



## Consejo de Administración

312.ª reunión, Ginebra, noviembre de 2011

GB.312/PFA/5 (& Corr.)

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

PFA

### QUINTO PUNTO DEL ORDEN DEL DÍA

## Cuestiones relacionadas con las construcciones: Información actualizada sobre el proyecto de renovación de la sede

### Presentación resumida

#### Resumen

En este documento se proporciona información sobre el avance del proyecto de renovación del edificio de la sede. Se incluye también un registro completo de riesgos relativo al proyecto.

#### Repercusiones en materia de políticas

Ninguna.

#### Repercusiones jurídicas

Ninguna.

#### Repercusiones financieras

Ninguna.

#### Decisión requerida

Este documento se presenta para debate y orientación.

#### Seguimiento requerido

Ninguno.

#### Referencias a otros documentos del Consejo de Administración y a instrumentos de la OIT

GB.309/PFA/BS/2 (& Corr.) y GB.309/PV.



## Introducción

1. En su 309.<sup>a</sup> reunión (noviembre de 2010), el Consejo de Administración aprobó un plan general de renovación del edificio de la sede de la OIT <sup>1</sup>, así como la sustitución de los 16 ascensores principales del edificio <sup>2</sup>. En este documento se proporciona información sobre el avance de las actividades de renovación entre marzo y agosto de 2011. En la reunión del Consejo de Administración se informará oralmente sobre los progresos alcanzados en septiembre y octubre de 2011.

## Sustitución de los ascensores

2. La preparación del pliego de condiciones detallado para el procedimiento de licitación internacional por el experto independiente y de la documentación correspondiente, como el proyecto de contrato, ha durado algo más de lo previsto. A consecuencia de ello, el procedimiento de licitación se iniciará en septiembre de 2011. El experto independiente también ayudará a la Oficina a evaluar las ofertas recibidas y a supervisar la instalación de los ascensores nuevos.
3. La sustitución de los ascensores debería estar concluida para finales de 2013. Este proceso será relativamente largo porque sólo se pueden sustituir dos ascensores al mismo tiempo y por lo menos cinco de ellos deberían seguir funcionando en cada ala del edificio para evitar tiempos de espera excesivos.

## Inventario del amianto

4. Después de un procedimiento de licitación pública, el inventario completo del amianto en el edificio de la sede se inició en agosto de 2011. De conformidad con la normativa local, se han tomado todas las medidas necesarias para proteger la salud y la seguridad del personal de la OIT y de los empleados de la empresa encargada de llevar a cabo el inventario.
5. El inventario empezó en las cocinas de las plantas R1 y R2 con objeto de tener en cuenta sus resultados a la hora de redactar el pliego de condiciones para las obras de renovación de esa parte del edificio. Las zonas restantes se evaluarán entre octubre de 2011 y abril de 2012. Se informará al Consejo de Administración de los resultados preliminares del inventario en su 313.<sup>a</sup> reunión de marzo de 2012.

## Cocinas

6. La Oficina ha pedido a la empresa de consultoría independiente encargada de redactar el pliego de condiciones técnicas detallado para las reparaciones estructurales de los suelos y la sustitución de las instalaciones de ventilación, fontanería y electricidad de las zonas de las cocinas que modifique los planos anteriores de modo que la cafetería, que ahora está situada en el nivel R1, pueda ubicarse cerca de la entrada del restaurante, en el nivel R2. Gracias a esta modificación se liberarán cerca de 400 metros cuadrados en el nivel R1, que podrán dedicarse a otros fines.

<sup>1</sup> Los pormenores del plan se describen en el documento GB.309/PFA/BS/2.

<sup>2</sup> Documento GB.309/PV, párrafo 296.

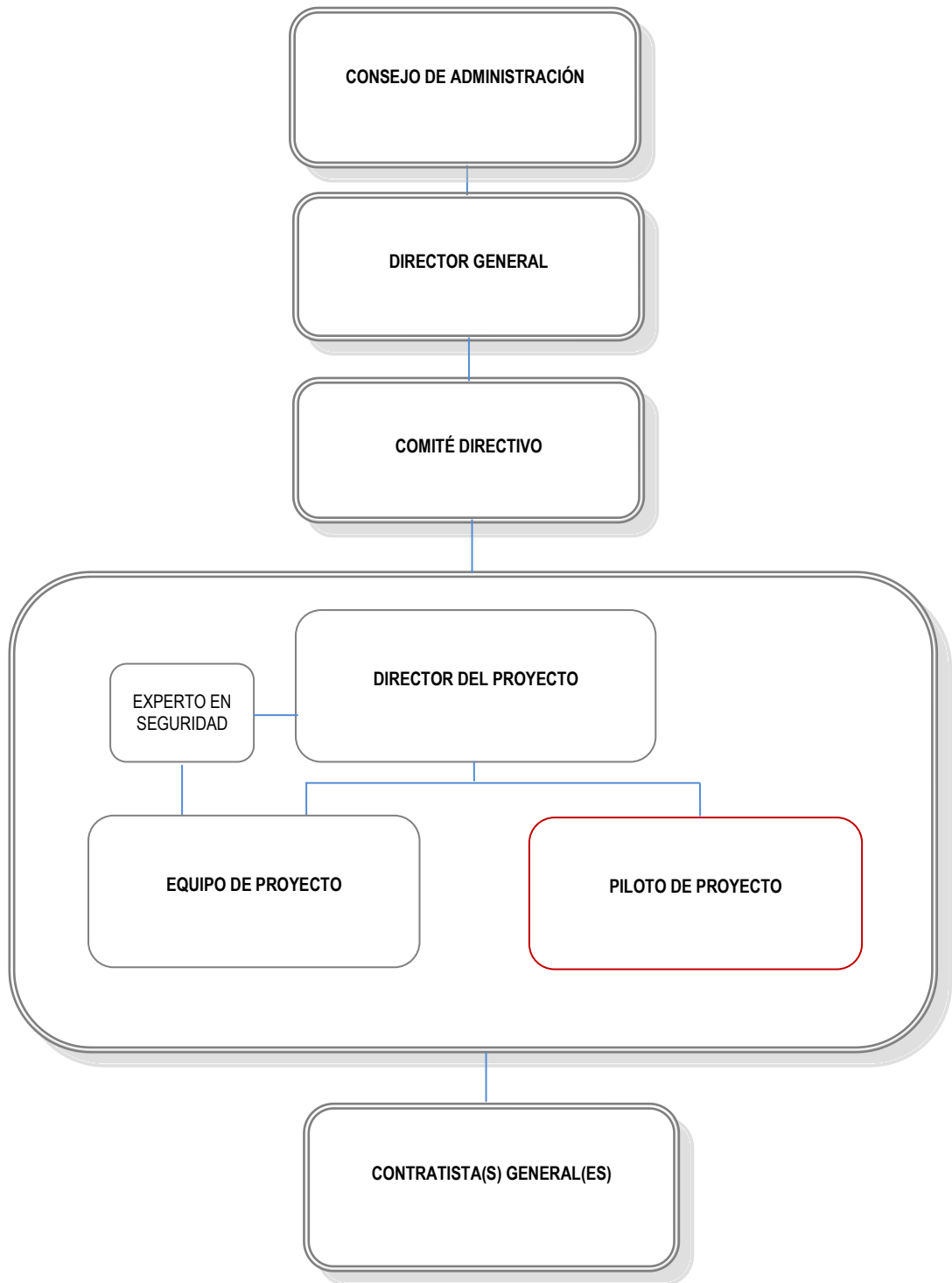
7. Se prevé que el pliego de condiciones para la renovación de las cocinas esté preparado para finales de octubre de 2011, y que el procedimiento de licitación internacional correspondiente se inicie a finales de 2011. La empresa consultora encargada de redactar el pliego de condiciones también ayudará a la Oficina a evaluar las ofertas recibidas y supervisará las obras de renovación. A fin de evitar molestias al personal de la OIT y a los visitantes durante la renovación, se prevé iniciar los trabajos inmediatamente después de la reunión de 2012 de la Conferencia Internacional del Trabajo. El restaurante y la cafetería permanecerán abiertos durante todo el período de renovación.

## **Anexo**

8. El proyecto de renovación incluye una partida para la construcción de un edificio de oficinas temporal (anexo) en los terrenos de la OIT. Este anexo alojará cerca de la mitad de los funcionarios basados en la sede. El proceso de redacción del pliego de condiciones técnicas para el proceso de licitación correspondiente empezó en junio de 2011 y está previsto que se ultime a finales de septiembre de 2011. El anexo estará situado en los terrenos propiedad de la OIT, a la derecha de la entrada principal al recinto de la OIT. La construcción del anexo debería concluir hacia finales de 2012.

## **Piloto del proyecto**

9. Está a punto de iniciarse el procedimiento de licitación internacional para un «piloto» del proyecto. Las principales funciones de este piloto del proyecto consistirán en preparar el pliego de condiciones técnicas para todas las obras relacionadas con la renovación de las plantas 1 a 11 del edificio de la sede, ayudar a la Oficina a evaluar las ofertas recibidas, y proporcionar asesoramiento técnico y apoyo a la Oficina en la supervisión de las obras durante el período 2013-2015. Según se refleja en el organigrama que figura a continuación, el piloto del proyecto trabajará en estrecha colaboración con el director del proyecto y el equipo del proyecto. El procedimiento de licitación debería concluir a finales de 2011.



## Gestión del proyecto

10. El Comité Directivo del proyecto se ha seguido reuniendo con carácter mensual para discutir diversas cuestiones en materia de políticas y de orden práctico y de políticas relativas al proyecto, entre ellas las siguientes: las relaciones entre el Comité Directivo y el Comité de Contrataciones con respecto a las licitaciones relacionadas con el proyecto; la relación entre el piloto del proyecto y el equipo interno del proyecto; la estrategia de comunicación del proyecto; la experiencia de otras organizaciones con proyectos similares; los aspectos jurídicos del proyecto y el pliego de condiciones para el anexo (incluidos el diseño, tamaño, ubicación y logística relacionada).

## Comunicación

11. En el marco de la estrategia de comunicación del proyecto, la Oficina ofrece información sobre el proyecto a través de sus sitios Internet e Intranet, que están permanentemente actualizados. La estrategia también incluye la celebración de reuniones informativas periódicas para los jefes o directores y el personal, en particular en lo referente al inventario del amianto que está en curso y los traslados de oficinas que tendrán lugar a principios de 2013.

## Relaciones con el gobierno anfitrión

12. Si bien el Grupo de Trabajo sobre el aprovechamiento de los terrenos de la OIT no ha celebrado ninguna reunión formal entre enero y agosto de 2011, sí se han mantenido discusiones informales a diversos niveles con las autoridades del país anfitrión en lo relativo al plan maestro «Jardin des Nations», incluida la recalificación urbanística de las dos parcelas de terreno no estratégicas que la OIT tiene previsto vender para financiar parcialmente la fase de finalización del proyecto de renovación (2016-2018). La finalidad de estas discusiones es hacer posible que la OIT, la Organización Mundial de la Salud y la Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra retiren sus reservas respecto de la propuesta de ley inicial relativa al plan maestro «Jardin des Nations». Una vez aprobada la ley se podrán presentar formalmente las solicitudes de planificación para su aprobación e iniciar el proceso de venta.

## Registro de riesgos

13. Se adjunta en anexo un registro completo de riesgos con respecto a los diversos componentes de la primera fase del proyecto de renovación. El piloto del proyecto seguirá desarrollando el registro de riesgos, que se actualizará periódicamente para reflejar los nuevos riesgos y las medidas para mitigarlos.

Ginebra, 14 de septiembre de 2011

## Anexo

### Registro de riesgos de la fase 1 del proyecto de renovación de la sede de la OIT (Versión 1.º de agosto de 2011)

1.	Riesgos generales del proyecto	<b>Código</b>			
2.	Inventario del amianto	<b>Probabilidad</b>	<b>Proximidad en el tiempo</b>	<b>Impacto</b>	
3.	Sustitución de los ascensores	A: alta	C: cercana	A: alto	
4.	Renovación de las cocinas	M: moderada	M: media	M: medio	
5.	Construcción del anexo	B: baja	L: lejana	B: bajo	
6.	Renovación de las plantas 1 a 11 (partes central y norte)				

Núm.	Riesgo	Probabilidad	Proximidad en el tiempo	Impacto (costo)	Impacto (plazo)	Impacto (calidad)	Mitigación	Riesgo residual
<b>1.</b>	<b>Riesgos generales del proyecto</b>							
<b>1.1.</b>	<b>Gobernanza y gestión</b>							
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
1.1.3.	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
1.1.4.	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
1.1.5.	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
1.1.6.	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
1.1.7.	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
1.1.8.	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
1.1.9.	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



Núm.	Riesgo	Probabilidad	Proximidad en el tiempo	Impacto (costo)	Impacto (plazo)	Impacto (calidad)	Mitigación	Riesgo residual
<b>1.2.</b>	<b>Planificación</b>							
1.2.1.	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
<b>1.3.</b>	<b>Financiación</b>							
1.3.1.	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
<b>1.4.</b>	<b>Comunicación</b>							
1.4.1.	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
1.4.2.	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
1.4.3.	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

Núm.	Riesgo	Probabilidad	Proximidad en el tiempo	Impacto (costo)	Impacto (plazo)	Impacto (calidad)	Mitigación	Riesgo residual
<b>1.5.</b>	<b>Seguridad y salud/normas del trabajo</b>							
1.5.1.	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; inspector de seguridad en el lugar.	Bajo
1.5.2.	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 periódica por el equipo del proyecto.	Bajo
<b>2.</b>	<b>Inventario del amianto</b>							
2.1.	El contratista no respeta las normas de la OIT ni la normativa local vigente.	B	C	B	A	A	El contrato deberá exigir el cumplimiento de las normas locales y de la OIT.	Bajo
2.2.	Se descubre una cantidad de amianto mucho mayor de lo previsto, lo que provoca un aumento de los costos de retirada y confinamiento.	M	C	A	A	B	Utilización de la partida presupuestaria para gastos imprevistos para sufragar el aumento de los costos de retirada y confinamiento.	Bajo
2.3.	El inventario dura más de lo previsto debido a la presencia de una cantidad de amianto mayor de lo esperado, lo que provoca retrasos en el inicio de la renovación de las plantas 1 a 11.	B	M	M	M	B	Utilización de la partida presupuestaria para gastos imprevistos para sufragar el aumento de los costos de renovación de las plantas 1 a 11.	Bajo
2.4.	Si no se comunica adecuadamente al personal, el descubrimiento de niveles de amianto mayores de lo previsto podría provocar preocupación en el personal y generar más reclamaciones por enfermedades imputables al cumplimiento de sus funciones.	B	C	A	M	B	Asegurarse de informar debidamente al personal de los resultados del inventario y de las medidas relativas a la protección y el confinamiento.	Bajo

Núm.	Riesgo	Probabilidad	Proximidad en el tiempo	Impacto (costo)	Impacto (plazo)	Impacto (calidad)	Mitigación	Riesgo residual
<b>3.</b>	<b>Sustitución de los ascensores</b>							
3.1.	La sustitución se demora más de lo previsto.	B	M	B	A	B	Cláusulas de penalización en el contrato.	Bajo
3.2.	Tiempos de espera inaceptables en los ascensores restantes durante el período de instalación.	M	M	B	B	B	Sustituir los ascensores uno por uno.	Bajo
3.3.	Los ascensores no funcionan correctamente después de su sustitución.	B	M	B	B	A	Incluir en el contrato cláusulas de garantía bien definidas.	Bajo
<b>4.</b>	<b>Renovación de las cocinas</b>							
4.1.	Dificultades técnicas imprevistas obligan a cerrar la cafetería durante uno o más períodos.	B	M	B	M	A	Organizar un servicio básico de cafetería en otro lugar del edificio.	Bajo
4.2.	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
<b>5.</b>	<b>Anexo</b>							
5.1.	La construcción del anexo se demora más de lo previsto, lo que provoca retrasos en el traslado del personal desde el edificio principal.	M	M	B	M	B	Volver a planificar los cambios y alojar con carácter temporal a más personal en el ala sur del edificio principal.	Bajo
5.2.	No se dispone de espacio suficiente debido al aumento inesperado del personal de cooperación técnica con base en la sede.	M	L	B	B	B	Reducir el espacio asignado al personal de cooperación técnica, descentralizar los proyectos de cooperación técnica o alquilar espacios comerciales para el personal de cooperación técnica.	Medio
5.3.	Las instalaciones y la disposición del anexo no cumplen con las normas técnicas especificadas en la solicitud de ofertas, con las consiguientes molestias para el personal y el aumento de los costos de reparación imprevistos.	B	L	M	M	A	El pliego de condiciones técnicas del contrato debe estar redactado con claridad y precisión; cláusulas de penalización en el contrato para prever eventuales incumplimientos.	Bajo

Núm.	Riesgo	Probabilidad	Proximidad en el tiempo	Impacto (costo)	Impacto (plazo)	Impacto (calidad)	Mitigación	Riesgo residual
<b>6.</b>	<b>Renovación de las plantas 1 a 11 (partes central y norte)</b>							
6.1.	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
6.2.	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
6.3	Los trabajos en el ala norte y la parte central del edificio generan más molestias por el ruido y el polvo que lo previsto para los funcionarios situados en el ala sur del edificio principal.	B	M	B	B	B	Asegurarse de que los tabiques de separación son suficientemente gruesos y aislantes al ruido; asegurarse de que la ventilación del ala sur está separada de la del resto del edificio.	Bajo
6.4	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 cuando el piloto del proyecto haya establecido las especificaciones.	Bajo
6.5	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