



**Septuagésimo cuarto período de sesiones**  
Tema 147 del programa  
**Financiación del Mecanismo Residual Internacional  
de los Tribunales Penales**

## **Construcción de nuevos locales para el Mecanismo Residual Internacional de los Tribunales Penales, subdivisión de Arusha**

### **Informe del Secretario General**

#### *Resumen*

La Asamblea General, en su resolución [73/288](#), observó los progresos realizados en la construcción de los nuevos locales y solicitó al Secretario General que le presentara un informe final durante su septuagésimo cuarto período de sesiones. La Asamblea también solicitó al Secretario General que, en el contexto de su informe final, incluyera un análisis e información exhaustiva sobre la experiencia adquirida y las mejores prácticas a fin de aplicarlas, en su caso, a otros proyectos de construcción.

En consecuencia, este es el noveno y último informe sobre la marcha de la construcción de los nuevos locales para el Mecanismo Residual Internacional de los Tribunales Penales, subdivisión de Arusha, y en él se proporciona información actualizada sobre el proyecto desde la presentación del informe anterior ([A/73/718](#)). En el informe se ofrece un panorama general de los progresos realizados, que incluye a) la finalización de las obras pendientes, b) la reparación de los defectos relacionados con el sistema de calefacción, ventilación y climatización, c) los esfuerzos por recuperar los costos directos e indirectos resultantes de errores y retrasos, cuando es económicamente viable, d) los costos totales proyectados y los gastos finales, e) el cierre de cuentas y la liquidación de reclamaciones y obligaciones, y f) el análisis de la experiencia adquirida y las mejores prácticas para aplicarlas, en su caso, a otros proyectos de construcción.

Se solicita a la Asamblea General que tome nota del informe final y de que la información sobre la liquidación definitiva de las cuentas y las obligaciones del proyecto se comunicará en el contexto del informe sobre la ejecución del presupuesto del Mecanismo para 2020.



## I. Introducción

1. El proyecto para la construcción de nuevos locales para la subdivisión de Arusha del Mecanismo Residual Internacional de los Tribunales Penales comenzó en enero de 2012, tras la aprobación por la Asamblea General de la resolución 66/240 A. Cabe recordar que el Mecanismo recibió el mandato, en virtud de la resolución 1966 (2010) del Consejo de Seguridad, de desempeñar una serie de funciones residuales esenciales de los primeros tribunales internacionales, el Tribunal Penal Internacional para Rwanda y el Tribunal Internacional para la ex-Yugoslavia. La subdivisión de Arusha, que empezó a funcionar el 1 de julio de 2012, heredó funciones del Tribunal Penal Internacional para Rwanda, mientras que la subdivisión de La Haya (Países Bajos), que empezó a funcionar el 1 de julio de 2013, heredó funciones del Tribunal Internacional para la ex-Yugoslavia. En su resolución 66/240 A, la Asamblea consignó una suma inicial de 3 millones de dólares para sufragar los costos relacionados con la fase de diseño conceptual del proyecto, dentro del presupuesto del Mecanismo. En su resolución 67/244 B, la Asamblea autorizó las actividades relacionadas con todas las fases de construcción de los locales y autorizó al Secretario General a que estableciera una cuenta especial plurianual para el proyecto. En su resolución 68/257, la Asamblea consignó una suma adicional de 5.787.733 dólares, lo que refleja un total de 8.787.733 dólares en recursos aprobados para el proyecto.

2. Con anterioridad a este informe sobre la marcha del proyecto se han presentado a la Asamblea General otros ocho, en los que se indicaban los gastos y el costo del proyecto, así como el cumplimiento de las solicitudes y recomendaciones de la Asamblea. El presente informe es el noveno y final. En el contexto del informe sobre la ejecución del presupuesto del Mecanismo para 2020 se proporcionará más información actualizada, incluida la información sobre la liquidación definitiva de las cuentas del proyecto.

3. En el presente informe se describen los progresos realizados desde la publicación del informe anterior (A/73/718) y se proporciona información actualizada sobre la gobernanza del proyecto, los progresos realizados en relación con las cuestiones pendientes durante el período sobre el que se informa y una actualización de los gastos y costos previstos hasta la conclusión del proyecto.

4. La terminación sustancial del proyecto tuvo lugar el 1 de diciembre de 2016. Con ello concluyó la fase de construcción y comenzó la fase posterior a la ocupación. El Mecanismo se trasladó a los locales, que son la única sede de su subdivisión de Arusha, el 5 de diciembre de 2016, y desde entonces desarrolla allí su actividad.

5. El proyecto se ha mantenido dentro del presupuesto general aprobado de 8.787.733 dólares.

6. El Secretario General expresa de nuevo su agradecimiento al Estado anfitrión, la República Unida de Tanzania, por su inquebrantable apoyo y participación junto al equipo encargado del proyecto para facilitar la conclusión del proyecto y los últimos pasos, de importancia crucial.

7. En el presente informe final se ofrece un panorama general de las principales actividades realizadas durante el período que abarca el informe (la terminación del proyecto), y se abordan las siguientes cuestiones:

- a) Cierre formal de la lista de defectos;
- b) Cierre de cuentas y liquidación de reclamaciones y obligaciones con el contratista;
- c) Recuperación de los costos directos e indirectos resultantes de errores y retrasos, cuando resulta económicamente viable;

- d) Reparación de los defectos del sistema de calefacción, ventilación y climatización;
- e) Costos totales del proyecto y gastos finales, y
- f) Experiencia adquirida y mejores prácticas.

## **II. Gobernanza**

### **A. Partes interesadas**

#### **Equipo encargado del proyecto**

8. El equipo encargado del proyecto es responsable de la coordinación y supervisión generales del proyecto. El Subsecretario General y Secretario del Mecanismo se ha desempeñado como responsable del proyecto desde que asumió el cargo, el 1 de enero de 2017. Desde noviembre de 2018 cuenta con la asistencia del Oficial Administrativo Jefe del Mecanismo, que desempeña las funciones de Coordinador del proyecto durante la actual fase de terminación, consistentes en coordinar todos los aspectos de la contribución de múltiples interesados (es decir, aspectos jurídicos, financieros y administrativos) vinculados con la conclusión del proyecto. Como se señaló en el informe anterior, en agosto de 2018 se contrató a un nuevo director de proyecto tras la partida de los dos anteriores, que dejaron el proyecto en diciembre de 2016 y julio de 2018, respectivamente. No ha habido ningún cambio en la dirección del proyecto desde el informe anterior.

#### **Estado anfitrión**

9. La cooperación entre el Mecanismo y el Gobierno de la República Unida de Tanzania siguió siendo excelente durante el período sobre el que se informa y en todo lo relacionado con el proyecto. El Secretario General reitera su profundo agradecimiento al Gobierno y sus funcionarios por su firme apoyo durante el período de terminación del proyecto y, en particular, con respecto a las cuestiones relacionadas con la reparación del sistema de calefacción, ventilación y climatización.

#### **Otros interesados**

10. El Mecanismo ha venido funcionando como una institución plenamente autónoma desde el 1 de enero de 2018, tras el cierre del Tribunal Penal Internacional para Rwanda y el Tribunal Internacional para la ex-Yugoslavia, en 2015 y 2017, respectivamente. En consecuencia, el proyecto ha contado con el apoyo de la Secretaría del Mecanismo y sus diversas secciones (equipo jurídico, Sección de Archivos y Expedientes, Administración y Sección de Seguridad).

11. La Secretaría de las Naciones Unidas, en particular a través del Servicio de Políticas de Gestión Global de Activos de la Oficina de Planificación de Programas, Finanzas y Presupuesto, la División de Adquisiciones y la Oficina de Asuntos Jurídicos, siguió prestando asesoramiento y apoyo técnico. El Mecanismo y el Servicio de Políticas de Gestión Global de Activos se comunicaron semanalmente por medio de videoconferencias, teleconferencias, reuniones y correspondencia.

## B. Supervisión

### Auditorías

12. Como ya se informó, la Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSSI) realizó una auditoría del proyecto en tres etapas, de conformidad con la resolución [67/244 B](#) de la Asamblea General. Con respecto a las dos primeras auditorías, sobre la planificación y la gobernanza durante la etapa previa a la construcción y sobre la eficacia de la dirección de la etapa de construcción (asignaciones AA2016/261/03, de 10 de abril de 2017, y AA2015/261/01, de 16 de febrero de 2016, respectivamente), se informó en informes anteriores del Secretario General ([A/70/698](#) y [A/71/753](#)). Los resultados generales se consideraron satisfactorios, si bien en el segundo informe se formularon dos recomendaciones sobre la indemnización por retrasos y las reclamaciones relacionadas con el impuesto sobre el valor añadido (IVA) ante las autoridades locales. La tercera y última auditoría del proyecto (AA2017/261/07, auditoría de la fase siguiente a la construcción y de la ocupación de los nuevos locales de oficinas para el Mecanismo para los Tribunales Penales Internacionales en Arusha, informe 2018/007), que abarca la fase inmediatamente posterior a la construcción, incluyó las siguientes ocho recomendaciones que fueron aceptadas por el Mecanismo: a) cierre de la lista de defectos, b) mejoras en el equipo de detección y lucha contra incendios, c) terminación del edificio del tribunal, d) reparación del sistema de calefacción, ventilación y climatización, e) reparación de los efectos de las tormentas de arena, f) requisitos de seguridad, incluidos los cimientos de la valla y los lavabos, g) redistribución de las tuberías de agua y las fuentes de energía en el centro de datos y h) directrices para la asignación de espacio. Además, desde la terminación sustancial del proyecto la Junta de Auditores ha formulado cuatro recomendaciones directamente relacionadas con él, sobre los aspectos siguientes: i) finalización de la lista de defectos y cobro de las indemnizaciones, ii) reparación del sistema de calefacción, ventilación y climatización, iii) modificación de las tuberías de agua que pasan por el centro de datos y iv) recepción de los planos de obra terminada y los manuales de funcionamiento del equipo de construcción (véanse los documentos [A/72/5/Add.15](#), [A/73/5/Add.15](#) y [A/74/5/Add.15](#)).

13. Las recomendaciones relativas al cierre de la lista de defectos, la retención de pagos en relación con la indemnización por retrasos y la reparación del sistema de calefacción, ventilación y climatización, formuladas tanto por la OSSSI como por la Junta de Auditores, se están abordando, como se indica en el presente informe. En consecuencia, la Junta ha indicado su intención de cerrar la recomendación sobre la indemnización por retrasos. La otra recomendación común, relativa a la redistribución de las tuberías de agua que pasan por el centro de datos, se ha puesto en práctica. Además, la recomendación de la Junta relativa a la actualización de los planos de obra terminada se cerró durante la auditoría provisional anual de la Junta que se llevó a cabo mientras se redactaba el presente informe.

14. La aplicación de varias otras recomendaciones formuladas por la OSSSI está muy avanzada o ha concluido. Por ejemplo, en lo que respecta a una recomendación pendiente relativa al reembolso del IVA por las autoridades de la República Unida de Tanzania, en el momento de redactar el presente informe se ha avanzado considerablemente, y se ha pagado el 66 % de las reclamaciones de IVA relacionadas con el contrato principal. El Secretario General desea expresar su gratitud a las autoridades de la República Unida de Tanzania por los reembolsos recibidos, y confía en que pronto se haga efectivo el pago del resto de la reclamación para que se pueda dar por concluida esta recomendación. Además, en lo que respecta a los requisitos de seguridad, a principios de 2019 se terminaron de construir los cimientos de una valla, y se están construyendo las instalaciones sanitarias para el personal de seguridad que vigila el acceso principal a las instalaciones. Está previsto que esta obra concluya en

febrero de 2020. Además, hay equipos de detección de incendios en todas las oficinas y espacios comunes. La sala de audiencias está en pleno funcionamiento, como demuestra la actividad judicial que tuvo lugar en ella en 2019. La asignación de espacio se aborda continuamente en función de las fluctuaciones de la dotación de personal y la actividad judicial, teniendo debidamente presentes las restricciones impuestas por la necesaria segregación de funciones.

15. Queda pendiente una de las recomendaciones, relativa a los efectos de las tormentas de arena en el edificio de oficinas. El Mecanismo sigue ocupándose activamente de todas las recomendaciones pendientes y trabajando para aplicarlas en su totalidad dentro de los parámetros de sus recursos financieros y humanos.

#### **Espacio de oficinas**

16. El Mecanismo ha mantenido conversaciones preliminares iniciales sobre cuestiones relativas a la asignación de espacio con la Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi para determinar en qué medida la Oficina podría prestar asistencia en la elaboración, publicación y aplicación de directrices sobre la asignación de espacio. Se presta especial atención a la fluctuación de la dotación de personal en relación con la actividad judicial y se intenta aprovechar al máximo el espacio, teniendo debidamente en cuenta las restricciones impuestas por los niveles necesarios de confidencialidad y segregación de funciones. Está previsto que las conversaciones con la Oficina continúen en 2020.

### **III. Progresos realizados en el período sobre el que se informa**

17. Durante todo el período sobre el que se informa, el Mecanismo ha seguido haciendo pleno uso de los edificios en que se encuentran las oficinas y la sala de audiencias. En la sala de audiencias se celebró una audiencia de revisión en la causa *Ngirabatware* (Causa núm. MICT-12-29-R), que comenzó el 16 de septiembre de 2019 y concluyó con la emisión del fallo revisado de la Sala de Apelaciones el 27 de septiembre de 2019. En la sala de audiencias se siguieron celebrando reuniones periódicas con las partes en la causa *Turinabo et al.* (Causa núm. MICT-18-116), con cinco acusados. Hubo una primera comparecencia en la nueva causa por desacato de *Ngirabatware* (Causa núm. MICT-19-121), el 17 de octubre de 2019. Además, en la subdivisión de Arusha se siguió recibiendo a investigadores, estudiantes, funcionarios gubernamentales y otros visitantes a las instalaciones durante el período que abarca el informe.

18. El Mecanismo ha progresado considerablemente en la reparación de los defectos del sistema de calefacción, ventilación y climatización y la consideración de soluciones contractuales en relación con los defectos de diseño y los retrasos del proyecto, y ha cerrado la lista de defectos, como se describe con más detalle a continuación.

#### **A. Cierre de la lista de defectos**

19. Como ya se ha indicado, se siguieron cerrando elementos de la lista de defectos una vez concluido el período de un año previsto en el contrato para subsanar deficiencias, que se prorrogó hasta el 30 de abril de 2018 con respecto a todas las obras de construcción a fin de que el contratista pudiera trabajar en los elementos de la lista. En el octavo informe se indicó que se había cerrado el 90 % de los 880 defectos reflejados originalmente en la lista. Desde entonces, el Mecanismo ha logrado el cierre formal de la lista de defectos.

20. En febrero de 2019, el equipo encargado del proyecto había llegado a un acuerdo oficioso con el contratista para el cierre de las obras menores que quedaban pendientes en la lista de defectos. El cierre se logró tras examinar los elementos pendientes, que se han cerrado tras la realización de las obras necesarias o valorando las obras no concluidas y fijando una cantidad que se deduciría del pago final al contratista.

21. El contratista y el Mecanismo ya han llegado a un acuerdo formal sobre la valoración definitiva de los elementos que siguen pendientes en la lista de defectos. Este importe se reflejó en la penúltima factura recibida del contratista en diciembre de 2019 y, por consiguiente, se ha deducido del pago. Por lo tanto, ya no hay lista de defectos.

22. Entre los elementos pendientes había cuestiones menores, como las ventanas y la ubicación de los puntos de luz, y cuestiones más significativas, como filtraciones de agua en las bocas de inspección y el cableado incorrecto. La mayoría de estos elementos tenían una importancia mínima para el funcionamiento de los locales. La Dependencia de Gestión de Instalaciones del Mecanismo ya ha abordado, o está abordando, las cuestiones que afectaban al funcionamiento de los locales, que han pasado a formar parte de la cartera general de gestión de instalaciones. Con esto se cierra formalmente el asunto de la lista de defectos.

## **B. Cierre de cuentas y liquidación de reclamaciones y obligaciones con el contratista**

23. Desde el pago anterior, en diciembre de 2017, el Mecanismo no había efectuado ningún nuevo pago al contratista hasta diciembre de 2019. De conformidad con la valoración acordada de la lista de defectos, a principios de 2019 el Mecanismo solicitó una factura final al contratista para liquidar las cuentas definitivas, y obtuvo una factura *pro forma* para el penúltimo pago del proyecto. Sin embargo, las conversaciones relativas al pago final del proyecto se interrumpieron temporalmente debido a las conversaciones concomitantes sobre las obras de reparación del sistema de calefacción, ventilación y climatización, así como a la notificación hecha por el Mecanismo al contratista, en junio de 2019, de que las Naciones Unidas tratarían de hacer valer la indemnización por retrasos reflejándola en el pago final adeudado al contratista, como se señala en la sección C.

24. En julio de 2019, el contratista indicó su intención de oponerse a la decisión de retener la indemnización por retrasos, y posteriormente envió una carta en la que presentaba una reclamación en virtud del contrato, que, supuestamente, le habría ocasionado importantes gastos adicionales. El Mecanismo respondió que no consideraba que la carta recibida del contratista constituyera una notificación válida de una reclamación en virtud del contrato y reiteró su solicitud de una factura definitiva. En agosto de 2019, el contratista respondió que no presentaría una factura definitiva antes de que se determinara el valor final del contrato.

25. Las conversaciones sobre el pago final del proyecto se reanudaron en octubre de 2019, cuando el Mecanismo solicitó formalmente al contratista un proyecto de estado final de la cuenta, con documentos de apoyo, en el que se detallara el valor de todo el trabajo realizado y cualquier otra suma que el contratista considerase adeudada en virtud del contrato. El Mecanismo indicó que, en virtud del contrato, si existiera alguna controversia sobre el estado final de la cuenta, las Naciones Unidas podrían emitir un certificado de pago provisional correspondiente a las partes del estado final de la cuenta sobre las que hubiera acuerdo. Por lo tanto, el Mecanismo demostró buena voluntad al alentar al contratista a aceptar el pago de la suma no disputada del estado final de la cuenta. El contratista proporcionó un proyecto de estado final de la

cuenta en noviembre de 2019, y una “penúltima” factura oficial, en diciembre de 2019. En esta factura se refleja la deducción acordada por el cierre de la lista de defectos y se tienen en cuenta los ajustes a las sumas provisionales incluidas en el importe del contrato, así como las órdenes de modificación, con lo que el importe total de la factura asciende a 464.000 dólares aproximadamente. En la factura se refleja además una retención de 230.000 dólares en concepto de indemnización por retrasos, conforme se detalla en la sección C. Por lo tanto, el pago neto fue de 234.000 dólares aproximadamente.

### **C. Cuestiones relacionadas con los recursos contractuales por defectos de diseño y retrasos en el proyecto**

26. De conformidad con las resoluciones de la Asamblea General [70/258](#) y [73/288](#), y en estrecha coordinación y consulta con el Servicio de Políticas de Gestión Global de Activos, la División de Adquisiciones y la Oficina de Asuntos Jurídicos, el Mecanismo siguió examinando opciones para recuperar apropiadamente los costos directos e indirectos resultantes de errores y retrasos que pudieran atribuirse a sus asociados contractuales, cuando fuera económicamente viable. Esta evaluación se está llevando a cabo en el contexto de las actividades en curso de la fase de cierre del proyecto.

27. En consulta con el Servicio de Políticas de Gestión Global de Activos, la División de Adquisiciones y la Oficina de Asuntos Jurídicos, el Mecanismo ha seguido examinando cuidadosamente sus opciones para hacer valer posibles reparaciones derivadas de errores y retrasos en el contexto de las prolongadas negociaciones relativas a la finalización de las obras de reparación del sistema de calefacción, ventilación y climatización.

28. En lo que respecta al arquitecto, el equipo del proyecto sigue estudiando la viabilidad de cada una de las posibles vías para la recuperación adicional de los costos derivados de los defectos de diseño o los retrasos que puedan ser atribuibles al arquitecto. Mientras tanto, el Mecanismo ha retenido el pago de los honorarios del arquitecto por un importe de 77.472 dólares, correspondiente al pago final, en virtud del contrato, de la última etapa del proyecto, hasta que se instale y certifique satisfactoriamente el rediseño del sistema de calefacción, ventilación y climatización.

29. El contrato celebrado con el contratista establece que las Naciones Unidas tienen la opción de imponer una indemnización por retrasos calculada en función de los días de retraso, hasta un máximo del 10 % del valor total del contrato. El Mecanismo mantuvo conversaciones cuidadosas y exhaustivas con la Oficina de Asuntos Jurídicos, el Servicio de Políticas de Gestión Global de Activos y la División de Adquisiciones con respecto a la suma que las Naciones Unidas tratarían de recuperar, ya que se consideró que el contratista seguía realizando trabajos en virtud del contrato en relación con la reparación del sistema de calefacción, ventilación y climatización. Tras esas consultas, en junio de 2019 el Mecanismo decidió tratar de recuperar la suma de 230.000 dólares aproximadamente en concepto de indemnización por retrasos.

30. Se consideró que esta suma representaba un equilibrio adecuado entre, por una parte, los derechos e intereses de las Naciones Unidas de recuperar los costos directos e indirectos resultantes de errores y retrasos, cuando fuera económicamente viable; y por otra, la necesidad de lograr la terminación del proyecto y de las obras previstas, con la mayor rapidez posible y sin tropiezos, en colaboración con los socios contractuales, de conformidad con lo solicitado por la Asamblea General en su resolución [73/288](#).

31. Posteriormente, el Mecanismo informó al contratista de que, de conformidad con el contrato, el Mecanismo optaría por ejercer este recurso reteniendo del pago final adeudado al contratista, tras la presentación de una factura definitiva, la suma de 230.000 dólares en concepto de indemnización por retrasos. Como ya se ha indicado, aunque el contratista había indicado su intención de oponerse a esta decisión, la deducción estaba reflejada en la penúltima factura y, por consiguiente, no se ha pagado.

#### **D. Defectos de diseño relacionados con el sistema de calefacción, ventilación y climatización**

32. De conformidad con la resolución [73/288](#) de la Asamblea General, el Mecanismo ha intentado llegar a las soluciones más eficaces para la entrada en funcionamiento del rediseño de todo el sistema de calefacción, ventilación y climatización.

33. Como se recordará, durante el primer año de ocupación de los locales, el equipo encargado del proyecto detectó deficiencias relacionadas con el diseño (véanse [A/73/718](#) y [A/72/734](#)), que se comunicaron al arquitecto. Concretamente, el sistema de calefacción, ventilación y climatización diseñado originalmente por el arquitecto y actualmente instalado en el repositorio principal (diseñado para almacenar documentación en papel) y la cámara refrigerada (diseñada para almacenar soportes distintos del papel, como cintas magnéticas) del edificio de archivos no cumple plenamente las normas de calidad del aire, control de la temperatura y humedad relativa exigidas por el Mecanismo para preservar y gestionar los archivos del Tribunal Penal Internacional para Rwanda y el Mecanismo, de conformidad con el mandato del Mecanismo.

34. En junio de 2018, y sin costo adicional para las Naciones Unidas, el arquitecto proporcionó un diseño conceptual para el sistema de calefacción, ventilación y climatización de la cámara refrigerada. El arquitecto no proporcionó un rediseño similar para el repositorio principal.

35. En julio de 2018, el contratista proporcionó una estimación inicial de los costos de las obras de reparación del sistema de calefacción, ventilación y climatización que incluía la reparación del repositorio principal y la cámara refrigerada. En ese momento se calculó que la parte de las obras correspondiente a las reparaciones ascendería a 280.000 dólares aproximadamente. Inicialmente el contratista indicó su disponibilidad y voluntad de proporcionar e instalar el rediseño del sistema de calefacción, ventilación y climatización de la cámara refrigerada y el repositorio principal.

36. En abril de 2019, mientras se mantenían conversaciones con el principal contratista en relación con el pago final y la recuperación de los costos directos e indirectos derivados de los retrasos, como se ha indicado más arriba, el contratista presentó un presupuesto incrementado para las obras de reparación del sistema de calefacción, ventilación y climatización, por una suma 450.000 dólares aproximadamente.

37. Como resultado de prolongadas negociaciones con el contratista, parecía que el progreso de los trabajos de reparación del sistema de calefacción, ventilación y climatización había quedado en punto muerto. Por lo tanto, el Mecanismo dedicó tiempo y recursos considerables a determinar y aplicar cuanto antes la solución alternativa más viable, en consulta con el Servicio de Políticas de Gestión Global de Activos y la División de Adquisiciones. Se decidió que se necesitaba asesoramiento técnico de expertos para ayudar al Mecanismo a elaborar la lista de especificaciones y los criterios técnicos de evaluación para la propuesta con miras al rediseño de la cámara refrigerada proporcionada por el arquitecto.

38. En septiembre de 2019, el Mecanismo seleccionó a una empresa de consultoría de expertos independientes que trabajaba para la Comisión Económica para África (CEPA) y la contrató para que participara en la preparación del pliego de condiciones y en la evaluación técnica de las propuestas. El Mecanismo se benefició de las mismas tarifas competitivas que la CEPA. La consultora visitó las instalaciones del Mecanismo en octubre de 2019 y proporcionó orientación sobre varias obras preliminares de reparación para subsanar en parte el funcionamiento insuficiente del sistema de calefacción, ventilación y climatización, que el Mecanismo puede llevar a cabo con adquisiciones de pequeña envergadura o con recursos totalmente internos. La consultora propuso además que se elaborara un nuevo diseño esquemático y detallado de todas las zonas cubiertas por el sistema de calefacción, ventilación y climatización, incluidos la cámara refrigerada y el repositorio principal del edificio de archivos.

39. En consulta con el Servicio de Políticas de Gestión Global de Activos y la División de Adquisiciones, esta propuesta se aprobó y actualmente el Mecanismo la está poniendo en práctica en estrecha coordinación con la consultora. El 1 de diciembre de 2019 la consultora había entregado un diseño esquemático tanto de la cámara refrigerada como del repositorio principal. En el diseño esquemático proporcionado por la consultora se propone el uso más eficiente de los componentes existentes, con una mínima redundancia y el mínimo costo para las Naciones Unidas. El Mecanismo ya ha ejecutado la mayoría de las medidas de reparación preliminares recomendadas por la consultora que se podían llevar a cabo con recursos internos. En el momento de redactar el presente informe era demasiado pronto para evaluar el efecto real de las obras preliminares de reparación en la temperatura, la humedad relativa y la calidad del aire en la cámara refrigerada y el repositorio principal.

40. Se prevé que se contrate también a la consultora para que prepare un diseño detallado y la lista de especificaciones para la adquisición del equipo necesario para aplicar el diseño detallado. Se estima que la reparación del sistema de calefacción, ventilación y climatización se prolongará hasta septiembre de 2020.

#### **IV. Gastos y costos del proyecto**

41. El presupuesto total aprobado para el proyecto asciende a 8.787.733 dólares, suma que incluye una provisión para contingencias de 1.050.371 dólares.

42. Sobre la base de la experiencia adquirida en otros proyectos de infraestructura y en consonancia con las mejores prácticas del sector, la Asamblea General, siguiendo la propuesta del Secretario General, aprobó una provisión para contingencias que representa un 15 % del costo estimado del proyecto. Como se recordará, la provisión para contingencias sirve de salvaguardia necesaria contra los sobrecostos imprevistos durante la ejecución del proyecto, lo que incluye las condiciones sobre el terreno, los errores y omisiones del arquitecto u otras cuestiones contractuales imprevistas (véase también el párrafo 9 de la resolución [69/276](#) de la Asamblea General).

43. En el cuadro que figura a continuación se muestran los gastos reales, incluida la provisión para contingencias, desde el inicio del proyecto hasta el 31 de diciembre de 2019. Se ofrece una visión general consolidada de los gastos y costos a lo largo del proyecto.

44. En el informe anterior se indicó que se preveía imputar gastos por un total de aproximadamente 850.000 dólares a la provisión para contingencias. Esa suma incluía una estimación de 280.000 dólares para la construcción, supervisión del proyecto y gestión de las obras de reparación del sistema de calefacción, ventilación y climatización, sobre la base de un presupuesto presentado por el contratista en julio de 2018. Sin embargo, a la luz de los últimos acontecimientos y teniendo en cuenta

la evaluación preliminar realizada por la consultora, parece que el alcance inicial de las obras y la correspondiente estimación proporcionada por el contratista ya no reflejan las necesidades del Mecanismo para reparar los defectos del sistema de calefacción, ventilación y climatización. No obstante, en el momento de la redacción del presente informe no había ninguna indicación de que los costos finales de reparación del sistema de calefacción, ventilación y climatización fueran a exceder la estimación proporcionada en el informe anterior.

45. Por tanto, el equipo encargado del proyecto prevé que el costo final del proyecto se mantendrá dentro del presupuesto aprobado de 8.787.733 dólares. De conformidad con la orientación proporcionada por la Asamblea General en su resolución 71/272 A, en el contexto de su examen de los informes del Secretario General sobre otros proyectos de construcción, los fondos para imprevistos que no se utilicen se devolverán a los Estados Miembros al concluir el proyecto.

46. El Secretario General propone incluir información sobre la liquidación definitiva de las reclamaciones y obligaciones en el contexto del informe sobre la ejecución del presupuesto del Mecanismo para 2020.

### Gastos del proyecto, incluidos los gastos con cargo a la provisión para contingencias, en el período 2013-2019

(En dólares de los Estados Unidos)

Descripción	Consignación presupuestaria			Gastos (incluidos los gastos con cargo a la provisión para contingencias)			Saldo del proyecto <sup>a</sup>
	Aprobados	Imprevistos aprobados	Total	Desembolsos de 2013 a 2018	Desembolsos finales en 2019	Gasto total de 2013 a 2019	
	(1)	(2)	(3)=(1)+(2)	(4)	(5)	(6)=(4)+(5)	
Construcción	6 365 887	954 883	7 320 770	6 267 479	233 897	6 501 376	819 394
Arquitecto y dirección del proyecto	1 371 475	95 488	1 466 963	1 983 516	–	1 983 516	(516 553)
<b>Total</b>	<b>7 737 362</b>	<b>1 050 371</b>	<b>8 787 733</b>	<b>8 250 995</b>	<b>233 897</b>	<b>8 484 892</b>	<b>302 841</b>

<sup>a</sup> Sujeto a la liquidación de las cuentas finales.

## V. Otras cuestiones

### Servicios de mantenimiento

47. Una vez ocupados los nuevos locales de la subdivisión de Arusha, el Mecanismo ha establecido contratos a largo plazo relacionados con las instalaciones para los servicios de conserjería, mantenimiento y lavado de ventanas, así como contratos de mantenimiento separados para el equipo especializado, como los generadores, los sistemas de hidrantes, las bombas de agua para uso doméstico, un sistema de calefacción, ventilación y climatización y el sistema de extinción de incendios del centro de datos. En los casos en que aún no ha concluido la licitación, se han solicitado y recibido servicios de mantenimiento puntuales para garantizar el cumplimiento del programa de mantenimiento del equipo. Tal es el caso del ascensor, los sistemas de alimentación ininterrumpida y el sistema de lucha contra incendios del edificio de archivos, todos ellos en etapas avanzadas del proceso de adquisición.

48. Además, existe un contrato de trabajo local (cualificado y no cualificado) que cubre pequeños trabajos de mantenimiento en los edificios. El personal de gestión de las instalaciones del Mecanismo también realiza actividades de mantenimiento rutinarias en su trabajo habitual.

#### **Experiencia adquirida y mejores prácticas**

49. Como solicitó la Asamblea General en su resolución [73/288](#), en el anexo del presente informe figura un análisis de la experiencia adquirida y las mejores prácticas para su aplicación a otros proyectos de construcción.

## **VI. Medidas que deberá adoptar la Asamblea General**

50. Se solicita a la Asamblea General que:

**a) Tome nota del presente informe, el último sobre la construcción de nuevas instalaciones para el Mecanismo Residual Internacional de los Tribunales Penales, subdivisión de Arusha, y**

**b) Tome nota de que la información sobre la liquidación definitiva de las cuentas y las obligaciones del proyecto se comunicará en el contexto del informe sobre la ejecución del presupuesto del Mecanismo para 2020.**

**Anexo****Experiencia adquirida y mejores prácticas para aplicarlas, en su caso, a otros proyectos de construcción emprendidos por la Organización****Gobernanza**

1. Se debe establecer una estructura organizativa y de gestión eficaz, que incluya un responsable del proyecto, un ejecutivo del proyecto y un equipo específicamente encargado del proyecto, con orientación y apoyo de la Sede (Servicio de Políticas de Gestión Global de Activos de la Oficina de Planificación de Programas, Finanzas y Presupuesto) para facilitar la planificación y ejecución satisfactorias del proyecto.
2. Se debe establecer e implementar una estructura de gobernanza responsable y eficiente dentro de la estructura inicial del proyecto, con una vía jerárquica clara y con definiciones de la finalidad y el papel de cada uno de sus componentes. Durante el proyecto deberían introducirse los ajustes oportunos en la estructura de gobernanza para reflejar los cambios en el perfil de riesgo del proyecto a medida que este pasa de una etapa a la siguiente.
3. Los recientes proyectos de infraestructura realizados en la Secretaría, como la construcción de nuevos locales de oficinas en Addis Abeba y Nairobi, así como la construcción de nuevos locales para el Mecanismo Residual Internacional de los Tribunales Penales, subdivisión de Arusha, han indicado claramente la necesidad de contar con la asistencia adicional de un director del proyecto que se dedique a este de forma específica, a tiempo completo y desde ese mismo lugar, para garantizar la correcta gestión, coordinación y puntualidad de las actividades cotidianas, lo que en última instancia supone un ahorro para las Naciones Unidas.
4. En lo que respecta a las dimensiones apropiadas del equipo encargado de la gestión del proyecto, se deben asignar suficientes recursos específicos desde una etapa temprana del proceso, teniendo en cuenta el alcance y la magnitud del proyecto, a fin de mantener la carga de trabajo y las responsabilidades dentro de límites manejables. El equipo encargado del proyecto debe tener un equilibrio adecuado de personal, con experiencia tanto internacional como local, y debe incluir personas con conocimientos en las disciplinas técnicas pertinentes (arquitectura, ingeniería y administración de proyectos). Las funciones y responsabilidades dentro del equipo del proyecto deben estar claramente definidas.
5. El equipo del proyecto también debe estar en condiciones de trabajar fácilmente con el personal de gestión de las instalaciones, según sea necesario, y solicitar información sobre las condiciones y prácticas de gestión existentes. La contratación de personal de gestión de las instalaciones para el nuevo edificio del Mecanismo debe preverse en una etapa anterior del proceso de construcción para facilitar la transición del mantenimiento y las reparaciones a largo plazo del equipo del proyecto al equipo de gestión de las instalaciones.
6. Además, para la conclusión satisfactoria del proyecto es fundamental la continuidad del equipo encargado, y en particular de su director, a lo largo de las fases de planificación, diseño, construcción y postconstrucción, y al menos hasta el final del período de responsabilidad por defectos. Por lo tanto, se debe valorar y priorizar la retención del personal clave del equipo del proyecto, en particular del director, durante todo el proyecto.
7. Los cambios en el personal clave del equipo del proyecto deben tenerse en cuenta en la programación del proyecto, y se debe preparar un formato estándar para los documentos de traspaso que debe formar parte de las directrices. Además, se

recomienda encarecidamente que haya un período en que participe al mismo tiempo el personal clave saliente y entrante, en particular los directores del proyecto, con objeto de que se puedan transmitir suficientes conocimientos detallados que no figuran necesariamente en los documentos de traspaso.

8. Se debe mantener un registro actualizado de la experiencia adquirida en el proyecto, así como de las mejores prácticas y la experiencia adquirida en otros proyectos que le sean aplicables, para referencia futura y para su distribución.

9. El proyecto se debería dirigir siguiendo las directrices generales del Servicio de Políticas de Gestión Global de Activos para la gestión de proyectos de construcción, en particular en lo que respecta a la fase de terminación sustancial y la fase posterior a la construcción.

10. Se debe mantener un plan de comunicación riguroso y transparente entre las partes interesadas y los propietarios del riesgo y seguirlo durante todo el proyecto con objeto de que el cambio y el riesgo se gestionen de forma adecuada.

11. Se debe determinar en una etapa temprana del proceso de planificación cuáles son las decisiones que precisan aprobación, y en particular las que requieren la opinión de las partes interesadas en el proyecto, a fin de que se puedan adoptar en un plazo apropiado y no afecten negativamente a la ejecución del proyecto.

### **Contrataciones**

12. Se debe considerar y poner a disposición un marco contractual basado en la práctica habitual de contratación en la industria, que resulte bien conocido para los contratistas locales y el mercado.

13. El mecanismo contractual más apropiado para el diseño y la construcción debe determinarse en las primeras etapas de la planificación del proyecto, con un conocimiento adecuado del mercado local. Se debe determinar si es más apropiado un contrato a tanto alzado o con especificación de cantidades, teniendo en cuenta las destrezas locales.

14. En los contratos de construcción, las condiciones de pago para la importación de materiales se deben determinar antes de adjudicar el contrato, y las condiciones se deben documentar claramente en el contrato adjudicado.

### **Gestión de riesgos**

15. Debe tenerse debidamente en cuenta el riesgo de que se produzcan variaciones en el programa (cambios dispuestos por el propietario), que pueden repercutir en el calendario y el costo a medida que avanza el proyecto.

16. Los riesgos del proyecto se deben evaluar utilizando metodologías cualitativas y cuantitativas y se deben gestionar activamente mediante la asignación de la propiedad de los riesgos y las medidas de respuesta a los responsables directos. Las medidas de control se deben ajustar periódicamente para reflejar el progreso realizado en un proyecto.

### **Presupuesto**

17. El presupuesto debe incluir una provisión para imprevistos por un importe apropiado para cubrir los riesgos razonables del proyecto, que variará en función de la etapa del proyecto. Se necesitan fondos para imprevistos para cubrir las circunstancias imprevistas del proyecto, como las condiciones sobre el terreno, la ampliación de las obras, las demoras, los errores y las omisiones del arquitecto y el contratista u otras circunstancias imprevistas que la Organización no puede controlar directamente.

18. El presupuesto de un proyecto de construcción incluye créditos para imprevistos, aumento de costos y los honorarios del contratista y del arquitecto, que son partidas correspondientes a gastos de capital y que no suelen figurar en un presupuesto operativo como el presupuesto por programas de las Naciones Unidas. Es importante que tales elementos y su uso se definan claramente en la fase de planificación del proyecto. Una vez determinados, la Organización debe tratarlos de forma coherente e informar sobre ellos a lo largo de todo el proyecto, según lo establecido en la fase de determinación del alcance y el presupuesto.

### **Planificación**

19. Se debería preparar un manual detallado del proyecto lo antes posible dentro de la fase de planificación a fin de establecer procedimientos operativos y mecanismos de control interno del proyecto claros que faciliten la gestión de los costos y el calendario, sobre la base de las directrices generales para la gestión de los proyectos de construcción.

20. Desde las etapas previas a la planificación, es fundamental que el personal directivo superior de los departamentos apruebe oficialmente qué es lo que se va a entregar, incluidos los objetivos del proyecto y los beneficios previstos, con objeto de limitar los cambios en las necesidades de los usuarios mientras el proyecto de construcción está en marcha.

21. Debe preverse tiempo suficiente para que los consultores del proyecto y los expertos de la industria (arquitectos e ingenieros) preparen el contrato, los documentos de obra y las estimaciones de costos.

22. La participación y el apoyo del personal directivo superior son fundamentales desde el principio para la formulación del proyecto. Las metas y los objetivos, el presupuesto y el calendario, los riesgos y la exposición y el alcance de la labor que se realizará deben comunicarse y documentarse claramente, no solo en informes del Secretario General, sino también en reuniones informativas y comunicaciones en línea a fin de establecer un nivel de referencia para la gestión del cambio. Siempre que sea posible, se debe tener en cuenta la evolución de la programación del proyecto, con la participación de una amplia gama de interesados desde el inicio del proyecto. Dado que la puesta en marcha de un proyecto suele ser un proceso lento, es posible que elaborar internamente un programa de proyecto genere ahorros financieros, reduzca la duración y ayude a que todos los interesados lo asuman como propio desde su inicio.

### **Diseño**

23. Para que la estructura del proyecto sea eficaz, deberían participar consultores especializados, sobre todo si una parte de la obra requiere un nivel elevado de conocimientos técnicos y experiencia (por ejemplo, instalaciones para albergar archivos y salas de audiencias), y debería haber un único director de obra que coordinara todos los elementos de la ejecución del proyecto. Las Naciones Unidas deben ser quienes tomen las decisiones sobre el programa y el diseño general a fin de mantener un control directo sobre los costos y el calendario del proyecto. Debe buscarse una estrecha colaboración entre entidades y departamentos en todas las etapas del proyecto, para asegurar que se incorporen adecuadamente todos los requisitos de diseño y las mejores prácticas aplicables.

24. El arquitecto debe establecer normas de diseño y supervisar y coordinar el trabajo del contratista principal y de los diversos subcontratistas. Se debe emplear a ingenieros especializados (por ejemplo, ingenieros mecánicos de fontanería, electricidad y calefacción, ventilación y climatización y técnicos audiovisuales)

para coordinar las cuestiones de diseño e integración relacionadas con los diversos sistemas que se instalen.

25. Los objetivos de diseño, los requisitos programáticos y funcionales y los beneficios previstos deben definirse claramente desde el principio del proyecto, preferiblemente durante la fase de planificación y, a más tardar, durante la fase de diseño, en estrecha coordinación con los usuarios finales identificados y con los servicios de gestión de las instalaciones, a fin de formular los requisitos de mantenimiento en una fase temprana y garantizar el mantenimiento y la utilización sostenibles a largo plazo.

26. Cuando se emprenden proyectos muy especializados, como la construcción de instalaciones para albergar archivos o salas de audiencias, es especialmente importante reunir los conocimientos técnicos adecuados para establecer los requisitos funcionales y cerciorarse de que esa información se comprende y se aplica en todos sus aspectos durante la ejecución del proyecto. Por lo tanto, es necesario llevar a cabo un seguimiento meticuloso durante todo el proyecto. Además, se debe prestar más atención a las condiciones medioambientales y a los requisitos necesarios para alcanzar los objetivos previstos en cuanto a la calidad del aire, la humedad y los niveles de temperatura.

27. Los documentos de diseño deben reflejar con precisión las mejores prácticas y normas internacionales aplicables, además de los códigos locales, y también deben considerar las técnicas y prácticas de construcción locales, a fin de incluir los conocimientos y la capacidad locales en la ejecución del proyecto.

28. Debe buscarse una estrecha colaboración entre entidades y departamentos en todas las etapas del proyecto, para asegurar que se incorporen adecuadamente todos los requisitos de diseño y las mejores prácticas aplicables.

### **Construcción**

29. El proyecto debe seguir las mejores prácticas vigentes en materia de construcción sostenible en las industrias del diseño y la construcción (por ejemplo, uso de energía pasiva en las regiones con abundante energía solar) a fin de reducir al mínimo el consumo de energía, agua y otros recursos, lo cual, a su vez, reducirá los costos de funcionamiento a largo plazo de la instalación, la emisión de gases de efecto invernadero y los desechos de construcción, y también deberá promover las prácticas de construcción regionales. Como ejemplos de mejores prácticas cabe citar la eliminación de residuos respetuosa con el medio ambiente, utilizándolos para producir biogás y abono orgánico, y la captación de agua de lluvia en un depósito para su utilización en la extinción de incendios y el riego en las instalaciones.

30. Se debe velar por que el arquitecto o el consultor de arquitectura estén presentes en la obra durante los trabajos de construcción para que se cumplan todas las especificaciones y los requisitos funcionales y para supervisar adecuadamente al contratista. Los trabajos de construcción deberían realizarse bajo la supervisión en todo momento del personal del arquitecto o del consultor de arquitectura, y de forma habitual en presencia de los servicios de gestión de las instalaciones.

31. Además, un coordinador de las Naciones Unidas debería estar presente de forma habitual en el lugar para coordinar la labor del contratista principal y de otros contratistas encargados de instalar equipos de las Naciones Unidas, si es necesario. Esto ayuda a minimizar el riesgo de causar interrupciones en el trabajo de cada contratista.

32. Se aconseja utilizar preferentemente dispositivos disponibles localmente, para que se puedan mantener y reemplazar fácilmente a largo plazo. El equipo del proyecto

también debería aprovechar los conocimientos y la experiencia previa del equipo local de gestión de las instalaciones para la selección de los dispositivos idóneos.

33. Se deben elaborar procedimientos detallados para que los contratistas presenten sus propuestas para cada proyecto, a fin de que los productos se puedan proponer y examinar oportunamente y se puedan prever los plazos de entrega (incluida la importación, si es necesario). Las sustituciones propuestas por los contratistas se deberían examinar con especial atención.

#### **Período posterior a la construcción**

34. El equipo de dirección del proyecto debe contar con suficiente personal para las actividades posteriores a la construcción, especialmente en los proyectos más pequeños. En la medida en que lo permita el Estatuto y Reglamento del Personal de las Naciones Unidas, se debería incentivar a los participantes en el proyecto para que permanezcan en él hasta la terminación definitiva y la ocupación. Es necesario que el arquitecto siga participando después de la terminación sustancial del proyecto para supervisar el cierre de los elementos de la lista de defectos, durante todo el período de responsabilidad por defectos y posteriormente, según proceda.

35. La Oficina de Asuntos Jurídicos y la División de Adquisiciones deberían participar activamente durante la fase posterior a la construcción, a fin de prestar apoyo para resolver rápidamente cualquier problema contractual que pueda surgir y para que se puedan saldar las cuentas definitivas con el contratista y el arquitecto.

#### **Control de costos**

36. Se debe establecer un proceso sólido de examen del diseño para evitar, en la medida de lo posible, los cambios de diseño a destiempo. Se debe comprobar con frecuencia que el proyecto se atiene a los objetivos establecidos para evitar que aumente su alcance. Se deben preparar documentos que definan el alcance del proyecto, y llegar a un acuerdo al respecto, antes de que empiecen los servicios de diseño.

37. Los costos de construcción deben ser conocidos y estar validados antes de firmar ningún contrato de construcción. Todos los costos asociados y de apoyo se deben identificar al inicio del proyecto y se deben incluir en el plan general de costos del proyecto para que se puedan gestionar dentro de él.

38. Desde el comienzo del proyecto se debe establecer un procedimiento detallado para tramitar las órdenes de cambio, con indicación de los niveles de delegación en materia financiera y de adquisiciones que requieren las órdenes de cambio, y con mecanismos de supervisión, y se debe aplicar de manera coherente en todo momento. Este enfoque facilitará considerablemente la liquidación de las cuentas definitivas con el arquitecto y el contratista.

39. Las negociaciones relacionadas con el análisis de valor y las decisiones resultantes se deben documentar y comunicar detalladamente. Se debe prestar la debida atención a la reutilización del mobiliario y los equipos existentes, ya que se pueden conseguir ahorros reutilizando, siempre que sea posible, los activos de los que ya se dispone.

40. El control del presupuesto y los mecanismos de presentación de informes se deben desarrollar en una etapa temprana de la planificación y se deben aplicar de forma coherente en todo el proyecto.

### **Adquisiciones**

41. Todos los procedimientos y objetivos apropiados se deben consolidar en un manual del proyecto para que todos los contratistas cumplan las directrices y principios de la Organización en materia de adquisiciones.

42. Para los tipos de trabajo muy especializados y más sensibles al factor tiempo (por ejemplo, la construcción de un edificio destinado a albergar archivos con requisitos de conservación específicos), se necesita un método expedito para seleccionar un único proveedor o llevar a cabo una selección abreviada. Esta necesidad se debe estudiar a fondo, de antemano, con la División de Adquisiciones y la Oficina de Asuntos Jurídicos.

### **Cuestiones generales y administrativas**

43. Se debe mantener un calendario de reuniones ordinarias del equipo del proyecto, compartido con todos y administrado de manera centralizada. Todas las personas con capacidad de decisión deben estar presentes en las reuniones del equipo, y todas las decisiones se deben documentar meticulosamente para el futuro a fin de que se puedan transmitir adecuadamente si hay algún cambio en la dirección del proyecto.

44. Además de las reuniones del equipo del proyecto, deberían celebrarse reuniones periódicas de coordinación con todos los interesados y con representantes de la Sede de las Naciones Unidas (Servicio de Políticas de Gestión Global de Activos, División de Adquisiciones y Oficina de Asuntos Jurídicos) para recabar opiniones y acordar el camino a seguir, y se debería dejar constancia de ellas. En términos más generales, se debe mantener un diálogo permanente entre la Sede y las oficinas fuera de la Sede para prestar apoyo a lo largo de todo el proyecto.

45. Se deben establecer procedimientos de gestión de documentos para asegurar el intercambio de conocimientos y la continuidad dentro del equipo del proyecto y con las partes interesadas.

### **Coordinación con el Estado anfitrión**

46. Es esencial la cooperación con el Estado anfitrión en todos los aspectos del proyecto relacionados con el establecimiento de procedimientos de exención de impuestos y de importación y expedición. Esto permite resolver cualquier restricción en materia de ubicación y cuestiones afines, como lo relativo a la importación de materiales de construcción, que pueden retrasar el proyecto, a fin de proyectar y gestionar con precisión el calendario general.

47. Se debe exigir que tanto el consultor de arquitectura como el contratista de obras de construcción tengan presencia local, en coordinación con el Estado anfitrión. Celebrar seminarios sobre los procesos de adquisición de las Naciones Unidas podría ayudar a que los contratistas internacionales y locales tengan los conocimientos sobre el proceso necesarios para competir eficazmente.

### **Otros**

48. Los contratos de servicio de garantía y mantenimiento del equipo especializado deben formalizarse en una etapa temprana de la ejecución del proyecto, preferiblemente ya en las fases de diseño y construcción, teniendo en cuenta posibles demoras en la adquisición, a fin de evitar todo deterioro del equipo.