

Informe de la Junta de Auditores

**correspondiente al ejercicio económico terminado
el 31 de diciembre de 2014**

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



Naciones Unidas • Nueva York, 2015

Se ruega reciclar



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	11
B. Costos del proyecto	14
C. Calendario y alcance del proyecto	22
D. Entrega	29
E. Maximización de los beneficios del proyecto	31
F. Agradecimientos	36
 Anexos	
I. Presupuesto y estimaciones del gasto final previsto que figuran en los informes del Secretario General sobre la marcha de la ejecución	37
II. Estado de la aplicación de las recomendaciones	39

Carta de envío

Carta de fecha 30 de junio de 2015 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 2014.

(Firmado) **Mussa Juma Assad**
Contralor y Auditor General de la República Unida de Tanzania
Presidente de la Junta de Auditores

Plan maestro de mejoras de infraestructura: datos clave

Costo

1.877 millones de dólares	Presupuesto aprobado
1.995 millones de dólares	Presupuesto consolidado revisado
2.309 millones de dólares	Costo final previsto
49 millones de dólares	Costo estimado de las obras pendientes

Calendario

Noviembre de 2013	Fecha de finalización prevista inicialmente
Septiembre de 2014	Conclusión de la mayor parte de los trabajos en los edificios principales y entrega de esos edificios
Diciembre de 2016	Fecha de finalización prevista del proyecto

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 y mejorar la eficiencia operativa de los edificios, sin que ello afecte al funcionamiento cotidiano. La Asamblea General aprobó el proyecto en 2002 y la actual estrategia de ejecución (estrategia acelerada IV) en 2007. El presupuesto aprobado ascendía a 1.877 millones de dólares y se preveía que el proyecto se ejecutaría en su totalidad a más tardar para noviembre de 2013. Entre los principales beneficios que se esperaba obtener con esa inversión se encontraba un entorno de trabajo más moderno, eficiente en el consumo de energía, seguro y accesible. En el **gráfico I** de la sección A se presenta un resumen de los acontecimientos más destacados a lo largo del tiempo.

Alcance del informe

2. En su resolución 57/292, la Asamblea General solicitó a la Junta de Auditores que le presentara un informe anual sobre el plan maestro de mejoras de infraestructura. La mayoría de las actividades emprendidas en el marco del proyecto ya han concluido y en el presente informe, que es el duodécimo informe anual de la Junta, se evalúa la situación al 31 de marzo de 2015. El informe se centra en los siguientes aspectos:

- Antecedentes (véase la sección A);
- Costos del proyecto (véase la sección B);
- Calendario y alcance del proyecto (véase la sección C);
- Entrega de los edificios (véase la sección D);
- Maximización de los beneficios del proyecto (véase la sección E).

Observaciones principales

Costos del proyecto

3. **La decisión de la Asamblea General de excluir los edificios de la Biblioteca y el Anexo Sur del alcance del proyecto redujo el total del costo final previsto del plan maestro de mejoras de infraestructura a 2.309 millones de dólares y redujo los gastos de construcción previstos a 2.150 millones de dólares (véase el cuadro 1).** En la resolución 69/274 A se observa que el costo final del proyecto ascenderá a 2.304,8 millones de dólares, cifra que representa el total del costo final previsto menos una contribución de 4,2 millones de dólares para el centro de datos secundario. La Junta ha presentado de forma sistemática información sobre los gastos en cifras brutas.

Cuadro 1
Costos previstos, presupuesto y sobrecostos a marzo de 2015

(En millones de dólares de los Estados Unidos)

	<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	
Presupuesto consolidado	1 991	0	4	1 995
Costo final previsto	2050			
Reorganización del espacio para mejorar la seguridad	100			
Costos asociados ^c		140		
Centro de datos secundario ^c			19	
Costo final total previsto	2 150	140	19	2 309
Sobrecostos previstos	159	140	15	314

Fuente: Datos proporcionados por la Administración.

4. **Los 65 millones de dólares presupuestados para los edificios de la Biblioteca y el Anexo Sur se utilizaron para cubrir los aumentos de los costos de otros edificios que seguían incluidos en el alcance del proyecto, a fin de evitar el prorrateo de sumas adicionales entre los Estados Miembros (véase A/69/5 (Vol. V), párr. 12).** En su resolución 69/274 A, la Asamblea General excluyó la renovación de esos edificios del alcance del plan maestro de mejoras de infraestructura. Por lo tanto, aunque parezca que los sobrecostos previstos se han reducido en unos 65 millones de dólares, es importante señalar que el costo de la ejecución del proyecto, cuyo alcance se ha reducido significativamente (a saber, la renovación de tres edificios en lugar de cinco), es superior al que se había previsto inicialmente.

Financiación del proyecto

5. **El proyecto ha agotado los fondos de reserva disponibles y en la actualidad depende de las economías que se puedan lograr en relación con los contratos para atender los costos imprevistos que puedan surgir en el futuro.** Según las estimaciones de la Administración en junio de 2015, se lograrían unas economías totales de 39,5 millones de dólares en relación con las obligaciones contraídas con el contratista principal que se utilizarían, o ya se habían asignado, para sufragar los costos de construcción. Hasta que no se hayan ejecutado todos los contratos y finalizado todas las obras es probable que el costo final previsto siga sujeto a variaciones; no obstante, la Administración confía en tener fondos suficientes para completar las actividades pendientes.

Calendario y alcance del proyecto

6. **Tal como estaba previsto, en 2014 el debate general de la Asamblea General se celebró en el edificio renovado de la Asamblea General.** Fue un logro significativo si se tienen en cuenta los trastornos causados previamente por los retrasos en el proyecto y por los efectos de la tormenta Sandy. Incluso con un plazo reducido, la Administración pudo completar la mayor parte de los trabajos en el edificio para septiembre de 2014 y los trabajos residuales en la zona del sótano norte para diciembre de 2014. En marzo de 2015, el valor del contrato de renovación de ese edificio se calculó en 186 millones de dólares, frente al costo estimado inicialmente de 143 millones de dólares.

7. **En la actualidad, se prevé que el proyecto, incluidas todas las obras restantes, se finalizará para diciembre de 2016, aproximadamente tres años después de lo planificado inicialmente en la estrategia acelerada IV.** La Oficina del Plan Maestro de Mejoras de Infraestructura se cerrará en julio de 2015 tras haber completado la mayor parte de los trabajos en los tres edificios principales. La Oficina de Servicios Centrales de Apoyo asumirá la responsabilidad de completar los elementos restantes. Esos elementos incluyen la demolición del edificio del jardín norte, los trabajos de jardinería y las vías de servicio de las calles 42 y 48, que se vieron afectados por la decisión de mantener el edificio temporal para el debate general del septuagésimo período de sesiones de la Asamblea General y por las demoras en la recepción de los permisos para los planes propuestos. El costo total estimado de las obras restantes es de 35 millones de dólares.

8. **El proyecto se terminará sin haber renovado los edificios de la Biblioteca y el Anexo Sur, como se había previsto inicialmente, aunque se han presentado propuestas provisionales a ese respecto.** La Asamblea General ha solicitado que la renovación de ambos edificios se lleve a cabo por separado mediante los procedimientos establecidos (véase la resolución 69/274 A). Los arreglos provisionales propuestos para la reubicación de las funciones del edificio del Anexo Sur, que incluye la cafetería, y para los trabajos de limitado alcance en el edificio de la Biblioteca, cuyo costo estimado es de 14 millones de dólares, se sufragarán con cargo al presupuesto existente del plan maestro de mejoras de infraestructura.

Arreglos para la entrega de edificios

9. **La Administración utiliza procesos y procedimientos minuciosos para la entrega de los edificios renovados.** La buena gestión de la entrega es fundamental para garantizar los beneficios de los edificios recién renovados.

10. **El cierre de los contratos con el contratista principal ha llevado más tiempo de lo previsto.** En junio de 2015, 11 de los 24 contratos seguían abiertos y la Administración esperaba cerrarlos para octubre de 2015, es decir, cuatro meses más tarde de lo previsto.

11. **El Departamento de Gestión ha elaborado un plan para retener al personal clave de la Oficina del Plan Maestro de Mejoras de Infraestructura con el fin de asegurar la conclusión sin problemas de los trabajos pendientes.** En junio de 2015, el Departamento de Gestión elaboró planes para establecer un equipo básico en la Oficina de Servicios Centrales de Apoyo con el cometido de cerrar los contratos pendientes y gestionar las obras restantes del proyecto. Ese equipo estará integrado por 11 funcionarios, con un costo estimado de 1 millón de dólares, y 20 consultores

en gestión de programas, con un costo de 1,76 millones de dólares, que se financiarán con cargo al presupuesto del proyecto.

Beneficios del proyecto

12. Gestión de los activos a largo plazo. El examen estratégico de la infraestructura, un plan de 20 años para la conservación de los activos, es un paso importante hacia la formulación de estrategia proactiva para la gestión de los activos a largo plazo. El plan estratégico de gestión de los activos a largo plazo permitirá determinar con mayor certeza en el futuro los costos de mantenimiento necesarios para conservar los beneficios derivados de la considerable inversión realizada en el plan maestro de mejoras de infraestructura y mitigar el riesgo de tener que emprender otro proyecto de renovación costoso y perturbador.

13. Lugar de trabajo flexible. La renovación del complejo brinda la oportunidad de aplicar estrategias de flexibilidad en el lugar de trabajo y obtener beneficios adicionales de la considerable inversión realizada en el plan maestro de mejoras de infraestructura. No se aprovechó esa oportunidad para incorporar directamente en el proyecto de renovación un diseño flexible del lugar de trabajo, pero será más fácil hacerlo tras la renovación de los edificios con un espacio de oficinas más estandarizado, moderno y abierto. El aumento de la eficiencia en el uso del espacio de oficinas es una práctica común en la administración de entidades modernas. El proyecto piloto en el edificio de la Secretaría ha sido bien recibido por lo general, pero los resultados indican que la Administración debería fijar objetivos más ambiciosos de cara al futuro.

14. Logro de los resultados previstos del plan maestro de mejoras de infraestructura. La Administración no ha presentado todavía una declaración de beneficios que confirme a la Asamblea General que los resultados previstos del proyecto se han logrado. Teniendo en cuenta que el proyecto está llegando a su fin, el próximo informe del Secretario General sobre la marcha de los trabajos será una buena oportunidad para confirmar a los Estados Miembros que el recinto renovado es de alto rendimiento energético, está libre de materiales peligrosos, se ajusta a los códigos de edificación, protección contra incendios y seguridad de la ciudad anfitriona, es plenamente accesible para todas las personas, cumple todos los requisitos razonables de seguridad en la situación actual y conserva los elementos arquitectónicos originales en la mayor medida posible.

Conclusión general

15. La finalización de la mayor parte de las obras del plan maestro de mejoras de infraestructura para septiembre de 2014 fue un logro significativo teniendo en cuenta la complejidad del proyecto y sus difíciles comienzos. Los efectos de acontecimientos imprevistos y el historial de estimaciones inexactas de los gastos han contribuido a que haya sobrecostos y demoras importantes en el proyecto, si bien es cierto que en los últimos años se han logrado contener con más éxito. La Administración debe realizar un estrecho seguimiento de los trabajos restantes, cuyo costo asciende a 49 millones de dólares, a fin de lograr que se completen para diciembre de 2016. La Asamblea General ha resuelto las cuestiones relativas a la financiación de los sobrecostos restantes. La Administración tiene previsto retener a personal de la Oficina del Plan Maestro de Mejoras de Infraestructura para ayudar a completar los trabajos pendientes. De ese modo se han mitigado los principales riesgos señalados por la Junta.

16. La Administración no ha cuantificado los beneficios financieros y de otro tipo que se espera obtener con el plan maestro de mejoras de infraestructura, y tampoco cuenta con planes para gestionar y asegurar el logro de esos beneficios. La Administración confía en que el ahorro previsto en energía se logre a corto plazo, pero es algo que no se ha hecho evidente todavía. Para aprovechar al máximo los beneficios de la inversión realizada es necesario realizar todas las economías que se pueden conseguir a mediano y largo plazo con una utilización más eficiente del espacio y la introducción de prácticas de trabajo flexibles. Gracias a la experiencia adquirida en este proyecto, la Administración se encuentra también en mejor posición para apoyar la ejecución de futuros planes de mejoras de infraestructura, como el plan estratégico de conservación del patrimonio.

Recomendaciones

17. **La Junta recomienda que la Administración asegure la conclusión con éxito del plan maestro de mejoras de infraestructura mediante:**

a) **Una gestión estrecha y constante de los trabajos pendientes a fin de garantizar la entrega para diciembre de 2016 sin exceder el presupuesto de 49 millones de dólares;**

b) **La gestión del proyecto y la presentación de información sobre los resultados logrados, incluidos los beneficios financieros y no financieros previstos que se hayan obtenido de la inversión realizada en el plan maestro de mejoras de infraestructura;**

c) **La aceleración del cierre de los contratos restantes del plan maestro de mejoras de infraestructura para conocer con certeza el costo final del proyecto y liberar los fondos provenientes de las economías que se puedan haber conseguido;**

d) **La presentación de información sobre el monto total de las economías derivadas del cierre de los contratos y la introducción de mecanismos de gobernanza apropiados para determinar el uso que se pueda dar a esas economías, incluida la posibilidad de devolver esas sumas a los Estados Miembros;**

e) **La aplicación en un sentido amplio a otros grandes proyectos en el futuro de la experiencia adquirida en el plan maestro de mejoras de infraestructura, incluidas las enseñanzas documentadas en el informe más reciente de la Junta.**

18. La Administración aceptó todas las recomendaciones de la Junta.

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 ello afecte al funcionamiento cotidiano. El alcance inicial del proyecto incluía:

- La renovación de los cinco edificios principales y del amplio complejo de sótanos sin interrumpir las operaciones en curso;
- La construcción de un edificio provisional seguro, el edificio del jardín norte, para albergar durante el proceso de renovación determinadas actividades que se llevan a cabo habitualmente en el edificio de la Asamblea General, el edificio de conferencias y el edificio de la Secretaría, y la demolición de ese edificio provisional una vez concluida la renovación;
- El traslado del personal hacia y desde el espacio temporal de oficinas habilitado 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, protección contra incendios y seguridad de la ciudad anfitriona;
- Proporcionar acceso pleno a todas las personas;
- Cumplir todos los requisitos razonables de seguridad en las circunstancias actuales;
- Preservar la arquitectura original en la mayor medida posible.

3. La Asamblea General aprobó los objetivos originales del proyecto en 2002 (véase la resolución 57/292) y el presupuesto inicial 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 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. La Oficina del Plan Maestro de Mejoras de Infraestructura se cerrará en julio de 2015 y la Oficina de Servicios Centrales de Apoyo asumirá la responsabilidad de completar los elementos restantes del proyecto para diciembre de 2016.

Evolución del proyecto desde que la Junta presentó su último informe

4. 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 I**. Desde la presentación del informe anterior de la Junta:

- La mayor parte de las obras en el edificio de la Asamblea General¹ se completaron para septiembre de 2014 y el edificio se entregó a tiempo para el debate general del sexagésimo noveno período de sesiones;
- El edificio norte para el control de visitantes se completó en su mayor parte y se entregó listo para entrar en funcionamiento en septiembre de 2014;
- La certificación de la conclusión de las obras en el edificio de la Secretaría y la entrega definitiva tuvo lugar en mayo de 2015.

5. En marzo de 2015, en su sexagésimo noveno período de sesiones, la Asamblea General excluyó oficialmente los edificios de la Biblioteca y el Anexo Sur del alcance del proyecto debido a preocupaciones por la seguridad y autorizó a que los sobrecostos restantes del proyecto se financiaran con cargo al Fondo General (véase la resolución 69/274 A). Las observaciones en relación con los sobrecostos previstos y los planes para la financiación del proyecto figuran en la sección B del presente informe. En el **anexo I** se presenta un resumen de los cambios en el presupuesto y las estimaciones del costo final previsto a lo largo del tiempo.

Recomendaciones anteriores

6. De las nueve recomendaciones vigentes, dos se han aplicado plenamente, cinco están en vías de aplicación y una ha sido archivada por la Junta (véase el **cuadro 2**). La Administración no ha hecho ningún progreso en la aplicación de una de las recomendaciones: el establecimiento de un enfoque de garantía independiente para proyectos importantes. 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, siguen siendo muy pertinentes e importantes para la ejecución satisfactoria de proyectos de infraestructura en el futuro, así como para la conclusión de las obras pendientes cuyo costo asciende a 49 millones de dólares. En el **anexo II** se resumen de forma más detallada las medidas adoptadas en respuesta a las recomendaciones anteriores de la Junta.

Cuadro 2

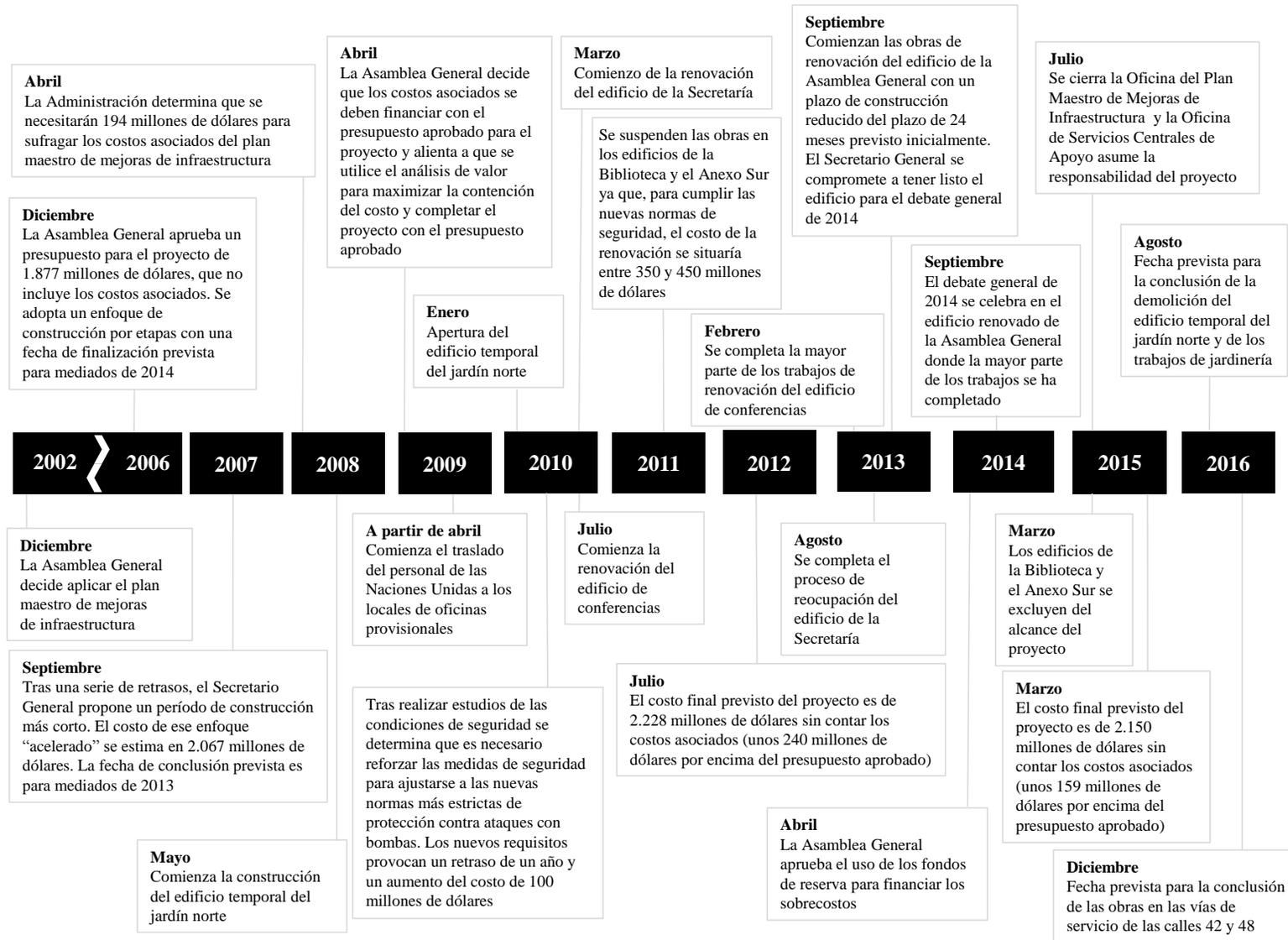
Estado de aplicación de las recomendaciones

	<i>Aplicadas totalmente</i>	<i>En proceso de aplicación</i>	<i>Sin aplicar</i>	<i>Superadas por los acontecimientos</i>	<i>Archivadas por la Junta</i>
Total	2	5	1	0	1
(Porcentaje)	22	56	11	0	11

Fuente: Junta de Auditores.

¹ La única excepción fue la zona norte del primer sótano del edificio de la Asamblea General, donde la mayor parte de las obras se completaron para diciembre de 2014, fecha en que se entregó.

Gráfico 1
Calendario de la Administración para la ejecución del proyecto



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

B. Costos del proyecto

7. En la sección B se ofrece información actualizada sobre la situación financiera al 31 de marzo de 2015. En el **cuadro 3** se comparan los distintos subcomponentes del costo del plan maestro de mejoras de infraestructura con el presupuesto aprobado total y el sobrecosto total calculado por la Junta respecto de los presupuestos aprobados.

Cuadro 3

Presupuesto y costos estimados presentados al 31 de marzo de 2015

(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 correspon- diente a las Naciones Unidas</i>
Presupuesto aprobado	1 876 700		4 228	
Donaciones	13 912			
Reorganización del espacio para mejorar la seguridad	100 000			
Presupuesto total	1 990 612		4 228	1 994 840
Renovación de edificios	1 212 430			
Locales provisionales	308 512			
Alquileres	182 948			
Fondo de reserva	0			
Honorarios profesionales y gastos de gestión	346 083			
Mejora de las medidas de seguridad	100 000			
Costos asociados		139 812		
Centro de datos secundario			19 268	
Total de costos estimados	2 149 973^a	139 812	19 268	2 309 053^b
Sobrecosto estimado	159 361	139 812	15 040	314 213
Porcentaje por encima del presupuesto	(8%)		(356%)	(16%)
Fondo de reserva para el capital de operaciones	(159 400)			
Sobrecosto restante	(39)	139 812	15 040	154 813

Fuente: datos de la Administración.

^a La cifra representa una reducción de 65 millones de dólares que obedece a la eliminación de la suma presupuestada para la renovación de los edificios de la Biblioteca y el Anexo Sur.

^b Diferencia de 4,2 millones de dólares frente a los 2.304,8 millones consignados en la resolución 69/274 A; la Administración contabiliza el centro de datos secundario en cifras netas, mientras que la Junta lo contabiliza en cifras brutas.

Presupuesto del proyecto

8. La Administración señala que el presupuesto del proyecto no ha cambiado desde que la Junta presentó su último informe. El presupuesto consolidado se mantiene en 1.995 millones de dólares, de los cuales 1.991 millones corresponden a las obras del plan maestro de mejoras de infraestructura y 4 millones a una contribución al centro de datos secundario. Los costos asociados² no se señalaron desde un primer momento ni contaron con un presupuesto asignado, siendo esta una cuestión que debe tenerse en cuenta en futuros proyectos, como señaló la Junta en su informe sobre las enseñanzas extraídas del plan maestro de mejoras de infraestructura³.

Costo final previsto

9. En el sexagésimo noveno período de sesiones de la Asamblea General, la Junta señaló que el costo final previsto total ascendía a 2.374 millones de dólares y que se había incurrido en un sobrecosto total de 379 millones de dólares con respecto al presupuesto, de los cuales 224 millones correspondían a gastos de construcción⁴ (11% más de lo presupuestado) y 155 millones, a costos asociados y al centro de datos secundario⁵ (véase A/69/5 (Vol. V), párrs. 14 y 15). Las causas que dieron origen a este sobrecosto se remontan a períodos anteriores y se han consignado detalladamente en informes anteriores de la Junta. Las cifras coincidían con las comunicadas por el Secretario General en el sexagésimo noveno período de sesiones de la Asamblea.

10. Luego de que la Asamblea General decidió eliminar los edificios de la Biblioteca y el Anexo Sur del alcance del proyecto en marzo de 2015, el costo final previsto se redujo a 2.309 millones de dólares debido a que se suprimieron los 65 millones de dólares previstos en concepto de costos de renovación de ambos edificios⁶. El sobrecosto total calculado por la Junta actualmente asciende a 314 millones de dólares (16%), cifra que comprende un sobrecosto de construcción de 159 millones de dólares, equivalente al 8% del presupuesto aprobado.

² 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. Durante el período de construcción del plan maestro de mejoras de infraestructura, es preciso incrementar temporalmente los recursos de personal y los gastos operacionales en algunas partes del edificio de la Secretaría, como por ejemplo en las oficinas del Departamento de Seguridad.

³ Junta de Auditores de las Naciones Unidas, “Lessons from the United Nations Capital Master Plan”, página 12, que se puede consultar en <http://www.un.org/en/auditors/board/pdfs/Lessons%20from%20the%20Capital%20Master%20Plan.pdf>.

⁴ La 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.

⁵ El centro de datos secundario es un centro de resguardo de datos situado fuera del recinto, en Nueva Jersey.

⁶ En la resolución 69/274 A se consigna un costo final del proyecto de 2.304,8 millones de dólares, cifra que representa el total del costo final previsto menos una contribución de 4,2 millones de dólares para el centro de datos secundario.

11. La Junta ha subrayado en otras ocasiones que el uso de los 65 millones de dólares presupuestados originalmente para renovar estos dos edificios representa un aumento en el costo de los edificios que siguen incluidos en el alcance del proyecto (véase A/69/5 (Vol. V), párr.12 del resumen). Aunque parezca que los sobrecostos se han reducido, es importante señalar que el costo es superior al previsto inicialmente pese a que el alcance del proyecto se ha reducido (a saber, la renovación de tres edificios en lugar de cinco).

Financiación del proyecto

12. En marzo de 2015, la Asamblea General aprobó, en su resolución 69/274 A, algunas propuestas para financiar el saldo restante de 154,8 millones de dólares en sobrecostos. Se propuso prorratear una suma adicional de 45,0 millones de dólares entre los Estados Miembros y utilizar 33,0 millones de dólares resultantes de la cancelación de obligaciones del presupuesto ordinario de períodos anteriores, 40,2 millones de saldos no comprometidos y un crédito de 36,6 millones de dólares de la Cuenta Especial.

Proceso para estimar y notificar los costos

13. Cuando se realizan previsiones precisas al comenzar un proyecto y se presenta la información de manera transparente, no se pierde tanto tiempo, esfuerzo y dinero en resolver y explicar las variaciones que se produzcan posteriormente. La Junta ha puesto en tela de juicio en varias ocasiones la fiabilidad del enfoque aplicado por la Administración para calcular los costos previstos (véanse A/67/5 (Vol. V), párrs. 20 a 41; A/68/5 (Vol. V), párrs. 24 a 29; y A/69/5 (Vol. V), párrs. 17 a 25) y observa que esta preocupación es compartida por la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto, la cual ha indicado que no puede confiar en las estimaciones de costos comunicadas (véase A/67/548). Como se indica en los párrafos siguientes, la Administración solo ha aplicado parcialmente las anteriores recomendaciones de la Junta referidas al enfoque utilizado para prever los costos.

14. Antes de que se decidiera eliminar los edificios de la Biblioteca y el Anexo Sur del alcance del proyecto en marzo de 2015, el costo final de construcción previsto no había variado desde diciembre de 2013. La Administración consideró que era poco probable que se produjera algún cambio y, en julio de 2014, dejó de presentar información mensual sobre el costo final previsto y recién presentó información actualizada en octubre de 2014 y enero de 2015. Aunque es posible que el total del costo final de construcción previsto no haya variado, el costo de los subcomponentes del proyecto ha variado considerablemente desde que la Junta presentó su último informe. Cuando se observan grandes variaciones en las estimaciones de costos a lo largo del tiempo, no se puede confiar tanto en su fiabilidad. Entre algunos ejemplos de estas variaciones, cabe destacar las siguientes:

- El costo estimado de las obras de infraestructura restantes que llevará adelante la Oficina de Servicios Centrales de Apoyo ha aumentado 8,5 millones de dólares desde 2014 (véase el **cuadro 4**);

- En un principio, la Administración informó de que el costo estimado de la demolición del edificio del jardín norte ascendía a 1,9 millones de dólares, mientras que, actualmente, se calcula que ascenderá, en cifras netas, a 15,4 millones de dólares⁷. La Administración atribuye la baja estimación inicial al uso de hipótesis de alto nivel basadas en la limitada información disponible en ese momento, las cuales recién volvieron a examinarse en 2015;
- Los costos estimados de jardinería y de los trabajos en la rampa de servicio se han reducido en 3,0 millones y 2,0 millones de dólares, respectivamente, a 19,7 millones de dólares. La Administración atribuye estas reducciones a que se tiene mayor certeza sobre las necesidades de recursos debido a los diseños más avanzados, el diseño simplificado de los terrenos tras la demolición del edificio del jardín norte y la reutilización de parte de los sistemas de seguridad existentes en las rampas de servicio.

Cuadro 4

Variación de los costos de las obras de infraestructura restantes

(En millones de dólares de los Estados Unidos)

	<i>Costo estimado en 2014^a</i>	<i>Costo estimado en 2015^a</i>	<i>Variación</i>
Demolición del edificio del jardín norte	1,9	15,4	+13,5
Jardinería	8,0	5,0	-3,0
Trabajos en la rampa de servicio de las calles 42 y 48	16,7	14,7	-2,0
Total	26,6	35,1	+8,5

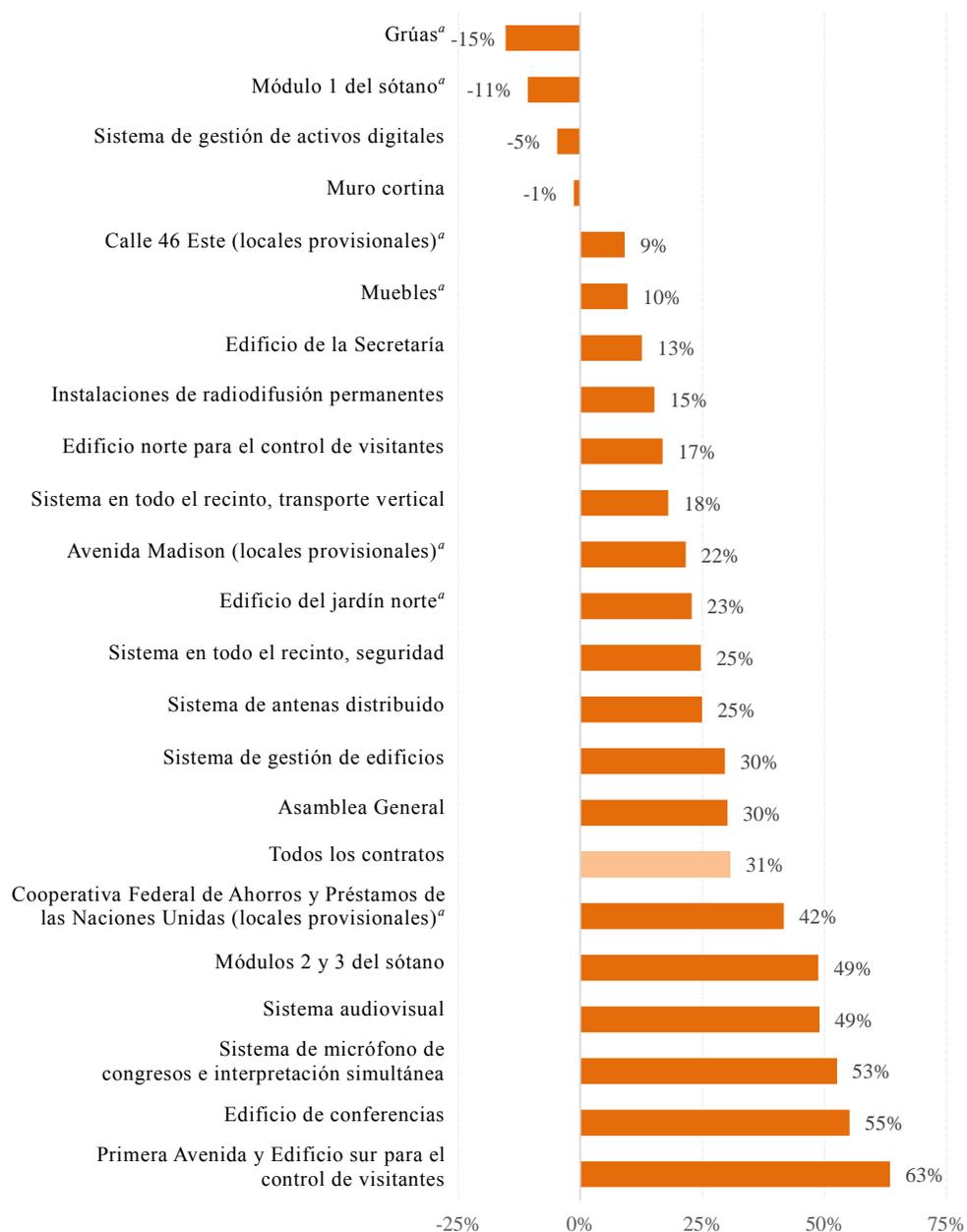
Fuente: datos de la Administración.*Nota:* La Oficina de Servicios Centrales de Apoyo se encargará de la gestión de esas obras tras el cierre de la Oficina del Plan Maestro de Mejoras de Infraestructura en julio de 2015.^a Costo neto estimado.

15. Además, ha habido una gran cantidad de órdenes de cambio de los contratos. En respuesta a la incertidumbre en cuanto a las condiciones en las que se encontraban los edificios, la Administración adoptó una estrategia que permitió comenzar las obras de construcción con diseños incompletos en lugar de aguardar a contar con documentos de diseño detallados y exhaustivos⁸. Este enfoque hizo que el proyecto fuera más riesgoso, incierto y costoso y, hasta marzo de 2015, dio lugar a unas 4.300 órdenes de cambio. En el **gráfico II** figura el valor de las órdenes de cambio como proporción del valor de los contratos.

⁷ El costo comunicado corresponde al costo neto estimado de la demolición y excluye los activos que el contratista está autorizado a conservar.

⁸ Véase Junta de Auditores de las Naciones Unidas, “Lessons from the United Nations Capital Master Plan”.

Gráfico II
Proporción de los valores de los contratos correspondientes a las órdenes de cambio al mes de marzo de 2015



Fuente: análisis efectuado por la Junta a partir de los datos proporcionados por la Administración.

Nota: Las órdenes de cambio también pueden incluir créditos que reducen el valor del contrato.

^a Contrato cerrado al mes de marzo de 2015.

16. Además de la variación del costo de las obras en marcha, la Administración ha añadido nuevas obras desde que la Junta presentó su último informe. En marzo de 2014, la Administración informó a la Quinta Comisión de que cualquier plan para reubicar las funciones de los edificios de la Biblioteca y el Anexo Sur no podría financiarse con cargo al plan maestro de mejoras de infraestructura y requeriría financiación adicional. En marzo de 2015, la Administración anunció que tenía pensado reubicar estas funciones de manera provisional, a un costo estimado de 14 millones de dólares (véase el **cuadro 5**). Si bien esta suma no se incluyó en el costo final previsto que figuraba en el duodécimo informe del Secretario General sobre la marcha de los trabajos, la Administración ha confirmado que puede financiarse con fondos del proyecto, que ya no resultan necesarios pues estaban destinados a cubrir la posibilidad de que los fondos recibidos de las aseguradoras por los daños causados por la tormenta Sandy no resultaran suficientes. Anteriormente, el Secretario General había comunicado a los Estados Miembros que la cobertura total del seguro ascendía a 150 millones de dólares y que se solicitaría una indemnización de 148,9 millones a las aseguradoras (véase A/67/748). La información suministrada a la Junta indica que, si bien el nivel de cobertura y la indemnización solicitada son inferiores a las sumas presentadas, la indemnización recibida permitió cubrir las pérdidas sufridas por la Organización.

Cuadro 5

Solución provisional

(En millones de dólares de los Estados Unidos)

	<i>Costo estimado</i>	<i>Situación en junio de 2015</i>	<i>Fecha de finalización prevista</i>
Reubicación de las funciones de la cafetería del Anexo Sur	5,0	En construcción	Julio de 2015
Renovación limitada del edificio de la Biblioteca	4,0	En construcción	Agosto de 2015
Equipamiento del tercer sótano del edificio del anexo del jardín norte	5,0	Diseño	Enero de 2016
Total	14,0		

Fuente: análisis efectuado por la Junta a partir de los datos proporcionados por la Administración.

Nota: La reubicación de la cafetería incluye obras en tres áreas. Las obras del elemento principal concluyeron en junio de 2015.

Economías y créditos no utilizados

17. En marzo de 2013, la Junta señaló que existía un crédito para imprevistos no notificado de 20 millones de dólares derivado de obligaciones no utilizadas correspondientes a contratos de precio máximo garantizado (es decir, economías), 10 millones de los cuales se destinaron a financiar sobrecostos (véanse A/68/5 (Vol. V), párr. 34, y A/69/5 (Vol. V), párr. 19). En junio de 2015, la Administración calculó que había obtenido economías acumulativas por valor de 39,5 millones de dólares derivadas de sus obligaciones hacia el contratista principal. Esas economías están comprendidas en las “economías correspondientes a obligaciones de períodos anteriores”, por valor de 151,2 millones de dólares, que figuran en el duodécimo

informe anual del Secretario General sobre la marcha de la ejecución del plan maestro de mejoras de infraestructura (A/69/360), y se reaplican a los costos del proyecto derivados de la aceleración de los trabajos y las órdenes de cambio. Hasta que todos los contratos concluyan y las obras terminen, no se sabrá cuáles son los costos y las economías finales.

18. Como se indicó en anteriores informes de la Junta y en su informe sobre las enseñanzas extraídas⁹, en cumplimiento de las buenas prácticas los fondos de reserva deben utilizarse para gestionar riesgos, no aumentos generales de los costos, sin que exista una expectativa de que se utilizarán todas las sumas reservadas para imprevistos. La Junta considera que, en aras de mejorar la transparencia y la rendición de cuentas, debería aplicarse un criterio similar a las economías derivadas de contratos reaplicadas y a la redistribución de los saldos no utilizados. La Junta no encontró indicios de que la Administración haya considerado la posibilidad de reembolsar futuros excedentes a los Estados Miembros.

Fondos de reserva

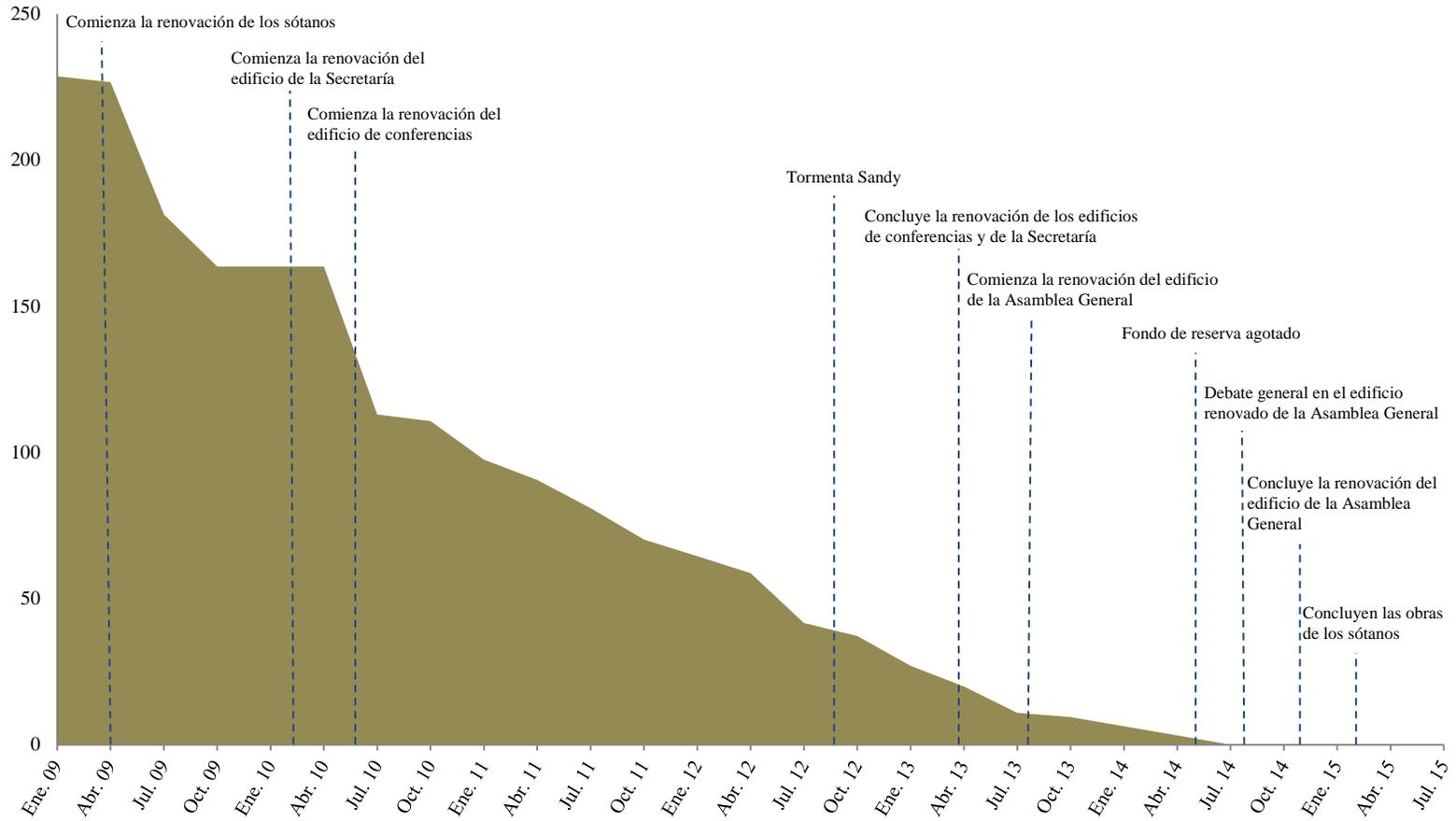
19. No existen fondos de reserva para mitigar futuras presiones sobre los costos derivadas de las obras restantes. En el **gráfico III** se observa que el fondo de reserva se agotó en junio de 2014, momento en el que todavía estaban en marcha las obras del edificio de la Asamblea General y los sótanos. Al mes de junio de 2015, 11 de un total de 24 contratos seguían vigentes y las obras seguían en marcha como parte de la entrega final de los edificios. Si bien es posible que los riesgos disminuyan al acercarnos a la etapa final de la actividad, sigue existiendo la posibilidad de incurrir en costos adicionales derivados de órdenes de cambio y posibles reclamaciones de los contratistas durante la etapa de cierre de los contratos restantes.

20. Dado que las anteriores estimaciones de costos no fueron exactas, la Administración debería asegurarse de que la suma de 49,00 millones de dólares necesaria para ejecutar el resto de las obras representa una previsión razonable. La Administración considera que las estimaciones de costos son correctas, dado que se basan en los diseños finales detallados. Los 49,00 millones de dólares también incluyen 5,30 millones de dólares en fondos de reserva, de los cuales 3,45 millones se reservarán para las obras restantes (35,00 millones de dólares) y 1,85 millones para la reubicación de las funciones de los edificios de la Biblioteca y el Anexo Sur (14,00 millones de dólares).

⁹ Véase Junta de Auditores de las Naciones Unidas, “Lessons from the United Nations Capital Master Plan”, páginas 26 a 29.

Gráfico III Fondos de reserva

(En millones de dólares de los Estados Unidos)



Fuente: Datos de la Administración.

Nota: Las fechas reflejan el momento en el que los edificios se consideraron terminados en su mayor parte.

Costos asociados

21. Los costos asociados representan actividades esenciales para la conclusión satisfactoria del proyecto. En agosto de 2014, la Administración informó a la Asamblea General de que el total revisado de costos asociados ascendía a 139,8 millones de dólares. En su anterior informe, la Junta señaló que era posible que la cifra fuera inferior al gasto real, dado que no preveía nuevos gastos después del bienio 2012-2013, pese a que las actividades de renovación del plan maestro de mejoras de infraestructura iban a continuar durante 2015. Desde entonces, la Administración ha vuelto a calcular los gastos para incluir la suma de 218.000 dólares en concepto de costos asociados registrados después de 2013 (véase el **cuadro 6**). Los costos adicionales corresponden principalmente a las actividades de entrega de los edificios llevadas adelante por la Oficina de Servicios Centrales de Apoyo hasta marzo de 2015.

Cuadro 6

Resumen de los costos asociados del plan maestro de mejoras de infraestructura desglosados por departamento u oficina, según la información proporcionada por la Administración

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	2008-2011	2012	2013	2014	2015	Total
Departamento de la Asamblea General y de Gestión de Conferencias	2 273	638				2 911
Departamento de Información Pública	23 969	287	(2)			24 254
Oficina de Servicios Centrales de Apoyo	20 229	3 746	3 370	114	65	27 525
Oficina del Plan Maestro de Mejoras de Infraestructura	17 664	7 785	24 065			49 513
Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones	1 984	627	5			2 616
(Construcción) Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones	5 439	81	665			6 185
Departamento de Seguridad	18 688	5 786	2 296	39		26 809
Total	90 244	18 950	30 399	153	65	139 812

Fuente: Análisis efectuado por la Junta a partir de los datos proporcionados por la Administración.

Nota: En un principio, la Administración calculó que ya no se incurriría en costos asociados después de diciembre de 2013 dado que para esa fecha las obras de construcción habrían concluido.

C. Calendario y alcance del proyecto

Edificio de la Asamblea General

22. El debate general del sexagésimo noveno período de sesiones de la Asamblea General se pudo celebrar en el edificio renovado de la Asamblea. En su anterior informe, la Junta destacó que quedaba tiempo suficiente para completar las obras de renovación, siempre que los riesgos se gestionaran correctamente. En la práctica, para lograr este importante hito la Administración mitigó riesgos importantes, como deficiencias en la calidad de los planos, una fecha de inicio posterior a la prevista y

los efectos de la tormenta Sandy. Para mitigar esos riesgos, la Administración elaboró tres contratos separados, “primeras obras”, “infraestructura” y “acabados”, a fin de reducir el tiempo necesario para preparar un documento de construcción completo. Este enfoque permitió comenzar las obras de renovación rápidamente y brindó suficiente tiempo para probar el equipo audiovisual y de otro tipo, una enseñanza extraída de la renovación del edificio de conferencias.

23. En septiembre de 2014 se entregó el edificio de la Asamblea General, que estaba terminado en su mayor parte, y algunos otros trabajos pendientes se terminaron después del debate general. A fines de diciembre de 2014, el extremo norte del primer sótano del edificio estaba terminado en su mayor parte. En marzo de 2015, el contrato más reciente para la renovación del edificio de la Asamblea General ascendía a 186 millones de dólares, frente a un presupuesto reexpresado de 143 millones de dólares. La cifra incluye 8,8 millones de dólares en concepto de costos para acelerar los trabajos que se añadieron al monto acordado originalmente con los contratistas para sufragar los costos resultantes de realizar las obras en un menor plazo, lo cual representa un aumento frente al millón de dólares previsto por la Administración en marzo de 2014.

Avance general en relación con el calendario previsto

24. En septiembre de 2014, se certificó que el edificio de la Secretaría, el edificio de conferencias y el edificio de la Asamblea General estaban terminados en su mayor parte¹⁰, tras lo cual fueron entregados al Servicio de Administración de Locales de la Oficina de Servicios Centrales de Apoyo. Al mes de junio de 2015, todavía quedaban algunos trabajos pendientes en los edificios de conferencias y de la Asamblea General, los cuales, según la Administración, quedarán terminados en julio de 2015. En mayo de 2015, se certificó que el edificio de la Secretaría estaba terminado. La Administración cree que en agosto de 2015 se certificará la conclusión final del resto de las obras a cargo del contratista principal, incluidos los sótanos y las obras de seguridad en la Primera Avenida.

25. El programa de trabajo sufrió retrasos importantes en el pasado, y en la estrategia acelerada IV se preveía que se completaría a más tardar en noviembre de 2013. Cuando la Junta presentó su último informe, la fecha prevista para la terminación de todas las obras se había pospuesto 17 meses, hasta el mes de abril de 2015. La Administración tiene la firme determinación de completar los elementos restantes del proyecto a más tardar en diciembre de 2016. En el **cuadro 7** que figura a continuación se resumen los plazos para la construcción de los principales elementos del programa.

¹⁰ Se certifica que un edificio está terminado en su mayor parte cuando es seguro y legal ocuparlo y utilizarlo. Se determinó que el edificio de la Secretaría estaba terminado en su mayor parte en septiembre de 2012 y el edificio de conferencias, en febrero de 2013.

Cuadro 7
Cambios en el calendario de los principales elementos del proyecto

	<i>Plazo de construcción previsto originalmente^a</i>	<i>Duración real de las obras^b</i>	<i>Diferencia</i>
Edificio de la Secretaría	36 meses	39 meses	3 meses más de lo previsto
Edificio de la Asamblea General	24 meses	16 meses	8 meses menos de lo previsto
Edificios de la Biblioteca y el Anexo Sur	24 meses	Obras suspendidas	
Sótanos	54 meses	71 meses	17 meses más de lo previsto
Edificio de conferencias	24 meses	36 meses	12 meses más de lo previsto

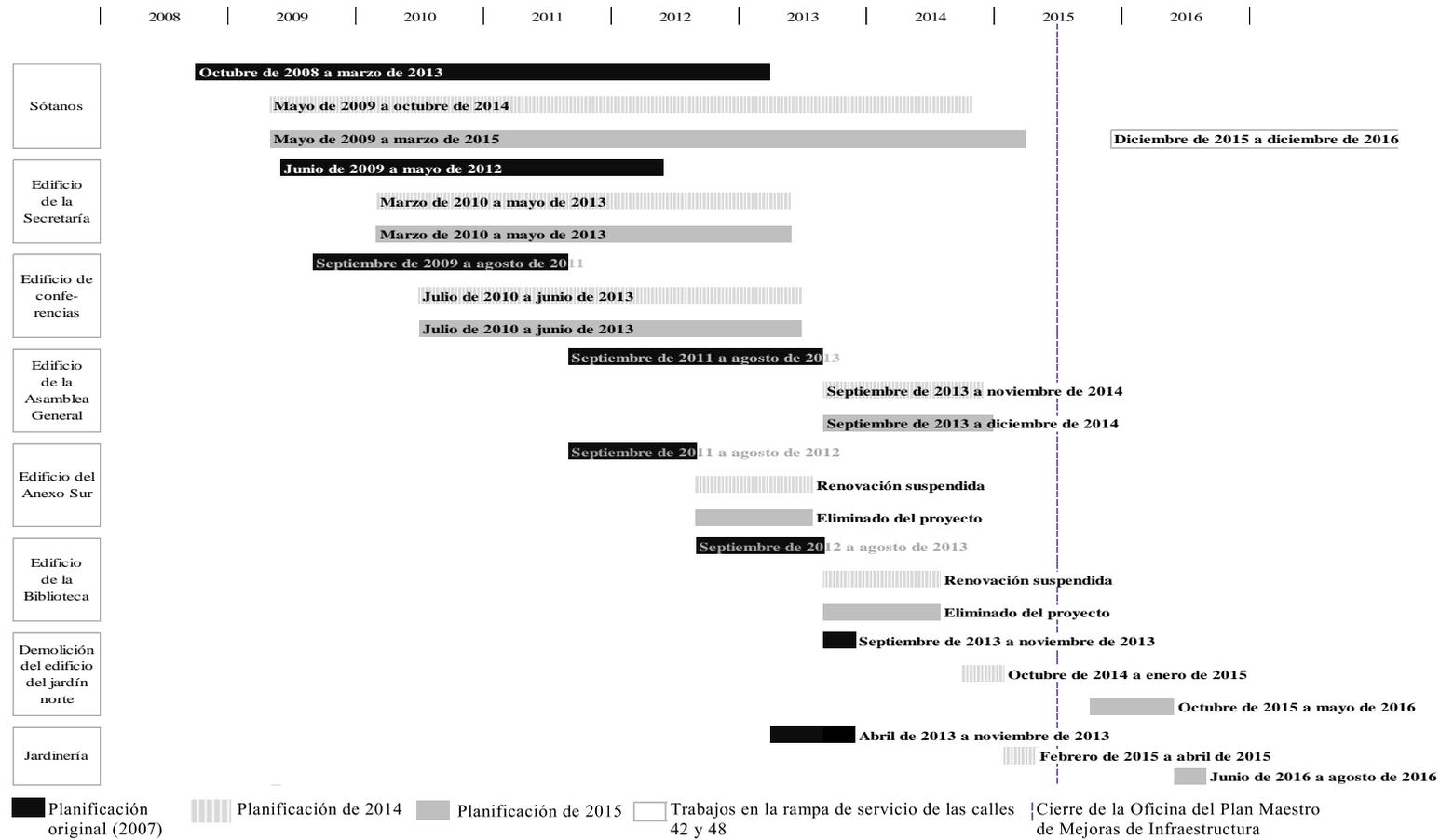
Fuente: Análisis efectuado por la Junta a partir de los datos proporcionados por la Administración.

^a El plazo de construcción previsto originalmente es el consignado en la estrategia acelerada IV.

^b La duración real de las obras comprende el plazo transcurrido hasta que los edificios estuvieron terminados en su mayor parte.

26. Algunos de los retrasos en el programa de trabajo se debieron a acontecimientos imprevistos, como los daños ocasionados por la tormenta Sandy y las mayores necesidades de seguridad. No obstante, la gran cantidad de cambios necesarios para llevar a término el proyecto, examinados en la sección B, también provocó el retraso del calendario previsto y un aumento de los costos. En el **gráfico IV** figuran los cambios en las fechas previstas para la terminación de los principales elementos del proyecto.

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



Fuente: análisis efectuado por la Junta a partir de los calendarios del contratista y la información proporcionada por la Administración.

Notas:

Las fechas reflejan actividad de construcción o renovación. No se incluye el cierre financiero y administrativo de los subproyectos.

Los trabajos en la rampa de servicio de las calles 42 y 48 inicialmente estaban incluidos en el contrato general de renovación de los sótanos. En 2014, estos trabajos se eliminaron del alcance del plan maestro de mejoras de infraestructura y la responsabilidad por ellos se traspasó del contratista principal responsable de la gestión del proyecto a la Oficina de Servicios Centrales de Apoyo.

Las fechas de 2015 previstas para la demolición del edificio del jardín norte y los trabajos de jardinería son de carácter indicativo. La Administración propone incluir estos elementos en un único contrato, comenzar los trabajos de demolición en octubre de 2015 y terminar los trabajos de jardinería en agosto de 2016.

La Administración informó a la Junta de que los sótanos estaban terminados en su mayor parte en marzo de 2015. Se excluyen los niveles 1B, 2B y 3B del estacionamiento con rampas de acceso.

Transferencia de las obras de infraestructura restantes

27. En julio de 2015, la Oficina de Servicios Centrales de Apoyo asumirá la responsabilidad de completar el plan maestro de mejoras de infraestructura. En un principio, la Administración había previsto que esta Oficina se ocupara únicamente de los trabajos de las rampas de servicio de las calles 42 y 48. Sin embargo, la decisión de mantener el edificio del jardín norte para celebrar el debate general del septuagésimo período de sesiones de la Asamblea General en 2015 implica que también será responsable de gestionar la demolición del edificio y de los posteriores trabajos de jardinería.

28. La Administración informó a la Junta de que, en el verano de 2015, se abrirá la licitación para que las obras de construcción comiencen antes de finales de 2015 (véase el **cuadro 8**). Si bien, en un principio, la Administración había previsto que las obras en las calles 42 y 48 durarían 18 meses, ahora cree que podrían terminarse en 12 meses, a fin de cumplir el plazo de diciembre de 2016 previsto en el calendario general. Para ello, será necesario proporcionar las listas de los trabajos a la División de Adquisiciones a más tardar a finales de julio, para contar con tiempo suficiente para recibir y evaluar las ofertas y adjudicar el contrato en noviembre de 2015.

Cuadro 8

Obras restantes que llevará adelante la Oficina de Servicios Centrales de Apoyo

<i>Obras de infraestructura restantes</i>	<i>Fecha de llamado a licitación prevista</i>	<i>Fecha de adjudicación del contrato prevista</i>	<i>Período de construcción previsto</i>	<i>Duración prevista de las obras</i>
Obras en las calles 42 y 48	Agosto de 2015	Noviembre de 2015	Diciembre de 2015 a diciembre de 2016	12 meses ^a
Demolición del edificio del jardín norte	Julio de 2015	Septiembre de 2015	Octubre de 2015 a agosto de 2016 ^b	10 meses
Jardinería	Julio de 2015	Septiembre de 2015	Octubre de 2015 a agosto de 2016 ^b	10 meses

Fuente: análisis efectuado por la Junta a partir de los datos proporcionados por la Administración.

^a En un principio, la Administración había previsto adjudicar el contrato de las obras en las calles 42 y 48, que tendrían una duración de 18 meses, en abril de 2015.

^b Los trabajos de jardinería estarán incluidos en la licitación para la demolición del edificio del jardín norte. Actualmente, se calcula que la demolición llevará siete meses y los trabajos de jardinería, tres meses.

29. Además de las obras de infraestructura restantes, la Oficina de Servicios Centrales de Apoyo se encargará también del cierre de algunos de los contratos del proyecto pendientes. Al mes de junio de 2015, 11 de los principales 24 contratos seguían vigentes debido a que la Oficina del Plan Maestro de Mejoras de Infraestructura tardó más de lo previsto en cerrarlos. La Administración atribuye esta tardanza a los retrasos en la finalización de los trabajos pendientes luego de que se determinara que los edificios estaban terminados en su mayor parte, a los retrasos en la preparación final de la documentación, por ejemplo las garantías y los manuales de funcionamiento, y a los cambios en la composición del equipo del proyecto y el equipo del director de obra.

30. La Junta ya ha señalado que es preciso que la Administración retenga y utilice los conocimientos y la experiencia de la Oficina del Plan Maestro de Mejoras de Infraestructura. En junio de 2015, el Departamento de Gestión aceptó los planes para establecer un equipo básico dentro de la Oficina de Servicios Centrales de Apoyo integrado por personal de la Oficina del Plan Maestro de Mejoras de Infraestructura. El equipo se encargará de cerrar todos los contratos vigentes y de gestionar las obras pendientes, a un costo estimado de 2,76 millones de dólares que se financiarán con cargo al proyecto. El equipo comprenderá:

- Cinco funcionarios y tres contratistas que completarán el cierre administrativo de la Oficina del Plan Maestro de Mejoras de Infraestructura. Los funcionarios estarán asignados a la Oficina de Servicios Centrales de Apoyo del 1 de julio al 31 de octubre de 2015 (cuatro meses), a un costo estimado de 0,3 millones de dólares;
- Tres funcionarios que gestionarán las soluciones provisionales para los edificios de la Biblioteca y el Anexo Sur y la ejecución de las obras de infraestructura pendientes por valor de 49 millones de dólares. Los funcionarios serán asignados a la Oficina de Servicios Centrales de Apoyo del 1 de julio de 2015 al 31 de diciembre de 2016 (18 meses), a un costo estimado de 0,7 millones de dólares.
- El equipo también contará con el apoyo de 20 consultores de gestión de programas hasta diciembre de 2015, a un costo de 1,76 millones de dólares.

Edificios de la Biblioteca y el Anexo Sur

31. En 2011, la Oficina del Plan Maestro de Mejoras de Infraestructura suspendió la labor de diseño del resto de los edificios, el edificio de la Biblioteca Dag Hammarskjöld y el edificio del Anexo Sur, debido a preocupaciones por la seguridad en cuanto a su resiliencia a explosiones y a la proximidad de la rampa de la autovía FDR. Se calculó que adaptar estos edificios para que cumplieran los requisitos de seguridad costaría entre 350 y 450 millones de dólares, frente a un presupuesto original de renovación de 65 millones de dólares. En vista del elevado costo de estas medidas, la Administración llegó a la conclusión de que estos edificios no se renovarían, pese a que se mantuvieron dentro del alcance del proyecto.

32. En marzo de 2015, los edificios de la Biblioteca y el Anexo Sur fueron excluidos oficialmente del ámbito del proyecto. Si bien en su resolución 69/274 A la Asamblea General reafirmó su compromiso de renovar ambos edificios, solicitó al Secretario General que presentara las futuras propuestas relativas a su renovación en calidad de proyectos separados, fuera del ámbito de aplicación del plan maestro de mejoras de infraestructura. Los edificios de la Biblioteca y el Anexo Sur representan el 8% (16.000 m²) de la superficie que se pensaba renovar.

Soluciones provisionales

33. La Administración considera que sería mejor incorporar las funciones de los edificios de la Biblioteca y el Anexo Sur en futuras decisiones relativas al destino que se dará al espacio disponible en la Sede a largo plazo. No obstante, ha formulado planes provisionales para reubicar estas funciones a un costo estimado de 14 millones de dólares.

34. La Administración ha elaborado planes¹¹ para limitar la ocupación del edificio de la Biblioteca. La parte norte del edificio se utilizaría para alojar la Biblioteca y a entre 120 y 140 funcionarios en un espacio para oficinas remodelado mínimamente. La parte sur se utilizaría como depósito y contaría con un sistema de servicios de seguridad para separar las oficinas de la fachada sur en la calle 42. No se podrá mantener el actual uso del auditorio ni del salón del último piso del edificio.

35. Por otro lado, el edificio del Anexo Sur solo se puede utilizar como depósito. La Administración está planificando la reubicación de las funciones de este edificio (véase el **cuadro 9**), aunque algunas de las propuestas aún no han sido aceptadas. Tiene la firme intención de repartir la cafetería en tres áreas de la Sede, aunque con capacidad para un 30% menos de personas. La Administración también ha formulado planes preliminares para trasladar el resto de las funciones del edificio del Anexo Sur al tercer sótano del edificio del anexo del jardín norte.

36. La Oficina del Plan Maestro de Mejoras de Infraestructura dará inicio a la mayor parte de las obras de construcción correspondientes a las soluciones provisionales, cuya terminación será supervisada por los directores de proyectos transferidos a la Oficina de Servicios Centrales de Apoyo.

Cuadro 9

Propuestas para reubicar las funciones del edificio del Anexo Sur

<i>Función</i>	<i>Planes</i>	<i>Situación en junio de 2015</i>
Cafetería	Una cafetería más pequeña ubicada en el cuarto piso del edificio de conferencias, con alrededor de un 50% menos de capacidad que la actual cafetería (para unas 220 personas)	Se terminó en junio de 2015
	Quiosco con personal ubicado en el vestíbulo de la Secretaría, donde también se podrán recoger comidas encargadas con antelación (con capacidad para entre 40 y 50 personas)	Los trabajos de construcción ya comenzaron y se prevé que finalizarán en julio de 2015
	En el primer sótano del edificio de la Secretaría se podrían recoger pedidos de comida, para complementar la nueva cafetería, que será más pequeña (con capacidad para unas 50 personas)	Los trabajos de construcción ya comenzaron y se prevé que finalizarán en julio de 2015
Oficinas y aulas para clases de idiomas	Tercer sótano del edificio del anexo del jardín norte. Aún no se ha terminado de preparar la propuesta	Se prevé que las obras comiencen en septiembre de 2015 y concluyan en enero de 2016
Espacio de uso ocasional para los intérpretes	Aún no se ha tomado una decisión al respecto. La Administración está evaluando si habría espacio para unos 130 intérpretes en el edificio de la Secretaría	

Fuente: análisis efectuado por la Junta a partir de los datos proporcionados por la Administración.

¹¹ Los planes se basan en la actual evaluación de las condiciones de seguridad y el uso que se dé al edificio tendría que reevaluarse si las amenazas a la seguridad cambiaran.

D. Entrega

37. La eficacia en la planificación y ejecución de la entrega de los edificios es fundamental para que la actividad cotidiana se reanude sin contratiempos una vez terminado el proyecto de renovación. Las decisiones tomadas en esa etapa son decisivas para recabar los beneficios previstos al comienzo del proyecto. Tanto la Oficina del Plan Maestro de Mejoras de Infraestructura como la Oficina de Servicios Centrales de Apoyo afirman que han puesto en marcha procesos de colaboración adecuados y no manifiestan una gran preocupación en cuanto a su ejecución.

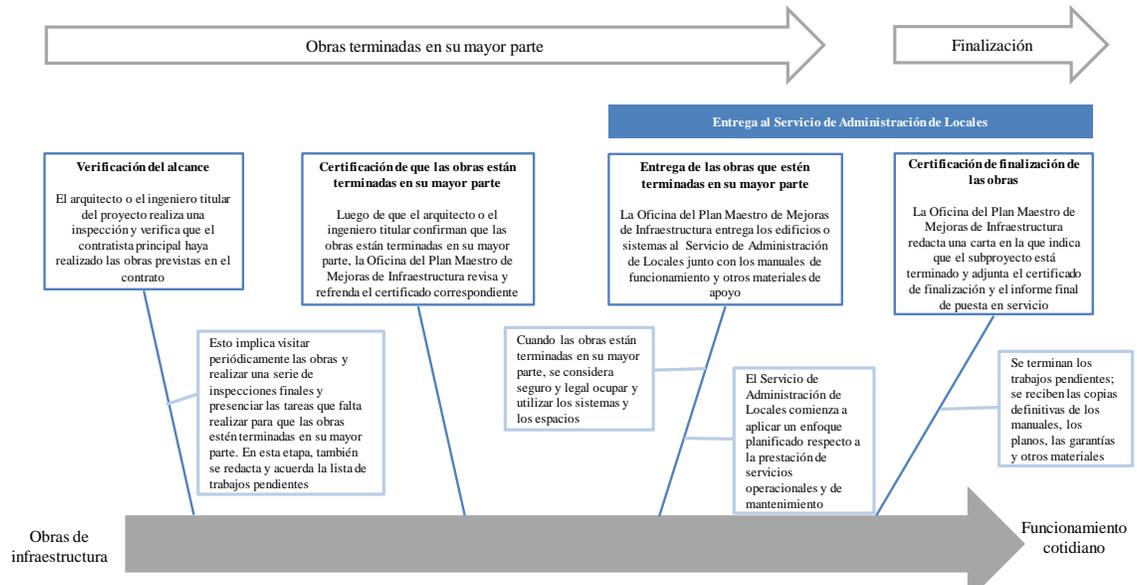
Transición hacia el funcionamiento cotidiano

38. La Oficina del Plan Maestro de Mejoras de Infraestructura, la Oficina de Servicios Centrales de Apoyo y el contratista principal han adoptado procesos y procedimientos que presentan características inherentes a la entrega eficaz de los edificios y que suelen incluir lo siguiente:

- Funciones específicas de vigilancia, comprobación y verificación;
- Procesos y procedimientos obligatorios para registrar, documentar y confirmar la situación del proceso de entrega;
- Un método eficiente e integral para transferir la responsabilidad y la titularidad de las obras renovadas del contratista principal al servicio de administración de locales *in situ*.

39. La Oficina del Plan Maestro de Mejoras de Infraestructura ha venido entregando las distintas áreas del recinto a medida que el arquitecto o el ingeniero pertinente del proyecto determinaba que las obras estaban terminadas en su mayor parte. Cuando se certifica que un edificio o un sistema está terminado en su mayor parte, ocupar y utilizar los espacios y los sistemas se considera seguro y legal. En el **gráfico V** figuran las principales etapas del proceso de entrega del proyecto. La entrega por etapas ha dificultado el proceso debido a la necesidad de coordinar múltiples entregas.

Gráfico V
Proceso de entrega al Servicio de Administración de Locales



Fuente: Análisis de la Junta de Auditores del proceso de entrega llevado adelante por la Administración.

40. La capacidad del Servicio de Administración de Locales de gestionar el recinto de manera eficaz y eficiente está supeditada a la transferencia adecuada de información especializada durante la entrega y está vinculada al cierre puntual de los contratos. Al mes de junio de 2015, 11 de los 24 contratos se mantenían vigentes. El Servicio de Administración de Locales sigue aguardando la documentación final, en particular las garantías y los manuales operativos para contribuir al funcionamiento eficaz de los sistemas y los edificios.

41. La Administración ha adoptado un plan de puesta en servicio integral elaborado por una empresa independiente. Si bien el plan incluye un requisito de control operativo y presentación de informes, la Administración no pudo proporcionarlo al momento de la auditoría, por lo cual la Junta no está en condiciones de asegurar que se haya aplicado con eficacia. Al parecer las actividades de puesta en marcha y verificación se han planificado en etapas debido a la naturaleza, el alcance y la magnitud de la infraestructura de los servicios centrales recién instalados y el recinto al que presta servicios. Durante todo el proceso, las interrupciones del funcionamiento cotidiano del recinto han sido mínimas. En general, solo se produjeron unas pocas interrupciones importantes de los servicios en el marco del plan y, cuando resultó necesario, estas fueron notificadas al recinto con antelación. El enfoque adoptado en esas circunstancias es considerado una buena práctica del sector.

Funcionamiento cotidiano

42. Los sistemas instalados en el marco de la renovación son fundamentales para el funcionamiento eficaz del recinto. Para realizar la entrega en etapas, el Servicio de Administración de Locales tuvo que organizar el mantenimiento utilizando diferentes enfoques. Cuando los contratos de mantenimiento no se celebraron a tiempo, las funciones conexas se atendieron internamente o por medio de arreglos especiales, por ejemplo, utilizando las garantías o encargando la gestión provisional del mantenimiento al contratista principal.

43. Si bien las soluciones provisionales están dando resultados, al mes de marzo de 2015 aún no se habían aprobado algunos contratos clave de mantenimiento, especialmente los relativos a la infraestructura mecánica, eléctrica y de plomería de todo el recinto y la planta principal de servicios. Esta situación plantea un riesgo para el desarrollo futuro de las actividades, pues este mantenimiento es indispensable para asegurar el buen funcionamiento de los servicios proporcionados a los edificios en cualquier instalación nueva o renovada. Si la Administración hubiera suscrito contratos para la instalación y el mantenimiento de los equipos y los sistemas por un período breve, podría haber evitado el riesgo que supone no contar con contratos para tareas clave de mantenimiento. También le hubiera dado tiempo para comprender el funcionamiento de los edificios y determinar el enfoque que debe aplicarse al mantenimiento a largo plazo, el cual podría tenerse en cuenta en futuros proyectos de construcción.

44. Siguiendo las recomendaciones de la Oficina del Plan Maestro de Mejoras de Infraestructura, el Servicio de Administración de Locales ha formulado un enfoque que implicará la ejecución interna de 10 contratos de mantenimiento, la celebración de 13 contratos con proveedores externos y la celebración de un contrato que combina ambas modalidades. La Administración comunicó a la Junta que tiene previsto contratar a una empresa especializada en 2017 para que determine de manera independiente si el enfoque de mantenimiento adoptado ha dado o no resultados. Este enfoque ofrece la oportunidad de reexaminar el equilibrio entre la contratación externa y la prestación de servicios interna para velar por que los recursos disponibles se utilicen de manera eficaz en cuanto a costos.

E. Maximización de los beneficios del proyecto

45. Es preciso que la Administración demuestre los beneficios derivados de la inversión de 2,3 millones de dólares hecha por los Estados Miembros, algunos de los cuales son inmediatos y evidentes. Los edificios y los sótanos renovados ofrecen ahora un entorno de trabajo más modernizado con sistemas y equipo más sofisticados y proporcionan más seguridad en la mayor parte del recinto. Estas mejoras se lograron sin perder un importante patrimonio arquitectónico y estético y sin perturbar el funcionamiento habitual de las instalaciones. Sin embargo, como indicó la Junta en su último informe (véase A/69/5 (Vol. V)), los resultados previstos del proyecto eran cualitativos, no estaban bien definidos y carecían de una medida objetiva para juzgar su éxito y calcular el rendimiento de la inversión. A ese respecto, la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto recomendó que la Asamblea General solicitara al Secretario General que diera cuenta de los beneficios efectivos del proyecto, en comparación con los beneficios previstos, en los futuros informes anuales sobre la marcha de la ejecución del plan

maestro de mejoras de infraestructura (véase A/69/529, párr. 15). La Junta considera que esta información debe incluir los beneficios financieros y no financieros del plan maestro de mejoras de infraestructura, incluida una evaluación objetiva de los logros obtenidos en relación con los resultados esperados del proyecto, según los cuales el recinto renovado debería:

- 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.

46. Otros de los beneficios previstos eran cuantificables y comprendían un mejor 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 CO². Sin embargo, al mes de marzo de 2015, los sistemas de administración de edificios que recabarán los datos sobre el consumo de servicios públicos y la eficiencia energética no estaban en pleno funcionamiento. Por lo tanto, en este momento no es posible determinar en qué medida se han conseguido estos beneficios previstos. No obstante, el presupuesto aprobado para el bienio 2014/2015 prevé una reducción de los gastos de servicios públicos de 5,4 millones de dólares en relación al bienio 2012/2013.

47. Si bien la Administración no contaba con un plan oficial para conseguir los beneficios previstos del plan maestro de mejoras de infraestructura, aún es posible obtener beneficios del proyecto, en particular de la siguiente manera:

- Manteniendo los beneficios existentes, por ejemplo mediante la adopción de una estrategia de gestión de activos a largo plazo para el recinto renovado;
- Obteniendo mayores beneficios, por ejemplo mediante la aplicación de modalidades de trabajo flexibles para aumentar la eficiencia y la utilización del espacio.

48. Un beneficio mayor que podría explotarse es la experiencia y las enseñanzas extraídas del plan maestro de mejoras de infraestructura. Cuando la Administración emprende una serie de proyectos de infraestructura, es sumamente importante, en un contexto de limitaciones presupuestarias, minimizar los sobrecostos y optimizar el valor a fin de destinar una mayor parte de las contribuciones de los Estados Miembros a los gastos básicos. A diferencia de la mayoría de las organizaciones, las Naciones Unidas no han establecido un enfoque para gestionar y asegurar la ejecución de proyectos importantes, lo cual dificulta la adopción de las enseñanzas extraídas. La Junta ha publicado un documento sobre las enseñanzas extraídas del plan maestro de mejoras de infraestructura aprovechando un conocimiento más amplio de las mejores prácticas aplicadas en los principales proyectos. En este documento, se resaltan algunas de las enseñanzas más importantes y sistémicas directamente relacionadas con futuros proyectos de infraestructura. Hay indicios de que el plan estratégico de conservación del patrimonio está incorporando estas enseñanzas en el enfoque aplicado a la ejecución de las primeras etapas del proyecto, por ejemplo incluyendo los costos asociados en el presupuesto desde un principio. La Junta presentará un informe sobre el avance del plan estratégico de

conservación del patrimonio en el septuagésimo período de sesiones de la Asamblea General.

Estrategia para la gestión de activos a largo plazo

49. Para evitar la necesidad de ejecutar planes maestros de mejoras de infraestructura repetitivos y costosos, la Administración debe dejar de lado el tradicional enfoque reactivo y costoso que aplica para gestionar los activos. La Administración no contaba, y aún no cuenta, con una estrategia de inversión en activos para su Sede que abarque toda su vida útil, lo cual probablemente llevó a poner en marcha el plan maestro de mejoras de infraestructura, que ha causado numerosos trastornos.

50. El examen estratégico de la infraestructura tiene por objeto mejorar la administración mundial de las instalaciones y el conocimiento que tiene la Administración de las necesidades existentes, así como ofrecer una herramienta para dar prioridad a la construcción y el mantenimiento de sus activos a nivel mundial. En cualquier plan de gestión de activos, es fundamental contar con datos integrales. La adopción de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público llevó a la Administración a evaluar las condiciones de sus activos a nivel mundial y los análisis relativos a su sustitución al término de su vida útil. Los datos obtenidos de estas evaluaciones sirvieron para concebir un programa inicial de mantenimiento de la infraestructura con una duración de 20 años, de 2018 a 2037. No obstante, algunas obras de infraestructura en Ginebra, Beirut, Addis Abeba y Arusha (República Unida de Tanzania) no están incluidas en las estimaciones de costos actuales.

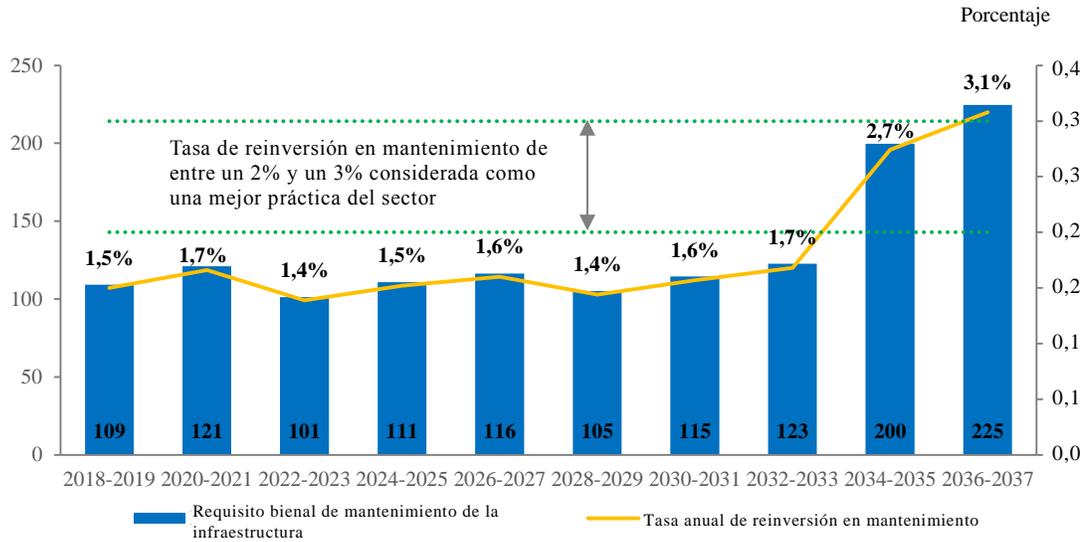
51. En marzo de 2015, la Asamblea General expresó su apoyo general al examen estratégico de la infraestructura, pero solicitó que el Secretario General:

- Evaluara mejor los posibles costos y beneficios de un programa de mantenimiento preventivo, en comparación con el enfoque actual de carácter reactivo;
- Considerara la importancia de asegurar que se dispusiera de capacidad interna idónea en el contexto de la ejecución del examen estratégico de la infraestructura;
- Estableciera mecanismos adecuados de supervisión.

52. La Administración calcula que las necesidades totales de mantenimiento de la infraestructura para los próximos 20 años ascenderán a 1.326 millones de dólares (véase el **gráfico VI**). El nivel de mejoras de infraestructura necesarias para que el mantenimiento sea más proactivo es significativamente superior a los anteriores presupuestos de mantenimiento y asciende a un promedio de más de 130 millones de dólares por bienio, frente a un gasto promedio histórico por bienio de unos 80 millones de dólares. La Junta observa que durante los primeros 16 años la tasa de reinversión en mantenimiento es inferior a la tasa recomendada por las mejores prácticas del sector, de entre el 2% y el 3%, citada por la Administración.

Gráfico VI
Estimaciones del costo de las necesidades de mantenimiento proactivo
de 2018 a 2037

(En millones de dólares de los Estados Unidos)



Fuente: Datos de la Administración.

53. Si bien el presupuesto de mantenimiento de la infraestructura a largo plazo ha aumentado, se espera que genere beneficios. Con el paso del tiempo, si se aplica un enfoque de mantenimiento reactivo, aumenta el costo de mantener los activos en condiciones de funcionamiento, así como los inconvenientes derivados de interrupciones sorpresivas y cada vez más graves. Los estudios realizados indican que, si se aplicara un enfoque preventivo en lugar de uno reactivo, con el tiempo se podría ahorrar hasta un 12%. En su resolución 69/274 A, la Asamblea General pidió que se siguieran evaluando los costos y beneficios de un programa de mantenimiento preventivo y de la gestión de los activos durante toda su vida útil, en comparación con el enfoque actual de carácter reactivo.

Modalidad de trabajo flexible

54. Si bien en el proyecto no se establecieron metas para el uso del espacio, se espera que el uso del espacio para oficinas sea más eficiente y que la configuración con oficinas de planta abierta incremente la productividad y la colaboración entre el personal. En el cuadro 10 se observa que se prevé un menor número total de espacios de trabajo disponibles para el personal en los edificios renovados. La adopción de la modalidad de trabajo flexible es una gran oportunidad para la Administración, ya que el espacio existente podría alojar a un 20% más del personal y se obtendrían economías por la terminación de algunos contratos de arrendamiento externo. Una ventaja importante del plan maestro de mejoras de infraestructura es que las mejoras estructurales de los edificios hacen que sea relativamente sencillo reconfigurar los espacios para implementar la modalidad de trabajo flexible.

55. En abril de 2015, la Asamblea General aprobó el estudio de viabilidad para poner en marcha la modalidad de trabajo flexible en la Sede y recomendó que se evaluara su implementación en otros lugares de destino, entre otras cosas, en el marco del plan estratégico de conservación del patrimonio. Se calcula que la puesta en marcha de la modalidad de trabajo flexible costará 49,6 millones de dólares, que la Administración se propone compensar rescindiendo contratos de arrendamiento comercial, lo cual permitiría obtener economías anuales por valor de 19,8 millones de dólares a partir de 2019. La Administración calcula que, con la modalidad de trabajo flexible, habría espacio para 800 funcionarios más en el edificio de la Secretaría y para 150 funcionarios más en el edificio FF, aplicando un coeficiente espacio/persona de 0,81 a 1,00 (81 espacios de trabajo para 100 funcionarios) similar al aplicado con éxito en el proyecto piloto.

Cuadro 10

Número de espacios de trabajo del personal antes y después del plan maestro de mejoras de infraestructura

<i>Edificio renovado</i>	<i>Antes de la renovación</i>	<i>Después de la renovación</i>	<i>Variación</i>
Edificio de la Secretaría	2 763	2 865	+102
Sótanos	727	246	-481
Edificio de conferencias	112	77	-35
Edificio de la Biblioteca	95	140	+45
Edificio de la Asamblea General	28	74	+46
Total	3 725	3 402	-323

Fuente: respuestas escritas presentadas por la Administración a las preguntas formuladas por la Quinta Comisión en el sexagésimo noveno período de sesiones de la Asamblea General.

Notas:

Supone una renovación parcial del edificio de la Biblioteca y la horquilla superior de espacios de trabajo previstos.

No incluye cambios resultantes del proyecto piloto para evaluar la modalidad de trabajo flexible.

56. La Administración llevó adelante un proyecto piloto para evaluar la modalidad de trabajo flexible en los pisos 18 y 19 del edificio de la Secretaría, en el que participaron 128 funcionarios de la División de Planificación Estratégica y Dotación de Personal de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos. Según la Administración, en general, el personal opinó que la modalidad de trabajo flexible había sido positiva y valoró favorablemente la mayor interacción entre colegas. De los 35 funcionarios encuestados, 16 prefirieron el espacio piloto, 8 prefirieron los arreglos anteriores al proyecto piloto y 11 manifestaron no tener ninguna preferencia (véase A/69/749, párr. 34). En lo que se refiere a la utilización del espacio, en el proyecto piloto de la modalidad de trabajo flexible se pudo:

- Reconfigurar el espacio de trabajo de 84 a 105 espacios, lo cual dio lugar a un aumento del 25%;

- Demostrar que 128 funcionarios podían trabajar cómodamente en un espacio de trabajo configurado originalmente para 84 funcionarios, lo cual dio lugar a un aumento del 52%.

57. La Junta considera que la Administración debería proponerse objetivos más ambiciosos para el uso del espacio resultante de la modalidad de trabajo flexible. El estudio de viabilidad llevado adelante por la Administración prevé una reducción del 18% del espacio total utilizado en Nueva York a partir de un coeficiente espacio/persona de 0,81 a 1,00. En 2014, la Administración llevó a cabo un estudio integral del uso del espacio de trabajo en el que se constató que había 1.160 espacios distribuidos en 15 pisos en cinco edificios, incluidos el edificio de la Secretaría, el edificio DC-1, el edificio DC-2, el edificio Innovation Luggage y el edificio del UNITAR. En el estudio, se llegó a la conclusión de que, en promedio, entre el 38% y el 48% de los espacios se utilizaban en cualquier momento del día. Las conclusiones del estudio indican que el espacio podría utilizarse de un modo mucho más eficiente con la implementación de la modalidad de trabajo flexible y podría ser aprovechado por más funcionarios de los propuestos en el estudio de viabilidad.

58. La implementación de la modalidad de trabajo flexible es una actividad de gestión del cambio compleja. En el estudio de viabilidad se reconoce la necesidad de establecer una comunicación eficaz con el personal de las Naciones Unidas, apoyar el cambio cultural y contar con el apoyo y el liderazgo visible del personal directivo superior. La modalidad de trabajo flexible está en consonancia con otros programas de cambio que ha puesto en marcha la Administración y que es preciso entender de manera global, 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 un nuevo modelo mundial de prestación de servicios deberían repercutir en las necesidades de personal y espacio para oficinas, lo cual, junto con la modalidad de trabajo flexible, permitirá determinar la necesidad y el alcance de un proyecto sobre los espacios de trabajo a largo plazo.

F. Agradecimientos

59. La Junta desea expresar su agradecimiento por la cooperación y asistencia que prestaron a su personal el Secretario General Adjunto de Gestión y el personal a su cargo.

(Firmado) **Mussa Juma Assad**
Contralor y Auditor General de la República Unida de Tanzania
Presidente de la Junta de Auditores

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

(Firmado) **Shashi Kant Sharma**
Contralor y Auditor General de la India

30 de junio de 2015

Anexo I

Presupuesto y estimaciones del gasto 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 2008</i>	<i>Situación en septiembre de 2009</i>	<i>Situación en septiembre de 2010</i>	<i>Situación en mayo de 2011</i>
	<i>Aprobada a 2006</i>	<i>Situación en agosto de 2007</i>				
Construcción	935 300	964 625	1 032 900	1 057 402	1 016 920	1 058 714
Obras de reorganización del espacio para mejorar la seguridad	–	–	–	–	–	82 185
Honorarios profesionales y gastos de gestión	231 000	234 508	280 340	302 365	316 549	326 994
Honorarios relacionados con la reorganización del espacio para mejorar la seguridad	–	–	–	–	–	10 713
Alquiler y acondicionamiento de locales provisionales	214 500	389 858	425 695	426 881	421 113	529 679
Imprevistos	199 900	199 859	235 236	181 423	202 209	89 084
Aumento de precios previsto	296 000	277 960	–	–	–	–
Imprevistos relacionados con la reorganización del espacio para mejorar la seguridad	–	–	–	–	–	6 659
Gastos previstos del plan maestro de mejoras de infraestructura	1 876 700	2 066 810	1 974 171	1 968 071	1 956 791	2 104 028
Presupuesto aprobado	(1 876 700)	(1 876 700)	(1 876 700)	(1 876 700)	(1 876 700)	(1 876 700)
Contribuciones de los Estados Miembros	–	–	–	–	–	(110 500)
Sobrecosto del proyecto (construcción)	0	190 110	97 471	91 371	80 091	116 828
Fondo de reserva para el capital de operaciones						
Déficit de financiación (construcción)	0	190 110	97 471	91 371	80 091	116 828
Costos asociados					162 485	146 806
Centro de datos secundario					19 770	20 700
Contribución para el centro de datos secundario					(4 228)	(4 228)
Total de sobrecosto para las Naciones Unidas					258 118	281 034

	<i>Estrategia IV</i>		<i>Estrategia acelerada IV</i>			
	<i>Aprobada a 2006</i>	<i>Situación en julio de 2012</i>	<i>Situación en junio de 2013</i>	<i>Situación en diciembre de 2013</i>	<i>Situación en junio de 2014</i>	<i>Situación en marzo de 2015</i>
Construcción	935 300	1 206 003	1 219 950	1 226 559	1 236 119	1 171 119
Obras de reorganización del espacio para mejorar la seguridad	–	82 628	82 628	82 628	89 287	89 287
Honorarios profesionales y gastos de gestión	231 000	368 290	368 831	368 874	368 874	368 874
Honorarios relacionados con la reorganización del espacio para mejorar la seguridad	–	10 713	10 713	10 713	10 713	10 713
Alquiler y acondicionamiento de locales provisionales	214 500	511 819	511 819	511 819	509 980	509 980
Imprevistos	199 900	41 638	14 150	7 721	0	0
Aumento de precios previsto	296 000	–	–	–	–	–
Imprevistos relacionados con la reorganización del espacio para mejorar la seguridad	–	6 659	6 659	6 659	0	0
Gastos previstos del plan maestro de mejoras de infraestructura	1 876 700	2 227 750	2 214 750	2 214 973	2 214 973	2 149 973
Presupuesto aprobado	(1 876 700)	(1 876 700)	(1 876 700)	(1 876 700)	(1 876 700)	(1 876 700)
Contribuciones de los Estados Miembros	–	(110 689)	(113 689)	(113 912)	(113 912)	(113 912)
Sobrecosto del proyecto (construcción)	0	240 361	224 361	224 361	224 361	159 361
Fondo de reserva para el capital de operaciones			(71 000)	(159 400)	(159 400)	(159 400)
Déficit de financiación (construcción)	0	240 361	153 361	64 961	64 961	(39)
Costos asociados		143 139	141 409	140 253	139 812	139 812
Centro de datos secundario		19 488	19 268	19 268	19 268	19 268
Contribución para el centro de datos secundario		(4 228)	(4 228)	(4 228)	(4 228)	(4 228)
Total de sobrecosto para las Naciones Unidas		398 760	309 810	220 254	219 813	154 813

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 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).

Cifras correspondientes a marzo de 2015 proporcionadas por la Administración para la auditoría.

Anexo II

Estado de la aplicación de las recomendaciones

<i>Período de sesiones de la Asamblea General/párrafo</i>	<i>Resumen de la recomendación</i>	<i>Observaciones de la Administración sobre la situación, abril de 2015</i>	<i>Observaciones de la Junta sobre la situación, abril de 2015</i>	<i>Aplicada totalmente</i>	<i>En proceso de aplicación</i>	<i>Sin aplicar</i>	<i>Archivada por la Junta</i>
Sexagésimo séptimo período de sesiones/párrafo 83	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.	En octubre de 2014 comenzó a utilizarse un espacio piloto en parte de los pisos 18 y 19 del edificio de la Secretaría. Los detalles del programa piloto se indicaron en el informe del Secretario General que abordaba el estudio de viabilidad amplio sobre la aplicación de estrategias relativas a un lugar de trabajo flexible en las Naciones Unidas (véase A/69/749, párrs. 26 a 42). El programa piloto incluía la aplicación de la medida de menos de un escritorio o lugar de trabajo por persona. La Asamblea General ha aprobado la aplicación de estrategias de flexibilidad en el lugar de trabajo en 26 pisos del edificio de la Secretaría y 8 pisos del edificio FF. La Secretaría también ha incorporado el enfoque de flexibilidad en el lugar de trabajo descrito en el informe del Secretario General en el estudio de las opciones de alojamiento a largo plazo para la Sede.	Como resultado del programa piloto de la Administración sobre la flexibilidad en el lugar de trabajo, se evaluaron los costos y los beneficios previstos que produciría una implantación progresiva más amplia. Aunque se ha avanzado mucho, la Junta considera que la Administración debe seguir esforzándose para lograr una meta más ambiciosa en relación con la utilización del espacio derivado de las estrategias de trabajo flexible.	X			
Sexagésimo octavo período de sesiones/párrafo 39	La Junta recomienda que en futuros proyectos de esta naturaleza la Administración emplee un enfoque basado en los riesgos para determinar, asignar y notificar los fondos para imprevistos sobre la base de las mejores prácticas actuales de gestión de proyectos.	Consúltese el informe del Secretario General sobre el plan estratégico de conservación del patrimonio de la Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra (véase A/69/417, párrs. 118 y 119). En el plan estratégico de conservación del patrimonio se está utilizando un enfoque basado en los riesgos para determinar,	La Junta acoge con beneplácito la intención que se demuestra en los proyectos señalados pero observa que aún no existe un enfoque normalizado respecto a la gestión de imprevistos y la presentación de informes que han de aplicarse en los proyectos de infraestructura de las Naciones Unidas.		X		

<i>Período de sesiones de la Asamblea General/párrafo</i>	<i>Resumen de la recomendación</i>	<i>Observaciones de la Administración sobre la situación, abril de 2015</i>	<i>Observaciones de la Junta sobre la situación, abril de 2015</i>	<i>Aplicada totalmente</i>	<i>En proceso de aplicación</i>	<i>Sin aplicar</i>	<i>Archivada por la Junta</i>
		<p>asignar y notificar los fondos para imprevistos.</p> <p>Esto se ha puesto en práctica y se ha reflejado explícitamente en el informe más reciente sobre el plan estratégico de conservación del patrimonio, como parte del marco de control interno y la estructura de gobernanza. Los principios también se aplicarán a otros proyectos de infraestructura en marcha.</p>					
Sexagésimo octavo período de sesiones/párrafo 69	<p>La Junta recomienda que el grupo de trabajo sobre las estrategias de flexibilidad en el lugar de trabajo:</p> <p>a) recopile datos sólidos sobre la ocupación efectiva del edificio y los costos de ocupación por escritorio en cada edificio, en toda la cartera de espacios permanentes y alquilados de Nueva York; y b) utilice ese análisis para comprender mejor sus futuras necesidades inmobiliarias tanto en Nueva York como en sus complejos de edificios a nivel mundial.</p>	<p>En el informe del Secretario General que aborda el estudio de viabilidad amplio sobre la aplicación de estrategias relativas a un lugar de trabajo flexible en las Naciones Unidas (véase A/69/749, párrs. 8 a 10) se proporciona información detallada del estudio sobre la utilización del espacio realizado en septiembre de 2014. A raíz de ese informe, la Asamblea General aprobó un proyecto más amplio sobre la flexibilidad en el lugar de trabajo en la Sede que finalizará a principios de 2018. El cálculo de costos estándar para oficinas y otros espacios de trabajo tendrá que ajustarse a la aplicación del proyecto sobre flexibilidad en el lugar de trabajo.</p>	<p>La Administración contrató a una empresa de consultoría para realizar el análisis de los complejos de edificios de Nueva York. No hemos visto pruebas de que se haya hecho lo mismo con respecto a los complejos de edificios a nivel mundial pero consideramos que esta recomendación se ha aplicado en la práctica.</p>	X			
Sexagésimo octavo período de sesiones/párrafo 77	<p>La Junta recomienda a la Administración que adopte una estrategia de inversión de los activos durante todo su ciclo de vida y evalúe opciones presupuestadas para el mantenimiento de los edificios de la Sede durante su vida útil.</p>	<p>El informe del Secretario General sobre el examen estratégico de la infraestructura (A/69/760) proporciona una proyección de las necesidades de infraestructura a nivel mundial de 2018 a 2037. Se presentará un informe actualizado en la primera parte de la continuación del septuagésimo</p>	<p>Gracias al examen estratégico de la infraestructura se dispone de mejor información para comprender las necesidades de mantenimiento de los edificios de la Sede. La Administración debe evaluar las opciones presupuestadas para los arreglos proactivos de mantenimiento</p>		X		

<i>Período de sesiones de la Asamblea General/párrafo</i>	<i>Resumen de la recomendación</i>	<i>Observaciones de la Administración sobre la situación, abril de 2015</i>	<i>Observaciones de la Junta sobre la situación, abril de 2015</i>	<i>Aplicada totalmente</i>	<i>En proceso de aplicación</i>	<i>Sin aplicar</i>	<i>Archivada por la Junta</i>
Sexagésimo octavo período de sesiones/párrafo 82	La Junta recomienda que la Oficina de Servicios Centrales de Apoyo examine sus contratos de mantenimiento actuales, sobre la base de una evaluación del alcance total de las necesidades de gestión de locales tras la finalización del plan maestro de mejoras de infraestructura, y evalúe la posibilidad de sacar mayor provecho de las relaciones comerciales estratégicas futuras.	período de sesiones de la Asamblea General, que incluirá un análisis de las opciones presupuestadas. A fecha de abril de 2015 la Oficina de Servicios Centrales de Apoyo tiene vigentes contratos de servicios y arreglos internos de mantenimiento para todas las instalaciones de los edificios que se traspasarán en el marco del plan maestro de mejoras de infraestructura. La Oficina supervisará la experiencia de mantener en vigencia los contratos de servicios durante un período de aproximadamente un año con el fin de determinar si esa práctica debe perfeccionarse o ajustarse para que exista el nivel de servicio necesario y asegurar su eficacia.	frente a los arreglos reactivos con el fin de encontrar la mejor solución para el recinto. En vista de los planes de la Oficina de Servicios Centrales de Apoyo, la Junta considera que esta recomendación está en proceso de aplicación.		X		
Sexagésimo noveno período de sesiones/párrafo 25 a)	La Junta recomienda a la Administración que aclare a la Asamblea General, durante la parte principal de su sexagésimo noveno período de sesiones, qué 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 entreguen después del cierre de la Oficina del Plan Maestro de Mejoras de Infraestructura.	Todos los elementos dentro del ámbito del proyecto se entregarán en el marco del plan maestro de mejoras de infraestructura. Como se indicó en el duodécimo informe anual sobre la marcha de los trabajos, presentado durante la parte principal del sexagésimo noveno período de sesiones de la Asamblea General, algunos de los elementos se finalizarán después del cierre de la Oficina del Plan Maestro de Mejoras de Infraestructura, de conformidad con el diseño y la planificación de la Oficina y con arreglo al presupuesto aprobado del plan maestro de mejoras de infraestructura. Además, durante la primera parte de la	La Administración consideró que la recomendación estaba aplicada en agosto de 2014. La Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto señaló en octubre de 2014 que seguían sin quedar claros el cronograma para la finalización del plan y los elementos que se entregarían después del cierre de la Oficina del Plan Maestro de Mejoras de Infraestructura. La Junta considera que, a la vista de las conclusiones señaladas en la sección C de este informe, aunque esta recomendación no se aplicó eficazmente durante el sexagésimo noveno período de sesiones, ahora está archivada.				X

<i>Período de sesiones de la Asamblea General/párrafo</i>	<i>Resumen de la recomendación</i>	<i>Observaciones de la Administración sobre la situación, abril de 2015</i>	<i>Observaciones de la Junta sobre la situación, abril de 2015</i>	<i>Aplicada totalmente</i>	<i>En proceso de aplicación</i>	<i>Sin aplicar</i>	<i>Archivada por la Junta</i>
Sexagésimo noveno período de sesiones/párrafo 25 b)	La Junta recomienda a la Administración que 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	Reiteramos nuestras observaciones anteriores y consideramos que la recomendación se ha aplicado. La sección IV del informe sobre el plan estratégico de conservación del patrimonio de la Oficina de	La recomendación es más amplia que el plan maestro de mejoras de infraestructura. La Administración no ha establecido un enfoque que permita garantizar el control de los proyectos de gran envergadura			X	

<i>Período de sesiones de la Asamblea General/párrafo</i>	<i>Resumen de la recomendación</i>	<i>Observaciones de la Administración sobre la situación, abril de 2015</i>	<i>Observaciones de la Junta sobre la situación, abril de 2015</i>	<i>Aplicada totalmente</i>	<i>En proceso de aplicación</i>	<i>Sin aplicar</i>	<i>Archivada por la Junta</i>
	establecido para proporcionar un control independiente del proyecto.	las Naciones Unidas en Ginebra (A/69/417), en la que se abordan la gobernanza y la supervisión del proyecto, incluye la creación de una junta consultiva independiente.	de manera independiente y no tiene previsto hacerlo. Dado el carácter de alto riesgo que tienen los principales proyectos de las Naciones Unidas, la Junta reitera la conveniencia de un sistema de garantía independiente que ayude a destacar y gestionar los riesgos y maximizar el rendimiento de las inversiones realizadas por los Estados Miembros con respecto a los programas y proyectos principales. Dicho enfoque es el que se suele seguir en muchas organizaciones grandes.				
Sexagésimo noveno período de sesiones/párrafo 25 c)	La Junta recomienda a la Administración que examine los arreglos 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.	Todos los contratos de servicios se adjudican en función de la mejor relación entre calidad y precio. Los datos de funcionamiento necesarios para las ofertas relacionadas con nuevos sistemas se obtuvieron mediante el examen de manuales de funcionamiento y mantenimiento del equipo, planos de las obras, páginas web de los fabricantes, conversaciones con el personal principal del plan maestro de mejoras de infraestructura y un estudio independiente sobre los procedimientos preventivos de mantenimiento recomendados para el equipo instalado en el marco del plan maestro de reformas de infraestructura (realizado por un contratista para el Servicio de Administración de Locales). Para la mayoría de los sistemas, la información obtenida fue suficiente para proporcionar	A medida que el Servicio de Administración de Locales se vaya familiarizando y adquiera más experiencia en la gestión de los sistemas y los edificios que se le han traspasado, dispondrá de mayor conocimientos y datos de funcionamiento. La Administración ha de utilizar los datos para determinar un enfoque de mantenimiento adecuado y definir la capacitación necesaria para el personal interno con vistas a que el mantenimiento del recinto sea eficaz. La Junta considera que se está aplicando la recomendación.		X		

<i>Período de sesiones de la Asamblea General/párrafo</i>	<i>Resumen de la recomendación</i>	<i>Observaciones de la Administración sobre la situación, abril de 2015</i>	<i>Observaciones de la Junta sobre la situación, abril de 2015</i>	<i>Aplicada totalmente</i>	<i>En proceso de aplicación</i>	<i>Sin aplicar</i>	<i>Archivada por la Junta</i>
---	------------------------------------	---	--	----------------------------	---------------------------------	--------------------	-------------------------------

una descripción detallada de los trabajos en relación con el nuevo equipo y determinar si sería más económico externalizar las tareas de mantenimiento o realizarlas internamente. En un número reducido de casos (BMS Systems, York Chillers), el Servicio de Administración de Locales optó por centrarse en contratos de mantenimiento de corta duración con un proveedor único hasta que la entrega de los proyectos del plan maestro de mejoras de infraestructura facilitase más información sobre los sistemas y el personal interno tuviese más experiencia con el funcionamiento de los nuevos sistemas.

Se registrará un historial detallado del equipo y los servicios de mantenimiento en el módulo de mantenimiento de las instalaciones de UMOJA, cuya puesta en marcha está prevista para noviembre de 2015. El sistema de gestión energética estará disponible en línea en junio de 2015 y proporcionará capacidad al equipo para que pueda generar información detallada sobre el uso de energía. La Sección de Servicios de Supervisión y Mantenimiento de las Instalaciones tiene la intención de utilizar eficazmente los nuevos datos para velar por que se lleven a cabo las tareas de mantenimiento de tal modo que el equipo tenga el máximo de vida útil y que el nuevo equipo utilice de forma óptima la energía.

<i>Periodo de sesiones de la Asamblea General/párrafo</i>	<i>Resumen de la recomendación</i>	<i>Observaciones de la Administración sobre la situación, abril de 2015</i>	<i>Observaciones de la Junta sobre la situación, abril de 2015</i>	<i>Aplicada totalmente</i>	<i>En proceso de aplicación</i>	<i>Sin aplicar</i>	<i>Archivada por la Junta</i>
Sexagésimo noveno período de sesiones/párrafo 25 d)	La Junta recomienda que la Administración 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.	El personal directivo superior participará en la aplicación del proyecto sobre la flexibilidad en el lugar de trabajo en el edificio de la Secretaría, que se ejecutará entre septiembre de 2015 y principios de 2018.	Se han realizado importantes avances durante la fase experimental. Tras la aprobación del estudio de viabilidad por parte de la Asamblea General, sigue siendo importante que el personal directivo superior “predique con el ejemplo” y adopte nuevas formas de trabajo en las distribuciones propuestas.		X		
Total				2	5	1	1
Porcentaje				22	56	11	11