



# Asamblea General

Distr. general  
27 de agosto de 2018  
Español  
Original: inglés

**Septuagésimo tercer período de sesiones**  
Tema 137 del programa provisional\*  
**Presupuesto por programas para el bienio 2018-2019**

## **Progresos de la sustitución de los bloques de oficinas A a J de la Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi**

### **Informe del Secretario General**

#### *Resumen*

En el presente informe se destacan las medidas adoptadas a raíz de la publicación del informe del Secretario General sobre la ejecución del proyecto para la sustitución de los bloques de oficinas A a J de la Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi (A/72/375) y la posterior aprobación de la Asamblea General en su resolución [72/262](#) A para iniciar el proyecto. Se trata de uno de los principales proyectos de construcción a corto plazo señalados en el informe del Secretario General sobre el examen estratégico de la infraestructura (A/72/393) y en informes anteriores (A/70/697 y A/69/760).

En el presente informe se ofrece información actualizada sobre los progresos realizados e información sobre el perfeccionamiento de la propuesta de proyecto. En resumen, la nueva propuesta de proyecto entrañaría la construcción de un edificio “de tamaño apropiado” en sustitución de los bloques A a J y también la aplicación de estrategias para un lugar de trabajo flexible en el resto de los bloques de oficinas en el complejo de Gigiri. De esa forma se satisfacerían las futuras necesidades de espacio de la Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi y los demás inquilinos de las Naciones Unidas ubicados en Gigiri, y otros organismos especializados, fondos y programas de las Naciones Unidas también podrían instalarse en la seguridad del complejo de Gigiri.

El costo total estimado del proyecto, de 69,88 millones de dólares, indicado en el informe anterior del Secretario General, se ha reducido en el presente informe en un 5,2% a un máximo revisado de 66,26 millones de dólares, gracias al perfeccionamiento del plan de ejecución del proyecto, en que ahora se considera la reutilización del edificio actual de servicios de publicaciones en lugar de la construcción de otro bloque de servicios, como se proponía en el informe anterior. Este enfoque perfeccionado presenta otras ventajas, como evitar los locales provisionales y acelerar el calendario de construcción, lo que se traduce en una reducción general del aumento de los costos. También supone un menor riesgo para la Organización que la propuesta anterior y

\* [A/73/150](#).



proporciona los beneficios adicionales de reducir el consumo de energía y aumentar la utilización del espacio.

Se recomienda que la Asamblea General apruebe las propuestas sobre el alcance, el máximo inferior revisado de gastos globales y la estrategia de ejecución conexas para el proyecto, apruebe la creación de siete plazas (una de categoría P-5, dos de categoría P-3, dos de categoría de oficial nacional y dos de contratación local) para la gestión, el apoyo y la coordinación especializados del proyecto, consigne recursos por una suma de 6.595.000 dólares para el proyecto en 2019 y apruebe el establecimiento de una cuenta multianual para obras de construcción en curso en relación con el proyecto.

## I. Antecedentes

1. Nairobi pasó a ser uno de los lugares de destino que son sede de las Naciones Unidas a raíz de la creación del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) en 1972, cuya sede está en Nairobi. En un principio, el PNUMA tenía su sede en el Centro Internacional de Conferencias Kenyatta, situado en el centro de la ciudad, pero en 1975 el Gobierno de Kenya donó una parcela de 40,46 ha en Gigiri, y se construyeron los siete bloques originales de oficinas (A a G) como espacio temporal de oficinas para la secretaría del PNUMA. Aunque estos bloques se reforzaron más tarde, se siguen utilizando como oficinas de los organismos, fondos y programas de las Naciones Unidas.
2. El Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos (ONU-Hábitat) se estableció en 1978 y se sumó al PNUMA en el complejo de Gigiri. El complejo siguió creciendo, y el Gobierno donó otras dos parcelas, con lo que la superficie total aumentó a 56,65 ha. En el período transcurrido entre 1983 y 1985 se construyeron un centro de conferencias y otros seis bloques de oficinas (M, N, P, R, S y T) para dar cabida al PNUMA y a ONU-Hábitat. A principios del decenio de 1990 se construyeron otros cinco bloques de oficinas (Q, U, V, W y X). En 1996, se creó la Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi como entidad administrativa central que fusionaba las funciones administrativas del PNUMA y ONU-Hábitat; es la responsable del mantenimiento y conservación del complejo de Gigiri.
3. Con la ampliación de la presencia de las Naciones Unidas en Nairobi, y a fin de dar cabida a todos los organismos, fondos y programas de las Naciones Unidas, los nuevos locales de oficinas se construyeron a tiempo y dentro de los límites del presupuesto aprobado en 2010.

## II. Objetivos del proyecto, beneficios y enfoque perfeccionado

4. Como se detalla en el informe anterior del Secretario General sobre la propuesta para la sustitución de los bloques de oficinas A a J de la Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi ([A/72/375](#)), la Oficina finalizó la evaluación de las condiciones de los edificios y la infraestructura del complejo de Gigiri en 2014, cuyas conclusiones se incluyeron en el informe del Secretario General sobre el examen estratégico de la infraestructura ([A/70/697](#)). En este informe se señalan diversas mejoras necesarias para la infraestructura y los edificios en todo el terreno, incluidas las relativas a la red de carreteras, la electricidad, el suministro de agua y la gestión de los desechos, así como la reforma y la mejora de las instalaciones de conferencias y la sustitución de los bloques de oficinas A a J.
5. Los bloques de oficinas A a J se construyeron a finales de los años setenta como edificios semipermanentes, inicialmente concebidos como alojamiento temporal. Incluyen espacio de oficinas, servicios médicos y de seguridad, almacenes, talleres de contratistas, un comedor y otras instalaciones operacionales. Los bloques están llegando al final de su vida útil y, a pesar de ciertas mejoras realizadas en el interior a lo largo de los años, los edificios no cumplen los códigos vigentes en los siguientes aspectos: a) cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo; b) cumplimiento del código antisísmico; c) materiales peligrosos; d) accesibilidad; e) eficiencia energética y sostenibilidad; y f) utilización del espacio.
6. Los bloques de oficinas A a J no cumplen los actuales requisitos de seguridad de las Naciones Unidas. Además, los techos están hundidos, parte de los materiales sufren los efectos de la exposición prolongada a la humedad y el tendido de cables entraña riesgo de incendio. Los edificios no son universalmente accesibles, tienen una disposición geométrica problemática que impide una distribución flexible del

mobiliario y, debido a sus características estructurales, corren el riesgo de sufrir graves daños en caso de fenómenos sísmicos. El examen estratégico de la infraestructura determinó que, con el tiempo, seguir invirtiendo en trabajos importantes de mantenimiento de estos edificios sería más costoso que sustituirlos totalmente, ya que su vida útil ha expirado.

7. También hay numerosos edificios prefabricados de madera, originalmente construidos como locales provisionales, pero que ahora se utilizan como espacio temporal de oficinas, así como oficinas temporales que se han construido encima de las salas de conferencias este y oeste y separando partes de la entrada principal.

8. La Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi recibe constantes peticiones de espacio adicional de oficinas para inquilinos actuales que desean ampliar sus operaciones, así como para organismos, fondos y programas que desean trasladar sus operaciones al complejo de Gigiri.

9. En la actualidad, los bloques A a J proporcionan espacio a varias oficinas de la Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi, a saber, las dependencias de seguridad y los servicios médicos, así como a varios organismos, fondos y programas, a saber, el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), el Programa Mundial de Alimentos (PMA) y la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). Algunos de ellos han ocupado espacio en el complejo desde hace varios decenios y, mediante el pago de sus alquileres, han contribuido considerablemente a su sostenimiento. Con respecto a los organismos, fondos y programas que pagan alquileres a precios comerciales, la Oficina ha asumido una obligación de protección y debe garantizar que los edificios sean seguros y cumplan plenamente todas las normas exigidas en materia de seguridad, tecnología de la información y protección de la vida, como sucedería en cualquier otro lugar de destino de las Naciones Unidas. Los bloques de oficinas A a J ya no cumplen las normas actuales y plantean graves amenazas a la vida humana en caso de un fenómeno sísmico. Si los bloques A a J fueran demolidos sin ser sustituidos por otros, la Oficina no podría proporcionar un espacio seguro para los organismos, fondos y programas que actualmente albergan esos bloques, y la Secretaría perdería más de 1 millón de dólares en ingresos anuales por concepto de alquiler.

10. En la propuesta perfeccionada que se plantea en el presente informe se examina la sustitución de: a) los bloques actuales de oficinas A a J; b) todas las estructuras de las oficinas temporales prefabricadas; y c) los locales de oficina y otras instalaciones temporales mencionadas en el párrafo 7. Los nuevos edificios de oficinas que se describen en el presente informe se utilizarían como espacio de oficinas únicamente para las entidades de la Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi y otras entidades de la Secretaría. Además, en la propuesta perfeccionada que figura en el presente informe se sugiere reconvertir el edificio de servicios de publicaciones y consolidar las funciones de todos los servicios de la Oficina en el edificio renovado de servicios de publicaciones, que se rediseñaría para apoyar y acoger todas las funciones de secretaría de la Oficina, a saber: suministro de instalaciones e infraestructura construidas específicamente para responder a las necesidades en materia de seguridad (sala principal de control de la seguridad); tecnología de la información (centro principal de datos); instalaciones médicas mejoradas; servicio de comedores; almacenamiento consolidado; y transporte e instalaciones para vehículos, incluidos talleres, servicios de mantenimiento y estacionamiento. El nuevo espacio de oficinas establecido en el edificio reconvertido de servicios de publicaciones y en los nuevos edificios de oficinas se construiría teniendo en cuenta que las estrategias para un lugar de trabajo flexible consolidarían la presencia actual de los inquilinos de la Secretaría, lo que dejaría más espacio de oficinas a disposición de otros inquilinos de las Naciones Unidas.

### **Posibles consecuencias de las iniciativas actuales de transformación institucional**

11. Habida cuenta de que actualmente la Organización está elaborando y aplicando iniciativas de transformación institucional, es posible que las reformas repercutan en las necesidades futuras de espacio del complejo de Gigiri. Por consiguiente, la propuesta del proyecto tiene por objeto ofrecer el nivel máximo de flexibilidad futura en la configuración y la capacidad del recinto. El Secretario General considera que la idoneidad del tamaño de cualquier nueva construcción, es decir, la capacidad de modificar la superficie construida total de las nuevas instalaciones y de hacer un uso más eficiente y flexible de los edificios existentes en lo sucesivo, es primordial para el éxito del proyecto en lo que respecta a la satisfacción de las necesidades futuras. En cualquier caso, lo más importante son las actuales deficiencias en materia de seguridad personal de los bloques A a J, que deben resolverse con independencia de la evolución futura del complejo.

12. La propuesta en esta etapa no tiene en cuenta ni pretende predeterminar el resultado del modelo global de prestación de servicios. Los principales objetivos del presente informe están relacionados con subsanar las actuales deficiencias en materia de seguridad humana destacadas anteriormente. Sin embargo, como ya se indicó, la propuesta perfeccionada es flexible en lo que respecta a los cambios futuros que podrían conducir a un aumento o una disminución de la demanda de espacio de oficinas en la Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi. Aunque en el presente informe no se tiene en cuenta el modelo global de prestación de servicios, cabe suponer que sus posibles efectos serían un aumento de la necesidad de espacio (si Nairobi fuera seleccionada como uno de los futuros centros mundiales de servicios) o una disminución (si Nairobi no fuera seleccionada como uno de los futuros centros mundiales de servicios y algunas funciones administrativas actuales se trasladaran a otro emplazamiento). El informe presentado por el Secretario General a la Asamblea General sobre el modelo global de prestación de servicios para la Secretaría de las Naciones Unidas ([A/72/801/Add.1/Rev.1](#)) contiene la opción de trasladar ciertas funciones de servicios compartidos a Nairobi. Sin embargo, la Asamblea General, en su resolución [72/26 C](#), solicitó al Secretario General que le presentara una nueva propuesta para el modelo global de prestación de servicios a más tardar en la primera parte de la continuación de su septuagésimo tercer período de sesiones.

13. En este sentido, el diseño del nuevo edificio es modular, ya que el mismo proceso de diseño permitiría la construcción de uno, dos, tres o cuatro bloques de oficinas; la propuesta actual consiste en construir dos. Si, a raíz de los resultados del modelo global de prestación de servicios, es preciso reducir el espacio, el proyecto podría sencillamente ajustarse para construir un bloque único; del mismo modo, si fuera necesario aumentar el espacio, podría ajustarse para construir tres o cuatro bloques. En el presente informe se indica que la fase de diseño y licitación para la construcción tendrá lugar en 2020, en tanto la construcción en sí misma se prevé de 2021 a 2022. Habría flexibilidad hasta finales de 2020 para reducir el alcance de la construcción (por ejemplo, de dos edificios a uno) sin costo alguno, y habría igualmente flexibilidad para aumentarlo (por ejemplo, de dos edificios a tres).

14. Dado que se deben atender las deficiencias actuales en materia de seguridad personal en los bloques A a J y que los edificios serán demolidos, es necesario construir algún espacio de sustitución, más allá del que podría obtenerse utilizando mejor el espacio en el resto del complejo. Por lo tanto, es necesario proceder con el diseño de un nuevo edificio de entre uno y dos bloques independientemente de los acontecimientos futuros; no obstante, como se ha explicado, esta propuesta de proyecto es ampliable y flexible, lo que permite a la Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi tener en cuenta las posibles consecuencias de las iniciativas actuales de transformación institucional.

### **Estudio sobre la utilización del espacio**

15. Como se detalla en el informe anterior del Secretario General, a fin de comprender mejor los requisitos, en 2017 se llevó a cabo en el complejo de Gigiri un estudio sobre la utilización del espacio, en el que se llegó a la conclusión de que el promedio de utilización de los escritorios era del 44% durante todo el día, lo que demuestra claramente las posibilidades de aumentar la densidad de ocupación. Sobre la base de la orientación de la Oficina de Servicios Centrales de Apoyo y la experiencia de las mejores prácticas que se aplican a otros proyectos sobre lugares de trabajo flexibles, por ejemplo, en el edificio de la Secretaría (Nueva York), se elaboraron planos de planta de trabajo flexible para cada tipo de planta típica en la Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi (nuevos locales de oficinas y los bloques M a U y V a X).

16. Por lo tanto, se estimó que se podría lograr una mejor utilización de los bloques de oficina mencionados (con una capacidad actual de alrededor de 2.600 puestos de trabajo) si se introdujera un entorno de trabajo totalmente flexible. Se ha estimado que el posible aumento de la capacidad de utilización sería de entre 3.100 y 3.500 puestos de trabajo para esos bloques. Sin embargo, teniendo en cuenta que, según se estima, las necesidades futuras serán de aproximadamente 4.000 puestos de trabajo (en comparación con unos 3.600 en la actualidad), seguiría habiendo un déficit de capacidad de entre 500 y 900 puestos de trabajo en estos edificios.

17. Incluso aplicando estrategias para un lugar de trabajo completamente flexible en todos los demás bloques del complejo, se seguiría necesitando un nuevo edificio de oficinas para 2022 a fin de resolver el déficit. En el supuesto de que en el nuevo edificio también se aumentara la densidad de la flexibilidad para situarla en unos 14 m<sup>2</sup> de superficie externa bruta por puesto de trabajo, se requeriría un nuevo edificio de oficinas de entre 7.000 y 12.600 m<sup>2</sup>.

18. Como se detalló en el informe anterior del Secretario General, se sabe que hay dos grandes problemas en cuanto a la aplicación de estrategias para un lugar de trabajo flexible en el complejo de Gigiri de Nairobi: a) el “sentido de propiedad” del espacio de los actuales inquilinos, es decir que los inquilinos de la Secretaría probablemente plantearían problemas a la Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi a la hora de aplicar las estrategias de flexibilidad en el lugar de trabajo, por ejemplo fijando metas de aumento de la eficiencia; y b) el tratamiento de los inquilinos que no pertenecen a la Secretaría, en particular con respecto a la inversión que deberían hacer en equipo de tecnología de la información y mobiliario, que no se incluye en esta propuesta.

### **Beneficios y perfeccionamiento de la propuesta, incluida la renovación del edificio actual de servicios de publicaciones**

19. A fin de subsanar las deficiencias señaladas en la evaluación de las condiciones descrita más arriba, en el informe anterior del Secretario General se analizaron varias opciones, y se consideró que la opción 2 (nuevos edificios pequeños de oficinas y edificios de servicios con estrategias para un lugar de trabajo flexible) era la más viable para sustituir los bloques de oficinas A a J, ya que ofrecía los mayores beneficios. Con un costo total del proyecto estimado en 69,88 millones de dólares, era la opción menos onerosa de las tres: logró la mejor puntuación con respecto a los riesgos inherentes a su aplicación, también obtuvo la mejor puntuación con respecto a los beneficios previstos y resolvió de la forma más eficaz en función de los costos cuestiones como las relacionadas con el funcionamiento sostenible del edificio, la eficiencia energética, el uso eficiente del espacio de oficinas y la sustitución de los sistemas de los edificios que han llegado al final de su vida útil. Lo que es más importante, esta opción también garantizaría la seguridad y el cumplimiento de todas las normas exigidas en materia de seguridad, tecnología de la información y

protección de la vida, para subsanar íntegramente las deficiencias detectadas mediante la evaluación de las condiciones.

20. A raíz de la solicitud formulada por la Asamblea General para perfeccionar la propuesta, la Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi ha examinado la opción de iniciar pronto las obras para la posible reconversión del edificio actual de servicios de publicaciones, incluida la reutilización del espacio de la imprenta como espacio de oficinas y la construcción de un entrepiso adicional para utilizarlo con el mismo fin. De esa forma, podría utilizarse como nuevo edificio alternativo de servicios que albergaría el centro de datos, la sala de control de seguridad, los comedores, los servicios médicos, las instalaciones para los contratistas, los vestuarios del personal de seguridad, el salón para los conductores y las instalaciones de logística. Ello constituiría una importante mejora en comparación con la propuesta original, como se indicaba en el informe anterior del Secretario General, en el que se preveía la creación de un nuevo edificio de servicios. La propuesta perfeccionada eliminaría la necesidad de un nuevo edificio de servicios y de locales provisionales, puesto que el edificio renovado de servicios de publicaciones proporcionaría un nuevo espacio de oficinas antes de lo previsto y, por lo tanto, podría utilizarse como espacio provisional durante la conversión de todo el espacio de oficinas existente (bloques M a X y los nuevos locales de oficinas) y los locales provisionales a un entorno de trabajo flexible, cuando se desocuparan los bloques de oficinas A a J como parte de los preparativos para la construcción de un nuevo bloque de oficinas. Una ventaja adicional de esta propuesta perfeccionada sería que se evitarían las paralizaciones de las obras y se aceleraría la construcción, lo que limitaría el aumento de los costos.

21. La combinación de estos factores da lugar a un costo del proyecto perfeccionado de 66,26 millones de dólares, lo que refleja una reducción del 5,2%, o 3,62 millones de dólares, frente a la estimación original del costo de 69,88 millones que figura en el informe anterior del Secretario General. Los progresos realizados en esta fase de las obras de planificación se exponen en la sección V del presente informe, con inclusión de un cronograma revisado para la terminación del proyecto a finales de 2023. En el anexo I del presente informe figura un desglose del costo total estimado del proyecto.

### III. Gobernanza del proyecto

22. La estructura de gobernanza del proyecto se propuso inicialmente en el informe anterior del Secretario General (véase [A/72/375](#), anexo II), y no ha cambiado en el presente informe. El responsable del proyecto es el Director General de la Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi; el Director de la División de Servicios Administrativos es el responsable de la ejecución del proyecto y se encarga de dirigir el equipo especializado de gestión del proyecto, interactuar con los interesados internos y externos y abordar las cuestiones estratégicas que requieran la adopción de decisiones a alto nivel.

23. El comité de partes interesadas, presidido por el responsable de la ejecución del proyecto, celebró su primera reunión el 10 de julio de 2018, en la que participaron representantes de los Servicios de Apoyo de la Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi, los Servicios de Tecnología de la Información y las Comunicaciones, los Servicios de Seguridad, la División de Servicios de Conferencias y el Servicio Médico Común; el PNUMA, y ONU-Hábitat en su calidad de asesores de los inquilinos más importantes, y la Oficina de Servicios Centrales de Apoyo en Nueva York, en calidad de asesora *ex officio*.

24. Los miembros del comité de partes interesadas reconocieron que, individualmente, tenían que realizar aportes sustantivos clave para establecer el

alcance y los objetivos de diseño del proyecto, centrándose, también individualmente, en asumir y gestionar determinados elementos de riesgo.

## **A. Oficina de Servicios Centrales de Apoyo**

25. La función de la Oficina de Servicios Centrales de Apoyo, en consonancia con su papel en otros proyectos globales de infraestructura emprendidos por la Organización, se definió en el informe anterior del Secretario General y no ha variado durante el período que abarca el informe.

26. Los representantes del Servicio de Administración Global de Bienes de la Oficina de Servicios Centrales de Apoyo celebran reuniones de coordinación bimensuales con el equipo del proyecto de la Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi, y llevaron a cabo dos misiones a Nairobi en 2018. El Servicio se ocupa de la supervisión del proyecto y facilita el asesoramiento y la orientación de carácter técnico al equipo del proyecto, comparte las lecciones extraídas de otros proyectos de infraestructura y se asegura de que las actividades del equipo se ajusten a la normativa internacional aplicable sobre la propiedad. Durante el período que abarca el informe, la Oficina de Servicios Centrales de Apoyo hizo especial hincapié en la prestación de servicios independientes de gestión de riesgos, conforme a lo dispuesto en la sección XIV de la resolución [72/262](#) A de la Asamblea General.

27. Con el fin de apoyar su función de gestionar los riesgos asociados al proyecto, la Oficina de Servicios Centrales de Apoyo contrató los servicios de una empresa independiente ya establecida, con presencia internacional y experiencia en el ámbito financiero y de la construcción a nivel mundial. La empresa se incorporó en octubre de 2017 para trabajar en los proyectos que ya habían sido aprobados en la Comisión Económica para África (CEPA) y la Comisión Económica y Social para Asia y el Pacífico (CESPAP); por lo tanto, pudo comenzar a trabajar de inmediato en el proyecto de la Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi en 2018. Un beneficio adicional para el proyecto, y en consonancia con la solicitud formulada por la Asamblea General de velar por que se apliquen al proyecto los conocimientos locales y la experiencia adquirida, es que la empresa está prestando servicios tanto a proyectos de la CEPA como de la Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi desde su oficina de Nairobi. En la sección IV del presente informe se proporciona información detallada sobre las actividades de la Oficina de Servicios Centrales de Apoyo con respecto a la gestión del riesgo.

## **B. Equipo especializado del proyecto**

28. La Asamblea General aprobó la creación de dos plazas especializadas para el proyecto (un Coordinador y Planificador del Espacio de categoría P-4, y un Ingeniero Civil y de Estructuras de categoría P-3) en su resolución [72/262](#), tras lo cual la administración de la Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi inició el proceso de contratación correspondiente a principios de 2018 y el proceso está muy avanzado, como se detalla en el párrafo 48 del presente informe.

## **IV. Rendición de cuentas del proyecto**

29. De conformidad con la práctica establecida con respecto a otros proyectos que actualmente lleva a cabo la Organización, en particular la renovación del Palacio de África en la CEPA, en Addis Abeba, y el acondicionamiento para la mitigación del riesgo sísmico y la sustitución de los activos al término de su ciclo de vida útil en el edificio de la Secretaría de la CESPAP, en Bangkok, el proyecto estará sujeto a

supervisión interna y externa por medio de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna y la Junta de Auditores, respectivamente.

### **Gestión de riesgos**

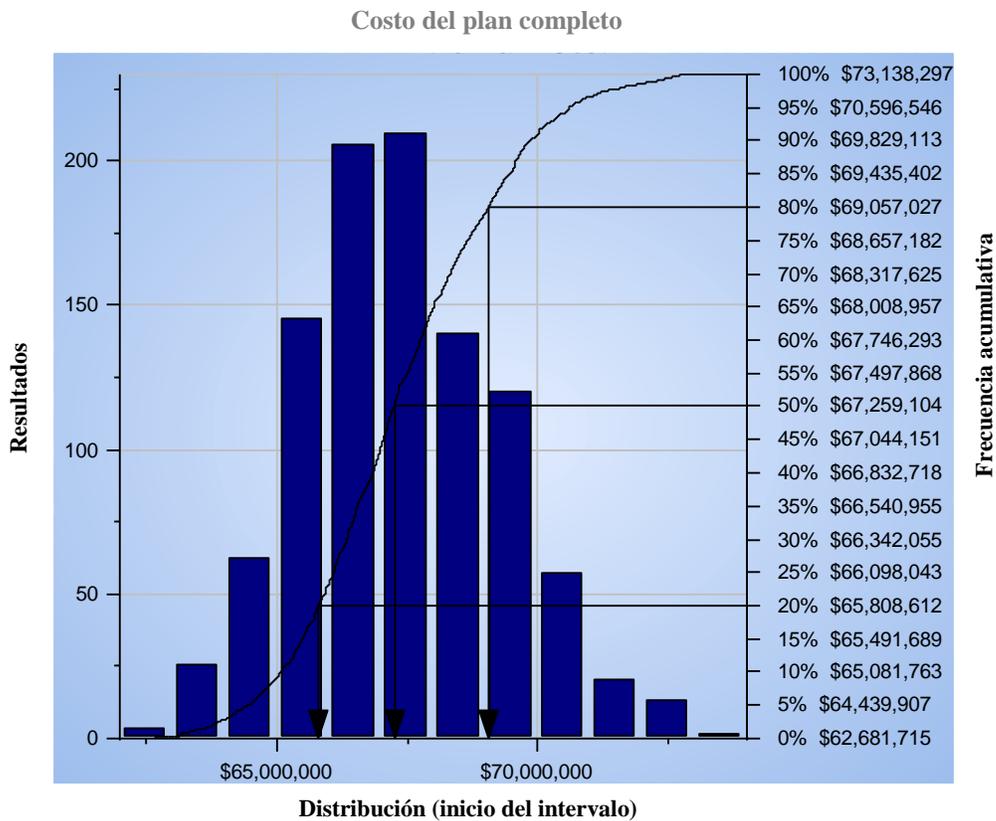
30. En consonancia con la práctica generalizada a partir de 2017 en los proyectos mundiales de infraestructuras, la Oficina de Servicios Centrales de Apoyo, en consulta con la Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi, definió la estrategia de gestión de riesgos para el proyecto. Mediante la estrategia: a) se establecen procesos y procedimientos para la identificación y evaluación de los riesgos y los prioriza de conformidad con su evaluación; b) una vez identificados, se facilita la planificación de la puesta en práctica de las respuestas a los riesgos que garantizan la consecución satisfactoria de los objetivos de los proyectos previstos; y c) en consonancia con la recomendación de la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto que figura en el párrafo 28 de su informe sobre la propuesta (A/72/7/Add.28), se permite a la Organización evaluar y gestionar una provisión para contingencias basada en los riesgos.

31. En julio de 2018, se celebró un taller sobre riesgos en Nairobi, facilitado por representantes de la Oficina de Servicios Centrales de Apoyo, que contó con la presencia del equipo del proyecto, partes interesadas de la Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi y representantes de la empresa independiente encargada de la gestión del riesgo, tanto de su sede como de las oficinas en Nairobi. Los resultados y productos del taller fueron el documento relativo a la estrategia de gestión de riesgos del proyecto, un registro inicial de riesgos y un análisis cuantitativo de los riesgos del proyecto (simulación de Montecarlo). La empresa independiente encargada de la gestión del riesgo también debía preparar dos informes anuales durante la ejecución del proyecto, el primero de los cuales se publicó en julio de 2018.

32. El análisis con el sistema Montecarlo tiene en cuenta las aportaciones del equipo del proyecto, incluidas las puntuaciones (probabilidad y posibilidad) de cada uno de los riesgos y el intervalo más probable de los efectos cuantitativos de cada uno de ellos, y simula unas 1.000 versiones teóricas del proyecto. El análisis con el sistema de Montecarlo ofrece una “instantánea” en el momento en que el equipo del proyecto hizo sus aportaciones. Asimismo, muestra el efecto general previsto que los riesgos conocidos tienen en el proyecto, en el supuesto de que no se tomen más medidas de mitigación.

33. Para los proyectos de construcción de infraestructura de la Secretaría, se ha establecido el parámetro de confianza P80 como meta para la medición del riesgo en un proyecto determinado, es decir que el equipo del proyecto debería tener idealmente un nivel de confianza del 80% en que el proyecto se completará dentro de los límites del presupuesto. En la figura I se presenta un resumen del primer análisis realizado con el sistema de Montecarlo, en forma de histograma de costos.

Figura I  
**Histograma de los costos que implican los riesgos analizados del proyecto para sustituir los bloques de oficinas A a J de la Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi, a julio de 2018**



34. Los resultados de la simulación del sistema de Montecarlo que se muestran en el histograma de costos de la figura I indican un nivel de confianza del 27% en que el proyecto se completará dentro del presupuesto estimado de 66,26 millones de dólares. En la etapa actual de desarrollo del proyecto, la Secretaría considera que el nivel de confianza es aceptable. A medida que el proyecto avance en la etapa de planificación y diseño, se prevé que aumente el nivel de confianza de manera que acabe llegando al nivel óptimo del 80% deseado por la Organización.

35. Habida cuenta de que el alcance general y la estrategia de ejecución del proyecto aún no han sido aprobados por la Asamblea General y que el proyecto se encuentra en la etapa de planificación, la mayoría de los riesgos a los que se asignó alta prioridad durante el período de que se informa se refieren a la planificación y (de cara a la siguiente fase del proyecto, si se aprueba) al diseño. En particular, muchos riesgos guardan relación con la necesidad de que los principales interesados formulen especificaciones puntuales y exactas de los requisitos de los clientes.

#### **Imprevistos y aumento de los costos**

36. El primer análisis de riesgos con el sistema de Montecarlo demuestra que los fondos actuales para imprevistos (alrededor del 10%) calculados por el método lineal, que se aplican a los costos de construcción, a los costos de servicios profesionales y a su aumento, no bastan para cubrir los posibles costos de los riesgos potenciales conocidos a un nivel de confianza del 80%, que es la meta de la Organización para proyectos globales de infraestructura. Esto es algo previsible en la etapa actual

temprana de planificación del proyecto, según las normas del sector. Esto se aplica especialmente en este proyecto, ya que el costo global máximo y la estrategia de ejecución del proyecto aún no han sido aprobados por la Asamblea General, y la etapa de diseño aún no ha comenzado. Todavía no es posible cuantificar con precisión la mayoría de los riesgos del proyecto en la medida en que los fondos disponibles para imprevistos deben estar vinculados al análisis con el sistema de Montecarlo, dado que la gran mayoría de los riesgos de la construcción dependen del tiempo. Por ejemplo, no se puede cuantificar el aumento total de los costos del proyecto respecto del año de base de la estimación de los costos si todavía no se sabe cuándo comenzará la construcción.

37. En consecuencia, y sobre la base del asesoramiento de la empresa independiente encargada de la gestión del riesgo, el Secretario General propone mantener los niveles actuales de contingencia en el 10% por lo menos hasta que el diseño del proyecto esté más avanzado.

38. El equipo del proyecto formuló hipótesis con respecto a la tasa anual de aumento del 7% que se aplica a los costos de construcción a lo largo del plazo aplicable de cinco años propuesto para el proyecto y solicitó el asesoramiento de la empresa independiente encargada de la gestión del riesgo para que las confirmara. La consultora, sobre la base de sus conocimientos locales y de la experiencia adquirida por el hecho de tener oficinas en Nairobi, confirmó que la tasa utilizada era compatible con las normas del sector local y recomendó que esa cifra se siguiera utilizando para el proyecto. Si se detectaran cambios importantes en el mercado, la tasa se ajustaría en futuros informes sobre los progresos realizados, si bien en ese momento no se preveían esos cambios.

### **Gestión integrada de riesgos**

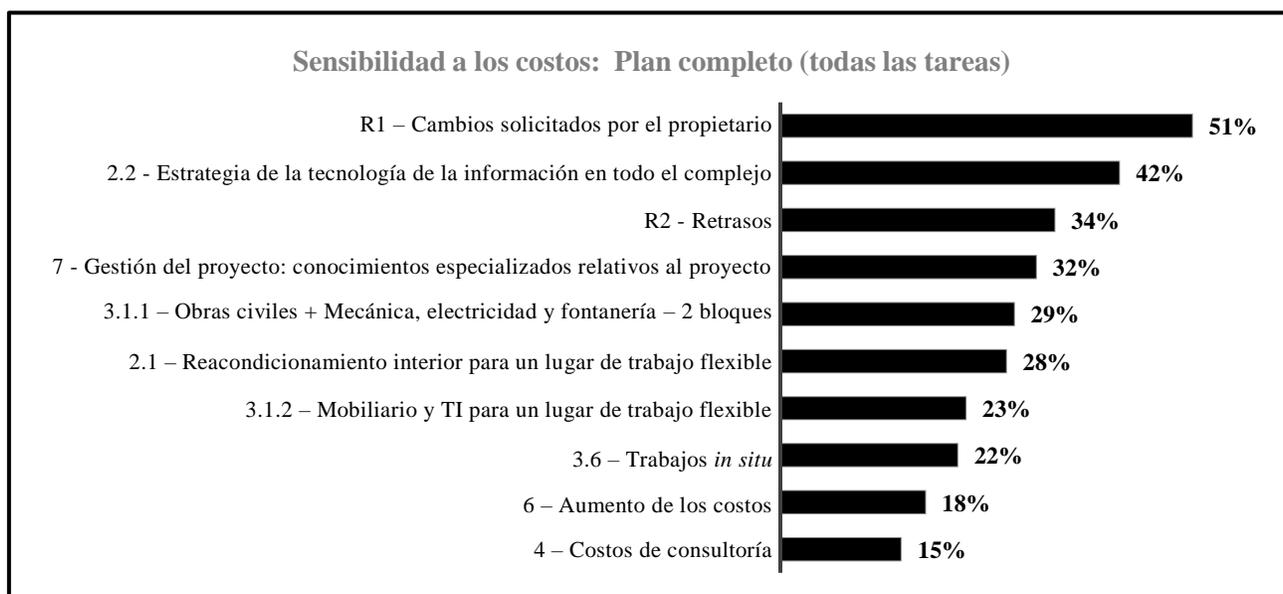
39. El equipo especializado de gestión del proyecto de la Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi y sus consultores y contratistas especializados realizarán una gestión integrada del riesgo a nivel local. Una vez incorporado, el Director del Proyecto se encargará de coordinar las actividades de todas las partes involucradas, en particular los miembros del equipo, los consultores y los contratistas. Se asignarán propietarios para cada uno de los riesgos a fin de vigilar y controlar la aplicación de las medidas de mitigación. En el marco de las actividades ordinarias de seguimiento, como las reuniones presenciales periódicas, se analizará y examinará cuidadosamente la situación de riesgo. El equipo celebrará una sesión mensual especial para actualizar el registro. Los riesgos se examinarán en las reuniones con el personal directivo superior y los asesores y se incluirán en todos los informes. Entretanto, las personas asignadas al proyecto están llevando a cabo estas gestiones.

### **Registro de riesgos**

40. El equipo del proyecto ha elaborado un registro de riesgos de proyectos en consonancia con la estrategia de gestión de los riesgos específicos del proyecto. Para cada riesgo se asigna una calificación y un propietario, y se propone una respuesta. El equipo del proyecto vigila continuamente los riesgos para garantizar el buen resultado de las medidas de mitigación previstas y mantenerlos bajo control. De conformidad con la estrategia de gestión de los riesgos, se hace hincapié en los 10 principales, a fin de aumentar las oportunidades y mitigar las amenazas en lo que respecta a los objetivos y las limitaciones del proyecto. En la figura II se muestra un resumen de los 10 riesgos que pueden tener más repercusión individual sobre los costos.

Figura II

**Diagrama sobre sensibilidad a los costos (“tornado”) en que se indican los 10 riesgos del proyecto que tienen más repercusión sobre los costos (julio de 2018)**



41. En el diagrama de sensibilidad a los costos de la figura II se muestra la correlación o relación entre riesgos individuales y el monto general estimado al finalizar el proyecto. Cuanto mayor es la sensibilidad a los costos, más sólida es la relación entre la estimación al finalizar el proyecto y el riesgo individual.

#### **Descripción de los cinco principales riesgos del proyecto y las medidas de mitigación de los riesgos**

a) **Cambios solicitados por el propietario.** Posible falta de claridad sobre el alcance del proyecto, sobre todo en lo que se refiere a la seguridad y los asuntos relacionados con la tecnología de la información. El riesgo tiene tres dimensiones relacionadas entre sí: i) la necesidad de determinar claramente las necesidades del proyecto de acuerdo con su alcance; ii) la necesidad de determinar los límites del proyecto y definir qué elementos pueden definirse con mayor precisión como cuestiones que abarcan todo el complejo o que están fuera del alcance del proyecto (por ejemplo, control perimetral del acceso de vehículos y peatones fuera o más allá del emplazamiento del proyecto); y iii) la necesidad de determinar, en su caso, cuáles son los cambios previstos en la seguridad global y las políticas de tecnología de la información que pueden afectar el proyecto. El riesgo se mitigará obteniendo la aprobación de los interesados antes de que se expidan los documentos de diseño de los contratos a fin de limitar posteriores solicitudes de cambios.

b) **Estrategia de la tecnología de la información en todo el complejo, y tecnología de la información y mobiliario para un lugar de trabajo flexible.** La Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi alberga un gran número de inquilinos de organismos especializados, fondos y programas que han ocupado el complejo de manera gradual e intermitente a lo largo del tiempo. En la actualidad no se aplica ninguna estrategia de tecnología de la información para todo el complejo que rija tanto a las entidades de la Secretaría como a las ajenas. El mismo riesgo se aplica a la infraestructura de todo el recinto y a los equipos individuales. En este caso el factor tiempo es importante, porque las obras iniciales incluyen el diseño de un nuevo centro de datos. El riesgo se mitigará obteniendo la confirmación de los interesados e

inquilinos tras diseñar una estrategia común para todo el complejo y solicitando la aprobación de los inquilinos en una etapa temprana del proceso de diseño.

c) **Retrasos.** Teniendo en cuenta el tamaño y el número total de pisos de oficinas afectados por el proyecto, además de la demolición de los bloques A a J y la renovación del resto de los bloques de oficinas en todo el complejo, el número total de traslados de personal —incluidos algunos traslados “dobles” hacia y desde locales provisionales y algunos traslados únicos, directamente del lugar actual a ubicaciones permanentes— presenta un riesgo importante de retrasos. Este riesgo se mitigará limitando cada traslado a un número manejable y controlando estrictamente el calendario de traslados.

d) **Gestión del proyecto: conocimientos especializados relativos al proyecto.** Este riesgo se refiere a la falta de aportaciones técnicas especializadas dentro del equipo especializado de gestión del proyecto con respecto a las cuestiones relacionadas con la seguridad física y la tecnología de la información. Además de ser un riesgo señalado por partes interesadas de la Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi, es también una experiencia adquirida recientemente en otros proyectos de infraestructura, en los que, una vez que se había completado la síntesis del proyecto, hubo órdenes de modificación que entrañaron cambios y nuevas necesidades relacionadas con la seguridad y la tecnología de la información. El equipo se propone mitigar este riesgo aumentando los recursos de gestión del proyecto con consultores especializados, de forma similar a como se ha hecho en otros proyectos.

e) **Gestión del cambio.** El nuevo diseño de las instalaciones supondrá aplicar estrategias para un lugar de trabajo flexible. Teniendo en cuenta la nueva estructura y la logística del complejo, la gestión del cambio será fundamental para el éxito del proyecto y es un riesgo que requiere una supervisión estrecha. A fin de mitigar este riesgo, el equipo encargado del proyecto ha solicitado el apoyo técnico del equipo de estrategias para un lugar de trabajo flexible en la Sede de Nueva York, y ya ha hecho los desembolsos necesarios para el puesto especializado relacionado con la planificación del espacio a fin de administrar el proceso de gestión del cambio. En esta etapa temprana del proceso de planificación, este riesgo se considera únicamente de tipo cualitativo, dada la dificultad de cuantificarlo.

## V. Progresos realizados en relación con el proyecto durante el período que abarca el informe

### A. Cooperación con los Estados Miembros y el país anfitrión

42. Como se señaló en el informe anterior del Secretario General, el Gobierno de Kenya hizo una importante donación de 56,65 ha de terreno a mediados del decenio de 1970 y, con posterioridad, los Estados Miembros han realizado considerables inversiones en edificios, seguridad y otra infraestructura en el complejo de Gigiri. Además, el Gobierno de Kenya ha realizado inversiones considerables en la zona de Gigiri, incluidas mejoras importantes en las carreteras, introduciendo tecnología de semáforos y carriles de entrada para reducir la congestión y carriles para ciclistas y peatones a fin de mejorar la seguridad, en apoyo de todas las entidades de las Naciones Unidas. En su resolución 44/211, la Asamblea General exhortó a todas las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas a que, entre otras cosas, adoptaran las disposiciones necesarias para aplicar el concepto de casa común de las Naciones Unidas en lo que respecta al establecimiento de instalaciones comunes en los países. La Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi ha estado trabajando en sintonía con este concepto desde principios de 2000, y el proyecto de construcción más reciente

del nuevo edificio de oficinas (concluido en 2010) también supuso la creación de instalaciones comunes en Gigiri.

43. El país anfitrión ha facilitado un apoyo importante a las operaciones de las Naciones Unidas en Kenya y, en concreto, a las oficinas de las Naciones Unidas en Gigiri. Además de las generosas donaciones de terrenos por parte del Gobierno de Kenya mencionadas en el presente informe, en marzo de 1975 se concluyó un acuerdo con el país anfitrión, que prevé prerrogativas e inmunidades como la exención de derechos para los contratos y las importaciones de material para el personal autorizado y para fines oficiales, como los relacionados con materiales de construcción, equipo e infraestructura. Este apoyo del país anfitrión podría aplicarse a cualquier proyecto de construcción, lo que daría lugar a una reducción general del costo y la aceleración de los trámites de importación mediante el establecimiento de mecanismos de enlace con el país anfitrión.

## **B. Actividades de adquisición**

44. Las actividades de adquisición previstas para 2018 incluían la licitación de servicios especializados de consultoría arquitectónica para el diseño del espacio de oficinas, la planificación del espacio y servicios de gestión del cambio relacionados con la aplicación de estrategias para un lugar de trabajo flexible en 2019. Además, teniendo en cuenta la propuesta perfeccionada para reconvertir el edificio de servicios de publicaciones, debían contratarse servicios de consultoría para el cálculo de los costos y el diseño de las obras iniciales.

45. En junio de 2018 se solicitaron expresiones de interés sobre estrategias para un lugar de trabajo flexible, y se está preparando y poniendo en marcha otro llamado para la labor inicial de reconvertir el edificio de publicaciones en agosto de 2018. La preparación de los documentos de licitación de los servicios de diseño arquitectónico para la reconversión del edificio de publicaciones está en curso y terminará en el tercer trimestre de 2018, en tanto la licitación de estos servicios está prevista para el cuarto trimestre de 2018.

46. La Oficina de Servicios Centrales de Apoyo prestó orientación directa y asistencia técnica, sobre la base de las estrategias para un lugar de trabajo flexible aplicadas en el edificio de la Secretaría en Nueva York, teniendo en cuenta todas las lecciones aprendidas y la experiencia adquirida del proyecto de lugar de trabajo flexible de la Secretaría, con especial énfasis en los esquemas de diseño, el mobiliario y la tecnología de la información. Sobre esta base, el equipo de la Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi ha podido acelerar la preparación de los documentos de licitación para el diseño del lugar de trabajo flexible.

47. En mayo de 2018 se llamó a una licitación para servicios de medición de cantidades de obra y en julio de 2018 se contrató un consultor experto en la materia para que calculara todos los costos asociados con la propuesta perfeccionada contenida en el presente informe, entre ellos la reconversión del edificio de servicios de publicaciones y la reprogramación del proyecto como resultado de este ajuste, y particularmente la eliminación de los locales provisionales, a fin de evitar paralizaciones en las obras y de acelerar la construcción, lo que reduce el aumento de costos. Además, dado el carácter especializado de las necesidades de seguridad y de tecnología de la información (una sala de control de seguridad y un centro de datos de tecnología de la información), en 2018 se contratarán servicios de consultoría especializada en las necesidades de diseño de seguridad y tecnología de la información.

### C. Actividades de planificación y diseño

48. Está muy avanzada la contratación para las dos plazas aprobadas por la Asamblea General en 2018, a saber, un Coordinador y Planificador del Espacio (P-4) y un Arquitecto/Ingeniero (P-3). El anuncio de vacante para el puesto de Coordinador y Planificador del Espacio se publicó el 4 de abril de 2018, y se fijó como fecha límite el 3 de mayo de 2018. Las solicitudes fueron examinadas y evaluadas en junio de 2018 y se llevaron a cabo entrevistas; la incorporación está prevista para septiembre de 2018. El anuncio de vacante para la plaza de Arquitecto/Ingeniero se publicó el 28 de marzo de 2018, y se fijó como fecha límite el 26 de abril de 2018. Se está evaluando a los candidatos y se prevé que las entrevistas finales terminen a principios de agosto de 2018 para su presentación al órgano central de examen.

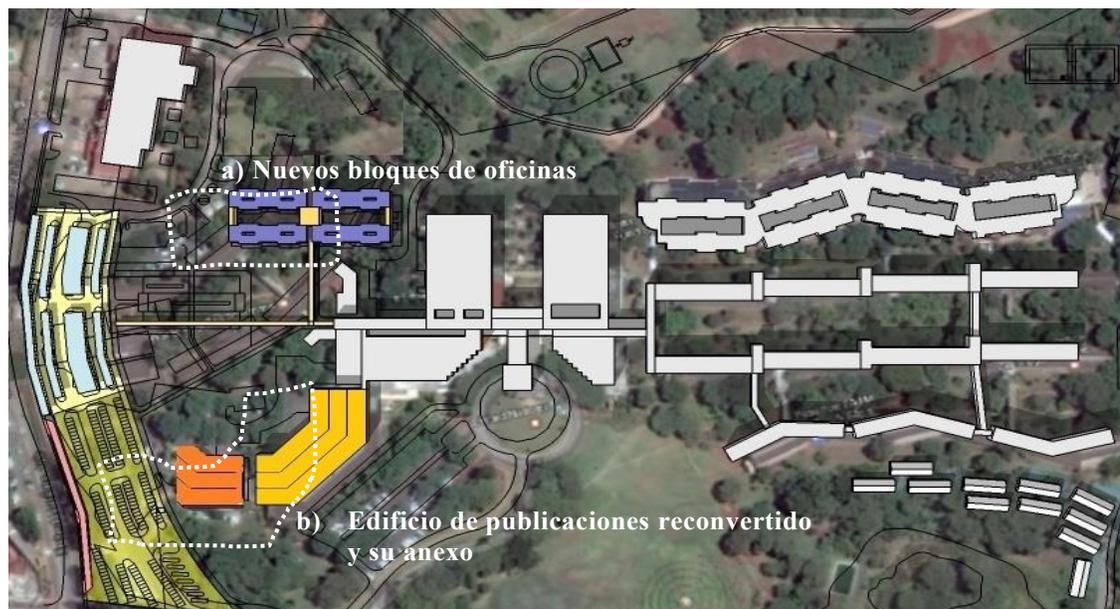
49. La contratación de un consultor arquitectónico comenzó en junio de 2018, y el consultor fue contratado el 10 de julio de 2018, inicialmente por un período de tres meses. Está en marcha la contratación de consultores especializados en tecnología de la información y la seguridad, y se prevé que concluya a finales de septiembre de 2018.

### D. Estrategia perfeccionada de ejecución

50. Como se señala en el párrafo 19, a raíz de la solicitud formulada por la Asamblea General para perfeccionar la propuesta, la Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi ha iniciado los preparativos de las obras iniciales para reconvertir el actual edificio de servicios de publicaciones, incluida la reutilización del espacio de la imprenta como espacio de oficinas y la construcción de un entrepiso adicional para utilizarlo con el mismo fin. En la figura III se muestra un ejemplo de la estrategia perfeccionada de ejecución que prescinde de los locales provisionales.

Figura III

**Plan parcial en que se muestra la estrategia perfeccionada de ejecución**



*Nota:*

- a) Los nuevos bloques de oficinas propuestos en la ubicación actual de los bloques A a J;
- b) El edificio actual de servicios de publicaciones, que será reconvertido a edificio de servicios y espacio de oficinas, y el emplazamiento de un nuevo anexo que se construirá junto al edificio actual de publicaciones, también para utilizarlo como nuevo espacio de servicios.

51. El edificio actual de la imprenta tiene una superficie aproximada de 2.500 m<sup>2</sup> y cuenta con espacio de oficinas para el equipo de servicios de publicaciones, para el equipo de impresión y producción y grandes instalaciones de almacenamiento para el material impreso. En este edificio hay varias zonas infrautilizadas, por diversos motivos. En primer lugar, ya no se requieren grandes instalaciones de almacenamiento gracias a las mejoras realizadas en los últimos años en contratos de servicios materiales y a la reducción del plazo de entrega para grandes cantidades de consumibles de impresión, como papel y tinta. En segundo lugar, varias máquinas de impresión de gran volumen serán descartadas en los próximos 12 meses, con lo que se despejarán zonas de la superficie de producción. En tercer lugar, la demanda de documentos impresos por los clientes de la Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi ha seguido la tendencia del sector en los últimos años: la reducción de las tiradas y la impresión a demanda de documentación para reuniones y publicaciones son ahora la norma. La impresión convencional basada en procesos intensivos no se adapta a la flexibilidad requerida por esos clientes ni es eficaz en función de los costos. La Sección de Servicios de Publicaciones de la Oficina se propone adaptarse a la tendencia tecnológica a la impresión digital para satisfacer la demanda actual y futura de la manera más económica.

52. Si se combinan los factores mencionados, la Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi podría reconvertir el edificio de servicios de publicaciones para alojar un servicio mejorado de publicaciones digitales, lo que requeriría mucho menos espacio. Al menos la mitad del edificio podría reconvertirse y utilizarse como espacio de oficinas adicional. Teniendo en cuenta las características de diseño del edificio actual de publicaciones, que tiene un techo de doble altura, también es factible construir un entepiso con una estructura de acero liviano para seguir ampliando el espacio de oficinas disponible. Con la adición de un pequeño anexo a este edificio, se estima que durante el proyecto podrían habilitarse hasta 5.000 m<sup>2</sup> como espacio de oficinas y zonas de servicio.

53. Se ha realizado una evaluación estructural del edificio para confirmar que la propuesta perfeccionada sería factible. Además, se ha llevado a cabo un diseño inicial y un cálculo de los costos sobre la base de las obras de renovación necesarias para convertir el edificio actual de servicios de publicaciones.

54. Esta propuesta perfeccionada podría considerarse, por lo tanto, una alternativa viable a la construcción de un nuevo edificio de servicios, como se proponía en el informe anterior del Secretario General. Podría albergar el centro de datos, la sala de control de seguridad, los comedores, los servicios médicos, las instalaciones para los contratistas, los vestuarios del personal de seguridad, el salón para los conductores y las instalaciones de logística. La propuesta perfeccionada eliminaría la necesidad de construir un nuevo edificio de servicios y locales provisionales para acoger temporalmente a todos los inquilinos mientras todos los demás bloques de oficinas (M a X y los nuevos locales de oficinas) se renuevan y se convierten a modalidades de trabajo flexibles. Además, también se necesitan locales provisionales para alojar a los inquilinos actuales de los bloques de oficinas A a J una vez que se demuelan los bloques existentes y se construya el nuevo edificio de oficinas. La necesidad de locales provisionales también podría cubrirse mediante la propuesta perfeccionada sin necesidad de construir nuevas instalaciones provisionales.

55. La ventaja de la propuesta perfeccionada sería un ahorro general para el proyecto al evitarse el trabajo temporal (que no reportaría ningún beneficio a la Organización más allá de la duración del proyecto), acelerarse las obras de construcción e implantarse estrategias de espacio de trabajo flexible para el espacio de oficinas existente, lo cual reduciría el aumento de costos del proyecto. El año de referencia para el cálculo del aumento de los costos en la propuesta perfeccionada es 2018.

## E. Actualizaciones del calendario del proyecto

56. En la figura IV se muestra un calendario detallado para la propuesta perfeccionada. Las obras iniciales propuestas para la reconversión del edificio de publicaciones se diseñarían en detalle durante 2019, tras la contratación de un consultor de diseño arquitectónico a principios de ese año. En esta fase del proyecto, la construcción empezaría en el cuarto trimestre de 2019 y acabaría en el cuarto trimestre de 2020. Las obras podrían hacerse por etapas, un piso por vez, con lo cual al menos la mitad del espacio podría utilizarse como local provisional ya desde el cuarto trimestre de 2019 (los inquilinos actuales tendrían que trasladarse a ese espacio provisional para que pudieran continuar las reformas a fin de crear un espacio de trabajo flexible), para facilitar la conversión del espacio de oficinas existente (los bloques de oficinas M a X y los nuevos locales de oficinas) y poder aplicar modalidades flexibles de uso del espacio de trabajo. Deben renovarse 56 pisos de oficinas existentes, por lo que se ha programado el inicio de las obras para el cuarto trimestre de 2019, con un proyecto experimental, y su finalización para finales de 2023. Una vez que finalicen las obras de reconversión en el edificio de publicaciones, en el cuarto trimestre de 2020, se dispondrá de locales provisionales para acoger a la mitad de los inquilinos de los bloques de oficinas A a J (concretamente, los bloques B, C, E y J), que tendrían que ser demolidos a principios de 2021 para que pudiera comenzar la construcción del nuevo edificio en el mismo lugar. El inicio de la construcción del nuevo edificio está programado para el tercer trimestre de 2021, y su finalización, para el cuarto trimestre de 2022 (el calendario total del contrato se extiende 18 meses). En 2023, el resto de los bloques de oficinas A a J (a saber, A, D, F, G, H e I) también serían demolidos, y todos los demás inquilinos serían trasladados al nuevo edificio de oficinas. Por último, en 2023, se construiría la infraestructura de apoyo (por ejemplo, estacionamiento y carreteras) y se programarían las actividades de cierre del proyecto.

Figura IV  
Calendario del proyecto

	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4																					
	2018				2019				2020				2021				2022				2023				2024			
<b>Obras iniciales (reconversión del edificio de publicaciones/anexo)</b>																												
Etapa de planificación																												
Etapa de diseño/etapa de licitación																												
Traslados/etapa de construcción																												
<b>Lugar de trabajo flexible</b>																												
Etapa de planificación																												
Etapa de diseño/etapa de licitación																												
Etapa piloto/etapa de construcción																												
<b>Nueva construcción</b>																												
Etapa de planificación																												
Etapa de diseño/etapa de licitación																												
Traslados/etapa de construcción																												
Cierre del proyecto																												

## F. Posible uso de los ingresos por concepto de alquileres a fin de reducir las cuotas de los Estados Miembros para la financiación del proyecto

57. La política vigente sobre alquileres se basa en la resolución 41/213 de la Asamblea General, por la que la Asamblea decidió que el Secretario General aplicara las recomendaciones acordadas por el Grupo de Expertos Intergubernamentales de Alto Nivel encargado de Examinar la Eficiencia del Funcionamiento Administrativo y Financiero de las Naciones Unidas, en particular la recomendación 36 relativa a los

alquileres, que figura en el informe del Grupo (A/41/49). De conformidad con esa política, el alquiler del espacio ocupado por los inquilinos en los locales de las Naciones Unidas se basa en los precios actuales del mercado. La Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi realiza periódicamente estudios de alquileres en Nairobi para confirmar los precios actuales del mercado, y los alquileres que cobra siempre están en consonancia con los resultados de los estudios. El estudio más reciente se realizó en 2017, cuando se determinó un precio de 185 dólares por metro cuadrado al año, a partir de 2018.

58. La propuesta actual de proyecto no daría lugar a un aumento significativo del total de superficies alquilables netas, ya que el tamaño del nuevo edificio propuesto es similar al que va a ser sustituido en los bloques de oficinas A a J. La facturación actual por alquileres asciende a 5,5 millones de dólares por año. Si se supone una tasa de inflación nominal anual del 2% en los alquileres entre 2019 y 2023, entonces los ingresos anuales por concepto de alquileres sumarían poco más de 6 millones de dólares para 2024, cuando todo el espacio disponible estaría en condiciones de ser alquilado.

59. Lo anterior no tiene plenamente en cuenta posibles cambios en las prácticas de alquiler relacionados con la aplicación de estrategias para un lugar de trabajo flexible, puesto que aún no se conoce cuál será la solución definitiva en cuanto a esas estrategias y la configuración del espacio. Además, cabe señalar que la Oficina de Servicios Centrales de Apoyo encabeza un grupo de trabajo sobre las prácticas mundiales respecto de los alquileres, con miras a asegurar la coherencia de las políticas y las prácticas, teniendo en cuenta no solo las repercusiones de la aplicación de estrategias para un lugar de trabajo flexible sino también las directrices pertinentes de la Asamblea General y otras políticas y prácticas mundiales.

60. Los futuros informes del Secretario General sobre la marcha del proyecto incluirán todas las actualizaciones de la política local de la Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi derivadas de las conclusiones de este grupo de trabajo, así como del ulterior desarrollo de estrategias para un lugar de trabajo flexible, que puedan afectar el total de los ingresos por concepto de alquileres que podrían aplicarse para reducir las cuotas de los Estados Miembros para el proyecto.

## **VI. Gastos y costos anticipados del proyecto**

### **A. Estado de los gastos y gastos previstos para 2018**

61. La Asamblea General consignó la suma de 503.400 dólares para iniciar el proyecto en 2018. La financiación incluye a) 165.400 dólares en la sección 29H, Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi, para dos plazas temporarias del proyecto (un Coordinador y Planificador del Espacio de categoría P-4 y un Arquitecto/Ingeniero de categoría P-3); y b) 338.000 dólares en la sección 33, Construcción, reformas, mejoras y trabajos importantes de mantenimiento, para proceder con los trabajos de diseño y los servicios independientes de gestión del riesgo.

62. En el cuadro 1 se indican el estado de los gastos al 30 de junio de 2018 y los gastos previstos hasta el final del año.

## Cuadro 1

**Estado de los gastos al 30 de junio de 2018 y proyección para el resto de 2018**

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>Fondos consignados para el proyecto para 2018</i>	<i>Gastos del 1 de enero al 30 de junio de 2018</i>	<i>Gastos previstos del 1 de julio al 31 de diciembre de 2018</i>	<i>Total de gastos previstos para 2018</i>	<i>Saldo no utilizado previsto a fines de 2018</i>
	(a)	(b)	(c)	(d)=(b)+(c)	(e)=(a)-(d)
<b>Sección 33, Construcción, reformas, mejoras y trabajos importantes de mantenimiento</b>					
1. Costos de construcción	–	–	–	–	–
2. Servicios profesionales	316,0	29,6	151,2	180,8	135,2
3. Aumento de los costos	22,0	–	–	–	22,0
4. Contingencia	–	–	–	–	–
<b>Subtotal, sección 33</b>	<b>338,0</b>	<b>29,6</b>	<b>151,2</b>	<b>180,8</b>	<b>157,2</b>
<b>Sección 29H, Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi</b>					
5. Gestión de proyectos	165,4	17,8	146,7	164,5	1,0
<b>Total</b>	<b>503,4</b>	<b>47,4</b>	<b>297,9</b>	<b>345,3</b>	<b>158,1</b>

63. Al 30 de junio de 2018, los fondos por valor de 29.600 dólares en la sección 33 se han utilizado para los servicios de diseño relacionados con las obras iniciales y la reconversión del edificio de publicaciones, así como el diseño del lugar de trabajo flexible. Se prevé que para fines de 2018 se utilizarán otros 151.200 dólares para esos servicios.

64. Teniendo en cuenta los plazos para la contratación de personal del proyecto, no se han efectuado gastos de personal al 30 de junio de 2018; sin embargo, se gastó la suma de 17.800 dólares en viajes relacionados con la Oficina de Servicios Centrales de Apoyo para la prestación de asesoramiento y orientación de carácter técnico y para facilitar el taller inicial de gestión del riesgo en febrero y julio de 2018, respectivamente. Se prevé que la suma restante de 146.700 dólares se utilice para fines de 2018 en gastos de plantilla, una vez incorporado el personal del proyecto.

65. De los 503.400 dólares aprobados para 2018, se prevé que quedará una suma de 158.100 dólares no utilizada a fines de 2018 debido al aplazamiento de actividades para 2019.

**B. Necesidades de recursos para 2019**

66. Las necesidades de recursos para 2019 se resumen en el cuadro 2. El gasto total previsto para 2019 asciende a 6.892.200 dólares, que comprenden:

a) 766.500 dólares en la sección 29H, Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi, para el equipo de gestión del proyecto. Ello permitiría mantener las dos plazas existentes del equipo de proyecto (una de categoría P-4 y una de categoría P-3), seis nuevas plazas del proyecto (una de categoría P-5, una de categoría P-3, dos de Oficial Nacional y dos de contratación local) que se propone establecer a partir del 1 de enero de 2019, y el 75% del costo de un Coordinador de Proyectos (P-3) en la Sede, financiado mediante participación en los gastos del proyecto de renovación del Edificio Norte de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y que se propone establecer a partir del 1 de enero de 2019;

b) 5.986.600 dólares en la sección 33, Construcción, reformas, mejoras y trabajos importantes de conservación, que incluyen 3.415.900 dólares en costos de construcción que abarcarán el conjunto de obras iniciales para reconvertir el edificio de servicios de publicaciones (3.172.100 dólares) y para llevar a cabo un proyecto piloto de lugar de trabajo flexible (243.700 dólares). Además, se destinarían 1.789.600 dólares a sufragar servicios profesionales para las obras de diseño relacionadas con la reconversión del edificio de servicios de publicaciones y las labores de diseño y licitación para una renovación completa que permita crear lugares de trabajo flexible en los actuales bloques de oficinas M a X y los nuevos locales de oficinas, y también para servicios independientes de gestión de riesgos proporcionados por conducto de la Oficina de Servicios Centrales de Apoyo y para otros servicios profesionales. Asimismo, separadamente de los costos básicos, se muestran la provisión para aumento de costos por valor de 239.100 dólares y la provisión para contingencias por valor de 542.000 dólares.

## Cuadro 2

**Recursos necesarios, 2019**

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	<i>Gastos previstos en 2019</i>	<i>Saldo no utilizado previsto a fines de 2018</i>	<i>Necesidades de financiación netas en 2019</i>
	(a)	(b)	(c)=(a)-(b)
<b>Sección 33, Construcción, reformas, mejoras y trabajos importantes de mantenimiento</b>			
1. Costos de construcción	3 415,9	–	3 415,9
2. Servicios profesionales	1 789,6	135,2	1 654,4
3. Aumento de los costos	239,1	22,0	217,1
4. Contingencia	542,0	–	542,0
<b>Subtotal, sección 33</b>	<b>5 986,6</b>	<b>157,2</b>	<b>5 829,4</b>
<b>Sección 29H, Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi</b>			
5. Gestión de proyectos	766,5	1,0	765,5
<b>Total</b>	<b>6 753,1</b>	<b>158,1</b>	<b>6 595,0</b>

67. Teniendo en cuenta el saldo no utilizado previsto de 158.100 dólares a fines de 2018, el valor neto de las necesidades de financiación en 2019 ascendería a 6.595.000 dólares, a saber: a) 765.500 dólares en la sección 29H, Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi; y b) 5.829.400 en la sección 33, Construcción, reformas, mejoras y trabajos importantes de conservación.

**VII. Próximas medidas**

68. Una vez aprobadas por la Asamblea General, se llevarán a cabo las siguientes actividades en 2019:

a) Completar la contratación del equipo especializado de gestión del proyecto, incluido el Director del Proyecto (P-5); un Oficial de Adquisiciones (P-3); un Coordinador de Proyectos (P-3), ubicado en el Servicio de Administración Global de Bienes en Nueva York y financiado mediante participación en los gastos del proyecto del Edificio Norte de la CEPAL; un Oficial de Logística y Coordinación (Oficial

Nacional); un Ingeniero de Sistemas Mecánicos, Eléctricos y de Fontanería/Servicios para Proyectos (Oficial Nacional); un Oficial encargado de las Obras (contratación local); y un Auxiliar Administrativo (contratación local). Véase en el anexo II una descripción detallada de las funciones de estas plazas propuestas;

b) Continuar las reuniones periódicas del comité de partes interesadas, crear un grupo de gestión del cambio y apoyo institucional, establecer un acuerdo administrativo y de coordinación con el Servicio de Administración Global de Bienes y adoptar otras disposiciones administrativas;

c) Después de la adjudicación del contrato programada para fines de 2018, comenzar los servicios especializados de consultoría arquitectónica para las obras iniciales, a saber, la renovación del edificio de publicaciones;

d) Después de la adjudicación del contrato programada para fines de 2018, comenzar los servicios especializados de consultoría arquitectónica para el diseño del espacio de oficinas, la planificación del espacio y los servicios de gestión del cambio relacionados con la aplicación de estrategias para un lugar de trabajo flexible;

e) Preparar documentos de licitación de servicios de consultoría arquitectónica para el diseño del nuevo edificio (o de los nuevos edificios) de oficinas ampliables;

f) Iniciar la construcción de un proyecto piloto de lugar de trabajo flexible;

g) Seguir perfeccionando la estimación general del costo del proyecto, sobre la base de los resultados del proyecto piloto de lugar de trabajo flexible en 2019;

h) Seguir elaborando y perfeccionando las posibilidades de ingresos adicionales por concepto de alquiler con el fin de reducir las cuotas de los Estados Miembros para el proyecto;

i) Continuar con los servicios independientes de gestión de riesgos, incluida la preparación cada año de dos informes sobre los progresos realizados y un análisis de riesgos según el sistema de Montecarlo;

j) Establecer una coordinación con el país anfitrión respecto de los acuerdos con él.

## VIII. Medidas que se recomienda adoptar a la Asamblea General

69. Se solicita a la Asamblea General que:

a) **Apruebe las propuestas sobre el alcance, el gasto global máximo del proyecto y la estrategia de ejecución de la sustitución de los bloques de oficinas A a J de la Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi;**

b) **Apruebe la creación de seis plazas (una de categoría P-5, una de categoría P-3, dos de Oficial Nacional y dos de contratación local) relacionadas con el equipo especializado de gestión del proyecto y el personal de apoyo al proyecto en Nairobi, y una plaza (P-3) en Nueva York para encargarse de la coordinación del proyecto, ubicada en el Servicio de Administración Global de Bienes de la Sede y financiada mediante participación en los gastos del proyecto para la renovación del Edificio Norte de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe;**

c) **Consigne la suma de 6.595.000 dólares, a saber: i) 765.500 dólares en la sección 29H, Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi, y ii) 5.829.400 dólares en la sección 33, Construcción, reformas, mejoras y trabajos importantes de**

**mantenimiento, del presupuesto por programas para el bienio 2018-2019, que se imputaría al fondo para imprevistos;**

**d) Apruebe el establecimiento de una cuenta multianual para obras de construcción en curso en relación con el proyecto.**

**Anexo I****Plan de costos revisado**

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Total
<b>Sección 33, Construcción, reformas, mejoras y trabajos importantes de mantenimiento</b>								
1. Costos de construcción								
1.1 Obras iniciales/reconversión del edificio de publicaciones	–	3 172,1	7 359,2	–	–	–	–	10 531,3
1.2 Lugar de trabajo flexible	–	243,7	1 580,2	1 546,5	3 326,7	4 591,4	–	11 288,4
1.3 Nuevo edificio de oficinas	–	–	–	9 970,3	6 727,5	1 382,6	–	18 080,3
2. Servicios profesionales								
2.1 Obras iniciales/trabajos de diseño para la reconversión del edificio de publicaciones	47,3	884,6	331,8	–	–	–	–	1 263,8
2.2 Trabajos de diseño para el lugar de trabajo flexible	56,1	880,5	88,0	88,0	119,2	122,7	–	1 354,6
2.3 Trabajos de diseño para el nuevo edificio de oficinas	–	–	1 265,6	162,7	217,0	162,7	–	1 808,0
2.4 Gestión de riesgos	36,4	14,5	12,7	14,5	14,5	10,3	–	102,9
2.5 Otros servicios	41,0	10,0	10,0	–	–	–	–	61,0
3. Aumento de los costos	–	239,1	1 295,3	2 591,8	3 124,8	2 404,8	–	9 655,8
4. Contingencia	–	542,0	1 192,0	1 435,9	1 351,5	866,4	–	5 387,9
<b>Subtotal, sección 33</b>	<b>180,8</b>	<b>5 986,6</b>	<b>13 134,9</b>	<b>15 809,7</b>	<b>14 881,1</b>	<b>9 540,9</b>	<b>–</b>	<b>59 534,0</b>
<b>Sección 29H, Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi</b>								
5. Gestión de proyectos								
5.1 Equipo especializado de gestión y apoyo del proyecto	146,7	682,4	1 058,6	1 083,0	1 108,3	949,6	332,5	5 361,0
5.2 Coordinador especializado en la Sede (75% de los costos)	–	64,1	113,3	113,3	113,3	–	–	404,0
5.3 Viajes del equipo de gestión del proyecto	17,8	20,0	15,0	15,0	10,0	10,0	–	87,8
<b>Subtotal, sección 29H</b>	<b>164,5</b>	<b>766,5</b>	<b>1 186,9</b>	<b>1 211,3</b>	<b>1 231,6</b>	<b>959,6</b>	<b>332,5</b>	<b>5 852,8</b>
<b>Sección 34, Seguridad</b>								
6. Requisitos de seguridad	–	–	225,1	234,5	244,2	169,5	–	873,3
<b>Subtotal, sección 34</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>225,1</b>	<b>234,5</b>	<b>244,2</b>	<b>169,5</b>	<b>–</b>	<b>873,3</b>
<b>Total</b>	<b>345,3</b>	<b>6 753,1</b>	<b>14 546,9</b>	<b>17 255,4</b>	<b>16 356,9</b>	<b>10 670,0</b>	<b>332,5</b>	<b>66 260,1</b>

## Anexo II

### Funciones de las plazas propuestas para el proyecto que se establecerán a partir del 1 de enero de 2019

#### *Equipo especializado de gestión del proyecto*

**Director del Proyecto (P-5):** El titular de esta plaza se encargará de que las operaciones de puesta en marcha, planificación, diseño, ejecución, seguimiento, control y conclusión del proyecto se desarrollen según lo previsto. Supervisará el proyecto en su conjunto y será el principal encargado de gestionar los aspectos cotidianos del proyecto de conformidad con las normas correspondientes. Las responsabilidades del Director del Proyecto incluyen: planificar y definir ámbitos, planificar y secuenciar las actividades, planificar los recursos, elaborar los calendarios, gestionar los riesgos y otras cuestiones, controlar los gastos, analizar los riesgos, elaborar la documentación; supervisar los progresos y presentar informes al respecto, dirigir el equipo, mantener el enlace con las partes interesadas, y controlar y garantizar la calidad. El Director del Proyecto tendrá toda la responsabilidad técnica y administrativa general y rendirá cuentas ante la jefatura del proyecto, el Director de la División de Administración de la Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi y el Jefe de los Servicios Centrales de Apoyo de la Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi. Además, preparará informes sobre el proyecto, recomendará soluciones a problemas inusuales y proporcionará asesoramiento técnico especializado sobre políticas, procedimientos y directrices generales pertinentes para el proyecto. El titular también será responsable de asegurar el diálogo permanente y la coordinación con las secciones de gestión de instalaciones con respecto a los materiales, el equipo y los métodos de construcción que garanticen el funcionamiento y el mantenimiento fáciles de las obras terminadas.

**Ingeniero de Sistemas Mecánicos, Eléctricos y de Fontanería/Servicios para Proyectos (Oficial Nacional):** El titular, que rinde cuentas al Director del Proyecto, se encarga de todas las cuestiones técnicas relacionadas con sistemas mecánicos, eléctricos y de fontanería y los aspectos de ingeniería de salud pública del proyecto en su conjunto, incluidas las líneas de comunicación, los teléfonos y las redes de tecnología de la información y las comunicaciones; el suministro de energía, incluida la electricidad y las fuentes de energía renovables; las escaleras mecánicas y los ascensores; los sistemas de detección y protección contra incendios; la calefacción, ventilación y climatización; los pararrayos; los sistemas de bajo voltaje, los paneles de distribución eléctrica y los conmutadores; la iluminación natural y artificial; los sistemas de seguridad y alarma; y el abastecimiento de agua, el drenaje y la fontanería. El oficial se encargará de supervisar y analizar los informes de los contratistas de las obras tras su incorporación y les dará respuesta, y ayudará a supervisar y evaluar las propuestas de órdenes de cambio de componentes mecánicos y eléctricos del proyecto.

**Oficial de Logística y Coordinación (Oficial Nacional):** El titular de esta plaza se encargará de planificar, supervisar y gestionar los locales provisionales que se establecerán en el complejo y los traslados del personal de las Naciones Unidas, los inquilinos y los proveedores de servicios a esas instalaciones de conformidad con el calendario del proyecto. El oficial se encargará de velar por que los trastornos causados por el proyecto general tengan un efecto mínimo en los productos de la Organización y se encargará de coordinar los servicios de tecnología de la información y las comunicaciones, incluido el traslado a los locales provisionales y el regreso a los nuevos entornos de trabajo flexible. Como parte del trabajo de construcción, también se prevé la coordinación con las partes pertinentes para asegurar la oportuna importación, recepción e inspección de todo el equipo, los bienes y los materiales para su incorporación en las obras.

**Oficial encargado de las Obras (contratación local):** El titular se encarga de la supervisión directa de los diversos contratistas, las obras y su entorno, la inspección de la calidad de todos los materiales incorporados en el proyecto, el cumplimiento de las especificaciones y las normas de construcción pertinentes, la supervisión de la inspección de los trabajos y las prácticas de los contratistas y las cuadrillas, incluida la seguridad de las obras en lo que refiere a la ejecución, y el seguimiento de la marcha de los trabajos, incluidos los calendarios de construcción, para comprobar que se sigue avanzando. El oficial también se encargará de elaborar listas de comprobación y ayudará al Director del Proyecto en la supervisión permanente y la conclusión del proyecto, lo que podrá incluir la elaboración de informes y de documentos de evaluación.

**Auxiliar Administrativo del Proyecto (contratación local):** El titular de esta plaza dependerá directamente del Director del Proyecto y será el principal responsable de preparar análisis e informes institucionales relacionados con las obligaciones administrativas, presupuestarias y financieras en cumplimiento del Reglamento Financiero y la Reglamentación Financiera Detallada de las Naciones Unidas, las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (IPSAS) y las exigencias de Umoja. Además, desempeñará una serie de tareas esenciales en la administración del proyecto; en particular, se encargará de controlar la documentación, redactar cartas e informes, distribuir los programas de las reuniones y levantar acta, responder a las preguntas de los interesados del proyecto, y ayudar al equipo del proyecto en otras tareas administrativas, según sea necesario. También desempeñará otras funciones, como la preparación de informes contables, la supervisión de las cuentas y otras tareas administrativas generales.

*Apoyo específico al proyecto*

**Oficial de Adquisiciones (P-3):** El titular dependerá del Jefe de la Sección de Adquisiciones, dentro del grupo de gestión del cambio y apoyo institucional, y dependerá indirectamente del Director del Proyecto, y será responsable de la coordinación, la gestión y la supervisión de las adquisiciones internacionales a gran escala necesarias para obtener todos los componentes del proyecto. Se encargará de supervisar, preparar y finalizar todas las licitaciones y documentos contractuales, administrar los contratos, investigar y verificar los antecedentes del contratista principal y los diversos subcontratistas y comunicarse con los equipos jurídicos tanto de la Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi como de la Sede. El Oficial de Adquisiciones, a quien se propone contratar en 2019, paralelamente al resto de los miembros del equipo especializado de gestión del proyecto, será indispensable para acelerar todos los trámites de adquisición necesarios para la buena marcha de la renovación, incluida la gestión de contratos, mientras duren las obras.

**Coordinador del Proyecto (P-3):** A fin de proporcionar el nivel de responsabilidad de supervisión asignado a la Oficina de Servicios Centrales de Apoyo por la Asamblea General en su resolución 72/262 A, incluida la prestación de servicios independientes de gestión de riesgos, se propone establecer una plaza de Coordinador de Proyectos (P-3) a partir del 1 de enero de 2019 y hasta el 31 de diciembre de 2022, compartiendo el costo con el proyecto propuesto para la renovación del Edificio Norte de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) en Santiago. Esta plaza tendría su base en el Servicio de Administración Global de Bienes de la Oficina de Servicios Centrales de Apoyo de la Sede. Su titular realizaría tareas cotidianas de supervisión, orientación y apoyo técnico para asistir al Director del Proyecto de la Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi (y al Director del Proyecto de la CEPAL también), bajo la dirección del Jefe del Servicio de Administración Global de Bienes. Se haría hincapié en la gestión del contrato de la empresa independiente encargada de la gestión del riesgo, que dependería directamente del Servicio de Administración

Global de Bienes a fin de garantizar su función independiente y externa, y que complementarí la labor del equipo especializado de gestión del proyecto y facilitarí sus actividades encaminadas a determinar y evaluar los riesgos, incluida la elaboración de estrategias de mitigación. Se propone que el proyecto para la sustitución de los bloques de oficinas A a J aporte el 75% del costo de esta plaza, y que el 25% restante se financie mediante el proyecto propuesto para la renovación del Edificio Norte de la CEPAL, teniendo en cuenta la magnitud de los trabajos y el valor de la construcción de ambos proyectos.

---