



Asamblea General

Distr. general
22 de enero de 2016
Español
Original: inglés

Septuagésimo período de sesiones

Tema 134 del programa

Presupuesto por programas para el bienio 2016-2017

Examen estratégico de la infraestructura

Informe del Secretario General

Resumen

Este informe se presenta en cumplimiento de la sección II de la resolución 69/274 A de la Asamblea General, sobre la iniciativa de administración global de bienes de la Secretaría de las Naciones Unidas, denominada examen estratégico de la infraestructura.

En el presente informe se proporciona información actualizada sobre el análisis de la relación costo-beneficio del enfoque general propuesto para el mantenimiento de la infraestructura de los edificios y los activos de propiedad de las Naciones Unidas, que incluye una revisión del análisis práctico. En el informe se proporciona información actualizada sobre las directrices globales de gestión de los proyectos de construcción, que se publicaron en enero de 2016. Las directrices establecen la normativa mundial sobre las funciones y responsabilidades de las distintas partes que intervienen en las diversas fases del proceso de construcción, así como sobre la gestión de riesgos y el establecimiento y uso de fondos para imprevistos.

El informe contiene nuevos datos sobre el programa de mantenimiento de las infraestructuras, presentado inicialmente en el anterior informe del Secretario General (A/69/760), incluida una lista actualizada de los proyectos de mejora de la infraestructura propuestos a corto plazo que se emprenderán en la Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi, la Comisión Económica para África, la Comisión Económica y Social para Asia y el Pacífico y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe. El informe también incluye información sobre otras consideraciones, en particular, cuestiones relativas a la accesibilidad y los derechos de las personas con discapacidad, las necesidades de alojamiento mundiales a largo plazo y las estrategias para lograr un lugar de trabajo flexible.

Se solicita a la Asamblea General que tome nota del informe, apruebe los recursos necesarios propuestos para el bienio 2016-2017, y solicite al Secretario General que la informe al respecto en la parte principal de su septuagésimo segundo período de sesiones.

* Publicado nuevamente por razones técnicas el 5 de febrero de 2016.

16-00932* (S) 050216 050216



Se ruega reciclar



Índice

| | <i>Página</i> |
|--|---------------|
| I. Introducción | 3 |
| II. Análisis de la relación costo-beneficio del enfoque propuesto para el mantenimiento de la infraestructura | 4 |
| III. Planificación y gestión de bienes inmuebles | 7 |
| A. Directrices globales para la gestión de los proyectos de construcción | 7 |
| B. Supervisión y gobernanza | 8 |
| C. Gestión de riesgos | 10 |
| D. Establecimiento y gestión de provisiones para gastos imprevistos del proyecto | 11 |
| IV. Actualización del programa de mantenimiento de la infraestructura | 12 |
| A. Progresos realizados desde el informe anterior | 12 |
| B. Lista actualizada de los proyectos de mejora de la infraestructura a corto plazo | 13 |
| V. Otras consideraciones | 17 |
| A. Accesibilidad | 17 |
| B. Necesidades de locales a largo plazo en las oficinas situadas fuera de la Sede | 17 |
| C. Estrategias para un lugar de trabajo flexible | 19 |
| D. Mecanismos de financiación y presupuestación | 19 |
| VI. Medidas que se recomienda adoptar a la Asamblea General | 20 |
| Anexos | |
| I. Matriz de funciones y responsabilidades: estructura de gobernanza del proyecto de referencia | 21 |
| II. Normas y directrices de accesibilidad utilizados en los lugares que abarca el alcance del examen estratégico de la infraestructura | 27 |

I. Introducción

1. Este informe se presenta en cumplimiento de la sección II de la resolución 69/274 A de la Asamblea General, en la que la Asamblea pidió al Secretario General que evaluara mejor los posibles costos y beneficios de un programa de mantenimiento preventivo, en comparación con el enfoque actual de carácter reactivo, incluso mediante un análisis más detallado de la metodología de sustitución al término del ciclo de vida útil.
2. Además, la Asamblea solicitó al Secretario General que encomendara a la Oficina de Servicios Centrales de Apoyo que velase por que las mejores prácticas y las lecciones aprendidas derivadas del examen estratégico de la infraestructura se difundiesen entre los lugares de destino; destacó que la elaboración de un programa de mantenimiento de la infraestructura a largo plazo debía abarcar dentro de su alcance una estrategia de asignación de prioridades; reafirmó que toda posible propuesta derivada del examen estratégico de la infraestructura con consecuencias para el presupuesto debía seguir el procedimiento establecido en el Reglamento Financiero y la Reglamentación Financiera Detallada de las Naciones Unidas; y puso de relieve la importancia de asegurar que se disponga de capacidad interna idónea en el contexto de la ejecución del examen estratégico de la infraestructura.
3. La Asamblea resaltó también la importancia de eliminar los obstáculos físicos, técnicos y de comunicación para las personas con discapacidad.
4. En el informe anterior (A/69/760), el Secretario General presentó los resultados y conclusiones del examen inicial, incluido el programa de mantenimiento de la infraestructura a 20 años, que prevé una secuencia de actividades de mantenimiento de la infraestructura en un período de esa duración comprendido entre 2018 y 2037. Su diseño obedece a los objetivos principales establecidos para el examen, a saber: proporcionar entornos laborales seguros y saludables para los delegados, los visitantes y el personal de las Naciones Unidas; cumplir lo dispuesto en la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad; mantener el valor de los inmuebles, hacer un uso más eficiente del espacio en los locales existentes, modernizar los sistemas de los edificios y lograr que en las instalaciones se haga un uso más eficiente de la energía; y preservar los inmuebles con valor patrimonial y ocasionar el mínimo trastorno a la labor en curso.
5. El ámbito del examen, que no varía en el presente informe, comprende ocho lugares Addis Abeba, Bangkok, Beirut, Ginebra, Nairobi, Nueva York, Santiago y Viena), así como 20 oficinas subregionales de las comisiones regionales y el Mecanismo Residual Internacional de los Tribunales Penales en Arusha.
6. El propósito del presente informe es proporcionar información actualizada sobre la marcha o las mejoras en curso del programa escalonado de infraestructura a 20 años, así como de la situación actual de los estudios pormenorizados sobre la viabilidad de varias propuestas de proyectos. En concreto, en el documento se ofrecen datos actualizados sobre la comparación de los beneficios en función del costo del enfoque de recapitalización progresiva (de carácter activo) del mantenimiento de los bienes y el enfoque consistente en mantenerlos en funcionamiento hasta que se estropean (de carácter reactivo) y sobre la conclusión de directrices normativas para toda la organización acerca de la gestión de los proyectos de construcción.
7. En términos generales, el presente informe, al igual que todos los que se hagan en el futuro sobre el examen estratégico de la infraestructura, tiene por objeto servir

como instrumento de planificación a la Asamblea General al examinar cuestiones normativas multisectoriales que afectan a la planificación de las infraestructuras en toda la Organización y empezar a considerar y planificar las futuras necesidades en este ámbito con la debida antelación. El informe no pretende ser un mecanismo para solicitar la aprobación de determinadas propuestas de proyectos, sino que, en consonancia con la resolución 69/274 A de la Asamblea y las resoluciones conexas, esas propuestas se formularán como parte del proyecto de presupuesto por programas (por lo general, en la sección 33) o como propuestas autónomas, y se pedirá a la Asamblea que sopesa las ventajas en cada caso.

II. Análisis de la relación costo-beneficio del enfoque propuesto para el mantenimiento de la infraestructura

8. En respuesta a la solicitud formulada por la Asamblea General de que se evaluaran mejor los posibles costos y beneficios de un programa de mantenimiento preventivo, en comparación con el enfoque actual de carácter reactivo, incluso mediante un análisis más detallado de la metodología de sustitución al término del ciclo de vida útil, la Oficina de Servicios Centrales de Apoyo contrató a una empresa de consultoría especializada en la estimación de costos para que hiciera un análisis comparativo detallado de los dos enfoques presentados en el anterior informe del Secretario General. En la sección V de dicho informe se planteaban dos enfoques generales: a) la recapitalización progresiva, o enfoque proactivo, consistente en realizar las mejoras de la infraestructura de forma gradual y sistemática durante la vida útil de un edificio, con miras a evitar lo que, de otro modo, serían proyectos de mayor escala y mayor riesgo; y b) el funcionamiento continuado de los activos hasta que se estropean, o enfoque reactivo, que tiene por objeto reemplazar el edificio entero, o sus partes, solo cuando se estropean o cuando llegan al final de su vida útil.

9. En el informe anterior, el Secretario General mantenía que la recapitalización progresiva era el enfoque más eficaz en función de los costos, poniendo el ejemplo genérico de un edificio valorado en 100 millones de dólares con una vida útil de 50 años y planteando opciones alternativas sobre lo que costaría prolongar (de hecho, duplicar) la vida útil del edificio hasta 100 años. Sin embargo, el ejemplo no se basaba en datos tangibles y concretos de la cartera de activos inmobiliarios y de infraestructura de la Secretaría de las Naciones Unidas, ni se ofrecía una estimación real de lo que la Secretaría se podría ahorrar adoptando un enfoque de este tipo.

10. Por consiguiente, en el período sobre el que se informa la Secretaría llevó a cabo un análisis general de la cartera de la Organización a escala mundial, en todos los lugares de destino comprendidos en el ámbito del examen estratégico de la infraestructura, y calculó los costos previstos a lo largo de un período de 50 años para cada una de las dos opciones posibles de mantenimiento de la infraestructura. Las conclusiones del análisis se resumen a continuación.

Metodología de trabajo empleada en el análisis de la relación costo-beneficio

11. Para llevar a cabo la comparación general, el equipo seleccionó en primer lugar varios edificios concretos para estudiarlos en detalle y utilizarlos como casos de estudio. Los inmuebles eran los siguientes: el edificio de la Secretaría y los edificios de conferencias y de la Asamblea General en la Sede de Nueva York y la torre de la

secretaría y el edificio de conferencias de la Comisión Económica y Social para Asia y el Pacífico (CESPAP) en Bangkok. Se seleccionó a estos cinco edificios porque representan una amplia variedad y diversidad en cuanto al costo inicial de construcción, el costo de renovación, las condiciones climáticas de sus ubicaciones, el tipo de construcción, las condiciones generales del mercado, los gastos del proyecto que no están directamente vinculados a la construcción y el costo de los locales provisionales utilizados durante las obras de construcción o renovación.

12. El equipo realizó un análisis detallado del valor de los inmuebles en cuanto al costo bruto de sustitución correspondiente a cada edificio y lo desglosó atendiendo a cuatro componentes primarios, superestructura, tejados, construcción interior y sistemas de los edificios, y en subdivisiones más precisas dentro de los componentes secundarios. Por ejemplo, el componente de los sistemas del edificio se desglosó a su vez en sistemas eléctricos, mecánicos, de fontanería, transportadores y de bajo voltaje.

13. Cabe señalar que entre las observaciones y recomendaciones formuladas por la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto en su informe sobre el examen estratégico de la infraestructura (A/69/811) figuraba que las decisiones que se adoptasen más adelante sobre el nivel de los recursos necesarios para futuras inversiones en infraestructura dependerían de la aplicación de una metodología de valuación fiable, uniforme y realista. Dado que, con la adopción de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (IPSAS), el valor de la propiedad inmobiliaria y de los bienes de infraestructura se basa en los costos de sustitución, y no en el valor de mercado, dichos costos resultan ideales como base para proyectar las futuras necesidades de infraestructura.

14. A continuación, el equipo estableció un conjunto de objetivos comunes para la conservación de los edificios e hipótesis para efectuar el análisis de la relación costo-beneficio. Los beneficios eran: a) mantener, como mínimo, el valor actual de la propiedad, basado en los costos de 2015 y en un cálculo “simple” (es decir, que excluye la subida de las divisas, la inflación y los gastos de construcción); y b) prolongar la vida útil del edificio 50 años (o duplicar la vida útil del edificio de 50 años de antigüedad) y registrar los gastos generales de mantenimiento de la infraestructura a lo largo de dicho período. El estudio se basa en el supuesto de que los inmuebles se han ido actualizado para cumplir las normas operacionales mínimas y de que les quedaba una vida útil de 50 años en un principio; por consiguiente, se utiliza el costo total de sustitución en cifras brutas.

15. No se tuvieron en cuenta los beneficios no cuantificables, como la continuidad institucional y el cumplimiento de las normas operacionales mínimas; el análisis tan solo comprende las prestaciones cuantificables.

16. Seguidamente, el equipo proyectó el gasto total en mantenimiento de la infraestructura proyectado para cada una de las dos opciones en cada uno de los cinco casos estudiados, y se fijó una diferencia porcentual para los componentes secundarios de cada uno de ellos. Por último, el equipo aplicó el mismo criterio de forma proporcional a todos los edificios de la cartera mundial de la Organización.

17. Los resultados del análisis se resumen a continuación.

Cuadro 1
Resultados del análisis de la relación costo-beneficio de las dos opciones del programa de mantenimiento de las estructuras

(En dólares de los Estados Unidos)

| <i>Lugares de destino</i> | <i>Costo bruto de sustitución (todos los activos)</i> | <i>Opción 1 – Recapitalización progresiva</i> | <i>Opción 2 – Utilización hasta que se estropea</i> | <i>Diferencia</i> | <i>Porcentaje</i> |
|---|---|---|---|----------------------|-------------------|
| Sede | 1 993 653 759 | 1 548 783 715 | 2 289 723 252 | 740 939 538 | 32 |
| Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra | 1 090 661 196 | 867 115 401 | 1 189 970 577 | 322 855 176 | 27 |
| Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi | 152 583 055 | 77 551 701 | 130 666 169 | 53 114 469 | 41 |
| Oficina de las Naciones Unidas en Viena | – | – | – | – | |
| Comisión Económica y Social para Asia y el Pacífico | 141 430 089 | 130 054 400 | 221 248 373 | 91 193 973 | 41 |
| Comisión Económica para América Latina y el Caribe | 66 828 409 | 41 687 358 | 67 003 537 | 25 316 180 | 38 |
| Comisión Económica para África | 317 037 785 | 246 985 490 | 362 537 181 | 115 551 691 | 32 |
| Comisión Económica y Social para Asia Occidental | 624 381 | – | – | – | |
| Total | 3 762 818 673 | 2 912 178 063 | 4 261 149 090 | 1 348 971 026 | 32 |

18. La diferencia total del costo correspondiente a la opción de recapitalización progresiva a lo largo de un período de 50 años, comparada con el enfoque consistente en utilizar los activos hasta que se estropeen, asciende aproximadamente a 1.350.000.000 dólares, es decir, el 32%, lo que representa un promedio aproximado de 54 millones de dólares por bienio y se considera, por tanto, la opción más eficaz en función de los costos.

19. Además de los asociados al costo de la ejecución de proyectos de infraestructura, el enfoque gradual también ofrece a la organización otros beneficios cuantificables relacionados con el costo de las operaciones en curso en edificios que se mantienen en buenas condiciones de trabajo. En su informe sobre el plan maestro de mejoras de infraestructura A/70/5 (Vol. 5), publicado en junio de 2015, la Junta de Auditores estimó que, a lo largo del tiempo, se podría ahorrar en las operaciones hasta un 12% (párr. 53), en relación, principalmente, con el menor costo de mantener los activos.

20. El enfoque de recapitalización progresiva también ofrece los siguientes beneficios cuantificables importantes:

a) Reduce el riesgo de que fallen los sistemas de los edificios y, por lo tanto, el riesgo de exponer a los delegados, el personal y los visitantes a amenazas injustificadas de fallos de este tipo, al efectuarse un mantenimiento activo de los sistemas;

b) Aumenta las probabilidades de que se mantenga la continuidad de las actividades durante la ejecución de los proyectos de infraestructura, dado que se planifican por anticipado;

c) Proporciona a los Estados Miembros notificación de las necesidades de financiación con mayor antelación y por ende brinda la oportunidad de proporcionar

financiación de manera continua, y no con carácter irregular o en función de la necesidad del momento.

21. Independientemente de los beneficios potenciales descritos más arriba, que se presentan en el informe anterior del Secretario General, los proyectos de infraestructura indicados en el examen estratégico inicial de la infraestructura para los primeros bienios, que se detallan más adelante en el presente informe, son necesarios para adaptar los edificios a los criterios modernos, de seguridad y eficiencia.

22. Además, si bien la Secretaría considera que resulta útil, tanto en sí mismo como a efectos del análisis comparativo con las mejores prácticas del sector, considerar la cuantía que se debe reinvertir en infraestructura respecto al valor bruto de propiedad, el análisis no se presenta como un factor determinante para establecer las necesidades. Las necesidades globales de recursos presentadas inicialmente en el informe anterior, en particular para los próximos bienios, se seguirán determinando con arreglo a evaluaciones basadas en las necesidades efectivas.

III. Planificación y gestión de bienes inmuebles

A. Directrices globales para la gestión de los proyectos de construcción

23. Como parte de la iniciativa en marcha para vincular los procedimientos prácticos de gestión de proyectos y las mejores prácticas de la Organización, la Dependencia de Administración de Bienes fuera de la Sede de la Oficina de Servicios Centrales de Apoyo ha creado las directrices globales de gestión de los proyectos de construcción con miras a que se utilicen en la ejecución de proyectos de construcción a gran escala. Las directrices se concluyeron y distribuyeron a la Sede y a las oficinas situadas fuera de la Sede en enero de 2016.

24. Las directrices se prepararon para ayudar a los responsables de los proyectos y a los jefes y los directores de proyecto que les han asignado a administrar eficazmente los proyectos de construcción en las oficinas de la Secretaría de las Naciones Unidas.

25. Las directrices, que ofrecen una visión global de los proyectos a gran escala y los encuadran en el contexto de los procesos institucionales de las Naciones Unidas, tienen por objeto servir a los fines siguientes:

a) Definir las distintas fases del proyecto, que se describen más adelante, y los procesos institucionales correspondientes a cada una de ellas, entre otros, los ligados a las adquisiciones y a aspectos administrativos y legislativos;



b) Definir las funciones y las responsabilidades de las diversas partes implicadas, tanto en el seno de la Organización como de aquellas que prestan servicios por contrata, y de las autoridades del país anfitrión, en las fases de gestión del proyecto;

c) Compartir las mejores prácticas de la industria y las lecciones aprendidas en anteriores proyectos de construcción a gran escala realizados por la Secretaría.

26. Existe un nexo claro entre las directrices y el examen estratégico de la infraestructura, ya que planificar con antelación este tipo de obras es un requisito previo para la ejecución de cualquier proyecto de esta índole que emprenda la Organización. Dicha planificación comprende la preparación de un estudio de viabilidad, el establecimiento de los objetivos del proyecto y una evaluación de las opciones de ejecución.

B. Supervisión y gobernanza

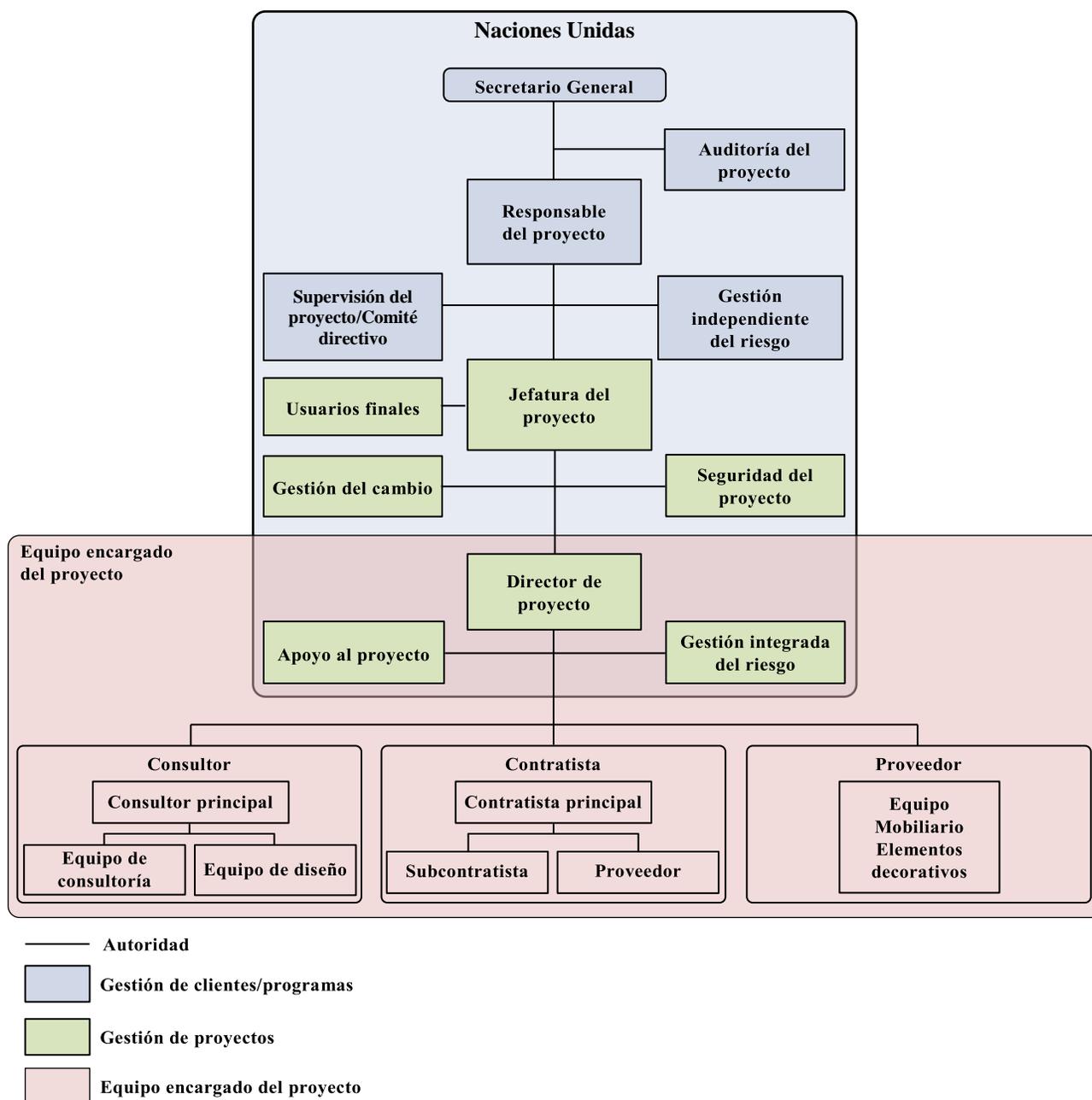
27. Según se indicaba en el anterior informe del Secretario General y de conformidad con el boletín del Secretario General sobre la organización de la Oficina de Servicios Centrales de Apoyo (ST/SGB/2013/1), la Oficina brinda servicios de apoyo y coordinación a las oficinas situadas fuera de la Sede y las comisiones regionales en la gestión de sus propiedades y proyectos de construcción.

28. El examen estratégico de la infraestructura y los proyectos resultantes del examen siguen estando coordinados por la Dependencia de Administración de Bienes fuera de la Sede bajo la dirección general del Subsecretario General de Servicios Centrales de Apoyo. Dada la considerable antigüedad y el gran número y valor de los edificios y activos de infraestructura de propiedad de la Organización comprendidos en el ámbito de dicho examen estratégico, así como las obras requeridas de inmediato para mejorarlos, el volumen de trabajo de la Dependencia ha aumentado considerablemente desde 2010, cuando el valor total de los proyectos de construcción en marcha ascendía a tan solo 48 millones de dólares, mientras que en 2016 supera los 900 millones de dólares y se están planificando proyectos adicionales valorados en más de 100 millones de dólares. En este contexto, el Secretario General tiene intención de examinar la capacidad de la Dependencia y formular propuestas en su próximo proyecto de presupuesto por programas para el bienio 2018-2019.

29. La Oficina de Servicios Centrales de Apoyo se rige por varias resoluciones recientes de la Asamblea General sobre el tema de su gobernanza y su función, las últimas de las cuales son las publicadas en la parte principal del septuagésimo período de sesiones de la Asamblea. En el contexto de la renovación del Palacio de África en la Comisión Económica para África (CEPA), la Asamblea destacó que la Oficina debía participar activamente en la supervisión del proyecto para garantizar una supervisión central de los proyectos de infraestructura, incluida la gestión del riesgo y la armonización con las lecciones aprendidas. En el contexto de la propuesta de reacondicionamiento sísmico del edificio de la secretaría en la Comisión Económica y Social para Asia y el Pacífico, la Asamblea hizo hincapié en la importancia de la orientación, la interacción y la coordinación entre la Secretaría de Nueva York, por una parte, y la Comisión en Bangkok, por la otra, con una estructura jerárquica clara.

30. El organigrama genérico que figura a continuación, incluido en las directrices, sirve de base para las oficinas que realizan proyectos de infraestructura, en coordinación con la Oficina de Servicios Centrales de Apoyo, para desarrollar estructuras institucionales propias para esos proyectos que se van a acometer (véase en el anexo I la matriz con las respectivas funciones y responsabilidades dentro de la estructura de gobernanza del proyecto de referencia).

Organización del proyecto



31. La Secretaría también está estableciendo acuerdos especiales de coordinación y administración con la CEPA y la CESPAP, respectivamente, para la gestión de dichos proyectos (o del proyecto propuesto, en el caso de la CESPAP), que se determinará sobre la base de las funciones y responsabilidades genéricas definidas en las directrices del proyecto.

32. La Oficina de Servicios Centrales de Apoyo sigue cumpliendo su papel de ofrecer en todo momento orientación y asesoramiento técnicos sobre otros proyectos en marcha, como el plan estratégico de conservación del patrimonio de la Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra, las nuevas instalaciones del Mecanismo Residual Internacional de los Tribunales Penales en Arusha y el proyecto de mitigación de la onda expansiva en la Comisión Económica y Social para Asia Occidental (CESPAO) en Beirut.

33. Además, la Secretaría tiene la intención de solicitar los servicios de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna para realizar auditorías ordinarias y periódicas de los proyectos de infraestructura derivados del examen estratégico de la infraestructura, a medida que la Asamblea General apruebe su ejecución.

C. Gestión de riesgos

34. Asimismo, en consonancia con las resoluciones pertinentes de la Asamblea General, así como con las recomendaciones de la Junta de Auditores sobre el plan maestro de mejoras de infraestructura en Nueva York y el plan estratégico de conservación del patrimonio en Ginebra, en las directrices para la gestión de proyectos de construcción a nivel mundial se hace hincapié sobre el tema de la gestión del riesgo.

35. En las directrices se estipula que todos los grandes proyectos de infraestructura llevados a cabo por la Secretaría deben incluir la planificación y las prácticas de gestión del riesgo a fin de garantizar que los proyectos se concluyan debidamente dentro del calendario, el ámbito y el presupuesto globales aprobados por la Asamblea, incluso cuando se enfrentan a amenazas o acciones que puedan afectarlos negativamente.

36. Como mínimo, se debe establecer un registro de los riesgos que se actualizará periódicamente y en el que se dejará constancia de los riesgos que podrían afectar al proyecto atendiendo a diversas categorías, por ejemplo, aspectos técnicos, administración, adquisición y contratación, recursos, gobernanza, ejecución por el país anfitrión, partes interesadas, seguridad, etc. La creación de un registro aumenta las posibilidades de conseguir los objetivos y los productos previstos para el proyecto, al permitir que el equipo encargado de este tome decisiones calculadas sobre la base de los riesgos.

37. En proyectos grandes y complejos, el registro de riesgos debería incluir un análisis cualitativo en el que se clasificasen los riesgos según la probabilidad (improbable, probable o muy probable) y la intensidad del efecto (baja, media o elevada). Además, se debería realizar un análisis cuantitativo, en el que se simulasen los efectos financieros que podría acarrear la aparición del riesgo, así como el costo total previsto para el proyecto.

38. Para los proyectos de mayor envergadura y complejidad, como el plan estratégico de conservación del patrimonio en Ginebra y la renovación del Palacio

de África en Addis Abeba, los servicios de gestión de riesgos se deben encargar a una entidad independiente que informe directamente al responsable del proyecto.

39. En todos los proyectos, se debería fomentar las medidas de mitigación del riesgo y someterlas a una estrecha supervisión. En el cuadro 2 se resume el proceso de gestión de riesgos.

Cuadro 2

Proceso de gestión de riesgos

| <i>Tareas</i> | <i>Entregables</i> |
|---|---|
| Planificación de la gestión de riesgos | Plan de gestión de riesgos |
| Determinación de riesgos | Registro de riesgos de los proyectos |
| Análisis de los riesgos (cualitativos o cuantitativos) | Lista de riesgos según la prioridad, clasificada como elevada, moderada y baja, y análisis de la probabilidad de que el proyecto alcance sus objetivos. |
| Respuesta a los riesgos | Plan de respuesta a los riesgos, que comprenderá uno o varios de los siguientes aspectos: riesgos residuales, riesgos secundarios, control del cambio, reserva para imprevistos (en materia de tiempo y presupuesto) y aportaciones a la revisión del plan del proyecto |
| Seguimiento y control de riesgos | Planes alternativos, medidas correctivas, solicitudes de modificación del proyecto y actualizaciones del plan de respuesta a los riesgos y de las listas de verificación para proyectos futuros sobre la determinación de riesgos |

D. Establecimiento y gestión de provisiones para gastos imprevistos del proyecto

40. La Oficina de Servicios Centrales de Apoyo ha creado directrices para el establecimiento y la gestión de provisiones destinadas a contingencias dentro del presupuesto del proyecto sobre la base de las mejores prácticas del sector, las recomendaciones de la Junta de Auditores, las resoluciones recientes de la Asamblea General y las enseñanzas extraídas de los proyectos de infraestructura realizados por la Secretaría.

41. En las secciones IX y X de su resolución 70/248, relativas a las obras de construcción en la Comisión Económica para África en Addis Abeba y al plan estratégico de conservación del patrimonio de la Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra, respectivamente, la Asamblea General puso de relieve que los créditos para imprevistos aprobados para proyectos de construcción servían para proporcionar las salvaguardias necesarias contra sobrecostos inesperados surgidos durante la ejecución del proyecto, subrayaba que la estimación de imprevistos del proyecto debería basarse en la determinación de los riesgos asociados con las distintas etapas del mismo, y solicitaba que los imprevistos estimados se separasen del costo básico del proyecto únicamente con fines de presentación. La Asamblea también decidió que los fondos para imprevistos no utilizados pudieran emplearse como saldo

arrastrado en años posteriores y reasignarse a medida que surgieran nuevos riesgos y se eliminasen los anteriores, en consonancia con las mejores prácticas del sector, y que todos los fondos para imprevistos restantes no utilizados se devolverían a los Estados Miembros al concluir el proyecto.

42. El análisis cuantitativo de los riesgos que se describe anteriormente debería utilizarse para establecer la cuantía de las provisiones para contingencias presupuestadas para un proyecto a gran escala. El estadio de ejecución en el que se requiere un análisis cualitativo es el posterior a las fases iniciales de planificación, al principio de la fase de diseño, cuando se dispone de la información suficiente sobre el diseño y la estimación de costos y antes de que se apruebe la financiación general del proyecto. Con anterioridad a ese estadio, se puede utilizar un enfoque determinista, lo que significa que se aplicará un porcentaje directamente a la estimación de base cuando todavía no se disponga de la suficiente información sobre el diseño y los costos y aún no se conozca con precisión el efecto y la probabilidad de los riesgos, como sucede normalmente en el sector.

43. El uso y la gestión de las provisiones para contingencias se deben documentar oficialmente y se controlarán de manera oficial mediante un procedimiento estructurado que comprenda la autorización de los gastos imprevistos, así como su supervisión y la presentación de informes al respecto de manera constante. Se deben establecer los cauces adecuados de delegación de la autoridad para aprobar el uso de las provisiones destinadas a contingencias. El examen y la evaluación constantes del uso de las provisiones para contingencias también se aplicará a los gastos para imprevistos reales frente a las provisiones restantes destinadas a tal efecto en cada período sobre el que se informe durante la duración del proyecto.

IV. Actualización del programa de mantenimiento de la infraestructura

A. Progresos realizados desde el informe anterior

44. Desde el informe anterior, se ha finalizado la base de datos centralizada de proyectos, y la capacitación del personal en la Sede y las oficinas situadas fuera de la Sede y en las comisiones regionales se acabó en mayo de 2015, en el marco de la reunión anual de administradores de instalaciones. Aunque ello supuso la conclusión oficial del examen estratégico de la infraestructura inicial, el examen y la base de datos se actualizarán constantemente a medida que evolucionen las prioridades de los proyectos y que surjan nuevas iniciativas de transformación institucional, políticas y mandatos institucionales.

45. Además, los proyectos que comprendan lo que en la terminología de las IPSAS se llama “activos en construcción”, es decir, los proyectos de construcción que abarcan más de un ejercicio financiero, han sido debidamente incorporados a Umoja, donde los están administrando los respectivos equipos locales que los tienen encomendados. La Dependencia de Administración de Bienes fuera de la Sede puede supervisar la ejecución de estos proyectos en Umoja, lo que aporta mayor claridad y coherencia a todos los participantes internos en el proyecto al decidir hasta qué punto se ha completado el proyecto en cuestión.

B. Lista actualizada de los proyectos de mejora de la infraestructura a corto plazo

46. De conformidad con la resolución 69/274 A, en la que la Asamblea General destacó que la elaboración de un programa de mejora de la infraestructura debía abarcar dentro de su alcance una estrategia de asignación de prioridades, la Secretaría confirma que los proyectos inicialmente propuestos se han priorizado con arreglo a una evaluación basada en las necesidades. En el gráfico 1 del informe anterior se presentaba una lista de proyectos a corto plazo que entrañaban gastos de capital y otros proyectos para el período 2013-2027, que se clasificaban atendiendo a tres objetivos principales:

a) Seguridad personal: cumplir las normas del sector relativas a los aspectos de salud y seguridad, incluida la adopción de medidas de protección (estructural) contra terremotos y seguridad contra incendios;

b) Modernización y mantenimiento del valor de la propiedad: modernizar los principales sistemas de los edificios que hayan quedado obsoletos a fin de cumplir las normas del sector y sustituir los edificios al término de su vida útil para mantener el valor de la propiedad;

c) Objetivos programáticos: responder a la evolución de las necesidades de los clientes.

47. Los proyectos se organizaron por orden de prioridad, teniendo en cuenta al mismo tiempo las limitaciones de capacidad institucional, tanto en la Sede como en las oficinas fuera de la Sede. Sin embargo, tras analizar más detalladamente el tema y consultar con la Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi, la Secretaría estima que dos proyectos, la ampliación y modernización de las instalaciones de conferencias de Nairobi (denominado el proyecto de la “sala de conferencia este” y la “sala de conferencia oeste” en el gráfico 1 del informe anterior) ya no se consideran una prioridad, si bien pueden retomarse en el futuro. Todos los demás proyectos siguen constituyendo prioridades para la Organización.

48. Además, en la lista presentada en el informe anterior no se mostraban claramente las estimaciones de los costos totales previstos para cada proyecto indicado, dado que el informe comprendía de 2018 a 2037; es decir, que en el cuadro no figuraban las necesidades proyectadas para el bienio 2016-2017, como las actividades previas a la planificación y de diseño necesarias en varios de los proyectos. En su resolución 70/247, la Asamblea General aprobó los recursos incluidos en el proyecto de presupuesto por programas del Secretario General para el bienio 2016-2017, que estaban directamente relacionados con los proyectos incluidos en el examen estratégico de la infraestructura inicial.

49. Para que la Asamblea General entienda de forma más cabal las necesidades totales, se han actualizado las necesidades correspondientes al bienio 2016-2017 (véase el cuadro 3).

Cuadro 3

Orden de ejecución de los proyectos de infraestructura a corto plazo y otras obras de construcción Calendario previsto y necesidades de capital para el período 2015-2027

(En millones de dólares de los Estados Unidos)

| Proyecto | Necesidades | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
|--|--------------------|------|------|------|----------------|------|--------------|------|--------------|------|-------------|------|--------------|--------------|
| 1. Proyectos de infraestructuras aprobados y en curso | | | | | | | | | | | | | | |
| Sede de las Naciones Unidas: plan maestro de mejoras de infraestructura | 2 309,1 | | | | | | | | | | | | | |
| Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra: plan estratégico de conservación del patrimonio | 836,5 ^a | | | | | | | | | | | | | |
| Mecanismo Residual Internacional de los Tribunales Penales en Arusha (República Unida de Tanzania): nueva construcción | 8,8 | | | | | | | | | | | | | |
| Comisión Económica y Social para Asia Occidental: locales de las Naciones Unidas, proyecto de mitigación de la onda expansiva | 5,7 | | | | | | | | | | | | | |
| Comisión Económica para África: renovación del Palacio de África | 56,9 | | | | | | | | | | | | | |
| 2. Necesidades de alojamiento a largo plazo | | | | | | | | | | | | | | |
| Sede de las Naciones Unidas: necesidades de alojamiento a largo plazo | | | | | | | | | | | | | | |
| Costo estimado | Por determinar | | | | | | | | | | | | | |
| 3. Proyectos de infraestructuras previstos a corto plazo | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.1 Objetivos de seguridad personal | | | | | | | | | | | | | | |
| Comisión Económica y Social para Asia y el Pacífico: torre de la secretaría | 35,1 | | | | | | | | | | | | | |
| Costo estimado | | | 0,4 | 8,6 | 5,5 | | 5,9 | | 4,6 | | 5,1 | | 5,1 | |
| Comisión Económica para África: antiguo edificio de oficinas | 13,7 | | | | | | | 3,1 | | 5,3 | | 5,3 | | |
| Costo estimado | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.2 Objetivos de modernización | | | | | | | | | | | | | | |
| Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi: bloques A a J | 44,1 | | | | | | | | | | | | | |
| Costo estimado | | | | 0,6 | 21,8 | | 21,8 | | | | | | | |
| Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi: infraestructura del complejo | 18,8 | | | | | | | | | | | | | |
| Costo estimado | | | | | 3,1 | | 4,2 | | 5,4 | | 6,1 | | | |
| Comisión Económica para América Latina y el Caribe: edificio norte | 7,1 | | | | | | | | | | | | | |
| Costo estimado | | | | 0,05 | 1,6 | | 5,5 | | | | | | | |
| 3.3 Objetivos programáticos | | | | | | | | | | | | | | |
| Comisión Económica para África: cafetería y biblioteca | 12,5 | | | | | | | | | | | | | |
| Costo estimado | | | | 0,4 | 2,3 | | 4,7 | | 2,5 | | 2,5 | | | |
| Costo estimado de los proyectos previstos | | | | 1,4 | 34,3 | | 45,1 | | 12,4 | | 19,0 | | 5,1 | |
| 4. Proyectos en curso de construcción, reformas, mejoras y trabajos importantes de mantenimiento (sección 33 del presupuesto por programas) | | | | | | | | | | | | | | |
| Costo estimado | | | | | Por determinar | | 76,5 | | 74,9 | | 77,8 | | 89,7 | 111,2 |
| Necesidades totales estimadas en concepto de mantenimiento de las infraestructuras | | | | | | | 110,8 | | 120,0 | | 90,2 | | 108,7 | 116,3 |

Clave de lectura:

- Fases de planificación y diseño
- Fase de construcción
- Actividades posteriores a la conclusión de las obras
- Fase de ejecución de proyectos que todavía no se han aprobado
- Fase de planificación de proyectos que todavía no se han aprobado

Notas:

^a Las necesidades destinadas al plan estratégico de conservación del patrimonio se indican en francos suizos.

^b El importe de 8,6 millones de dólares correspondiente a la CESPAP (saldo restante de los 9 millones propuestos inicialmente) se incluye solo a efectos de formato; la cantidad efectiva se determinará en el próximo estudio detallado que se presentará a la Asamblea General en su septuagésimo primer período de sesiones.

^c Los honorarios preliminares de diseño del antiguo edificio de oficinas van incluidos en los honorarios correspondientes a la cafetería y la biblioteca para el bienio 2016-2017.

50. A continuación se ofrece un resumen de los proyectos propuestos que figuran en la lista anterior.

Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi: sustitución de los bloques de oficinas A a J

51. Como se indicaba en el párrafo 34 del anterior informe del Secretario General, el plan preliminar sería reemplazar los bloques prefabricados A a J. Esta obra se recomienda porque los bloques, que se construyeron como instalaciones provisionales en 1974 y ahora tienen 40 años, han llegado al final de su vida útil y la necesidad de sustituirlos es urgente. El objetivo es crear un entorno laboral más moderno, flexible y eficiente para dar cabida a una plantilla mayor en el complejo y cumplir todos los reglamentos de edificación locales e internacionales.

52. En el bienio 2016-2017, la Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi emprenderá un estudio de viabilidad y un examen inicial del alcance del proyecto, que incluirá estudios estructurales, sísmicos y de aprovechamiento detallado del espacio. Además, la Oficina tiene intención de poner en marcha un proyecto piloto de estrategia de lugar de trabajo flexible, cuyas conclusiones se comunicarán a la Asamblea General y se incorporarán a la propuesta de diseño definitivo de los edificios. El costo total estimado del proyecto se ha actualizado para que englobe los honorarios de diseño, que no se incluyeron en la estimación anterior.

Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi: actualizaciones y mejoras de la infraestructura en todo el complejo

53. Se propone realizar mejoras de infraestructura en todo el complejo para hacer frente a los problemas de salud y seguridad existentes y al incumplimiento de las normas locales e internacionales, y para mejorar la eficiencia energética y ajustarse a las normas de accesibilidad cuando se llevan a cabo obras de renovación. Esas mejoras incluyen los aspectos siguientes:

a) Infraestructura energética: suministro eléctrico principal, suministro eléctrico del generador de seguridad, conexión eléctrica alternativa entre las principales salas de conmutadores y modernización del suministro entrante facilitado por las autoridades del país anfitrión y de las instalaciones fotovoltaicas, entre otras cosas;

b) Infraestructura de gestión del agua: mejoras del abastecimiento de agua potable, tanques de almacenamiento, bombas de refuerzo, sistemas de anillo a presión y tanques de almacenamiento y sistemas de distribución de agua para la extinción de incendios, entre otras cosas;

c) Infraestructura de gestión de desechos: tanque séptico, planta de tratamiento y red de alcantarillado nuevos para los bloques antiguos, rehabilitación de las fosas sépticas de oxidación y de humedales existentes en todo el complejo, entre otras cosas;

d) Infraestructura de transporte (estacionamiento y acceso al complejo): nueva carretera de acceso de seguridad, sustitución de la zona de estacionamiento occidental y nuevo piso adicional en el estacionamiento de vehículos oriental;

e) Mejoras de los sistemas de detección de incendios y alarma: prueba, sustitución y adición, en caso necesario, de detectores de incendios en todos los

edificios, sistemas de alumbrado de emergencia con equipos de reserva alimentados por batería en todos los bloques, señalización de las salidas de urgencia de los edificios en todo el complejo, nuevos carretes para mangueras en los bloques M a X, entre otras cosas.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe: rehabilitación del edificio situado en el jardín norte

54. También como se indicó en el informe anterior, el edificio norte, concebido en principio como una estructura provisional, se construyó en 1989. Dada su antigüedad y la intención de que fuese temporal, los gastos de mantenimiento son elevados y la remodelación será costosa. Por lo tanto, se recomienda llevar a cabo una remodelación completa del edificio, conservando la estructura principal, acondicionándolo contra los incendios y sustituyendo el tejado, la fachada y el acabado interior. Además, la CEPAL tiene intención de poner en marcha estrategias para un lugar de trabajo flexible en el edificio.

55. En el bienio 2016-2017, la CEPAL emprenderá un estudio de viabilidad y un examen inicial del alcance, que incluirá estudios estructurales, sísmicos y de aprovechamiento detallado del espacio. Cabe señalar que la propuesta de reconversión funcional del interior del edificio de la imprenta durante el bienio 2016-2017 también facilitaría el reacondicionamiento del edificio norte en el futuro, ya que el edificio de la imprenta podría servir de local provisional durante las obras.

Comisión Económica para África: antiguos edificios de oficinas, biblioteca y cafetería

56. Como se indicaba en el informe anterior, la renovación propuesta de la biblioteca y la cafetería conllevaría el refuerzo estructural, la remodelación de la cocina, la modernización de las fachadas, el interior y los ascensores, iniciativas de eficiencia energética, la sustitución de tuberías de agua, la mejora de los sistemas mecánicos y eléctricos y la renovación de los sistemas de alcantarillado. Como los edificios cumplen funciones previstas en los programas que no se corresponden en principio con las propias de un espacio de oficinas y conferencias, este proyecto se clasifica en el apartado “necesidades programáticas” y no en el de “seguridad personal”, aunque los edificios ciertamente necesitan obras estructurales y mecánicas para hacer que se ajusten a los códigos de seguridad y edificación vigentes.

57. En el bienio 2016-2017, la CEPA examinaría el exterior y la estructura de los antiguos edificios de oficina, biblioteca y cafetería, y el diseño del complejo de la biblioteca y la cafetería. Los recursos también sufragarían una evaluación de las necesidades de locales provisionales para los proyectos planificados preliminarmente. La propuesta global en el marco del examen estratégico de la infraestructura garantizaría que se llegara a una solución adecuada a largo plazo para todos los edificios de la parte oeste del recinto, tras la renovación del Palacio de África y la posterior renovación propuesta de los antiguos edificios de la oficina, la biblioteca y la cafetería. El costo total estimado del proyecto se ha actualizado para que englobe los honorarios de diseño, que no se incluyeron en la estimación anterior.

V. Otras consideraciones

A. Accesibilidad

58. La Asamblea General, en su resolución 70/170 relativa a la plena realización de unas Naciones Unidas inclusivas y accesibles para las personas con discapacidad, solicitó al Secretario General que en su septuagésimo primer período de sesiones le presentara un informe exhaustivo sobre la situación y aplicación de los reglamentos vigentes en materia de ajustes razonables y la situación de las instalaciones y los servicios al respecto, y las esferas en que era preciso mejorar a fin de hacer realidad la accesibilidad plena aplicando el diseño universal y los ajustes razonables en el sistema de las Naciones Unidas, incluidos sus organismos, fondos y programas, y las oficinas regionales.

59. Habida cuenta de que la accesibilidad es uno de los objetivos principales del examen estratégico de la infraestructura, en la primera etapa del examen, la Secretaría había determinado qué códigos locales e internacionales de accesibilidad se aplicaban en cada uno de los ocho emplazamientos primarios comprendidos en el examen; la relación de esos códigos figura en el anexo II.

60. Cada proyecto propuesto en el examen tiene en cuenta el factor de la accesibilidad. Lograr que los edificios existentes cumplan los requisitos mínimos del código de construcción es uno de los principales objetivos de todos los proyectos de renovación, pero la Secretaría pretende ir más allá de los requisitos mínimos y aspira a aplicar las mejores prácticas internacionales en la esfera del diseño universal y los ajustes razonables en los proyectos.

61. Los representantes de la Oficina de Servicios Centrales de Apoyo participan activamente en el Grupo de Trabajo Interdepartamental sobre Accesibilidad, que tiene por objeto establecer las mejores prácticas aplicables en las Naciones Unidas. La Oficina también realizará aportes al próximo informe, aguardará las decisiones de la Asamblea General en la materia y estará preparada para incorporarlas en los informes futuros sobre el examen estratégico de la infraestructura.

B. Necesidades de locales a largo plazo en las oficinas situadas fuera de la Sede

62. En la sección VII, relativa a las necesidades de locales a largo plazo en la Sede de las Naciones Unidas en el período 2014-2034, de su resolución 69/262, la Asamblea General solicitó al Secretario General que incluyera, según procediera y dentro del ámbito de sus informes sobre el examen estratégico de la infraestructura y el modelo global de prestación de servicios, información relativa a las necesidades de locales a largo plazo para las oficinas de las Naciones Unidas situadas fuera de la Sede, en particular las de Ginebra, Nairobi y Viena, y para las comisiones regionales.

63. En el cuadro 4 figura un resumen de la dotación de personal actual en esos lugares de destino.

Cuadro 4
Dotación de personal en la Sede y en las oficinas situadas fuera de la Sede

| <i>Lugar de destino</i> | <i>Personal (solo de la Secretaría)</i> | <i>Número de edificios en propiedad</i> | <i>Personal de la Secretaría en edificios en propiedad</i> | <i>Número de edificios arrendados</i> | <i>Número de funcionarios de la Secretaría en edificios arrendados</i> | <i>Total de funcionarios en edificios de propiedad de la Secretaría de las Naciones Unidas y edificios arrendados^a</i> |
|---|---|---|--|---------------------------------------|--|---|
| Sede | 8 500 | 9 | 4 800 | 8 | 3 700 | 8 850 |
| Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra | 3 500 | 33 | 2 800 | 2 | 700 | 3 500 |
| Oficina de las Naciones Unidas en Viena ^b | 1 160 | 17 | 1 140 | 1 | 20 | 6 000 |
| Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi | 1 000 | 39 | 1 000 | 0 | 0 | 3 500 |
| Comisión Económica para África | 1 480 | 20 | 1 410 | 8 | 70 | 2 650 |
| Comisión Económica para América Latina y el Caribe | 850 | 9 | 670 | 7 | 180 | 850 |
| Comisión Económica y Social para Asia y el Pacífico | 900 | 3 | 900 | 9 | n.a. | 2 000 |
| Comisión Económica y Social para Asia Occidental ^b | 450 | 2 | 450 | 0 | 0 | 450 |
| Total | 17 840 | 132 | 13 170 | 35 | 4 670 | 27 800 |

^a Incluye los organismos, fondos y programas especializados, y las entidades afiliadas a las Naciones Unidas.

^b La Oficina de las Naciones Unidas en Viena y la Comisión Económica y Social para Asia Occidental están en instalaciones donadas en régimen de usufructo y se han incluido en la columna de edificios en propiedad solamente a los efectos de la presentación de datos, para diferenciarlas de los alquileres comerciales.

64. Solo las Oficinas de Nueva York y Ginebra tienen un gran número de funcionarios de la Secretaría en espacio arrendado, mientras que el número comparativamente pequeño de personal de las comisiones regionales que trabaja en espacios arrendados se encuentra exclusivamente en las oficinas subregionales. Las necesidades de locales a largo plazo para el personal de la Secretaría en Nueva York se abordan en el contexto del estudio sobre las necesidades de locales a largo plazo, tratadas en el informe más reciente del Secretario General sobre el tema (A/70/398). Las necesidades de locales a largo plazo para el personal de la Secretaría de Ginebra se tratan en el plan estratégico de conservación del patrimonio, con el que se alojará dentro del complejo de la Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra a los 700 funcionarios de la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos que ahora ocupan espacio arrendado, según el informe del Secretario General más reciente sobre ese tema (A/70/394 y Corr.1).

65. Por lo tanto, hasta la fecha el alcance del examen estratégico de la infraestructura se ha centrado principalmente en el mantenimiento de los bienes en propiedad que alojan a personal de la Secretaría, sin contemplar la posibilidad de que la Secretaría trate de atraer a otros organismos especializados, fondos y programas a los locales de propiedad de las Naciones Unidas ya existentes. Si la Asamblea General encargara al Secretario General que considerase las necesidades

de los organismos especializados, fondos y programas en el alcance del examen estratégico de la infraestructura, los informes futuros podrían incluir información actualizada al respecto.

66. En su resolución 70/248, la Asamblea General solicitó al Secretario General que la informara sobre la elaboración de un modelo global de prestación de servicios en la parte principal de su septuagésimo primer período de sesiones, teniendo en cuenta las enseñanzas extraídas y las mejores prácticas de todas las iniciativas de transformación institucional en curso y la utilización de todas las infraestructuras existentes de las Naciones Unidas, incluso las situadas fuera de la Sede.

C. Estrategias para un lugar de trabajo flexible

67. En la primera parte de la continuación del septuagésimo período de sesiones de la Asamblea General, el Secretario General presentará un informe sobre la marcha de los trabajos en la aplicación de las estrategias para un lugar de trabajo flexible en Nueva York.

68. En el informe se explicará además que la Secretaría tiene la intención de seguir ayudando a la Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra a incorporar las estrategias para un lugar de trabajo flexible en el plan estratégico de conservación del patrimonio, y también a otras oficinas interesadas, como la Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi, la CEPAL en Santiago y la CESPAP en Bangkok, como se indica en el presente informe.

69. En caso de que la aplicación de Umoja, las estrategias para un lugar de trabajo flexible y el modelo global de prestación de servicios ocasionaran cambios sustanciales respecto de las condiciones actuales en la dotación de personal o el número total de asientos asignados en los lugares de destino incluidos en el examen estratégico de la infraestructura, los informes futuros sobre el examen tendrán en cuenta los resultados de esos factores. Por ahora, sin embargo, el Secretario General considera que, en aras de una gestión y administración prudentes de los bienes inmuebles de la Organización, se les debe aplicar un programa de mantenimiento de la infraestructura proactivo no solo para mantener su valor, sino sobre todo para seguir velando por la seguridad de los delegados, funcionarios y visitantes.

70. Además, el Secretario General considera que se debe dar prioridad a los proyectos propuestos en relación con el examen estratégico de la infraestructura, dado que tienen por objeto proporcionar a la Organización entornos de trabajo más modernos y flexibles que, a su vez, contribuirían a otras transformaciones institucionales en curso.

D. Mecanismos de financiación y presupuestación

71. El examen estratégico de la infraestructura se proponía en primer lugar estimar y prever con precisión las necesidades de infraestructura y servir esencialmente como documento de planificación. En segundo lugar, el examen también tenía por objeto presentar posibles alternativas de financiación a los Estados Miembros para que las estudiaran con el fin de seleccionar los mecanismos que mejor se adaptaran al carácter multianual de los proyectos de infraestructura. Una opción que se planteó examinar con más detenimiento fue la creación de un fondo de reserva de capital

multianual independiente, al margen de los recursos del presupuesto por programas bienal aprobados para trabajos importantes de mantenimiento, reformas y mejoras, que se destinaría a la inversión de capital en activo fijo.

72. Además, en 2008 la Junta de los Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación realizó un estudio de la financiación y la composición del presupuesto de infraestructuras de diversos organismos de las Naciones Unidas y organizaciones afiliadas. La mayoría de las organizaciones contaban con políticas relativas a la presupuestación de las infraestructuras; varias organizaciones vinculaban las cuantías de la financiación con un programa global de gestión de activos, por ejemplo haciendo el seguimiento de la depreciación de los activos y programando la reposición, o estableciendo un objetivo para vincular las cuantías de financiación con el valor global de los activos. Varias organizaciones se dotaron de fondos de capital específicos y recurrieron a múltiples fuentes de ingresos para reponer los fondos.

73. Sin embargo, en vista de que la Asamblea General, en su resolución 69/274 A, recordó la resolución 68/247 B y reafirmó que toda posible propuesta derivada del examen estratégico de la infraestructura con consecuencias para el presupuesto debía seguir el procedimiento establecido en el Reglamento Financiero y la Reglamentación Financiera Detallada de las Naciones Unidas, el Secretario General ya no considera la opción de constituir un fondo de reserva de capital aparte. En caso de que la Asamblea, una vez concluido su examen del presente informe, diera más instrucciones, los futuros informes podrían proporcionar más información sobre posibles mecanismos de financiación.

74. Además de seguir examinando el fondo de lo anterior, la Secretaría también se guía por las resoluciones recientes de la Asamblea General relativas a varios proyectos de infraestructura, en particular la sección IX de la resolución 70/248 sobre el Palacio de África, la sección X relativa al plan estratégico de conservación del patrimonio y la sección XII relativa al proyecto de acondicionamiento para la mitigación del riesgo sísmico en la CESPAP. En esa resolución, la Asamblea alentó al Secretario General a que recabara contribuciones voluntarias y otros mecanismos de financiación alternativos y también observó la importante labor realizada por los países anfitriones.

VI. Medidas que se recomienda adoptar a la Asamblea General

75. **Se recomienda que la Asamblea General:**

- a) **Tome nota del presente informe;**
- b) **Solicite al Secretario General que presente un informe actualizado sobre el programa de mantenimiento de la infraestructura a largo plazo (2018-2037) en la parte principal del septuagésimo segundo período de sesiones.**

Anexo I

Matriz de funciones y responsabilidades: estructura de gobernanza del proyecto de referencia

| <i>Funciones</i> | <i>Información general</i> | <i>Responsabilidades principales</i> |
|--|--|---|
| <p>Asamblea General</p> <p>También denominada:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Órgano que toma las decisiones de inversión • Cliente • Empleador • Patrocinador del proyecto | <p>–</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Autoriza la inversión y el estudio de viabilidad • Autoriza al responsable del proyecto y aprueba los recursos necesarios • Autoriza los cambios y las modificaciones más allá de los límites autorizados |
| <p>Auditoría del proyecto</p> <p>También denominada:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Garantía de calidad • Grupo de investigación • Auditor | <p>Función equiparable en el sistema de las Naciones Unidas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Junta de Auditores • Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI) <p>Rinde cuentas a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asamblea General • Secretario General (respectivamente) | <ul style="list-style-type: none"> • Asegura al cliente/propietario que el proyecto cumple las necesidades institucionales especificadas de la organización y que su ejecución se lleva a cabo de manera eficiente respetando las normas y los reglamentos institucionales • Asegura al cliente/responsable que los contratos se administran con arreglo a sus cláusulas y condiciones • Evalúa el cumplimiento o la aplicación del proyecto realizando auditorías, investigaciones e inspecciones • Proporciona información independiente sobre el proyecto y sus avances al cliente/responsable |
| <p>Responsable del proyecto</p> <p>También denominado:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestor del programa • Director del programa • Responsable superior | <p>Función equiparable en el sistema de las Naciones Unidas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Secretario General Adjunto • Subsecretario General • Otro <p>Propuesto por:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Secretario General, con la aprobación de la Asamblea General <p>Rinde cuentas a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asamblea General • Secretario General, Secretario General | <ul style="list-style-type: none"> • Responde personalmente del éxito del proyecto • Hace de enlace entre el cliente y el proyecto • Selecciona y nombra a la jefatura del proyecto y los asesores independientes para que proporcionen los conocimientos y la competencia técnica necesarios (por ejemplo, en gestión de riesgos, presupuesto, beneficios, etc.) • Establece la tolerancia a las limitaciones del proyecto para las decisiones que tome la jefatura del proyecto (costo, tiempo, alcance, calidad, riesgos, beneficios) • Proporciona los recursos para ejecutar el proyecto satisfactoriamente • Establece la estructura de gobernanza del programa • Vela por la claridad y protección de las necesidades institucionales • Supervisa el estudio de viabilidad y el presupuesto y vela por ellos |

| <i>Funciones</i> | <i>Información general</i> | <i>Responsabilidades principales</i> |
|--|---|---|
| | Adjunto, Subsecretario General | <ul style="list-style-type: none"> • Asesora sobre los progresos, las dificultades, las excepciones y los riesgos, y presenta informes al respecto • Aprueba las excepciones, los cambios y las modificaciones conforme a las atribuciones delegadas en él • Autoriza el diseño, las recomendaciones sobre dificultades y riesgos trasladados a superiores, los cambios y las modificaciones que van más allá de los límites autorizados y el cierre del proyecto y asume la responsabilidad de los productos del proyecto |
| Supervisión del proyecto También denominada: • Comité Directivo | Función equiparable en el sistema de las Naciones Unidas: • Funcionarios superiores de diversos departamentos y oficinas de las Naciones Unidas • Oficina de Servicios Centrales de Apoyo Propuesto por: • Responsable del proyecto Rinde cuentas a: • Responsable del proyecto | <ul style="list-style-type: none"> • Proporciona por delegación servicios de supervisión, asesoría y soporte al responsable del proyecto • Apoya el proceso de toma de decisiones proporcionando asesoramiento, orientación y conocimientos y servicios de expertos en los planos de organización y técnico; procura que la estructura de gobernanza del proyecto satisfaga las necesidades de la Organización y del proyecto • Se asegura de que las estrategias, normas y reglas de organización estén recogidas en el marco de gestión del proyecto • Se asegura de que las limitaciones del proyecto (coste, tiempo, calidad, alcance, riesgo, beneficios) no superen los límites autorizados y que el proyecto se desarrolle conforme a los hitos fijados • Vela por que las estrategias de comunicación e información a las partes interesadas se apliquen adecuadamente • Se asegura de que el proyecto consiga un producto que se ajuste a su finalidad prevista, ofrezca los beneficios esperados y cumpla con los objetivos definidos en el estudio de viabilidad • Informa al responsable del proyecto sobre el avance general del proyecto y las cuestiones y excepciones trasladadas a superiores |
| Gestión de riesgos independiente | Función equiparable en el sistema de las Naciones Unidas: • Externa a las Naciones Unidas Propuesto por: • Responsable del proyecto | <ul style="list-style-type: none"> • Función de la supervisión del proyecto que se subcontrata para garantizar la independencia • Evalúa los riesgos, proporciona al responsable/la jefatura una segunda opinión independiente del proyecto y evalúa el posible impacto financiero de esos riesgos • Evalúa los riesgos y las dificultades trasladados por la jefatura del proyecto y hace recomendaciones al responsable del proyecto sobre la manera de afrontarlos • Ayuda a asegurar al responsable del proyecto que los posibles impactos de los riesgos del proyecto no |

| <i>Funciones</i> | <i>Información general</i> | <i>Responsabilidades principales</i> |
|---|--|---|
| | Rinde cuentas a: • Responsable del proyecto | superarán los límites autorizados (costo, tiempo, calidad, alcance, beneficios) |
| Jefatura del proyecto También denominado: • Patrocinador del proyecto • Director del proyecto • Representante del cliente • Representante del responsable | Función equiparable en el sistema de las Naciones Unidas: • Persona cualificada Propuesto por: • Responsable del proyecto Rinde cuentas a: • Responsable del proyecto | <ul style="list-style-type: none"> • Hace de enlace entre el responsable del proyecto y el proyecto • Da apoyo al responsable del proyecto • Es responsable de la ejecución del proyecto, aprueba las acciones que va a realizar el director del proyecto • Selecciona y nombra al director del proyecto • Coordina y dirige los aportes de los usuarios para minimizar los riesgos importantes (por ejemplo, conflictos de aceptación, cambio incontrolado, etc.) y para atender las necesidades institucionales • Toma decisiones conforme a las atribuciones delegadas en él y conduce el proyecto hacia el éxito • Establece el organigrama del proyecto y aprueba el equipo del proyecto • Prepara el estudio de viabilidad y vela por él • Delega en el director del proyecto la tolerancia para gestionar las limitaciones del proyecto (costos, tiempo, alcance, calidad, riesgos, beneficios) • Aprueba los recursos necesarios para el éxito del proyecto • Supervisa el desarrollo del estudio de viabilidad, informe estratégico, el plan de ejecución del proyecto, el informe del proyecto y el plan de examen de los beneficios (base de referencia para la comparación antes/después) • Se centra en la realización de beneficios • Procura que los promotores y usuarios del proyecto participen en la elaboración del diseño • Aprueba el diseño • Aprueba las acciones del director del proyecto • Aprueba excepciones, cambios y modificaciones • Se asegura de que el proyecto consiga los resultados de calidad previstos conforme a las reglas, reglamentos y el contrato aplicables • Asesora sobre los progresos, las dificultades, las excepciones y los riesgos, y presenta informes al respecto |

| Funciones | Información general | Responsabilidades principales |
|---|--|--|
| Seguridad del proyecto | <p data-bbox="472 422 773 510">Función equiparable en el sistema de las Naciones Unidas:</p> <ul data-bbox="472 527 773 552" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="472 527 773 552">• Persona(s) cualificada(s) <p data-bbox="472 590 643 615">Propuesto por:</p> <ul data-bbox="472 632 773 699" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="472 632 773 657">• Jefatura del proyecto o <li data-bbox="472 674 773 699">• Usuario(s) <p data-bbox="472 737 662 762">Rinde cuentas a:</p> <ul data-bbox="472 779 773 806" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="472 779 773 806">• Jefatura del proyecto | <ul data-bbox="792 300 1458 1136" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="792 300 1458 359">• Confirma la aceptación de todos los productos del proyecto <li data-bbox="792 375 1458 401">• Autoriza el cierre del proyecto <li data-bbox="792 422 1458 510">• Asegura a la jefatura del proyecto que la estrategia de gestión del proyecto y su ejecución cumplen las normas, reglamentos y reglas de organización <li data-bbox="792 527 1458 678">• Asegura a la jefatura del proyecto y los usuarios que la estrategia de gestión del proyecto es adecuada para conseguir los resultados del proyecto de conformidad con los requisitos de los usuarios (clientes) y los beneficios previstos <li data-bbox="792 695 1458 783">• Asegura la correcta gestión de las limitaciones del proyecto (costo, tiempo, alcance, calidad, riesgos, beneficios) <li data-bbox="792 800 1458 888">• Vela por que se establezca una buena comunicación y coordinación entre el responsable, la jefatura y los usuarios y que se mantengan durante todo el proyecto <li data-bbox="792 905 1458 993">• Vela por contar con la participación en el proyecto del personal idóneo y por que ese personal esté debidamente formado <li data-bbox="792 1010 1458 1136">• Asiste al director del proyecto al planificar, desarrollar, vigilar y controlar la ejecución del proyecto a fin de garantizar el cumplimiento de las estrategias, normas y reglamentos de organización |
| <p data-bbox="159 1157 354 1182">Usuarios finales</p> <p data-bbox="159 1199 423 1224">También denominados:</p> <ul data-bbox="159 1241 423 1381" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="159 1241 423 1266">• Promotores <li data-bbox="159 1283 423 1350">• Partes interesadas superiores (internas) <li data-bbox="159 1367 423 1381">• Usuarios | <p data-bbox="472 1157 773 1245">Función equiparable en el sistema de las Naciones Unidas:</p> <ul data-bbox="472 1262 773 1682" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="472 1262 773 1329">• Tecnología de la información <li data-bbox="472 1346 773 1371">• Seguridad <li data-bbox="472 1388 773 1434">• Servicios de Conferencias <li data-bbox="472 1451 773 1476">• Información pública <li data-bbox="472 1493 773 1518">• Actividades comerciales <li data-bbox="472 1535 773 1560">• Sostenibilidad <li data-bbox="472 1577 773 1644">• Administración de locales <li data-bbox="472 1661 773 1686">• Otros <p data-bbox="472 1724 643 1749">Propuesto por:</p> <ul data-bbox="472 1766 773 1820" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="472 1766 773 1820">• Responsable del proyecto | <ul data-bbox="792 1157 1458 1820" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="792 1157 1458 1245">• Participan continuamente hasta la fase de licitación comenzando lo antes posible; se encargan de confirmar la realización de beneficios <li data-bbox="792 1262 1458 1350">• Definen el ideal de las necesidades del proyecto concreto (por ejemplo, tecnología de la información, seguridad, etc.) <li data-bbox="792 1367 1458 1434">• Definen las necesidades y expectativas de calidad de quienes usarán el producto <li data-bbox="792 1451 1458 1497">• Evalúan y confirman la viabilidad del enfoque del proyecto <li data-bbox="792 1514 1458 1665">• Se cercioran de que las expectativas de calidad estén descritas claramente en los documentos informativos (estudio de viabilidad, estrategia de gestión de calidad, informe estratégico e informe del proyecto, diseño conceptual, diseño detallado, diseño técnico) <li data-bbox="792 1682 1458 1749">• Definen los criterios de evaluación para los beneficios y los productos finales <li data-bbox="792 1766 1458 1820">• Velan por que la calidad del diseño entregado cumpla los requisitos |

| <i>Funciones</i> | <i>Información general</i> | <i>Responsabilidades principales</i> |
|---|--|--|
| <p>Director del proyecto</p> <p>También denominado:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Representante del cliente • Representante del responsable | <p>Rinde cuentas a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsable del proyecto o • Jefatura del proyecto <p>Función equiparable en el sistema de las Naciones Unidas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Persona cualificada <p>Propuesto por:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jefatura del proyecto <p>Rinde cuentas a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jefatura del proyecto | <ul style="list-style-type: none"> • Aseguran que el resultado del proyecto cumple con las expectativas de calidad • Seleccionan y nombran a los usuarios, presiden grupos de usuarios relevantes • Revisa y aprueba los planes de diseño • Proporcionan continuamente aportes funcionales para elaborar el diseño (no para el propio diseño sino para su elaboración) • Participan en la elaboración de las expectativas de calidad • Revisan y aprueban los planes de diseño • Es responsable de la entrega del proyecto a diario en nombre de la jefatura del proyecto • Vela por que el proyecto consiga los productos requeridos dentro de los niveles de tolerancia especificados de tiempo, costo, calidad, alcance, riesgos y beneficios aplicando los controles de proyecto apropiados • Obtiene la aprobación y la aceptación de la jefatura del proyecto • Asiste a la jefatura del proyecto a establecer la estructura de gobernanza del proyecto • Crea la estructura del equipo para el proyecto y define claramente las funciones y responsabilidades necesarias; selecciona a los miembros del equipo del proyecto • Asesora en la selección de consultores y contratistas • Ayuda a la jefatura del proyecto a preparar y mantener el estudio de viabilidad, el informe estratégico, el plan de ejecución del proyecto, el informe del proyecto y el plan de examen de los beneficios (base de referencia para la comparación antes/después) • Participa en la elaboración del diseño • Elabora planes de ejecución para las diferentes etapas y fases del proyecto • Asesora a la jefatura del proyecto sobre los progresos, las dificultades, las excepciones y los riesgos, y le presenta informes al respecto • Propone candidatos para integrar el equipo del proyecto, lidera y motiva al equipo • Es responsable de la entrega de los productos, desarrolla paquetes de trabajo en cooperación con los gestores del equipo |

| Funciones | Información general | Responsabilidades principales |
|--|--|--|
| <p>Apoyo al proyecto También denominado: • Oficina de proyectos</p> | <p>Función equiparable en el sistema de las Naciones Unidas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Administración general • Control de documentos • Administración de contratos • Control de calidad • Servicios de programación • Servicios de adquisiciones • Gestión de riesgos • Asesoría jurídica <p>Propuesto por:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jefatura del proyecto o • Director del proyecto <p>Rinde cuentas a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Director del proyecto | <ul style="list-style-type: none"> • Autoriza a consultores, contratistas y proveedores en la implementación de los paquetes de trabajo y vela por su implementación apropiada dentro de las limitaciones que han delegado en él (costos, tiempo, alcance, calidad, riesgos, beneficios) • Valida y aprueba las solicitudes de pago • El apoyo al proyecto es responsabilidad del director del proyecto, que puede asignar a distintas personas funciones de apoyo (aunque sigue siendo responsable de esas funciones), entre otras: <ul style="list-style-type: none"> • Administración general • Administración de contratos • Seguimiento y observación de los controles del proyecto (coste, tiempo, calidad, alcance, riesgos, presupuesto) • Servicios de programación • Coordinación de adquisiciones • Asesoría jurídica • Establece y mantiene los archivos del proyecto • Establece y mantiene los procedimientos de control del documento • Actualiza los calendarios y planes • Recaba y proporciona datos, información y previsiones • Administra reuniones • Lleva registros y previsiones |
| <p>Gestión de riesgos integrada</p> | <p>Función equiparable en el sistema de las Naciones Unidas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Persona(s) cualificada(s) • Consultor <p>Propuesto por:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Director del proyecto <p>Rinde cuentas a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Director del proyecto | <ul style="list-style-type: none"> • Valora los riesgos, lleva a cabo una evaluación financiera de esos riesgos y proporciona estrategias de mitigación para dar apoyo al director del proyecto en el proceso de adopción de decisiones • Formula estrategias y recomendaciones para los problemas y riesgos que puedan afectar al proyecto más allá de los niveles de tolerancia y límites autorizados (costos, tiempo, calidad, alcance, beneficios) • Evalúa la elaboración del proyecto en relación con la gestión de riesgos • Realiza análisis de riesgos cualitativos y cuantitativos, hace recomendaciones con respecto a los niveles de provisión para contingencias exigidos • Ayuda a hacer previsiones de los costos y el tiempo que falta para la conclusión |

Anexo II

Normas y directrices de accesibilidad utilizados en los lugares que abarca el alcance del examen estratégico de la infraestructura

A continuación se enumeran las principales normas locales vigentes en los lugares que abarca el alcance del examen estratégico de la infraestructura.

Comisión Económica para África

- Directriz: normas y códigos de práctica británicos pertinentes

Comisión Económica para América Latina y el Caribe

- D.S. 47. Ordenanza General de la Ley General de Urbanismo y Construcciones, artículo 2.2.8 y numeral 4 del artículo 4.1.7 relativo a facilitar la accesibilidad de las personas con discapacidad
- NCh 2077. o 2000. Construcción – Necesidades de las personas con discapacidad en edificios – Guía de diseño
- Directriz: “Concepto europeo de accesibilidad”

Comisión Económica y Social para Asia y el Pacífico

- Directriz de la CESPAP: *Promotion of Non-handicapping Physical Environments for Disabled Persons*
- Directriz: *Americans with Disabilities Act Standards for Accessible Design* de los Estados Unidos

Comisión Económica y Social para Asia Occidental

- *Accessibility for the Disabled - A Design Manual for a Barrier Free Environment*

Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi

- Estatutos de las autoridades locales
- Código de edificación de Kenya
- Normas y códigos de práctica británicos pertinentes

Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra

- SIA 500: 2009 relativa a las construcciones sin obstáculos

Sede de las Naciones Unidas

- *Americans with Disabilities Act Standards for Accessible Design* de los Estados Unidos