007. En sus informes anteriores, la Junta informó ampliamente sobre los cambios posteriores en materia de costos, plazos y alcance. Un acontecimiento clave fue la introducción en 2012 de normas más estrictas en relación con las explosiones de bombas (la reorganización del espacio para mejorar la seguridad). Ello dio lugar a un aumento del presupuesto de 100 millones de dólares (sufragados por el país anfitrión), un retraso de un año y la suspensión de la renovación de los edificios de la Biblioteca y el Anexo Sur. En el **gráfico III** figura un resumen de los principales acontecimientos a lo largo del tiempo.

3. El proyecto está próximo a concluir, con la finalización, en su mayor parte, del edificio de la Asamblea General prevista para septiembre de 2014; la terminación de todas las demás obras de construcción, incluidos el desmantelamiento del edificio del jardín norte y la restauración de los jardines, prevista para abril de 2015; y el cierre financiero del proyecto previsto para junio de 2015. La renovación de los edificios de la Biblioteca y el Anexo Sur y los trabajos de la rampa de servicio en las calles 42 y 48 no concluirán antes del cierre del proyecto.

### Alcance del informe

4. 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. En este undécimo informe anual de la Junta sobre el proyecto se evalúan los progresos logrados al 31 de marzo de 2014 en las siguientes esferas:

- Presupuesto, costo y financiación del proyecto (véase la sección B);
- Calendario y alcance del proyecto (véase la sección C);
- Gestión del proyecto hasta su conclusión satisfactoria (véase la sección D).

5. La Junta propone que, habida cuenta de la conclusión prevista del plan maestro de mejoras de infraestructura en junio de 2015, el informe que se presentará a la Asamblea General en su septuagésimo período de sesiones sea el informe final de la Junta sobre el proyecto.

#### **Observaciones principales**

6. La Junta reconoce que se han logrado progresos importantes en el plan maestro de mejoras de infraestructura y observa que, desde que presentó su último informe en 2013, los gastos se han moderado en gran medida, lo que refleja el enfoque ágil y altamente especializado de la Oficina del Plan Maestro de Mejoras de Infraestructura frente a la exigencia de los plazos. Ahora se necesita un mayor grado de certidumbre con respecto a la forma en que se finalizará el proyecto para garantizar la máxima rentabilidad de las cuantiosas inversiones realizadas por los Estados Miembros.

#### *Costo final previsto*

**7. Desde que la Junta presentó su último informe, el costo total estimado de 2.374 millones de dólares para las Naciones Unidas prácticamente no ha variado; hay un sobrecosto de 379 millones de dólares (el 19%) respecto del presupuesto consolidado, que tiene en cuenta los costos asociados<sup>1</sup> del proyecto y los costos del centro de datos secundario (véase el cuadro 1). El sobrecosto comprende:**

- Un sobrecosto previsto de 224 millones de dólares (el 11%) en los costos de construcción. El sobrecosto representa la diferencia entre los costos finales previstos del proyecto (construcción) de 2.215 millones de dólares y el presupuesto aprobado para las obras de construcción, por valor de 1.991 millones de dólares;
- Los costos asociados finales de 140 millones de dólares, lo que equivale a una disminución de 4 millones de dólares desde que la Junta presentó su último informe. Los costos asociados estaban aprobados pero no presupuestados (no estaban incluidos en el presupuesto inicial del proyecto);
- Los 15 millones de dólares aprobados pero no presupuestados del costo total de 19 millones de dólares para el centro de datos secundario (las operaciones de mantenimiento de la paz hicieron una contribución de 4 millones de dólares).

---

<sup>1</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 la renovación prevista y, por lo tanto, no se incluyeron en el presupuesto inicial. En el período de construcción del plan maestro de mejoras de infraestructura se requirieron aumentos temporarios de los recursos de personal y de los gastos operacionales en algunas partes del edificio de la Secretaría, por ejemplo las oficinas del Departamento de Seguridad.

**Cuadro 1**  
**Costos previstos, presupuesto y sobrecostos a marzo de 2014<sup>a</sup>**

(En millones de dólares de los Estados Unidos)<sup>b</sup>

	<i>Costos del proyecto (construcción)</i>	<i>Costos asociados</i>	<i>Centro de datos secundario</i>	<i>Total</i>
Presupuesto aprobado	1 877			
Donaciones	14			
Reorganización del espacio para mejorar la seguridad	100			
Contribución para el centro de datos secundario			4	
<b>Presupuesto total consolidado</b>	<b>1 991</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>1 995</b>
Costo final previsto	2 115			
Reorganización del espacio para mejorar la seguridad	100			
Costos asociados <sup>c</sup>		140		
Centro de datos secundario <sup>c</sup>			19	
<b>Costo final total previsto</b>	<b>2 215</b>	<b>140</b>	<b>19</b>	<b>2 374</b>
<b>Diferencia entre el presupuesto y el costo final previsto</b>	<b>(224)</b>	<b>(140)</b>	<b>(15)</b>	<b>(379)</b>

*Fuente:* Análisis efectuado por la Junta sobre la base de los datos proporcionados por la Administración y de las resoluciones de la Asamblea General.

<sup>a</sup> En el anexo IV se presenta un desglose más detallado del presupuesto y los costos.

<sup>b</sup> Valores redondeados al millón más cercano.

<sup>c</sup> Esos costos no estaban incluidos en el presupuesto aprobado para el plan maestro de mejoras de infraestructura y la Asamblea General pidió que se sufragaran con cargo a este presupuesto.

8. **El sobrecosto de 379 millones de dólares se refiere a cuestiones que surgieron y acontecimientos que tuvieron lugar en etapas anteriores del proyecto y en el período que se examina no han surgido nuevos riesgos ni se ha producido un aumento importante de los costos.** Los sobrecostos son comunes en los grandes proyectos de construcción, en particular en un proyecto del tamaño y la complejidad del plan maestro de mejoras de infraestructura. Más allá de los costos asociados no presupuestados y los costos del centro de datos secundario, la Administración ha informado a lo largo del tiempo sobre los aumentos de los costos de construcción a medida que se han materializado los riesgos y han aumentado los honorarios por servicios profesionales debido a la evolución de las condiciones del mercado. Además, la decisión de acelerar la ejecución en 2007 condujo a que se firmaran contratos antes de tener los diseños completos; los cambios posteriores dieron lugar a trabajos adicionales y órdenes de modificación, lo que significó un aumento de los costos. Algunas obras de construcción ahora se aplazarán hasta después del cierre del proyecto en junio de 2015 y podrían dar lugar a gastos adicionales para las Naciones Unidas.

9. **Sin dejar de reconocer el enfoque firme de la Administración en relación con el control de los costos de construcción, la Junta no puede proporcionar ninguna garantía con respecto a la solidez de la previsión de los costos finales por parte de la Administración.** En su enfoque respecto de la previsión de costos, la Administración solo ha aplicado parcialmente las recomendaciones anteriores de la Junta. Los riesgos detectados no se cuantifican sistemáticamente ni se vinculan explícitamente al costo final previsto del proyecto. La previsión tampoco tiene en cuenta las posibles obligaciones relacionadas con futuras órdenes de modificación, reclamaciones o el costo de una aceleración inesperada que se necesite para finalizar el proyecto.

*Financiación del proyecto*

10. **La Administración está utilizando cuentas de reserva como un mecanismo provisional para ayudar a financiar el sobre costo.** En diciembre de 2013, la Asamblea General aprobó la suma de 159 millones de dólares de financiación adicional con cargo al fondo de reserva para el capital de operaciones y sus intereses<sup>2</sup>, dejando un déficit de financiación de 220 millones de dólares (véase el **gráfico I**) que comprende:

- 155 millones de dólares en gastos no presupuestados, que abarcan los costos asociados (140 millones de dólares) y los costos del centro de datos secundario (15 millones de dólares);
- 65 millones de dólares en costos de construcción.

11. A pesar de las peticiones de la Asamblea General, no fue posible absorber los costos asociados y los costos del centro de datos secundario en el presupuesto para el plan maestro de mejoras de infraestructura. La Administración señaló que el uso continuado del presupuesto del plan maestro de mejoras de infraestructura ponía en peligro la liquidez del proyecto<sup>3</sup>. En abril de 2014, en su resolución [68/247 B](#), la Asamblea aprobó la utilización del fondo de operaciones y la cuenta especial<sup>4</sup> como mecanismo provisional de financiación para el monto de 220 millones de dólares pendiente de financiación. La Asamblea volverá a examinar esta cuestión en su sexagésimo noveno período de sesiones.

12. La Administración propuso la utilización del presupuesto de 65 millones de dólares destinado a la renovación de los edificios de la Biblioteca y el Anexo Sur para cubrir el déficit de financiación de 65 millones de dólares para la construcción (véase [A/68/352](#)). En su resolución [68/247 B](#), la Asamblea General reafirmó que los edificios seguían estando dentro del alcance del plan maestro de mejoras de infraestructura pero convino en que era necesario mantener la liquidez del proyecto. La utilización de los fondos representa un aumento en el costo de los elementos del proyecto que siguen incluidos en el alcance y no reduce el sobre costo total del proyecto.

<sup>2</sup> El fondo de reserva de capital de operaciones para el plan maestro de mejoras de infraestructura se aprobó en diciembre de 2006 (véase la [resolución 61/251](#) de la Asamblea General). El objetivo de esta cuenta de reserva era cubrir los déficits temporales del flujo de efectivo (véanse también [A/61/549](#), párr. 44, y [A/61/595](#), párr. 15).

<sup>3</sup> En octubre de 2013, la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto informó de que el saldo de caja se habría utilizado en su totalidad para finales de abril de 2014 (véase [A/68/551](#)).

<sup>4</sup> El fondo de operaciones y la cuenta especial son cuentas de reserva que se utilizan con el fin de proporcionar liquidez a corto plazo para las operaciones con cargo al presupuesto ordinario.

*Calendario del proyecto*

13. **En el momento de elaborar el presente informe, teniendo en cuenta los trabajos que quedan por hacer y los riesgos conocidos, la Administración está bien encaminada para celebrar el debate general de septiembre de 2014 en el edificio renovado de la Asamblea General, aunque algunos trabajos se aplazarán hasta una fecha posterior.** La terminación del edificio de la Asamblea General con un calendario apretado fue un riesgo importante que la Junta puso de relieve en su informe anterior. La Administración ha hecho frente a los efectos de un inicio más tarde de lo previsto, las inclemencias del tiempo y las deficiencias en la calidad de los planos, todo lo cual aminoró el ritmo de los progresos. El proyecto sigue enfrentando riesgos, en particular en relación con el tiempo limitado disponible para probar y poner en marcha los sistemas audiovisuales, que fue un problema que contribuyó a los retrasos en la terminación del edificio de conferencias.

14. **Se prevé que el plan maestro de mejoras de infraestructura concluya en junio de 2015.** En la estrategia acelerada IV se previó que la renovación de los cinco edificios, la demolición del edificio del jardín norte y los trabajos finales de paisajismo estarían terminados a mediados de 2013. La renovación de la Sede de las Naciones Unidas habrá concluido en sus aspectos sustantivos cuando se termine y se vuelva a ocupar el edificio de la Asamblea General en septiembre de 2014. El alcance restante del proyecto incluye la finalización de los sótanos (octubre de 2014), el desmantelamiento y el retiro del edificio provisional del jardín norte (enero de 2015) y los trabajos finales de paisajismo (abril de 2015); el cierre financiero y administrativo del proyecto y de la Oficina del Plan Maestro de Mejoras de Infraestructura tendrá lugar en junio de 2015.

*Alcance del proyecto*

15. **El proyecto se terminará sin la renovación de los edificios de la Biblioteca y el Anexo Sur.** La Administración ha presentado opciones en relación con posibles emplazamientos alternativos para que se realicen allí las funciones que se llevan a cabo en esos edificios, pero aún no se tiene una solución definitiva. En vista del cierre previsto del plan maestro de mejoras de infraestructura en junio de 2015, cualquier solución requerirá financiación adicional, un plan del proyecto y un equipo para ponerlo en marcha.

16. **El proyecto se terminará sin que se realicen los trabajos en la rampa de servicio en las calles 42 y 48.** Se preveía que esa tarea tardaría un máximo de 18 meses y tendría un costo de entre 15 millones de dólares y 20 millones de dólares. La Administración está a la espera de los permisos de la ciudad anfitriona para comenzar, e informó a la Junta de que la Oficina de Servicios Centrales de Apoyo asumirá la responsabilidad y el presupuesto conexo para completar esta labor.

*Gobernanza del proyecto*

17. **La Administración rechazó la recomendación de la Junta de que estableciera un mecanismo de control independiente para apoyar la capacidad de gobernanza del proyecto del responsable superior.** En la ejecución de proyectos de gran magnitud se ha establecido como buena práctica proporcionar asesoramiento experto, que no dependa del equipo del proyecto, al responsable superior mediante un mecanismo de control independiente del proyecto. Esta cuestión exige especial atención en el contexto de futuros proyectos de gran envergadura, a fin de asegurar que su inicio proceda de la mejor manera posible.

*Entrega*

18. **Para disfrutar de los beneficios de los edificios renovados según lo previsto en el inicio del proyecto, es fundamental la buena gestión de su entrega.** El nivel de esfuerzo requerido para lograr la transición de la etapa de renovación a la reanudación de las operaciones cotidianas no se debe subestimar y el proceso de traspaso gradual ha sido difícil. En algunos casos, en ausencia de contratos de mantenimiento, la Oficina de Servicios Centrales de Apoyo ha utilizado garantías a corto plazo o ha recurrido a la Oficina del Plan Maestro de Mejoras de Infraestructura para que se ocupe de la gestión de los sistemas o los edificios.

*Flexibilidad en el lugar de trabajo*

19. **Con el objeto de obtener más beneficios de la cuantiosa inversión de los Estados Miembros en el plan maestro de mejoras de infraestructura y ante la probabilidad de que surjan otros gastos cuantiosos 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 la aplicación de estrategias más flexibles en el lugar de trabajo, en particular la posibilidad de reducir de manera considerable las necesidades de la Sede en concepto de alquiler de locales en Nueva York.** En el segundo semestre de 2014, la Administración tiene previsto poner a prueba soluciones encaminadas a lograr un uso flexible de las oficinas que se aparte del coeficiente de una persona por escritorio y aprovechar de manera mucho más eficiente el espacio de oficinas. La introducción de enfoques de flexibilidad en el lugar de trabajo es una importante iniciativa de gestión del cambio y requerirá integrar aportaciones en las esferas de instalaciones, tecnología de la información y las comunicaciones y gestión de los recursos humanos; además, se necesitará el firme apoyo y un liderazgo visible del personal directivo superior.

*Gestión de activos a largo plazo*

20. **La Administración no cuenta actualmente con un plan de gestión de activos a largo plazo para el recinto renovado.** Un plan de gestión de activos a largo plazo contribuiría a prolongar la vida útil de los bienes inmuebles de las Naciones Unidas y a reducir la probabilidad de inversiones cuantiosas en infraestructura en el futuro. El examen reciente de la Administración de sus necesidades de mantenimiento de los edificios (el “examen estratégico de la infraestructura”) es un paso positivo hacia la elaboración de una estrategia de gestión de activos dinámica a largo plazo. La Administración está reuniendo datos sobre sus complejos de edificios a nivel mundial, incluida la Sede de las Naciones Unidas, a fin de poder prever necesidades en materia de infraestructura a lo largo de más de 20 años para mantener las instalaciones de conformidad con las normas y reglas de la industria. Si bien la vida útil del exterior de los edificios podría ser de 50 años, los sistemas y servicios requerirán mantenimiento periódico y las instalaciones y equipos más sofisticados podrían necesitar atención continua.

*Aplicación de la experiencia adquirida con el plan maestro de mejoras de infraestructura*

21. **La Administración está aplicando la experiencia adquirida con el plan maestro de mejoras de infraestructura en la planificación de la renovación de la Sede de las Naciones Unidas en Ginebra (el “plan estratégico de conservación**

**del patrimonio”<sup>5</sup>**). A diferencia del plan maestro de mejoras de infraestructura, el plan estratégico de conservación del patrimonio incorpora los costos asociados como parte de las necesidades totales del proyecto. También propone una estructura de gobernanza, como recomendó la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto<sup>6</sup>, que incluye un comité directivo independiente del equipo del proyecto encargado de examinar el costo, el calendario y el alcance de las obras de renovación de las oficinas en Ginebra y adoptar decisiones con respecto a la utilización del fondo para imprevistos. Mientras tanto, la Junta ha preparado un documento detallado sobre la experiencia adquirida con el plan maestro de mejoras de infraestructura, que publicará en su sitio web.

### **Conclusión general**

22. Los progresos y la ejecución, en sus aspectos sustantivos, del plan maestro de mejoras de infraestructura constituyen un logro importante, habida cuenta de la complejidad del proyecto y su difícil comienzo. Los edificios principales y los sótanos están terminados o casi terminados y en el momento de realizarse la auditoría todo parecía indicar que la última renovación sustantiva, la del edificio de la Asamblea General, estaría básicamente lista a tiempo para la celebración del debate general en septiembre de 2014. Esto atestigua la labor experta y dedicada de la Oficina del Plan Maestro de Mejoras de Infraestructura y sus contratistas.

23. La Administración prevé que el proyecto concluirá en junio de 2015 sin la renovación de los edificios de la Biblioteca y el Anexo Sur y sin la realización de trabajos en la rampa de servicio en las calles 42 y 48; 17 meses después de la fecha prevista inicialmente para la terminación de las obras de renovación; y con un sobrecosto de 379 millones de dólares. Aunque algunos de los factores que contribuyeron al sobrecosto y las demoras estaban fuera del control de la Administración, también se adquirió experiencia que debe aprovecharse desde el inicio de los proyectos de infraestructura de las Naciones Unidas en el futuro, especialmente en lo que respecta a la elaboración y el realismo de los presupuestos para la renovación de edificios que han envejecido. Dado que aún hay riesgos que es preciso gestionar, sería provechoso para el plan maestro de mejoras de infraestructura tener una mayor claridad acerca de: a) la planificación y ejecución final del proyecto y su entrega a la Administración; y b) el costo y las consecuencias presupuestarias de los trabajos que todavía habrá que terminar después de que la Oficina del Plan Maestro de Mejoras de Infraestructura se cierre en junio de 2015.

24. Si bien se ha hecho hincapié en la ejecución física y técnica, aún hay incertidumbre sobre el grado en que se aprovecharán los beneficios previstos. No obstante, se está avanzando de manera positiva hacia la adopción de enfoques modernos de gestión de bienes inmuebles, como soluciones en materia de flexibilidad en el lugar de trabajo y una estrategia de gestión de activos a largo plazo. Si bien estas iniciativas deberían haberse examinado mucho antes, constituirán una valiosa oportunidad para lograr la mejor combinación de economía y eficiencia en la utilización de los complejos de edificios de las Naciones Unidas a nivel mundial si son aprobadas por la Asamblea General y se ejecutan con éxito.

<sup>5</sup> A/68/733.

<sup>6</sup> Véase A/68/585.

**Recomendaciones****25. La Junta recomienda que la Administración:**

a) Aclare a la Asamblea General, durante la parte principal de su sexagésimo noveno período de sesiones, cuáles elementos dentro del ámbito del proyecto no se entregarán en el marco del plan maestro de mejoras de infraestructura y elabore un plan en relación con su ejecución y las posibles consecuencias presupuestarias. Actualmente se prevé que algunos elementos del plan maestro de mejoras de infraestructura se entregarán después del cierre de la Oficina del Plan Maestro de Mejoras de Infraestructura;

b) Establezca un mecanismo de control que no dependa del proyecto para todos los proyectos de gran envergadura. En la actualidad las Naciones Unidas no tienen un enfoque establecido para proporcionar un control independiente del proyecto;

c) Examine los acuerdos de mantenimiento sobre la base de los datos de funcionamiento de los nuevos activos que actualmente se están reuniendo y evalúe las posibilidades de optimizar el uso de los recursos para atender las necesidades de la Administración. Como se recomendó anteriormente, es importante recabar datos sobre el funcionamiento de los nuevos activos en cuanto a consumo de energía y pautas de mantenimiento, y sobre los conocimientos necesarios para prestar servicios de mantenimiento de las instalaciones y el equipo, a fin de que los contratistas puedan presentar ofertas de manera informada. Esto permitirá que la Administración tenga una visión más clara de sus necesidades generales de mantenimiento;

d) Promueva un liderazgo visible del personal directivo superior en relación con el proyecto sobre la flexibilidad en el lugar de trabajo. La experiencia indica que, como en todas las iniciativas de cambio que influyen en el entorno de trabajo cotidiano, será fundamental que el personal directivo superior predique con el ejemplo para lograr la aceptación del personal y aprovechar los beneficios previstos.

## A. Antecedentes

### El proyecto y sus objetivos

1. La renovación de la Sede de las Naciones Unidas en Nueva York, el plan maestro de mejoras de infraestructura, es un proyecto complejo y de alto costo cuyo fin es modernizar, proteger y conservar la arquitectura del recinto construido en la década de 1950 sin que se afecte el funcionamiento cotidiano. El alcance del proyecto aprobado incluye:

- Renovación de los cinco edificios principales (el edificio de la Secretaría, el edificio de conferencias, el edificio de la Asamblea General, el edificio de la Biblioteca Dag Hammarskjöld y el edificio del Anexo Sur) y del amplio complejo de sótanos, sin interrupción del funcionamiento cotidiano;
- Construcción de un edificio seguro provisional (el edificio del jardín norte) para albergar ciertas actividades que habitualmente se llevan a cabo en el edificio de la Asamblea General, el edificio de conferencias y el edificio de la Secretaría durante el proceso de renovación de esos edificios, y demolición de ese edificio provisional una vez concluida la renovación;
- Traslado del personal hacia y desde el espacio temporal de oficinas en la ciudad de Nueva York (con más de 10.000 traslados de personal).

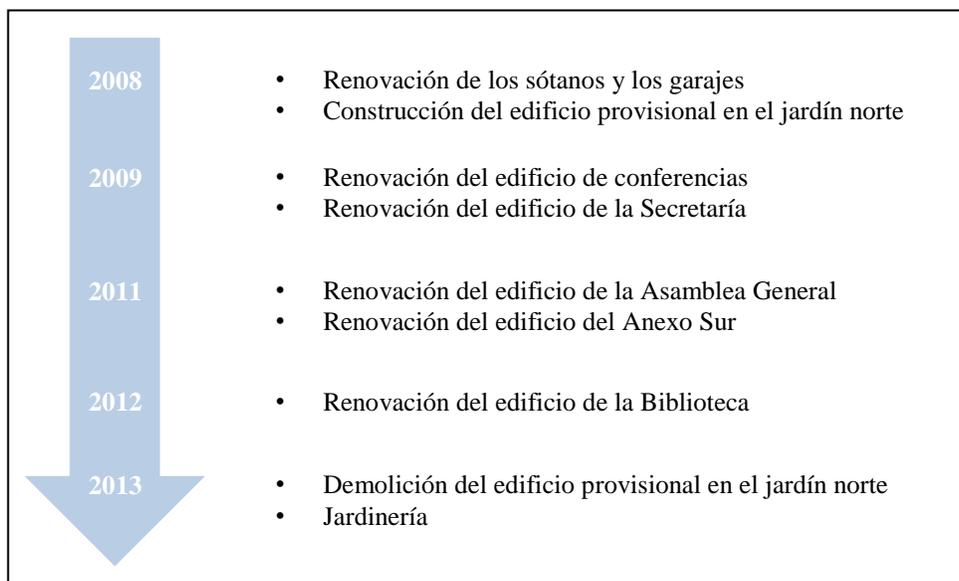
2. El resultado previsto del proyecto (véase [A/55/117](#)) era entregar un recinto de la Sede que cumpliera los siguientes requisitos:

- Ser eficiente en el consumo de energía, no contener materiales peligrosos y ajustarse a los códigos de construcción, incendios y seguridad de la ciudad anfitriona;
- Proporcionar acceso pleno a todas las personas;
- Cumplir todos los requisitos razonables de seguridad que impone esta época;
- Preservar la arquitectura original en la mayor medida posible.

3. Además, se espera que los trabajos de renovación del edificio de la Asamblea General mejoren considerablemente la seguridad. Por ejemplo, mediante el reforzamiento de elementos estructurales del edificio y la instalación de cristales a prueba de explosiones se cumplirán los criterios actualizados para la protección contra explosiones. También se mejorarán y ampliarán los sistemas de control de acceso y de seguridad electrónica.

4. La Asamblea General aprobó los objetivos originales del proyecto en 2002 (véase la resolución [57/292](#)) y el presupuesto original de 1.877 millones de dólares en 2006 (véase la resolución [61/251](#)). En 2007 se aprobó una estrategia acelerada, lo que supuso un aumento de los costos y un período de renovación más breve a fin de reducir al mínimo la interrupción de las operaciones de las Naciones Unidas. En el **gráfico I** figura el calendario de las principales construcciones en el marco de la estrategia acelerada IV, que sigue siendo la estrategia de ejecución en vigor.

Gráfico I  
**Alcance y calendario originales del plan maestro de mejoras de infraestructura**

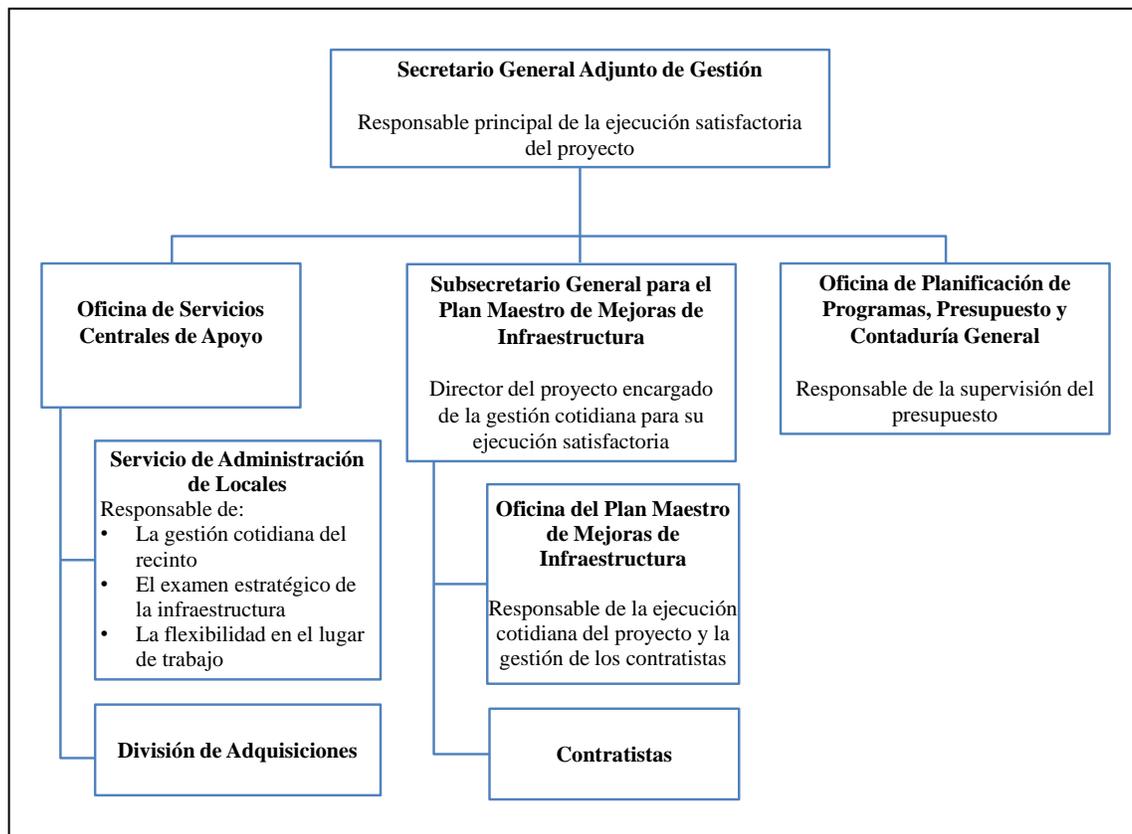


*Fuente:* Análisis del calendario de la estrategia acelerada IV realizado por la Junta.

*Nota:* El año indica la fecha de inicio del subproyecto.

5. En 2003 las Naciones Unidas establecieron la Oficina del Plan Maestro de Mejoras de Infraestructura para gestionar la ejecución del proyecto, en colaboración con otras partes de la Administración. La Oficina presenta informes al Secretario General Adjunto de Gestión, que es el responsable superior del proyecto (véase el **gráfico II**).

Gráfico II  
**Responsabilidades clave para la ejecución del plan maestro de mejoras de infraestructura**



*Fuente:* Entrevistas de la Junta con la Administración.

### **Evolución del proyecto desde que la Junta presentó su último informe**

6. Las etapas clave de la elaboración de la estrategia y el presupuesto para la ejecución del plan maestro de mejoras de infraestructura se resumen en el **gráfico III** y el **anexo I**. El proyecto está entrando en la última fase de las obras de construcción y al final del período que abarca el informe:

- Se había entregado el edificio de la Secretaría (julio de 2013);
- El edificio sur para el control de visitantes había quedado abierto para los funcionarios (febrero de 2014);
- Los sótanos estaban en gran medida terminados;
- En el edificio de conferencias era necesario resolver una serie de cuestiones antes de su entrega final;
- La renovación del edificio de la Asamblea General estaba bien avanzada.

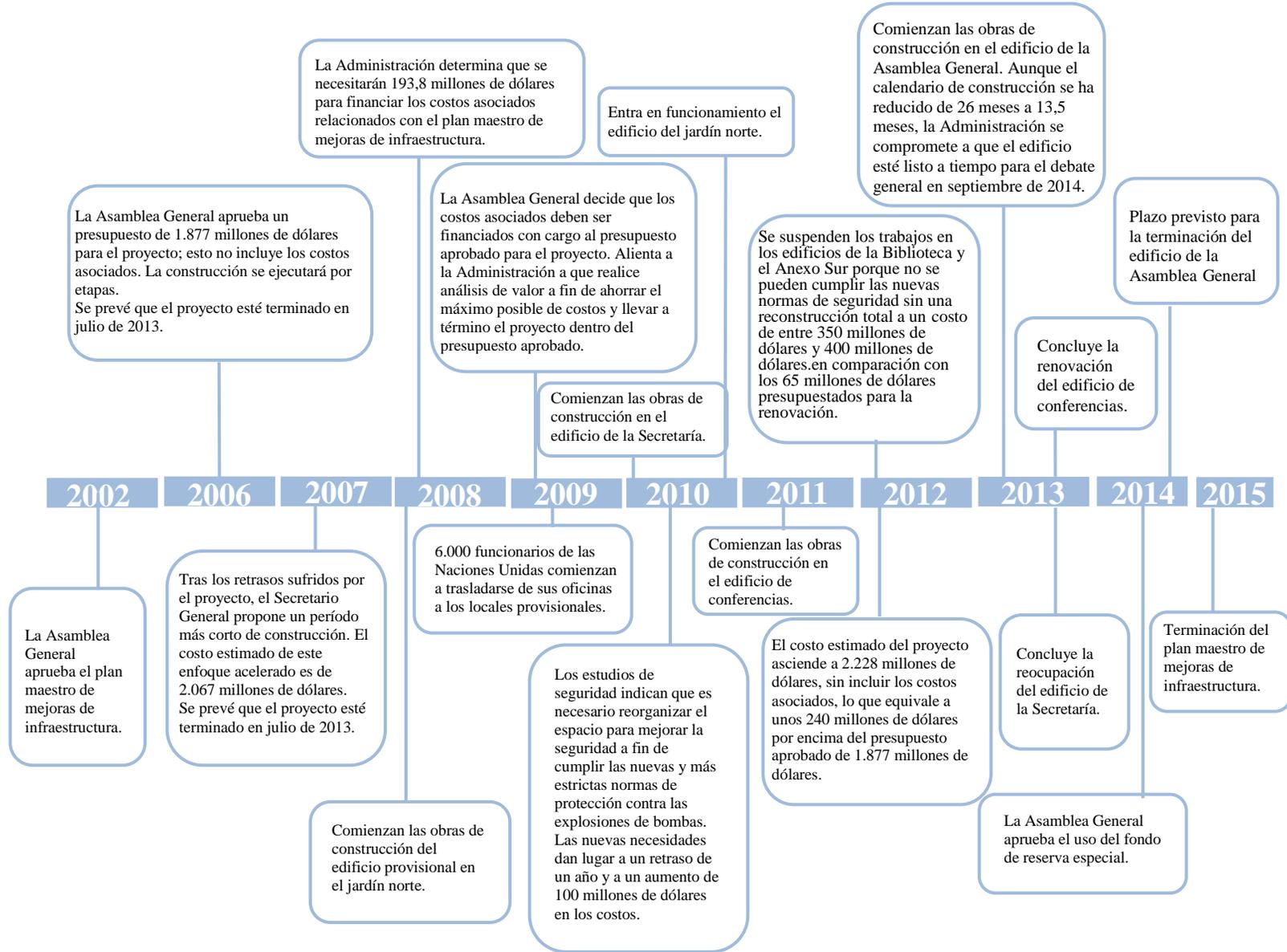
7. En su sexagésimo octavo período de sesiones la Asamblea General autorizó, en diciembre de 2013, la utilización del saldo del fondo de reserva para el capital de operaciones (véase la resolución 68/247 A) y en abril de 2014 autorizó la utilización del fondo de operaciones y la cuenta especial como mecanismo provisional para financiar la parte no financiada del actual sobrecosto final previsto de 379 millones de dólares (véase la resolución 68/247 B). Las observaciones en relación con el sobrecosto previsto y los planes para la financiación del proyecto figuran en la sección B del presente informe. En el anexo II se presenta un resumen de los cambios en el presupuesto y las estimaciones del costo final previsto a lo largo del tiempo.

#### **Recomendaciones anteriores**

8. De las nueve recomendaciones formuladas por la Junta en su informe anterior (A/68/5 (Vol. V)), dos (el 22%) se han aplicado y cuatro (el 44%) están en proceso de aplicación. Se sigue avanzando en el intercambio de la experiencia adquirida con el plan maestro de mejoras de infraestructura y en la elaboración de un enfoque para poner en práctica las estrategias de flexibilidad en el lugar de trabajo. La Junta ha archivado tres recomendaciones no aplicadas en relación con la determinación de los costos finales previstos, la elaboración de un plan para imprevistos para finalizar el edificio de la Asamblea General y el establecimiento de un mecanismo de control independiente respecto del plan para terminar el edificio de la Asamblea General.

9. El proyecto está entrando en sus etapas finales y el volumen de trabajo restante y, por lo tanto, el nivel de financiación en situación de riesgo se ha reducido de forma significativa. Si bien las recomendaciones anteriores pueden haber perdido ya importancia en el contexto del plan maestro de mejoras de infraestructura, son muy pertinentes e importantes para la ejecución satisfactoria de proyectos de infraestructura en el futuro. En el **anexo III** se resume el estado de aplicación. En las secciones correspondientes del presente informe figuran observaciones adicionales sobre las recomendaciones anteriores.

Gráfico III  
Calendario del plan maestro de mejoras de infraestructura



## B. Presupuesto, costo y financiación del proyecto

### Presupuesto del proyecto

10. Al 31 de marzo de 2014, el presupuesto total consolidado para el plan maestro de mejoras de infraestructura ascendía a 1.995 millones de dólares, lo que equivale a un aumento de 640.000 dólares en el año, como resultado de nuevas donaciones de Estados Miembros (véase el **cuadro 2**).

11. Sigue sin haber presupuesto para costos aprobados por valor de 155 millones de dólares. Esto incluye los costos asociados, que la Asamblea General pidió que se absorbieran en los costos de construcción del plan maestro de mejoras de infraestructura. En marzo de 2014, la Administración informó de que la cuantía final de los costos asociados<sup>7</sup> ascendía a 140 millones de dólares, una reducción de 4 millones de dólares desde que la Junta presentó su último informe debido a que el costo real de algunos trabajos había sido inferior al valor previsto de los contratos. Los 15 millones de dólares no presupuestados restantes corresponden a la diferencia entre el presupuesto de 4,2 millones de dólares y el costo final de 19,2 millones de dólares del centro de datos secundario<sup>8</sup>, que no estaba incluido en el alcance original del plan maestro de mejoras de infraestructura.

### Gastos del proyecto y costo final previsto

#### *Gastos*

12. La situación financiera del plan maestro de mejoras de infraestructura se presenta como parte de los estados financieros de las Naciones Unidas (véase [A/69/5 \(Vol. I\)](#)). Para el bienio terminado el 31 de diciembre de 2013, los gastos del plan maestro de mejoras de infraestructura ascendían a 470,4 millones de dólares.

13. La Oficina del Plan Maestro de Mejoras de Infraestructura sigue ejerciendo 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. Esto es coherente con las constataciones basadas en las auditorías y los informes de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna a lo largo del tiempo (véase [A/67/330](#)) y con la revisión de la adjudicación de contratos por el Comité de Examen Posterior a la Adjudicación<sup>9</sup>.

#### *Costo final previsto*

14. A marzo de 2014, la Administración previó un costo total estimado para las Naciones Unidas de 2.374 millones de dólares frente a un presupuesto aprobado de

<sup>7</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 la renovación prevista y, por lo tanto, no se incluyeron en el presupuesto original. En el período de construcción del plan maestro de mejoras de infraestructura se requieren aumentos temporales de los recursos de personal y de los gastos operacionales en algunas partes del edificio de la Secretaría, por ejemplo en las oficinas del Departamento de Seguridad.

<sup>8</sup> El centro de datos secundario es un centro de resguardo de datos situado fuera del recinto, en Nueva Jersey.

<sup>9</sup> A la luz del gran número de modificaciones en el diseño como resultado de la aprobación de la estrategia acelerada, en 2009 se creó el Comité de Examen Posterior a la Adjudicación para mejorar el escrutinio de las órdenes de modificación y las modificaciones de los contratos.

1.995 millones de dólares, lo que equivale a un sobrecosto combinado de 379 millones de dólares (19%). En el anexo IV figura información detallada sobre el actual presupuesto del proyecto y sus costos.

15. A marzo de 2014, la Administración estimó que el costo de construcción final previsto<sup>10</sup> ascendía a 2.215 millones de dólares, lo que equivale a un sobrecosto de 224 millones de dólares (11%)<sup>11</sup> frente a un presupuesto aprobado de 1.991 millones de dólares (véase el **cuadro 2**).

16. La mayoría de las razones por las que se produjo el sobrecosto previsto se relacionaban con períodos anteriores y se consignaron detalladamente en los informes anteriores de la Junta. Desde el informe anterior de la Junta no se han presentado nuevas presiones sobre los costos ni han surgido riesgos significativos que puedan alterar el costo final previsto, a excepción del riesgo que entraña el calendario apretado (debido al retraso inicial) para terminar el edificio de la Asamblea General a tiempo para el debate general en septiembre de 2014, del que se informó anteriormente. El último calendario para la terminación del edificio de la Asamblea General figura en la sección C del presente informe.

#### Cuadro 2

#### Presupuesto y costo final previsto a marzo de 2014

(En miles 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>Costo total para las Naciones Unidas</i>
Presupuesto del proyecto	1 876 700		4 228	
Donaciones de Estados Miembros	13 873			
Reorganización del espacio para mejorar la seguridad	100 000			
<b>Presupuesto total</b>	<b>1 990 573</b>	<b>–</b>	<b>4 228</b>	<b>1 994 801</b>
Costos de construcción del proyecto	2 114 973			
Reorganización del espacio para mejorar la seguridad	100 000			
Costos asociados		139 524		
Centro de datos secundario			19 240	
<b>Costo total</b>	<b>2 214 973</b>	<b>139 524</b>	<b>19 240</b>	<b>2 373 737</b>
<b>Sobrecosto del proyecto</b>	<b>(224 400)</b>	<b>(139 524)</b>	<b>(15 012)</b>	<b>(378 936)</b>
Porcentaje por encima del presupuesto	11		355	19

*Fuente:* Análisis efectuado por la Junta sobre la base de los datos proporcionados por la Administración.

<sup>10</sup> Esta cifra representa los gastos controlados por la Oficina del Plan Maestro de Mejoras de Infraestructura y no incluye los costos asociados ni el centro de datos secundario.

<sup>11</sup> El aumento de 72 millones de dólares en la financiación del proyecto del que se informó el año pasado no se ha incluido en el presupuesto total aprobado.

### Estimación de costos y presentación de informes al respecto

17. Un enfoque sólido respecto de la estimación del costo final previsto debería tener en cuenta los riesgos cuantificados, las tendencias en materia de órdenes de modificación, las posibles reclamaciones futuras y la aceleración de las actividades de construcción. La Junta ya ha puesto en tela de juicio el método de estimación de la Administración, como se indica en los párrafos a continuación.

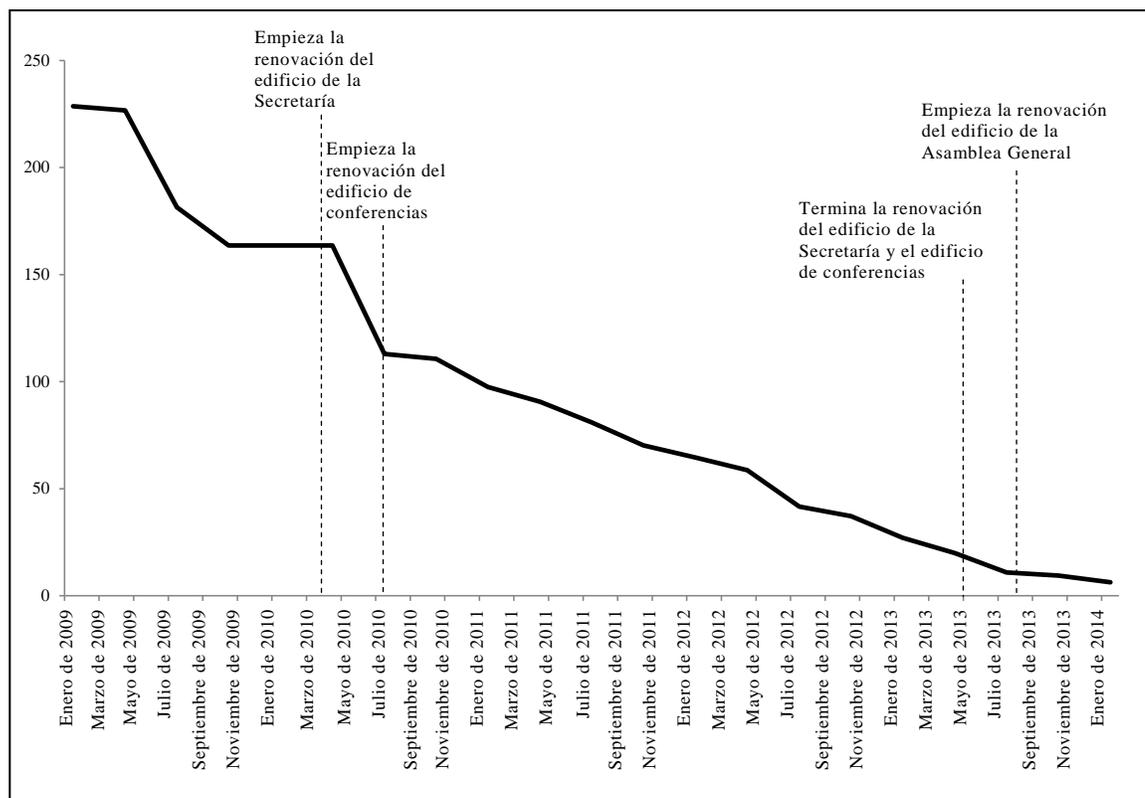
#### *Fondo para imprevistos y riesgos*

18. El fondo para imprevistos notificado del presupuesto del plan maestro de mejoras de infraestructura ha disminuido, pero en el momento de realizarse la auditoría 19 de los 23 contratos seguían en vigor y había trabajos de construcción en curso. Al 31 de marzo de 2014, la Administración informó de que quedaban 6 millones de dólares del fondo para imprevistos para finalizar el proyecto (véase el **gráfico IV**). Si bien los riesgos pueden disminuir a medida que se acerca la terminación del proyecto, como la mayoría de los contratos siguen en vigor existe la posibilidad de que surjan costos adicionales como resultado de la aceleración para cumplir el plazo del debate general y de la elaboración de nuevas órdenes de modificación.

Gráfico IV

#### **Fondo para imprevistos notificado**

(En millones de dólares de los Estados Unidos)



Fuente: Análisis efectuado por la Junta sobre la base de los datos proporcionados por la Administración.

19. Es factible que existan reservas adicionales para imprevistos en el presupuesto del proyecto que podrían ayudar a gestionar las presiones sobre los costos. A marzo de 2014, esto incluía un posible crédito no notificado de aproximadamente 20 millones de dólares, asignado anteriormente a diversos contratos de precio máximo garantizado. La Administración no informa explícitamente de los créditos no utilizados porque su valor es incierto hasta la terminación del contrato de precio máximo garantizado. Sin embargo, aproximadamente 10 millones de dólares de esa suma ya se han utilizado para sufragar los gastos derivados de reclamaciones conocidas, la aceleración de los trabajos y las órdenes de modificación. Como observó la Junta en sus informes anteriores y en el documento sobre la experiencia aprendida, la Junta considera que los fondos para imprevistos deben estar disponibles para gestionar los riesgos y utilizarse para ese fin, y no para sufragar los aumentos de gastos a nivel general.

20. Si bien reconoce que la Oficina del Plan Maestro de Mejoras de Infraestructura está utilizando la opinión de expertos para gestionar los riesgos, la Administración solo puede proporcionar una garantía limitada de que los 6 millones de dólares restantes del fondo para imprevistos serán suficientes, porque no ha cuantificado los riesgos. En su informe anterior, la Junta reconoció que en octubre de 2012 y abril de 2013 se habían realizado esfuerzos para cuantificar los riesgos del proyecto, pero también observó que la Administración no había utilizado esa información para determinar la cuantía requerida para el fondo para imprevistos. La Administración no tiene previsto actualizar la cuantificación de los riesgos, dado que considera que todos los riesgos se han mitigado y que los posibles riesgos restantes asociados con el edificio de la Asamblea General son mínimos. La Administración informó a la Junta de que, en su opinión, si no surgían cambios ni ocurría nada más, los 6 millones de dólares del fondo para imprevistos deberían ser suficientes para completar las obras restantes.

#### *Órdenes de modificación*

21. El proyecto sigue estando sujeto a una cuantía inusualmente alta de solicitudes de modificación, incluidas algunas por valores considerables (véase el **gráfico V**). El gran volumen de las órdenes de modificación se debe en gran medida a que no se proporcionaron datos precisos (planos, detalles cruciales en relación con la construcción) cuando se puso en marcha el proyecto. De resultas de ello fue necesario revisar una proporción importante del diseño, lo que dio lugar a un alto nivel de gastos adicionales relacionados con la construcción y la elaboración de nuevos planos. Cuando los proyectos de construcción están a punto de terminarse, a menudo se solicita a los contratistas que realicen trabajos que no estaban inicialmente estipulados en el contrato, y sobre esa base la Administración puede prever nuevas órdenes de modificación a medida que los contratos lleguen a su fin.

22. A diciembre de 2013 se habían presentado 3.325 órdenes de modificación<sup>12</sup>, por un valor total de 157,7 millones de dólares. La Administración no incluye la posible presentación de órdenes de modificación en su estimación del costo final previsto del plan maestro de mejoras de infraestructura. Si bien la Administración

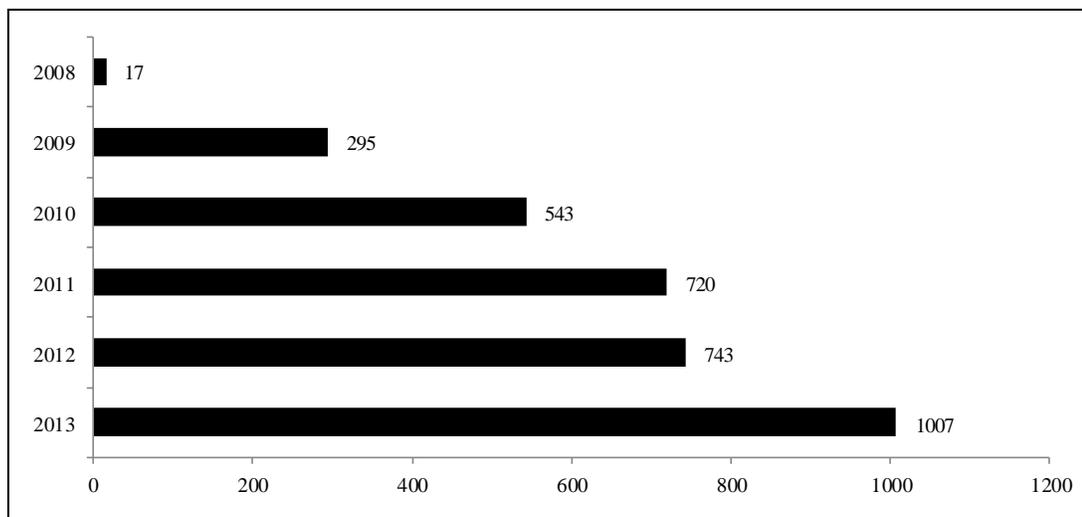
---

<sup>12</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 o la necesidad de trabajar un mayor número de horas que el estipulado en el contrato. Las órdenes de modificación hacen que los costos sean mayores de lo previsto.

recibe informes semanales respecto de los costos de los contratos en vigor (notificaciones que podrán convertirse en órdenes de modificación), supone que las modificaciones pueden sufragarse con cargo a una partida general para imprevistos calculada como porcentaje de los de gastos previstos. La Junta ya ha formulado observaciones sobre los problemas relacionados con el uso de una partida “general” para imprevistos (véase A/65/5 (Vol. V), párrs. 79 a 83).

Gráfico V

**Número de órdenes de modificación presentadas cada año desde que comenzó la construcción**



*Fuente:* Análisis efectuado por la Junta sobre la base de los datos proporcionados por la Administración.

*Nota:* Las obras de renovación comenzaron en mayo de 2008.

*Reclamaciones*

23. De las tres reclamaciones de contratistas de que se informó anteriormente, dos se han resuelto y una sigue en proceso de negociación. Dada la presión considerable en cuanto a plazos y costos del proyecto y debido al exigente calendario para la terminación del edificio de la Asamblea General, es posible que se presenten más reclamaciones hacia el final del proyecto cuando los contratistas tengan que trabajar al máximo o casi al máximo de su capacidad. La Administración incluye algunos fondos para reclamaciones conocidas en su previsión de costos y en la previsión de créditos para imprevistos del contratista principal, y cuando las reclamaciones se han resuelto, se incluyen en el costo final previsto. Sin embargo, en el costo final previsto no se incluye ningún crédito para reclamaciones imprevistas.

*Aceleración*

24. A fin de cumplir el plazo a tiempo para el debate general en septiembre de 2014, es necesario acelerar las obras del edificio de la Asamblea General y los contratistas tendrán que alcanzar el objetivo ya sea trabajando un mayor número de horas o aumentando la mano de obra. Es posible que se requiera ajustar aún más el apretado calendario ya convenido con los contratistas para tener listo el edificio de la Asamblea

General a tiempo para la celebración del debate general. Esto se refleja, en parte, en el aumento del costo del contrato para renovar el edificio de la Asamblea General a 125 millones de dólares, frente al presupuesto inicial de 104 millones de dólares previsto en 2013. El aumento se financió con cargo a partidas para imprevistos no utilizadas y economías derivadas de anteriores procesos de adquisición. La Administración estima que una nueva aceleración, adicional a la ya estipulada en el contrato, no costará más de 1 millón de dólares y tiene previsto financiar ese gasto con cargo a partidas para imprevistos comunicados y aún no comunicados.

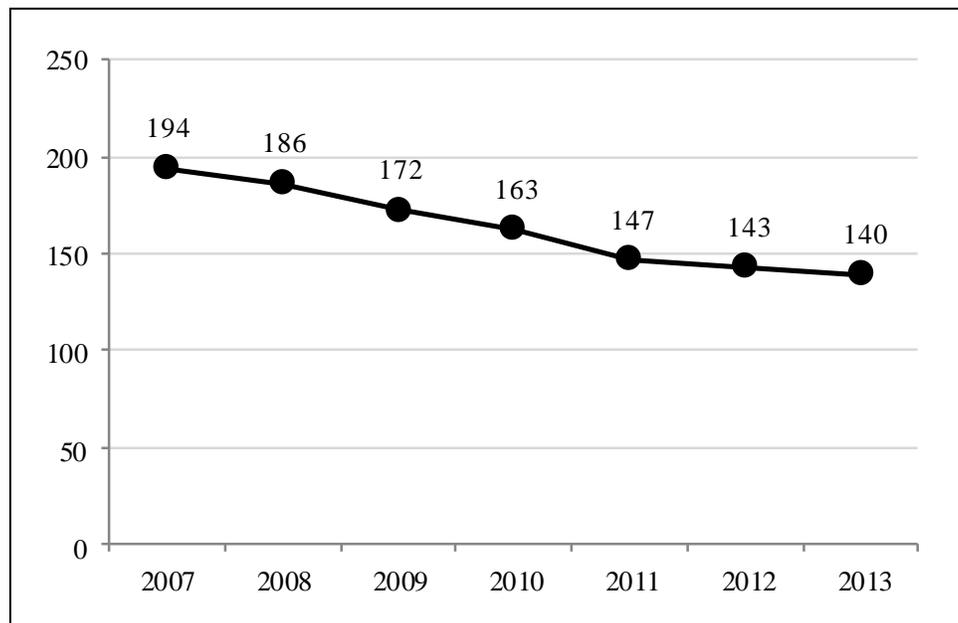
*Costos asociados que podrían sufragarse con cargo a otros recursos presupuestarios*

25. Los costos asociados representan actividades esenciales para la conclusión satisfactoria del proyecto. En marzo de 2014, la Administración informó a la Asamblea General de una suma total final de 140 millones de dólares en concepto de costos asociados (lo que equivale a una reducción del 28% frente a la estimación inicial de la Administración (véanse [A/62/799](#) y el **gráfico VI**). La cifra puede subestimar los gastos efectivos realizados, dado que no prevé nuevos gastos después del bienio 2012-2013, a pesar de que las actividades de renovación del plan maestro de mejoras de infraestructura continuarán hasta 2015. Por ejemplo, el Departamento de Seguridad estima que en 2014 gastará al menos 1,8 millones de dólares con cargo a su presupuesto ordinario para proporcionar seguridad a las actividades del plan maestro de mejoras de infraestructura.

Gráfico VI

**Estimaciones comunicadas del total de costos asociados**

(En millones de dólares de los Estados Unidos)



*Fuente:* Análisis efectuado por la Junta sobre la base de los datos proporcionados por la Administración.

*Nota:* El valor en 2013 representa los datos de la Administración después del cierre del ejercicio económico.

## Financiación del proyecto

### *Déficit de financiación*

26. Los 155 millones de dólares en gastos no presupuestados (costos asociados y centro de datos secundario) y el sobrecosto de construcción previsto de 224 millones de dólares han dado lugar a un sobrecosto total previsto de 379 millones de dólares en relación con el presupuesto. En diciembre de 2012, la Administración obtuvo la aprobación de la Asamblea General (véase la resolución [67/246](#)) para una financiación adicional de 71 millones de dólares procedentes de la reserva para el capital de operaciones y los ingresos en concepto de intereses acumulados<sup>13</sup>. En diciembre de 2013, la Asamblea aprobó otros 86,5 millones de dólares del fondo de reserva para el capital de operaciones y 1,9 millones de dólares de los futuros ingresos en concepto de intereses (véase la resolución [68/247](#)). Esas decisiones dieron lugar a que el déficit de financiación se redujera a 220 millones de dólares.

27. Hasta la fecha, la Administración ha sufragado los gastos no presupuestados de 155 millones de dólares con cargo al presupuesto del proyecto, lo cual pone en peligro el flujo de efectivo del proyecto. En su actualización del undécimo informe anual sobre la marcha de la ejecución del plan maestro de mejoras de infraestructura ([A/68/352/Add.2](#)), el Secretario General señaló que esa opción ya no era viable y que no habría fondos disponibles para ejecutar el proyecto después de julio de 2014. En abril de 2014, la Asamblea General autorizó el uso del fondo de operaciones y la cuenta especial<sup>14</sup> como mecanismo provisional para financiar el proyecto hasta su conclusión. Las estimaciones más recientes de los saldos del fondo de operaciones y la cuenta especial son 150 millones de dólares y 235 millones de dólares, respectivamente. La Asamblea General tiene la intención de volver a examinar esta cuestión a finales de 2014 (en la parte principal de su sexagésimo noveno período de sesiones).

28. La Administración propone utilizar los 65 millones de dólares del presupuesto original destinados a la renovación de los edificios de la Biblioteca y el Anexo Sur para cubrir el déficit de financiación de 65 millones de dólares para la construcción. Si la Asamblea General aprueba la propuesta, el sobrecosto global se mantendrá tal como está previsto, el déficit de financiación disminuirá y el costo de los elementos que siguen estando dentro del alcance del proyecto habrá aumentado.

29. La Junta apoya el requisito de que quienes financien un proyecto multianual de gran envergadura estén absolutamente convencidos de la necesidad de aumentar la financiación, pero reitera su anterior preocupación de que para que todos los interesados, incluidos los contratistas, puedan proceder con confianza, es fundamental que haya claridad y certidumbre en relación con la financiación.

---

<sup>13</sup> El fondo de reserva de capital de operaciones para el plan maestro de mejoras de infraestructura se aprobó en diciembre de 2006 (véase la resolución [61/251](#) de la Asamblea General). El objetivo de esta cuenta de reserva era cubrir los déficits temporales del flujo de efectivo.

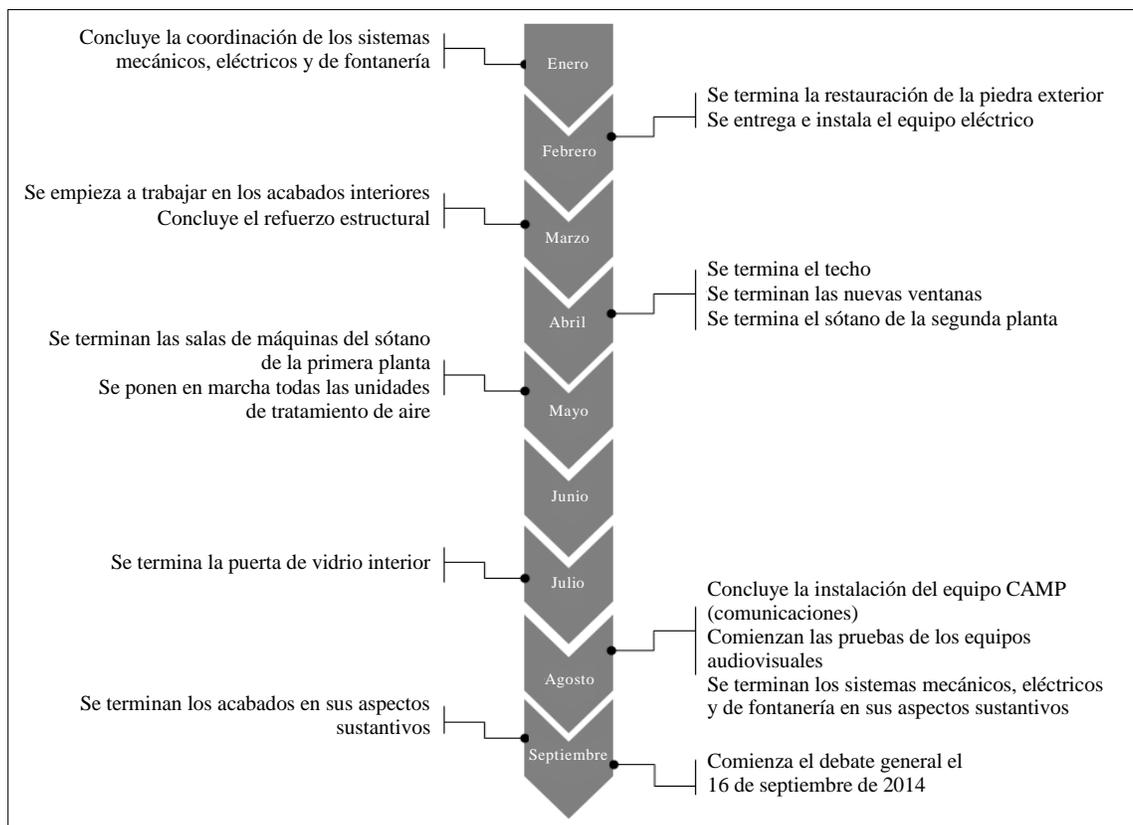
<sup>14</sup> El fondo de operaciones y la cuenta especial son cuentas de reserva que se utilizan con el fin de proporcionar liquidez a corto plazo para las operaciones con cargo al presupuesto ordinario.

## **C. Calendario y alcance del proyecto**

### **Edificio de la Asamblea General**

30. En la apertura del sexagésimo octavo período de sesiones de la Asamblea General, el Secretario General anunció que el edificio de la Asamblea General se renovaría a tiempo para el debate general de 2014. La Administración considera que el calendario para la terminación del edificio de la Asamblea General es apretado pero viable (véase el **gráfico VII**). La Junta había puesto de relieve que el calendario para la renovación de este edificio se había acortado de 24 a 13,5 meses, en el supuesto de que las obras se iniciaran en mayo de 2013. Los trabajos en el emplazamiento del edificio de la Asamblea General comenzaron en junio de 2013 y las actividades de demolición y retirada de materiales empezaron en agosto de 2013. El calendario no permite nuevos retrasos.

Gráfico VII  
**Fechas clave para la renovación del edificio de la Asamblea General (2014)**



*Fuente:* Análisis efectuado por la Junta sobre la base de las respuestas escritas proporcionadas por la Administración a las preguntas formuladas por la Quinta Comisión.

31. En el momento de realizarse la auditoría había una serie de riesgos que ponían en peligro la terminación del edificio de la Asamblea General en el plazo fijado, algunos de los cuales se están gestionando mientras que otros necesitan una gestión más rigurosa. La Administración ha dividido el contrato de precio máximo garantizado para la renovación del edificio en tres contratos separados, a fin de reducir el tiempo necesario para elaborar un documento de construcción completo para un único contrato. En su lugar ha elaborado documentos separados que cubren “primeras obras”, “infraestructura” y “acabados”, con el objeto de comenzar las obras de renovación a la mayor brevedad posible y reservar tiempo para poner a prueba los equipos audiovisuales y de otro tipo.

32. Una de las opciones que está examinando la Oficina del Plan Maestro de Mejoras de Infraestructura es centrar las actividades de construcción únicamente en las áreas requeridas para el debate general (el Salón de la Asamblea General, las salas de reuniones, las salas de tecnología y las salas de máquinas). Ello permitiría aplazar la entrega de las obras de “trastienda”, junto con algunos aspectos de la obra de los sótanos, hasta después de septiembre. En el momento de realizarse la auditoría, el contratista principal confirmó que algunas obras “menos esenciales” se finalizarían después del debate general, pero no indicó cuáles serían esas obras ni

proporcionó un plan convenido y documentado en relación con los trabajos que tendrían prioridad y los que se aplazarían.

33. Queda tiempo suficiente para completar las obras de renovación, siempre y cuando no se presenten problemas graves de adquisición (ya sea con respecto a los materiales o la mano de obra), incidentes importantes en materia de salud o seguridad o un período prolongado de inclemencias meteorológicas. No obstante, un riesgo importante es el limitado tiempo de que se dispone para ensayar y poner en marcha los sistemas mecánicos y eléctricos, en particular los sistemas audiovisuales del Salón de la Asamblea General y los vínculos asociados con otras áreas del edificio de la Asamblea General.

34. El calendario previsto para completar la renovación del edificio de la Asamblea General a más tardar el 1 de agosto de 2014 deja seis semanas para la prueba y puesta en funcionamiento de los sistemas. Esto contrasta con los cuatro meses que se requirieron para poner a prueba los sistemas audiovisuales en el edificio de conferencias. La Administración sigue confiando en que seis semanas de ensayos en el edificio de la Asamblea General serán suficientes, dado que se aprovechará la experiencia adquirida con el edificio de conferencias, por ejemplo optando por un sistema simplificado y realizando algunas de las pruebas *ex situ*.

35. También es necesario disponer de tiempo suficiente para poner a prueba los arreglos de seguridad. Por ejemplo, el Departamento de Seguridad requiere al menos tres a cuatro semanas para poner a prueba el funcionamiento de las alarmas, el control del acceso, el circuito cerrado de televisión, las puertas, los sistemas de protección total y las escaleras mecánicas. Además, los funcionarios de seguridad de los Estados Miembros necesitarán tiempo suficiente para inspeccionar el edificio antes del debate general. En el momento de realizarse la auditoría, aún no se había definido el cronograma preciso de las pruebas de seguridad.

36. Otros riesgos que podrían impedir que el edificio de la Asamblea General esté listo a tiempo para el debate general o que se entregue de conformidad con las actuales estimaciones de costos son los siguientes:

- La falta de claridad con respecto a los criterios convenidos de terminación para la entrega del edificio y a las responsabilidades asignadas en relación con elementos fundamentales para la conclusión de los trabajos;
- La presentación de reclamaciones relacionadas con la construcción y el tiempo que podría tardar la tramitación de nuevas órdenes de modificación;
- La pérdida de funcionarios clave de la Oficina del Plan Maestro de Mejoras de Infraestructura o del contratista principal (que podría afectar la fluidez de los procesos y la información relativa al proyecto);
- Las demoras en el establecimiento de los contratos de mantenimiento requeridos, lo que pondría en peligro el funcionamiento operacional del recinto;
- La demora en la finalización de las obras en las áreas menos visibles del edificio de la Asamblea General, lo que podría estar en contradicción con los términos acordados con los contratistas.

### **Edificios de la Biblioteca y el Anexo Sur**

37. Por motivos de seguridad relacionados con la protección contra explosiones y la cercanía de la rampa de la autovía FDR, la Oficina del Plan Maestro de Mejoras de Infraestructura suspendió los trabajos de diseño de los edificios de la Biblioteca y el Anexo Sur en 2011<sup>15</sup>. Si bien los edificios de la Biblioteca y el Anexo Sur permanecen dentro del alcance del proyecto, el calendario actual y la previsión de costos del plan maestro de mejoras de infraestructura suponen que no habrá renovación de estos edificios. La Administración estima que el costo de sustitución ascendería a entre 350 millones de dólares y 450 millones de dólares, en comparación con la estimación presupuestaria inicial para la renovación, por un valor de 65 millones de dólares. La alternativa es buscar una solución con la ciudad anfitriona en relación con la reubicación de la rampa de la autovía FDR, posiblemente como parte de un reacondicionamiento más amplio del terreno situado inmediatamente al sur del recinto de la Sede.

38. En febrero de 2014, la Misión Permanente del país anfitrión envió una carta a las Naciones Unidas en la que se confirmaba que no era viable cerrar o reubicar la rampa de la autovía FDR. Hasta la fecha, la Asamblea General no ha autorizado la eliminación de los edificios de la Biblioteca y el Anexo Sur del proyecto ni ha decidido si la suma de 65 millones de dólares del presupuesto para los trabajos puede utilizarse para financiar el sobrecosto del proyecto. En su resolución 67/246, la Asamblea General solicitó información y opciones actualizadas, así como sus consecuencias financieras, respecto de la renovación de ambos edificios.

39. En su informe anterior, la Junta señaló que cualquier decisión sobre las propuestas para utilizar los 65 millones de dólares debería estar vinculada a las posibles opciones para reubicar las funciones desempeñadas en los edificios de la Biblioteca y el Anexo Sur y sus costos asociados. En el sexagésimo octavo período de sesiones, la Administración presentó los costos de varias opciones, incluida la sustitución de los edificios y la reubicación de sus funciones (véanse [A/68/352](#) y [A/68/352/Add.2](#)). Si se aprueba el plan de la Administración de financiar el sobrecosto con los 65 millones de dólares previstos inicialmente en el presupuesto para la renovación de los edificios de la Biblioteca y el Anexo Sur, cualquier opción alternativa requerirá financiación adicional. También es probable que cualquier solución se defina tras la conclusión del plan maestro de mejoras de infraestructura.

### **Calendario general**

40. El plan maestro de mejoras de infraestructura está a punto de terminarse y los riesgos para el proyecto están disminuyendo. A marzo de 2014, el edificio de la Secretaría estaba terminado y su entrega se había efectuado en julio de 2013. El edificio de conferencias estaba en gran medida terminado en abril de 2013, pero es necesario resolver una serie de cuestiones pendientes antes de la entrega final. El edificio sur para el control de visitantes quedó abierto para los funcionarios en febrero de 2014. Está previsto que los sótanos y el edificio norte para el control de visitantes se terminen en octubre de 2014.

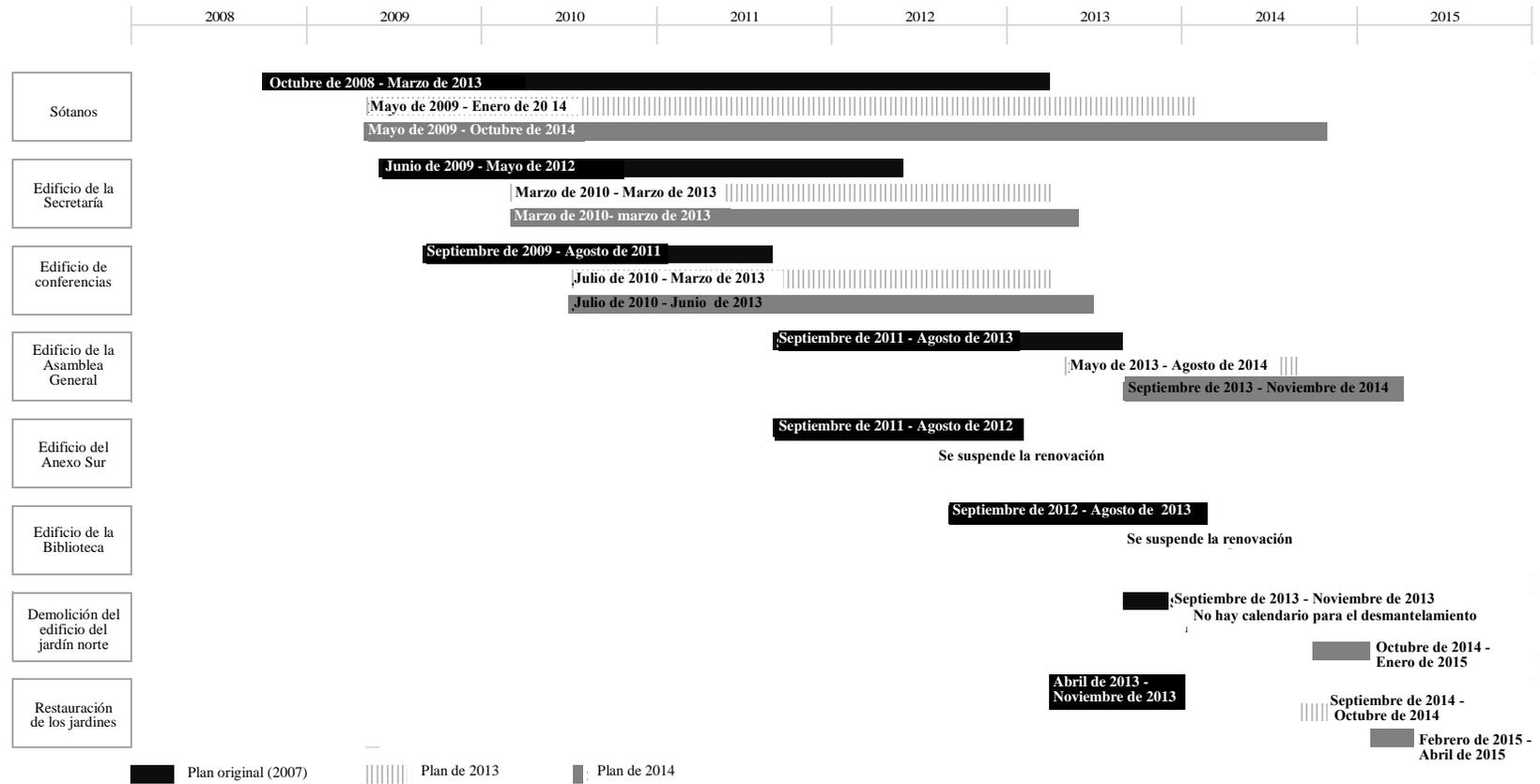
---

<sup>15</sup> En los estudios realizados para evaluar la resiliencia de los edificios a las amenazas procedentes de las calles adyacentes, se determinó que ninguno de los edificios podía renovarse satisfactoriamente para lograr un nivel aceptable de seguridad. Esto es atribuible a la estructura original de los edificios, que son relativamente ligeros, así como a la proximidad de la autovía FDR al edificio del Anexo Sur y de la rampa de la autovía FDR a ambos edificios.

41. La planificación actual de la Administración se basa en el supuesto de que la Oficina del Plan Maestro de Mejoras de Infraestructura se cerrará a fines de junio de 2015. La obra posterior en la rampa de servicio en las calles 42 y 48 no estará a cargo del plan maestro de mejoras de infraestructura. La Administración está a la espera de los permisos de la ciudad anfitriona para comenzar esta tarea, e informó a la Junta de que la Oficina de Servicios Centrales de Apoyo asumiría la responsabilidad y el presupuesto estimado de entre 15 millones de dólares y 20 millones de dólares para completar esta obra (véase el **gráfico VIII**).

**42. La Junta formula una recomendación sobre el alcance del proyecto en el párrafo 25 a) del resumen.**

**Gráfico VIII**  
**Comparación del calendario actual con la planificación y la estrategia acelerada IV del año pasado**



*Fuente:* Análisis efectuado por la Junta del calendario del contratista principal.

**Notas:**

Las fechas reflejan las actividades de construcción o renovación; no incluyen el cierre financiero y administrativo de los subproyectos.

Los calendarios reflejan los trabajos no acelerados.

La planificación para 2014 refleja el calendario del contratista principal a febrero de 2014. En el momento de realizarse la auditoría esto incluía los trabajos relacionados con la rampa de servicio en las calles 42 y 48, que estaban en el contrato para la renovación de los sótanos. Esta parte no se entregará como parte del proyecto y la Oficina de Servicios Centrales de Apoyo asumirá la responsabilidad de su gestión.

## D. Gestión del proyecto hasta su conclusión satisfactoria

### Gobernanza del proyecto

43. La Junta ya ha formulado observaciones sobre la necesidad de una gobernanza eficaz del proyecto, incluida la necesidad de establecer un comité directivo del proyecto. Las disposiciones de gobernanza para el proyecto no han variado desde la publicación del último informe de la Junta. La Administración sigue presentando informes trimestrales sobre la marcha de los trabajos y sobre los gastos a la Quinta Comisión, la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto y el Comité de Gestión. Además, el director del proyecto sigue proporcionando actualizaciones semanales sobre el proyecto al Grupo Ejecutivo de Gestión, presidido por el Secretario General Adjunto de Gestión.

44. La Junta ya ha puesto de relieve que las organizaciones que llevan a cabo un proyecto de esta magnitud y complejidad suelen poner en marcha un mecanismo de control integrado para proporcionar al personal directivo superior asesoramiento experto que no dependa del equipo del proyecto. Si bien la Oficina del Plan Maestro de Mejoras de Infraestructura utiliza los servicios de consultores externos especializados en la gestión de programas, los consultores forman parte del equipo del proyecto y no son independientes de este.

45. La Junta recomendó que el Secretario General Adjunto de Gestión, en su calidad de responsable principal, estudiara la posibilidad de obtener asesoramiento técnico independiente sobre la probabilidad de que el edificio de la Asamblea General esté terminado dentro del plazo previsto y con arreglo a las especificaciones y los costos. El Secretario General Adjunto de Gestión consideró que, en esta etapa del proyecto, ese mecanismo de control no era necesario.

**46. La Junta ha reiterado su anterior recomendación sobre el mecanismo de control en el párrafo 25 b) del resumen.**

### Capacidad del equipo del proyecto

47. A medida que el proyecto se aproxime a su conclusión el personal que ha formado parte de él empezará a buscar otras funciones, lo que es comprensible. Sin incentivos apropiados o claridad acerca de posibles funciones en el futuro, existe el riesgo de que los funcionarios se marchen y no puedan ser reemplazados rápidamente antes de la finalización del proyecto, con lo que aumenta el reto de clausurarlo con éxito. Por ejemplo, en 2014 se requirieron casi cinco meses para cubrir un puesto de finanzas y presupuesto en la Oficina del Plan Maestro de Mejoras de Infraestructura. La Administración espera que la imagen y el prestigio del proyecto basten para retener al personal, especialmente a los arquitectos e ingenieros, hasta su culminación, pero la Oficina del Plan Maestro de Mejoras de Infraestructura considera que la posibilidad de que algunos funcionarios abandonen puestos críticos temprano, con la consiguiente pérdida de conocimientos teóricos y prácticos, constituye un riesgo importante. No existe un plan para reducir ese riesgo, a pesar de que la Junta lo puso de relieve en 2011. Mientras tanto, el equipo del proyecto se redujo de 26 funcionarios y 12 funcionarios de apoyo en 2012 a 22 funcionarios y 7 funcionarios de apoyo en marzo de 2014. Las presiones sobre los costos también han dado lugar a reducciones en el número de consultores expertos en costos y en el tamaño del equipo del contratista principal.

## Entrega

48. La gestión eficaz de la entrega es fundamental para efectuar la transición del proyecto de renovación a la reanudación de las operaciones cotidianas. Las decisiones adoptadas a este respecto determinan el aprovechamiento de los beneficios previstos al comienzo del proyecto. Una buena práctica consiste en realizar una evaluación objetiva del momento en que los edificios o sistemas estarán listos para la entrega, a fin de asegurar que no se perturbe el funcionamiento cotidiano. Esto ha planteado problemas al plan maestro de mejoras de infraestructura. En el momento de realizarse la auditoría, no había una única persona encargada de rendir cuentas en relación con el proceso de entrega y los funcionarios dijeron a la Junta que ese proceso había requerido más esfuerzo y tiempo de lo previsto. Existe el riesgo de que esto dé lugar a demoras en la adopción de decisiones y a costos innecesarios.

49. Hasta diciembre de 2013, la Administración tenía un equipo de coordinación dedicado al plan maestro de mejoras de infraestructura integrado por tres funcionarios de la Oficina de Servicios Centrales de Apoyo, ubicado en las instalaciones de la Oficina del Plan Maestro de Mejoras de Infraestructura. La financiación del equipo se suspendió en diciembre de 2013, bajo el supuesto de que después de esa fecha no habría más actividades financiadas con cargo a los costos asociados. Si bien la financiación para un solo puesto se ha prorrogado durante nueve meses en 2014, las actividades de traspaso proseguirán hasta la conclusión del proyecto en 2015.

50. La Oficina del Plan Maestro de Mejoras de Infraestructura está entregando partes del recinto a medida que se van finalizando los trabajos. Debido al escalonamiento del traspaso, a la Oficina de Servicios Centrales de Apoyo no le ha sido fácil lograr un uso óptimo de los recursos con sus contratos de mantenimiento, ya que resulta más difícil presentar la totalidad del alcance del proyecto a los proveedores de servicios de gestión de locales y posiblemente lograr mejores precios. También ha aumentado el nivel de complejidad, dado que es necesario coordinar múltiples entregas y determinar toda la gama de contratos de mantenimiento que es preciso concretar y las fechas de su entrada en vigor. Los sistemas de conferencias y de seguridad también necesitarán contratos de mantenimiento. La Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones se encargará en última instancia del mantenimiento de esos sistemas, pero aún no se sabe la fecha a partir de la cual tendrá esta responsabilidad.

51. A la luz del traspaso gradual, la Oficina de Servicios Centrales de Apoyo está utilizando diversos enfoques para organizar el mantenimiento. Como se aprecia en el **cuadro 3**, en la mayoría de los casos ha suscrito contratos de mantenimiento que se formalizaron antes del traspaso de las funciones conexas o que se prorrogaron a partir de contratos de servicios existentes. En los casos en que no se suscribieron a tiempo los contratos de mantenimiento, las funciones conexas son desempeñadas por personal interno o por medio de arreglos especiales, como la utilización de los servicios del contratista principal para organizar y gestionar mantenimiento de carácter temporal. En ausencia de contratos de mantenimiento, la Oficina de Servicios Centrales de Apoyo también ha utilizado garantías a corto plazo para las instalaciones de transmisión audiovisual permanentes y los sistemas de gestión de activos digitales, que tienen garantías de los proveedores hasta el final de 2014.

**52. La Junta formula una recomendación sobre las necesidades de mantenimiento en el párrafo 25 c) del resumen.**

**Cuadro 3**  
**Arreglos de mantenimiento al 30 de junio de 2014**

<i>Esfera</i>	<i>Número de sistemas que requieren mantenimiento</i>	<i>Arreglos de mantenimiento en vigor a junio de 2014</i>			
		<i>Contrato</i>	<i>Interno</i>	<i>Uso de garantía</i>	<i>Pendiente</i>
Mantenimiento de edificios	24	8	9	–	7
Equipo de transmisión audiovisual	10	–	3	7	–

*Fuente:* Análisis efectuado por la Junta sobre la base de los datos proporcionados por la Administración.

**Aprovechamiento de beneficios**

53. Se ha prestado mucha atención y se han dedicado conocimientos especializados a la ejecución técnica del proyecto, pero se observa menos propensión a formular un enfoque sólido para determinar los beneficios y establecer un plan para aprovecharlos. A medida que el proyecto se acerca a su conclusión, los financiadores deberían tener más claridad acerca de los beneficios que es posible obtener. Los resultados previstos del proyecto eran cualitativos, estaban mal definidos y carecían de medidas objetivas para juzgar el éxito. Tampoco se definieron objetivos relacionados con la utilización del espacio o la eficiencia conexa. Sin la cuantificación del desempeño deseado o de la meta de desempeño, es imposible calcular el rendimiento de la inversión.

54. En el informe en que se establece la necesidad del plan maestro de mejoras de infraestructura (A/55/117), el Secretario General informó de que los gastos estimados por concepto de energía para los edificios del recinto pasarían de 10 millones de dólares en 2001 a 28 millones en 2027<sup>16</sup>. Los principales beneficios cuantificados del plan maestro de mejoras de infraestructura son las mejoras propuestas en materia de desempeño ambiental: una reducción del 50% en el consumo de energía, una reducción del 40% en el consumo de agua dulce y una reducción del 45% en las emisiones de CO<sub>2</sub>. La Administración dijo a la Junta que tenía la intención de empezar a presentar informes sobre la eficiencia energética antes del fin de 2015. La Administración está instalando equipos y sistemas para reunir datos sobre el consumo de servicios públicos y tiene la intención de evaluar el desempeño en comparación con el consumo antes del plan maestro de mejoras de infraestructura en cada uno de los edificios.

55. La Junta advierte contra la expectativa de que la Oficina de Servicios Centrales de Apoyo podrá reducir la cuantía del presupuesto asignado al recinto recién renovado bajo el supuesto de que los edificios renovados deberían requerir un menor mantenimiento. Más bien podría ocurrir lo contrario, ya que la planta y el equipo, al ser más modernos, podrían necesitar un mantenimiento constante. Debería realizarse un análisis sólido de los datos operacionales, como las pautas de consumo de energía y los casos de mal funcionamiento, a fin de establecer un

<sup>16</sup> Las cifras se han ajustado según la inflación y se expresan en precios constantes (2000).

presupuesto anual de mantenimiento correcto que tenga en cuenta el mantenimiento a largo plazo de los edificios renovados y los nuevos sistemas.

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

56. En su resolución 67/254 A, la Asamblea General solicitó al Secretario General que preparara un informe sobre las necesidades de locales de la Sede de las Naciones Unidas a largo plazo, incluidos los efectos de la aplicación de modalidades flexibles de trabajo en la capacidad de los edificios. En respuesta, en marzo de 2013 la Administración creó un grupo de trabajo interdisciplinario, presidido por la Oficina de Servicios Centrales de Apoyo, para establecer un camino a seguir con respecto a las estrategias de flexibilidad en el lugar de trabajo. La Administración presentará un estudio de viabilidad a la Asamblea en su sexagésimo noveno período de sesiones.

57. Según la reciente evaluación de la Administración sobre las estrategias de flexibilidad en el lugar de trabajo, con su actual cálculo de planificación de 220 pies cuadrados (20,4 metros cuadrados) por persona se podría lograr un ahorro de espacio de al menos el 20% y mejorar la productividad, la satisfacción, la retención y la movilidad del personal, al tiempo que se reducen los costos inmobiliarios.

58. La Administración pondrá en marcha un programa de comunicación para capacitar al personal y promover su participación y a partir de julio de 2014 pondrá en práctica, a título experimental, estrategias de flexibilidad en el lugar de trabajo. En respuesta a la recomendación anterior de la Junta, la Administración está reuniendo datos sobre la ocupación de los edificios a fin de obtener información fundamentada en relación con las necesidades inmobiliarias en el futuro. La Administración llevó a cabo un estudio preliminar sobre la utilización real en el que se observaron seis pisos del edificio de la Secretaría y el edificio DC-1 a lo largo de cuatro días. Se observó que el promedio de utilización era de aproximadamente el 50%, con un nivel máximo de 70% y un nivel mínimo de 30%. La Administración informó a la Junta de que estaba llevando a cabo un estudio amplio sobre la utilización real del espacio y se deberán tener datos más precisos a finales de 2014. Los datos se utilizarán en el estudio de viabilidad sobre la flexibilidad en el lugar de trabajo que se presentará a la Asamblea General en su sexagésimo noveno período de sesiones.

59. La aplicación de cualquier estrategia de flexibilidad en el lugar de trabajo constituye una actividad compleja de gestión del cambio. Se necesitarán patrocinio y liderazgo visibles del personal directivo superior, pero aún no se tiene claridad sobre la manera en que se organizará la dirección del proyecto. El concepto de trabajo flexible también está en consonancia con otros programas de cambio que se están llevando a cabo en las Naciones Unidas y que es preciso entender de manera integral a fin de contar con información exacta sobre las necesidades operacionales. Por ejemplo, el despliegue del nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales (Umoja) y de un posible nuevo modelo mundial de prestación de servicios podría tener repercusiones en la dotación de personal y las necesidades de espacio de oficinas para las Naciones Unidas.

**60. La Junta formula una recomendación sobre la flexibilidad en el lugar de trabajo en el párrafo 25 d) del resumen.**

### **Gestión de activos a largo plazo**

61. Las Naciones Unidas no tienen un plan de gestión de activos a largo plazo para el recién renovado recinto en Nueva York ni un plan a nivel mundial para todos los complejos de edificios de la Organización. La adopción de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público significará que 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 Administración. La Oficina de Servicios Centrales de Apoyo está reuniendo datos sobre los bienes inmuebles a fin de proporcionar información fundada para la concepción de un programa de infraestructura a 20 años y la elaboración de una estrategia para determinar las prioridades, con el fin de asegurar una mejor gestión de las instalaciones en todo el mundo (el “examen estratégico de la infraestructura”). Los resultados se presentarán a la Asamblea General en su sexagésimo noveno período de sesiones.

62. El examen estratégico de la infraestructura tiene por objeto proporcionar un conocimiento informado de las necesidades de infraestructura en el futuro y los enfoques para la gestión de activos. Las conclusiones preliminares (véase [A/68/733](#)) indican que la forma reactiva en que la Administración realiza el mantenimiento de la infraestructura hace que los activos se deterioren rápidamente, debido a lo cual es necesario hacer reparaciones de emergencia y llevar a cabo proyectos periódicos de construcción en gran escala. Con un enfoque de mantenimiento dinámico, se invierte más en mantener en buen estado los edificios y las instalaciones. Como se observó también en las conclusiones preliminares, con la excepción de las oficinas de Nairobi y Viena, la inversión de capital de las Naciones Unidas al año es inferior al 1% del valor de los bienes inmuebles, cuando, según las mejores prácticas del sector, debería ser de entre el 2% y el 3% al año. Por lo general las organizaciones establecen un fondo de amortización que ofrezca suficientes rendimientos anuales para sufragar la inversión de capital en activos fijos, pero no se tiene claridad sobre las propuestas que formulará la Administración.

63. Como se informó anteriormente, es poco realista la expectativa de que la Administración pueda reducir la cuantía del presupuesto de mantenimiento asignada al recinto recién renovado sobre la base de que un edificio renovado debería requerir un menor mantenimiento. Más bien podría ocurrir lo contrario, ya que la planta y el equipo, al ser más modernos, podrían necesitar un mantenimiento más frecuente y especializado. La Oficina de Servicios Centrales de Apoyo estima que, para el bienio 2014-2015, los 5 millones de dólares en economías resultantes de la reducción de los gastos de servicios públicos se verán contrarrestados por el aumento de los costos de mantenimiento de los sistemas y el equipo.

### **Asimilar y aplicar la experiencia adquirida**

64. Con arreglo a lo dispuesto por la Asamblea General en su resolución [67/246](#), la Oficina del Plan Maestro de Mejoras de Infraestructura llevó a cabo un ejercicio en el que participaron las principales partes interesadas para determinar la experiencia adquirida, con el objeto de aprovecharla en los proyectos de infraestructura en el futuro. En el undécimo informe anual del Secretario General sobre la marcha de la ejecución del plan maestro de mejoras de infraestructura ([A/68/352](#)) se presentó un resumen de los resultados. Actualmente no existe ningún mecanismo para incorporar esa experiencia en la gestión de futuros proyectos de gran envergadura, ya que, a

diferencia de la mayoría de las organizaciones, las Naciones Unidas no han establecido un enfoque para gestionar la ejecución de grandes proyectos.

65. La Oficina del Plan Maestro de Mejoras de Infraestructura se reunió con representantes del plan estratégico de conservación del patrimonio para examinar su experiencia e hizo aportaciones a un informe de la Dependencia Común de Inspección sobre la gestión de proyectos de infraestructura en el sistema de las Naciones Unidas. Además, el Departamento de Gestión está estudiando la posibilidad de transferir personal de la Oficina a otros proyectos de infraestructura o vivienda, aunque esta labor se encuentra en sus primeras etapas.

66. La Junta ha resumido la experiencia adquirida de su evaluación del plan maestro de mejoras de infraestructura para que la Administración la aproveche cuando emprenda proyectos de gran magnitud en el futuro. La Junta también ha entablado conversaciones oficiosas con representantes del plan estratégico de conservación del patrimonio para examinar las enseñanzas aprendidas a partir del plan maestro de mejoras de infraestructura.

67. La Administración está aplicando las enseñanzas del plan maestro de mejoras de infraestructura en el plan estratégico de conservación del patrimonio. A diferencia del plan maestro de mejoras de infraestructura, en el plan estratégico de conservación del patrimonio se incorporan los costos asociados como parte de las necesidades totales del proyecto y se propone una estructura de gobernanza, que incluye un comité directivo independiente del equipo del proyecto, para examinar los costos, el calendario y el alcance de las obras de renovación de las oficinas en Ginebra y decidir acerca de la utilización de los fondos para imprevistos de conformidad con las recomendaciones formuladas por la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto (véase [A/68/585](#)). La Administración está considerando la posibilidad de una presentación de informes financieros más independiente, directamente al órgano rector en lugar de por conducto del equipo del proyecto.

## E. Agradecimientos

68. 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 para el Plan Maestro de Mejoras de Infraestructura y el personal a su cargo.

*(Firmado)* Sir Amyas C. E. **Morse**  
Contralor y Auditor General del Reino Unido de Gran Bretaña  
e Irlanda del Norte  
Presidente de la Junta de Auditores  
(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 2014

## 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 recinto de la Sede.
2000	<p>En junio, el Secretario General expresó la necesidad de la renovación y presentó una serie de posibles enfoques (véase <a href="#">A/55/117</a>). La opción que se consideró más conveniente fue un proceso de renovación de seis años de duración que tendría un costo estimado de 964 millones de dólares y que entrañaría la realización de obras de construcción hasta en un 30% del recinto al mismo tiempo.</p> <p>En diciembre, la Asamblea General, en su resolución <a href="#">55/238</a>, autorizó la preparación de un proyecto general y un análisis de costos para el plan maestro de mejoras de infraestructura, que se financió inicialmente mediante una consignación en el presupuesto ordinario de las Naciones Unidas.</p>
2002	En diciembre, la Asamblea General, en su resolución <a href="#">57/292</a> , 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 Asamblea 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	<p>En noviembre, en su tercer informe anual sobre la marcha de la ejecución (<a href="#">A/60/550</a>), el Secretario General propuso cuatro opciones estratégicas tras la elaboración del diseño y las estimaciones de costos y el fracaso de los planes para un edificio DC-5, concebido para albergar locales provisionales.</p> <p>La opción preferida es la estrategia IV (ejecución por etapas), con un presupuesto revisado de 1.588 millones de dólares.</p>
2006	<p>En junio, la Asamblea General, en su resolución <a href="#">60/282</a>, aprobó la estrategia IV, como se describió en el tercer informe anual del Secretario General sobre la marcha de la ejecución.</p> <p>En octubre, en su cuarto informe anual sobre la marcha de la ejecución (<a href="#">A/61/549</a>), el Secretario General explicó que el presupuesto para la estrategia IV había aumentado a 1.877 millones de dólares porque las condiciones de mercado habían incrementado los costos de construcción y los honorarios profesionales; además, era necesario ampliar el alcance, lo que incluía una mayor seguridad contra explosiones y sistemas de copia de reserva y seguridad en relación con la tecnología de la información.</p> <p>En diciembre, la Asamblea General, en su resolución <a href="#">61/251</a>, aprobó el presupuesto revisado del proyecto por valor de 1.877 millones de dólares y el enfoque gradual propuesto para la construcción.</p>
2007	En septiembre, en su quinto informe anual sobre la marcha de la ejecución ( <a href="#">A/62/364</a> y Corr.1), el Secretario General 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, la Asamblea General, en su resolución [62/87](#), aprobó la estrategia acelerada IV y reiteró su petición al Secretario General de que hiciera cuanto estuviera a su alcance para asegurar que el plan maestro de mejoras de infraestructura se completara dentro de los límites del presupuesto aprobado en su resolución [61/251](#). La estrategia acelerada IV sigue siendo la estrategia aprobada actual.

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

En diciembre, la Asamblea General, en su resolución [64/228](#), 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, 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, la Asamblea General, en su resolución [66/258](#), aprobó una autorización adicional para contraer compromisos de gastos por valor de 135 millones de dólares.

En septiembre, en su décimo informe anual sobre la marcha de la ejecución ([A/67/350](#)), el Secretario General propuso que se suspendiera la renovación de los edificios de la Biblioteca y del Anexo Sur debido a que no se había llegado a un acuerdo en materia de seguridad 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 de ahorro procedentes de la suspensión de la renovación de los edificios de la Biblioteca y el Anexo Sur y la aplicación de 159 millones de dólares del saldo de los ingresos en concepto de intereses y del fondo de reserva para el capital de operaciones a fin de reducir el sobre costo.

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

- 2013
- En agosto, en su undécimo informe anual sobre la marcha de la ejecución ([A/68/352](#)), el Secretario General informó de la finalización y ocupación del edificio de la Secretaría y el edificio de conferencias y el inicio de las obras de renovación del edificio de la Asamblea General.
- El costo final estimado para terminar el proyecto ascendía a 2.215 millones de dólares (sin incluir los costos asociados), unos 153 millones de dólares por encima del presupuesto. El Secretario General propuso que el sobrecosto se sufragara con cargo al presupuesto para la renovación de los edificios de la Biblioteca y del Anexo Sur, por valor de 65 millones de dólares, y con el saldo del fondo de reserva para el capital de operaciones, por valor de 88 millones de dólares.
- El Secretario General también informó de que si no se adoptaba una decisión sobre la financiación adicional de los costos asociados y el centro de datos secundario, para mediados de 2014 se habría utilizado en su totalidad el saldo de caja, lo que obligaría a poner fin al proyecto.
- En septiembre se llevó a cabo el debate general en el nuevo edificio del jardín norte, reconfigurado para utilizarse con carácter temporal como Salón de la Asamblea General. El Secretario General anunció que la renovación del edificio de la Asamblea General estaría lista a tiempo para la celebración del debate general en septiembre de 2014.
- En diciembre, la Asamblea General, en su resolución [68/247 A](#), aprobó la asignación de los 88 millones de dólares restantes del fondo de reserva para el capital de operaciones al proyecto.
- 2014
- En abril, la Asamblea General, en su resolución [68/247 B](#), autorizó al Secretario General a que utilizara el fondo de operaciones y la cuenta especial como mecanismo provisional para financiar los costos adicionales y el centro de datos secundario. Está previsto que en el sexagésimo noveno período de sesiones se adopte una decisión sobre la reposición de los fondos de reserva mediante la asignación de cuotas para el presupuesto.
-

## 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 IV</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 junio de 2013</i>	<i>Situación en enero de 2014</i>
	<i>Aprobado a 2006</i>	<i>Situación en agosto de 2007</i>	<i>Situación en septiembre de 2008</i>						
Construcción	935 300	964 625	1 032 900	1 057 402	1 016 920	1 058 714	1 206 003	1 219 950	1 226 559
Obras de reorganización del espacio para mejorar la seguridad	–	–	–	–	–	82 185	82 628	82 628	82 628
Honorarios profesionales y gastos de gestión	231 000	234 508	280 340	302 365	316 549	326 994	368 290	368 831	368 874
Honorarios relacionados con la reorganización del espacio para mejorar la seguridad	–	–	–	–	–	10 713	10 713	10 713	10 713
Alquiler y acondicionamiento de locales provisionales	214 500	389 858	425 695	426 881	421 113	529 679	511 819	511 819	511 819
Imprevistos	199 900	199 859	235 236	181 423	202 209	89 084	41 638	14 150	7 721
Aumento de precios previsto	296 000	277 960	–	–	–	–	–	–	–
Imprevistos relacionados con la reorganización del espacio para mejorar la seguridad	–	–	–	–	–	6 659	6 659	6 659	6 659
<b>Gastos previstos del plan maestro de mejoras de infraestructura</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>2 104 028</b>	<b>2 227 750</b>	<b>2 214 750</b>	<b>2 214 973</b>
Presupuesto aprobado	(1 876 700)	(1 876 700)	(1 876 700)	(1 876 700)	(1 876 700)	(1 876 700)	(1 876 700)	(1 876 700)	(1 876 700)
Cuotas de los Estados Miembros	–	–	–	–	–	(110 500)	(110 689)	(113 689)	(113 912)
Sobrecosto del proyecto (construcción)	0	190 110	97 471	91 371	80 091	116 828	240 361	224 361	224 361
Fondo de reserva para el capital de operaciones								(71 000)	(159 400)
<b>Déficit de financiación (construcción)</b>	<b>0</b>	<b>190 110</b>	<b>97 471</b>	<b>91 371</b>	<b>80 091</b>	<b>116 828</b>	<b>240 361</b>	<b>153 361</b>	<b>64 961</b>
Costos asociados					162 485	146 806	143 139	141 409	140 253
Centro de datos secundario					19 770	20 700	19 488	19 268	19 268
Cuota para el centro de datos secundario					(4 228)	(4 228)	(4 228)	(4 228)	(4 228)
<b>Total de sobrecosto para las Naciones Unidas</b>					<b>258 118</b>	<b>281 034</b>	<b>398 760</b>	<b>309 810</b>	<b>220 254</b>

*Fuente:* Análisis efectuado por la Junta de los informes del Secretario General sobre la marcha de la ejecución del plan maestro de mejoras de infraestructura.

*Notas:*

Desde el sexto informe anual sobre la marcha de la ejecución (A/63/477), la Administración dejó de informar por separado acerca de los imprevistos y el aumento de precios previsto.

Las estimaciones de los gastos totales correspondientes a los costos asociados y el centro de datos secundario se comunicaron sistemáticamente a partir del octavo informe anual sobre la marcha de la ejecución (A/65/511).

## Anexo III

## Estado de aplicación de las recomendaciones

<i>Núm.</i>	<i>Resumen de la recomendación</i>	<i>Párrafo de referencia</i>	<i>Ejercicio económico en que se hizo originalmente</i>	<i>Aplicada totalmente</i>	<i>En proceso de aplicación</i>	<i>Sin aplicar</i>	<i>Superada por los acontecimientos</i>	<i>Archivada por la Junta</i>	<i>Observaciones de la Junta sobre la situación a abril de 2014</i>
1.	La Administración aceptó la recomendación de la Junta de que elaborase un criterio para decidir si era mejor ahorrar tiempo o gastos con el que orientar las decisiones sobre si merecía la pena pagar por la aceleración o si la mejor manera de utilizar los recursos era aceptar un retraso	28	2011					X	Esta recomendación estaba en proceso de aplicación pero, habida cuenta de la situación del proyecto, se considera sin aplicar; la Junta archiva la recomendación
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 probables costos 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 reclamaciones que ya se habían presentado y provisiones para reclamaciones 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 sufragarían con cargo al presupuesto del plan maestro de mejoras de infraestructura	32	2011					X	Esta recomendación estaba en proceso de aplicación pero, habida cuenta de la situación del proyecto, se considera sin aplicar; la Junta archiva la recomendación
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				Aplicada, como se indicó en el informe anterior de la Junta

<i>Núm.</i>	<i>Resumen de la recomendación</i>	<i>Párrafo de referencia</i>	<i>Ejercicio económico en que se hizo originalmente</i>	<i>Aplicada totalmente</i>	<i>En proceso de aplicación</i>	<i>Sin aplicar</i>	<i>Superada por los acontecimientos</i>	<i>Archivada por la Junta</i>	<i>Observaciones de la Junta sobre la situación a abril de 2014</i>
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	Esta recomendación estaba en proceso de aplicación pero, habida cuenta de la situación del proyecto, se considera sin aplicar; la Junta archiva la recomendación
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				En los informes sobre la marcha de la ejecución presentados se indican los gastos efectuados hasta la fecha y los compromisos futuros, incluido el análisis de los flujos de efectivo
6.	La Administración estuvo de acuerdo con la recomendación reiterada de la Junta de que: a) resolviera 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				Aplicada, como se indicó en el informe anterior de la Junta
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 encontraban 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	La Administración presentó opciones, pero la cuestión fundamental sigue vigente. La Junta archiva esta recomendación, que ha sido sustituida por una recomendación posterior (sexagésimo octavo período de sesiones, párr. 54)

<i>Núm.</i>	<i>Resumen de la recomendación</i>	<i>Párrafo de referencia</i>	<i>Ejercicio económico en que se hizo originalmente</i>	<i>Aplicada totalmente</i>	<i>En proceso de aplicación</i>	<i>Sin aplicar</i>	<i>Superada por los acontecimientos</i>	<i>Archivada por la Junta</i>	<i>Observaciones de la Junta sobre la situación a abril de 2014</i>
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					Aplicada, como se indicó en el informe anterior de la Junta
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 debía determinar cómo podía asegurarse de que las previsiones de costos y avances fueran exactas, especialmente en lo relativo a la adopción de decisiones sobre aspectos técnicos de la construcción. La Junta era consciente de que, en proyectos de estas características, el personal directivo superior solía recibir asesoramiento de expertos que no dependieran del equipo del proyecto	55	2011					X	Se consideró en proceso de aplicación en el informe anterior de la Junta. Habida cuenta de la situación del proyecto, la Junta archiva la recomendación
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 infraestructura de manera más eficaz y transparente	62	2011					X	En el anterior informe, esta recomendación se consideró en proceso de aplicación. La Junta archiva esta recomendación, que ha sido sustituida por una recomendación posterior (véase <a href="#">A/68/5(Vol. V)</a> , párr. 39)
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					Aplicada, como se indicó en el informe anterior de la Junta

<i>Núm.</i>	<i>Resumen de la recomendación</i>	<i>Párrafo de referencia</i>	<i>Ejercicio económico en que se hizo originalmente</i>	<i>Aplicada totalmente</i>	<i>En proceso de aplicación</i>	<i>Sin aplicar</i>	<i>Superada por los acontecimientos</i>	<i>Archivada por la Junta</i>	<i>Observaciones de la Junta sobre la situación a abril de 2014</i>
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 apartaran del coeficiente de una persona por escritorio; y b) al formular propuestas para adquirir nuevo espacio de oficinas o renovar el existente, evaluara las posibles consecuencias operacionales y financieras de la adopción de estrategias de flexibilidad en el lugar de trabajo a fin de reducir las futuras necesidades de espacio de las Naciones Unidas	83	2011		X				La Junta reconoce los progresos logrados por la Administración con respecto a la parte a) de la presente recomendación, como señala en el presente informe
13.	La Junta reitera sus recomendaciones anteriores sobre el proceso para determinar los costos finales previstos	38	2012					X	Considerada en proceso de aplicación en el informe anterior de la Junta. Habida cuenta de la situación del proyecto, la Junta archiva la recomendación
14.	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	39	2012		X				Como se indica en el presente informe, la Junta considera que esta recomendación está en proceso de aplicación, pero habida cuenta de la etapa del proyecto, la da por concluida en lo que respecta al plan maestro de mejoras de infraestructura  La Junta reconoce que ha habido novedades en el contexto más amplio de la planificación y notificación de los fondos para imprevistos para proyectos de infraestructura de gran envergadura, por ejemplo el plan estratégico de conservación del patrimonio. Como las Naciones Unidas no tienen un enfoque coherente y establecido para la gestión de imprevistos, se considera que

<i>Núm.</i>	<i>Resumen de la recomendación</i>	<i>Párrafo de referencia</i>	<i>Ejercicio económico en que se hizo originalmente</i>	<i>Aplicada totalmente</i>	<i>En proceso de aplicación</i>	<i>Sin aplicar</i>	<i>Superada por los acontecimientos</i>	<i>Archivada por la Junta</i>	<i>Observaciones de la Junta sobre la situación a abril de 2014</i>
									esta recomendación no se ha aplicado. En este momento, la gestión de imprevistos recae en la administración que tiene la responsabilidad programática en relación con un proyecto determinado
15.	La Junta recomendó 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 proporcionara al responsable superior criterios claros sobre cuándo se activarían las medidas para imprevistos previstas, incluido un desglose de los costos y beneficios	48	2012					X	Esta recomendación no se aplicó pero, habida cuenta de la situación del proyecto, la Junta la archiva
16.	La Junta recomendó que la Administración presentara opciones presupuestadas y realistas para ayudar a la Asamblea General a decidir si los edificios de la Biblioteca y el Anexo Sur se eliminaban del alcance del plan maestro de mejoras de infraestructura y, en caso afirmativo, si se utilizaba el presupuesto de 65 millones de dólares para reducir el sobre costo actual	54	2012		X				La Administración ha obtenido la aprobación para utilizar la suma estimada de 65 millones de dólares del presupuesto  La Administración presentó opciones para ubicar las funciones en otros lugares
17.	En vista del ajustado calendario para el edificio de la Asamblea General, la Junta recomendó que el Secretario General Adjunto de Gestión estudiara la posibilidad de obtener asesoramiento técnico independiente sobre la probabilidad de que el edificio de la Asamblea General se terminara dentro del plazo previsto y con arreglo a las especificaciones y el costo	59	2012					X	Esta recomendación no se aplicó pero, habida cuenta de la situación del proyecto, la Junta la archiva
18.	La Junta recomendó que el grupo de trabajo sobre las estrategias de flexibilidad en el lugar de trabajo: a) recopilara datos sólidos sobre la ocupación efectiva del edificio y los costos de ocupación por escritorio en cada edificio, en toda la cartera de espacios	69	2012			X			La Administración está haciendo progresos evidentes, como la puesta a prueba de estrategias de flexibilidad en el lugar de trabajo y la recopilación de datos sobre la

<i>Núm.</i>	<i>Resumen de la recomendación</i>	<i>Párrafo de referencia</i>	<i>Ejercicio económico en que se hizo originalmente</i>	<i>Aplicada totalmente</i>	<i>En proceso de aplicación</i>	<i>Sin aplicar</i>	<i>Superada por los acontecimientos</i>	<i>Archivada por la Junta</i>	<i>Observaciones de la Junta sobre la situación a abril de 2014</i>
	permanentes y alquilados de Nueva York; y b) utilizara ese análisis para comprender mejor sus futuras necesidades inmobiliarias tanto en Nueva York como en sus complejos de edificios a nivel mundial								ocupación y la utilización del espacio
19.	La Junta recomendó que la Administración documentara oficialmente la experiencia adquirida con el plan maestro de mejoras de infraestructura y la incorporara a nuevos proyectos al tomar sus primeras decisiones estratégicas de adquisición y ejecución	72	2012	X					La Administración documentó las enseñanzas derivadas del plan maestro de mejoras de infraestructura en el undécimo informe anual del Secretario General sobre la marcha de la ejecución y está utilizando activamente esta experiencia en la elaboración del plan estratégico de conservación del patrimonio. La Junta reconoce la importante función que desempeña en este proceso la Oficina de Servicios Centrales de Apoyo. La falta de un enfoque establecido y uniforme de las Naciones Unidas para gestionar la ejecución de grandes proyectos significa que es difícil garantizar la plena incorporación de esas enseñanzas
20.	La Junta recomendó a la Administración que adoptara una estrategia de inversión de los activos durante todo su ciclo de vida y evaluara opciones presupuestadas para el mantenimiento de los edificios de la Sede durante su vida útil	77	2012		X				La Administración está clasificando los componentes instalados de los edificios y recopilando los datos necesarios para determinar un plan de largo plazo de sustitución al término del ciclo de vida. El enfoque general forma parte del examen estratégico de la infraestructura, que propondrá un proyecto de programa de infraestructuras a 20 años y una estrategia de establecimiento de prioridades para las instalaciones de la

<i>Núm.</i>	<i>Resumen de la recomendación</i>	<i>Párrafo de referencia</i>	<i>Ejercicio económico en que se hizo originalmente</i>	<i>Aplicada totalmente</i>	<i>En proceso de aplicación</i>	<i>Sin aplicar</i>	<i>Superada por los acontecimientos</i>	<i>Archivada por la Junta</i>	<i>Observaciones de la Junta sobre la situación a abril de 2014</i>
									Secretaría en todo el mundo, incluida la Sede de las Naciones Unidas en Nueva York. La fecha prevista para la plena aplicación de esta recomendación es el 30 de junio de 2015, cuando se prevé presentar el proyecto de presupuesto para 2016-2017 a los Estados Miembros
21.	La Junta recomendó que la Oficina de Servicios Centrales de Apoyo examinara 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 evaluara la posibilidad de sacar mayor provecho de las relaciones comerciales estratégicas futuras	82	2012		X				En el presente informe, la Junta reconoce que se han realizado progresos
<b>Total (recomendaciones de 2011)</b>				<b>5</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	
<b>Total (recomendaciones de 2012)</b>				<b>2</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	
<b>Total</b>				<b>7</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>9</b>	
<b>Porcentaje del total</b>				<b>33</b>	<b>24</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>43</b>	

## Anexo IV

## Financiación actual y estimaciones de gastos

## Datos actualizados de la situación financiera y los costos aprobados, incluidas las fuentes de financiación adicional propuestas

(En miles 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 correspondiente a las Naciones Unidas</i>
Presupuesto aprobado	1 876 700		4 228	
Donaciones	13 873			
Reorganización del espacio para mejorar la seguridad	100 000			
<b>Presupuesto total</b>	<b>1 990 573</b>		<b>4 228</b>	<b>1 994 801</b>
Costos				
Renovación de edificios	1 269 283			
Locales provisionales	493 299			
Imprevistos	6 308			
Honorarios profesionales y gastos de gestión	346 083			
Mejora de las medidas de seguridad	100 000			
Costos asociados		139 524		
Centro de datos secundario			19 240	
<b>Gastos totales</b>	<b>2 214 973</b>	<b>139 524</b>	<b>19 240</b>	<b>2 373 737</b>
<b>Sobrecosto</b>	<b>224 400</b>	<b>139 524</b>	<b>15 012</b>	<b>378 936</b>
Planes para la financiación de los déficits				
Fondo de reserva para el capital de operaciones	(159 400)			
<b>Sobrecosto restante</b>	<b>65 000</b>	<b>139 524</b>	<b>15 012</b>	<b>219 536</b>

*Fuente:* Análisis efectuado por la Junta de los datos de la Administración disponibles a marzo de 2014.