



# Asamblea General

Distr. general  
15 de septiembre de 2017  
Español  
Original: inglés

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

## **Examen estratégico de la infraestructura**

### **Informe del Secretario General\***

#### *Resumen*

Este informe se presenta en cumplimiento de lo dispuesto en la sección VI de la resolución [70/248 B](#) de la Asamblea General sobre el examen estratégico de la infraestructura, programa de infraestructura mundial de la Secretaría de las Naciones Unidas relativo a los edificios y los bienes de infraestructura.

En el presente informe se ofrecen una información actualizada sobre el análisis de la relación costo-beneficio y un estudio ampliado de los beneficios no cuantificables del enfoque general propuesto para el mantenimiento de los edificios y los bienes de infraestructura de propiedad de las Naciones Unidas, en respuesta a la orientación recibida de la Asamblea General en su resolución [70/248 B](#). Se calcula que la Organización podría lograr economías de entre el 34% y el 54% de sus gastos totales de capital a lo largo de la vida de sus edificios mediante el empleo de la metodología propuesta de recapitalización progresiva. En el informe también se ofrece información actualizada sobre las estructuras de gobernanza de los proyectos en ejecución y propuestos, incluso sobre el papel de supervisión que desempeña la Oficina de Servicios Centrales de Apoyo con hincapié en la gestión de riesgos y el uso de fondos para imprevistos.

El informe contiene información actualizada sobre los proyectos de infraestructura propuestos a corto plazo, esbozada por el Secretario General en sus informes a la Asamblea General en su sexagésimo noveno y septuagésimo períodos de sesiones ([A/69/760](#) y [A/70/697](#)), que abarca proyectos que se ejecutan 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 relacionadas con la accesibilidad y los derechos de las personas con discapacidad, la sostenibilidad, las necesidades de locales a largo plazo a escala mundial, las estrategias para un lugar de trabajo flexible y otras opciones de financiación.

\* Este informe se presentó el 15 de septiembre de 2015 con el fin de incorporar las proyecciones de gastos más recientes en relación con los proyectos de infraestructura.



A la luz de la sección II de la resolución [69/274 A](#), en que la Asamblea General hizo hincapié en que toda posible propuesta con consecuencias para el presupuesto debía seguir el procedimiento establecido en el Reglamento Financiero y la Reglamentación Financiera Detallada de las Naciones Unidas, y teniendo presente que el examen estratégico de la infraestructura tiene por objeto servir de instrumento de planificación para la Asamblea, se pide a la Asamblea que tome nota del presente informe.

# Índice

	<i>Página</i>
I. Introducción . . . . .	4
II. Análisis de la relación costo-beneficio del enfoque propuesto para el mantenimiento de la infraestructura . . . . .	5
A. Definición de las diferentes estrategias de gestión de activos durante su ciclo de vida . . . . .	6
B. Metodología de análisis de costos . . . . .	9
C. Resumen de los resultados del análisis . . . . .	10
D. Beneficios no cuantificables de las diferentes metodologías. . . . .	11
E. Enfoque recomendado . . . . .	13
III. Planificación y gestión de bienes inmuebles . . . . .	13
A. Criterios para clasificar los proyectos . . . . .	13
B. Gestión de riesgos . . . . .	15
C. Habilitación y gestión de créditos para gastos imprevistos del proyecto . . . . .	16
D. Funciones y responsabilidades respectivas de la estructura de gobernanza del proyecto . . . . .	17
IV. Actualización del programa de mantenimiento de la infraestructura . . . . .	17
Lista actualizada de proyectos de mantenimiento de la infraestructura a corto plazo . . . . .	17
V. Otras consideraciones . . . . .	23
A. Accesibilidad . . . . .	23
B. Estrategias para un lugar de trabajo flexible . . . . .	24
C. Sostenibilidad . . . . .	25
D. El impacto del modelo global de prestación de servicios y otras iniciativas de transformacional institucional . . . . .	25
E. Otras opciones de financiación . . . . .	26
VI. Medidas que se recomienda adoptar a la Asamblea General . . . . .	26

## I. Introducción

1. Este informe se presenta en cumplimiento de lo dispuesto en la sección VI de la resolución [70/248 B](#) de la Asamblea General, en que la Asamblea hizo suyas las conclusiones y recomendaciones contenidas en el informe de la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto ([A/70/7/Add.43](#)). La Asamblea pidió que el Secretario General siguiera proporcionando información sobre la priorización de los proyectos propuestos en el marco del examen estratégico de la infraestructura, y que facilitara más información sobre los costos y beneficios potenciales de un programa de mantenimiento preventivo, en comparación con el enfoque actual de carácter reactivo, en particular examinando los distintos métodos presentados anteriormente y comparándolos con estrategias seguidas por otras entidades públicas. El Asamblea también pidió que se establecieran criterios para determinar si los proyectos de construcción deberían presentarse en la sección 33 del presupuesto por programas o como propuestas autónomas, y que se establecieran criterios para determinar las categorías de riesgos.

2. Además, la Asamblea General pidió más información sobre los beneficios no cuantificables del enfoque de mantenimiento preventivo propuesto; el impacto de las estrategias para un lugar de trabajo flexible y las posibles consecuencias de Umoja y el modelo global de prestación de servicios; y la creación de estructuras de gobernanza de los proyectos, de conformidad con las directrices para la gestión de proyectos de construcción.

3. La Asamblea General también siguió insistiendo en la importancia de eliminar los obstáculos físicos, de comunicación y técnicos a que se enfrentan las personas con discapacidad.

4. En su informe anterior ([A/70/697](#)), 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 serie de actividades de mejora de la infraestructura a lo largo de un período de esa duración entre 2018 y 2037. El programa inicial se llevó a cabo de conformidad con objetivos fundamentales, que se han mantenido sin cambios desde el primer informe del Secretario General sobre el examen ([A/68/733](#)). Los objetivos fundamentales son como sigue: procurar entornos de trabajo seguros y saludables a largo plazo para los delegados, los visitantes y el personal; 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 propósito del presente informe es proporcionar información actualizada sobre la labor de elaboración y perfeccionamiento en curso del enfoque general para establecer las necesidades del programa de infraestructura, así como sobre la situación actual de varios proyectos propuestos y en ejecución. En particular, en el informe se ofrece información actualizada sobre la comparación de la relación costo-beneficio de los diversos enfoques estándar en el sector para el mantenimiento de la infraestructura, que se han seguido estudiando durante el período que abarca el presente informe, en un intento por aumentar la exactitud mediante la ampliación de la metodología anterior para usar un conjunto mucho mayor de edificios como estudios de casos. En el presente informe, el estudio se ha reforzado y se hecho extensivo al examen de cuatro enfoques, en lugar de los dos del informe anterior.

6. En el informe también se proporciona la información adicional solicitada por la Asamblea General en su resolución 70/248 B, que se indica en los párrafos 1 a 3 más arriba.

7. En lo que respecta a la disposición general de este informe, habida cuenta de que el examen inicial de la infraestructura se realizó hace solo tres años, en el presente informe no se ofrece una actualización completa del programa de mantenimiento de la infraestructura a 20 años vista (véase A/69/760), sino que el informe se centra en presentar información actualizada sobre las necesidades de varios proyectos de infraestructura a corto plazo en ejecución y propuestos. Por consiguiente, el informe tiene por objeto servir de compendio centralizado de los múltiples informes del Secretario General presentados durante el septuagésimo segundo período de sesiones de la Asamblea General, a fin de ofrecer a los Estados Miembros un panorama general de todas las necesidades de los proyectos de infraestructura en la Sede, las oficinas situadas fuera de la Sede, las comisiones regionales y los tribunales, y fundamentar el proceso de adopción de decisiones a la hora de examinar los diferentes informes sobre esos proyectos.

8. Durante el período que se examina, los lugares de destino participantes (incluidas las oficinas situadas fuera de la Sede y las comisiones regionales) no realizaron nuevos estudios amplios sobre las condiciones existentes. Eso es compatible con las prácticas establecidas en el marco del examen estratégico de la infraestructura y en el informe anterior del Secretario General, que estipularon que esos estudios se realizarían cada cinco años, lo que también concuerda con las prácticas óptimas del sector.

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

9. En respuesta a la solicitud de la Asamblea General de que el análisis de la relación costo-beneficio se basara en datos fiables y precisos y que después se realizara una comparación con los estándares del sector, incluidos los aplicados más comúnmente en el sector público, la empresa de consultoría especializada en la estimación de costos que había llevado a cabo el estudio anterior fue contratada nuevamente para que lo actualizara. En los dos informes anteriores del Secretario General (véanse A/69/760 y A/70/697) se habían examinado dos enfoques generales: a) la recapitalización progresiva, o enfoque proactivo, según el cual las mejoras de la infraestructura deben realizarse de forma gradual y sistemática a lo largo de la vida útil de un edificio, en un intento por evitar lo que de otro modo serían proyectos de mayor escala y de mayor riesgo; y b) el uso hasta el desgaste, o enfoque reactivo, según el cual se sustituyen por completo los edificios o los componentes de edificios solo después de que son inservibles o llegan al término de su vida útil.

10. Durante el período que abarca el informe, se evaluaron cuatro opciones, que fueron propuestas por la Junta de Auditores en un documento sobre las enseñanzas del plan maestro de mejoras de infraestructura, que se publicó en diciembre de 2014, [[www.un.org/en/auditors/board/pdfs/Lessons%20from%20the%20Capital%20Master%20Plan.pdf](http://www.un.org/en/auditors/board/pdfs/Lessons%20from%20the%20Capital%20Master%20Plan.pdf)] y que también concuerdan con las prácticas óptimas del sector. Esas opciones son como sigue:

- a) Uso hasta el desgaste;
- b) Sustitución al término de la vida útil prevista (mantenimiento planificado);

c) Recapitalización progresiva para prolongar la vida útil (mantenimiento predictivo o basado en la condición);

d) Mantenimiento centrado en la institución (una combinación de las opciones segunda y tercera arriba), que incluye:

- i. Un programa de mantenimiento controlado;
- ii. Una evaluación programada del estado de los bienes;
- iii. Un sistema de monitoreo.

11. Como observó la Comisión Consultiva en el párrafo 27 de su informe anterior (A/70/7/Add.43), la Organización ha habilitado una sección del presupuesto por programas, la sección 33, dedicada por entero a las mejoras de la infraestructura. En consecuencia, las definiciones que figuran en el presente informe se han refinado para expresar un mayor grado de precisión. En el presente informe, el término “uso hasta el desgaste” (o *run-to-failure*, en inglés) se ha refinado para que signifique la práctica de no recapitalizar un activo (en absoluto) hasta que se estropee. Por lo tanto, la expresión “sustitución al término de la vida útil” se utiliza en el presente informe para describir con mayor exactitud la práctica que ha venido empleando de hecho la Organización hasta la fecha.

12. El enfoque de “sustitución al término de la vida útil” puede verse en el plan maestro de mejoras de infraestructura en Nueva York, el plan estratégico de conservación del patrimonio en Ginebra y la renovación del Palacio de África en Addis Abeba. Si bien cabe apuntar que ninguno de los tres proyectos implica la sustitución total de los edificios, en cada caso se sustituirá la mayoría de los componentes de los edificios a un costo considerable, de ahí que se emplee el término “sustitución”.

13. Como indicó el Secretario General en sus informes anteriores sobre el examen estratégico de la infraestructura, un enfoque más gradual y progresivo del mantenimiento de la infraestructura puede dar lugar a la larga a que los Estados Miembros eviten incurrir en gastos considerables y puede rendir numerosos beneficios no cuantificables. En la presente sección se describe cada una de los cuatro enfoques estudiados durante el período que abarca el informe.

## **A. Definición de las diferentes estrategias de gestión de activos durante su ciclo de vida**

### **1. Uso hasta el desgaste**

14. Según el enfoque de “uso hasta el desgaste”, se supone que todos los bienes se estropearán antes de que finalice su vida útil prevista si no reciben un mantenimiento periódico. Esta definición concuerda con la definición la utilizada por la Junta de Auditores en su documento sobre las “enseñanzas del plan maestro de mejoras de infraestructura. A los fines del análisis de los costos, se partió del supuesto de que los bienes se estropearán al llegar a la mitad de su vida útil si no reciben mantenimiento alguno.

15. El posible beneficio del enfoque es que no se incurre en gastos de mantenimiento.

16. Los posibles inconvenientes del enfoque son como sigue:

a) Los gastos de sustitución en el momento en que el activo inmobiliario (la planta, la maquinaria y la estructura del edificio) se estropea y necesite repararse;

b) Posibles gastos de infraestructura considerables y otros riesgos asociados con lo siguiente:

- i) La falla de un activo y, como consecuencia, la falla del sistema asociado con el activo;
- ii) El tiempo de parada debido a la demora entre el momento en que se ordena y se recibe el activo de reposición y de otros activos que necesiten reponerse debido al activo fallido;
- iii) La posible necesidad de reubicar al personal en un local provisional;
- iv) El costo de habilitar un local provisional;
- v) El gasto de alquiler o arrendamiento de un local provisional;
- vi) Los servicios o protección temporales necesarios para mantener otros activos;
- vii) El elevado costo asociado con la sustitución de emergencia del activo;
- viii) La imposibilidad de planificar un presupuesto para casos de fallas catastróficas.

## 2. Sustitución al término de la vida útil

17. Según el enfoque de “sustitución al término de la vida útil”, se parte del supuesto de que cabe esperar que un activo dure toda su vida útil bajo garantía sin riesgo de una falla catastrófica si se realiza el mantenimiento del activo (la planta, el equipo y la estructura del edificio) según un plan preestablecido. A los fines del análisis de los costos, se supuso que todos los activos se sustituirán al término de su vida útil incluso aunque sean servibles. Además, se partió del supuesto de que se realizaría un mantenimiento operacional programado periódicamente –esto es, un mantenimiento periódico que no hacía aumentar el valor de los bienes ni prolongaba la vida útil de un activo- a fin de asegurar que se cumplieran las condiciones estipuladas en la garantía y se observaran las prácticas óptimas.

18. Los posibles beneficios del enfoque son como sigue:

- a) Los activos bajo garantía se sustituirán sin costo alguno para el usuario final si se estropean antes de que venza el período de garantía;
- b) Hay menos riesgo de que el activo se estropee antes de que venza su vida útil prevista;
- c) Cuando el activo se sustituye al término de su vida útil, el usuario final puede confiar en la sostenida fiabilidad del sistema;
- d) Las grandes inversiones de capital son más predecibles;
- e) Los gastos de mantenimiento son más predecibles;
- f) La tecnología nueva sustituye a la tecnología anticuada al término de la vida útil del activo;

19. Los posibles inconvenientes del enfoque son como sigue:

- a) Se requiere una gran inversión de capital al término de la vida útil del activo;
- b) Los gastos operacionales pueden aumentar debido a la necesidad de invertir en el programa de mantenimiento, readiestrar al personal de mantenimiento o hacer inversiones de capital en un sistema de instrumentación y control.

### 3. Capitalización progresiva para prolongar la vida útil

20. Conforme al enfoque de “recapitalización progresiva para prolongar la vida útil”, se supone que la vida de un activo puede prolongarse más allá de una vida útil bajo garantía si se realiza periódicamente un mantenimiento programado de acuerdo con las condiciones estipuladas en la garantía y en consonancia con las prácticas óptimas, y se restauran los principales componentes del activo en una etapa razonablemente temprana de la totalidad de la vida útil prevista del activo, con mucha antelación a la falla catastrófica. Según la metodología, se parte del supuesto de que los principales componentes se restaurarán al llegar a la mitad de su vida útil respectiva, como describió el Secretario General en un informe anterior sobre el examen estratégico de la infraestructura (A/69/760, gráfico 4). En lo que respecta al análisis de los costos, se partió del supuesto de que ese enfoque prolongaría la vida de los bienes inmobiliarios en un 50%.

21. Los posibles beneficios del enfoque son como sigue:

a) La inversión de capital en la sustitución de activos podrá aplazarse hasta después de vencido el período de garantía;

b) Se reducen los costos del ciclo de vida cuando el costo del activo se amortiza a lo largo de una vida útil más prolongada.

22. Los posibles inconvenientes del enfoque son como sigue:

a) La dependencia respecto de un programa de mantenimiento establecido, incluidas la capacitación del personal y la inversión en un sistema de instrumentación y control;

b) La necesidad de hacer una inversión de capital para sustituir los principales componentes de los activos para prolongar su vida útil.

### 4. Mantenimiento centrado en la institución

23. El “mantenimiento centrado en la institución” (o “*business-focused maintenance*”, en inglés) es una combinación de la segunda estrategia (“sustitución al término de la vida útil prevista” y la tercera estrategia “recapitalización progresiva para prolongar la vida útil” descritas más arriba, con hincapié especial en el monitoreo y control de los activos mecánicos, el readiestramiento del personal y el establecimiento de un plan de mantenimiento cuidadosamente gestionado y estrechamente supervisado<sup>1</sup>. En el marco de un plan de mantenimiento centrado en la institución se establece lo siguiente:

a) Un programa de mantenimiento controlado, que requiere invertir en

i) El readiestramiento del personal de mantenimiento;

ii) Un monitoreo y control reforzados;

b) Una evaluación programada de la condición de los activos, que la aplicación de un plan de registro para monitorear la condición y el rendimiento de un activo;

c) Un sistema de monitoreo, que requiere la aplicación de un sistema de “instrumentación y control”. En el marco de ese sistema, se añaden puntos de monitoreo y control a cada activo o pieza de equipo operativo dentro de una instalación. Los puntos se conectan a un equipo en una sala de control que

<sup>1</sup> En su documento sobre las enseñanzas del plan maestro de mejoras de infraestructura, la Junta de Auditores definió el “mantenimiento centrado en la institución” como una combinación de las estrategias de “uso hasta el desgaste”, “mantenimiento planificado” y “mantenimiento predictivo o basado en la condición”.

monitorea el rendimiento de los activos y permite controlarlos a distancia. El monitoreo de los equipos permite evaluar el rendimiento en tiempo real y da una alerta temprana en caso de un rendimiento reducido o de una falla inminente del activo. El monitoreo en tiempo real alerta a los operadores y usuarios finales con suficiente antelación de que tienen que reparar o sustituir los activos antes de que se produzca una falla catastrófica. La tecnología de instrumentación y control tiene un costo de capital inicial de no menos del 10% del costo del activo (el costo del equipo e instalación).

24. Los posibles beneficios del enfoque son como sigue:

- a) Un monitoreo constante evitará una falla catastrófica del activo;
- b) El activo puede “ajustarse” para lograr el mayor rendimiento eficiente, lo que representa para el usuario final considerables ahorros de costos operacionales a lo largo de su vida útil;
- c) El control y monitoreo a distancia son más eficientes que el monitoreo de activos *in situ*, lo que reduce los costos de mantenimiento;
- d) Un mejor control de los activos significa menos gastos a lo largo de la vida del activo.

25. El posible inconveniente del enfoque es el elevado gasto de capital inicial en equipo y capacitación.

## **B. Metodología de análisis de costos**

26. En esta metodología se incluyen todos los bienes inmobiliarios en Addis Abeba, Bangkok, Ginebra, Nairobi, Nueva York y Santiago.

27. El método de evaluación examina 10 componentes de cada bien inmobiliario, a saber, a) cimientos, b) superestructura, c) cierres exteriores, d) tejados, e) interiores, f) sistemas de canalización de aguas, g) plomería, h) calefacción, ventilación y aire acondicionado, i) protección contra incendios, y j) sistemas eléctricos, de conformidad con las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público de las Naciones Unidas (IPSAS).

28. Para evaluar los activos, los costos de construcción inmobiliaria se convirtieron de las monedas nacionales de los lugares de destino a dólares de los Estados Unidos (al mes de julio de 2017). También se actualizó la evaluación de los activos inmobiliarios en la Sede de las Naciones Unidas para reflejar su valor al mes de julio de 2017. En base a esas cifras, se determinó la distribución porcentual de las asignaciones de costos para cada uno de los 10 componentes. La información obtenida se evaluó y se comparó con las cuatro opciones enumeradas en el párrafo 10, utilizándose para ello la vida útil de activos y componentes según las IPSAS de las Naciones Unidas. El período de evaluación fue de 50 años:

a) “Uso hasta el desgaste”. Se supone que todos los activos se desatenderán y se estropearán cuando lleguen a la mitad de su vida útil. En la comparación, los gastos asociados con la opción del uso hasta el desgaste eran más del doble de los de la opción de recapitalización progresiva. En vista de ello, “uso hasta el desgaste” no se considera una opción viable y no se tratará en mayor detalle en el presente informe;

b) “Sustitución al término de la vida útil”. Se supone que, para mantener funcionando a los componentes, solamente se realizará el mantenimiento operacional. Se supone que los restantes componentes serán sustituidos totalmente al término de su vida útil. Por ejemplo, un componente con una vida útil de 20 años

se reemplazaría 2,5 veces a lo largo de la vida útil 50 años de un edificio (el período de evaluación). Además, se supone que los gastos asociados con los locales y la protección provisionales debido a la necesidad de sustituir totalmente el edificio se sufragan con cargo a un subsidio.

c) “Recapitalización progresiva para prolongar la vida útil”. Se supone que un gasto comparativamente mayor en mejoras de la infraestructura a la mitad de la vida útil de los distintos componentes prolongará la vida del activo en un 50%. Conforme a esta opción, se parte del supuesto de que los cimientos y la superestructura de los edificios podrían volver a utilizarse con mínimo de una recapitalización;

d) “Mantenimiento centrado en la institución”. Este enfoque que no se calculó como opción para este informe ya que no puede aplicarse una metodología estándar o sistemática a las necesidades institucionales a lo largo de un período de 50 años. Esta opción daría lugar a un enfoque único adaptado a necesidades institucionales específicas y, como tal, sus costos no podrían compararse en igualdad de condiciones con los de las otras tres opciones.

### **C. Resumen de los resultados del análisis**

29. En el cuadro 1 a continuación se presenta un resumen de la comparación de las opciones de “sustitución al término de la vida útil” y “recapitalización progresiva”. Comenzando con el costo bruto de sustitución de los edificios y bienes de infraestructura de la Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra, la Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi, la Comisión Económica para África (CEPA), la Comisión Económica y Social para Asia y el Pacífico (CESPAP), la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y la Sede, se calcularon las necesidades totales previstas por concepto de mejora de la infraestructura a lo largo de un período de 50 años, empleando la metodología descrita en la sección II. B más arriba. Se utilizó un intervalo de variación del gasto para la opción de recapitalización progresiva, de “bajos” a “altos”, dado que sería difícil calcular una proyección exacta.

30. Según el análisis, la opción de la recapitalización progresiva es la más eficaz en función del costo y, además, beneficiosa. Si selecciona esta opción, la Organización podría esperar gastar entre un 34% y un 54% menos a lo largo de la vida útil de 50 años de un edificio, en comparación con la opción de “sustitución al término de la vida útil” que corresponde al enfoque vigente. Si bien la metodología se ha reforzado y se ha ampliado considerablemente el número de edificios incluidos como estudios de casos durante el período que se examina, el presente estudio corrobora las conclusiones iniciales del estudio anterior.

Cuadro 1

**Proyecciones a 50 años mediante la aplicación por el lugar de destino de los enfoques de “recapitalización progresiva” y “sustitución al término de la vida útil”**

(En millones de dólares de los Estados Unidos (de 2017))

Ubicación	Recapitalización progresiva				Sustitución al término de la vida útil		Diferencia		Diferencia (porcentaje)	
	Valor de activos	Límite inferior	Resultado de la metodología	Límite superior	Resultado de la metodología	Límite inferior	Límite superior	Límite inferior	Límite superior	
Addis Abeba	324,9	270,0	280,7	310,0	411,8	141,8	101,8	33	53	
Bangkok	142,9	120,0	122,3	130,0	208,5	88,5	78,5	60	74	
Ginebra	1 117,6	970,0	1 022,8	1 130,0	1 470,9	500,9	340,9	30	52	
Nairobi	129,5	100,0	100,8	110,0	151,3	51,3	41,3	38	51	
Nueva York	1 949,7	1 770,0	1w 858,5	2 040,0	2 717,4	947,4	677,4	33	54	
Santiago	69,7	50,0	56,8	60,0	91,5	41,5	31,5	52	83	
<b>Total</b>	<b>3 734,2</b>	<b>3 280,0</b>	<b>3 441,9</b>	<b>3 780,0</b>	<b>5 051,5</b>	<b>1 771,5</b>	<b>1 271,5</b>	<b>34</b>	<b>54</b>	

#### D. Beneficios no cuantificables de las diferentes metodologías

31. En primer lugar, la gestión proactiva de los edificios y bienes de infraestructura de su propiedad se considera una responsabilidad fundamental de la Organización. La manera en que la Organización se ocupa de sus edificios, donde los delegados, el personal y los visitantes realizan sus actividades cotidianas, es un reflejo del valor que la institución se atribuye a sí misma, que, a su vez, puede influir notablemente en cómo la valoran los demás.

32. Además, la manera en que funcionan los edificios y la forma en que se utilizan es un reflejo manifiesto de los objetivos más amplios de la Organización, incluidos el diseño y la utilización de las instalaciones en base a las funciones sustantivas específicas de las oficinas que aloja. Por ejemplo, los edificios de las Naciones Unidas deberían servir de ejemplos de prácticas óptimas de diseño sostenible y ecológico, y de accesibilidad para las personas con discapacidad.

33. Uno de los objetivos del examen estratégico de la infraestructura es proporcionar un entorno de trabajo seguro y saludable para todos los delegados, el personal y los visitantes. Los entornos interiores saludables pueden tener efectos positivos notables en el bienestar y la productividad de los ocupantes, sobre todo en lo que respecta a la cantidad y calidad de la luz, la utilización del color, el acceso a vistas al exterior, la conexión con la naturaleza y el control personal sobre las condiciones ambientales. El mantenimiento adecuado de los edificios puede repercutir positivamente en el bienestar, la reducción del estrés, la productividad, la eficacia del trabajo, la satisfacción en el empleo y la dedicación a la Organización.

34. En términos más generales, la manera en que se diseñan, se utilizan y se mantienen los edificios de las Naciones Unidas es simbólica de sus objetivos, y debería tener en cuenta, por ejemplo, los Objetivos de Desarrollo Sostenible, la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y el Acuerdo de París.

35. Los principales objetivos esbozados en el primer informe del Secretario General sobre el examen estratégico de la infraestructura (A/68/733) pueden considerarse en parte como la plasmación de los objetivos mundiales de la Organización, en particular los Objetivos de Desarrollo Sostenible. En la figura I a continuación se presenta la intersección de los objetivos del examen estratégico de la infraestructura y los Objetivos de Desarrollo Sostenible aplicables.

Figura I  
Objetivos del examen estratégico de la infraestructura y los Objetivos de Desarrollo Sostenible aplicables

Objetivos del examen estratégico de la infraestructura	Objetivos de Desarrollo Sostenible											
	ODS 3: Garantizar una vida sana y promover el bienestar de todos a todas las ciudades	ODS 6: Garantizar la disponibilidad y la gestión sostenible del agua y el saneamiento para todos	ODS 7: Garantizar el acceso a una energía asequible, fiable, sostenible y moderna para todos	ODS 9: Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación	ODS 10: Reducir la desigualdad en los países y entre ellos	ODS 11: Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles	ODS 12: Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles	ODS 13: Tomar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos	ODS 14: Conservar y utilizar sosteniblemente los océanos, los mares y los recursos marinos	ODS 15: Proteger, restaurar y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y detener la pérdida de biodiversidad	ODS 16: Promover sociedades justas, pacíficas y resilientes	ODS 17: Fortalecer los medios de implementación para el desarrollo sostenible
Cumplir las normas del sector relativas a la salud y la seguridad	X											
Mantener el valor de los locales de las Naciones Unidas				X								
Cumplir las normas del sector relativas al diseño y la preparación de las instalaciones ante posibles desastres naturales y situaciones de emergencia				X		X						
Cumplir todas las normativas pertinentes relativas a las personas con discapacidad	X				X							
Asegurar que se eliminen los materiales peligrosos de las instalaciones	X			X								
Utilizar el espacio de manera más eficiente maximizando el uso de las oficinas y salas de conferencias									X			
Modernizar los principales sistemas del edificio que hayan quedado obsoletos para asegurar su conformidad con las normativas del sector			X	X								
Lograr que en las instalaciones se utilice la energía de manera más eficiente y mejorar la calidad del aire tanto en el exterior como en el interior		X	X	X				X	X			
Preservar y, de ser necesario, restaurar los inmuebles con valor patrimonial												
Ocasionar el mínimo trastorno a la labor de las Naciones Unidas y asegurar la continuidad de las actividades y operaciones				X								

## E. Enfoque recomendado

36. En base al análisis cuantitativo descrito en el presente informe, así como un estudio de los beneficios no cuantificables, el Secretario General recomienda que la Organización adopte un enfoque de recapitalización progresiva del gasto de capital. En consecuencia, y con sujeción a las nuevas orientaciones que recibieran los Estados Miembros en relación con el contenido del presente informe, el Secretario General tiene intenciones de presentar un informe sobre el fortalecimiento del mantenimiento de la infraestructura en la primera parte de la continuación del septuagésimo segundo período de sesiones de la Asamblea General.

## III. Planificación y gestión de bienes inmuebles

### A. Criterios para clasificar los proyectos

37. La Secretaría ha establecido criterios para determinar qué proyectos deberán presentarse a la Asamblea General como propuestas autónomas y cuáles son proyectos más pequeños que habitualmente se han incluido en la sección 33 del presupuesto por programas como reformas, mejoras e importantes trabajos de mantenimiento.

38. Como se indicó en el informe de la Comisión Consultiva (A/70/7/Add.43), los factores que se tuvieron en cuenta para presentar los proyectos como propuestas autónomas en los últimos ejercicios presupuestarios son la envergadura, el costo, la duración, la complejidad, el tipo de construcción, el grado de supervisión requerido y los riesgos asociados con los proyectos, como se resume en el cuadro 1 del citado informe. Esos proyectos son como sigue:

#### *Proyectos aprobados y en ejecución*

- El plan estratégico de conservación del patrimonio de la Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra
- La renovación del Palacio de África de la Comisión Económica para África
- Las obras de acondicionamiento para la mitigación del riesgo sísmico y la sustitución de activos al término de su ciclo de vida útil del edificio de la secretaría de la CESPAP

#### *Proyectos propuestos*

- La sustitución de los bloques de oficinas A a J en la Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi
- La renovación del edificio situado en el jardín norte de la CEPAL

39. La Secretaría ha establecido los criterios para determinar la clasificación de los proyectos en una de tres categorías: a) a gran escala, b) grandes y complejos, y c) de mayor envergadura y complejidad. Los criterios tienen en cuenta factores como la magnitud, el costo, la duración, la complejidad, el grado de supervisión requerido, el tipo de construcción y la necesidad de una junta asesora. Esa categorización informa el modo en que el proyecto será administrado y gestionado, incluidos los mecanismos tanto internos como externos.

40. Sin embargo, cabe señalar que los criterios definidos deberán utilizarse fundamentalmente como orientación y que las categorías tienden a superponerse.

41. En estos momentos, el plan estratégico de conservación del patrimonio de la Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra se define como un “proyecto de mayor envergadura y complejidad”, al tiempo que la renovación del Palacio de África en la

CEPA y las obras de acondicionamiento para la mitigación del riesgo sísmico y de sustitución de activos al término de su ciclo de vida útil en el edificio de la secretaría de la CESPAP se consideran “proyectos grandes y complejos”. De aprobar las obras la Asamblea, la sustitución de los bloques de oficinas A a J en la Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi se consideraría un proyecto grande y complejo, mientras que la renovación del edificio situado en el jardín norte de la CEPAL se consideraría un proyecto grande.

## Cuadro 2

**Factores que se tuvieron en cuenta para categorizar los proyectos de infraestructura como i) a gran escala, ii) grandes y complejos, o iii) de mayor envergadura y complejidad**

<i>Envergadura del proyecto</i>	<i>A gran escala</i>	<i>Grande y complejo</i>	<i>De mayor envergadura y complejidad</i>
Envergadura	Por lo general de menos de 10.000 m <sup>2</sup> , que afectan a una gran superficie de los locales o a múltiples edificios	Por lo general de entre 10.000 y 50.000 m <sup>2</sup> , que afectan a una gran superficie de los locales o a múltiples edificios	Por lo general de más de 50.000 m <sup>2</sup> , que afectan a una gran superficie de los locales o a múltiples edificios
Costo	10 millones de dólares a 25 millones de dólares	25 millones de dólares a 100 millones de dólares	Más de 100 millones de dólares
Duración	De 2 a 5 años	De 2 a 7 años	Más de 7 años
Complejidad	Puede no requerir locales provisionales; implica construir en edificios ocupados; supone múltiples subproyectos; de una sola fase	Requiere locales provisionales de tamaño moderado; implica construir en edificios ocupados; supone múltiples subproyectos; de fases múltiples	Requiere locales provisionales amplios; implica construir en edificios ocupados; supone múltiples subproyectos; de fases múltiples
Tipo de construcción	Añade un nuevo edificio o varios, o reforma considerablemente edificios o estructuras existentes	Añade un nuevo edificio o varios, o reforma considerablemente edificios o estructuras existentes	Añade un nuevo edificio o varios, o reforma considerablemente edificios o estructuras existentes
Grado de supervisión requerido	Precisa un nutrido equipo de gestión de las Naciones Unidas dedicado exclusivamente al proyecto y otros mecanismos de supervisión	Precisa un nutrido equipo de gestión de las Naciones Unidas dedicado exclusivamente al proyecto y otros mecanismos de supervisión	Precisa un nutrido equipo de gestión de las Naciones Unidas dedicado exclusivamente al proyecto y otros mecanismos de supervisión
Gestión de riesgos	Requiere créditos para imprevistos aparte para cubrir los riesgos; precisa contratar a una empresa externa de gestión de riesgos; puede no requerir un coordinador especial en la Sede	Requiere créditos para imprevistos aparte para cubrir los riesgos; precisa contratar a una empresa externa de gestión de riesgos; puede no requerir un coordinador especial en la Sede proyecto; modelo Montecarlo de análisis de riesgos	Requiere créditos para imprevistos aparte para cubrir los riesgos; precisa contratar a una empresa externa de gestión de riesgos; puede no requerir un coordinador especial en la Sede

<i>Envergadura del proyecto</i>	<i>A gran escala</i>	<i>Grande y complejo</i>	<i>De mayor envergadura y complejidad</i>
Participación de los interesados (gobernanza interna)	Comité de partes interesadas	Comité de partes interesadas	Comité Directivo
Junta asesora (gobernanza externa)	No se requiere	Es preferible establecerla	Es obligatoria

## B. Gestión de riesgos

42. En consonancia con las resoluciones pertinentes de la Asamblea General y en cumplimiento de 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, y como se indica en las directrices para la gestión de proyectos de construcción a escala mundial, cuando se ejecutan proyectos de construcción de las Naciones Unidas debe hacerse hincapié en la gestión de riesgos. La Asamblea ha facultado a la Oficina de Servicios Centrales de Apoyo para cumplir funciones de supervisión, con hincapié en la gestión de riesgos y teniendo en cuenta las enseñanzas extraídas, para garantizar una supervisión central de los proyectos de infraestructura (véase el párrafo 14 de la sección IV y el párrafo 14 de la sección V de la resolución [71/272 A](#)).

43. El objetivo de los servicios independientes de gestión de riesgos de la Oficina de Servicios Centrales de Apoyo es determinar y evaluar cualquier incertidumbre relacionada con el proyecto y, en consecuencia, definir respuestas óptimas a los riesgos que aseguren el cumplimiento de los objetivos específicos de cada proyecto, así como los objetivos programáticos y operacionales conexos de las Naciones Unidas. La Oficina establecerá un marco controlado de gestión de riesgos y formulará y aplicará una estrategia de gestión de riesgos que incluya mecanismos y procedimientos para determinar y gestionar fondos para riesgos imprevistos adecuados a la naturaleza, las circunstancias y las necesidades de los proyectos.

44. Los servicios que se han de prestar tienen por objeto lograr que los encargados de adoptar decisiones: a) tengan mayor confianza en el logro de los objetivos, productos, resultados y beneficios deseados; b) mitiguen eficazmente las amenazas y las limiten a niveles aceptables; c) adopten decisiones fundamentadas sobre el aprovechamiento de las oportunidades; y d) tengan mayor confianza en los mecanismos, procedimientos y controles para acceder al presupuesto para riesgos imprevistos.

45. A continuación se resume el ámbito de los servicios independientes de gestión de riesgos que se prestarán para cada proyecto de construcción de las Naciones Unidas:

a) Establecer y mantener un marco disciplinado de gestión de riesgos en que se especifiquen las funciones y responsabilidades de los interesados en lo que respecta a las medidas de gestión de riesgos y se defina el entorno para la aplicación de una estrategia eficaz de gestión de riesgos que incluya un presupuesto para riesgos imprevistos;

b) Coordinar con los principales interesados a fin de comprender plenamente los objetivos institucionales y los objetivos específicos de los proyectos que corren riesgo, determinar la tolerancia al riesgo asociada con cada proyecto y precisar las oportunidades y amenazas que pudieran afectar a la consecución de los objetivos;

c) Establecer y mantener una estrategia de gestión de riesgos para proteger y lograr los objetivos especificados;

d) Elaborar, poblar y mantener un registro de riesgos y elaborar, monitorear y controlar los planes y medidas de respuesta a los riesgos a fin de garantizar que se les haga frente de manera apropiada;

e) Velar por que cada nivel de gestión, incluido el de los principales interesados, reciba periódicamente garantías sobre la gestión de los riesgos del proyecto dentro de su ámbito de control;

f) Realizar una evaluación cualitativa y cuantitativa de los riesgos del proyecto que se hayan detectado. A ese respecto, las técnicas cuantitativas de evaluación de riesgos, por el método Montecarlo de análisis, deberán facilitar la comprensión cabal de los principales factores que impulsan el riesgo, mediante una simulación matemática de la probabilidad y el impacto de riesgos que ocurren en un rango determinado en un conjunto de situaciones hipotéticas;

g) Presentar informes periódicos sobre la situación y evolución de la exposición del proyecto al riesgo, los fondos para imprevistos utilizados hasta la fecha y los gastos previstos hasta la finalización del proyecto.

### **C. Habilitación y gestión de créditos para gastos imprevistos del proyecto**

46. La Oficina de Servicios Centrales de Apoyo garantizará la aplicación profesional y sistemática de los procedimientos de gestión de riesgos, adecuados a la naturaleza, las circunstancias y las necesidades del proyecto, y hará recomendaciones al titular del proyecto para determinar, establecer y gestionar el presupuesto para riesgos imprevistos.

47. Esos procedimientos se aplicarán sistemáticamente en el caso de cualquier riesgo que detecten los interesados o el equipo de gestión del proyecto, y tendrán en cuenta los riesgos inherentes y residuales al inicio del proyecto, así como los nuevos riesgos que vayan surgiendo a medida que avance el proyecto o como consecuencia de los cambios o las modificaciones que se le hagan, y en el caso de riesgos relacionados con posibles reclamaciones de los contratistas o proveedores, y de cualquier otro riesgo que se presente durante la ejecución del proyecto.

48. Las propuestas y recomendaciones de la Oficina relativas al presupuesto para riesgos imprevistos, que es la suma de dinero reservada en el presupuesto ordinario del proyecto para financiar las respuestas específicas de la administración a los riesgos del proyecto que se hayan detectado, teniendo en cuenta tanto las oportunidades como las amenazas, se basarán en el análisis de cada riesgo mediante la estimación de la probabilidad de ocurrencia, la evaluación de los posibles costos de sus repercusiones y el cálculo de los costos de las respuestas de la administración.

49. La suma total de los gastos incurridos en las distintas respuestas de la administración ponderadas por la probabilidad de que el riesgo ocurra dará como resultado el valor monetario total necesario para las medidas de respuesta a los riesgos. Ese valor monetario servirá de base para elaborar el presupuesto para riesgos imprevistos. El presupuesto para riesgos imprevistos plenamente elaborado deberá cubrir las medidas de respuesta durante toda la vida del proyecto y en él se deben prever créditos para los riesgos conocidos (detectados y evaluados) y los riesgos desconocidos (aún no detectados) que se vayan manifestando a medida que avance el proyecto. A ese respecto, la Oficina procurará no distorsionar el presupuesto para riesgos imprevistos mediante la inclusión de riesgos de alto impacto pero de muy baja probabilidad. A fin de estimar el presupuesto para imprevistos de manera más exacta, se aplicará el método Montecarlo de análisis u otras técnicas analíticas de evaluación de los riesgos.

50. La Oficina también propondrá mecanismos, procedimientos y controles para acceder al presupuesto para riesgos imprevistos.

#### **D. Funciones y responsabilidades respectivas dentro de la estructura de gobernanza del proyecto**

51. Todos los proyectos comprendidos en el marco del examen estratégico de la infraestructura se ajustan a la estructura de gobernanza genérica (véase [A/70/697](#)) y los arreglos específicos de cada proyecto se adecuan, o se adecuarán, caso por caso.

52. En consonancia con lo dispuesto en el párrafo 20 de la sección IV de la resolución [71/272 A](#), la Oficina de Servicios Centrales de Apoyo se encuentra en las etapas finales del proceso de contratación de un Coordinador de Proyecto (P-4), quien radicará en la Sede en Nueva York y responderá ante el Jefe de la Dependencia de Administración de Bienes fuera de la Sede de la Oficina. Además, la Oficina se encuentra actualmente en proceso de contratar a una empresa especializada en gestión de riesgos para que se encargue de prestar servicios independientes en esa esfera, con hincapié en la aplicación del modelo Montecarlo de simulación de riesgos, y apoyar a la Oficina proporcionando conocimientos profesionales, prestando orientación y asesoramiento en materia de gestión de riesgos del proyecto y creando productos profesionales de gestión de riesgos en todas las etapas básicas del ciclo de vida del proyecto. En el momento de preparar el presente informe, las negociaciones contractuales se encontraban en una fase muy avanzada, por lo que se esperaba que el contrato se firmara en breve.

53. La gestión de contratos, así como la coordinación de las actividades entre la empresa especializada en gestión de riesgos y los equipos de proyectos locales en la CEPA y la CESPAP y otros importantes interesados, estarán a cargo del Coordinador de Proyectos (P-4).

#### **IV. Actualización del programa de mantenimiento de la infraestructura**

54. En 2017, se finalizaron con éxito estudios de viabilidad correspondientes a dos de los proyectos para los cuales se incluyeron recursos en la sección 33 del presupuesto por programas para el bienio 2016-2017: la sustitución de los bloques de oficinas A a J en la Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi y la renovación del edificio situado en el jardín norte de la CEPAL. Los resultados de esos estudios se comunicarán en detalle a la Asamblea General en informes separados sobre esos proyectos en la parte principal del septuagésimo segundo período de sesiones.

##### **Lista actualizada de proyectos de mantenimiento de la infraestructura a corto plazo**

55. En la figura II a continuación se presenta una lista actualizada de los proyectos de mantenimiento de la infraestructura a corto plazo en ejecución, aprobados, propuestos y previstos. A modo de referencia general, se han incluido las necesidades para el bienio 2016-2017. Además, se han incluido las necesidades para la estrategia para un lugar de trabajo flexible en Nueva York en cumplimiento de lo dispuesto en el párrafo 7 de la sección XVI de la resolución [71/272 A](#) de la Asamblea General.

56. En cumplimiento de lo dispuesto en la resolución 69/271 A , en la que la Asamblea hizo hincapié en que la elaboración de un programa de mantenimiento de la infraestructura a largo plazo debería abarcar dentro de su alcance una estrategia de asignación de prioridades, los proyectos propuestos inicialmente fueron priorizados con arreglo a evaluaciones basadas en las necesidades. Si bien la prioridad de los proyectos incluidos en el informe anterior (A/70/697) permanece en gran medida inalterada, se ha diferido hasta el bienio 2020-2021 como mínimo el inicio de varios proyectos inicialmente programados para comenzar en el bienio 2018-2019 (a saber, los enumerados en la sección 4, “proyectos de infraestructura previstos a corto plazo” de la figura II) debido a limitaciones de recursos o al hecho de que los estudios de viabilidad realizados en el bienio 2016-2017 arrojaron resultados inconclusos, con el resultado de que los proyectos no pudieron comenzar como estaba previsto en un principio.

**Figura II**  
**Secuenciación de los proyectos de infraestructura a corto plazo y otras obras de construcción**  
**(calendario previsto y necesidades de capital para el periodo 2016-2027)**

(En millones de dólares de los Estados Unidos)

Proyecto	Necesidades	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
<b>1. Proyectos de infraestructura aprobados y en ejecución</b>													
Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra: plan estratégico de conservación del patrimonio (consignación) <sup>a</sup>	392,9	32,6	10,5	33,8	52,5	95,8	59,6	91,2	16,9				
Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra: plan estratégico de conservación del patrimonio (préstamo del Gobierno de Suiza) <sup>a</sup>	400,1		37,7	58,4	54,4	95,8	59,6	91,2	3				
Comisión Económica y Social para Asia y el Pacífico: proyecto de mitigación del riesgo sísmico	40,4	0,38	0,75	4,11	8,79	7,72	13,2	5,2	0,23				
Comisión Económica para África: renovación del Palacio de África	56,8	3,1	2	14,07	15,2	17,4	5,03						
Costo total estimado de los proyectos de infraestructura aprobados	<b>490,1</b>	<b>36,08</b>	<b>13,25</b>	<b>51,98</b>	<b>76,49</b>	<b>120,92</b>	<b>77,83</b>	<b>96,4</b>	<b>17,13</b>				
<b>2. Necesidades de alojamiento a largo plazo</b>													
Sede – estrategias para un lugar de trabajo flexible	53,1	5,95	10,47	13,73	13,37	9,53							
Sede – necesidades de alojamiento a largo plazo													
Costo estimado: 2018-2019	Por determinar												
<b>3. Proyectos propuestos en el ejercicio presupuestario</b>													
Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi: bloques A a J													
Costo estimado:	70,0		0,55	0,6	2,5	6,8	29,0	9,5	20,2	1,3			
Comisión Económica para América Latina y el Caribe: edificio norte													
Costo estimado:	14,1		0,06	0,2	0,6	0,4	6,2	6,5	0,3				
<b>4. Proyectos de infraestructura previstos a corto plazo</b>													
Comisión Económica para África – antiguo edificio de oficinas													
Costo estimado:	13,7					3,1		5,3		5,3			
Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi: infraestructura del complejo													
Costo estimado:	18,8					3,1		4,2		5,4		6,1	
Comisión Económica para África: cafetería y biblioteca													
Costo estimado:	12,0					2,3		4,7		2,5		2,5	
Costo total estimado de los proyectos de infraestructura previstos (3+4)		0,61		3,9		50,86		50,69		14,48		8,60	
<b>5. Proyectos de construcción, reformas, mejoras e importantes trabajos de mantenimiento en curso (sección 33 del presupuesto por programas)</b>													
Total estimado para las necesidades de la sección 33 <sup>b</sup>		33,4		29,9		29,9		29,9		29,9		29,9	
<b>Necesidades totales estimadas por concepto de mantenimiento de las infraestructuras de la sección 33</b>		<b>99,8</b>		<b>189,3</b>		<b>289,0</b>		<b>194,1</b>		<b>44,4</b>		<b>38,5</b>	

**Legenda**

- Fases de planificación y diseño.
- Fase de construcción.
- Fase de ejecución de proyectos aún no aprobados.
- Fase de planificación de proyectos aún no aprobados.

**Notas**

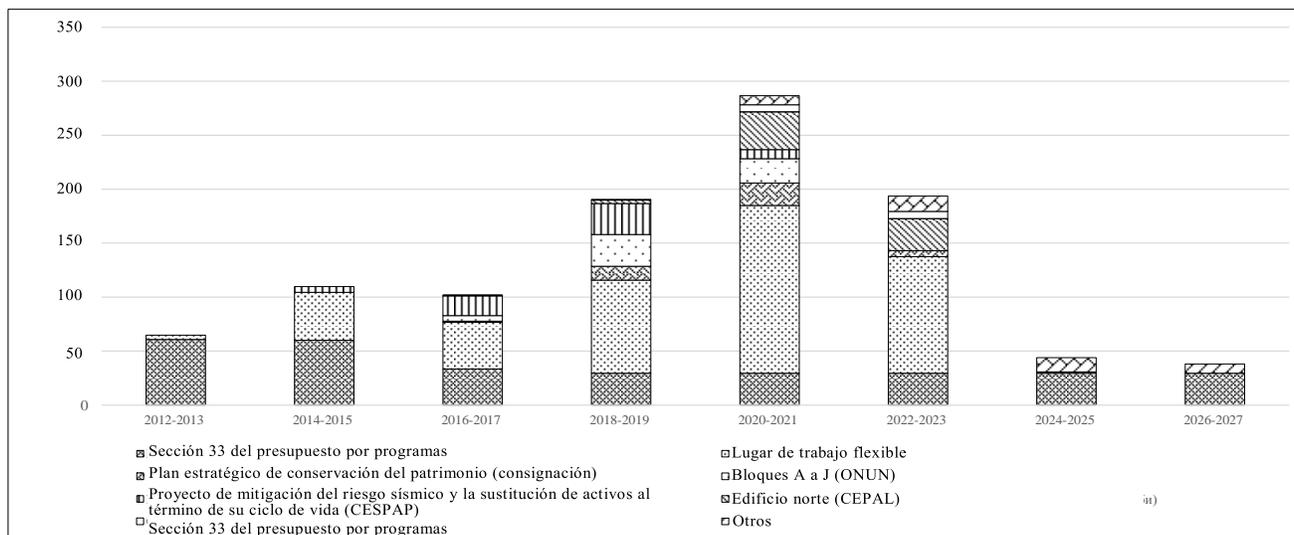
<sup>a</sup> Las necesidades para el plan estratégico de conservación del patrimonio se indican en francos suizos.

<sup>b</sup> Los montos de la sección 33 correspondiente a la Sede reflejan solamente las necesidades relacionadas con las instalaciones y no incluyen recursos para la infraestructura de tecnología de la información y las comunicaciones ni la red y seguridad institucionales. A los fines del presente informe únicamente, se prevé que las necesidades de la sección 33 permanecerán en los niveles propuestos para 2018-2019 en bienes futuros, hasta que la Asamblea General haya examinado el venidero informe del Secretario General sobre el fortalecimiento del mantenimiento de la infraestructura.

57. En la figura III se presentan las necesidades de capital para los proyectos, por bienio y por proyecto.

Figura III  
**Total de las necesidades de capital previstas, 2018-2027**

(En millones de dólares de los Estados Unidos)



*Nota:* Los datos correspondientes a los bienios 2012-2013, 2014-2015 y 2016-2017 se incluyen con fines de referencia.  
*Abreviaturas:* CEPA, Comisión Económica para África; CEPAL, Comisión Económica para América Latina y el Caribe; CESPAP, Comisión Económica y Social para Asia y el Pacífico; ONUN, Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi.

### **Plan estratégico de conservación del patrimonio en la Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra**

58. El Secretario General presentará su cuarto informe anual sobre la marcha de las obras del plan estratégico de conservación del patrimonio en la parte principal del septuagésimo segundo período de sesiones de la Asamblea General. Para fines de referencia general y de planificación, las necesidades de recursos que figuran en el presente informe sobre el examen estratégico de la infraestructura son indicativas de la segunda opción de financiación, que implica el uso del préstamo de 400 millones de francos suizos ofrecido por el Gobierno de Suiza y la consignación y prorrateo de los restantes 392 millones de francos suizos, prorrateados anualmente según los gastos previstos. Puesto que la Asamblea General aún no ha aprobado el plan de consignación y prorrateo para el proyecto, los futuros informes sobre el examen estratégico de la infraestructura incluirán información actualizada sobre la base de la decisión que haya adoptado la Asamblea.

59. En el presente informe también se prevén necesidades de recursos para el reembolso del préstamo después de 2023, con arreglo a la segunda opción.

### **Proyecto de acondicionamiento para la mitigación del riesgo sísmico y la sustitución de los activos al término de su ciclo de vida en los locales de la Comisión Económica y Social para Asia y el Pacífico en Bangkok**

60. En la sección IV de su resolución 71/272 A, la Asamblea General aprobó la propuesta de emprender las obras de acondicionamiento para la mitigación del riesgo sísmico y la sustitución de los activos al término de su ciclo de vida para cumplir con los códigos nacionales y mitigar los riesgos para la salud y la seguridad del personal y los visitantes. El proyecto se ha de ejecutar en seis fases entre 2016 y

2023, de la forma siguiente: a) en 2016, actividades de planificación previa, que incluyen una inspección, un estudio de viabilidad y la preparación de un estudio de rentabilidad (terminado); b) a partir de 2017, planificación, en particular la integración de un equipo del proyecto, la elaboración de un programa del proyecto, requisitos arquitectónicos y la gobernanza del proyecto; c) elaboración de un acondicionamiento estructural y diseño arquitectónico detallados para la mitigación del riesgo sísmico, especificaciones y alcance de las obras; d) elaboración de los documentos de licitación; e) construcción y entrega; y f) cierre del proyecto.

61. En el bienio 2016-2017, la CESPAP creó un comité de partes interesadas para el proyecto como un aspecto fundamental de la estructura general de gobernanza; terminó de contratar a un equipo especial de gestión del proyecto, contrató los servicios principales de consultoría arquitectónica y los servicios de una empresa de consultoría independiente encargada de la gestión de riesgos; y verificó el diseño antisísmico inicial. La CESPAP viene llevando a cabo un estudio sobre la el uso eficiente del espacio, la eficiencia energética y la accesibilidad para las personas con discapacidad.

62. El Secretario General presentará su primer informe anual sobre la marcha del proyecto de mitigación sísmica y sustitución de activos al término de su ciclo de vida en la parte principal del septuagésimo segundo período de sesiones de la Asamblea General.

*Proyecto del Palacio de África en la Comisión Económica para África en Addis Abeba*

63. En su resolución [70/248 B](#), la Asamblea General aprobó el alcance, el calendario y el costo estimado del proyecto por un monto de 56,9 millones de dólares para la renovación del Palacio de África y el centro de visitantes. Los principales objetivos del proyecto son como sigue: a) subsanar las deficiencias de seguridad y funcionalidad del edificio y convertir el Palacio de África en una instalación modernizada que cumpla las más estrictas normas internacionales en materia de servicios e instalaciones de conferencias; b) preservar y restaurar sus elementos arquitectónicos de valor histórico y cultural; y c) crear un centro de visitantes para convertir el Palacio de África en uno de los principales destinos turísticos de Addis Abeba y destacar su importante papel en la historia moderna de África.

64. El proyecto de renovación del Palacio de África consta de cinco etapas, de las cuales ya se han terminado las etapas de preparación y diseño. La tercera etapa, los servicios previos a la construcción, se desarrolla actualmente con la preparación de los documentos de licitación a cargo del consultor principal. A esto le seguirán las etapas de la construcción y el cierre del proyecto.

65. El Secretario General presentará su informe anual sobre la marcha de las obras del proyecto de renovación del Palacio de África en la parte principal del septuagésimo segundo período de sesiones de la Asamblea General.

**Sustitución de los bloques de oficinas A a J en la Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi**

66. Como se indicó en un informe anterior sobre el examen estratégico de la infraestructura ([A/69/760](#), párrafo 34), el Secretario General recomienda sustituir los bloques prefabricados A a J en la Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi puesto que esos bloques fueron construidos como instalaciones provisionales en 1974 y ya tienen 40 años, han excedido su vida útil y la necesidad de sustituirlos es urgente. El objetivo es crear un entorno de trabajo más moderno, flexible y eficiente

para dar cabida en el complejo a una dotación de personal mayor y cumplir todos los reglamentos de edificación locales e internacionales.

67. En el bienio 2016-2017, la Oficina llevó a cabo un estudio de viabilidad y un examen inicial del alcance, que incluyeron estudios estructurales, sísmicos y de uso del espacio detallados. Las conclusiones del estudio se presentarán en un informe separado en la parte principal del septuagésimo segundo período de sesiones de la Asamblea General.

68. El estudio de viabilidad incluyó tres posibles opciones para ejecutar el proyecto. La opción que se recomienda implica la construcción de un nuevo edificio de “tamaño apropiado” en sustitución de los bloques A a J, y una renovación total de las partes restantes del complejo mediante el empleo de estrategias de trabajo flexibles. Con ello se cubrirían las actuales necesidades de espacio de los ocupantes e inquilinos de la Oficina, y también se cumplirían las necesidades previstas de los organismos especializados, fondos y programas de las Naciones Unidas que están actualmente ubicados fuera del complejo seguro de la Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi. El proyecto tiene un costo total estimado de 69,88 millones de dólares y se llevará a cabo en siete años, entre 2018 y 2024.

69. Las necesidades anuales previstas de la opción recomendada se presentan en la figura II arriba, en la sección 3, proyectos propuestos en el ejercicio presupuestario 2018-2019.

#### **Remodelación del edificio situado en el jardín norte de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe**

70. Como se indicó en el informe anterior, el edificio situado en el jardín norte de la CEPAL, concebido originalmente como un edificio provisional, fue construido en 1989. Dada la edad del edificio y el hecho de que se esperaba que fuera temporal, los gastos de mantenimiento son elevados y la remodelación será costosa. Por lo tanto, se recomienda llevar a cabo una restauración completa del edificio, conservando la estructura principal, acondicionando el edificio contra incendios y sustituyendo el tejado, la fachada y el acabado interior.

71. En el bienio 2016-2017, la CEPAL llevó a cabo un estudio de viabilidad y un examen inicial del alcance, que incluyó detallados estudios estructurales, sísmicos y del uso del espacio. Las conclusiones del estudio se comunicarán a la Asamblea General en un informe autónomo en la parte principal del septuagésimo segundo período de sesiones.

72. El estudio de viabilidad incluyó dos posibles opciones para ejecutar el proyecto. La opción recomendada implica la renovación, en una fase, del edificio situado en el jardín norte, utilizando locales provisionales *in situ*. El proyecto tiene un costo total estimado de 14,12 millones de dólares y se llevará a cabo en seis años, entre 2018 y 2024.

73. Las necesidades anuales previstas de la opción recomendada se presentan en la figura II arriba, en la sección 3, proyectos propuestos en el ejercicio presupuestario 2018-2019.

#### **Proyectos de construcción, reformas, mejoras e importantes trabajos de mantenimiento en curso (sección 33 del presupuesto por programas)**

74. Los montos estimados correspondientes a la Sede en la sección 33, construcción, reformas, mejoras e importantes trabajos de mantenimiento, que se presentan en las figuras II y III más arriba, solo reflejan las necesidades relacionadas con las instalaciones y no incluyen recursos para la infraestructura de tecnología de la información y las comunicaciones ni la red y seguridad

institucionales. A los fines del presente informe únicamente, se prevé que en futuros bienios las necesidades de la sección 33 permanecerán en los niveles propuestos para 2018-2019, hasta que la Asamblea General haya examinado el venidero informe del Secretario General sobre el fortalecimiento del mantenimiento de la infraestructura.

## V. Otras consideraciones

### A. Accesibilidad

75. En consonancia con la resolución [70/170](#) sobre la plena realización de unas Naciones Unidas inclusivas y accesibles para las personas con discapacidad, y en cumplimiento de lo dispuesto en el párrafo 4 de la sección V de la resolución [68/247](#) B sobre el examen estratégico de la infraestructura, en el cual la Asamblea hizo hincapié en la importancia de eliminar los obstáculos físicos, de comunicación y técnicos para las personas con discapacidad, en el presente informe se destacan varias iniciativas emprendidas por la Secretaría a esos efectos en el período que abarca el informe.

76. En junio de 2017, un subgrupo de trabajo del Grupo de Trabajo Interdepartamental sobre Accesibilidad, presidido por el Servicio de Administración de Locales en Nueva York, puso en marcha una encuesta en la que recababa las opiniones de la comunidad de usuarios en la Sede en relación con el funcionamiento de las instalaciones relacionadas con la accesibilidad. La encuesta está abierta a los representantes de los Estados Miembros, al personal, a las organizaciones de la sociedad civil y al público en general.

77. Las instalaciones existentes cumplen o exceden los requisitos en materia de accesibilidad vigentes en el país anfitrión, enunciados en la *Americans with Disabilities Act*. Sin embargo, según el informe anterior sobre el examen estratégico de la infraestructura, la intención de la Secretaría en lo que respecta a los proyectos en ejecución y planificados es determinar si es viable exceder esos requisitos y aplicar un conjunto de prácticas óptimas internacionales, basadas en las necesidades específicas de los usuarios.

78. Una vez que se reciban las opiniones de los encuestados y estas se dirijan a la oficina competente, la Secretaría determinará el curso de acción para abordar los requisitos. Ello incluirá determinar si los requisitos pueden cumplirse mediante ajustes razonables, una inversión de capital u otros servicios, y si se pueden cumplir en el marco de los recursos existentes o si requerirían recursos adicionales.

79. La práctica de recabar las opiniones de los usuarios mediante el establecimiento de grupos de trabajo también viene empleándose actualmente por la Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra como parte del plan estratégico de conservación del patrimonio; por la CEPA como parte del proyecto del Palacio de África; y por la CESPAP como parte del proyecto de mitigación del riesgo sísmico. Se espera que la encuesta que se realiza en Nueva York se adapte y se utilice en otras oficinas como un ejemplo de práctica óptima, y que la solicitud de opiniones a usuarios específicos, además de utilizarse para la planificación de la infraestructura, se convierta en una actividad estándar de las operaciones en curso en el futuro.

80. En lo concerniente a la renovación del Palacio de África, el equipo del proyecto ha llevado a cabo un importante estudio que también se espera adopten otras oficinas. En el estudio, que llevó a cabo la empresa consultora en diseño arquitectónico e ingenieril contratada para el proyecto, con aportaciones de un grupo de trabajo sobre accesibilidad creado para el proyecto (véase [A/72/374](#)), se

comparó cada una de los cinco conjuntos de normas vigentes en aspectos fundamentales que afectan a todas las instalaciones de las Naciones Unidas en lo que respecta a la accesibilidad de las personas con problemas de movilidad.

81. En el estudio se compararon las normas nacionales de Australia, los Estados Unidos, el Reino Unido, Singapur y la Unión Europea en cuestiones como el grado de inclinación y el ancho requeridos de las rampas, el diseño de la abertura de las puertas y los baños y otros aspectos fundamentales del diseño. El equipo del proyecto elaboró una lista de las normas que consideró las mejores y que se utilizará en adelante para determinar si es viable que el proyecto de la CEPA se plantee cumplir las normas internacionales más exigentes y, además, si esas nuevas normas también pudieran aplicarse paulatinamente a futuros proyectos.

82. En el momento de preparar el informe, estaba en curso el proceso de fijar el precio de las diferentes iniciativas y de determinar cómo podrían financiarse, por ejemplo, con cargo a los recursos existentes, mediante donaciones, u otras opciones. Se ha compartido el estudio con todas las oficinas por conducto de la Red Interinstitucional de Administradores de Instalaciones.

## **B. Estrategias para un lugar de trabajo flexible**

83. El Secretario General presentará un informe sobre la marcha de la aplicación de las estrategias para un lugar de trabajo flexible en la parte principal del septuagésimo segundo período de sesiones de la Asamblea General que se celebrará en Nueva York. En el informe se pondrán de relieve los progresos realizados desde el primer informe anual sobre la marcha de los trabajos ([A/70/708](#)).

84. En cumplimiento de lo dispuesto en el párrafo 17 de la sección XVI de la resolución [71/272](#) A de la Asamblea General, en el presente informe sobre el examen estratégico de la infraestructura se ha incluido el proyecto de estrategias para un lugar de trabajo flexible en Nueva York. Los gastos anuales previstos para el lugar de trabajo flexible se incluyen en las figuras II y III.

85. Cabe señalar que, mientras que en el estudio de rentabilidad para un lugar de trabajo flexible en Nueva York se indica claramente un período de “recuperación” favorable, en el cuadro y las figuras que se incluyen en el presente informe se señalan únicamente las necesidades de capital; o sea, no se distingue entre el desembolso de capital y los ingresos o rendimientos que se prevé obtener de cada proyecto o los gastos que podrá evitar en el futuro.

86. Además de los progresos realizados en Nueva York, en virtud de lo dispuesto en el párrafo 19 del informe de la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto sobre la construcción de nuevos locales para el Mecanismo Residual Internacional de los Tribunales Penales, subdivisión de Arusha ([A/71/812](#)), aprobada por la Asamblea General en su resolución [71/282](#), la Secretaría se ha asegurado de que en las propuestas de proyectos de construcción se incorporen datos de referencia claros y elementos de un lugar de trabajo flexible, siempre que sea posible, desde el principio.

87. A esos efectos, y también en consonancia con la recomendación de la Junta de Auditores ([A/71/5](#) (Vol. I), párrafo 131), a principios de 2017 la Oficina de Servicios Centrales de Apoyo elaboró una metodología estandarizada para realizar estudios de la utilización del espacio en todos los lugares de destino. La metodología incluye parámetros fijos para el tipo y número de locales que serán objeto de estudio, la duración y frecuencia del período de obtención de datos, un formato de informe estándar y un modelo de presentación de análisis de datos.

88. Según los informes separados publicados sobre el plan estratégico de conservación del patrimonio en Ginebra y la propuesta sustitución de los bloques A a J en Nairobi, la tasa media de utilización en esos lugares es de aproximadamente el 45%, que es el mismo resultado obtenido en Nueva York (y es, de hecho, similar en otras organizaciones de otros sectores empresariales). Por lo tanto, cabe esperar que otros estudios, que se prevén realizar o que se llevan a cabo actualmente en la CEPA y la CESPAP, arrojen resultados similares.

89. En consonancia con los objetivos del examen estratégico de la infraestructura, entre los que figura el uso eficiente del espacio, todos los proyectos en ejecución o propuestos incluidos en el examen prevén estrategias para un lugar de trabajo flexible, siempre que sea posible.

### **C. Sostenibilidad**

90. En respuesta a las resoluciones [70/205](#) y [71/228](#), en las que la Asamblea General pidió al Secretario General que “presente un plan de acción para la Secretaría, que sea diseñado de modo que funcione en el marco de las normas y políticas de adquisiciones existentes y esté destinado a integrar las prácticas de desarrollo sostenible en la gestión de sus operaciones e instalaciones basándose en las actividades emprendidas y promoviendo la eficacia en función de los costos, de conformidad con los marcos legislativos, incluido el reglamento financiero y la reglamentación financiera detallada, rindiendo cuentas al mismo tiempo a los Estados Miembros, con el objetivo específico de lograr, cuanto antes o a más tardar en 2020, si es factible, unas Naciones Unidas que no tengan efectos negativos en el clima, mediante la gestión de sus operaciones o instalaciones...”, en una Nota de la Secretaría ([A/71/608](#)) se presentó un plan de acción para establecer sistemas de gestión ambiental en cada ubicación geográfica de la Secretaría.

91. De conformidad con los objetivos del examen estratégico de la infraestructura, los proyectos de infraestructura que se incluyen en el presente informe prevén iniciativas de sostenibilidad. Entre las más importantes figuran las iniciativas para aumentar la eficiencia energética y reducir el consumo de energía. Sin embargo, los proyectos también prevén otros beneficios relacionados con la sostenibilidad, algunos de los cuales no rinden beneficios directos o inmediatamente cuantificables para la Organización. Entre esos beneficios se cuentan la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero, un aprovechamiento más eficiente del agua, una mejor calidad del aire de los espacios cerrados y la eliminación de materiales peligrosos.

92. Además, de acuerdo con la orientación recibida de la Asamblea General sobre diferentes proyectos, las oficinas que emprenden proyectos de infraestructura se han asegurado de recopilar datos de referencia antes de proceder a ejecutar los proyectos, de manera que puedan medirse con precisión el ahorro de energía y demás beneficios ambientales (si son cuantificables) después de ejecutados los proyectos.

### **D. El impacto del modelo global de prestación de servicios y otras iniciativas de transformacional institucional**

93. Conforme a la recomendación de la Comisión Consultiva ([A/70/7/Add.43](#), párrafo 5) en el sentido de que en futuros informes sobre el examen estratégico de la infraestructura se incluya información sobre las posibles repercusiones de la implantación de Umoja, las estrategias para un lugar de trabajo flexibles y el modelo global de prestación de servicios, en caso de que ocasionen cambios

sustanciales en la dotación de personal o el número total de asientos asignados en los lugares de destino que se incluyen en el examen estratégico de la infraestructura, la Oficina de Servicios Centrales de Apoyo se mantendrá al tanto de esos acontecimientos.

94. El impacto de las estrategias para un lugar de trabajo flexibles se aborda arriba, al tiempo que en los informes autónomos se presenta información detallada al respecto. Actualmente, se desconoce el efecto que tiene el modelo global de prestación de servicios. Además, que se sepa, Umoja no surte efecto alguno que pudiera cambiar las propuestas de proyectos contenidas en el presente informe.

95. Sin embargo, entre tanto, y de conformidad con los informes anteriores sobre el examen estratégico de la infraestructura, el Secretario General considera que, en aras de una gestión y administración prudentes de los bienes inmobiliarios de la Organización, se debe aplicar un programa proactivo de mantenimiento de la infraestructura para esos bienes.

96. Cabe señalar que ninguno de los proyectos de construcción y renovación que se han propuesto y resumido en el presente informe supone la “ampliación” de las instalaciones de las Naciones Unidas. Los proyectos solo implican actualmente la renovación o sustitución de edificios existentes.

#### **E. Otras opciones de financiación**

97. El Secretario General ha venido solicitando contribuciones voluntarias de los Estados Miembros, tanto en efectivo como en especie, en el contexto del plan estratégico de conservación del patrimonio, así como de los proyectos de construcción en la CEPA y la CESPAP, y tiene intenciones de seguir haciéndolo para los proyectos venideros. Siempre que sea pertinente y posible, también se propondrá a los Estados Miembros utilizar los ingresos recibidos de los inquilinos, así como de la valorización de los bienes inmobiliarios de propiedad de las Naciones Unidas y los subsidios relacionados con la energía. Esas opciones se presentarán en los informes pertinentes sobre los proyectos.

### **VI. Medidas que se recomienda adoptar a la Asamblea General**

98. **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 (2020-2039) en la parte principal del septuagésimo cuarto período de sesiones.**