



Consejo de Administración

316.ª reunión, Ginebra, 1-16 noviembre de 2012

GB.316/PFA/3

Sección de Programa, Presupuesto y Administración
Segmento de Programa, Presupuesto y Administración

PFA

Fecha: 4 de octubre de 2012

Original: inglés

TERCER PUNTO DEL ORDEN DEL DÍA

Cuestiones relacionadas con las construcciones: proyecto de renovación del edificio de la sede

Finalidad del documento

En el presente documento se proporciona información sobre el avance del proyecto de renovación del edificio de la sede desde la 315.ª reunión del Consejo de Administración.

Objetivo estratégico pertinente: No se aplica.

Repercusiones en materia de políticas: Ninguna.

Repercusiones jurídicas: Ninguna.

Repercusiones financieras: Ninguna.

Seguimiento requerido: El presente documento se somete al Consejo de Administración para debate y orientación.

Unidad autora: Departamento de Gestión de Instalaciones (FACILITIES).

Documentos conexos: GB.309/PFA/BS/2 (&Corr.); GB.309/PFA/11/1; GB.310/PFA/BS/1; GB.312/PFA/5 (&Corr.); GB.313/PFA/INF/2; GB.313/PFA/INF/2 (Add.); GB.313/PFA/3; GB.315/6/1 y GB.316/POL/2/2.

Introducción

1. En su 309.^a reunión (noviembre de 2010), el Consejo de Administración aprobó un plan general de renovación del edificio de la sede de la OIT ¹. También aprobó la sustitución de los 16 ascensores principales del edificio ². En este documento se ofrece información sobre el avance de las diversas actividades previstas en la primera fase del proyecto de renovación (2011-2015) desde la 315.^a reunión del Consejo de Administración (junio de 2012). En anexo figuran un registro de riesgos actualizado y la información relativa a los gastos y compromisos financieros del proyecto.

Sustitución de los ascensores

2. La sustitución de los 16 ascensores principales del edificio comenzó en junio de 2012 y se está desarrollando conforme a lo previsto. En el plan de sustitución se prevé que a finales de octubre de 2012 entren en funcionamiento dos nuevos ascensores en cada ala del edificio. Se seguirá trabajando en los ascensores restantes a lo largo de 2013.

Cocinas

3. Las reparaciones estructurales de los suelos y de las instalaciones de ventilación, fontanería y electricidad de las cocinas se iniciaron en julio de 2012. Se empezaron las obras en la zona de autoservicio del restaurante, cuya renovación concluyó a finales de septiembre de 2012. También se han iniciado los trabajos para trasladar la cafetería del nivel R1 al nivel R2, cerca de la entrada del restaurante ³. El resto de intervenciones, que se llevarán a cabo entre noviembre de 2012 y octubre de 2013, afectan a las cocinas propiamente dichas. Si bien estos trabajos pasarán más desapercibidos para el personal y las visitas, su coordinación técnica y su ejecución son complejas, puesto que las cocinas deberán seguir en funcionamiento durante todo el período.

Gestión del proyecto

4. En mayo de 2012 se adjudicó el contrato para la prestación de servicios de «piloto del proyecto» a un consorcio ítalo-suizo. El equipo piloto, compuesto por arquitectos, ingenieros y otros especialistas de la construcción, inició las actividades preparatorias en junio de 2012, actividades que consistieron en evaluar el estado del edificio, estudiar todos los planos y otros documentos disponibles y efectuar las mediciones necesarias. Sobre la base de esta evaluación, que estará lista en febrero de 2013, el equipo piloto elaborará un proyecto de propuestas para la renovación del edificio en su conjunto. Las propuestas deberán presentarse en abril de 2013. Cuando la Oficina haya examinado y aprobado las propuestas, el equipo piloto preparará el pliego de condiciones técnicas y los planos correspondientes a todas las obras que se haya previsto ejecutar. Estos documentos deberán estar listos en septiembre de 2013. Por último, el equipo piloto redactará los documentos necesarios para iniciar el procedimiento de licitación internacional correspondiente a los trabajos de renovación de las plantas 1 a 11. Está previsto que el anuncio de licitación se

¹ Los pormenores del plan se describen en el documento GB.309/PFA/BS/2 (&Corr.).

² Documento GB.309/PFA/11/1.

³ Documento GB.312/PFA/5 (&Corr.), párrafo 6.

publique en febrero de 2014. Además, el equipo piloto participará en la evaluación de las distintas ofertas, que se calcula que finalizará en mayo de 2014. Se prevé que la renovación de las plantas 1 a 11 comience en cuanto se adjudiquen las obras. Durante la primera fase del proyecto se renovarán dos tercios de las plantas del edificio, y la renovación del tercio restante se llevará a cabo en 2016 en el marco de la fase final del proyecto (2016-2018).

5. El comité directivo del proyecto constituyó un grupo de trabajo reducido cuyo cometido era estudiar las distintas posibilidades de diseño y distribución de las plantas 1 a 11. El grupo de trabajo finalizó el estudio en septiembre de 2012. En octubre y noviembre de 2012 se consultará al personal acerca de las distintas posibilidades analizadas por el grupo de trabajo. La Oficina deberá informar al equipo piloto de su decisión definitiva a este respecto antes de finales de 2012, a fin de que éste pueda elaborar las propuestas dentro de los plazos mencionados en el párrafo 4.
6. El equipo piloto ha examinado el registro de riesgos del proyecto y ha hecho constar sus observaciones en el registro de riesgos revisado que figura en el anexo I a este documento.
7. En respuesta a las opiniones formuladas por el Consejo de Administración en su 313.^a reunión (marzo de 2012), la Oficina ha contratado un director de proyecto con la adecuada preparación técnica y experiencia en el sector privado. El director de proyecto entrará en funciones en noviembre de 2012.
8. El comité directivo del proyecto y el equipo del proyecto se reúnen con regularidad. El Director General Adjunto de Gestión y Reforma presidirá el comité directivo del proyecto y se introducirán nuevos mecanismos de control para ofrecer al Director General información más frecuente en relación con el cumplimiento del presupuesto y de los plazos previstos.

Comunicación

9. En el portal de Internet y en la Intranet de la Oficina se sigue publicando información actualizada relativa al proyecto. El personal y las visitas reciben constantemente información sobre el avance de las obras de sustitución de los ascensores y de renovación de las cocinas mediante notas informativas y a través de las pantallas de vídeo instaladas al efecto en el nivel R2 de cada ala del edificio.

Presupuesto del proyecto

10. En el anexo II se proporciona información actualizada sobre los gastos del proyecto incurridos con cargo al Fondo de Construcciones y Alojamiento y al presupuesto ordinario registrados a finales de agosto de 2012, así como sobre los compromisos financieros existentes y previstos para el período 2012-2015. Los importes señalados en los apartados relativos a los gastos y los compromisos actuales corresponden a todos los contratos firmados hasta la fecha. El proyecto se sigue enmarcando dentro del nivel de presupuesto aprobado de 89,1 millones de francos suizos (CHF). La subestimación manifiesta del costo de renovación de las cocinas obedece a diversos motivos. La principal causa es que las asignaciones previstas en el plan general aprobado por el Consejo de Administración en noviembre de 2010 se basaban en las estimaciones de estudios preliminares llevados a cabo a principios de 2010 que, según se indicó en su momento, estaban sujetas a las tarifas vigentes en el sector, que tenían un margen de variación de más/menos 15 por ciento. También debe tenerse en cuenta el aumento de la inflación desde 2010. Si bien la tasa de inflación general sigue siendo moderada en Suiza, las tasas de inflación correspondientes al sector de la construcción de ese país son muy superiores al promedio. En particular, en

el caso del mobiliario de cocina la tasa de inflación alcanzó el 11 por ciento en los últimos 18 meses, y en el de las instalaciones técnicas bajo suelo, la inflación rozó el 15 por ciento. El sobrecoste de la renovación de las cocinas se financiará con cargo a las partidas presupuestarias previstas para sufragar la inflación y los gastos imprevistos.

- 11.** Por último, según se informó al Consejo de Administración en noviembre de 2011, se decidió trasladar la cafetería del nivel R1 al nivel R2 a fin de disponer de 400 metros cuadrados más en el R1 que podrían destinarse a espacios de oficinas y almacenamiento. El costo de las obras que esto implica, cuyo importe se estima en 276 000 francos suizos, no estaba incluido en el presupuesto inicial para la renovación de la zona de las cocinas y el autoservicio, dado que en un principio se había previsto efectuar todos los trabajos ajenos a la renovación de las cocinas propiamente dichas y a la renovación de los dos tercios de las plantas 1 a 11 durante la fase final del proyecto (2016-2018). Habida cuenta de que la realización de esos trabajos durante la primera fase y el consiguiente aumento del espacio disponible ofrecían la posibilidad de reducir los costos globales, en particular a la luz de la decisión posterior de no construir oficinas temporales, se consideró conveniente llevar a cabo la renovación del espacio disponible en la zona de la cafetería durante el periodo en que los proveedores estuvieran trabajando en esa parte del edificio. Los costos totales estimados para la fase 1 del proyecto siguen estando dentro de los límites del presupuesto aprobado. A medida que avancen las labores del piloto del proyecto y se disponga de datos más exactos en relación con los costos, se presentarán al Consejo de Administración revisiones del presupuesto y de la estimación de los costos en relación con la renovación de las plantas 1 a 11 y los demás trabajos enumerados en el plan general.

Anexo I

Registro de riesgos de la fase 1 del proyecto de renovación de la sede de la OIT (Versión 2, agosto de 2012)

1	Gobernanza, gestión y planificación	Código			
2	Dirección del proyecto	Probabilidad	Proximidad en el tiempo	Impacto	
3	Trabajos	A: alta	C: cercana	A: alto	
4	Renovación de las plantas 1 a 11 (dos tercios)	M: moderada	M: media	M: medio	
5	Renovación de las cocinas	B: baja	L: lejana	B: bajo	
6	Sustitución de los ascensores				
7	Construcción del anexo				
8	Inventario del amianto				
9	Enlace con la fase 2				

Núm.	Riesgo	Probabilidad	Proximidad en el tiempo	Impacto (costo)	Impacto (plazo)	Impacto (calidad)	Mitigación	Riesgo residual
1	Gobernanza, gestión y planificación							
1.1	Gobernanza y gestión							
1.1.1	Los procesos de gestión y gobernanza del proyecto no están definidos claramente, lo que genera confusión respecto de las funciones y responsabilidades y la rendición de cuentas.	M	C	M	A	M	Mandatos claramente definidos para el comité directivo, el equipo del proyecto, el piloto del proyecto y el director del proyecto.	Bajo
1.1.2	La capacidad interna es insuficiente para gestionar un proyecto de esta envergadura.	M	C	A	A	M	Contratación de personal calificado para el equipo del proyecto.	Bajo
1.2	Responsabilidades							
1.2.1	Posibilidad de alteración o cambio mayor del alcance del proyecto (<i>scope creep</i>), de sobrecostos y de demoras no detectados a tiempo debido a una redacción inadecuada de los contratos.	M	C	A	M	B	Contratos precisos, jurídicamente rigurosos y con un precio fijo.	Medio

Núm.	Riesgo	Probabilidad	Proximidad en el tiempo	Impacto (costo)	Impacto (plazo)	Impacto (calidad)	Mitigación	Riesgo residual
1.2.2	Posibilidad de alteración o cambio mayor del alcance del proyecto, de sobrecostos y de demoras no detectados a tiempo debido a que los procedimientos de supervisión, presentación de informes y rendición de cuentas son inadecuados.	M	M	A	A	B	Pleno respeto del programa de presentación de informes; el comité directivo deberá establecer umbrales bien definidos para los aumentos y la aprobación de las órdenes de cambios.	Bajo
1.2.3	No se informa debidamente a las aseguradoras de los riesgos agravados, lo que tiene como consecuencia que se deniegue el pago al formular una reclamación.	M	C	A	B	B	El comité directivo sobre cobertura de seguros deberá recomendar que se proporcione toda la información a los seguros y que se contrate un seguro adicional en caso de ser necesario.	Bajo
1.2.4	La redacción o la comunicación de las exenciones de responsabilidad es inadecuada, lo que da lugar a responsabilidades no previstas en caso de daños materiales, lesiones personales, enfermedad o muerte.	M	C	A	B	B	Adecuada redacción y comunicación de las exenciones de responsabilidad.	Bajo
1.2.5	El piloto del proyecto y los demás contratistas no están debidamente asegurados para asumir las reclamaciones relativas a defectos técnicos, accidentes, etc.	B	C	A	M	B	Los contratos exigen una cobertura de seguro adecuada.	Bajo
1.2.6	El piloto del proyecto no puede llevar a cabo todas las tareas debido a la ausencia prolongada o a la renuncia de parte de su personal.	M	M	M	M	M	El contrato con el piloto del proyecto deberá ofrecer garantías de que las ausencias eventuales se puedan cubrir a tiempo.	Bajo
1.2.7	Las diferencias relativas a los contratos con uno o más contratistas acarrearán retrasos en los trabajos correspondientes.	M	C	M	A	B	Las cláusulas del contrato deberán contener mecanismos efectivos de solución de diferencias.	Medio
1.3	Leyes, reglamentos, normas y procedimientos							
1.3.1	No se respetan las normas vigentes en materia de seguridad y salud, lo que tiene como consecuencia accidentes y litigios.	B	M	B	M	B	Las cláusulas contractuales relativas a la seguridad y salud deben definirse con claridad y ajustarse a la normativa local en materia de seguridad; se deben tomar medidas para garantizar su cumplimiento.	Bajo
1.3.2	Los contratistas no respetan las condiciones laborales de la OIT o los convenios colectivos vigentes.	B	M	B	M	B	Las cláusulas contractuales relativas a las condiciones de empleo deben definirse con claridad; supervisión	Bajo

Núm.	Riesgo	Probabilidad	Proximidad en el tiempo	Impacto (costo)	Impacto (plazo)	Impacto (calidad)	Mitigación	Riesgo residual
1.3.3	Retraso imprevisto en la instauración de procedimientos de consulta con el país anfitrión.	A	M	B	M	B	períodica por un servicio jurídico especializado. Celebración de consultas previas con los servicios públicos pertinentes para identificar conjuntamente la mejor solución.	Bajo
1.3.4	Dificultades técnicas y/o financieras para armonizar todo o parte del edificio con las normas locales de seguridad contra incendios y siniestros.	A	C	A	M	B	Deberá solicitarse la asistencia de consultores expertos en la planificación de las instalaciones de seguridad para introducirlos lo más pronto posible en el proceso del proyecto.	Medio
1.3.5	Dificultades técnicas y/o financieras para armonizar todo o parte del edificio con las normas locales de higiene en el trabajo.	A	C	M	B	M	Deberá solicitarse la asistencia de consultores expertos en la planificación de las instalaciones de higiene para introducirlos lo más pronto posible en el proceso del proyecto.	Bajo
1.3.6	Dificultades técnicas y/o financieras para armonizar todo o parte del edificio con las normas locales de accesibilidad para las personas con discapacidad.	A	C	B	B	B	Deberá solicitarse la asistencia de consultores expertos en la planificación de las instalaciones destinadas a las personas con movilidad reducida para introducirlos lo más pronto posible en el proceso del proyecto.	Bajo
1.3.7	Dificultades técnicas y/o financieras para asegurarse de que todo o parte del edificio se ajuste a las normas que tienen por objeto el abandono de la utilización de los combustibles fósiles.	A	C	A	B	B	El consorcio encargado de elaborar el proyecto incorpora la demanda de la OIT y procura alcanzar la optimización de las soluciones desde el punto de vista técnico y presupuestario.	Medio
1.4	Financiación							
1.4.1	El presupuesto aprobado es insuficiente para financiar todas las actividades previstas e imprevistas.	B	L	A	M	B	Contratos de precio fijo con pliegos de condiciones técnicas claros; procedimientos estrictos de control y previsión presupuestarios; reserva para imprevistos.	Bajo

Núm.	Riesgo	Probabilidad	Proximidad en el tiempo	Impacto (costo)	Impacto (plazo)	Impacto (calidad)	Mitigación	Riesgo residual
1.5 Planificación								
1.5.1	Planificación original poco realista, lo que acarrea retrasos en la ejecución y sobrecostos.	M	C	A	A	M	Cada elemento del proyecto tiene objetivos claramente definidos para poder controlar su avance; cláusulas de penalización en los contratos con los contratistas; supervisión diaria del proyecto por el piloto del proyecto y el equipo del proyecto.	Medio
1.6 Programación								
1.6.1	La programación ocupa más tiempo de lo previsto y se lleva a cabo parcialmente.	M	M	A	A	A	Se definen el perímetro de intervención completo y el pliego de condiciones técnicas detalladas; se optimiza el proceso de adopción de decisiones.	Bajo
1.6.2	El comité directivo se demora en proponer las tipologías de los despachos o es incapaz de formularlas.	B	C	A	A	B	En caso de situación de bloqueo, la decisión corresponderá al Director General.	Bajo
1.7 Comunicación								
1.7.1	La falta de comunicación con el personal de la OIT provoca confusión, malentendidos, desmotivación y quejas.	M	M	B	B	B	Elaborar una estrategia de comunicación transparente y eficaz; incluir a representantes del personal en el equipo del proyecto.	Medio
1.7.2	La falta de comunicación con el Consejo de Administración provoca confusión y malentendidos.	M	M	B	B	B	Presentación periódica de informes sobre el avance del proyecto al Consejo de Administración y visitas de los trabajos para los mandantes.	Bajo
2 Dirección del proyecto								
2.1 Relaciones con el piloto								
2.1.1	No hay intercambio de información entre el comité directivo, el equipo del proyecto, el piloto del proyecto y el director del proyecto, lo que impide que se tomen decisiones con conocimiento de causa y en el momento oportuno.	M	M	A	A	M	Establecimiento y respeto absoluto de programas periódicos de reuniones y presentación de informes.	Bajo

Núm.	Riesgo	Probabilidad	Proximidad en el tiempo	Impacto (costo)	Impacto (plazo)	Impacto (calidad)	Mitigación	Riesgo residual
2.1.2	La falta de comunicación con los mandantes de la OIT provoca confusión y malentendidos.	M	M	B	B	B	Presentación periódica de informes sobre el avance del proyecto al Consejo de Administración y visitas de los trabajos para los mandantes.	Bajo
3	Trabajos							
3.1	Materiales							
3.1.1	Los materiales utilizados por los contratistas no cumplen con el pliego de especificaciones técnicas de las respectivas solicitudes de ofertas, lo que obliga a llevar a cabo importantes reparaciones una vez finalizado el proyecto.	B	M	A	A	A	Comprobación de los materiales utilizados por el piloto del proyecto; cláusulas de garantía en los contratos; retención del 10 por ciento del importe del contrato hasta que la OIT acepte formalmente los trabajos.	Bajo
3.2	Técnica							
3.2.1	Resulta imposible finalizar la renovación en el plazo y el presupuesto pactados debido a problemas técnicos imprevistos.	M	L	A	A	M	Los contratos con el piloto del proyecto y el contratista general deberán estar redactados con precisión para asegurarse de que se comparten los riesgos.	Bajo
3.3	Molestias							
3.3.1	Los trabajos generan más molestias por el ruido y el polvo que lo previsto.	B	M	B	B	B	Asegurarse de que los tabiques de separación son suficientemente gruesos y aislantes al ruido.	Bajo
4	Renovación de las plantas 1 a 11 (dos tercios)							
4.1	Programación							
4.1.1	Las oficinas renovadas no responden a las necesidades funcionales de la OIT o no cumplen con las expectativas del personal.	B	L	B	B	M	Celebrar amplias consultas con la dirección y el personal antes de que el piloto del proyecto haya establecido las especificaciones.	Bajo

Núm.	Riesgo	Probabilidad	Proximidad en el tiempo	Impacto (costo)	Impacto (plazo)	Impacto (calidad)	Mitigación	Riesgo residual
4.1.2	El manejo de las nuevas tecnologías introducidas no es intuitivo, lo que genera una reacción inicial negativa por parte del personal (por ejemplo, persianas automáticas).	B	L	B	B	B	Programa de formación para que el personal aprenda a utilizar las nuevas tecnologías.	Bajo
5	Renovación de las cocinas							
5.1	Dificultades técnicas imprevistas obligan a cerrar la cafetería durante uno o más periodos.	B	M	B	M	A	Organizar un servicio básico de cafetería en otro lugar del edificio.	Bajo
5.2	Los clientes no están satisfechos con la nueva disposición de las zonas de autoservicio y cafetería.	B	L	B	B	A	Discutir la disposición propuesta con el comité del restaurante antes de finalizar los planos.	Bajo
6	Sustitución de los ascensores							
6.1	La sustitución se demora más de lo previsto.	B	M	B	A	B	Cláusulas de penalización en el contrato.	Bajo
6.2	Tiempos de espera inaceptables en los ascensores restantes durante el periodo de instalación.	M	M	B	B	B	Sustituir los ascensores uno por uno.	Bajo
6.3	Los ascensores no funcionan correctamente después de su sustitución.	B	M	B	B	A	Incluir en el contrato cláusulas de garantía bien definidas.	Bajo
7	Construcción del anexo (ya no se construirá)							
8	Inventario del amianto (terminado) Ralentización de los trabajos debido al hallazgo imprevisto de amianto al margen del inventario							
9	Enlace con la fase 2							
9.1	No se tienen en cuenta las consecuencias de los trabajos efectuados durante la fase 1 para los trabajos de la fase 2.	B	C	A	A	B	El pliego de condiciones del piloto prevé la elaboración del anteproyecto y del proyecto para el edificio completo.	Bajo

Anexo II

Proyecto de renovación del edificio de la sede – Situación financiera al 31 de agosto de 2012 (en miles de francos suizos)

	Presupuesto aprobado	2010-2011	2012-2013			2014-2015	2010-2015
		Gastos	Gastos	Compromisos actuales	Compromisos previstos	Compromisos previstos	Total
Fondo de Construcciones y Alojamiento							
Plan general ¹							
Inventario del amianto	336		141	11			152
Cocinas	4 144	242	898	4 239			5 379
Plantas 1 a 11	56 448		1 078	5 750		49 620	56 448
Personal del proyecto	6 000		350	1 042	514	4 094	6 000
Oficinas temporales	7 500		28			2 000	2 028
Costos de la mudanza	1 500					1 000	1 000
Seguros y gastos varios	400					400	400
Inflación	5 700						
Gastos imprevistos	7 100		138	138			
Total	89 128	242	2 633	11 180	514	57 114	71 683
Sustitución de los ascensores ²	4 300	40	1 258	2 889	100		4 287
Presupuesto ordinario							
Estudios preliminares para las oficinas temporales		216				71 683	71 899

¹ Aprobado en noviembre de 2010 (véanse los documentos GB.309/PV, párrafo 294, a) y GB.309/PFA/BS/2(&Corr.)).

² Aprobado en noviembre de 2010 (véanse los documentos GB.309/PV, párrafo 296 y GB.309/PFA/BS/4).