



Asamblea General

Distr. general
28 de agosto de 2017
Español
Original: inglés

Septuagésimo segundo período de sesiones
Tema 136 del programa
Proyecto de presupuesto por programas
para el bienio 2018-2019

Proyecto para la renovación del Edificio Norte de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe en Santiago

Informe del Secretario General

Resumen

En este informe se presenta la propuesta del Secretario General para el comienzo de la ejecución del proyecto de renovación del Edificio Norte en la sede de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe en Santiago, uno de los principales proyectos de construcción a corto plazo incluidos en el informe del Secretario General sobre el examen estratégico de la infraestructura ([A/70/697](#)) y en el informe previo ([A/69/760](#)).

En él se resumen las conclusiones del estudio de viabilidad realizado en el bienio 2016-2017, que incluía dos posibles opciones para la ejecución del proyecto diseñadas para cumplir los objetivos globales de los proyectos de mejora de la infraestructura, de conformidad con lo establecido en el examen estratégico de la infraestructura.

De las dos opciones estudiadas, el Secretario General recomienda la opción 1, que entraña la renovación del Edificio Norte en una fase y la utilización de locales provisionales situados dentro del complejo. El costo total del proyecto, que se ejecutaría entre 2018 y 2023 (una duración de seis años), se calcula en 14.118.000 dólares a valores corrientes, monto que incluye las previsiones para el aumento de los gastos y para imprevistos. Además de ser la opción más eficaz en función de los costos, que se tendrán que afrontar una sola vez, la opción 1 permitirá evitar otros gastos operacionales y de mantenimiento a largo plazo que la organización tendría que asumir si no se ejecutara el proyecto de renovación. La opción 1 tiene la ventaja adicional de conllevar el menor riesgo y de aumentar la eficiencia a largo plazo en el consumo de energía y la utilización del espacio.

* Publicado nuevamente por razones técnicas el 5 de octubre de 2017.



Se recomienda a la Asamblea General que apruebe el alcance, el costo y la estrategia de ejecución que se proponen para el proyecto; apruebe la creación de tres plazas para el equipo dedicado a la gestión del proyecto y el personal de apoyo al proyecto; consigne una suma de 192.000 dólares en el proyecto de presupuesto por programas para el bienio 2018-2019 para sufragar los gastos del proyecto en 2018; y apruebe el establecimiento de una cuenta multianual para las obras de construcción en curso de este proyecto.

Índice

	<i>Página</i>
I. Antecedentes	4
II. Riesgo sísmico en los locales de la Comisión en Santiago	5
III. Evaluación de las condiciones actuales del Edificio Norte	5
A. Seguridad	6
B. Eficiencia energética y calidad ambiental en el interior	6
C. Sustitución de componentes al término de su ciclo de vida útil	7
D. Eficiencia en la utilización del espacio de oficinas	7
E. Necesidades y disponibilidad de locales provisionales	8
IV. Información general sobre el proyecto	8
A. Objetivo del proyecto	8
B. Objetivos	8
C. Beneficios del proyecto	9
D. Estrategias del proyecto	10
V. Análisis de las opciones	14
A. Plan y calendario de ejecución del proyecto	17
B. Costos estimados del proyecto	17
C. Análisis de la relación costo-beneficio y evaluación del riesgo	18
VI. Recomendación	18
VII. Gestión del proyecto	19
A. Responsable del proyecto y supervisión	19
B. Función de la Oficina de Servicios Centrales de Apoyo	20
C. Equipo de gestión del proyecto y personal de apoyo	21
D. Gestión de riesgos independiente	22
E. Apoyo del país anfitrión	22
VIII. Próximas medidas	22
IX. Costo del proyecto y recursos necesarios para el bienio 2018-2019	23
X. Medidas que deberá adoptar la Asamblea General	23
Anexos	
I. Estructura de administración propuesta para el proyecto	25
II. Plan detallado de los costos	26

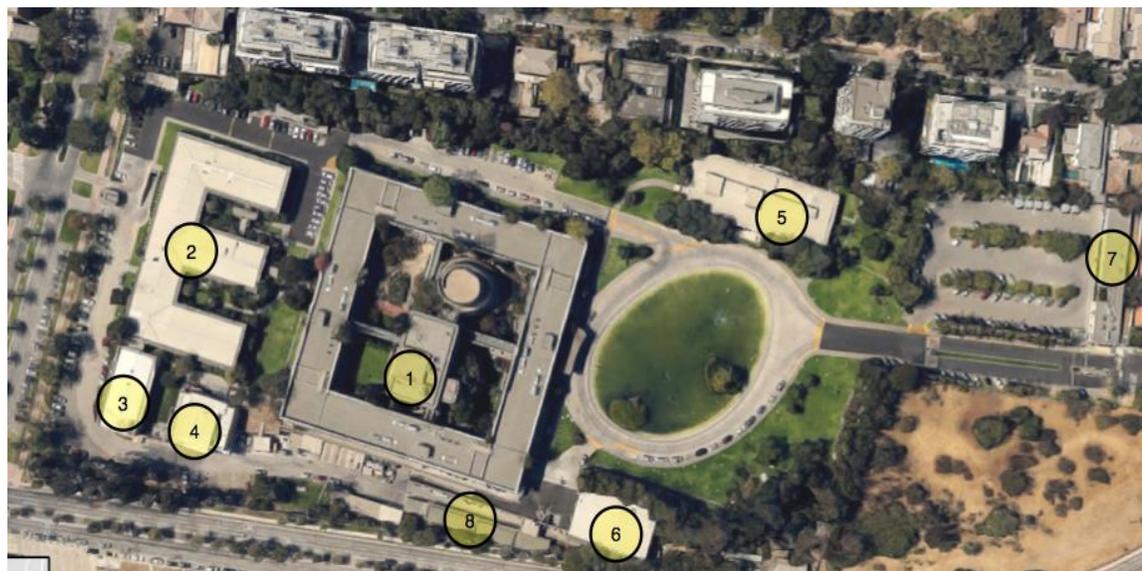
I. Antecedentes

1. La sede de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) se estableció en Santiago en 1965. La CEPAL es una de las cinco comisiones regionales de las Naciones Unidas y se creó con el objetivo de contribuir al desarrollo económico de América Latina y el Caribe, coordinar las actividades realizadas con ese fin y reforzar los vínculos económicos entre los países y con otras naciones del mundo. Posteriormente, se añadió a sus objetivos principales la promoción del desarrollo social de la región. Su edificio principal, diseñado y construido en la década de 1960, está considerado como uno de los ejemplos emblemáticos de la arquitectura moderna y está incluido en la lista del Comité Internacional para la Documentación y Conservación de Edificios, Sitios y Barrios del Movimiento Moderno (Docomomo Internacional) como parte del patrimonio de ese movimiento arquitectónico debido a sus innovadores conceptos de diseño y modelo estructural.

2. El complejo de la CEPAL está ubicado junto al río Mapocho en un terreno de 5,5 hectáreas donado a las Naciones Unidas por el Gobierno de Chile en 1960. En el recinto hay un total de 20.108 m² construidos, de los que 13.556 m² son espacio de oficinas y 6.552 m² son zonas comunes o espacios de apoyo compartidos. Los locales de la CEPAL en Santiago están repartidos en la actualidad en ocho edificios, tal como se puede observar en la figura I.

Figura I

Vista aérea del complejo de la CEPAL



1, Edificio Principal; 2, Edificio Norte; 3, Edificio de la Imprenta; 4, Cafetería; 5, Edificio CLADES; 6, Edificio del Auditorio; 7, Edificio de Seguridad; 8, Edificio Auxiliar.

3. El edificio principal de la CEPAL, que refleja los principios estructurales y teóricos de la arquitectura moderna al integrar su estructura, volumen y textura en el entorno de las montañas de los Andes, utiliza la planta baja como espacio abierto para reuniones públicas y promueve el uso abierto, fluido y funcional del espacio de oficinas. A lo largo de los años, se han realizado mejoras importantes de la infraestructura en la mayoría de los edificios de la CEPAL; sin embargo, en el Edificio Norte, que fue construido en 1989, solo se han realizado reparaciones e intervenciones de mantenimiento correctivo de poca importancia en los últimos 28

años. Algunos elementos interiores, como el revestimiento de los suelos, el mobiliario de oficina y los tabiques, se han actualizado, pero hay otros, como los cielorrasos metálicos originales, que no se ajustan a las normas antisísmicas más recientes. El consumo de energía es inusualmente elevado debido al mal aislamiento de paredes y techos y a la ineficiencia del sistema de calefacción, ventilación y aire acondicionado. Además, un número considerable de los componentes del edificio, como el sistema de climatización, han superado su período normal de vida útil. Puesto que el edificio es una construcción de carácter temporal, su mantenimiento resulta caro y la renovación parcial en sucesivas etapas sería extremadamente costosa. El valor contable neto del edificio, es decir, después de tener en cuenta la depreciación, representa menos de 15% del costo de sustitución del edificio en cifras brutas, lo que pone de manifiesto la insuficiencia de las inversiones en mejoras de infraestructura. Por lo tanto, se recomienda, como la medida más eficaz y beneficiosa, realizar una renovación completa del edificio.

II. Riesgo sísmico en los locales de la Comisión en Santiago

4. Chile está situado a lo largo de una gran zona de subducción en el límite sudoccidental del cinturón de fuego del Pacífico. En esta región, la placa de Nazca se está deslizando por debajo de la placa sudamericana, lo cual genera más elevación en la cordillera de los Andes y actividad volcánica y terremotos frecuentes de gran magnitud. Esas dos placas se desplazan en dirección convergente unos 7 m por siglo. Según el Servicio Geológico de los Estados Unidos, desde 1730 ha habido unos 25 grandes terremotos dentro de las fronteras del país, y se calcula que más de 20 fueron de una magnitud superior a 7,0 en la escala de Richter.

5. Con anterioridad al terremoto de Maule en 2010, se habían registrado otros seísmos importantes en los alrededores, como el terremoto de magnitud 7,5 ocurrido en la región de Valparaíso el 8 de julio de 1971 y el terremoto de magnitud 7,8 ocurrido frente a las costas de Valparaíso el 3 de marzo de 1985, que afectaron a otras zonas, incluida la ciudad de Santiago. El 22 de mayo de 1960 se registró un terremoto de magnitud 9,5 en la región de Valdivia que afectó a otras zonas, como Concepción, y que se considera el terremoto más potente ocurrido en el siglo XX. En conjunto, esos terremotos provocaron grandes sacudidas del terreno y daños generalizados en zonas que también resultaron afectadas por el terremoto de Maule y causaron cerca de 2.000 víctimas en total¹.

6. En 2010, tras el terremoto registrado en Chile, el equipo de ingenieros de la CEPAL realizó una evaluación de la resistencia de los edificios de la Comisión a posibles cargas sísmicas de gran magnitud. El informe de evaluación puso de manifiesto la necesidad de tomar medidas de mitigación del riesgo sísmico en el Edificio Norte, entre otros, a fin de adaptarlo a las normas mínimas vigentes de resistencia antisísmica, algo que se considera necesario para garantizar la seguridad de sus usuarios. La evaluación confirmó que los cielorrasos metálicos originales del Edificio Norte no se ajustaban a las normas antisísmicas más recientes.

III. Evaluación de las condiciones actuales del Edificio Norte

7. En la actualidad, el período de vida útil de muchos componentes del edificio es reducido o ya se ha excedido y, por lo tanto, requieren atención urgente. Esa situación ya había quedado reflejada en el informe sobre el examen estratégico de la

¹ Datos históricos sobre terremotos publicados en el sitio web del Servicio Geológico de los Estados Unidos (2009).

infraestructura y se ha vuelto aún más preocupante desde entonces. El cumplimiento de los códigos y normas de construcción es deficiente y se han planteado preocupaciones por la seguridad. A pesar de las inversiones que se han hecho desde entonces, los problemas han seguido surgiendo y empeorando. Los principales aspectos se analizan a continuación.

A. Seguridad

8. Las cuestiones más importantes relacionadas con la seguridad de este edificio son las del cumplimiento de las normas antisísmicas, la protección contra incendios y las salidas de emergencia. A raíz de los últimos fenómenos sísmicos, se actualizó la normativa antisísmica de Chile y se introdujeron nuevas normas relativas a los cielorrasos y otros elementos interiores. El Edificio Norte no se ajusta a esas nuevas normas. Los cielorrasos son de metal pesado y deben sustituirse por placas de material ligero. La CEPAL comenzó a sustituir en 2010 el recubrimiento de los techos en todos los edificios del complejo y el Edificio Norte es el único en el que no se ha realizado todavía esa sustitución. Otro motivo de preocupación para la seguridad es la protección contra incendios, sobre todo por dos deficiencias graves y otros problemas conexos de menor importancia. La primera deficiencia grave es que la estructura metálica del edificio no tiene un revestimiento ignífugo y la segunda es la ausencia de un sistema de lucha contra los incendios. Si bien es cierto que en 2016 se construyó una nueva red exterior con tuberías subterráneas y elevadas, que incluye bocas dobles contra incendios, mangueras, armarios para mangueras y tuberías laterales, el edificio sigue sin tener en su interior un sistema de lucha contra los incendios o un sistema de aspersores. El edificio sí tiene un sistema de alarma de incendios con detectores de humo y botones de alarma que están conectados con la Oficina de Seguridad Central. También hay extintores en varios lugares del edificio y un sistema de altavoces para transmitir mensajes públicos en situaciones de emergencia.

9. Otros problemas de seguridad menos graves, pero no por ello menos importantes, son los causados por el anticuado sistema eléctrico. El cableado eléctrico es demasiado viejo y ha provocado algunos incidentes de incendios en 2016, por lo tanto es preciso sustituir todos los cables y recubrir o cambiar todas las conducciones de cables. Por último, hay otras cuestiones de menor importancia relacionadas con las salidas de emergencia. El edificio tiene tres entradas principales con puertas dobles y dos entradas secundarias con una sola puerta. La orientación dentro del edificio es bastante difícil debido a la complicada distribución del espacio y a una señalización deficiente. La configuración de las plantas es difícil de comprender y los pasillos están duplicados, lo que dificulta aun más la elección de una ruta clara de salida.

B. Eficiencia energética y calidad ambiental en el interior

10. Debido al mal aislamiento de las paredes y a los múltiples y anticuados sistemas de calefacción, ventilación y aire acondicionado, que no están integrados entre sí, el rendimiento energético del edificio es malo y la calidad ambiental en el interior del edificio es bastante deficiente como consecuencia de los obstáculos creados por los tabiques y la falta de luz.

11. La ausencia de estrategias pasivas, como un buen aislamiento, un acristalamiento adecuado, el control de la luz solar y la ventilación natural, también contribuye en gran medida al considerable consumo de energía de los sistemas de climatización. Desde un principio, se han aplicado distintas estrategias activas,

como la sustitución de componentes de iluminación y del sistema de calefacción, ventilación y aire acondicionado, que han mejorado la calidad ambiental dentro del edificio pero han aumentado el consumo de energía. Teniendo en cuenta que la planta del actual sistema de climatización utiliza un gas que agota el ozono, cuyo uso ya no es legal, y que ha llegado al final de su vida útil, se recomienda encarecidamente que se sustituya por una planta nueva que use la energía eficientemente.

12. En lo que respecta a la eficiencia energética y el desempeño ambiental, cabe señalar que la Asamblea General, en sus resoluciones 70/205 y 71/228, solicitó al Secretario General que le presentara un plan para integrar las prácticas de desarrollo sostenible en la gestión de sus operaciones e instalaciones, con el objetivo específico de lograr, mediante la gestión de sus operaciones o instalaciones, que las Naciones Unidas no tuvieran efectos negativos en el clima.

13. Tal como se comprobó en varias visitas de inspección y vigilancia técnica preventiva, el Edificio Norte tiene una mala calidad ambiental en su interior. Esto se debe principalmente a la configuración de los tabiques internos y a la mala calidad de los acabados, lo que hace que el espacio en el interior sea oscuro y esté desconectado visualmente del exterior, con lo que el personal no tiene ni luz natural ni vistas hacia afuera, además de que la mala calidad acústica por culpa de un aislamiento es deficiente. Esa situación se podría remediar mediante estrategias correctivas como la reconfiguración del espacio, la sustitución de tabiques y la instalación de claraboyas. La configuración general del edificio (es decir, su estructura y diseño) hace que sea posible lograr un entorno de calidad después de la adopción de medidas correctivas.

14. Por último, el Edificio Norte no cumple actualmente la normativa local vigente sobre accesibilidad para las personas con discapacidad. Se puede acceder al edificio desde dos calles, una por cada lado, pero ambas entradas tienen rampas que no se ajustan a las normas, las puertas accesibles en las dos entradas no son automáticas y el espacio libre delante de ellas es insuficiente. El edificio tiene dos baños accesibles que no se ajustan plenamente a las normas: hay dos retretes adaptados en cada baño pero no cuentan con suficiente espacio de maniobra y los lavabos no están adaptados.

C. Sustitución de componentes al término de su ciclo de vida útil

15. Como se indica en el párrafo 3, el Edificio Norte se construyó en 1989 como una estructura temporal y en la actualidad, después de casi 30 años, la mayoría de sus componentes han superado su ciclo de vida útil. Según el informe sobre el examen estratégico de la infraestructura, el promedio de vida útil restante de los componentes del edificio, con la excepción de su estructura, es inferior a ocho años. Se calcula que un porcentaje de hasta el 70% de los componentes (incluidos en los siguientes grupos principales: cubierta exterior, tejado, construcción interior, escaleras, acabados interiores, sistemas de transporte, sistema de climatización, protección contra incendios y sistema eléctrico) ha llegado al final de su ciclo normal de vida útil.

D. Eficiencia en la utilización del espacio de oficinas

16. La utilización del espacio de oficinas en la CEPAL se rige por las directrices de la Comisión al respecto, que se aplican en todos los edificios con pequeños ajustes en función del trazado del edificio, su armazón estructural o su configuración espacial. El Edificio Norte se considera un edificio de oficinas de uso

mixto, ya que alberga diversas divisiones sustantivas y también algunas divisiones de apoyo y otras secciones. Las salas de reuniones y las aulas también forman parte de ese uso mixto. La configuración del interior se caracteriza por espacios abiertos que permiten múltiples diseños. No obstante, el diseño actual se basa en oficinas cerradas con tabiques opacos ubicadas en el perímetro del edificio y salas de reuniones y espacios abiertos ubicados en el centro que no tienen luz natural y cuya calidad ambiental es bastante mala. Además, en la actualidad hay unos 60 funcionarios de la CEPAL que trabajan en pisos subterráneos en oficinas de mala calidad y sin luz natural. Por consiguiente, la CEPAL está evaluando la utilización del espacio con el fin de aprovechar al máximo la superficie disponible y aumentar la zona asignable² en el Edificio Norte.

E. Necesidades y disponibilidad de locales provisionales

17. Uno de los problemas del complejo de la CEPAL en Santiago que afectan a este proyecto es el limitado espacio de locales provisionales dentro del recinto. Teniendo en cuenta que el Edificio Norte alberga a unos 166 funcionarios, la disponibilidad de locales provisionales es un factor clave para decidir el enfoque del proyecto y proceder a su ejecución. La disponibilidad de locales provisionales en el complejo aumentará tras la renovación del Edificio de la Imprenta en 2017, en el que se podrá alojar a unos 50 funcionarios adicionales después de la renovación. En todo el recinto, se pueden encontrar locales provisionales para otros 50 funcionarios, con lo que se dispone de espacio provisional para 100 funcionarios. Esta situación limitaría el número de etapas para la ejecución del proyecto de renovación del Edificio Norte. Fuera del complejo hay numerosos locales disponibles, pero son caros porque la sede de la CEPAL, inaugurada en 1965, fue construida en lo que entonces era una zona residencial suburbana y ahora se ha convertido en una zona comercial y de oficinas.

IV. Información general sobre el proyecto

A. Objetivo del proyecto

18. El objetivo del proyecto de renovación del Edificio Norte es proporcionar a la Organización un espacio de trabajo de primera clase, con buena calidad ambiental interior y eficiente en el uso de la energía, que ofrezca a todo el personal un entorno de trabajo seguro con arreglo a los códigos y las normas del sector. El proyecto se ejecutará mediante la desocupación y renovación de ese edificio obsoleto, que tiene poca o ninguna vida útil restante y se caracteriza por un consumo excesivo de energía y un bajo nivel de cumplimiento de los códigos y normas.

B. Objetivos

19. Los principales objetivos del proyecto, establecidos al comienzo de la fase de planificación, están en consonancia con los objetivos principales señalados en el informe del Secretario General sobre el examen estratégico de la infraestructura (A/68/733) y son los siguientes:

a) Mantener el valor de los locales de las Naciones Unidas, especialmente en lo relativo a la sustitución de los edificios al término de su vida útil;

² La zona asignable es la parte útil de una planta que se puede asignar a los grupos o funciones que la ocupan.

- b) Cumplir las normas del sector relativas a los aspectos de seguridad y salud, incluidos la planificación y el diseño de sistemas de protección contra incendios y seguridad personal, y de extinción de incendios, alarmas de incendios y planificación de salidas de incendios;
- c) Cumplir las normas del sector relativas al diseño y la preparación de las instalaciones ante posibles desastres naturales y situaciones de emergencia, como terremotos, inundaciones y otros fenómenos similares;
- d) Cumplir todas las normas pertinentes relativas a las personas con discapacidad, incluidas las disposiciones sobre accesibilidad y tecnología;
- e) Asegurar que se eliminen los materiales peligrosos de las instalaciones;
- f) Utilizar el espacio de manera más eficiente maximizando el uso de las oficinas y salas de conferencias disponibles y aprovechando los espacios auxiliares; esto se logrará con un uso óptimo del espacio de oficinas y reuniones y la configuración de espacios flexibles y funcionales;
- g) Modernizar los principales sistemas del edificio que hayan quedado obsoletos, entre otros las instalaciones mecánicas y eléctricas, los sistemas de bajo voltaje y de fontanería, y los ascensores y las escalera mecánicas, para asegurar su conformidad con la normativa del sector y ampliar la vida útil de esos componentes del edificio;
- h) Crear un edificio más eficiente en el uso de la energía, en concreto, reducir el consumo de energía y agua, el uso de recursos no renovables y la generación de residuos, y mejorar la calidad del aire y la luz en el interior;
- i) Ocasionar el mínimo trastorno a la labor de las Naciones Unidas y asegurar la continuidad de las actividades y operaciones durante la ejecución del proyecto.

C. Beneficios del proyecto

20. *Beneficios cuantitativos.* Teniendo en cuenta que la vida útil del Edificio Norte está a punto de terminar, la sustitución de los principales componentes del edificio ampliaría considerablemente su vida útil y permitiría a la Organización utilizarlo durante otros 40 años, algo que supondría un gran beneficio cuantificable. Otros importantes beneficios cuantificables serían las economías derivadas de la reducción del consumo de energía y las emisiones de gases de efecto invernadero tras la sustitución de los componentes electromecánicos. Además, se espera que las importantes mejoras en aspectos relacionados con la seguridad reduzcan considerablemente la exposición a riesgos y la responsabilidad de la Organización. Por último, la eficiencia en la utilización del espacio de oficinas podría dar lugar a un aumento de la superficie alquilable, con lo que aumentarían los ingresos de la Organización por ese concepto.

21. *Beneficios cualitativos.* Los beneficios cualitativos no se pueden medir en términos monetarios pero tienen repercusiones muy importantes para la Organización. Esos beneficios incluyen aspectos de sostenibilidad no relacionados con la energía, como la calidad del aire en el interior, el uso de materiales de bajo mantenimiento, que reducen el consumo de productos de limpieza y agua, y la utilización de materiales locales a fin de promover la tecnología y las técnicas de construcción regionales. Otros beneficios serían el apoyo a las iniciativas institucionales de transformación de las Naciones Unidas en un sentido amplio, al potenciar una fuerza de trabajo más móvil y mejor informada, y la creación de una gran variedad de espacios de oficinas bien diseñados que faciliten el uso de

modernas tecnologías de la información y las comunicaciones y tengan una luz adecuada y un aislamiento acústico suficiente. Asimismo, la accesibilidad y las salidas de emergencia se mejorarán sustancialmente.

D. Estrategias del proyecto

22. En 2014, como parte del examen estratégico de la infraestructura (véase [A/70/697](#), párrs. 54 y 55), la CEPAL realizó una evaluación de las condiciones de sus edificios. El objetivo de esa evaluación era determinar el estado de los edificios y los componentes de la infraestructura y decidir qué medidas correctivas se necesitaban para modernizar las instalaciones y adaptarlas a las normas de las Naciones Unidas y los códigos del sector. Los resultados pusieron de relieve la urgente necesidad de emprender una serie de trabajos de mantenimiento importantes y algunas modificaciones de menor alcance que se podrían llevar a cabo con arreglo a una de las dos estrategias siguientes:

a) Una serie de intervenciones múltiples programadas que serían parte de las operaciones habituales de mantenimiento de la CEPAL, causarían solo pequeñas interrupciones en las operaciones de la Comisión y requerirían un escaso uso de locales provisionales;

b) La ejecución de un proyecto de infraestructura que incluiría la renovación completa del edificio y el uso extensivo de locales provisionales.

1. Estrategia de intervenciones múltiples programadas

23. Este enfoque entrañaría múltiples renovaciones específicas que causarían solo pequeñas interrupciones en las operaciones de la CEPAL, requerirían un uso mínimo de locales provisionales y se ejecutarían en tres fases de tres años de duración cada una. El principal objetivo de esta estrategia era aplazar una intervención de gran envergadura en el edificio sin poner en peligro la seguridad del personal y los visitantes y ampliar la vida útil restante de los componentes del edificio afectados, asegurando de ese modo otros 10 años de vida útil.

24. En la primera fase (2018-2020) se ejecutarían las obras más urgentes en el edificio, sin abordar específicamente sus problemas de consumo de energía. Los principales trabajos incluirían la instalación de un sistema de lucha contra los incendios, la reparación de los principales componentes del sistema de calefacción, ventilación y aire acondicionado, la construcción de una planta de tratamiento de aguas residuales, la sustitución de los cables del sistema eléctrico y la modernización de las cajas eléctricas, la instalación de un nuevo sistema de iluminación, la sustitución del cielorraso por un material que cumpla las normas antisísmicas, y la mejora parcial de las condiciones de accesibilidad. Gracias a ello, el edificio funcionaría en unas condiciones por lo menos aceptables durante ocho años más. En la segunda fase (2021-2023), se ejecutarían las obras de mayor importancia que habían quedado aplazadas y se abordarían de manera integral los problemas del edificio relacionados con el consumo de energía. Las obras incluirían la sustitución de los principales componentes del sistema de calefacción, ventilación y aire acondicionado, la sustitución del sistema eléctrico, incluida la instalación de nuevos paneles eléctricos, la aplicación de condiciones de accesibilidad completa, y la instalación de un nuevo sistema de iluminación natural. Por último, en una tercera fase (2024-2026) se abordarían una serie de trabajos cruciales relacionados principalmente con los problemas de consumo de energía y se sustituirían los componentes del edificio que hubieran superado su vida útil, se ejecutarían reparaciones importantes y se llevarían a cabo labores de mantenimiento de las obras realizadas anteriormente. Después de estas intervenciones, el consumo de

energía se reduciría, aunque no de manera significativa, y la vida útil de los componentes afectados se prolongaría dos años (2027 y 2028).

25. El costo total de construcción para esas mejoras se estima en 16,254 millones de dólares en un período de 20 años, incluidos nueve años de intervenciones que dejarían al edificio en condiciones de funcionamiento aceptables durante 10 años, pero ello supondría aplazar los principales trabajos de renovación que son necesarios. Por consiguiente, todo ello tendría un efecto limitado en la reducción del consumo de energía y generaría unos costos iniciales más elevados debido a los múltiples procesos de consultoría, gestión y adquisiciones que habría que afrontar para llevar a cabo entre 10 y 12 pequeños proyectos en un período de nueve años. Una vez que se llegara al final de los 10 años adicionales de vida útil, aproximadamente en 2029, habría que tomar una decisión sobre tres posibles opciones para el futuro: la renovación completa del edificio, el inicio de un nuevo período de renovaciones múltiples, aunque en este caso en un edificio que ya habría llegado al final de su vida útil, o el alquiler de espacio de oficinas fuera del complejo. A los efectos del cálculo del costo total en el cuadro 1, se asume que la opción elegida sería la última, es decir, el alquiler de espacio de oficinas (ya que, para entonces, se habría acabado la vida útil del edificio y la decisión más lógica y económica sería evitar más inversiones en él y alquilar oficinas fuera del complejo). En el cuadro 1 se resumen los costos relacionados con la estrategia de intervenciones múltiples para cada una de las tres fases programadas que incluyen costos de construcción, y en la última columna se resumen los costos asociados a la opción de alquiler de oficinas. Los costos de construcción en la columna vida útil restante están relacionados con las inversiones necesarias para el traslado del personal del viejo edificio y la habilitación del entorno y las instalaciones de las nuevas oficinas alquiladas en el exterior con arreglo a los estándares de las Naciones Unidas. Todos los costos de construcción que figuran en el cuadro 1 incluyen las provisiones para el aumento de los gastos y para imprevistos.

Cuadro 1

Costo total de la estrategia de intervenciones múltiples

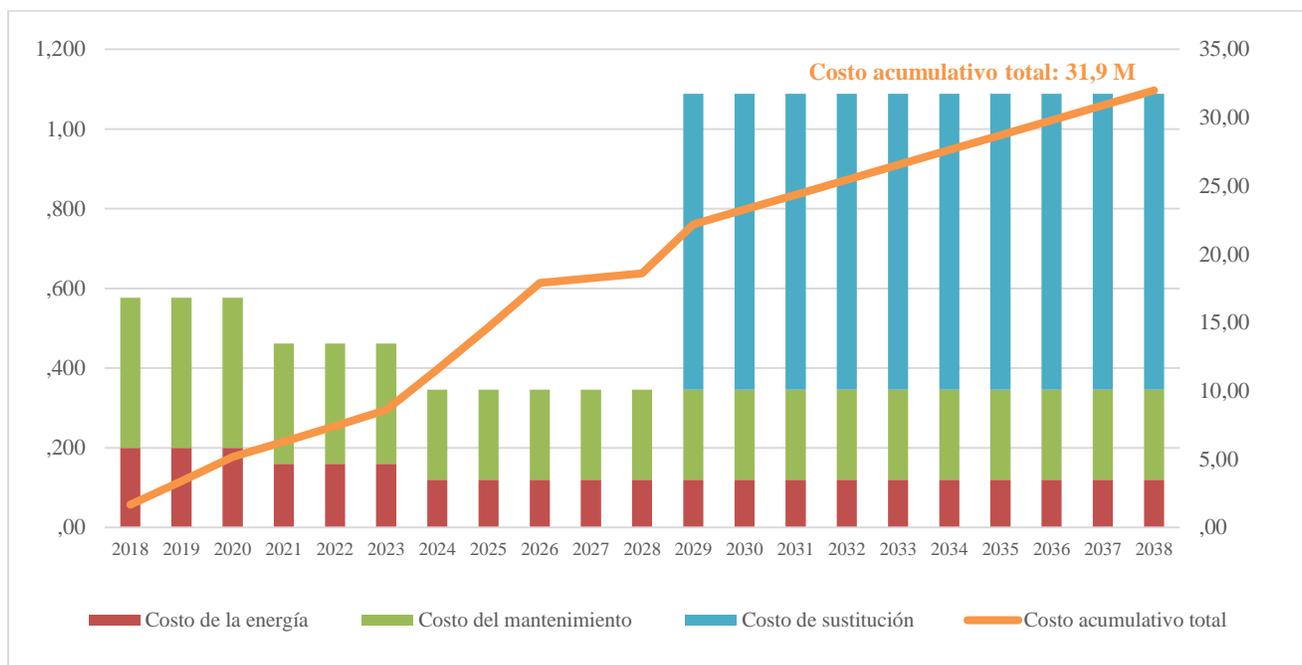
(En millones de dólares de los Estados Unidos)

	<i>Fase 1</i>	<i>Fase 2</i>	<i>Fase 3</i>	<i>Vida útil restante</i>
	<i>2018-2020</i>	<i>2021-2023</i>	<i>2024-2026</i>	<i>2027-2038</i>
Costo de construcción total	3,426	2,059	8,274	2,495
Costo de la energía	0,600	0,480	0,360	1,440
Costo del mantenimiento	1,130	0,904	0,678	2,712
Costo de sustitución	–	–	–	7,426
Costo acumulativo total	5,156	8,599	17,910	31,983

26. El costo del alquiler de espacio de oficinas fuera del complejo (7,426 millones de dólares consignados como costo de sustitución en el cuadro anterior) representa alrededor del 23% del costo total de esta estrategia, es decir una proporción considerable. En la figura II se muestra el efecto de ese costo de sustitución en relación con el costo total a partir del año 2029, momento en que la vida útil del edificio habría acabado; como consecuencia del alquiler de espacio de oficinas fuera del recinto, el costo total llegaría a 31,938 millones de dólares en 2038.

Figura II
Análisis del costo a largo plazo de la estrategia de intervenciones múltiples

(En millones de dólares de los Estados Unidos)



2. Estrategia de renovación completa del edificio

27. La estrategia de renovación completa del edificio se basa en una inversión de capital una sola vez para hacer una renovación completa y sostenible con el objetivo de lograr la clasificación como edificio de energía neta cero en el que el total de energía consumida cada año sea igual o inferior a la cantidad de energía renovable generada *in situ* (es posible que el edificio renovado genere un exceso de energía que se utilizaría en otros edificios). Los principales trabajos con arreglo a esta estrategia incluirían la sustitución de la fachada y el sistema de calefacción, ventilación y aire acondicionado, y el acondicionamiento del interior. El objetivo principal en este caso es llevar a cabo una intervención o renovación del edificio de gran alcance para garantizar la seguridad del personal, reducir significativamente no solo el impacto ambiental sino también los gastos de funcionamiento, y extender la vida útil restante de los componentes del edificio afectados. Se propone dismantlar el edificio, manteniendo solo su estructura principal, y renovarlo con arreglo a las normas internacionales y del sector sustituyendo toda la techumbre y la fachada con un recubrimiento térmico y acústico eficiente. El costo total de construcción del proyecto se calcula en 14,118 millones de dólares que, tras dos años de intervenciones, dejaría al edificio en unas condiciones de funcionamiento óptimas durante un período adicional de 25 años. El proyecto también brindaría la oportunidad de generar, de la forma más económica posible, otros beneficios a corto plazo para la Organización relacionados con la eficiencia del edificio, el ahorro de energía, la utilización del espacio y la sustitución de los sistemas del edificio al término de su vida útil.

28. En el cuadro 2 figura el desglose del costo de esta estrategia, con las inversiones de capital necesarias para la renovación completa del edificio, y se puede observar que, durante el período de vida útil restante, el costo general de mantenimiento sería menor (2,825 millones de dólares para un período de 14 años) que el de la estrategia de intervenciones múltiples, que requeriría el alquiler de

espacio de oficinas en el exterior. Este costo de mantenimiento representa solo el 15,5% del costo total durante 20 años, que asciende a 18,185 millones de dólares, y es una suma significativamente inferior a los 31,983 millones de dólares indicados anteriormente en relación con la estrategia de intervenciones múltiples.

Cuadro 2

Costo total de la estrategia de renovación completa del edificio

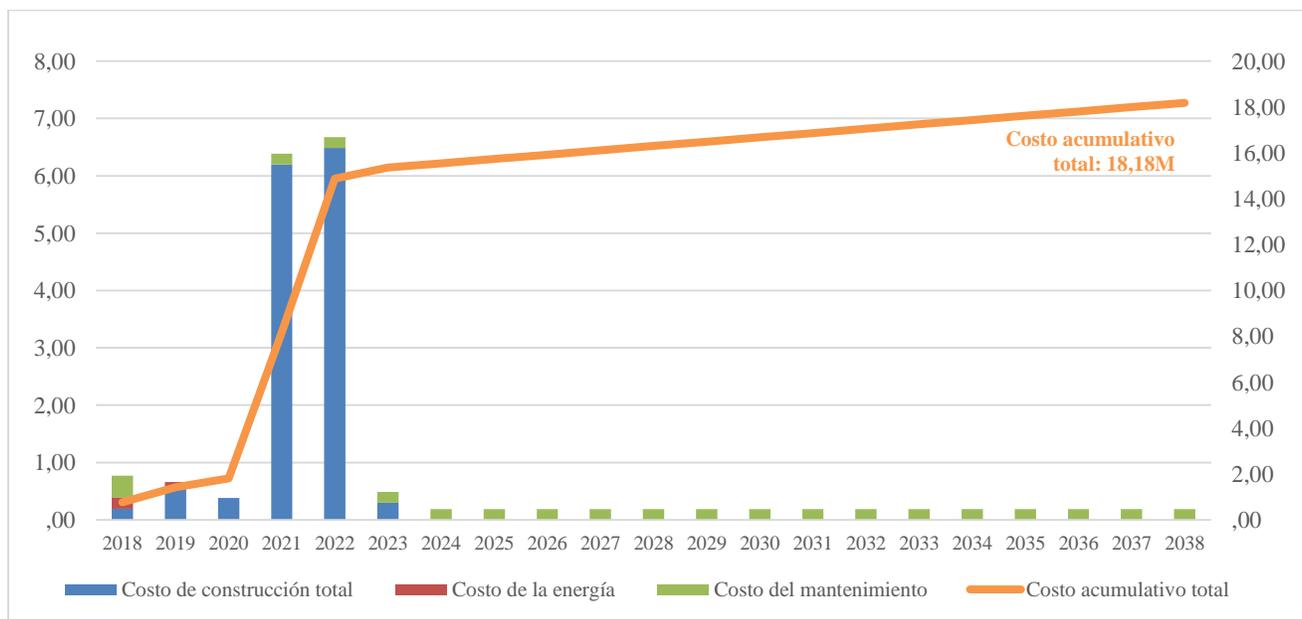
(En millones de dólares de los Estados Unidos)

	Fase 1	Fase 2	Vida útil restante
	2018-2020	2021-2023	2024-2038
Costo de construcción total	1,133	12,984	–
Costo de la energía	0,300	–	–
Costo del mantenimiento	0,377	0,565	2,825
Costo acumulativo total	1,810	15,359	18,185

Figura III

Análisis del costo a largo plazo de la estrategia de renovación completa del edificio

(En millones de dólares de los Estados Unidos)

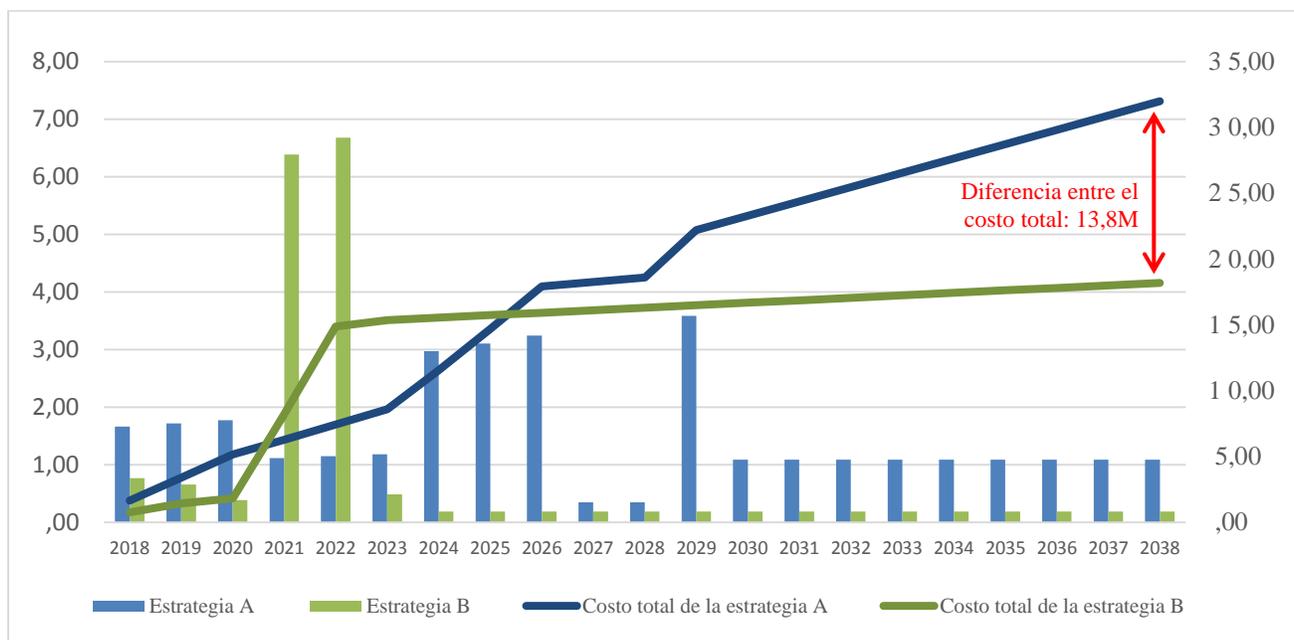


Comparación de las estrategias

29. Teniendo en cuenta los costos directos e indirectos de cada estrategia, incluidos los costos de construcción, energía, mantenimiento y locales provisionales, y los costos tras la prolongación de la vida útil, se puede observar que la estrategia de intervenciones múltiples programadas sería la opción más cara para la Organización, con un costo total de 31,983 millones de dólares en un período de 20 años. La ejecución de un proyecto de infraestructura para la renovación completa del edificio sería un enfoque más económico, con un costo total de 18,185 millones de dólares para el mismo período de 20 años, lo que supone una diferencia de 13,798 millones de dólares. La comparación de las dos estrategias se muestra en la figura IV.

Figura IV
Comparación de las dos estrategias

(En millones de dólares de los Estados Unidos)



V. Análisis de las opciones

30. Con arreglo a la estrategia de renovación completa del edificio, habría dos opciones viables para el suministro de los locales provisionales en que se alojaría al personal durante la fase de construcción.

31. Del total de 166 funcionarios que trabajan en el Edificio Norte, 100 se podrían alojar en los locales provisionales disponibles en otros edificios. Para disponer de los locales provisionales necesarios para los 66 funcionarios restantes, habría dos posibilidades:

Opción 1. Construcción de un edificio temporal en el recinto

32. Esta opción requeriría construir un edificio temporal en el aparcamiento sur del complejo de la CEPAL, en el mismo lugar en que se levantó un edificio temporal en 2010. Esa construcción consistiría en módulos prefabricados de 15 m², similares a contenedores, que se podrían montar y conectar fácilmente para crear un edificio temporal. El personal alojado en ese edificio utilizaría los baños del pabellón sur y del Edificio CLADES, que estarían adyacentes al edificio temporal.

33. Cabe señalar que la CEPAL ya ha utilizado esta opción en el pasado con resultados satisfactorios durante las obras de renovación y reconstrucción de los edificios afectados por el terremoto de 2010.

34. Las principales ventajas de la opción 1 son las siguientes:

a) **Un mínimo de riesgo de seguridad.** Como el edificio estaría dentro del recinto, todos los procedimientos y el personal de seguridad seguirían siendo los mismos para los funcionarios. Solo se tendrían que considerar algunas pequeñas

cuestiones operacionales en materia de seguridad relacionadas con los procedimientos de evacuación o emergencia.

b) **No se tendría que depender de servicios de mantenimiento y apoyo externos.** Todos los aspectos técnicos del edificio temporal, como el sistema eléctrico, la limpieza, los servicios de voz y datos, y la infraestructura de tecnología de la información y las comunicaciones, seguirían estando a cargo de las unidades correspondientes de la CEPAL. Por lo tanto, no se incurriría en gastos adicionales en concepto de servicios de apoyo y se mantendría el mismo nivel de servicios que los usuarios reciben en la actualidad.

c) **Se utilizarían las instalaciones existentes.** Habría muchas opciones para conectar el edificio temporal al suministro eléctrico y la red de comunicaciones y se utilizaría el mismo sistema de telefonía IP, con lo que no habría ningún impacto en el uso ni sería necesario ofrecer capacitación en el manejo de equipos nuevos. Tampoco habría que firmar contratos con nuevos proveedores de servicios de Internet o telefónicos.

d) **Sería un proyecto de bajo riesgo.** La CEPAL ejecutó un proyecto similar en 2010, en el que hubo que diseñar y construir en el complejo un edificio modular temporal que se utilizó como espacio provisional de oficinas, por lo tanto, ya hay muchas lecciones aprendidas en el proyecto anterior y se conocen muchos detalles sobre la ejecución que contribuirán a la eficacia y el éxito del nuevo proyecto.

e) **Se reutilizarían materiales de construcción.** Algunas estructuras del proyecto anterior se reutilizarían con lo que se reduciría el costo de ejecución, por ejemplo, la cubierta de metal y policarbonato que conectaría el edificio temporal con el pabellón sur.

f) **Requeriría un proceso de mudanza de bajo impacto.** Al ser dentro del complejo, la mudanza del mobiliario y equipo de oficina entre edificios sería mucho rápida y fácil de gestionar y controlar; también sería más segura y mucho más económica, ya que no se necesitaría firmar un contrato con una empresa de mudanzas externa.

g) **Se podrían controlar mejor los plazos del proyecto.** La decisión de trasladar al personal del Edificio Norte a las instalaciones temporales se podría adoptar casi de inmediato, tan pronto como esté terminado el edificio temporal, con lo que se mejoraría el control y la eficacia de la ejecución del proyecto al no tener que depender de factores externos.

35. Las principales desventajas de la opción 1 son las siguientes:

a) **Intrusión.** El edificio temporal ocuparía un espacio de estacionamiento que utiliza el personal de la CEPAL que trabaja en el Edificio Sur. Se calcula que cubriría entre 20 y 26 plazas de estacionamiento. Si fuera necesario, la CEPAL utilizaría espacios de aparcamiento alternativos en los alrededores cuando hubiera algún acto o congreso, ocasiones en que esas plazas suelen estar todas ocupadas.

b) **Impacto en las operaciones de la CEPAL.** El proyecto requeriría la colaboración de las dependencias de adquisiciones, gestión de locales, seguridad y tecnología de la información, así como de otras dependencias, para asegurar su éxito. El costo tanto en recursos como tiempo se tendrá que tener en cuenta, especialmente durante las fases de construcción y desmantelamiento del edificio temporal.

36. El costo de construcción del edificio temporal, según las estimaciones proporcionadas por el mismo proveedor elegido para el proyecto de 2010, ascendería a 90.800 dólares.

Opción 2. Alquiler de oficinas fuera del complejo

37. Con la opción 2 se evitarían todos los trabajos de diseño y construcción incluidos en la opción 1 y sería un proyecto menos intrusivo y más tradicional, al estar basado en el alquiler de los locales provisionales necesarios en Santiago cerca del complejo de la CEPAL.

38. El complejo de la CEPAL está situado en un barrio de Santiago con buena oferta de espacio de oficinas en los alrededores, aunque los costos de alquiler son elevados debido a la gran demanda y a que la oferta es relativamente reducida. Según un estudio del mercado realizado por la CEPAL en el barrio de Vitacura (en un radio de entre 2 y 6 km de la CEPAL), el costo medio del alquiler es de 23,24 dólares por metro cuadrado.

39. Usando como referencia una densidad de ocupación de 3 personas por cada 15 m², se necesitaría un total de 330 m² útiles de espacio de oficinas para alojar a 66 funcionarios. A razón de 23,24 dólares por m², el costo estimado del alquiler de locales para 66 funcionarios ascendería a 7.669 dólares por mes, con un costo total para la duración del proyecto (24 meses) de 184.060 dólares.

40. La opción 2 también requeriría cierta inversión inicial de capital para configurar el espacio de oficinas según las normas de las Naciones Unidas, que, a razón de 500 dólares por m², se estima en 165.000 dólares en total para 66 funcionarios.

41. Las principales ventajas de la opción 2 son las siguientes:

a) **No tendría un carácter intrusivo.** Si se alquilan oficinas en el exterior, no se necesitaría ninguna intervención dentro del recinto ni se utilizarían recursos ni espacios del complejo para construir locales provisionales.

b) **Impacto en las operaciones de la CEPAL.** Las dependencias operacionales de la CEPAL tendrían una participación mínima en la habilitación de las oficinas alquiladas en el exterior.

42. Las principales desventajas de la opción 2 son las siguientes:

a) **Costo más elevado.** En comparación con la construcción de un edificio temporal en el complejo, el costo del alquiler de oficinas fuera del recinto sería unos 304.000 dólares más elevado.

b) **Mayor riesgo de seguridad.** Sería más difícil y costoso mantener las normas de seguridad de las Naciones Unidas en un edificio de oficinas fuera del complejo.

c) **Dependencia de servicios de mantenimiento y apoyo externos.** Los servicios técnicos de los locales alquilados, como el sistema eléctrico, la limpieza, los servicios de voz y datos, y la infraestructura de tecnología de la información y las comunicaciones, se tendrían que subcontratar (al menos en parte) a terceros para garantizar el nivel de servicios exigido por las Naciones Unidas.

d) **Proceso de mudanza de gran impacto.** Se necesitaría una empresa de mudanzas para embalar y trasladar el mobiliario y equipo de oficina a los locales de oficinas alquilados y desde ellos.

e) **Menor control sobre los plazos del proyecto.** Sería más difícil coordinar la disponibilidad de oficinas en alquiler fuera del recinto con el proyecto de renovación del edificio, lo que afectaría en general a las fechas de inicio y conclusión del proyecto.

43. Sobre la base de este análisis de la relación costo-beneficio, el Secretario General recomienda que se utilice la opción 1 para el suministro de locales provisionales, a saber, la construcción de un edificio temporal dentro del complejo.

A. Plan y calendario de ejecución del proyecto

44. El plan general del proyecto se divide en las seis fases siguientes:

a) **Planificación preliminar.** Las actividades de esta fase ya comenzaron en 2017 e incluyen la determinación de los costos, el estudio de viabilidad y las labores preliminares de diseño e investigación.

b) **Planificación.** Esta fase tendría lugar en 2018 e incluiría las actividades necesarias para contratar un equipo encargado del proyecto y preparar el alcance de la labor y los documentos de licitación para la fase de diseño.

c) **Diseño.** El objetivo de la fase de diseño es lograr una propuesta de diseño estructural y especificaciones para los contratos especializados conexos que formarán parte paquete de diseño que se utilizará en la fase de licitación de la construcción.

d) **Licitación.** Se necesitará una fase de licitación de un año para preparar los documentos detallados, las especificaciones técnicas y los materiales de diseño necesarios para adjudicar el contrato de construcción a un contratista mediante un concurso.

e) **Construcción.** La fase de construcción incluirá el traslado de todo el personal a los locales provisionales del edificio temporal, los trabajos de desmantelamiento y demolición, las obras de construcción, las pruebas de evaluación de las instalaciones, y la habilitación y entrega de los locales renovados.

f) **Cierre.** Durante la fase de cierre se irá trasladando gradualmente al personal de los locales provisionales al nuevo edificio, los contratistas finalizarán los trabajos pendientes y corregirán los defectos, y comenzará el período de responsabilidad.

45. El calendario previsto para el proyecto figura en el cuadro 3.

Cuadro 3
Calendario del proyecto

Fase	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Planificación preliminar	■						
Planificación		■					
Diseño			■				
Licitación				■			
Construcción					■	■	
Cierre							■

B. Costos estimados del proyecto

46. Los costos estimados del proyecto, con arreglo a la información que figura en el anexo II, son los siguientes:

a) *Costos comerciales.* Se calcula que se necesitará una inversión de capital de 8,5 millones de dólares para las fases de diseño y construcción.

b) *Costos de consultoría.* Se calcula que se necesitarán 0,6 millones de dólares para sufragar los honorarios del arquitecto del proyecto, el ingeniero del proyecto y otros expertos en distintas materias que se contratarán en las distintas fases del proyecto.

c) *Costos relacionados con el aumento de los precios e imprevistos.* Los costos relacionados con el aumento de los precios y los imprevistos representan alrededor del 21% (3,3 millones de dólares aproximadamente) del costo total del proyecto y se han calculado a razón de una tasa compuesta del 5% para el aumento de los precios y del 10% para los imprevistos. La estimación del aumento de los precios se basa en el índice de costos de edificación facilitado por la Cámara Chilena de la Construcción. El crédito para imprevistos se ha estimado sobre la base de las mejores prácticas del sector y de la experiencia adquirida en otros proyectos similares.

d) *Costos de gestión del proyecto.* A partir de 2018 se necesitará un equipo de gestión del proyecto, integrado por un gestor del proyecto (Oficial nacional) y un arquitecto (Contratación local). El gestor del proyecto estará presente a lo largo de todo el proyecto y se prevé añadir otra plaza de contratación local a medida que el proyecto vaya avanzando por las distintas fases.

e) *Gestión de riesgos.* Se calcula que se necesitarán 0,2 millones de dólares para la gestión de riesgos, lo que representa el 1,3% del costo total del proyecto.

f) *Locales provisionales adicionales.* De los 166 funcionarios que habrá que trasladar, 100 se podrán alojar en los locales provisionales disponibles en otros edificios de la CEPAL. Los 66 funcionarios restantes se tendrán que alojar en los locales provisionales del edificio temporal que se construirá en el complejo (opción 1 para el suministro de locales provisionales).

47. Los costos se determinaron sobre la base de la información más actualizada disponible sobre el mercado de la construcción en Santiago; las estimaciones se presentan con arreglo a las normas incluidas en las directrices para la gestión de los proyectos de construcción de las Naciones Unidas, publicadas por la Oficina de Servicios Centrales de Apoyo.

C. Análisis de la relación costo-beneficio y evaluación del riesgo

48. El objetivo del análisis de la relación costo-beneficio y la evaluación del riesgo es determinar cuál es la propuesta más beneficiosa para la organización teniendo en cuenta las ventajas relativas a largo plazo en cuanto al costo y a la mejora de las condiciones ambientales y de seguridad del Edificio Norte.

49. Como se señala en la sección IV.D, Estrategias del proyecto, la estrategia de renovación de la infraestructura de una sola vez es claramente más ventajosa que la realización de intervenciones múltiples, teniendo en cuenta el costo total (18,185 millones de dólares frente a 31.983 millones de dólares) y los beneficios añadidos de la reducción del consumo de energía (energía cero), la reducción de los gastos de mantenimiento y la ampliación de la vida útil del edificio.

VI. Recomendación

50. Sobre la base del análisis de la relación costo-beneficio, se recomienda la opción consistente en un proyecto de renovación de las infraestructuras realizado en una sola fase con una inversión total de 14,118 millones de dólares, con el que se dotaría a la CEPAL de un edificio totalmente renovado, ajustado a las normas y

seguro para el personal y los visitantes que, además, obtendría la clasificación energía neta cero por su generación y consumo energéticos y haría entrar al Edificio Norte en la selecta lista de edificios de la región distinguidos con tal clasificación.

VII. Gestión del proyecto

51. En el anexo I se presenta un gráfico con la estructura y el equipo de gestión del proyecto.

A. Responsable del proyecto y supervisión

52. La responsable del proyecto sería la Secretaria Ejecutiva de la CEPAL, quien ha designado a la Directora de la División de Administración para que se encargue de dirigir el equipo dedicado a la gestión del proyecto, de interactuar con los interesados internos y externos, y de informar sobre las cuestiones estratégicas que requieran la adopción de decisiones a alto nivel. La ejecución cotidiana del proyecto correría a cargo del Gestor del Proyecto, que desempeñaría esa labor con dedicación exclusiva. La estructura de administración y gestión propuesta en el anexo I se basa en la estructura genérica que figura en las directrices para la gestión de proyectos de construcción, publicadas en enero de 2016 por la Oficina de Servicios Centrales de Apoyo, con las modificaciones necesarias para adaptarla a este proyecto concreto. A continuación se exponen las principales características de la estructura de administración:

a) Coordinación y apoyo bien definidos en relación con los distintos aspectos del proyecto entre la Oficina de Servicios Centrales de Apoyo en la Sede y la CEPAL a fin de facilitar el intercambio de conocimientos, la detección de problemas y la pronta adopción de medidas correctivas;

b) Establecimiento en una fase temprana del equipo dedicado a la gestión del proyecto y de funciones de apoyo con una cadena jerárquica clara;

c) Establecimiento de un comité de partes interesadas para ayudar a la Secretaria Ejecutiva de la CEPAL y a la Directora de Administración a gestionar el proyecto de forma proactiva;

d) Incorporación de un marco independiente de gestión de riesgos en la fase temprana de elaboración del proceso.

53. El comité de partes interesadas estaría dirigido por la Secretaria Ejecutiva o la persona que esta designe, y le prestaría asesoramiento y orientación sobre los aspectos operativos del proyecto. El comité no podría introducir cambios que incidieran en el alcance, el calendario o el costo del proyecto. Los miembros del comité provendrían de la CEPAL, otras oficinas de la secretaría ubicadas en los locales de la Comisión en Santiago y entidades externas.

54. En el comité de partes interesadas estarían representadas las siguientes entidades de la CEPAL: la Sección de Servicios Generales, la División de Publicaciones y Servicios Web, la División de Desarrollo Sostenible y Asentamientos Humanos, el Centro Latinoamericano y Caribeño de Demografía-División de Población, la División de Recursos Naturales e Infraestructura, la Sección de Tecnologías de Información y Comunicaciones, la Oficina del Secretario Ejecutivo Adjunto para Administración y Análisis de Programas y la Sección de Seguridad y Salvaguardia. Contaría también entre sus miembros a las siguientes oficinas de la secretaría: la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones, el Departamento de Seguridad y la Oficina de Servicios Centrales

de Apoyo de la Sede de las Naciones Unidas en Nueva York. Cuando fuera necesario, también se pediría el asesoramiento y la opinión de otros interesados, como el equipo de las Naciones Unidas en el país. Además, se informaría periódicamente sobre el curso del proyecto a los interesados externos, como el Ministerio de Relaciones Exteriores de Chile y la comuna de Vitacura, según se necesitara. El comité de partes interesadas recibiría en las principales etapas del proyecto información detallada sobre su alcance, calendario y costo.

55. El Secretario General también tiene presente la recomendación de la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto ([A/70/7/Add.3](#), párr. 21), en el sentido de que debe considerarse el establecimiento de una junta consultiva para el proyecto. Aunque esa recomendación todavía se está examinando, el Secretario General desea hacer una distinción entre el presente proyecto, cuyas necesidades programáticas son relativamente sencillas (pues entrañan la renovación de un edificio de oficinas ya existente), y otros proyectos más amplios para los que se han establecido juntas consultivas, que son más complejos y comprenden espacios dedicados a múltiples usos (salas de conferencias, salas técnicas, zonas comerciales y espacio de oficinas). El Secretario General no considera que sea necesario establecer una junta consultiva para este proyecto, si bien está dispuesto a recibir nuevas orientaciones al respecto de la Asamblea General.

B. Función de la Oficina de Servicios Centrales de Apoyo

56. La Oficina de Servicios Centrales de Apoyo, como se indica en el boletín del Secretario General [ST/SGB/2013/1](#), presta apoyo a las oficinas situadas fuera de la Sede y las comisiones regionales y se coordina con ellas en la gestión de sus edificios y construcciones. En consonancia con la sección XII, párrafo 11, de la resolución [70/248](#) de la Asamblea General, se ha establecido la función de la Oficina en relación con el proyecto y se ha integrado en la estructura general de administración (véase el anexo I).

57. La Oficina se encarga de la supervisión general del proyecto, proporciona a la CEPAL orientación técnica y asesoramiento al respecto, vela por que el proyecto se ajuste a los objetivos generales de la Organización, como los que se establecen en el examen estratégico de la infraestructura, y facilita el intercambio de las enseñanzas extraídas de otros proyectos de infraestructura emprendidos por la Organización y la coordinación con los interesados en el proyecto destinados en Nueva York, en todos los departamentos y órganos rectores de la Secretaría.

58. Además, teniendo en cuenta las orientaciones recibidas de la Asamblea General en su resolución [70/248](#), sección IX, párrafo 13, sobre la renovación del Palacio de África en la Comisión Económica para África (CEPA), y la recomendación formulada por la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto en su informe sobre el proyecto de acondicionamiento para la mitigación del riesgo sísmico en los locales de la Comisión Económica y Social para Asia y el Pacífico (CESPAP) ([A/70/7/Add.3](#), párrs. 22 y 27), la Oficina de Servicios Centrales de Apoyo adoptaría un papel de liderazgo en la prestación de servicios independientes de gestión de riesgos para ambos proyectos. A tal efecto, la Oficina está tramitando la contratación de una empresa que preste a la Organización servicios especializados de gestión de riesgos, incluida una evaluación cuantitativa del riesgo, en los dos proyectos en curso en la CEPA y la CESPAP. En caso de que la Asamblea General lo apruebe, el proyecto propuesto de renovación del Edificio Norte de la CEPAL se incluiría en el contrato con esa empresa, que se ampliaría a tal efecto. La Oficina en Nueva York centralizaría la gestión de esos servicios, que se computarían en el plan de costos del proyecto (véase el anexo II).

59. De acuerdo con las enseñanzas extraídas de otros proyectos de infraestructura de la Secretaría (A/69/760), para que un proyecto de infraestructura de esta magnitud tenga éxito es indispensable contar con un equipo del tamaño adecuado que se dedique a la gestión del proyecto de forma ininterrumpida desde el inicio de la fase de planificación hasta la conclusión del proceso. El equipo dedicado al proyecto estaría integrado por un gestor del proyecto, el personal del equipo encargado del proyecto, el personal de apoyo al proyecto, los proveedores de servicios independientes e integrados de gestión de riesgos y consultores especializados externos. En las opciones 1 y 2, el equipo dedicado al proyecto *in situ* contará con el mismo número de miembros y tendrá las mismas funciones, pero su duración será diferente, conforme al calendario de ejecución del proyecto.

C. Equipo de gestión del proyecto y personal de apoyo

60. *Equipo del proyecto de la CEPAL.* El equipo estaría encabezado por el Gestor del Proyecto (oficial nacional). Se propone que el titular del puesto de Gestor del Proyecto sea un oficial nacional, lo que permitiría no solo incorporar los conocimientos técnicos relativos a los códigos de construcción locales y las normas conexas, sino también definir con precisión el grado necesario de conocimientos especializados y de responsabilidad del Gestor del Proyecto y las relaciones jerárquicas adecuadas dentro de la estructura institucional de administración. El equipo estaría integrado por un arquitecto (de contratación local) que, bajo la dirección del Gestor del Proyecto, sería responsable del diseño y las principales obras estructurales durante la fase inicial del proyecto.

61. *Personal de apoyo al proyecto de la CEPAL.* Un Auxiliar Administrativo (de contratación local) prestaría apoyo al proyecto durante toda su duración.

62. *Servicios de consultoría.* Los consultores, contratistas y proveedores externos cuyos servicios hubiera que contratar se integrarían en el equipo de gestión dedicado al proyecto. Habida cuenta del carácter especializado del proyecto, habría que recurrir a consultores externos para la gestión de las tareas de concepción arquitectónica, ingeniería y construcción a fin de elaborar un plano detallado y los documentos técnicos de licitación y supervisar las obras de construcción. La gestión y coordinación de esos servicios serían responsabilidad de la empresa principal encargada de los servicios de arquitectura e ingeniería. También se necesitarían servicios especializados de consultoría en arquitectura y diseño de interiores para la configuración de las oficinas y el espacio con arreglo a las estrategias para un lugar de trabajo flexible y la gestión de los aspectos del proyecto relacionados con el cambio. El equipo dedicado a la gestión del proyecto se encargaría de coordinar y supervisar las obras en nombre de las Naciones Unidas, y los consultores externos tendrían, entre otras, las siguientes atribuciones: la elaboración de un plano detallado y documentos de construcción precisos para la contratación de los servicios de construcción y acondicionamiento; la prestación de servicios técnicos, de gestión de contratos y de supervisión durante las obras concretas de construcción y acondicionamiento, específicamente en relación con la flexibilización del espacio de trabajo; la elaboración y coordinación del diseño y la planificación del espacio de oficinas; y la elaboración de los planos de planta y de todo tipo de materiales y documentos necesarios a efectos de comunicación, divulgación entre el personal y fomento de la participación.

D. Gestión de riesgos independiente

63. A fin de aplicar un enfoque sólido e integrado de la gestión de riesgos con arreglo a las mejores prácticas del sector, se propone incorporar en el proyecto a una empresa independiente de gestión de riesgos, pues ya se han integrado servicios similares en la administración de otros grandes proyectos de infraestructura de las Naciones Unidas. El marco de gestión de riesgos conllevaría la creación y el uso de un registro de los riesgos, y la aplicación de un enfoque basado en los riesgos para el establecimiento y la gestión de la provisión para contingencias.

64. La empresa independiente de gestión de riesgos dependería directamente de la Oficina de Servicios de Apoyo en Nueva York, a la que proporcionaría una evaluación independiente durante las distintas actividades del proyecto, facilitaría conocimientos especializados, ayudaría a determinar y mitigar cualquier riesgo que pudiera obstaculizar la ejecución satisfactoria del proyecto y brindaría asistencia para tomar decisiones fundamentadas.

65. El equipo de gestión dedicado al proyecto, incluidos sus consultores, sería el responsable de integrar la gestión del riesgo en el proceso de gestión ordinaria a lo largo del proyecto.

E. Apoyo del país anfitrión

66. El país anfitrión ha facilitado un apoyo importante a las operaciones de las Naciones Unidas en Chile y, específicamente, al complejo de la CEPAL. La Comisión Económica para América Latina se estableció en virtud de la resolución 106 (VI) del Consejo Económico y Social, de 25 de febrero de 1948, y empezó a funcionar ese mismo año. El alcance de la labor de la Comisión se amplió posteriormente a los países del Caribe y, en la resolución 1984/67, de 27 de julio de 1984, el Consejo Económico y Social decidió cambiar su nombre por el de Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

67. El edificio de la sede de la CEPAL se construyó en 1965 sobre una finca de cinco hectáreas donada por el Gobierno de Chile en 1960. El complejo ha seguido creciendo y, en 1997, el Gobierno de Chile donó otras dos parcelas, con lo que su superficie total ha llegado a 5,9 hectáreas. En el acuerdo con el país anfitrión suscrito en febrero de 1948 se contemplan prerrogativas e inmunidades, incluidas exenciones fiscales para contratos e importaciones de material realizadas por funcionarios con derecho a ellas y para fines oficiales, como materiales de construcción, equipos y elementos de infraestructura. Esas exenciones serían aplicables a cualquier proyecto de construcción, lo que permitiría reducir el costo total y agilizar los trámites de importación gracias a los acuerdos de colaboración con el país anfitrión.

VIII. Próximas medidas

68. En caso de que la Asamblea General autorice al Secretario General a poner en marcha el proyecto en 2018, se adoptarían de inmediato las medidas siguientes:

a) Terminar el análisis de las actuales condiciones de utilización del espacio a finales de 2017;

b) Contratar a los miembros del equipo de gestión del proyecto (un oficial nacional y dos funcionarios de contratación local) en 2018;

- c) Licitar los servicios de consultoría en arquitectura para la renovación del Edificio Norte, la planificación y configuración del espacio interior, y los servicios de gestión del cambio;
- d) Elaborar la estrategia detallada en materia de locales provisionales; preparar el diseño y el proceso de licitación para la construcción de locales provisionales;
- e) Establecer un comité de interesados, un grupo de apoyo institucional y gestión del cambio y otros acuerdos administrativos;
- f) Contratar a una empresa independiente de gestión de riesgos (administrada por la Oficina de Servicios Centrales de Apoyo en Nueva York) para que empiece a prestar sus servicios;
- g) Coordinar las medidas de apoyo con el país anfitrión.

IX. Costo del proyecto y recursos necesarios para el bienio 2018-2019

69. Las necesidades de recursos para 2018 se resumen en el cuadro 4.

Cuadro 4

Recursos necesarios para 2018

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

<i>Sección del presupuesto y partidas de gastos</i>	<i>2018</i>
Sección 21, Desarrollo económico y social en América Latina y el Caribe	
Gestión de proyectos	112,0
Subtotal, sección 21	112,0
Sección 33, Construcción, reformas, mejoras y trabajos importantes de mantenimiento	
Gestión de riesgos	80,0
Subtotal, sección 33	80,0
Total, todas las secciones del presupuesto	192,0

X. Medidas que deberá adoptar la Asamblea General

70. Se recomienda a la Asamblea General que:

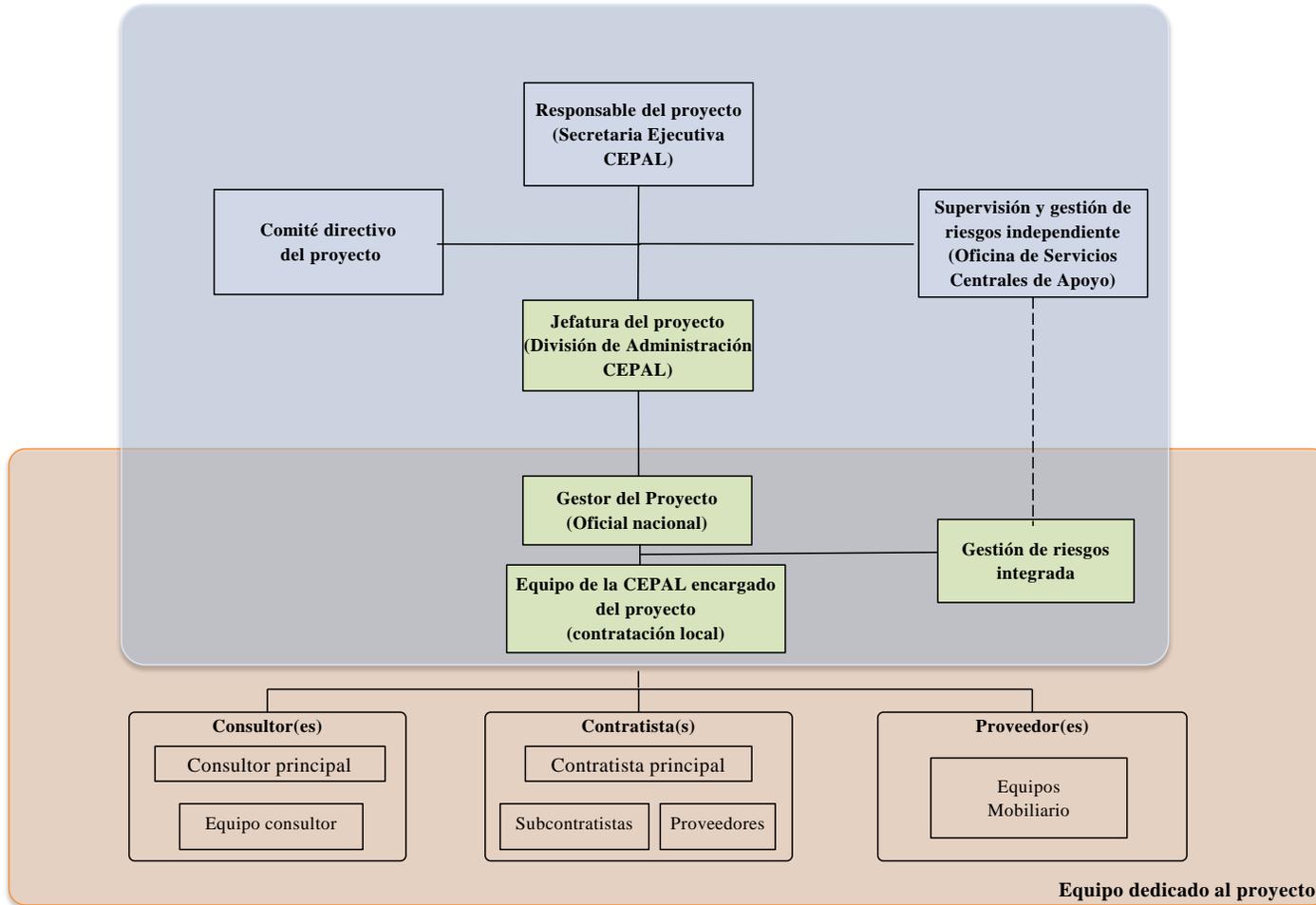
- a) Apruebe el alcance, el costo y la estrategia de ejecución que se proponen para el proyecto;
- b) Apruebe la creación, con efectos a partir del 1 de enero de 2018, de tres plazas (un oficial nacional y dos funcionarios de contratación local) para el equipo encargado de la gestión del proyecto y la función de apoyo correspondiente, con cargo a la sección 21, Desarrollo económico y social en América Latina y el Caribe, del proyecto de presupuesto por programas para el bienio 2018-2019;

c) Consigne la suma de 192.000 dólares para el proyecto en 2018, incluidos 112.000 dólares en la sección 21, Desarrollo económico y social en América Latina y el Caribe, y 80.000 dólares en la sección 33, Construcción, reformas, mejoras y trabajos importantes de mantenimiento, del proyecto de presupuesto por programas para el bienio 2018-2019, con cargo al fondo para imprevistos;

d) Apruebe el establecimiento de una cuenta multianual para las obras de construcción en curso de este proyecto.

Anexo I

Estructura de administración propuesta para el proyecto



-  Gestión de clientes/programas
-  Equipo de gestión del proyecto de la CEPAL
-  Equipo dedicado al proyecto

Anexo II

Plan detallado de los costos

(En millones de dólares de los Estados Unidos)

<i>Costos estimados</i>	2018	2019	2020	2021	2022	2023	<i>Total</i>
1. Costos comerciales				4,266	4,266		8,532
2. Costos de consultoría (honorarios del arquitecto y el ingeniero)		0,250	0,050	0,100	0,100	0,050	0,550
Subtotal	–	0,250	0,050	4,366	4,366	0,050	9,082
3. Aumento de los precios		0,026	0,008	0,938	1,202	0,017	2,190
4. Imprevistos		0,027	0,006	0,529	0,555	0,007	1,124
5. Costos de gestión del proyecto	0,112	0,225	0,290	0,290	0,290	0,225	1,431
6. Costos de gestión de riesgos	0,080	0,030	0,030	0,030	0,030		0,200
7. Costos de locales provisionales adicionales				0,045	0,045		0,091
Subtotal	0,192	0,308	0,333	1,832	2,122	0,248	5,036
Total	0,192	0,558	0,383	6,198	6,488	0,298	14,118