



Consejo de Administración

317.ª reunión, Ginebra, 6-28 de marzo de 2013

GB.317/PFA/2 (Rev.)

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

PFA

Fecha: 23 de enero de 2013

Original: inglés

SEGUNDO 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 los avances respecto del proyecto de renovación de la sede desde la 316.ª reunión del Consejo de Administración. Este documento se presenta para debate y orientación.

Objetivo estratégico pertinente: No aplicable.

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: Proyecto de renovación del edificio de la sede (Director General Adjunto de Gestión y Reforma).

Documentos conexos: GB.309/PFA/BS/3 (& 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 en dos fases ¹. También aprobó la sustitución de los 16 ascensores principales del edificio ². En el presente documento se facilita información sobre los avances registrados en relación con las diversas actividades previstas en la primera fase del proyecto de renovación (2011-2015) desde la 316.^a reunión del Consejo de Administración (noviembre 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. A finales de febrero de 2013, cuatro nuevos ascensores estarán funcionando en cada ala del edificio. Según lo previsto en el plan de sustitución, los 16 ascensores nuevos deberían estar plenamente operativos poco antes del inicio de la reunión de octubre de 2013 del Consejo de Administración.

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. En 2012 se ultimaron las obras de renovación en la zona de autoservicio del restaurante y el traslado de la cafetería del nivel R1 al nivel R2. El resto de intervenciones, que afectan a las cocinas propiamente dichas, están avanzando conforme a lo previsto. También deberían haberse ultimado antes de la reunión de octubre de 2013 del Consejo de Administración.

Gobernanza

4. Se están tomando medidas para delimitar claramente las funciones y responsabilidades de las distintas unidades y órganos permanentes de la Oficina que participan en el proyecto de renovación. La finalidad de estas medidas es reforzar la eficiencia, previsibilidad y rendición de cuentas de la gobernanza del proyecto a medida que éste vaya avanzando.
5. Se ha preparado una matriz organizativa que se está examinando con el fin de garantizar la representación de todas las partes interesadas clave y también que sus aportaciones individuales estén lo más focalizadas posible.

Gestión del proyecto

6. El Jefe del Proyecto asumió sus funciones el 7 de noviembre de 2012 y desde entonces ha mantenido diversas reuniones con el equipo y el Comité Directivo del proyecto. Entre los resultados de estas reuniones cabe citar la definición más precisa del alcance del proyecto y un entendimiento común de sus objetivos y resultados previstos. Se ha definido un enfoque modular estándar con respecto a las oficinas cerradas y las distribuciones mecánicas, eléctricas y de fontanería, lo que potenciará la eficacia de la labor desarrollada por el

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

² Véase el documento GB.309/PFA/11/1.

equipo de ingeniería y permitirá reducir al mismo tiempo los gastos de infraestructura y los costos de funcionamiento futuros.

7. Se ha establecido una estrategia de información, según la cual, entre otras cosas, el Jefe del Proyecto debe presentar informes semanales al Director General Adjunto de Gestión y Reforma e informes mensuales al Comité de Dirección del proyecto, que a su vez debe presentar un informe con recomendaciones al Director General, así como informes periódicos al Consejo de Administración.
8. 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 del presente documento.

Función del Jefe del Proyecto

9. El Director General ha nombrado al Jefe del Proyecto para garantizar, entre otras cosas, que todas las decisiones adoptadas se ajusten a los criterios prescritos por la Oficina en términos de presupuesto, calendario, calidad, flexibilidad, capacidad de prestación de servicio y seguridad.
10. Uno de los cometidos del Jefe del Proyecto es garantizar que el personal de la OIT esté en condiciones de responder a las preguntas de los consultores y los contratistas de manera eficiente y eficaz a fin de evitar los retrasos por diversas causas y los costos adicionales.
11. El Jefe del Proyecto es responsable de todas las fases del proyecto, entre ellas:
 - a) Definición del proyecto – participar en la definición de las necesidades del usuario y asegurar que todas las partes involucradas tengan la misma comprensión de la finalidad del proyecto.
 - b) Definición de la estrategia – participar en la definición de la estrategia en materia de contratos y la estrategia de construcción.
 - c) Exámenes en la fase de diseño – organizar y participar en el examen y en el proceso de aprobación de las distintas propuestas de diseño y en los estudios de factibilidad general para la construcción.
 - d) gestión del costo – examinar y, en su caso, cuestionar la estimación de gastos, determinar las asignaciones presupuestarias por bloques de trabajo, hacer un seguimiento de los fondos gastados y comprometidos, definir el plan para la conclusión de obras y prever el costo final;
 - e) Programación – examinar y, en su caso, cuestionar el calendario propuesto, hacer un seguimiento de las obras y determinar las medidas que deben adoptarse para recuperar los retrasos.
 - f) Selección de los contratistas – participar en el procedimiento de apertura de las ofertas y en su evaluación, y ayudar a seleccionar a los contratistas.
 - g) Gestión de las instalaciones – hacer un seguimiento de las fases y progresos de la construcción, administrar los contratos e inspeccionar las obras para asegurarse de que se ajustan a lo prescrito.
 - h) Transferencia – organizar y poner en marcha el proceso de transferencia para garantizar que se han cumplido todos los requisitos y que el personal técnico de la OIT está capacitado para hacer funcionar las nuevas instalaciones.

12. El Jefe del Proyecto rinde cuentas directamente al Director General Adjunto de Gestión y Reforma.

Comunicación

13. En el portal de Internet y en la Intranet de la Oficina se sigue publicando periódicamente información actualizada relativa al proyecto. El personal y los visitantes reciben constantemente información sobre el avance de las obras mediante notas informativas y a través de las pantallas de vídeo instaladas al efecto en el nivel R2 de cada ala del edificio.
14. Se está ideando una nueva estrategia de comunicación, más centrada en la participación del personal.

Presupuesto del proyecto

15. En el anexo II se indican los gastos del proyecto registrados a finales de diciembre de 2012 y los compromisos financieros existentes y previstos. Los importes señalados en los apartados relativos a los gastos y los compromisos corresponden a todos los contratos firmados hasta la fecha. Los costos totales estimados para la primera fase del proyecto se siguen enmarcando dentro del nivel presupuestario aprobado de 89,1 millones de francos suizos (CHF).
16. El formato que se había utilizado para el anexo II en los anteriores informes presentados al Consejo de Administración se ha ajustado en el presente documento a fin de reflejar el formato que corresponde a un informe sobre la financiación de un proyecto de construcción, con una indicación más detallada de los componentes del costo final total del proyecto.
17. Atendiendo a una petición formulada por el Consejo de Administración, el equipo del proyecto y el equipo piloto están trabajando en la elaboración de una definición más precisa de las obras, con el fin de proporcionar un presupuesto revisado y más detallado. Ese presupuesto se comunicará en el próximo informe al Consejo de Administración sobre el proyecto de renovación del edificio. Esta redefinición de las obras y del presupuesto reflejará cabalmente las consecuencias de la decisión de no construir el edificio temporal para utilizarlo como local provisional.

Calendario

18. El calendario de las obras se elaborará al poco tiempo de que se haya ultimado el diseño básico. Será necesario llevar a cabo un análisis sumamente detallado, teniendo en cuenta todas las dificultades que se deriven del hecho de que el edificio esté «funcionando plenamente» mientras las obras estén en curso. Con arreglo al programa actual de diseño, la fase de diseño básico se habrá ultimado el 1.º de mayo de 2013, la fase de diseño de detalle el 15 de septiembre de 2013, y el pliego completo de condiciones para la licitación el 1.º de febrero de 2014.

Anexo I

Registro de riesgos de la fase 1 del proyecto de renovación de la sede de la OIT (versión 3, enero de 2013)

	Código		
1. Gobernanza, gestión y planificación	Probabilidad	Proximidad en el tiempo	Impacto
2. Dirección del proyecto	A: alta	C: cercana	A: alto
3. Trabajos	M:moderada	M: media	M: medio
4. Renovación de las plantas 1 a 11 (dos tercios)	B: baja	L: lejana	B: bajo
5. Renovación de las cocinas			
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.	B	C	M	A	M	Clara delimitación del mandato de la gobernanza del proyecto y su armonización con las normas y procedimientos en vigor, así como en lo que respecta al equipo del proyecto, el piloto del proyecto y el jefe 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, de sobrecostos y de demoras no detectados a tiempo debido a una redacción inadecuada de los contratos.	M	C	A	M	B	Contratos redactados con precisión, jurídicamente correctos y de 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.	B	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. El jefe del proyecto garantiza transparencia con el asegurador en caso de incidentes.	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

Núm.	Riesgo	Probabilidad	Proximidad en el tiempo	Impacto (costo)	Impacto (plazo)	Impacto (calidad)	Mitigación	Riesgo residual
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 el cumplimiento de esa normativa.	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 e incluir unas disposiciones claras sobre el cumplimiento; deben adoptarse medidas para revisar la aplicación del contrato.	Bajo
1.3.3.	Retraso imprevisto en la instauración de procedimientos de consulta con el país anfitrión.	A	M	B	M	B	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 lugar de trabajo.	M	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

Núm.	Riesgo	Probabilidad	Proximidad en el tiempo	Impacto (costo)	Impacto (plazo)	Impacto (calidad)	Mitigación	Riesgo residual
1.3.6.	Dificultades técnicas y/o financieras para armonizar todo o parte del edificio con las normas de la OIT de accesibilidad de 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
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

Núm.	Riesgo	Probabilidad	Proximidad en el tiempo	Impacto (costo)	Impacto (plazo)	Impacto (calidad)	Mitigación	Riesgo residual
1.6.2.	Retraso en la presentación de recomendaciones sobre la organización del espacio de oficinas.	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.	B	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 jefe 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. Establecimiento de un plan de decisión para garantizar que se responda oportunamente a las preguntas del piloto del proyecto.	Bajo
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

Núm.	Riesgo	Probabilidad	Proximidad en el tiempo	Impacto (costo)	Impacto (plazo)	Impacto (calidad)	Mitigación	Riesgo residual
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 los contratistas 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
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

Núm.	Riesgo	Probabilidad	Proximidad en el tiempo	Impacto (costo)	Impacto (plazo)	Impacto (calidad)	Mitigación	Riesgo residual
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
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 período de instalación.	B	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
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 diciembre de 2012

(en miles de francos suizos)

Período: 1.º de septiembre a 31 de diciembre de 2012

Descripción	Presupuesto Fase 1	Gastos		Compromisos		Previsión de la Fase 1		Presupuesto Fase 2	Presupuesto total
	Presupuesto original	Período	Hasta la fecha	Hasta la fecha	Previstos	Previsión	Varianza	Presupuesto original	Presupuesto original
Inventario del amianto	336		141		11	152	-184		336
Cocinas	4.144	1.403	2.405	2.942	32	5.379	1.235		4.144
Plantas 1 a 11	55.776	1.078	2.156	9.424	44.196	55.776		29.904	85.680
Sustitución de vigas Gerber								1.792	1.792
Rociadores en las zonas de aparcamiento								1.568	1.568
Tratamiento del hormigón a la vista								2.688	2.688
Subestaciones eléctricas								2.240	2.240
Salas de conferencias								8.960	8.960
Plantas inferiores								22.064	22.064
Doble acristalamiento de la columnata								3.584	3.584
Ascensores restantes								1.792	1.792
Techos restantes								4.032	4.032
Acristalamiento triple de las ventanas de las oficinas	672				672	672		336	1.008
Utilización sistema Genève-Lac-Nations(GLN) para calefacción								9.184	9.184
Oficinas provisionales	7.500		28		6.421	6.449	-1.051		7.500
Costos de la mudanza	1.500				1.500	1.500		500	2.000
Gestión del proyecto (personal del proyecto)	6.000	247	597	668	4.736	6.000		3.000	9.000
Seguro y otros costos	400				400	400		500	900
Subtotal	76.328	2.728	5.327	13.034	57.968	76.328	0	92.144	168.472
Gastos imprevistos	7.100	138	276		6.824	7.100		10.200	17.300
Inflación	5.700				5.700	5.700		11.900	17.600
Total general	89.128	2.866	5.603	13.034	70.491	89.128	0	114.244	203.372
Ascensores	4.300	638	1.936	2.341	10	4.287	-13		4.300

Definiciones:

Presupuesto	Presupuesto original:	presupuesto aprobado por el Consejo de Administración durante la reunión de noviembre de 2010 (GB.309)
Gastos	Período:	gastos en el período que se señala en el informe
	Hasta la fecha:	gastos totales hasta la fecha
Compromisos	Hasta la fecha:	contratos expedidos menos los pagos por trabajos en curso
Compromisos	previsto:	contratos por concluir
Previsión	- Previsión:	costo final estimado, basado en el conocimiento actual del proyecto
	Varianza:	Diferencia entre la previsión y el presupuesto. Un valor negativo señala un ahorro previsto en el presupuesto