

**Sexagésimo octavo período de sesiones**

Temas 135 y 136 del programa provisional*

Presupuesto por programas para el bienio 2012-2013**Proyecto de presupuesto por programas para el bienio
2014-2015****Plan estratégico de conservación del patrimonio
de la Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra****Informe del Secretario General***Resumen*

Este informe se presenta en cumplimiento de lo dispuesto en la parte VII de la resolución [66/247](#) de la Asamblea General. En él se exponen de forma detallada el plan de ejecución y el análisis de los costos para la etapa de renovación del plan estratégico de conservación del patrimonio del Palacio de las Naciones sobre la base de la opción de ejecución de mediano plazo expuesta en el anterior informe del Secretario General ([A/66/279](#)).

Partiendo de las conclusiones del estudio técnico y arquitectónico conceptual que se completó en febrero de 2011, en el informe se describen el alcance de los trabajos de renovación y sus principales objetivos y la estrategia de ejecución recomendada que, en opinión del Secretario General, es la opción más eficaz en función de los costos y el modo más eficiente de abordar la renovación desde el punto de vista operacional. El plan de ejecución tiene en cuenta la experiencia adquirida en otros proyectos similares, en particular en el plan maestro de mejoras de infraestructura de la Sede.

En el informe se señalan las principales deficiencias del Palacio de las Naciones, dando prioridad ante todo a las cuestiones relativas a la salud y la seguridad, el acceso de las personas con discapacidad y los requisitos tecnológicos para la prestación de servicios modernos.

* [A/68/150](#).



Los estudios detallados realizados desde la presentación del informe anterior han confirmado que la pronta adopción y la cuidadosa aplicación del plan estratégico de conservación del patrimonio son cruciales para hacer frente cuanto antes a los riesgos para la salud y la seguridad y garantizar la viabilidad a largo plazo y la continuidad de las operaciones en el Palacio de las Naciones. Es algo que se ve corroborado también por el análisis de la relación costo-beneficio a lo largo de 25 años, que es el período en que se han comparado los gastos de renovación, funcionamiento y mantenimiento previstos en el plan estratégico de conservación del patrimonio con los gastos que habría que efectuar si se continuara aplicando un enfoque de mantenimiento reactivo. Según ese análisis, se generarían beneficios considerables a largo plazo para los Estados Miembros, que equivaldrían a un ahorro anual promedio de 20,68 millones de francos suizos (22,02 millones de dólares).

El costo previsto del plan de ejecución detallado que se recomienda, incluidos los gastos asociados de apoyo al proyecto pero sin contar los posibles gastos de financiación, es de 837 millones de francos suizos (891,37 millones de dólares al tipo de cambio preliminar para 2014-2015). La estimación inicial anterior era de 618 millones de francos suizos. El aumento de 219 millones de francos suizos obedece principalmente a las actividades de construcción adicionales para mitigar deficiencias estructurales, sobre todo en la torre del edificio E y en el edificio S, que se detectaron después de la presentación del informe anterior. Ese aumento refleja también la experiencia adquirida en proyectos de construcción anteriores, en particular la necesidad de incluir créditos adecuados para imprevistos e incorporar los gastos de apoyo y otros gastos asociados desde el principio.

En atención de la solicitud de la Asamblea General, el Secretario General estudió posibles fuentes de financiación voluntaria, tanto públicas como privadas, como medio de complementar las cuotas de los Estados Miembros, en consonancia con las normas y los reglamentos de las Naciones Unidas. Las conclusiones a ese respecto se resumen en el presente informe.

El Secretario General recomienda utilizar como principal mecanismo de financiación una estrategia multianual de inversión de capital, con la posibilidad de que una porción considerable de los costos de capital se sufrague con un préstamo a largo plazo ofrecido por el país anfitrión en condiciones favorables. Asimismo, el Secretario General solicita la aprobación de la Asamblea General para estudiar otras posibilidades de aprovechamiento del valor de los bienes de las Naciones Unidas, con lo que se podría reducir el importe de las cuotas de los Estados Miembros.

Teniendo en cuenta el impulso para poner en marcha la renovación, y aunque la etapa de construcción no comenzará hasta que se haya completado el plan maestro de mejoras de infraestructura, el Secretario General solicita la aprobación de la Asamblea General para adelantar los trabajos de diseño necesarios, mediante el establecimiento de un equipo dedicado a la gestión del proyecto con una dotación apropiada y la contratación de los servicios de consultores necesarios para realizar las tareas preparatorias que se describen en el presente informe, y, de ese modo, permitir que los trabajos de construcción propiamente dichos puedan comenzar a más tardar a principios de 2017.

Índice

	<i>Página</i>
I. Introducción	5
II. Información general sobre las instalaciones de Ginebra	6
III. Estudio amplio de la opción de ejecución de mediano plazo	8
A. Objetivos principales del plan estratégico de conservación del patrimonio	8
B. Conclusiones principales del estudio	9
C. Experiencia adquirida en otros grandes proyectos de mejoras de infraestructura	11
D. Alcance del proyecto	12
E. Optimización del espacio	13
F. Estrategias de ejecución alternativas	15
G. Plan de ejecución detallado	17
H. Calendario de los trabajos	19
I. Plan de gastos plurianual del proyecto	22
J. Análisis costo-beneficio	25
K. Ejecución oportuna del proyecto	26
IV. Opciones de financiación alternativas	26
A. Medidas para reducir el alcance general del proyecto	27
B. Medidas para aprovechar el valor de los activos disponibles de las Naciones Unidas	27
C. Acuerdos de préstamos	28
D. Acuerdos de asociación público-privada	29
E. Mecanismos de financiación viables	31
V. Estrategia de ejecución detallada recomendada y mecanismo de financiación multianual	32
VI. Pasos siguientes	33
A. Equipo de gestión dedicado al proyecto y personal de apoyo de enlace	34
B. Servicios de consultoría especializados	35
C. Estructura de gobernanza del proyecto	37
VII. Necesidades de recursos para el bienio 2014-2015	38
VIII. Conclusiones	39
IX. Propuestas de medidas que deberá adoptar la Asamblea General	39

Anexos

I. Fases de ejecución del proyecto de plan estratégico de conservación del patrimonio propuesto	41
II. Equipo dedicado al proyecto de ejecución del plan estratégico de conservación del patrimonio	46
III. Estructura de gobernanza del plan estratégico de conservación del patrimonio.	47

I. Introducción

1. La Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra funciona como centro mundial para las actividades de la Organización en las esferas del desarrollo sostenible, los asuntos humanitarios, los derechos humanos, el desarme y la reducción del riesgo de desastres. La Oficina es el mayor centro de conferencias de las Naciones Unidas en Europa y en 2012 acogió 10.220 reuniones sobre todos los temas del programa de la Organización.

2. En la actualidad, hay 191 misiones permanentes y de observación acreditadas ante la Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra. Más de 35 entidades del sistema de las Naciones Unidas tienen oficinas en Ginebra, incluidas las sedes de cinco organismos especializados. También tienen su base en Ginebra algunos asociados importantes, como el Comité Internacional de la Cruz Roja, la Organización Internacional para las Migraciones, la Unión Interparlamentaria, 400 organizaciones no gubernamentales, de las que 250 están reconocidas como organizaciones de carácter consultivo por el Consejo Económico y Social, y la Organización Europea de Investigación Nuclear (CERN). Muchos de ellos utilizan habitualmente las instalaciones de conferencias de la Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra a título reembolsable.

3. Asimismo, están ubicados en Ginebra el Consejo de Derechos Humanos y 10 órganos creados en virtud de tratados de derechos humanos, y la Oficina es una plataforma esencial para la labor cada vez mayor de la Organización en las esferas de la protección y promoción de los derechos humanos. El Comité sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad es la principal entidad en cuestiones de accesibilidad y requiere servicios como los de interpretación en lenguaje de signos, impresión en braille y subtítulos en tiempo real para las transmisiones web.

4. Varias entidades importantes de las Naciones Unidas, como la Comisión Económica para Europa, la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo y la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios, están alojadas en la actualidad en el Palacio de las Naciones, pero la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos y varias oficinas de enlace de fondos, organismos y programas de las Naciones Unidas están ubicadas en locales alquilados fuera del complejo de las Naciones Unidas, algunas de ellas a una distancia considerable. A ese respecto, la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos solicitó recientemente de forma oficial que se examinara la posibilidad de alojar dicha Oficina en el Palacio de las Naciones a fin de aumentar la eficiencia, reducir los gastos y mejorar la coordinación sustantiva con todo el sistema.

5. En la visión del Secretario General a largo plazo se prevé que Ginebra siga siendo un centro importante para la labor de la Organización. En su opinión, el proyecto previsto ofrece una oportunidad única para reconsiderar el modo en que las Naciones Unidas desempeñan su labor en Ginebra, en particular en lo que se refiere a la prestación de servicios de conferencias y otras esferas sustantivas. Por otro lado, la consolidación, en la medida de lo posible, de las operaciones de la Secretaría de las Naciones Unidas en Ginebra dentro del Parque de Ariana, que es donde se encuentra el Palacio de las Naciones, ofrece ventajas fundamentales a nivel operacional y en relación con los costos.

6. En ese contexto, el Secretario General considera que es una prioridad no solo que se renueve el Palacio de las Naciones para reparar y mejorar urgentemente sus graves deficiencias de construcción y devolver las instalaciones a un estado plenamente funcional y seguro, sino también que la renovación de los edificios se lleve a cabo de tal modo que aumente significativamente su capacidad de alojamiento de personal. Eso se puede conseguir mediante la utilización de conceptos modernos de utilización del espacio y al mismo tiempo, como parte del plan estratégico de conservación del patrimonio, se debe lograr un funcionamiento más eficiente de los edificios con la consiguiente reducción del consumo de energía.

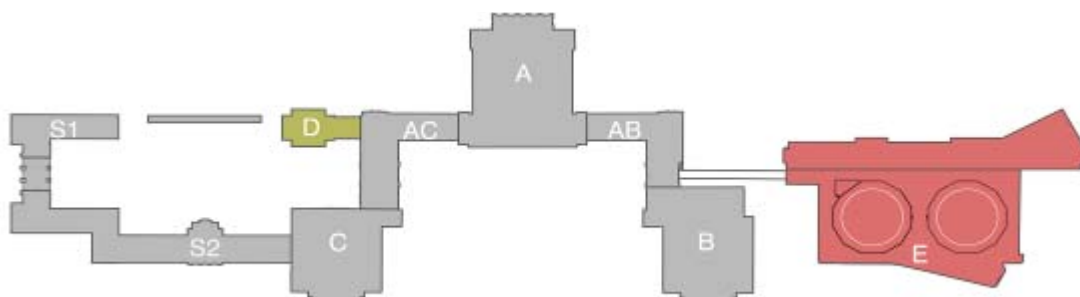
7. En su informe anterior (A/66/279), el Secretario General recomendó que se utilizara la opción de mediano plazo para la ejecución del plan estratégico de conservación del patrimonio en el Palacio de las Naciones. Esa solución era la más económica, con un costo estimado de 618 millones de francos suizos, y la que causaba menos trastornos en los ocho años que se preveía que duraría el proyecto.

8. En la parte VII de su resolución 66/247, la Asamblea General solicitó al Secretario General que en su sexagésimo octavo período de sesiones, en el contexto del proyecto de presupuesto por programas para el bienio 2014-2015, le presentara un plan de ejecución detallado y un análisis de costos para el plan estratégico de conservación del patrimonio, sobre la base de la opción de mediano plazo, que incluyeran explicaciones completas de la composición y el cálculo de los costos, así como de los fundamentos de las hipótesis en que se basaban las estimaciones y los datos de corroboración pertinentes, y una lista de tareas prioritarias en que se pusieran de relieve las instalaciones esenciales que era preciso renovar por motivos de salud y de seguridad. La Asamblea también solicitó al Secretario General que, como un posible complemento de las cuotas de los Estados Miembros para ejecutar el plan estratégico de conservación del patrimonio, incluyera opciones para utilizar fuentes de financiación voluntaria, públicas o privadas, conforme a las normas y los reglamentos de las Naciones Unidas.

II. Información general sobre las instalaciones de Ginebra

9. El Palacio de las Naciones, construido originalmente para la Sociedad de las Naciones, incluye un complejo de edificios históricos completado en 1937 y ampliado en la década de 1950, al que en 1973 se añadió un edificio de conferencias y una torre de oficinas que se conoce como edificio E. El complejo contiene 34 salas de conferencias grandes y unos 2.800 espacios de trabajo, incluidos 222 espacios de utilización temporal para los participantes en conferencias. En el gráfico I figura una representación esquemática del complejo.

Gráfico I
Representación esquemática del complejo de edificios del Palacio de las Naciones



10. Debido a la falta de espacio en el Palacio de las Naciones, unos 1.230 funcionarios de la Secretaría y de las oficinas de enlace de los fondos, organismos y programas de las Naciones Unidas están alojados en la actualidad en diversos locales alquilados repartidos por toda la ciudad de Ginebra. Muchas de esas entidades comparten el firme deseo de trasladarse al Palacio de las Naciones a fin de mejorar la coordinación sustantiva y la eficiencia operacional. La Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos, cuyo personal está repartido en dos edificios fuera del complejo, el Palacio Wilson y un edificio alquilado en la calle Giuseppe Motta, ha sido un firme defensor de ese traslado y ha presentado argumentos convincentes para su consolidación en un solo lugar dentro del Palacio de las Naciones.

11. Como ya se indicó en el informe anterior del Secretario General, el país anfitrión hizo una generosa donación de 50 millones de francos suizos (53,25 millones de dólares)¹ para la aplicación de medidas de ahorro de energía antes de la ejecución del plan estratégico de conservación del patrimonio. Con esa finalidad, se firmó un memorando de entendimiento en Ginebra el primer trimestre de 2012. Los trabajos conexos se están llevando a cabo en la actualidad y se completarán para finales de 2013. Esos trabajos incluyen la reparación de parte del tejado y algunas ventanas, la optimización de la luz, la instalación de paneles solares, la sustitución de algunas unidades de ventilación y la modernización del sistema de administración de edificios. Esa valiosa donación del país anfitrión ha contribuido a la reducción del alcance del plan estratégico de conservación del patrimonio y, por consiguiente, a la reducción del costo total del proyecto de renovación que se describe en el presente informe.

12. Además de modernizar plenamente las instalaciones para atender las demandas de servicios de conferencias de las Naciones Unidas en Ginebra, el proyecto del plan estratégico de conservación del patrimonio permitirá también consolidar departamentos y oficinas dentro del Palacio de las Naciones renovado. En ese contexto, cabe señalar, sin embargo, que el plan estratégico de conservación del patrimonio se centra solamente en la renovación de las instalaciones existentes en el Palacio de las Naciones. Si se aprobara un aumento significativo de los derechos del Consejo de Derechos Humanos y los órganos creados en virtud de tratados a recibir

¹ Todas las cifras en dólares de los Estados Unidos se han calculado mediante la conversión de las cifras en francos suizos utilizando el tipo de cambio preliminar para 2014-2015 de 0,939.

servicios de conferencias, no se podría hacer frente a ese aumento con las actuales instalaciones de conferencias y habría que solicitar su expansión, lo que supondría ampliar el alcance del plan estratégico de conservación del patrimonio y requeriría recursos adicionales.

III. Estudio amplio de la opción de ejecución de mediano plazo

13. El Secretario General encargó un estudio amplio para elaborar un plan de ejecución detallado y un análisis de los costos del plan estratégico de conservación del patrimonio basado en la opción de mediano plazo. Ese estudio incluyó la determinación de las principales actividades del proyecto y su secuencia de ejecución de la manera más eficiente posible y causando el menor número de trastornos para las operaciones. Para ello se examinaron las necesidades futuras de las entidades de la Secretaría de las Naciones Unidas en Ginebra en materia de locales de conferencias, espacio de oficinas y otras instalaciones relacionadas con sus programas. También se analizó el alcance del proyecto en relación con la salud, la seguridad, la utilización del espacio, las necesidades de locales provisionales, los problemas estructurales, los sistemas electromecánicos y las etapas de ejecución propuestas. Con esa finalidad, se llevaron a cabo las siguientes actividades:

- a) Evaluaciones preliminares para examinar el estado de los edificios;
- b) Reuniones de alto nivel con los principales interesados para determinar la situación;
- c) Examen de las necesidades en materia de seguridad;
- d) Análisis de los sistemas electromecánicos;
- e) Evaluación de las operaciones futuras en el complejo;
- f) Estudio de la experiencia adquirida en otros proyectos de mejoras de infraestructura.

14. A continuación, se resumen las principales conclusiones del estudio y, de conformidad con lo solicitado, se presenta una lista de tareas prioritarias en la que se ponen de relieve las instalaciones esenciales que es preciso renovar por motivos de salud y de seguridad.

A. Objetivos principales del plan estratégico de conservación del patrimonio

15. Cuando se empezó a elaborar el plan estratégico de conservación del patrimonio se establecieron los siguientes objetivos principales para la renovación del Palacio de las Naciones:

- a) Garantizar y asegurar la continuidad de las actividades y operaciones en el Palacio de las Naciones manteniendo la actividad diaria;
- b) Cumplir todas las normas pertinentes relativas a la protección contra incendios, la salud y la seguridad personal, y el código de construcción;

c) Cumplir todas las normas pertinentes relativas a las personas con discapacidad, incluidas las de accesibilidad y tecnologías específicas;

d) Reparar y modernizar las paredes exteriores de los edificios y los sistemas electromecánicos y de fontanería para cumplir las normas de salud y seguridad pertinentes y reducir los gastos de energía;

e) Modernizar las redes de tecnología de la información, las instalaciones de radio y televisión y el equipamiento para la celebración de reuniones, a fin de que se ajusten a los estándares actuales del sector;

f) Optimizar el uso del espacio interior y las instalaciones de conferencias disponibles creando salas de conferencias flexibles y funcionales;

g) Conservar el patrimonio, prevenir el deterioro o los daños irreversibles y restablecer y mantener el valor capitalizado del Palacio de las Naciones y su contenido.

16. Esos objetivos se han reconfirmado y siguen orientando la planificación del alcance de la renovación. La consideración prioritaria en todos esos objetivos es ofrecer unas instalaciones de conferencias funcionales y modernas que permitan atender las necesidades actuales y futuras de las Naciones Unidas y al mismo tiempo garantizar un entorno seguro, saludable y funcional, tanto para los delegados como para el personal.

B. Conclusiones principales del estudio

17. El estudio amplio no solo confirmó las principales deficiencias ya conocidas de los edificios y los riesgos conexos para la salud y la seguridad, sino que también puso de manifiesto una serie de problemas estructurales adicionales y otras preocupaciones en materia de salud y seguridad, que se analizan más a fondo a continuación y se resumen en una lista de tareas prioritarias en la que se ponen de relieve las instalaciones esenciales que es preciso renovar por motivos de salud y de seguridad:

a) Riesgos estructurales: la evaluación estructural preliminar de los edificios confirmó que su estabilidad estructural era inadecuada con arreglo al código de construcción vigente, que se modificó recientemente después de la actividad sísmica registrada en la zona. Las deficiencias estructurales son más notables en los edificios E y S. El estudio puso de manifiesto la necesidad de emprender una serie de trabajos esenciales adicionales con carácter urgente;

b) Riesgos de incendios:

i) El cumplimiento de las normas contra incendios, en particular en lo referente a la compartimentación, es prácticamente nulo en todos los edificios, lo que significa que, en caso de incendio, el humo y las llamas pueden extenderse rápidamente. Además, los vehículos pesados de los bomberos solo tienen un acceso limitado al edificio E debido a la limitada capacidad del aparcamiento subterráneo para soportar peso;

ii) Las salidas de incendios existentes no son plenamente accesibles para las personas con discapacidad, por lo que se deben establecer con carácter prioritario salidas de emergencia acondicionadas;

iii) Los cables eléctricos no se ajustan a las normas vigentes y en caso de incendio despedirían gases tóxicos;

iv) Los 10 pisos de la Biblioteca están expuestos a graves peligros de incendio, lo que supone un riesgo significativo para la conservación de los archivos históricos;

c) Riesgos relacionados con el amianto: se ha detectado la presencia de amianto en todos los edificios, especialmente en el edificio E. Aparte del riesgo latente que supone, su presencia es un obstáculo importante también para la instalación de aspersores y la realización de otros trabajos de mantenimiento de forma eficaz en función de los costos;

d) Riesgos relacionados con la continuidad de las operaciones: la mayoría de los sistemas electromecánicos de distribución han llegado al final de su vida útil, constituyen un riesgo de incendios y generan unos gastos elevados de funcionamiento y mantenimiento. La Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra ya está reemplazando elementos eléctricos obsoletos, dentro de los recursos disponibles; no obstante, para eliminar los riesgos que suponen para la seguridad y la continuidad de las operaciones se debe llevar a cabo urgentemente un programa de sustitución integral;

e) Otros riesgos significativos:

i) En las fachadas de los edificios se puede apreciar un deterioro progresivo de las cornisas, lo que hace que aumente el peligro de desprendimiento de materiales;

ii) En general, los edificios no cumplen las normas de construcción vigentes, incluidas las relativas a la seguridad personal y la accesibilidad, lo que supone un riesgo para la seguridad de los ocupantes.

18. El estudio reconfirmó el alcance global del proyecto y, además, puso de manifiesto algunas deficiencias estructurales en la torre del edificio E y en el edificio S que no se habían detectado anteriormente. Se determinó que era necesario realizar trabajos considerables para subsanarlas y que esos trabajos se deberían emprender con cierta urgencia. En ese contexto, es preciso realizar estudios adicionales más detallados, como estudios geotécnicos y pruebas estructurales, a fin de determinar el carácter exacto de las obras de reparación necesarias. Se propone realizar esos estudios en la próxima etapa del proyecto, como parte de la elaboración del diseño arquitectónico del proyecto.

19. Esos trabajos de renovación adicionales y esenciales incluyen el refuerzo de los cimientos y otros elementos estructurales a fin de cumplir las normas pertinentes en materia de resistencia a los seísmos y la fuerza del viento, la compartimentación de los edificios para reducir el riesgo de incendios y la realización de trabajos de remoción del amianto de una envergadura superior a la prevista. Esos trabajos se deben añadir a los que habrá que realizar para poder atender las necesidades de las personas con discapacidad en materia de accesibilidad y tecnología, que se deben integrar plenamente en el programa de renovación.

C. Experiencia adquirida en otros grandes proyectos de mejoras de infraestructura

20. El estudio amplio también se benefició de la experiencia adquirida en otros proyectos similares. Se prestó una atención particular a las cuestiones relacionadas con la etapa de planificación y la preparación del plan de gastos del proyecto. El proceso de diligencia debida incluyó misiones a la Sede, organizadas por conducto de la Oficina de Servicios Centrales de Apoyo, para conocer de primera mano cómo se estaba ejecutando el plan maestro de mejoras de infraestructura. Asimismo, la Oficina de Servicios Centrales de Apoyo informó sobre la experiencia adquirida en otros proyectos de construcción a gran escala en curso o ya completados por las Naciones Unidas.

21. También se celebraron consultas con representantes de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna con miras a determinar y evaluar los riesgos generales relacionados con el proyecto. Esas consultas sirvieron de complemento a los conocimientos adquiridos en las consultas con la Oficina del Plan Maestro de Mejoras de Infraestructura y con otras organizaciones internacionales ubicadas en Ginebra que habían emprendido proyectos de mejoras de infraestructura.

22. Se consideraron aplicables al plan estratégico de conservación del patrimonio las siguientes lecciones aprendidas en otros proyectos:

a) Hay que velar por que se consignent recursos suficientes en una etapa temprana del proceso, teniendo en cuenta el alcance y la magnitud del proyecto, a fin de poder gestionar el volumen de trabajo y responsabilidades. Esto es importante tanto para el mantenimiento de un equipo de un tamaño apropiado dedicado a la gestión del proyecto como para mantener especialistas dedicados al enlace que se encarguen de la coordinación con el personal de los servicios técnicos;

b) Se deben preparar en una etapa temprana los documentos sobre las necesidades operacionales del programa, que deben ajustarse a los objetivos acordados del proyecto y ser aprobados por los administradores superiores antes de proceder a la elaboración de los documentos detallados de diseño y construcción;

c) Hay que tener en cuenta el riesgo de que surjan cambios en el programa, que pueden afectar al calendario y el costo del proyecto a medida que este se va ejecutando, en particular en el caso de proyectos de larga duración;

d) Todos los costos de construcción se deben conocer y validar antes de proceder a la firma de cualquier contrato de construcción;

e) Todos los costos asociados y de apoyo se deben determinar al comienzo de un proyecto de esta magnitud y se deben incluir en el plan general de gastos, de modo que se puedan gestionar dentro de los límites del proyecto;

f) Una vez que se hayan determinado el alcance y el plan de gastos del proyecto, cualquier posible desviación se debe volver a evaluar y se debe informar al respecto a la Asamblea General;

g) Se deben establecer mecanismos de control y presentación de informes sobre el presupuesto desde el principio del proceso de planificación y se deben aplicar de manera sistemática a lo largo de todo el proyecto;

- h) El diálogo constante entre la Sede y la Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra es muy útil para asegurar el apoyo a un proyecto de esta magnitud;
- i) La plena integración del equipamiento para la celebración de reuniones con la tecnología de radio y televisión y de transmisión web y con las comunicaciones inalámbricas es muy importante.

D. Alcance del proyecto

23. Se ha determinado el alcance de los trabajos de renovación del complejo de la Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra dando prioridad a las medidas correctivas necesarias para afrontar los riesgos para la salud y la seguridad. A la hora de reconfirmar el alcance del proyecto, se tuvieron en cuenta los siguientes antecedentes:

- a) La evaluación preliminar de los edificios realizada en 2009;
- b) El estudio técnico y arquitectónico conceptual realizado en 2011;
- c) Los trabajos para reducir el consumo de energía realizados en 2012-2013, que se financiaron con una contribución voluntaria del país anfitrión;
- d) Los trabajos de reparación y mantenimiento realizados con cargo al presupuesto por programas para el bienio 2012-2013 y los previstos en el proyecto de presupuesto por programas para el bienio 2014-2015.

24. El alcance previsto del proyecto incluye la renovación completa de los edificios históricos para que cumplan las normas de construcción pertinentes. Los trabajos de reparación y modernización de elementos deteriorados tienen por objetivo evitar daños irreparables que afectarían significativamente a las operaciones de la Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra. Los edificios históricos se renovarán por completo, dando prioridad a las consideraciones relativas a la salud, la prevención de incendios y el acceso de las personas con discapacidad. En el marco del alcance del proyecto, se adoptarán las siguientes medidas prioritarias para hacer frente a los riesgos para la salud y la seguridad:

- a) Corrección de todas las principales deficiencias estructurales, que son más numerosas en los edificios de oficinas E y S;
- b) Aplicación de todas las medidas de compartimentación necesarias para la prevención de incendios;
- c) Establecimiento de salidas de incendios plenamente accesibles y rectificación de todos los demás problemas de incumplimiento de las normas contra incendios, incluida la sustitución del cableado eléctrico;
- d) Inicio de un programa amplio de remoción del amianto, dando prioridad a los trabajos en el edificio E;
- e) Instalación de un sistema especializado de prevención de incendios en los 10 pisos de la Biblioteca;
- f) Inicio de un programa amplio de sustitución integral de todos los sistemas electromecánicos de distribución que se hayan quedado obsoletos;

g) Aplicación de todas las mejoras técnicas y arquitectónicas necesarias con arreglo a los códigos de construcción vigentes, prestando una atención especial a las cuestiones de seguridad y accesibilidad;

h) Reparación de las paredes exteriores de todos los edificios.

25. Además de los aspectos de mejora de la accesibilidad descritos más arriba, en el alcance del proyecto se contempla la introducción de tecnologías específicas para las personas con discapacidad y de nuevas tecnologías para la celebración de reuniones a fin de incorporar mejoras amplias en los servicios de conferencias, como subtítulos en tiempo real, transmisión web, grabación digital y distribución electrónica de documentos. También se modernizarán los sistemas mecánicos, a fin de aumentar el confort y cumplir las normas de construcción, y el sistema eléctrico para mitigar los riesgos de incendios. Además se añadirá aislamiento térmico para aumentar la eficiencia energética, con lo que se complementará el aumento de la eficiencia logrado tras la renovación del espacio de oficinas.

26. El estudio amplio también puso de manifiesto que algunas de las lecciones aprendidas en el plan maestro de mejoras de infraestructura y otros proyectos de renovación no se habían tenido en cuenta lo suficiente en el anterior estudio técnico y arquitectónico conceptual, si es que se habían considerado. En consecuencia, el alcance general del proyecto se ha tenido que ampliar para tener plenamente en cuenta las actividades de apoyo y los trabajos conexos, que se engloban bajo el concepto de actividades auxiliares en el presente informe. El alcance del proyecto abarca:

a) La construcción de todos los locales provisionales necesarios;

b) La instalación de sistemas electromecánicos temporales para garantizar la continuidad de las operaciones durante las etapas de transición;

c) La adquisición e instalación de mobiliario de oficina y de reconfiguración del espacio de oficinas;

d) Los trabajos de mudanzas y la gestión y enajenación de bienes;

e) La limpieza a fondo de los espacios después de la reubicación de los ocupantes.

E. Optimización del espacio

27. El alcance del proyecto para hacer frente a las principales deficiencias detectadas en los edificios es de tal magnitud que requerirá intensas actividades de construcción en cada uno de los edificios que se renueve. Al mismo tiempo, la renovación ofrecerá una oportunidad única para reconfigurar el espacio interior. En consecuencia, en el alcance previsto se incluyen trabajos para aumentar significativamente la tasa de utilización del espacio de oficinas y, en cierta medida, también de los locales de conferencias.

28. Como parte del estudio amplio, se realizó un análisis detallado para la optimización del espacio de oficinas existente. Los resultados de ese estudio indican que, con arreglo a las directrices vigentes de las Naciones Unidas en materia de planificación del espacio, se puede aumentar hasta un 25%, aproximadamente, la tasa de ocupación de los edificios. Ese aumento de la eficiencia en la utilización del

espacio se puede lograr mediante la reorganización del espacio interno del complejo del Palacio de las Naciones y la sustitución de la torre de oficinas del edificio E, cuya renovación es problemática como se explica más adelante, por un edificio nuevo con una superficie equivalente.

29. Además, en el plan estratégico de conservación del patrimonio se prevé la construcción de infraestructuras que permitirían el uso compartido y flexible de los lugares de trabajo, en particular para poder atender la demanda de servicios de conferencias y proporcionar espacios de trabajo temporales y de uso compartido para los delegados y otros recursos de apoyo durante los períodos en que haya un mayor número de conferencias. Los resultados del estudio de estrategias flexibles en el lugar de trabajo, que se están teniendo en cuenta para analizar las necesidades de espacio a largo plazo en la Sede, se tendrán en cuenta también en el contexto del marco futuro de utilización del espacio en el Palacio de las Naciones.

30. En la actualidad el Palacio de las Naciones ofrece 2.800 espacios de trabajo, incluidos 222 espacios de uso temporal para los participantes en conferencias. Sobre la base de la estrategia prevista de optimización del espacio, el Palacio de las Naciones podría albergar hasta 3.500 espacios de trabajo una vez completado el plan estratégico de conservación del patrimonio. Por lo tanto, gracias a la propuesta de utilización eficiente del espacio, se podría alojar a unos 700 funcionarios adicionales en el Palacio de las Naciones. En el cuadro 1 se presenta un análisis de los cambios propuestos en la capacidad del espacio de oficinas.

Cuadro 1
Capacidad actual y capacidad prevista del espacio de oficinas,
en número de espacios de trabajo

(Sobre la base de los datos correspondientes al primer trimestre de 2013)

<i>Ubicación</i>	<i>Capacidad actual</i>	<i>Capacidad final prevista^a</i>	<i>Cambio</i>
Edificio A	153	232	79
Edificio B	137	158	21
Edificio C	152	277	125
Edificio D	168	182	14
Edificio S	785	833	48
Edificio E	1 083	412	(671)
Nuevo edificio (en sustitución del edificio E)	–	1 413	1 413
Villas ^b	100	–	(100)
Espacios de trabajo de uso temporal	222	–	(222)
Total	2 800	3 507	707

^a Sobre la base de la estrategia de ejecución c), que es la que se recomienda adoptar.

^b En la actualidad hay 100 funcionarios alojados en dos villas, 60 en la Villa Bocage y 40 en la dependencia La Pelouse. Esas villas no tienen un espacio de oficinas eficiente, por lo que esos funcionarios se trasladarán al Palacio de las Naciones como parte del plan estratégico y las villas se utilizarán para reuniones y actos de representación, en consonancia con su cometido original.

31. Es importante señalar que unos 1.230 funcionarios de la Secretaría y de los organismos especializados, fondos y programas de las Naciones Unidas están alojados actualmente en otros lugares en la ciudad de Ginebra. El aumento de la capacidad mencionado, gracias al uso eficiente del espacio, permitiría la consolidación de otras entidades de las Naciones Unidas en el Palacio de las Naciones.

32. Esa consolidación, en particular en lo que se refiere a la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos y teniendo en cuenta la dotación actual de esa Oficina, permitiría a la Secretaría reducir sus compromisos de gastos en alquileres y el costo de los servicios de apoyo fuera del complejo, como los de servicios de seguridad y mensajería. Con ello se reducirían los gastos en concepto de alquileres y apoyo y se crearía una oportunidad de generación de ingresos mediante el alojamiento en el complejo de personal de entidades no pertenecientes a la Secretaría (financiadas con recursos extrapresupuestarios). En el capítulo del presente informe sobre el análisis de la relación costo-beneficio, se ofrece información sobre la cuantía de la considerable reducción de gastos que se podría lograr.

33. Si en el futuro se decidiera aplicar en la Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra una estrategia más amplia de flexibilidad en el lugar de trabajo, se podría aumentar aun más la capacidad del espacio de oficinas y se podría trasladar al Palacio de las Naciones a personal adicional de las Naciones Unidas que en la actualidad se encuentra alojado en otros lugares en Ginebra.

F. Estrategias de ejecución alternativas

34. A fin de determinar el plan más apropiado para el proyecto en cuanto a su calendario y costo, se analizaron posibles estrategias como parte del estudio amplio para la aplicación de la opción de mediano plazo. En concreto, se determinaron tres estrategias de ejecución que, tal como se explica más adelante, coinciden en su enfoque respecto de la renovación de los edificios históricos pero difieren en el método para hacer frente a las deficiencias estructurales del edificio E y a las necesidades de locales provisionales.

35. Las estrategias de ejecución que se examinaron incluían los siguientes elementos comunes:

a) Los trabajos en el edificio E son prioritarios, porque ese edificio es el que plantea mayores problemas para la salud y la seguridad;

b) La torre del edificio E se debe desalojar antes de comenzar la renovación a fin de mitigar los riesgos para la salud y la seguridad;

c) El edificio E se debe aislar y cubrir durante los trabajos de renovación y construcción, teniendo plenamente en cuenta la presencia de amianto;

d) La renovación del Palacio de las Naciones es necesaria para hacer frente a los problemas detectados para la salud y la seguridad (incluidos los relacionados con el cumplimiento de las normas de protección contra movimientos sísmicos e incendios, la remoción del amianto y la accesibilidad de las personas con discapacidad) y para cumplir las normas de construcción vigentes que sean pertinentes;

e) Se deben construir locales provisionales en el complejo para reubicar al personal durante las distintas etapas de los trabajos de renovación;

f) El traslado del personal se realizará por etapas y edificio por edificio para que la renovación se pueda llevar a cabo de la manera más eficaz en función de los costos y del tiempo necesario para su conclusión.

36. En cuanto al enfoque para la renovación del edificio E y la construcción de locales provisionales, las diferencias entre las estrategias son las siguientes:

Estrategia de ejecución a)

Remodelación completa de la torre de oficinas y las zonas de conferencias, construcción de un edificio de oficinas permanente de 4.015 m² de superficie y construcción de 13.106 m² de locales de oficinas provisionales que se utilizarán solo durante la fase de construcción.

Estrategia de ejecución b)

Demolición parcial y reconstrucción en el mismo lugar de los siete pisos superiores de la torre de oficinas, remodelación completa del espacio de conferencias, y construcción de un nuevo edificio de oficinas temporal con una superficie de 8.017 m² que se utilizará provisionalmente durante la renovación.

Estrategia de ejecución c)

Construcción de un nuevo edificio permanente de oficinas con una superficie de 20.596 m², equivalente en tamaño a los pisos demolidos del edificio E, que se utilizará inicialmente como locales provisionales durante la construcción; demolición de los siete pisos superiores de la torre de oficinas y remodelación completa del espacio de conferencias.

37. En el cuadro 2 se presenta una comparación de las tres estrategias alternativas incluidos los costos del proyecto para cada uno de los enfoques.

Cuadro 2
Comparación de las estrategias de ejecución

Estrategia	Edificios A, B, C, D y S	Edificio E			Costo (miles de francos suizos)
		Torre de oficinas	Espacio de conferencias	Nueva construcción	
a)	Renovación completa	Remodelación completa	Remodelación completa	4.015 m ² en un edificio permanente 13.106 m ² en locales provisionales	924 000
b)	Renovación completa	Demolición y reconstrucción de los 7 pisos superiores	Remodelación completa	8.017 m ² en locales provisionales	— ^a
c)	Renovación completa	Demolición de los 7 pisos superiores	Remodelación completa	20.596 m ² en un edificio permanente que se utilizará también como locales provisionales (la misma superficie que los pisos demolidos)	837 000

^a El costo de la estrategia b) no se pudo determinar con precisión razonable, pero probablemente sería la más cara debido a la dificultad para determinar con antelación todos los riesgos estructurales que se podrían encontrar.

38. Las tres estrategias se compararon teniendo en cuenta el calendario, el costo total, la viabilidad y el riesgo. La estrategia b), demoler la torre del edificio E y reconstruirla sobre la base existente se descartó pronto debido a los considerables riesgos que no se podían predecir y a la consiguiente incertidumbre que ello creaba respecto de su mitigación. Los riesgos impredecibles de la reconstrucción encima de los cimientos y estructuras existentes se deben a la dificultad de evaluar su capacidad de soporte de peso y su comportamiento una vez que se haya cambiado el volumen del edificio. Esa incertidumbre inherente hace que la temporalización resulte impredecible y que los costos sean elevados.

39. Las dos opciones restantes, a) remodelación y c) sustitución, se han comparado para determinar cuál sería la más eficaz en función de los costos sin dejar de cumplir los objetivos del proyecto. Las principales conclusiones del análisis de esas opciones de ejecución se resumen en los párrafos siguientes.

40. La necesaria remodelación amplia de la torre del edificio E que se contempla en la estrategia de ejecución a) requeriría una gran cantidad de trabajos de refuerzo estructural. Habría que excavar los cimientos y exponer otros elementos estructurales básicos para poder reforzarlos adecuadamente. Los riesgos de ejecución asociados son difíciles de precisar pero se consideran muy elevados. Además, una vez renovada, la torre de oficinas no favorecería de manera significativa el uso eficiente del espacio debido a las limitaciones de su diseño y a la posición de los elementos estructurales.

41. En cuanto a la inversión de capital, la estrategia de ejecución c) costaría a la Organización unos 87 millones de francos suizos (92,65 millones de dólares) menos que la estrategia de ejecución a).

42. Debido a la complejidad de la renovación si se tienen que reforzar los elementos estructurales de la torre del edificio E, el plazo total de ejecución de la estrategia c) sería aproximadamente un año más corto que el de la estrategia a).

43. En la evaluación de las estrategias de ejecución se tuvo en cuenta también el espacio de alquiler disponible en la actualidad en Ginebra y su costo. Se determinó que la construcción de un edificio permanente en el complejo, que se utilizaría como locales provisionales, sería la opción más económica a largo plazo y, desde el punto de vista operacional, la solución más eficaz para el plan estratégico de conservación del patrimonio. Es importante señalar que esa sería la única forma de tener un edificio sin amianto que se ajuste plenamente a los códigos de construcción en relación con la resistencia a movimientos sísmicos, la eficiencia energética, la protección contra incendios y la accesibilidad.

44. Teniendo en cuenta los resultados de la evaluación estructural actual y sin perjuicio de los resultados de otras evaluaciones técnicas detalladas que se puedan realizar, se considera que en general la opción más beneficiosa es la sustitución de la torre de oficinas del edificio E mediante la aplicación de la estrategia de ejecución c). Por consiguiente, se han elaborado un plan de ejecución y un plan de gastos detallados para esa estrategia.

G. Plan de ejecución detallado

45. El plan de ejecución detallado ofrece información sobre cómo se desarrollará el proyecto en el contexto de su alcance, estrategia, objetivos, calidad y calendario.

La experiencia adquirida en la renovación de la Sede pone de manifiesto que es esencial planificar la ejecución del proyecto de tal manera que se garantice la continuidad de las operaciones y se minimicen los trastornos para las actividades dentro del complejo.

46. A la hora de elaborar el plan de ejecución detallado, se prestó también la debida consideración al hecho de que el tamaño del edificio de locales provisionales y la secuencia de los trabajos por etapas afectan directamente al número y el costo de las mudanzas de personal y que las etapas del proyecto determinan cuál es el tamaño necesario del edificio de locales provisionales para que resulte más eficaz durante la renovación.

47. El proyecto de ejecución del plan estratégico de conservación del patrimonio, que figura en el anexo I del presente informe, incluye una representación esquemática anotada del plan de ejecución previsto en la actualidad sobre la base de la estrategia de ejecución c) y la distribución por etapas del proyecto prevista en la estrategia. Las principales etapas se describen en los párrafos siguientes.

48. El edificio E es la parte del Palacio de las Naciones que presenta los riesgos más importantes para la salud y la seguridad del personal, los delegados y los visitantes y, por lo tanto, requiere una intervención más urgente. Por esa razón, el Secretario General propone que los trabajos en el edificio E se lleven a cabo con la máxima prioridad.

49. Con arreglo a la estrategia de ejecución c), está previsto que, en primer lugar, se construya un edificio de oficinas de poca altura y una superficie útil equivalente a la del edificio E, al cual sustituirá. Gracias a la utilización eficiente del espacio, ese nuevo edificio también ofrecería espacio para los locales provisionales. Una vez construido, los ocupantes de la torre del edificio E serían trasladados al nuevo edificio. El nuevo edificio estará conectado al complejo de edificios existente y, por lo tanto, será de fácil acceso. Tendrá una capacidad de aproximadamente 1.400 espacios de trabajo, de los que 200 serán flexibles (de uso compartido/asignación temporal) para poder atender de manera más eficiente la demanda de servicios en los momentos de mayor número de conferencias y reuniones.

50. El edificio E, la zona de conferencias del edificio A y la zona de archivos del edificio B (Biblioteca) serían las primeras instalaciones del Palacio de las Naciones que se renovarían dentro del plan estratégico de conservación del patrimonio. Para ello, esos locales se aislarían del resto del complejo, de modo que los trabajos de remoción del amianto y otros trabajos conexos para mejorar la salud y la seguridad se puedan llevar a cabo sin que ello suponga un riesgo para los delegados, el personal y los visitantes. Una vez que se haya ocupado el edificio nuevo, está previsto demoler los siete pisos superiores de la torre del edificio E y comenzar la renovación de las salas de conferencias ubicadas en el resto de ese edificio. Por último, se procedería a la renovación de los edificios históricos por etapas. Está previsto que, al final de los trabajos, esos edificios ofrezcan unos 1.682 espacios de trabajo, lo que supone un aumento de 287 que se logrará gracias a un uso más eficiente del espacio.

51. Es relativamente urgente que se logren avances decisivos en los necesarios trabajos técnicos preparatorios, a fin de evitar retrasos y hacer frente a las apremiantes necesidades de renovación. Para ello, con sujeción a la aprobación de la Asamblea General, se debería nombrar cuanto antes un consultor jefe encargado del

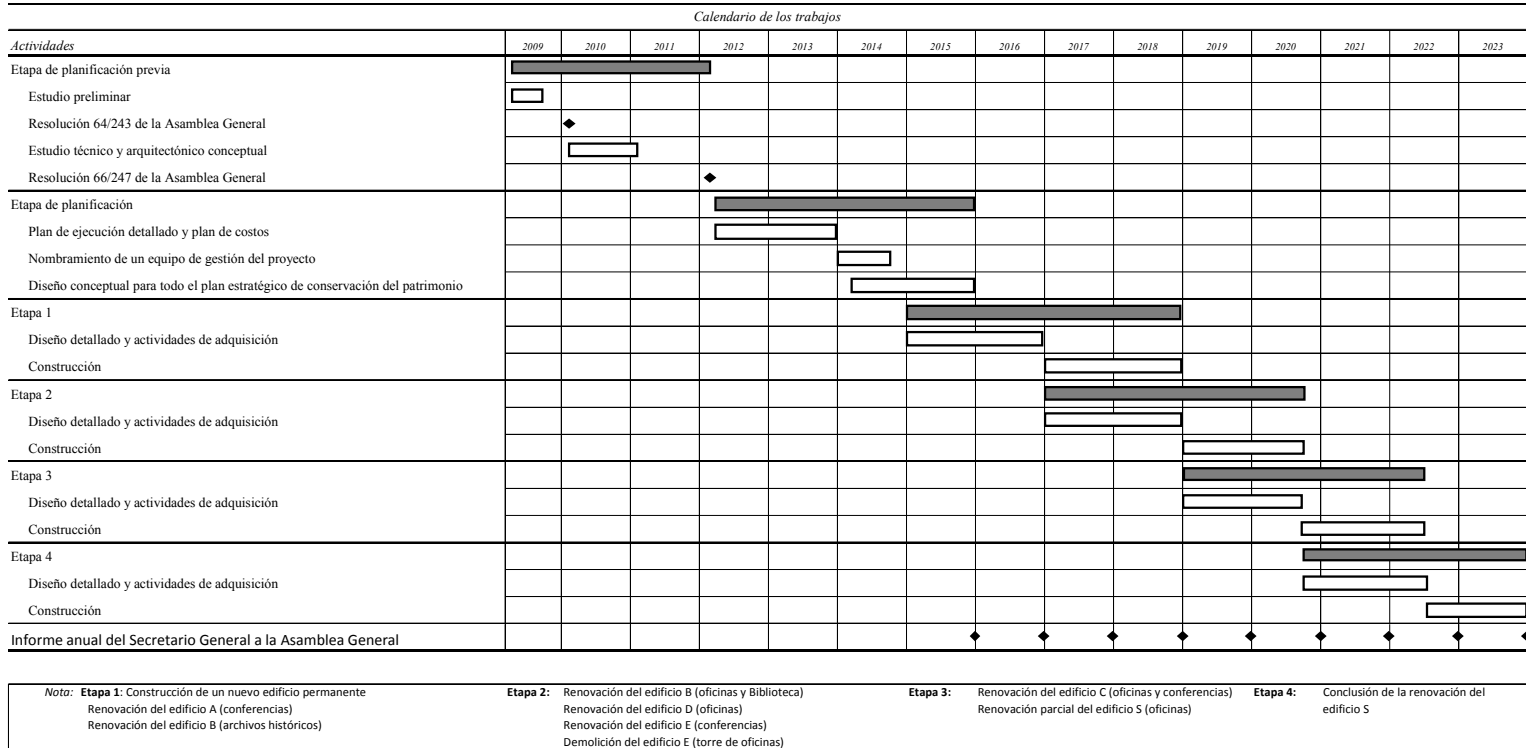
diseño. Ello permitiría poner en marcha la siguiente actividad principal del proyecto, a saber, el establecimiento de un plan maestro de diseño del proyecto, que se deberá completar en el próximo bienio bajo la dirección del consultor jefe. Sobre esa base, se elaborarán planes detallados de los trabajos de construcción antes de dar comienzo a cada una de las etapas de construcción. La contratación de servicios de diseño y construcción para cada una de las etapas se programará de forma escalonada para minimizar la duración y el costo totales del proyecto. Está previsto comenzar el diseño de los documentos de la etapa 1 a principios de 2014, comenzar los trabajos de construcción a principios de 2017 y completar el programa de renovación general a finales de 2013.

H. Calendario de los trabajos

52. El calendario de los trabajos se ha elaborado en consonancia con las solicitudes formuladas por la Asamblea General en su resolución 66/247, en la que se establece que los principales proyectos de mejora de infraestructuras no se deben ejecutar de forma simultánea para que no tengan que financiarse al mismo tiempo y que la etapa de renovación del plan estratégico de conservación del patrimonio no debe comenzar antes de que la Asamblea General haya adoptado una decisión al respecto y el plan maestro de mejoras de infraestructura haya concluido.

53. En el gráfico 2 se indica la duración de cada etapa del proyecto con arreglo a la estrategia de ejecución propuesta. A la luz de la incertidumbre actual en relación con el riesgo y el alcance de los trabajos de reparación estructural, el orden de prioridad de las etapas de construcción se confirmará una vez que se haya determinado el impacto tras el estudio de las condiciones.

Gráfico 2 Calendario de los trabajos



54. Está previsto que las etapas de diseño y construcción se superpongan, de conformidad con el plan maestro que elaborará la empresa principal encargada del diseño. La etapa de diseño incluirá una evaluación detallada de las condiciones físicas de los edificios y otros estudios exhaustivos adicionales, como estudios geotécnicos y pruebas estructurales, para determinar con exactitud el alcance de las medidas correctivas necesarias, en particular en relación con el refuerzo estructural.

55. Los trabajos de construcción propiamente dichos se completarán en cuatro etapas de aproximadamente la misma duración. La ejecución de los trabajos de construcción de cada etapa se iniciará una vez que hayan concluido las actividades de diseño y adquisiciones para esa etapa. Tras completar cada una de las etapas de construcción, se procederá a asignar, transferir y adaptar el interior de cada uno de los edificios antes de trasladar a ellos el personal y mobiliario.

56. El calendario elaborado en el anterior estudio técnico y arquitectónico conceptual asumía que los trabajos de construcción comenzarían inmediatamente después de que se completara el plan maestro de mejoras de infraestructura a finales de 2014. En el calendario actualizado se prevé que la construcción comenzará durante el primer trimestre de 2017, con sujeción a que la Asamblea General apruebe antes de finalizar 2013 los recursos necesarios para contratar los servicios de diseño durante el bienio 2014-2015.

57. El cambio del calendario obedece a una decisión administrativa para completar la elaboración de una estrategia de ejecución y un plan de gastos detallados antes de comenzar la etapa de diseño, conjuntamente con la decisión de incorporar tiempo suficiente para elaborar toda la documentación de diseño necesaria antes de comenzar los trabajos de construcción. Esos cambios son resultado directo de la experiencia adquirida en el plan maestro de mejoras de infraestructura.

58. Para el diseño y la construcción del proyecto del plan estratégico de conservación del patrimonio está previsto elaborar planes de diseño detallados durante el período inmediatamente anterior a los trabajos de construcción de cada etapa, a fin de poder calcular con la mayor precisión posible los costos de construcción que habrá que sufragar. Se espera que, después de haber completado el diseño detallado, se inicien las actividades de adquisiciones para hacer un cálculo amplio y definitivo de los gastos de construcción, dejando tiempo suficiente para que las Naciones Unidas puedan examinar y validar esa información antes de firmar el contrato correspondiente con el contratista. Con arreglo a las mejores prácticas del sector y a fin de controlar los riesgos, la adopción de ese método contribuiría a garantizar que las especificaciones actualizadas se ajusten a las normas vigentes, incluidos los últimos reglamentos en materia de salud y seguridad. Por otro lado, los diseñadores tendrán la responsabilidad contractual de verificar que los trabajos de construcción se ajusten a las especificaciones incluidas en el diseño.

59. En resumen, para poder tener plenamente en cuenta las directrices legislativas y los procesos de aprobación conexos, incluidos los plazos para completar los arreglos contractuales necesarios, y de conformidad con la experiencia adquirida en el plan maestro de mejoras de infraestructura, se revisó la fecha de comienzo de las obras de construcción y se aplazó hasta el primer trimestre de 2017. Se espera que los servicios para cada etapa se puedan adquirir por separado, excepto los servicios de diseño generales para todo el sistema, que es muy probable que se contraten para todo el proyecto sobre la base del plan maestro trazado por el consultor jefe encargado del diseño.

I. Plan de gastos plurianual del proyecto

60. Se ha elaborado un plan de gastos detallado mediante un análisis de la estrategia de ejecución detallada recomendada c), que incluye un amplio programa de los trabajos que deben llevarse a cabo en el marco del plan estratégico de conservación del patrimonio. Los componentes del proyecto se subdividieron en categorías que, a su vez, se dividieron en elementos de costo específicos y se estimaron utilizando la metodología de estimación descrita a continuación.

61. La metodología de estimación utilizada combina el cálculo del costo del programa teniendo en cuenta las superficies y una planificación del costo de los elementos. La metodología de superficie se aplicó en la etapa inicial de elaboración del plan de ejecución detallado y consistió en una comparación de costos por metro cuadrado con proyectos locales e internacionales similares. El método de planificación del costo de los elementos se basó en la división del proyecto en una serie de elementos constructivos que se estudiaron por separado.

62. Los elementos constructivos se subdividieron en componentes, según el caso, para elaborar estimaciones de costos más detalladas. Los elementos constructivos identificados proporcionaron una composición de las obras y cada elemento ha sido cuantificado utilizando las unidades de medida pertinentes. El cálculo de los costos del proyecto se basó en precios unitarios y la información relativa a los costos se obtuvo mediante el análisis y estudio de los proyectos comparables que más se asemejan al plan estratégico de conservación del patrimonio. La selección de dichos proyectos se basó en una serie de parámetros, como la situación geográfica, el tipo de construcción, el grado de especificación y los acuerdos contractuales. Una vez finalizado este proceso, los datos utilizados en el análisis de los costos del proyecto se ajustaron, teniendo en cuenta los índices de localización, los índices del costo de la construcción y los precios de licitación comparables.

63. El plan de gastos plurianual del proyecto abarca todos los costos del proyecto, inclusive en concepto de a) construcción y rehabilitación; b) obras accesorias; c) honorarios de consultores y gestión del proyecto; y d) imprevistos, aumentos y reservas, seguro y actividades de control de la calidad. El resultado del análisis presupuestario detallado fue que las necesidades de recursos del proyecto ascienden a un total estimado de 837,00 millones de francos suizos (891,37 millones de dólares). El desglose del costo se presenta en el cuadro 3.

Cuadro 3

Costo del plan estratégico de conservación del patrimonio

(En miles de francos suizos)

	<i>Bienio</i>					<i>Total</i>
	<i>2014-2015</i>	<i>2016-2017</i>	<i>2018-2019</i>	<i>2020-2021</i>	<i>2022-2023</i>	
Servicios de construcción y costos accesorios						
Obras de construcción	–	83 000	241 000	87 000	36 000	447 000
Obras accesorias ^a	–	1 000	20 000	21 000	7 000	49 000
Servicios de consultores						
Honorarios de consultores	31 000	27 000	25 000	18 000	5 000	106 000

	<i>Bienio</i>					<i>Total</i>
	<i>2014-2015</i>	<i>2016-2017</i>	<i>2018-2019</i>	<i>2020-2021</i>	<i>2022-2023</i>	
Imprevistos, aumentos, reservas, seguro y control de calidad	4 000	35 000	71 000	58 000	20 000	188 000
Subtotal	35 000	146 000	357 000	184 000	68 000	790 000
Equipo de gestión del plan estratégico de conservación del patrimonio de la Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra	5 000	7 000	7 000	7 000	7 000	33 000
Equipo de enlace y coordinación del plan estratégico de conservación del patrimonio	2 000	3 000	3 000	3 000	3 000	14 000
Total	42 000	156 000	367 000	194 000	78 000	837 000

^a Las obras accesorias (actividades conexas y de apoyo) incluyen: mobiliario, gastos de mudanza, equipo, limpieza de los locales provisionales posterior a su desocupación y puesta en marcha, incluida la capacitación de personal.

64. Cabe señalar que, de conformidad con la práctica habitual de la industria de la construcción, los planes de gastos se están elaborando con una reserva para “imprevistos” para contabilizar los gastos que tienen una alta probabilidad de surgir pero son sumamente difíciles de calcular al comienzo de un proyecto de construcción. En este sentido se ha aplicado una tasa global para imprevistos del 20% a todas las obras de renovación del proyecto (en que la incertidumbre es mayor), excepto los de construcción del nuevo edificio (que entraña una incertidumbre menor), a los que se ha aplicado una tasa para imprevistos del 10%.

65. El presente análisis de los costos del plan estratégico de conservación del patrimonio se ha elaborado tomando plenamente en consideración la experiencia adquirida en otros proyectos de construcción de gran envergadura de las Naciones Unidas, particularmente el plan maestro de mejoras de infraestructura. Cabe señalar también que el plan de gastos del proyecto excluye las necesidades de recursos para reformas, mejoras y trabajos importantes de conservación de la Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra que están incluidas en la sección 34 del proyecto de presupuesto por programas para el bienio 2012-2013 y la sección 33 del proyecto de presupuesto por programas para 2014-2015. También excluye las actividades financiadas gracias a la donación de 50 millones de francos suizos (53,25 millones de dólares) del país anfitrión para trabajos estructurales de ahorro energético, que ya han comenzado.

66. El costo estimado del proyecto depende del mantenimiento del alcance, el calendario y las fases del plan mientras dure su ejecución, así como de la aplicación de un enfoque integrado de gestión de los riesgos y costos. Además, el costo estimado del proyecto se ha calculado teniendo en cuenta las normas y reglamentos vigentes de las Naciones Unidas en materia de adquisiciones y los plazos pertinentes.

67. En el cuadro 4 figura un análisis comparativo de la estimación actual del costo y la anterior estimación indicativa del costo, de 618 millones de francos suizos, derivada del estudio técnico y arquitectónico conceptual realizado en 2011.

Cuadro 4
Comparación de la estimación indicativa de 2011 con el plan
de gastos del proyecto de 2013

(En miles de francos Suizos)

	<i>Estudio técnico y arquitectónico conceptual de 2011</i>	<i>Plan detallado de ejecución y gastos de 2013</i>	<i>Diferencia (monto)</i>	<i>Diferencia (porcentaje)</i>
Servicios de construcción y gastos accesorios	425 000	496 000	71 000	16,7
Servicios de consultores, incluida la gestión de los costos del proyecto de la Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra	79 000	153 000	74 000	93,7
Imprevistos, aumentos, reservas, seguro y control de calidad	114 000	188 000	74 000	64,9
Total	618 000	837 000	219 000	35,4

68. El costo del proyecto derivado del plan detallado de ejecución indica un aumento de 219 millones de francos suizos (233,23 millones de dólares) respecto de la estimación inicial calculada a partir del estudio técnico y arquitectónico conceptual de 2011. La diferencia de costos se ha calculado teniendo en cuenta las limitaciones del proyecto, los riesgos, las normas del sector y las mejores prácticas.

69. Un análisis detallado puso de relieve importantes elementos necesarios para la ejecución satisfactoria del plan estratégico de conservación del patrimonio que el anterior equipo de consultores no había incluido o había subestimado. Entre ellos se cuentan los trabajos estructurales de mejora en la torre del edificio E y el edificio S, así como los costos estimados en concepto de obras accesorias, reservas para imprevistos y escaladas de precios, seguro, control de la calidad y gestión del proyecto, que tuvieron que calcularse con mayor amplitud y precisión. Concretamente, los elementos del proyecto que se actualizaron respecto del estudio conceptual de 2011 son los siguientes:

a) Trabajos estructurales de mejora adicionales, conducentes a la sustitución imprevista de siete plantas de la torre del edificio E;

b) Mobiliario y gastos de traslado conexos, limpieza de las instalaciones tras la reubicación de los ocupantes en los locales provisionales y necesidades de equipo. El alcance del proyecto se amplió a la luz de la experiencia adquirida en el marco del plan maestro de mejoras de infraestructura;

c) De conformidad con las normas del sector, los honorarios de consultoría en concepto de diseño se calcularon en un 15% del valor de los trabajos de construcción;

d) Costos de seguro: se ha aplicado una tasa del 2% a los costos por concepto de renovación, construcción y obras accesorias, ya que no se incluyeron en el estudio anterior;

e) Control de la calidad del proyecto: en el estudio anterior no se incluyó provisión alguna por este concepto. Se ha aplicado una tasa del 0,5% a los costos de renovación, construcción y obras accesorias;

f) Honorarios de consultores en concepto de gestión: en el estudio anterior no se incluyó provisión alguna para gastos accesorios. Se ha aplicado una tasa del 5% a los costos de renovación, construcción y accesorios. Los honorarios incluyen la gestión de la construcción, la gestión del programa y la gestión de riesgos;

g) Provisiones para imprevistos: a la luz de la experiencia adquirida en el marco del plan maestro de mejoras de infraestructura, se ha aplicado una tasa del 20% a los honorarios de consultores y los costos accesorios, además de los costos de construcción;

h) Escalada anual: El plan de gastos del proyecto se basa en los precios de 2013. Con el fin de tener en cuenta los aumentos futuros de los costos y las tasas de inflación, se ha calculado una escalada anual media, en consonancia con las normas del sector. Se ha aplicado una tasa del 1,8% a los costos de renovación, construcción y accesorios, así como a los honorarios de consultores y los gastos de gestión del proyecto y gastos conexos, en vez de un monto fijo, como el que se incluyó en el estudio de 2011.

J. Análisis costo-beneficio

70. El estudio amplio también incluyó un detallado análisis costo-beneficio comparativo de los gastos de renovación, operación y conservación previstos en el plan estratégico de conservación del patrimonio y el enfoque reactivo de conservación continuada, que conlleva períodos más largos de ejecución de los trabajos de reparación. El total de los gastos previstos de uno y otro enfoque se han estimado para un período de 25 años. El análisis costo-beneficio toma en consideración los gastos de capital inicial y los gastos a largo plazo. Entre ellos se cuentan los gastos relacionados con las obras de renovación y conservación necesarias, el consumo de energía, otros gastos de funcionamiento y las obligaciones en concepto de alquiler de locales situados fuera del Palacio de las Naciones. El análisis se presenta en el cuadro 5.

Cuadro 5

Análisis costo-beneficio comparativo de la estrategia de ejecución recomendada c) y el mantenimiento del enfoque reactivo durante 25 años

(En miles de francos Suizos)

	<i>Ejecución del plan estratégico de conser- vación del patrimonio</i>	<i>Enfoque reactivo</i>	<i>Diferencias beneficio/ (costo)</i>
Servicios de consultores y construcción, gastos accesorios y costos/gastos imprevistos en concepto de gestión, aumentos, reservas, seguro y control de la calidad del proyecto de la Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra	837 000	1 032 000	195 000
Costos estimados de conservación acordes con las normas del sector	323 000	427 000	104 000
Conservación preventiva para preservar el valor capitalizado (3% del valor de los activos durante 25 años)	199 000	187 000	(12 000)

	<i>Ejecución del plan estratégico de conser- vación del patrimonio</i>	<i>Enfoque reactivo</i>	<i>Diferencias beneficio/ (costo)</i>
Costos de la energía (25 años)	81 000	97 000	16 000
Gastos de alquiler del edificio de la Avenida Motta y el Palais Wilson ^a	83 000	297 000	214 000
Total	1 523 000	2 040 000	
Beneficio neto en un período de 25 años			517 000

^a En la estrategia de ejecución propuesta del plan estratégico de conservación del patrimonio, los gastos de alquiler incluyen seis años y medio para el Edificio de la Avenida Motta y nueve años y medio para el Palais Wilson. Bajo el enfoque reactivo se incluyen gastos de alquiler de ambos edificios durante 25 años.

71. Las estimaciones derivadas del análisis costo-beneficio para un período de 25 años representan un beneficio financiero importante para la Organización en el largo plazo. Se prevé que se evitarán gastos de 517,00 millones de francos suizos (550,59 millones de dólares) en un período de 25 años, equivalente a una evitación anual de gastos superior a 20,68 millones de francos suizos (22,02 millones de dólares).

K. Ejecución oportuna del proyecto

72. A la luz de los gastos de construcción mencionados anteriormente, cabe señalar que se aplicaría una tasa de aumento por cada año de retraso en la ejecución del plan estratégico de conservación del patrimonio. La aplicación de la antes mencionada tasa de escalada de los costos del 1,8% al año a los gastos de construcción estimados del proyecto supone un gasto adicional de 27,40 millones de francos suizos (29,18 millones de dólares) por cada año de retraso. Esto, sumado a los gastos estimados que se evitarían, representaría un costo de oportunidad de aproximadamente 48,08 millones de francos suizos (51,20 millones de dólares) anuales para la Organización.

IV. Opciones de financiación alternativas

73. En su resolución [66/247](#), la Asamblea General solicitó al Secretario General que, como un posible complemento de las cuotas de los Estados Miembros para ejecutar el plan estratégico de conservación del patrimonio, incluyera opciones para utilizar fuentes de financiación voluntaria, públicas o privadas, conforme a las normas y los reglamentos de las Naciones Unidas. Por lo tanto, se han estudiado varias opciones de financiación, que se eligieron en función de su factibilidad y se evaluaron teniendo en cuenta su viabilidad final. Las opciones pueden clasificarse como sigue:

- a) Medidas para reducir el alcance general del proyecto;
- b) Medidas para aprovechar el valor de los activos de las Naciones Unidas;
- c) Acuerdos de préstamos;
- d) Acuerdos de asociación público-privada.

A. Medidas para reducir el alcance general del proyecto

74. Las medidas para reducir el alcance general del proyecto se centran principalmente en solicitar contribuciones voluntarias de los Estados Miembros, instituciones, fundaciones, empresas o donantes particulares, con las que se sufragaría el costo de distintos componentes de los proyectos, reduciendo así el alcance de las obras de reforma que requerirían financiación de los Estados Miembros mediante cuotas.

75. En marzo de 2013, el Director General de la Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra emitió una nota verbal dirigida a las misiones permanentes y misiones permanentes de observación ante la Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra en la que solicitaba donativos y contribuciones adicionales para la renovación del Palacio de las Naciones.

76. Además de la donación de 50,00 millones de francos suizos (53,25 millones de dólares) del país anfitrión de que se informó anteriormente, el Secretario General se complace en informar sobre varios otros logros de las actividades de divulgación. La renovación completa de la sala de conferencias XIV fue posible gracias a la generosa contribución voluntaria de Kazajstán. Además, en marzo de 2013 se firmó un acuerdo con Turkmenistán respecto de la renovación de la sala de conferencias I. Por otra parte, Qatar confirmó en mayo de 2013 que se haría cargo de una renovación por valor de varios millones de dólares de la sala de conferencias XIX. Las correspondientes contribuciones voluntarias ya han reducido el alcance residual del plan estratégico de conservación del patrimonio y el costo estimado previsto en el plan de gastos del proyecto que se presenta en este informe.

B. Medidas para aprovechar el valor de los activos disponibles de las Naciones Unidas

77. El Secretario General estudió varias opciones para aprovechar el valor de los activos disponibles de las Naciones Unidas. Con sujeción a su aprobación por la Asamblea General, los ingresos generados podrían utilizarse para reducir el nivel general de las cuotas asignadas a los Estados Miembros en relación con las necesidades de financiación del plan estratégico de conservación del patrimonio.

78. Entre las medidas que se están estudiando figuran la venta de los derechos de construcción en terrenos propiedad de las Naciones Unidas; la venta de bienes inmuebles y el crédito por concepto de ingresos por alquileres disponible para atender las necesidades de recursos del plan estratégico de conservación del patrimonio. A continuación se resumen los detalles pertinentes.

79. La “Tour des Feuillantines” (Torre de la Villa les Feuillantines) es un proyecto de construcción previsto por las autoridades del país anfitrión en tres solares propiedad del municipio de Ginebra próximos al Palacio de las Naciones. El alcance del proyecto se define como la construcción de un edificio alto de uso mixto para fines múltiples y requeriría la transferencia a las autoridades de Ginebra de los derechos de construcción sobre terrenos adyacentes propiedad de las Naciones Unidas. Se estima que la transferencia de los derechos de construcción para “Les Feuillantines” generaría unos 13,0 millones de francos suizos, en caso de que el proyecto siguiera adelante según lo previsto. Los posibles ingresos puntuales se

podrían utilizar para reducir el costo total del proyecto sin necesidad de participación directa de las Naciones Unidas en la gestión del proyecto.

80. El posible marco contractual para aplicar un arreglo de ese tipo se está estudiando para determinar la viabilidad de esta opción con arreglo al marco jurídico vigente. Con sujeción a la anuencia de la Asamblea General, se podrían iniciar negociaciones oficiales con el país anfitrión sobre esta cuestión como paso siguiente.

81. La corriente actual de ingresos por alquileres de aproximadamente 1,2 millones de dólares anuales es una fuente de ingresos para los Estados Miembros generada por el Palacio de las Naciones, que se podría utilizar para contribuir a la financiación de las obras de renovación. Los ingresos son generados por los acuerdos de alquiler con organizaciones no pertenecientes a la Secretaría y entidades comerciales, así como por el alquiler de salas de conferencias e instalaciones conexas para reuniones que no figuran en el calendario oficial de conferencias.

82. Como se recordará, este arreglo se utilizó para la construcción de nuevos locales de oficinas en la Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi.

C. Acuerdos de préstamos

83. La concesión de uno o varios préstamos a largo plazo en condiciones preferentes para facilitar la financiación del plan estratégico de conservación del patrimonio ha sido objeto de conversaciones oficiosas con el país anfitrión, sobre una base bilateral, durante algún tiempo. El Secretario General planteó esta cuestión de manera oficial a las autoridades suizas en marzo de 2013. El Director General de la Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra y altos funcionarios de la Sede siguen ocupándose de la cuestión.

84. El 26 de junio de 2013, el Consejo Federal Suizo tomó la decisión de ofrecer apoyo para los proyectos de renovación de las organizaciones internacionales con sede en Ginebra mediante uno o más préstamos a largo plazo con bajos tipos de interés. En este sentido, el país anfitrión puso de relieve en particular la importancia y la prioridad que asigna a la ejecución urgente del plan estratégico de conservación del patrimonio. La duración prevista del o los préstamos de ese tipo, que deberán concederse en condiciones favorables y con tipos de interés inferiores a los del mercado, por un monto no superior al 50% del costo del proyecto que habrá de aprobar la Asamblea General, es de hasta 30 años. Con sujeción al acuerdo de los Estados Miembros, se podrían iniciar negociaciones con el país anfitrión para definir los detalles de esos préstamos.

85. Una opción de préstamo ventajosa podría facilitar la aprobación del proyecto, ya que la oferta suiza de un préstamo podría permitir el inicio de los trabajos de construcción previstos cuando hubieran terminado las obras del plan maestro de mejoras de infraestructura. Por lo tanto, su aceptación podría mitigar los riesgos asociados con una mayor escalada del costo estimado del proyecto, que prolongaría los riesgos para la salud y la seguridad y el continuo deterioro no controlado del Palacio de las Naciones.

D. Acuerdos de asociación público-privada

86. La asociación público-privada es una fuente de financiación alternativa y un método que utiliza capacidades y recursos del sector privado para proporcionar infraestructura y servicios del sector público de acuerdo con especificaciones funcionales y objetivos de rendimiento definidos. Además de desarrollar (es decir, proyectar y construir) la infraestructura y proporcionar financiación, las empresas del sector privado también pueden ocuparse del funcionamiento y mantenimiento de instalaciones públicas.

87. En septiembre de 2012, la Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra y la Comisión Económica para Europa (CEPE) firmaron un memorando de entendimiento sobre la posibilidad de estudiar un modelo de asociación público-privada para la renovación del Palacio de las Naciones. El equipo de especialistas en asociaciones público-privadas de la CEPE convino en prestar asesoramiento a la Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra sobre las opciones de colaboración público-privadas que podrían considerarse para la renovación del Palacio de las Naciones. También en septiembre de 2012, la CEPE comenzó a colaborar con la Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra para prestar asesoramiento sobre las posibilidades pertinentes de asociación público-privada para el proyecto de ejecución del plan estratégico de conservación del patrimonio.

88. La Comisión Económica para Europa organizó dos seminarios sobre las asociaciones público-privadas, que se beneficiaron de la participación de algunos de los principales expertos mundiales en la materia. También se organizó una misión a Londres para conocer de primera mano dos proyectos de renovación en pleno funcionamiento de asociaciones público-privadas, a saber, de los edificios de la Secretaría del Tesoro y el Ministerio de Defensa.

89. La CEPE elaboró un informe basado en su experiencia y su labor para la Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra, cuya conclusión sobre los beneficios de las asociaciones público-privadas no era definitiva. En el informe se recomendó que las Naciones Unidas llevaran a cabo un nuevo estudio de viabilidad. Sin embargo, un nuevo estudio de viabilidad de un acuerdo de asociación público-privada conlleva el riesgo de volver a retrasar la ejecución del proyecto durante años, ya que para realizar ese estudio en profundidad harían falta conocimientos especializados y un período de tiempo sustancial para recabar los recursos técnicos necesarios y produciría inevitablemente una escalada de los costos, como se señaló antes.

90. Durante la elaboración del estudio quedó de manifiesto que es de vital importancia contar con un equipo de gestión con experiencia en materia de cooperación público-privada. Si bien hay muchos expertos en la materia a nivel nacional, hay muy pocos expertos, de haberlos, con experiencia en asociaciones público-privadas a nivel intergubernamental. Tampoco hay ejemplos claros de tales asociaciones en el sistema de las Naciones Unidas o entidades intergubernamentales similares que puedan compararse en magnitud y alcance con el proyecto en el Palacio de las Naciones.

91. El estudio también puso de manifiesto que las consecuencias jurídicas de una asociación público-privada plantean algunos problemas en relación con la utilización del Parque de Ariana con fines comerciales como fuente de generación de ingresos viable. Las Naciones Unidas no son propietarias de los terrenos pero mantienen derechos de uso exclusivos, lo que significa que las condiciones de

cualquier acuerdo de asociación público-privada tendrían que negociarse muy cuidadosamente con el país anfitrión y las autoridades locales para garantizar que se respetaran los intereses de todas las partes y que las condiciones fueran mutuamente aceptables. Cabe razonablemente esperar que las negociaciones serían prolongadas, lo que podría afectar a la fecha prevista de inicio del proyecto. Existen importantes ramificaciones jurídicas y aspectos reglamentarios contrapuestos de las Naciones Unidas relacionados con un modelo de asociación que requerirían arreglos de adquisición y contratación excepcionales, lo cual se sumaría a los riesgos para la puesta en práctica oportuna y eficaz de un enfoque de esa índole.

92. Una de las principales conclusiones a que se llegó como resultado del estudio es que la renovación de un complejo de edificios históricos ocupados por un gran número de interesados, como el Palacio de las Naciones, incrementa considerablemente el ya alto grado de complejidad y los riesgos conexos de un proyecto de una asociación entre los sectores público y privado. Además, la ejecución satisfactoria del proyecto se ve complicada considerablemente por el hecho de que la continuidad de las operaciones es esencial y debe garantizarse durante toda la fase de construcción. Estos factores de incertidumbre derivados de los riesgos institucionales y sobre el terreno con que suele tropezarse en tales circunstancias tienen el potencial para incrementar considerablemente el costo total del proyecto.

93. Con el fin de llegar a una conclusión para el presente informe sobre los beneficios de la asociación público-privada, la Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra encargó a la empresa de gestión del programa que investigara las posibles ventajas e inconvenientes de emprender un proyecto de ese tipo con arreglo a dicho modelo. En las conclusiones de la investigación se señalaron los siguientes riesgos importantes:

- a) Un costo a largo plazo del proyecto posiblemente más alto;
- b) Demoras en la ejecución del proyecto;
- c) Numerosos elementos de incertidumbre jurídica y, por lo tanto, la posibilidad de negociaciones jurídicas prolongadas o no concluyentes;
- d) Posibles cuestiones de gestión del personal debido a la contratación externa de la conservación de las instalaciones con el contratista, en el marco de una asociación público-privada;
- e) La necesidad de establecer un nuevo marco de procedimientos de adquisición y contratación de las Naciones Unidas;
- f) Falta de precedentes de ese tipo de proyectos en el sistema de las Naciones Unidas y falta de experiencia interna sobre esas asociaciones.

94. Teniendo en cuenta todos los riesgos mencionados anteriormente y haciendo balance, no hay suficientes pruebas convincentes para apoyar la utilización de un enfoque de asociación público-privada para un proyecto de renovación de esta magnitud y complejidad en el marco normativo de las Naciones Unidas. El grado considerable de incertidumbre en torno a las esferas clave descritas anteriormente lleva a la conclusión de que el proyecto podría ejecutarse con un costo menor aplicando métodos tradicionales de adquisición y contratación, como los utilizados para el plan maestro de mejoras de infraestructura.

E. Mecanismos de financiación viables

95. Tomando en consideración la perspectiva razonable de llegar a acuerdos de financiación de préstamos, se analizaron dos opciones, que incluyen una combinación de cuotas y préstamos, como se indica a continuación.

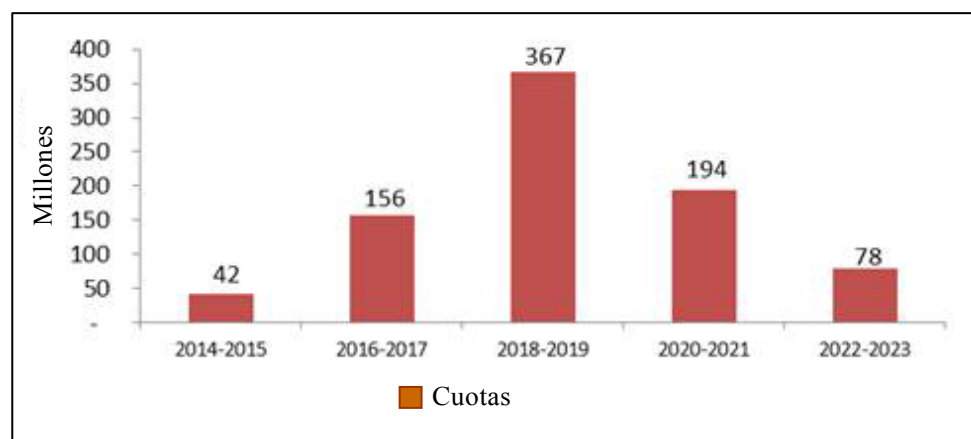
Opción 1: financiación plena mediante cuotas de los Estados Miembros

96. La primera opción sería considerar la posibilidad de financiar el proyecto únicamente mediante las cuotas asignadas a los Estados Miembros durante el período del proyecto de construcción, desde 2014 hasta 2023, de conformidad con las necesidades de recursos previstas que figuran en el cuadro 3. Según el perfil de gastos previsto actualmente, las cuotas asignadas a los Estados Miembros, cada año o cada dos años antes del período de desembolso, tendrían un perfil muy similar al que figura en el gráfico III.

Gráfico III

Perfil de financiación plena mediante cuotas

(En millones de francos suizos)



97. Este enfoque tiene la ventaja de que las cuotas de los Estados Miembros no se fijarían antes de que se produjeran los gastos. Ahora bien, el perfil es irregular, lo que puede no ser atractivo para los Estados Miembros; y desde un punto de vista operacional, no proporciona una reserva de fondos de operaciones importante, lo cual podría limitar la adaptación del proyecto a la secuencia de actividades del programa, en caso necesario, para lograr concluirlo en su conjunto dentro de los plazos previstos.

98. Para un proyecto de construcción de esta magnitud y duración, el “modelo de pago en efectivo” empleado para el plan maestro de mejoras de infraestructura podría ser más apropiado. Este modelo proporcionaría una corriente de efectivo estable, que es una condición previa esencial para la financiación ininterrumpida de los gastos de proyectos. Los Estados Miembros podrían contar con la opción de una cuota global única antes del inicio de la construcción, o la opción alternativa de cuotas multianuales, que se distribuirían en fases para atender las necesidades de gastos del proyecto y facilitar la constitución de reservas de efectivo en los primeros años de construcción.

Opción 2: financiación mediante cuotas combinada con un acuerdo de préstamo a largo plazo

99. La opción alternativa es una combinación de cuotas de los Estados Miembros y, a largo plazo, posiblemente por un período de 30 años, un préstamo en condiciones preferentes del país anfitrión. Esto tiene la ventaja de reducir el desembolso de capital inicial exigido a los Estados Miembros y ofrecer una pauta coherente para fijar las cuotas de los Estados Miembros, pero por un período de tiempo prolongado.

V. Estrategia de ejecución detallada recomendada y mecanismo de financiación multianual

100. Sobre la base de esas conclusiones del análisis detallado del plan de ejecución en cuatro fases descrito anteriormente, incluida la evaluación del costo estimado del proyecto, como se indica en el párrafo 44, se recomienda la estrategia c) como plan de ejecución de las obras de renovación del Palacio de las Naciones por los siguientes motivos:

- a) Es más eficaz en función de los costos;
- b) Es la más breve;
- c) Cumple todos los objetivos fundamentales, especialmente por lo que respecta a mitigar los riesgos para la salud y la seguridad;
- d) Es la que menos perturba las operaciones normales en el Palacio de las Naciones.

101. En cuanto a la financiación, el Secretario General recomienda como la mejor opción, para su consideración por los Estados Miembros, una combinación de préstamo a largo plazo del país anfitrión y que el saldo de los costos del proyecto se sufraguen con cargo a las cuotas de los Estados Miembros. El país anfitrión ha propuesto que la Asamblea General apruebe un préstamo a un tipo de interés favorable con un período de amortización de hasta 30 años por un monto de hasta el 50% del costo estimado del proyecto.

102. Además, en paralelo con el plan estratégico de conservación del patrimonio, el Secretario General pide autorización para llevar a cabo las siguientes actividades que podrían reducir las cuotas de los Estados Miembros:

- a) Seguir solicitando donaciones y contribuciones voluntarias a los Estados Miembros, así como a otros posibles donantes particulares y fundaciones para renovar las salas de conferencias identificadas a tal efecto;
- b) Estudiar, sin perjuicio de lo que decida la Asamblea General, posibilidades como la venta de bienes inmuebles, la venta de los derechos de construcción en bienes inmuebles existentes y otros métodos para rentabilizarlos;
- c) Buscar oportunidades de ampliar la gama de actividades generadoras de ingresos en el Palacio de las Naciones y los ingresos por ese concepto.

VI. Pasos siguientes

103. Habida cuenta de la experiencia adquirida en otros proyectos de infraestructura, como el plan maestro de mejoras de infraestructura, una de las proposiciones fundamentales para la estrategia de ejecución del plan estratégico de conservación del patrimonio es que todo el diseño conceptual y las estimaciones de los gastos conexos se ejecuten en detalle, antes del comienzo de cualquier obra de construcción o renovación. Esto debería reducir considerablemente el riesgo de sobrecostos y retrasos en los plazos durante el período del proyecto.

104. Con ese fin, las tareas del proyecto que se llevarán a cabo en el bienio 2014-2015 para el plan estratégico de conservación del patrimonio comprenderían las siguientes:

a) Elaborar el plan maestro del plan estratégico de conservación del patrimonio con aportaciones de todas las oficinas sustantivas e interesados pertinentes;

b) Realizar evaluaciones detalladas de los edificios y emplazamientos antes de iniciar el diseño conceptual y la preparación de la documentación detallada relativa al diseño;

c) Aplicar disposiciones rigurosas de gobernanza del proyecto;

d) Elaborar el diseño conceptual para todo el plan estratégico de conservación del patrimonio;

e) Elaborar el proyecto detallado para la construcción del nuevo edificio permanente;

f) Elaborar el proyecto detallado para la renovación del edificio de conferencias A;

g) Elaborar el proyecto detallado para la protección contra incendios de los archivos históricos;

h) Planificar y coordinar las actividades de diseño del proyecto, incluso en materia de estimación de costos, control de gastos y gestión del programa;

i) Ejecutar las tareas de evaluación y gestión de los riesgos del proyecto;

j) Realizar actividades con el potencial para aprovechar el valor de los activos de las Naciones Unidas, sin perjuicio de la decisión final que adopte la Asamblea General;

k) Establecer enlaces con el país anfitrión para ultimar las condiciones de una posible oferta de préstamos para su examen ulterior por parte de los Estados Miembros;

l) Elaborar, en consulta con los Estados Miembros, propuestas de acuerdos de financiación para su presentación a la Asamblea General y su aprobación por ella de forma que se cuente con la financiación necesaria para iniciar la construcción en 2017.

105. A continuación se indican las próximas medidas que habría que adoptar con carácter prioritario para que se puedan ejecutar las tareas cruciales del proyecto enumeradas anteriormente:

- a) Establecer un equipo dedicado al proyecto y una dotación de personal de apoyo de enlace;
- b) Contratar servicios de consultoría especializados;
- c) Establecer la estructura de gobernanza del proyecto.

A. Equipo de gestión dedicado al proyecto y personal de apoyo de enlace

106. Es indispensable que se establezca un equipo de gestión del proyecto de tamaño adecuado en 2014-2015 a fin de sentar las bases para las fases ulteriores. El equipo deberá complementarse con una dotación de personal técnico especializado suficiente para dirigir un proyecto de esta magnitud y complejidad.

107. En el cuadro 6 se presenta el equipo propuesto de gestión del proyecto que deberá establecerse en el bienio 2014-2015.

Cuadro 6

Equipo propuesto de gestión del proyecto que deberá establecerse en el bienio 2014-2015

<i>Puesto</i>	<i>Categoría</i>
<i>Personal directivo superior</i>	
Director del Proyecto	D-2
Jefe de Diseño y Construcción	D-1
Jefe de Apoyo a la Gestión del Programa	D-1
Administrador del Proyecto, diseño	P-5
Administrador del Proyecto	P-5
<i>Equipo de gestión del proyecto</i>	
15 puestos del cuadro orgánico de la categoría P-3/P-4	P-3/4
5 puestos de personal de apoyo	Cuadro de Servicios Generales (otras categorías)

108. El Secretario General recomienda que el plan estratégico de conservación del patrimonio sea dirigido por un Director del Proyecto de categoría D-2, que contaría con el apoyo de un equipo de gestión dedicado al proyecto. El Director del Proyecto se encargaría de la dirección general del proyecto a fin de garantizar que se ejecute en el plazo previsto y dentro del presupuesto. Además, el Director del Proyecto se encargaría de mantener una comunicación adecuada entre los interesados.

109. El Director del Proyecto contaría con el apoyo de dos servicios, a saber, el Servicio de Diseño y Construcción y el Servicio de Apoyo a la Gestión del Programa, cada uno de ellos dirigido por un jefe de categoría D-1.

110. El Servicio de Diseño y Construcción se encargaría de la gestión y la coordinación de las actividades de diseño y construcción del proyecto a fin de asegurar el cumplimiento de sus metas y objetivos y tendría la responsabilidad última del diseño del proyecto y la construcción teniendo en cuenta el calendario, los costos y las metas de calidad.

111. El Servicio de Apoyo a la Gestión del Programa se encargaría de prestar respaldo al equipo de diseño y construcción estableciendo y aplicando procedimientos para gestionar eficazmente los riesgos, el calendario y los costos del proyecto. El servicio coordinaría las actividades de adquisición y contención de costos y tendría la responsabilidad última de asegurar la existencia de mecanismos de control adecuados para garantizar la identificación rápida de los sobrecostos previsibles del proyecto y la adopción oportuna de medidas preventivas y de mitigación.

112. Además de ambos servicios, existe la necesidad de establecer en la fase inicial una dotación de personal de enlace integrada por funcionarios del Servicio de Gestión de Conferencias, el Servicio de Seguridad y el Servicio de Administración de Locales. Este personal se asegurará de que las necesidades operacionales actuales y futuras se tengan en cuenta en la elaboración del plan del proyecto. También proporcionaría información sobre las necesidades en las etapas de diseño y construcción del proyecto y facilitaría la coordinación entre el equipo del proyecto y las oficinas para asegurar transiciones sin contratiempos que minimicen la interrupción de las actividades durante la ejecución del proyecto.

113. El equipo del proyecto estará integrado también por personal especializado de adquisiciones, finanzas y presupuesto, así como jurídico y de administración de contratos.

114. Dos administradores del proyecto de categoría P-5, para diseño y para gestión del programa y los gastos, respectivamente, completarían el personal de categoría superior. Además, se necesitarían 15 funcionarios de categoría P-3/P-4 (entre ellos el arquitecto y el ingeniero actuales, ambos de categoría P-4) y 5 funcionarios del Cuadro de Servicios Generales en las esferas de adquisiciones, contratación y asuntos jurídicos, presupuesto y finanzas, sistemas de conferencias, programación del espacio, sistemas mecánicos y eléctricos, tecnología de la información y comunicaciones, patrimonio e información pública.

115. En el anexo II figura un organigrama general del equipo de gestión del plan estratégico de conservación del patrimonio. El organigrama indica la estructura del equipo especializado que se propone para el próximo bienio, así como el personal adicional que ampliaría el equipo en una fase ulterior del calendario de ejecución del proyecto.

B. Servicios de consultoría especializados

116. Los datos históricos y las mejores prácticas muestran que una proporción considerable de las actividades de consultoría, y por lo tanto, de los gastos, se realizan en las primeras etapas de un proyecto durante el período previo a la construcción. En el caso del plan estratégico de conservación del patrimonio se prevé que un 30% de los recursos para sufragar gastos en concepto de honorarios de consultores tendrían que dedicarse al proyecto durante el primer bienio, mientras que el resto se distribuiría durante los cuatro bienios del ciclo de construcción.

117. Para el bienio 2014-2015, el equipo de gestión del proyecto tendría que contratar servicios especializados de coordinación de los proyectistas principales con vistas a la elaboración del plan maestro para el diseño, el diseño conceptual y el diseño detallado, así como servicios permanentes para gestionar el programa y los riesgos. Por lo tanto, sería necesario contratar:

- a) Una empresa proyectista principal;
- b) Una o más empresas proyectistas especializadas;
- c) Una empresa de gestión del programa;
- d) Una empresa de gestión de los riesgos.

118. Una empresa coordinadora del diseño elaboraría el plan maestro general para el diseño, que incluiría las directrices de diseño para su aplicación por todos los especialistas en diseño como los arquitectos y los ingenieros estructurales, mecánicos, eléctricos, de sistemas de congresos y comunicaciones. La empresa establecería todos los procedimientos necesarios para dirigir y coordinar las actividades de diseño y construcción, incluso en materia de calendario y plazos, entregables, propuestas, prototipos, procesos de aprobación, distribución de documentos, controles de calidad, pruebas de aceptación y procedimientos de puesta en marcha requeridos para las distintas etapas del proyecto.

119. Dicha empresa también se encargaría de elaborar el diseño del nuevo edificio cuya construcción se propone, con inclusión del diseño conceptual, el diseño detallado, el diseño técnico y los planos y especificaciones de construcción, así como los pliegos de condiciones para contratar los servicios de construcción. Posteriormente, la empresa elaboraría el diseño detallado, que incluiría los pliegos de condiciones técnicas para el proyecto del nuevo edificio.

120. Bajo la coordinación de la empresa proyectista principal, se contrataría a una o más empresas proyectistas especializadas para que elaboraran, en el próximo bienio, el diseño conceptual, el diseño detallado, los diseños técnicos y los planos de construcción, las especificaciones y los pliegos de condiciones para los demás componentes del proyecto y, concretamente, para la renovación del edificio de conferencias A y la protección contra incendios de los archivos históricos.

121. Una empresa de gestión de programas prestaría asistencia en la planificación general, la coordinación y el control del proyecto. Concretamente, la empresa prestaría asistencia en la elaboración de informes sobre el proyecto y directrices detalladas respecto de su gestión, la planificación de los recursos, la gestión del valor y el control de la calidad para garantizar el desarrollo y control de las actividades de diseño del proyecto, de forma que los gastos de las obras de construcción futuras se mantuvieran dentro de los límites previstos en el plan de gastos y finalizaran dentro del plazo establecido de acuerdo con los parámetros de calidad exigidos. Otras tareas de la empresa serían la contención de precios, la gestión de la programación y la determinación de posibles aumentos descontrolados de la escala del proyecto.

122. Una empresa independiente de gestión de riesgos evaluaría las actividades del proyecto para reducir al mínimo los riesgos de sobrecostos y retrasos. Entre los principales productos figurarían los siguientes:

- a) Un informe analítico en el que se determinarían todos los riesgos del proyecto;
- b) Un informe sobre el impacto del riesgo en el que se determinarían las posibles repercusiones en términos de costo, tiempo y calidad;
- c) Un informe de gestión de los riesgos, que incluiría un proyecto de respuesta a los riesgos y procedimientos de mitigación;

- d) Registros uniformes actualizados con periodicidad trimestral sobre el análisis de los riesgos y su repercusión e informes de gestión;
- e) Planes para imprevistos.

C. Estructura de gobernanza del proyecto

123. En el anexo III se presenta la estructura de gobernanza que se propone para el plan estratégico de conservación del patrimonio, en el que participarían todos los interesados que se vieran afectados directa o indirectamente por el proyecto propuesto.

124. El Director General de la Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra sería el responsable general del proyecto y proporcionaría orientación y dirección generales, por conducto del Director de Administración, al Director del Proyecto y al equipo de gestión.

125. En el desempeño de sus funciones como responsable del proyecto, el Director General contaría con el asesoramiento de un comité directivo del plan estratégico de conservación del patrimonio que, a su vez, recibiría asesoramiento técnico periódico de la empresa independiente de gestión de riesgos.

126. El comité directivo estaría integrado por Secretarios Generales Adjuntos o sus suplentes, y los principales departamentos y oficinas de Ginebra y la Sede con influencia general directa en las operaciones del proyecto de renovación.

127. El Subsecretario General de Servicios Centrales de Apoyo del Departamento de Gestión de la Sede, también miembro del Comité Directivo, proporcionará apoyo y asesoramiento periódicos por conducto del Director de Administración de la Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra al Director del Proyecto.

128. Los expertos de la Sección de Edificios y Servicios Técnicos de los Servicios Centrales de Apoyo de la Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra prestarían apoyo a este equipo en relación con las operaciones cotidianas en las instalaciones del Palacio de las Naciones, para conservar la memoria institucional y celebrar consultas con el equipo de gestión del proyecto respecto de la puesta en servicio y funcionamiento de las instalaciones tras la conclusión del plan estratégico de conservación del patrimonio.

129. Además, los departamentos, oficinas y servicios sustantivos del Palacio de las Naciones que se vieran directamente afectados por las operaciones en el Palacio de las Naciones o tuvieran influencia en ellas designarían coordinadores para que colaboraran con el equipo de gestión del proyecto en el marco del comité coordinador de enlace entre las categorías a fin de velar por que las cuestiones operacionales relacionadas con el programa de renovación se examinaran debidamente y se comunicaran oportunamente.

130. Otro elemento esencial del marco de gobernanza son los servicios de una empresa independiente de gestión de riesgos subordinada al Director de la División de Administración de la Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra, que colaboraría con él en el establecimiento y la puesta al día de la estrategia general de gestión de riesgos. Además, la empresa de gestión de riesgos trabajaría en estrecha coordinación con el servicio de apoyo a la gestión del programa del equipo encargado del plan estratégico de conservación del patrimonio y prestaría asesoramiento al comité directivo, como se explicó anteriormente.

VII. Necesidades de recursos para el bienio 2014-2015

131. Se estima que en el bienio 2014-2015, se necesitarían recursos por valor de 41.950.860 francos suizos, incluidas las prestaciones, para el equipo de gestión del proyecto, el personal de enlace y los servicios de consultoría necesarios para dar los pasos siguientes en dirección al desarrollo del proyecto descritos en la sección VI. Esto equivale a 44.676.100 dólares en valores preliminares de 2014-2015.

132. Como se indica en el cuadro 6, se solicitan recursos por valor de 7.000.000 francos suizos (7.454.700 dólares) para establecer un equipo de gestión del plan estratégico de conservación del patrimonio, con una plantilla de 25 funcionarios en puestos temporarios dirigido por el Director del Proyecto (de categoría D-2). Los recursos para servicios de consultoría que hacen falta para dar los siguientes pasos importantes se estiman en 34.950.860 francos suizos (37.221.400 dólares).

133. Habida cuenta de la experiencia adquirida en otros proyectos de infraestructura de gran magnitud y las mejores prácticas del sector, se considera importante establecer un equipo prácticamente completo de gestión del proyecto desde su inicio y mantenerlo durante todo el período del plan estratégico de conservación del patrimonio. La excepción sería la adición de una dotación de tres funcionarios en 2016.

134. La necesidad de contar con equipo especializado completo para la duración del proyecto se basa también en consideraciones de control de riesgos que hacen necesario asignar recursos y tiempo suficientes durante la fase de planificación para mitigar los riesgos de retrasos y sobrecostes en la fase de construcción.

135. En el cuadro 7 se indican las necesidades de recursos para el bienio 2014-2015.

Cuadro 7
Necesidades para el bienio 2014-2015

(En miles de francos suizos)

	2014	2015	Total
Rehabilitación y construcción	–	–	–
Gastos accesorios	–	–	–
Subtotal, renovación	–	–	–
Servicios de diseño y consultoría	12 800,0	18 150,9	30 950,9
Gestión del proyecto	2 500,0	4 500,0	7 000,0
Seguro	–	–	–
Control de calidad	–	–	–
Fondos para imprevistos/aumentos	1 400,0	2 600,0	4 000,0
Subtotal	16 700,0	25 250,9	41 950,9
Costo total estimado	16 700,0	25 250,9	41 950,9

(En miles de dólares de los Estados Unidos (miles))

Rehabilitación y construcción	–	–	–
Gastos accesorios	–	–	–
Subtotal, renovación	–	–	–
Servicios de diseño y consultoría	13 631,5	19 330,0	32 961,5
Gestión del proyecto	2 662,4	4 792,3	7 454,7
Seguro	–	–	–
Control de calidad	–	–	–
Fondos para imprevistos/aumentos	1 490,9	2 769,0	4 259,9
Subtotal	17 784,8	26 891,3	44 676,1
Costo total estimado	17 784,8	26 891,3	44 676,1

VIII. Conclusiones

136. El Secretario General ha terminado su mandato de examinar en profundidad el plan estratégico de conservación del patrimonio. Por lo tanto, el presente informe aborda las cuestiones puestas de relieve por la Asamblea General en su resolución [66/247](#). En consecuencia, el Secretario General es de la opinión de que la Asamblea General debería estar en condiciones de adoptar una decisión fundamentada sobre la propuesta de ejecución de las obras de renovación que se necesitan con urgencia en el Palacio de las Naciones en Ginebra.

137. Los resultados y conclusiones del estudio resumidos en los capítulos anteriores demuestran claramente la urgencia de llevar a cabo las obras de reparación y rehabilitación que figuran en la lista de prioridades, conocidas comúnmente como el plan estratégico de conservación del patrimonio, para afrontar, lo antes posible, diversos riesgos para la salud y la seguridad. Por consiguiente, el Secretario General ha llegado a la conclusión de que redundaría en beneficio de las Naciones Unidas que el plan estratégico de conservación del patrimonio se ejecutara rápidamente, sin más demora.

IX. Propuestas de medidas que deberá adoptar la Asamblea General

138. El Secretario General recomienda que la Asamblea General:

a) Tome nota de los peligros, riesgos y deficiencias resultantes del estado actual de los edificios del Palacio de las Naciones en Ginebra y las alternativas de ejecución viables que ha propuesto para mejorar esas condiciones;

b) Apruebe la estrategia de ejecución detallada recomendada c);

c) Acepte la estimación de los recursos totales necesarios para el proyecto, por un monto de 837 millones de francos suizos, u 891.373.800 dólares, en valores preliminares de 2014-2015, basada en la información actualizada disponible;

d) Acoja con satisfacción el ofrecimiento de apoyo del Gobierno de Suiza y reconozca los esfuerzos desplegados por el país anfitrión para hacer posible la ejecución del plan estratégico de conservación del patrimonio;

e) Autorice al Secretario General a entablar negociaciones con el país anfitrión sobre el ofrecimiento de un préstamo, sin perjuicio de la decisión final que adopte la Asamblea;

f) Apruebe los pasos siguientes descritos en la sección VI, sin perjuicio de su decisión final; y apruebe recursos para el bienio 2014-2015 por un monto total estimado de 41.950.860 francos suizos, o 44.676.100 dólares, en valores preliminares de 2014-2015;

g) Apruebe el establecimiento de una cuenta especial multianual para el plan estratégico de conservación del patrimonio y pida al Secretario General que adopte las disposiciones necesarias en ese sentido;

h) Decida consignar 44.676.100 dólares en la cuenta especial para el plan estratégico de conservación del patrimonio para el bienio 2014-2015, de conformidad con la resolución pertinente, que deberá aprobar la Asamblea General, sobre la escala de cuotas aplicable en el bienio 2014-2015, para servicios de diseño, servicios conexos de gestión del proyecto y gestión de servicios previos a la construcción;

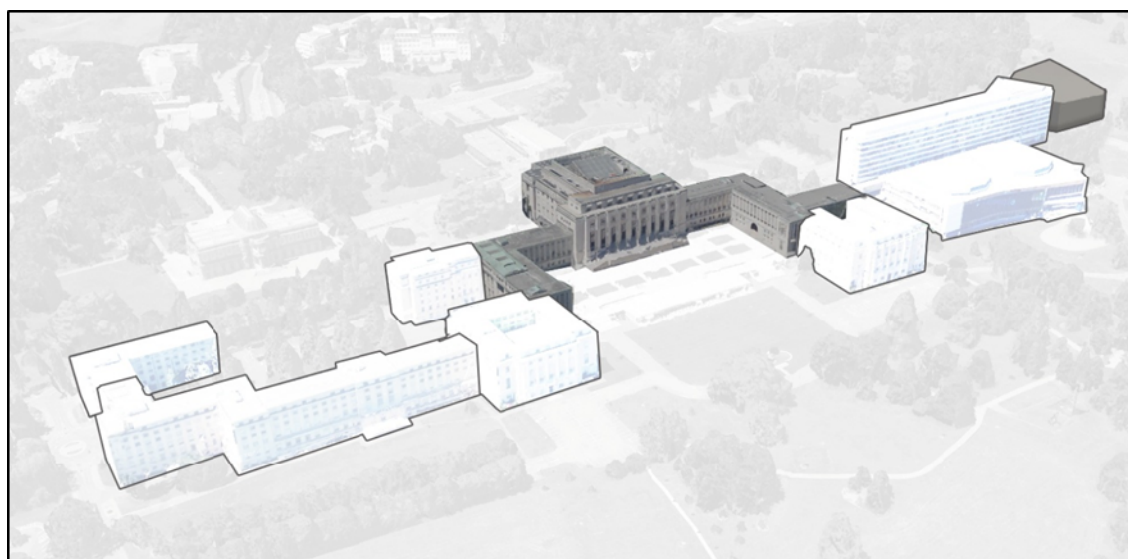
i) Pida al Secretario General que elabore, en consulta con los Estados Miembros, posibles disposiciones de financiación lo más rápidamente posible para su presentación y aprobación por la Asamblea General de forma que se cuente la financiación necesaria para iniciar la construcción en 2017.

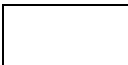


Anexo I

Fases de ejecución del proyecto de plan estratégico de conservación del patrimonio propuesto

Fase 1

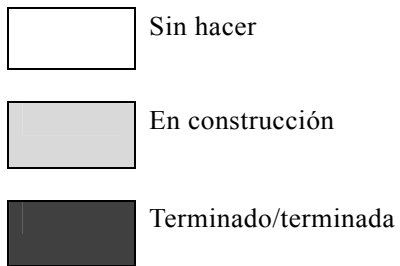
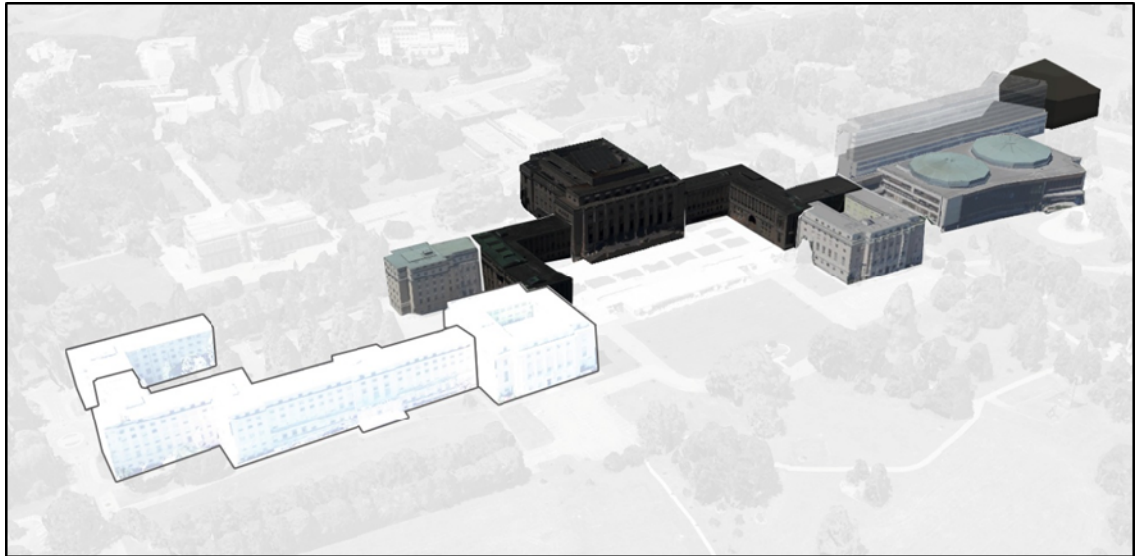
- Construcción del nuevo edificio permanente;
- Renovación de la zona de conferencias del edificio A;
- Instalación de un sistema de protección contra incendios de los archivos históricos en el edificio B (biblioteca).



	Sin hacer
	En construcción
	Terminada

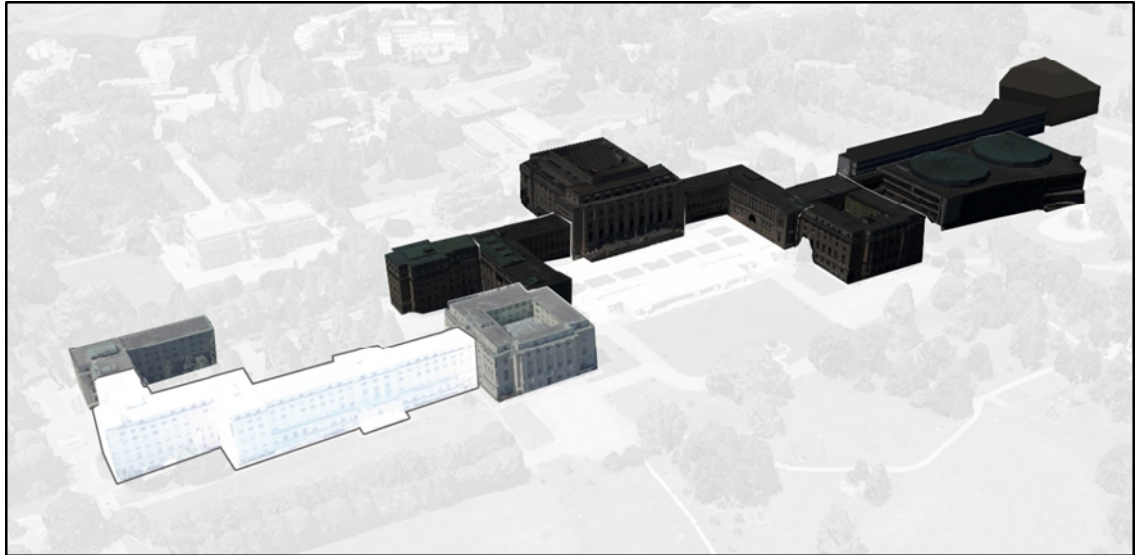
Fase 2


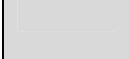

- Reubicación del personal de los edificios E, D y B en las instalaciones de nueva construcción;
- Renovación de las instalaciones de conferencias del edificio E;
- Renovación del edificio B (biblioteca y oficinas);
- Renovación del edificio D;
- Desmantelamiento de la torre de oficinas del edificio E.



Fase 3

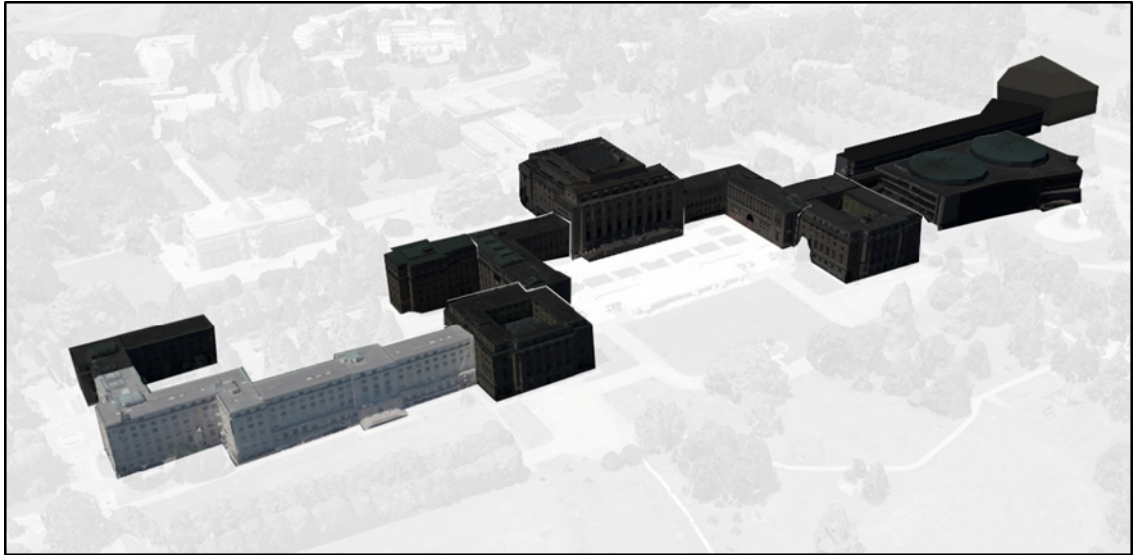
- Reubicación del personal del edificio C y de una parte del personal del edificio S en los locales provisionales;
- Renovación de las oficinas, salas de conferencias y zonas comerciales del edificio C y renovación parcial de las del edificio S.






	Sin hacer
	En construcción
	Terminada

Fase 4

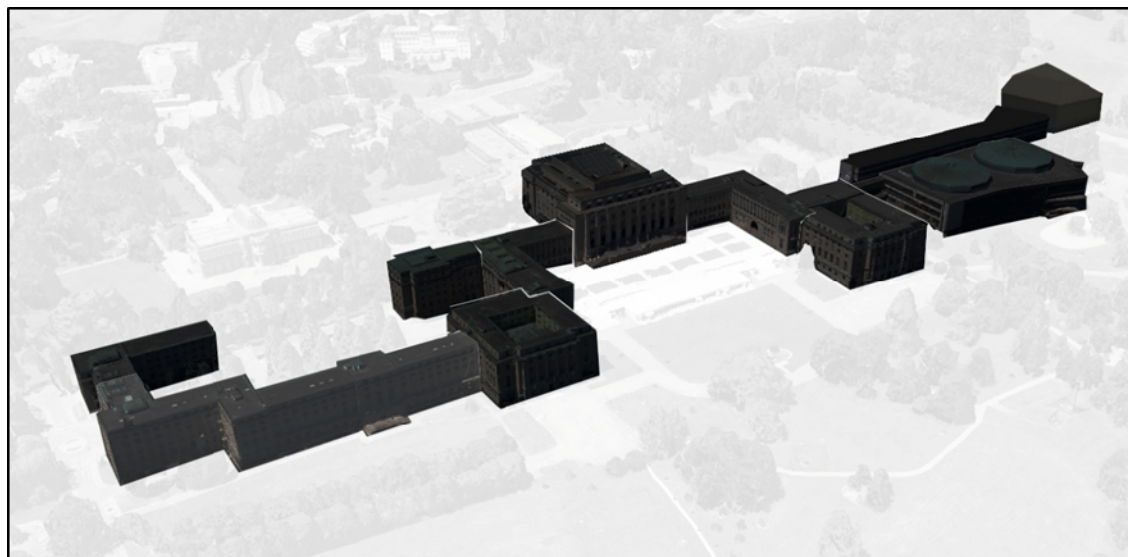
- Conclusión de la renovación del edificio S.

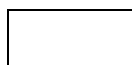




-  Sin hacer
-  En construcción
-  Terminada

Plan estratégico de conservación del patrimonio concluido

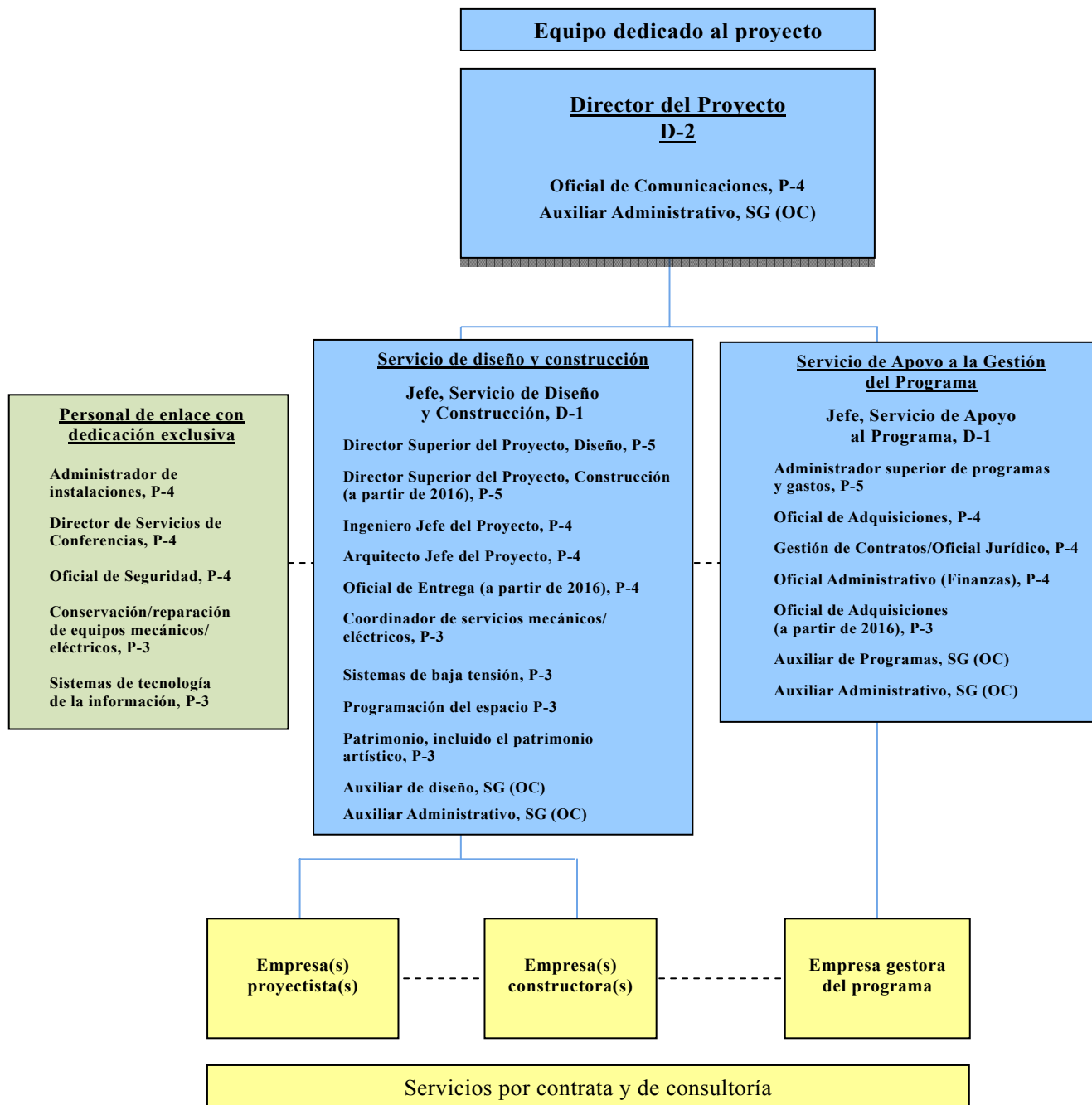
- Palacio de las Naciones enteramente renovado.



-  Sin hacer
-  En construcción
-  Terminada

Anexo II

Equipo dedicado al proyecto de ejecución del plan estratégico de conservación del patrimonio



Abreviaturas: SG, Cuadro de Servicios Generales; OC, otras categorías.

Anexo III

Estructura de gobernanza del plan estratégico de conservación del patrimonio

