



# Asamblea General

Distr. general  
30 de enero de 2015  
Español  
Original: inglés

---

**Sexagésimo noveno período de sesiones**

Tema 132 del programa

**Presupuesto por programas para el bienio 2014-2015**

## **Estudio de viabilidad amplio sobre la aplicación de estrategias relativas a un lugar de trabajo flexible en las Naciones Unidas**

### **Informe del Secretario General**

#### *Resumen*

De conformidad con la sección IV de la resolución 68/247 B de la Asamblea General, el presente informe ofrece un estudio de viabilidad amplio sobre la aplicación de estrategias relativas a un lugar de trabajo flexible en la Sede de las Naciones Unidas.

En el informe se resumen las principales conclusiones de un estudio realizado en 2014 sobre la flexibilidad en el lugar de trabajo, incluidos los resultados de un proyecto piloto de lugar de trabajo flexible en la Sede de las Naciones Unidas y las conclusiones de un examen realizado por consultores externos. En el informe también se incluye un análisis detallado de los costos y beneficios y una propuesta de aplicación.

Se solicita a la Asamblea General que apruebe el plan de aplicación propuesto por el Secretario General y lo autorice a adoptar las medidas iniciales necesarias para la aplicación en la Sede de las Naciones Unidas en Nueva York.



## Índice

	<i>Página</i>
I. Introducción . . . . .	4
A. Antecedentes . . . . .	4
B. Grupo de trabajo interdisciplinario . . . . .	5
II. Evaluación de las posibilidades de aplicación de estrategias para la creación de un lugar de trabajo flexible en la Sede de las Naciones Unidas . . . . .	5
A. Estudio sobre la utilización del espacio de trabajo . . . . .	5
B. Estudio de la eficacia del lugar de trabajo . . . . .	7
C. Análisis del entorno físico del lugar de trabajo actual . . . . .	7
D. Apoyo e infraestructura de la tecnología de la información y las comunicaciones . . . . .	9
E. Análisis de los perfiles de planificación del espacio de los departamentos y oficinas . . . . .	9
F. Análisis del grado de apertura al cambio del personal . . . . .	11
G. Factores decisivos para el éxito de la aplicación . . . . .	12
III. Ejecución del programa piloto . . . . .	13
A. Principios rectores . . . . .	13
B. Investigación en materia de diseño . . . . .	13
C. Preparación para el cambio y etapas de cambio . . . . .	15
D. Resultados y conclusiones del proyecto piloto, incluida información proporcionada por los participantes . . . . .	15
E. Eficiencia del uso del espacio demostrada por el proyecto piloto . . . . .	17
IV. Resultados y conclusiones del estudio de viabilidad . . . . .	18
A. Resultados del programa piloto, el estudio y la encuesta . . . . .	18
B. Ventajas cualitativas de los lugares de trabajo flexibles . . . . .	19
C. Ventajas cuantitativas de los lugares de trabajo flexibles . . . . .	19
D. Comparación entre los costos del proyecto de aplicación propuesto para la Sede y la reducción prevista en los costos de alquiler de espacio comercial a largo plazo . . . . .	20
V. Estrategia y apoyo para un programa de lugares de trabajo flexibles . . . . .	21
A. Sistema de apoyo a la gestión de los recursos humanos . . . . .	21
B. Apoyo a la tecnología de la información, estrategia personal e institucional . . . . .	22
C. Enfoque en materia de comunicaciones . . . . .	22
D. Planificación y reconfiguración del espacio . . . . .	23
VI. Integración de un lugar de trabajo flexible en otras iniciativas . . . . .	25
A. Umoja . . . . .	25
B. Plan estratégico de conservación del patrimonio . . . . .	25

C.	Sostenibilidad .....	25
D.	Sistema de gestión de la resiliencia institucional .....	26
VII.	Plan de creación de un lugar de trabajo flexible en la Sede .....	26
VIII.	Costo estimado del proyecto para la creación de un lugar de trabajo flexible en la Sede ...	28
IX.	Financiación propuesta para el proyecto .....	31
A.	Planteamiento de la financiación .....	31
B.	Recursos necesarios para el bienio 2014-2015 .....	31
X.	Aplicación de estrategias de lugar de trabajo flexible en otros lugares de destino .....	33
XI.	Próximos pasos .....	33
XII.	Medidas que se recomienda adoptar a la Asamblea General .....	34
Anexos		
I.	Costo estimado del proyecto para la creación de un lugar de trabajo flexible en la Sede, por años .....	35
II.	Costos de acondicionamiento (por pie cuadrado) para el edificio de la Secretaría y el edificio FF .....	36

## I. Introducción

### A. Antecedentes

1. En respuesta a la solicitud formulada por la Asamblea General en la sección IV de su resolución 68/247 B, el presente informe incluye un estudio de viabilidad amplio sobre la aplicación de estrategias relativas a un lugar de trabajo flexible en la Sede de las Naciones Unidas, que, a juicio del Secretario General, contribuirán a mejorar la Organización modernizando el entorno de trabajo del personal y reduciendo la superficie ocupada por los bienes inmuebles de la Organización y su impacto ambiental.

2. Al definir el trabajo como una actividad en vez de un lugar, la visión de un lugar de trabajo flexible contribuye directamente al objetivo más amplio de la reforma de la gestión del Secretario General, a saber, la creación de un modelo institucional moderno y ágil para la Secretaría, que mejore la eficacia de diversos procesos de trabajo. Así como Umoja armonizará los procesos institucionales a fin de que, independientemente del lugar en que se trabaja, los instrumentos y los procesos administrativos sean los mismos, y así como la movilidad hará que la Organización pueda trasladar a los funcionarios con mayor facilidad y de manera estratégica, un lugar de trabajo flexible brindará al personal la flexibilidad necesaria para trabajar allí donde sea más eficaz. Además, el hecho de brindar al personal los instrumentos de tecnología de la información y la flexibilidad necesarios para trabajar en distintos lugares supondrá una ventaja adicional ya que permitirá estar mejor preparados para la mantener la continuidad de las operaciones de la Organización.

3. Al crear un lugar de trabajo flexible, las Naciones Unidas tratarán de asignar el espacio de modo que se maximice el rendimiento y el bienestar del personal. Los tipos de espacio puestos a disposición de los funcionarios deberían ajustarse al trabajo que realizan. Las estrategias relativas a un lugar de trabajo flexible deben adoptar un enfoque coherente e integrado de las necesidades relacionadas con la gestión del personal, el espacio de trabajo y la tecnología. Por ello, cada uno de estos elementos es examinado en el estudio de viabilidad que figura en el presente informe.

4. Un programa de lugares de trabajo flexibles no es lo mismo que las modalidades de trabajo flexible en vigor actualmente. Estas últimas incluyen una política de recursos humanos, promulgada por el Secretario General (véase [ST/SGB/2003/4](#)), en que se prevén diversas opciones, entre ellas las del trabajo en horarios comprimidos y el teletrabajo.

5. En el presente informe, el Secretario General explica las actividades que se llevaron a cabo en la Sede de las Naciones Unidas en Nueva York desde la publicación del informe del Secretario General sobre la creación de un lugar de trabajo flexible en la Sede de las Naciones Unidas ([A/68/387](#)) a fin de estudiar y poner a prueba estrategias para un lugar de trabajo flexible. Durante este período se mantuvo una coordinación permanente con los colegas que trabajan sobre el plan estratégico de conservación del patrimonio en la Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra. En el informe también se propone expandir la aplicación de la iniciativa en Nueva York habida cuenta de las oportunidades que supone el vencimiento inminente de contratos de alquiler en edificios comerciales. Se seguirán estudiando

estrategias para crear lugares de trabajo flexible en otros lugares de destino, teniendo debidamente en cuenta las condiciones, las necesidades y las posibles ventajas locales (véase la secc. X).

## **B. Grupo de trabajo interdisciplinario**

6. Para crear un lugar de trabajo flexible no basta con modificar la distribución del espacio de una oficina y ofrecer al personal distintos tipos de espacios de trabajo. La tecnología de la información y el apoyo a la gestión de los recursos humanos son elementos esenciales. Por este motivo, el Secretario General creó un grupo de trabajo interdisciplinario encargado de asegurarse de que el programa para la creación de un lugar de trabajo flexible fuese elaborado de forma integral, teniendo debidamente en cuenta los aspectos relativos a los recursos humanos, la tecnología y los locales. El grupo de trabajo interdisciplinario está integrado por representantes de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos, la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones, el Servicio de Administración de Locales de la Oficina de Servicios Centrales de Apoyo, y la Oficina del Secretario General Adjunto de Gestión.

7. El grupo de trabajo interdisciplinario y el equipo encargado del proyecto contaron con la asistencia de consultores externos especializados en estrategias de flexibilidad en el lugar de trabajo. Los consultores realizaron estudios de la utilización del espacio, encuestas del personal y una evaluación detallada del estilo de trabajo, en colaboración con el personal y administradores de todas las categorías. Los consultores también analizaron la cartera de bienes inmuebles, incluidos los contratos de arrendamiento de las propiedades en alquiler.

## **II. Evaluación de las posibilidades de aplicación de estrategias para la creación de un lugar de trabajo flexible en la Sede de las Naciones Unidas**

### **A. Estudio sobre la utilización del espacio de trabajo**

8. En su informe sobre la creación de un lugar de trabajo flexible en la Sede de las Naciones Unidas (A/68/387), el Secretario General señaló que un estudio limitado llevado a cabo en el verano de 2013 había determinado que la utilización media del espacio de trabajo en el edificio de la Secretaría en Nueva York era el 50%, aproximadamente. A fin de seguir investigando este resultado, durante la segunda semana de septiembre de 2014 se llevó a cabo un estudio amplio sobre la utilización del espacio de trabajo en 15 pisos de cinco edificios de Nueva York, a saber, el edificio de la Secretaría, el DC-1, el DC-2, el edificio Innovation Luggage y el edificio del UNITAR. En el estudio se examinaron, en total, 1.160 espacios de trabajo en los cinco edificios, como se indica en la tabla 1 que figura a continuación.

Tabla 1  
**Alcance del estudio sobre la utilización del espacio de trabajo realizado en la Sede en septiembre de 2014**

<i>Edificio/piso</i>	<i>Número de espacios examinados</i>	<i>Porcentaje del total de espacios examinados</i>
<b>DC-1</b>	164	14
Piso 10	85	7
Piso 15	79	7
<b>DC-2</b>	140	12
Piso 5	70	6
Piso 17	70	6
<b>Edificio Innovation</b>	163	14
Piso 5	95	8
Piso 6	68	6
<b>Edificio de la Secretaría</b>	592	51
Piso 12	112	10
Piso 14	99	9
Piso 15	58	5
Piso 21	105	9
Piso 26	114	10
Piso 36	104	9
<b>Edificio del UNITAR</b>	101	9
Piso 3	33	3
Piso 4	35	3
Piso 5	33	3
<b>Total</b>	<b>1 160</b>	

9. En el estudio de los espacios de trabajo se examinaron asientos de trabajo, salas de conferencias, cabinas, espacios para reuniones oficiosas, despensas, zonas para sentarse, espacios para uso ocasional, salas de trabajo y espacios diversos. Cada hora, a la hora en punto, los analistas anotaron el número de personas que se encontraba en un determinado espacio, las actividades primarias y secundarias que se estaban llevando a cabo y el equipo que se estaba utilizando. El estudio sobre la utilización del espacio de trabajo analizó los siguientes departamentos y oficinas, que representan tipos y estilos de trabajo muy diversos: el Departamento de Gestión, el Departamento de la Asamblea General y de Gestión de Conferencias, el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales, el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz, el Departamento de Información Pública, la Oficina de Servicios de Supervisión Interna y la Oficina de Asuntos Jurídicos.

10. El estudio llegó a la conclusión de que, en un momento cualquiera de la jornada laboral, por lo general, entre el 38% y el 48% de los espacios de trabajo asignados están siendo utilizados (la cifra varía según la hora). Las tasas de utilización observadas concuerdan con las tasas de otras organizaciones en que no

se aplican estrategias para lugares de trabajo flexible. Esto demuestra que el espacio podría utilizarse de manera mucho más eficiente si la Secretaría adoptara estrategias para lugares de trabajo flexible.

## **B. Estudio de la eficacia del lugar de trabajo**

11. Los consultores externos realizaron un estudio del índice de eficacia del lugar de trabajo. El índice se utilizó como un instrumento de medición y análisis a fin de evaluar la eficacia espacial de las modalidades de trabajo y la eficacia del diseño actual de los lugares de trabajo y sus características físicas en la Sede de las Naciones Unidas. Además del aspecto material del lugar de trabajo, el estudio evaluó también los hábitos de trabajo de los empleados y su grado de satisfacción con elementos del lugar de trabajo actual.

12. En septiembre de 2014 se distribuyó una encuesta basada en la Web a una muestra aleatoria de funcionarios de las Naciones Unidas en la Sede en Nueva York. Los resultados obtenidos se compararon con los parámetros de referencia disponibles, a saber, los promedios de la industria, de las empresas de máximo rendimiento y de un selecto grupo de organismos del Gobierno de los Estados Unidos de América, entre ellos el Departamento de Comercio y el Departamento de Salud y Servicios Humanos, la Administración General de Servicios y la Biblioteca del Congreso. Los parámetros utilizados por los consultores para el índice sólo están disponibles para los organismos del Gobierno de los Estados Unidos mencionados. Los resultados de la encuesta indican que el personal cree que el espacio de trabajo físico puede mejorarse para adaptarlo mejor a las necesidades del personal y de la Organización en la Sede de las Naciones Unidas.

## **C. Análisis del entorno físico del lugar de trabajo actual**

13. A fin de poder encontrar soluciones efectivas y adecuadas para el lugar de trabajo, fue necesario llevar a cabo un análisis minucioso de la infraestructura de la cartera inmobiliaria actual de la Secretaría en Nueva York, es decir la arquitectura, la eficiencia espacial, los sistemas mecánicos, eléctricos, de iluminación y de plomería, así como un examen de la planificación del espacio. Al realizar el análisis también se evaluaron distintas opciones de organización de los tipos de espacio y se descubrió que los edificios que formaban parte de la cartera inmobiliaria no estaban todos igualmente preparados para la aplicación de un programa de trabajo flexible sino que su capacidad de adaptación variaba. Las principales diferencias radicaban en la extensión del espacio abierto disponible y las posibilidades de acceso a la luz natural y a vistas al exterior, la posibilidad de albergar distintos tipos de espacio a efectos de fomentar la colaboración, el alcance de la red de tecnología de la información, el número de personas que trabajaban en el piso y la capacidad de los baños. Todos los edificios de la cartera actual se tuvieron en cuenta para la posible aplicación de un programa de lugares de trabajo flexibles, y todos se consideraron adecuados, en mayor o menor medida.

14. A continuación se resumen las principales consideraciones relativas a cada edificio, entre ellas las relacionadas con la conversión del espacio y el apoyo en materia de tecnología de la información:

a) Edificio de la Secretaría: con su diseño abierto y sus sistemas totalmente actualizados, el edificio de la Secretaría es el edificio de la cartera inmobiliaria de la Secretaría de Nueva York más adecuado para poner en marcha un programa de trabajo flexible. Los cambios en la configuración de los muebles permitirán crear un entorno de trabajo flexible en el edificio de la Secretaría. El cambio más necesario para lograr un entorno de trabajo flexible en el edificio de la Secretaría es la conversión a tipos de espacio más diversos, como, por ejemplo, más espacios de colaboración y espacios sociales. En el cuadro 5 del presente informe figura una lista de los tipos de espacio propuestos;

b) Edificios DC-1 y DC-2: en la configuración actual de estos edificios el porcentaje de oficinas cerradas es considerable en relación con la superficie de planta abierta. A efectos de conseguir un entorno de trabajo flexible en los edificios DC-1 y DC-2, las plantas deberían ser objeto de una renovación y reconfiguración significativa y costosa, cuyo objetivo principal sería reducir la cantidad de espacio de oficina cerrado, habría que instalar nuevo mobiliario y tecnología móviles y habría que crear tipos de espacio más variados, sobre todo espacios de colaboración y de uso común. A raíz de esto, los edificios DC-1 y DC-2 no están siendo considerados para la creación de un lugar de trabajo flexible, a lo que cabe agregar que es probable que estos locales no estén disponibles a partir de 2023;

c) Edificio Innovation: la distribución tradicional y rectangular del Edificio Innovation puede adaptarse fácilmente al programa de creación de un lugar de trabajo flexible. La configuración actual varía de un piso a otro e incluye desde plantas de plan abierto (como, por ejemplo, en la Oficina de la Umoja) hasta oficinas cerradas (como en la Oficina de Servicios de Supervisión Interna y el Departamento de Información Pública). Al igual que los edificios DC-1 y DC-2, el Edificio requeriría reformas importantes por lo que no está siendo considerado para la creación de un lugar de trabajo flexible;

d) Edificio del UNITAR: el edificio del UNITAR es propiedad de las Naciones Unidas y, en su mayor parte, ya cuenta con espacios de planta abierta. En cierto modo, el edificio del UNITAR ya tiene características de un lugar de trabajo flexible. Los tres pisos superiores funcionan con modalidades de trabajo flexible lo que ha permitido que el ocupante, a saber, el Servicio de Actas Literales del Departamento de la Asamblea General y de Gestión de Conferencias, pueda acoger el aumento del número de funcionarios que se registra durante los períodos de mayor demanda del año. Por ello, estos pisos no necesitan ulteriores renovaciones para aumentar la eficiencia o para dar cabida al personal procedente de otros espacios alquilados;

e) Edificio FF: el edificio FF es uno de los edificios comerciales arrendados por las Naciones Unidas. El edificio cuenta con una configuración de oficinas de tipo tradicional con una mezcla equilibrada de oficinas cerradas de perímetro fijo y espacios interiores abiertos. Por este motivo, las zonas interiores de los pisos tienen poca luz natural. Aunque en comparación con las demás propiedades de la cartera inmobiliaria de la Sede de las Naciones Unidas estos pisos son eficientes, su conversión a un lugar de trabajo flexible lograría hacerlos aún más eficientes y mejoraría significativamente la calidad del lugar de trabajo brindando un mayor acceso a la luz natural. El edificio FF cuenta con plantas extensas y sistemas mecánicos actualizados, lo que supone costos generales de renovación más bajos y lo convierten en un buen candidato para la creación de un lugar de trabajo flexible.



## **D. Apoyo e infraestructura de la tecnología de la información y las comunicaciones**

15. La infraestructura en materia de la tecnología de la información y las comunicaciones existente en la Secretaría constituye una base sólida en el seno de la Organización que puede aprovecharse para prestar apoyo a la creación de un lugar de trabajo flexible. Para crear un lugar de trabajo flexible hacen falta soluciones tecnológicas que sustenten sus principios, como, por ejemplo, la tecnología móvil que libera a los funcionarios de sus escritorios y les permite realizar su trabajo en el entorno que les resulte más adecuado. El equipo y los servicios de tecnología de la información y las comunicaciones necesarios para crear un lugar de trabajo flexible se enumeran a continuación:

a) Equipo móvil: ordenador portátil, estación de acoplamiento y teléfono inteligente (smart phone);

b) El servicio Mobile Office disponible actualmente: este servicio permite que todos los usuarios autorizados tengan acceso a información o a ciertas aplicaciones institucionales de las Naciones Unidas desde cualquier computadora conectada a Internet, incluso desde fuera del recinto de las Naciones Unidas;

c) El conjunto de aplicaciones Unite disponible actualmente: se trata de una serie de servicios mediante los cuales el personal de las Naciones Unidas puede conectarse y compartir e intercambiar información. Entre estos servicios cabe mencionar una red de contactos sociales, la gestión de documentos y el acceso móvil a Lotus Notes, WebEx y discos universales;

d) El actual sistema de telefonía por protocolo de Internet: este sistema permite que cualquier persona a quien se haya asignado una extensión de teléfono de las Naciones Unidas utilice cualquier aparato telefónico. El sistema cuenta también con una función que permite desviar las llamadas de la extensión a un teléfono celular.

## **E. Análisis de los perfiles de planificación del espacio de los departamentos y oficinas**

16. Si bien las estrategias para un lugar de trabajo flexible suelen exigir una estandarización inicial de los tipos de espacio y de sus componentes, el objetivo es adaptar su aplicación a las necesidades específicas de los departamentos y las oficinas en función de las tareas específicas que estos lleven a cabo. Por consiguiente, los tipos de espacios estandarizados deben adaptarse para responder a los tipos de trabajo realizados por los distintos departamentos. Los perfiles de planificación del espacio de la Sede de las Naciones Unidas se definieron mediante una serie de procesos en que participó el personal. Se han definido cinco perfiles de planificación del espacio, basados en el nivel de privacidad necesaria para el tipo de trabajo que se va a realizar, la concentración necesaria para realizarlo, necesidades como el acceso a bibliotecas u otros documentos de referencia, necesidades en materia de tecnología, y el grado de colaboración externa e interna necesario. Las cinco categorías de perfiles de planificación del espacio definidas para los departamentos y oficinas de las Naciones Unidas se describen a continuación:

a) Perfil ejecutivo: los departamentos, las oficinas o las divisiones que requieren este perfil son aquellos encargados de tomar decisiones de alto nivel en la Organización. El nivel de confidencialidad y privacidad que necesitan es elevado debido a los temas que tratan y que, a menudo, son manejados por funcionarios de categoría superior. El personal encargado de esas actividades suele acoger a invitados externos. Por estas razones, la cantidad de espacios cerrados necesaria para colaborar y para concentrarse en tareas concretas es considerable. Por consiguiente, este perfil de planificación del espacio prevé el número más bajo de asientos de trabajo por piso;

b) Perfil para actividades normativas: los departamentos, las oficinas o las divisiones que requieren este perfil son los que precisan un buen equilibrio entre espacios cerrados y espacios abiertos ya que realizan tareas de índole diversas. La colaboración y el trabajo en equipo son esenciales; por consiguiente, en este tipo de planificación se asigna un asiento de colaboración por cada asiento de trabajo. Se trata de una proporción relativamente alta en comparación con la que se utiliza en la planificación tradicional de oficinas, pero es común en el caso de un lugar de trabajo flexible;

c) Perfil para actividades de colaboración: muchos departamentos, oficinas o divisiones desempeñan un trabajo que requiere estrecha coordinación y colaboración con grupos internos y externos. En estas esferas hace falta más espacio de colaboración, sobre todo espacios para la colaboración abierta puesto que las interacciones tienden a ser menos formales y son más eficientes cuando se realizan en una configuración abierta;

d) Perfil para privacidad: algunos sectores de una serie de departamentos, oficinas y divisiones (como la Oficina de Asuntos Jurídicos, la Oficina de Servicios de Supervisión y partes del Departamento de Gestión) requieren privacidad puesto que realizan una labor de índole confidencial y trabajan con material confidencial. Este tipo de trabajo exige mucho espacio cerrado, a saber, oficinas y salas donde concentrarse. La mayor parte del trabajo se hace en solitario y todos los equipos tienden a ser pequeños. Como resultado de ello, este es el perfil con la menor superficie de espacio abierto para la colaboración;

e) Perfil para actividades de apoyo a las operaciones: hay un cierto número de funcionarios que desempeñan sobre todo funciones de apoyo, facilitación y asistencia a otros grupos de la Organización. Sus principales tareas son individuales y requieren concentración. Estos funcionarios suelen necesitar acceso a tecnología especializada y a otros recursos y son los que necesitan más espacios abiertos donde concentrarse y espacios cerrados de colaboración. Como resultado de ello, este perfil de planificación produce la mayor ocupación por piso.

17. En el cuadro 1 se indica la distribución de los perfiles de planificación del espacio entre todo el personal de la Sede a la que se llegó mediante un análisis de la labor realizada por los departamentos, las oficinas y las divisiones y de los perfiles de planificación del espacio aplicables a cada uno de ellos.

**Cuadro 1**  
**Análisis del personal de la Sede por perfil de planificación del espacio**

<i>Perfil de la planificación del espacio</i>	<i>Porcentaje del total de funcionarios a los que se aplica el perfil</i>
Mandato ejecutivo	2
Políticas	19
Colaboración	15
Privacidad	6
Apoyo a las operaciones	54
Otros (aún no especificados)	4

18. Habrá que seguir dialogando con los departamentos y las oficinas cuando llegue el momento de aplicar un programa de creación de un lugar de trabajo flexible a fin de asegurarse de que las configuraciones del espacio se adapten exactamente a las necesidades de cada grupo de funcionarios.

19. Cada uno de los cinco perfiles de planificación del espacio ofrece una combinación particular de tipos de espacio, establecida en función de las necesidades de los departamentos, las oficinas o las divisiones, y de la índole de la labor que realizan. Cabe señalar que cada departamento tendrá a menudo una combinación de estos perfiles de planificación del espacio. Si bien los perfiles de planificación destinados a determinados algunos ámbitos incluyen un porcentaje considerable de espacios cerrados a fin de ofrecer confidencialidad, como sucede, por ejemplo, en el caso de los sectores que se ocupan de recursos humanos o actividades jurídicas, otros perfiles responden a las necesidades de departamentos y oficinas que realizan actividades que requieren una mayor colaboración diaria, como las de apoyo operacional. Hay una serie de oficinas pequeñas que aún no han participado en ejercicios de colaboración con los departamentos. Estas oficinas figuran como “Otras (aún no especificadas)” en el cuadro 1 y, conforme a lo indicado, representan el 4% del total de funcionarios de la Sede. Será necesario entablar una interacción directa con esas oficinas para determinar la combinación de tipos de espacio más apropiada para cada una de ellos.

## **F. Análisis del grado de apertura al cambio del personal**

20. En su informe sobre la creación de un lugar de trabajo flexible en la Sede de las Naciones Unidas (A/68/387), el Secretario General incluyó las conclusiones alcanzadas en los talleres en que habían participado pequeños grupos de funcionario que habían mostrado un alto grado de interés en el trabajo flexible y expresado confianza en sus propios conocimientos tecnológicos y en su capacidad de administrar el trabajo a distancia.

21. A fin de evaluar el grado de apertura y el interés del personal con respecto a la creación de un lugar de trabajo flexible, en febrero de 2014 el Departamento de Gestión realizó una encuesta del personal de la Sede para recabar opiniones sobre las oficinas actuales y los espacios de trabajo que se podrían ofrecer en un futuro en la Sede de las Naciones Unidas. Unos 1.170 funcionarios de la Sede de las Naciones Unidas respondieron proporcionando información acerca de sus preferencias

respecto del trabajo y de la oficina y acerca de cualquier dificultad que podían estar experimentando en su entorno laboral. Los resultados de la encuesta indicaron que el personal prefiere un lugar de trabajo con luz natural que ofrezca flexibilidad y les permita elegir dónde trabajar en función de las necesidades que tengan en un determinado momento, es decir, por ejemplo, zonas donde colaborar con otros colegas o espacios donde concentrarse en su trabajo particular. Estos factores se tendrán en cuenta en los futuros planes para un lugar de trabajo flexible.

22. Si bien la respuesta a la encuesta fue en general positiva, otras consultas con el personal revelan que en la Organización hay grandes disparidades en el grado de apertura al cambio. Las respuestas han demostrado que, si bien algunos equipos y personas son favorables a las estrategias para lograr un lugar de trabajo flexible, otros sienten menos entusiasmo por estos conceptos en la forma en que los entienden actualmente.

23. Para hacer frente a los diversos grados de apertura es indispensable elaborar una sólida estrategia de gestión del cambio que permita igualar el grado de aceptación y comprensión. Como se señala en la sección G, esto debe hacerse pronto y de forma estratégica, antes de aplicar el programa para lugares de trabajo flexibles en la Sede de las Naciones Unidas.

## **G. Factores decisivos para el éxito de la aplicación**

24. Basándose en lo aprendido de la aplicación de iniciativas de creación de lugares de trabajo flexibles en otras organizaciones, las Naciones Unidas pueden prever varios factores que serán esenciales para el éxito del proyecto, a saber:

a) La visibilidad del apoyo prestado por el personal directivo superior: las iniciativas de creación de lugares de trabajo flexibles en otras organizaciones de grandes dimensiones han revelado la existencia de una correlación directa y estrecha entre el éxito de la iniciativa y el apoyo visible prestado por el personal directivo superior;

b) La comunicación clara de la idea que se tiene de un lugar de trabajo flexible: comunicar la idea que se tiene de un lugar de trabajo flexible en la Sede de las Naciones Unidas de modo que el personal pueda comprenderla y apoyarla requerirá expresar claramente la finalidad del programa, definir su posible alcance y aclarar las necesidades financieras, operacionales y de organización que el programa debe satisfacer;

c) La adaptación de la cultura de la Sede de las Naciones Unidas a un lugar de trabajo flexible: para crear un buen lugar de trabajo flexible es necesario replantearse la manera y el lugar en que se trabaja. Como se observó también en los intercambios mantenidos en la Secretaría como parte del estudio sobre un lugar de trabajo flexible, existe el riesgo de que, en algunos casos, quienes se oponen a la política de modalidades de trabajo flexible, promulgada en el boletín del Secretario General [ST/SGB/2003/4](#), adopten una posición contraria a un programa de creación de un lugar de trabajo flexible sin entender que se trata de un concepto distinto, aunque complementario, al de las modalidades de trabajo flexible. Como se explica en el párrafo 4, estas modalidades constituyen una política de recursos humanos que permite al personal hacer uso de horarios comprimidos y del teletrabajo, entre otras opciones.

25. A fin de seguir desarrollando una visión para un lugar de trabajo flexible en la Sede de las Naciones Unidas y para determinar un alcance y un calendario de ejecución viables, se organizó un curso práctico destinado a representantes de categoría superior de la Secretaría de las Naciones Unidas. Los participantes reflexionaron sobre los cambios que hay que introducir en la cultura institucional y los procedimientos actuales para que la Organización funcione con mayor eficacia. Además, pusieron de relieve concretamente una serie de limitaciones del espacio de trabajo actual que podrían solucionarse mediante la creación de un lugar de trabajo flexible.

### **III. Ejecución del programa piloto**

#### **A. Principios rectores**

26. Para probar a crear un lugar de trabajo flexible en el entorno laboral de las Naciones Unidas, se elaboró un programa piloto que se aplicó en los pisos 18 y 19 del edificio de la Secretaría. En este programa, que se está ejecutando actualmente, participan 128 funcionarios de la División de Planificación Estratégica y Dotación de Personal de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos.

27. De conformidad con los principios en que se basan las estrategias para un lugar de trabajo flexible, el programa piloto no se refiere exclusivamente al espacio de oficinas. Más bien, a fin de lograr la máxima eficacia, el personal involucrado ha recibido orientación y capacitación adecuadas y el nuevo espacio de trabajo ha sido equipado con la tecnología necesaria para que los funcionarios puedan trabajar de manera flexible. Aprender, adaptar, modificar, tal es, en esencia, el cometido del experimento. Ha sido una oportunidad para que los funcionarios expresaran sus necesidades y opiniones con respecto a la forma en que el nuevo entorno da respuesta a sus requerimientos. También es una oportunidad no solo para conocer mejor cómo se realiza el trabajo, sino también para poner a prueba nuevas configuraciones y tecnologías. Habida cuenta de que el experimento es importante para dar forma al lugar de trabajo de la Secretaría en el futuro, es esencial registrar y analizar el grado de satisfacción que logre obtenerse.

#### **B. Investigación en materia de diseño**

28. En el programa piloto se está estudiando toda una serie de nuevos tipos de espacios a fin de mejorar la experiencia laboral cotidiana. En el cuadro 2 se describen los diversos tipos de espacios que se están sometiendo a prueba como parte de la fase experimental.

**Cuadro 2**  
**Tipos de espacio piloto y sus funciones**

<i>Tipo de espacio</i>	<i>Descripción</i>
Recepción	La recepción es un lugar atractivo para dar la bienvenida a los invitados al espacio piloto. El personal puede acceder al sistema de reserva, donde puede registrar su entrada o localizar a colegas en el piso.
Zona tranquila	La zona tranquila está diseñada para el trabajo individual, concentrado, pero los usuarios no se encuentran completamente aislados de los colegas y de la actividad en el lugar de trabajo.
Zona de colaboración	La zona de colaboración es para equipos y para trabajar con otros de manera interactiva.
Sala de reuniones	Las salas de reuniones son ideales para reuniones más grandes y formales o para reuniones más pequeñas que requieren privacidad porque se manejan temas o material delicados.
Sala del Director/de reunión	Las salas para los directores o reuniones se utilizan como oficinas cuando los directores están presentes, pero se pueden reservar en su ausencia.
Espacio de trabajo	Con una despensa/cocina y muchas superficies de trabajo, el espacio de trabajo puede ser un lugar donde hacer una pausa o una reunión, o ambas cosas. Las superficies en diversas alturas permiten trabajar de pie o sentados. Cuando los funcionarios no están trabajando, el espacio de trabajo es un lugar donde relajarse y socializar con los demás.
Cabina de trabajo	Las cabinas de trabajo son espacios cerrados, destinados a una sola persona, concebidos para una tarea que requiera gran concentración o para llamadas telefónicas o de vídeo.
Biblioteca	La biblioteca es un espacio tranquilo donde se pueden consultar archivos comunes y otros recursos del Departamento.

29. La División de Planificación Estratégica y Dotación de Personal de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos fue el primer grupo que puso a prueba un lugar de trabajo flexible. En un principio, la División estaba repartida entre el edificio de la Secretaría y el edificio DC-1. En 2014, la División también tuvo que acoger a un nuevo equipo de trabajo sobre movilidad. Al participar en el programa piloto de creación de un lugar de trabajo flexible, la División pudo reubicar la Sección de Exámenes y Pruebas, que se encontraba hasta ese momento en el edificio DC-1, en el edificio de la Secretaría. De esta forma la Sección pudo sincronizar su trabajo en mayor medida con las operaciones de la División de Planificación Estratégica y Dotación de Personal. Además, el equipo sobre movilidad se trasladó a los locales

del resto de la División. En octubre de 2014, unos 60 funcionarios de la División de Planificación Estratégica y Dotación de Personal, aproximadamente, se trasladaron al espacio ubicado en una parte del piso 18 del edificio de la Secretaría que había sido reconfigurado para poner a prueba el concepto de lugar de trabajo flexible. El resto de los funcionarios de la División se trasladó al piso 19 en diciembre de 2014.

30. Dado que cada vez necesitaban colaborar más, se dio acceso a los funcionarios de la División a los nuevos tipos de espacio que figuran en el cuadro 2. Todos los participantes en el proyecto piloto estaban equipadas con un teléfono inteligente y una computadora portátil administrada y podían elegir cómo y dónde trabajar dentro del espacio de trabajo piloto en función de las exigencias de su trabajo y de su propio estilo de trabajo.

31. Los espacios de trabajo en la zona tranquila, la zona de colaboración, las salas de reunión y las cabinas de trabajo estaban equipados con sillas ergonómicas, dos pantallas por computadora, un teclado y un ratón, un teléfono fijo y una estación de acoplamiento conectada a una fuente de alimentación con una conexión de red de área local para los ordenadores portátiles. En otros espacios también había acceso a fuentes de electricidad y puertos de Ethernet. La red Wi-Fi se podía utilizar desde cualquier punto del piso.

### **C. Preparación para el cambio y etapas de cambio**

32. A fin de preparar a los participantes para el nuevo estilo de trabajo antes de su puesta en marcha, se celebraron varias reuniones y asambleas con el personal y los directivos de la División. Las reuniones se centraron en explicar los conceptos de lugar de trabajo flexible y en proporcionar orientación a usuarios, administradores y supervisores. Además, se celebraron entrevistas y reuniones de pequeños grupos de discusión y se intercambiaron información mediante reuniones semanales y a través de la comunidad de práctica de Unite Connections establecida para el programa piloto.

### **D. Resultados y conclusiones del proyecto piloto, incluida información proporcionada por los participantes**

33. Se establecieron una serie de mecanismos para que los participantes en el proyecto piloto proporcionaran información y examinaran su experiencia con el lugar de trabajo flexible. Entre estos mecanismos cabe mencionar la comunidad de Unite Connections, establecida para el programa piloto, las encuestas realizadas antes y después de la aplicación, entrevistas, debates de grupos de discusión y un atento examen de la utilización del espacio.

34. En general, la experiencia hasta ahora ha sido positiva, según informaron quienes participaron en ella. En la etapa inicial del proyecto piloto, se preguntó a los 60 participantes del piso 18 cuáles eran sus preferencias. De los 35 que respondieron, 16 preferían el espacio piloto, 8 el espacio antes del proyecto piloto y 11 no tenían preferencias. Los participantes expresaron satisfacción con la nueva tecnología, la interacción más frecuente con los colegas y la flexibilidad para elegir dónde trabajar. La mayoría estaban encantados con la exposición mucho mayor a la luz natural proporcionada por el diseño más abierto de la nueva configuración del espacio de trabajo utilizado en el proyecto piloto. Los participantes también

formularon observaciones valiosas sobre determinados aspectos del espacio de trabajo del programa piloto que podría mejorarse en caso de que se adoptara un lugar de trabajo flexible de manera más general en la Secretaría. Las principales constataciones y conclusiones extraídas del programa piloto hasta la fecha se presentan a continuación.

### **Asignación de los asientos**

35. Los funcionarios no tienen asignado un asiento específico en la zona piloto, sino todo el ambiente y pueden usar cada espacio, incluso la oficina del Director cuando no esté en uso. Hay más personas asignadas al espacio que asientos de trabajo. El proyecto piloto utilizó una relación de entre 0,81 a 1 asiento por persona (81 asientos de trabajo para 100 funcionarios). En consecuencia, los asientos se “comparten” según sea necesario. El análisis del proyecto piloto puso de manifiesto que el hecho de no tener un asiento asignado solía ser adoptado con rapidez y relativamente pocas dificultades. Además, los participantes se acostumbraron a preparar y despejar su espacio de trabajo al comienzo y al final de cada jornada laboral. Algunos ocupantes expresaron una clara preferencia por un asiento asignado, ya que les permitía personalizar el espacio y les ofrecía privacidad automáticamente. En general, sin embargo, se ha llegado a la conclusión de que la política de no asignar asientos podría aplicarse a gran parte de quienes trabajan en la Sede de las Naciones Unidas.

36. A la luz de lo anterior, y puesto que compartir asientos constituye un elemento esencial de un programa para lugares de trabajo flexibles, en el cálculo de los asientos puede aplicarse una relación de menos de 1 a 1.

### **Dimensiones típicas de un espacio de trabajo**

37. En el proyecto piloto, los espacios de trabajo individuales típicos eran relativamente pequeños ya que estaban destinados a favorecer la ejecución de las tareas que se realizaban de manera predominante en ese espacio de trabajo, a saber, por ejemplo, el trabajo en computadoras o llamadas telefónicas. Al analizar las actividades, se observó que estas dos eran las que se realizaban con más frecuencia en los asientos de trabajo ocupados. Cada departamento tiene una combinación distinta de necesidades. Por consiguiente, para responder a ellas, será necesario ajustar el espacio de trabajo durante la etapa de ejecución.

### **Densidad (número de asientos en el espacio piloto)**

38. Con la nueva proporción de asientos por persona, el número de ocupantes del piso aumentó con respecto a su configuración original. Durante la planificación del proyecto piloto, este aspecto fue uno de las preocupaciones mencionadas con mayor frecuencia por los participantes. Sin embargo, una vez que se mudaron a la nueva configuración, los ocupantes dijeron que el espacio nunca les había parecido atestado. A pesar de ello, hubo algunas quejas con respecto al ruido por conversaciones mantenidas en la zona abierta. El personal señaló que era un problema del que habría que ocuparse en el marco de las reglas de etiqueta de un lugar de trabajo flexible, tema que se iba a tratar en la División.



### **Tipos de espacio**

39. De los diversos tipos de espacio disponibles en la zona piloto, los participantes indicaron que deseaban más cabinas de trabajo, pero que habría que mejorar su acústica. Expresaron una opinión positiva con respecto a los espacios de reunión, a pesar de que no solían estar ocupados. Esto parecería indicar que los pisos deberían incluir espacios de reunión, pero que deberían ser más pequeños. Se informó de que la biblioteca era usada como un espacio de colaboración cerrado, pero rara vez como biblioteca. Los funcionarios también expresaron la necesidad de contar con más espacio para el almacenamiento de los efectos personales más abultados, como ropa para cambiarse, paraguas, botas, chaquetas voluminosas y otros tipos de abrigo.

### **Tecnología**

40. Gracias a una serie de aparatos de tecnología de la información personales (computadoras portátiles y teléfonos inteligentes), instalaciones audiovisuales comunes y un mayor número de puntos de acceso a la red en los espacios de reunión, los participantes tienen la flexibilidad necesaria para trabajar en cualquier parte del piso. Después de un período de ajuste, los funcionarios de la División que participaron en el proyecto lograron un buen dominio de los aparatos de tecnología de la información de uso personal y común. Los participantes expresaron su satisfacción con respecto a la movilidad que las computadoras portátiles le ofrecían a la hora de elegir dónde trabajar.

41. Funcionarios de otras oficinas y departamentos de Nueva York y funcionarios visitantes de otros lugares de destino, tras haber visto el proyecto piloto y hablado con los participantes, han expresado considerable interés en la aplicación de un programa de creación de un lugar de trabajo flexible en sus localidades. Su interés se debe a menudo de un deseo de adoptar formas de trabajo modernas y más eficaces. Además, muchas oficinas y lugares de destino tienen problemas de espacio, como los ocasionados cuando el número de funcionarios aumenta a raíz de la demanda y hay que hacer lugar para equipos especiales que se ocupan de crisis concretas. Estos problemas suelen solucionarse creando un lugar de trabajo flexible, sin tener que buscar espacios adicionales.

## **E. Eficiencia del uso del espacio demostrada por el proyecto piloto**

42. El espacio en los pisos 18 y 19 de la Secretaría que está siendo utilizado para el proyecto piloto tenía 84 asientos de trabajo (72 espacios asignados y 12 espacios para uso ocasional) antes del proyecto. Con la nueva configuración se añadieron 21 asientos en el mismo espacio, con lo que se llegó a un nuevo total de 105 asientos. El concepto de lugar de trabajo flexible tiene en cuenta el número de funcionarios ausentes, que están de viaje o en cursos de capacitación, los puestos en proceso de contratación, el personal que se encuentra en reuniones en un momento dado y los ocupantes temporales, como pasantes y consultores. El proyecto piloto ha demostrado que 128 funcionarios pueden trabajar fácilmente en un espacio con 105 asientos. Además del mejor rendimiento del espacio logrado en los pisos 18 y 19, que se muestra en el cuadro 3 que figura a continuación, hay ahora 15 asientos de trabajo en el edificio DC-1 que pueden asignarse a otros departamentos.

**Cuadro 3**  
**Aprovechamiento del espacio logrado en el proyecto piloto**

<i>Diseño</i>	<i>Asientos de trabajo</i>	<i>Capacidad</i>	<i>Aprovechamiento del espacio logrado (porcentaje)</i>
Iniciales <sup>a</sup>	84	84	–
Después de la reconfiguración como un lugar de trabajo flexible <sup>b</sup>	105	105	25
Tras la aplicación del nuevo coeficiente de asientos compartidos	105	128	52

<sup>a</sup> Cubículo, oficina y espacio para uso ocasional.

<sup>b</sup> Asientos de trabajo.

## **IV. Resultados y conclusiones del estudio de viabilidad**

### **A. Resultados del programa piloto, el estudio y la encuesta**

43. A pesar de que el programa piloto se aplicó en pequeña escala, sus resultados y los del estudio respondieron a preguntas fundamentales sobre la posibilidad de aplicar estrategias para un lugar de trabajo flexible en la Sede de las Naciones Unidas. A continuación se presentan las principales conclusiones del programa piloto y del estudio:

a) El estudio piloto resultó, en su mayor parte, un éxito. Las primeras reacciones indican que, con algunas modificaciones, es decir, por ejemplo, previendo un mayor número de espacios tranquilos individuales y mejorándolos para determinados grupos, es posible crear un lugar de trabajo flexible en la Sede de las Naciones Unidas;

b) Al brindar a los funcionarios la posibilidad de elegir donde trabajar y ofrecerles flexibilidad y mayor acceso a la luz natural, un programa para lugares de trabajo flexibles puede mejorar la calidad general de la experiencia laboral en las Naciones Unidas;

c) Las Naciones Unidas, al menos en la Sede, pueden evitar importantes necesidades para el arrendamiento a largo plazo de propiedades inmobiliarias comerciales gracias al espacio obtenido con la aplicación de un programa de trabajo flexible. Para ello, sin embargo, hace falta una inversión inicial;

d) En cifras netas, el costo puntual de aplicación y los gastos de funcionamiento recurrentes de las estrategias para un lugar de trabajo flexible son modestos en comparación con lo que las Naciones Unidas podrían ahorrar a largo plazo si aplicaran modalidades de trabajo flexible que les permitieran desalojar edificios que arrienda;

e) A la infraestructura tecnológica de que se dispone actualmente y que es fundamental para crear un lugar de trabajo flexible, hay que agregar tanto las iniciativas tecnológicas en curso, como Umoja y el conjunto de aplicaciones Unite de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones, que brinda plataformas de colaboración accesibles mediante la LAN e Internet, como nuevas

inversiones estratégicas que ofrecen a los funcionarios la posibilidad de trabajar en distintos lugares, como los ordenadores portátiles y los teléfonos celulares;

f) El éxito de la aplicación de un programa de lugares de trabajo flexibles depende de la adopción de una cultura diferente en que se acepten nuevas formas de trabajo, gestión y planificación. Hace falta introducir cambios como, por ejemplo, pasar de una asignación del espacio basada en la jerarquía a un enfoque en que se tengan en cuenta las necesidades funcionales;

g) La apertura que hace falta para introducir los cambios necesarios para crear un lugar de trabajo flexible varía considerablemente de persona a persona y entre los distintos departamentos, oficinas y divisiones de la Organización. Si bien es cierto que esta situación es común, también pone de relieve la necesidad de aplicar un programa amplio de participación y gestión del cambio.

## **B. Ventajas cualitativas de los lugares de trabajo flexibles**

44. Al permitir que se trabaje de maneras más inteligentes, los lugares de trabajo flexibles pueden ofrecer ventajas significativas para los funcionarios y para la Organización en su conjunto. Entre las ventajas para los funcionarios cabe mencionar el hecho de tener más opciones acerca de dónde y cómo trabajar; además, la mayor confianza y autonomía brindadas por los administradores tendrán un impacto positivo en la motivación y moral del personal. Un ambiente de trabajo flexible fomenta la colaboración y la interacción con los colegas y reduce la frustración generada por las barreras que no permiten trabajar de manera eficaz<sup>1</sup>. Un ambiente de trabajo enérgico y pujante puede mejorar la satisfacción laboral y hacer más disfrutable el lugar de trabajo.

45. Gracias al trabajo flexible las Naciones Unidas pueden mejorar la conectividad y colaboración en toda la Organización, independientemente del lugar en que se encuentren los funcionarios. Las organizaciones que han creado lugares de trabajo flexibles han observado otras ventajas como, por ejemplo, un intercambio más eficiente de conocimientos e información entre el personal, un aumento de la resiliencia institucional, una reducción del absentismo, una mejor retención del personal, una mejor reputación de la Organización y una mejor capacidad para atraer a nuevos funcionarios altamente cualificados.

## **C. Ventajas cuantitativas de los lugares de trabajo flexibles**

46. El mejor aprovechamiento del espacio que se logra con un lugar de trabajo flexible se traduce directamente en un ahorro en bienes raíces y una mejora de la sostenibilidad ambiental. Existe la posibilidad de que el ahorro se vea contrarrestado ligeramente por un aumento de los costos de los servicios públicos y de limpieza ya que los espacios que se utilizan durante una mayor proporción de la jornada laboral harían un uso ligeramente mayor de servicios públicos y podrían requerir una limpieza más frecuente. Cabe señalar, sin embargo, que según el personal de limpieza consultado durante el programa piloto aplicado en la

---

<sup>1</sup> En la encuesta descrita en los párrafos 21 y 22, el personal manifestó su frustración con las separaciones físicas creadas por la asignación del espacio en función del orden jerárquico, que se traduce en una separación social y dificulta la colaboración.

Secretaría, los lugares de trabajo flexibles son más fáciles de limpiar ya que los funcionarios no pueden dejar documentos ni efectos personales cuando dejan libre un espacio de trabajo. En comparación con las iniciativas para un lugar de trabajo flexible adoptadas en otras organizaciones, no se prevé que la iniciativa propuesta para la Sede de las Naciones Unidas resulte en un aumento significativo de los gastos de funcionamiento.

#### **D. Comparación entre los costos del proyecto de aplicación propuesto para la Sede y la reducción prevista en los costos de alquiler de espacio comercial a largo plazo**

47. El costo total del proyecto propuesto en este informe para aplicar estrategias para un lugar de trabajo flexible en la sede de las Naciones Unidas (explicado en los párrafos 68 a 78) se estima en 49,6 millones de dólares (véase el cuadro 8 y el anexo I para más detalles). Se calcula que la aplicación de estas estrategias permitiría reducir en un 18% el total de espacio de oficina de la Sede de las Naciones Unidas. El costo total estimado del proyecto puede equipararse a una reducción estimada de 18,1 millones de dólares (en 2018) y de 19,8 millones de dólares en gastos anuales de alquiler de espacios comerciales a partir de 2018<sup>2</sup>, una vez que la Secretaría renuncie a los contratos de arrendamiento de tres edificios comerciales que ocupa actualmente en Nueva York. Estos tres edificios son el edificio Daily News, el edificio Albano y el edificio Court Space. Los contratos de arrendamiento de estos edificios vencerán en 2017 y principios de 2018. Si logra aplicar estrategias para un lugar de trabajo flexible, la Secretaría no deberá renovar estos contratos de arrendamiento. Tras la aplicación de estrategias para un lugar de trabajo flexible, el número de funcionarios que se encuentren en espacios arrendados fuera del recinto seguirá justificando las opciones de alojamiento a largo plazo que se han propuesto y están siendo consideradas.

48. En el cuadro 4 figura información detallada de los costos de arrendamiento y los gastos de funcionamiento anuales previstos para 2016 y las fechas de vencimiento de los contratos de arrendamiento de cada uno de los tres edificios que deberán ser desalojados.

---

<sup>2</sup> La reducción de los costos anuales de arrendamiento de inmuebles comerciales estimada para 2018 asciende a 18,1 millones de dólares y tiene en cuenta los costos de los edificios Albano y Court Square, que seguirán ocupados en enero y febrero de ese año (19,8 millones de dólares menos 1,7 millones).

**Cuadro 4**  
**Costos de arrendamiento, gastos de funcionamiento y fechas de vencimiento de los contratos de arrendamiento**

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

<i>Edificio</i>	<i>Costo de arrendamiento anual (2016)</i>	<i>Gastos de funcionamiento anuales (2016)</i>	<i>Gastos anuales totales (2016)<sup>a</sup></i>	<i>Fecha de vencimiento del contrato de arrendamiento</i>
Edificio Daily News	2 947,8	366,2	3 314,0	Abril de 2017
Edificio Albano	10 099,7	1 962,7	12 062,4	Enero de 2018
Edificio Court Square	3 439,9	970,8	4 410,7	Febrero de 2018
<b>Total</b>	<b>16 487,4</b>	<b>3 299,7</b>	<b>19 787,1</b>	

<sup>a</sup> En un cálculo de prorrateo con respecto a los gastos anuales correspondientes a 2016 indicados, el costo del edificio Albano y el edificio Court Square para enero y febrero de 2018 asciende a 1,7 millones de dólares.

49. El costo total del proyecto quedaría amortizado en 2020 por la reducción de los gastos de alquiler y mantenimiento. A partir de esa fecha, los gastos de alquiler y mantenimiento anuales se reducirán en 19,8 millones de dólares.

## **V. Estrategia y apoyo para un programa de lugares de trabajo flexibles**

50. Para que un programa de lugares de trabajo flexibles bien definido funcione en la Sede de las Naciones Unidas habrá que modernizar las prácticas de trabajo para adoptar un enfoque coherente e integrado de la gestión del personal, la tecnología y el espacio de trabajo, y prestarle un apoyo adecuado a través de actividades de capacitación y liderazgo en que el personal participe. A fin de poder cumplir la finalidad de la Organización, a saber, hacer que los empleados tengan más opciones a la hora de elegir cómo y dónde trabajar, el programa de lugares de trabajo flexibles debe ajustarse a las necesidades y la cultura particulares de la Organización. Con frecuencia, esto requiere nuevos comportamientos y competencias, así como distintas expectativas en cuanto a la forma de trabajar.

### **A. Sistema de apoyo a la gestión de los recursos humanos**

51. Como se ha señalado anteriormente, para crear un lugar de trabajo flexible hace falta mucho más que la simple modificación del espacio físico de la oficina. Se requiere un enfoque más moderno y proactivo de la gestión de los recursos humanos.

52. Hace falta mantener una comunicación constante con el personal a los efectos de evaluar y mejorar su estado de ánimo, su bienestar y su satisfacción con los aspectos materiales de su lugar de trabajo. En su programa de contratación, las Naciones Unidas deberían presentar sus prácticas de trabajo flexible e incluir una orientación en materia de tecnología.

53. Las modalidades de trabajo flexible en vigor actualmente (véase [ST/SGB/2003/4](#)) ofrecen al personal que se acoge a ellas opciones para ajustar su horario de trabajo y el lugar en donde trabajan, con el expreso objetivo de mejorar el equilibrio entre la vida personal y profesional del personal de la Secretaría. El programa de lugares de trabajo flexibles y las modalidades de trabajo flexible no tienen una relación de dependencia mutua pero deben coordinarse estratégicamente para complementarse y surtir el máximo efecto.

## **B. Apoyo a la tecnología de la información, estrategia personal e institucional**

54. Un componente clave del trabajo flexible es la facilidad con la cual el personal puede desplazarse en el nuevo entorno laboral. La modernización de la tecnología y su integración en el programa de lugares de trabajo flexibles son esenciales para lograr la flexibilidad deseada y un entorno laboral de alta calidad.

55. Una minuciosa evaluación del sistema actual de tecnología de la información y las comunicaciones de las Naciones Unidas revela que la Organización cuenta con una base sólida para lograr un cambio significativo en el lugar de trabajo. A continuación se indica lo que debe hacer la Secretaría para lograr un lugar de trabajo flexible:

- a) Proporcionar a los usuarios acceso a las versiones más recientes de las aplicaciones del Mobile Office;
- b) Instalar una red Wi-Fi institucional segura;
- c) Promover y adoptar los servicios Unite de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones, a saber, por ejemplo, Unite Docs, Unite Connections y Unite Drive, en todos los departamentos a fin de posibilitar el acceso móvil y remoto a toda la documentación esencial para llevar a cabo el trabajo;
- d) Instalar equipos y servicios de audio y vídeo estandarizados en las salas de reunión a fin de que los usuarios tengan una experiencia similar en todo el recinto;
- e) Asegurar el nivel de seguridad informática necesario para trabajar de manera flexible. Deberán adoptarse medidas para, por ejemplo, mejorar el sistema de detección de intrusión y reforzar el control contra programas malignos (malware) y otros ataques tecnológicos.

## **C. Enfoque en materia de comunicaciones**

56. El éxito de las estrategias de trabajo flexible depende sobre todo de la capacidad de la Organización para cambiar su cultura a fin de apoyar nuevas formas de trabajo. Estos cambios culturales abarcan todos los niveles institucionales y, aunque resulta complicado iniciarlos e influir en ellos, son absolutamente esenciales para ejecutar satisfactoriamente un programa de lugares de trabajo flexibles.

57. En esta etapa del proceso muchos de los cambios necesarios para crear un lugar de trabajo flexible ya han sido determinados. También se han definido los factores que lo impulsan y las partes interesadas.

## D. Planificación y reconfiguración del espacio

58. Después de mantener una serie de charlas y entrevistas con el personal, observar el espacio de trabajo actual y analizar los resultados del estudio, se ha determinado que en la Sede existen seis tipos de espacio principales. Cada uno presenta componentes y mobiliario específicos. Los nuevos tipos de espacio que se proponen se recogen en el cuadro 5 que figura a continuación.

Cuadro 5  
Nuevos tipos de espacio propuestos

**Tipo de espacio: espacio cerrado para la concentración**

**Componentes: oficinas, cuartos de trabajo/cuartos de teléfono**

Las entrevistas y el análisis de la actividad indican que cuando los funcionarios de las Naciones Unidas están sentados en sus puestos de trabajo, dedican la mayor parte del tiempo a tareas individuales que requieren concentración. En este tipo de espacio los funcionarios pueden aislarse para realizar tareas que requieren concentración.

El proyecto de normas de espacio aplicables al entorno de trabajo flexible prevé más espacio cerrado para la concentración, donde se disponga de las herramientas y la tecnología adecuadas.

**Tipo de espacio: espacio abierto para la concentración**

**Componentes: escritorios móviles integrados, escritorios de uso ocasional**

La mayor parte del plano de planta correspondería al espacio abierto para la concentración, que se caracteriza por dos componentes: los escritorios integrados sin asignar y los escritorios de uso ocasional. Se diferencian por el tiempo de uso; un escritorio de uso ocasional solo debería utilizarse durante un período de tiempo corto, mientras que el escritorio integrado puede utilizarse todo el día. Para que el espacio abierto para la concentración sea eficiente, ha de tener paneles bajos y estar cerca de un lugar donde poder guardar cosas y de un espacio cerrado para la concentración.

**Tipo de espacio: espacio cerrado para la colaboración**

**Componentes: salas de reuniones, salas para equipos**

Pensado para trabajar en grupo, se trata de un espacio cerrado, equipado con herramientas como monitores y tecnología de conferencias por voz y videoconferencias, que permiten la colaboración.

En el plano de planta propuesto, los dos elementos propios del espacio cerrado para la colaboración son las salas de reuniones y las salas para equipos. Las primeras son más formales y suelen contar con herramientas tecnológicas más potentes, mientras que las salas de equipo son espacios de reunión más informales y suelen usarse para tareas de colaboración interna en grupos más reducidos. Pueden disponer de mobiliario más cómodo, como sofás.

**Tipo de espacio: espacio abierto para la colaboración****Componentes: zonas abiertas para equipos y espacios para pausas de trabajo**

Se considera un espacio menos formal en el que los funcionarios pueden reunirse rápidamente para tratar un proyecto o incluso socializar. En el entorno de trabajo actual de las Naciones Unidas es el tipo de espacio que más falta hace en todos los edificios. Los componentes que incluiría el proyecto de espacio abierto para la colaboración son: las zonas abiertas para equipos y los espacios para pausas de trabajo.

Las zonas abiertas para equipos cuentan con los muebles necesarios para una reunión informal, como una superficie de trabajo y múltiples asientos. Los espacios para pausas de trabajo tienen asientos más cómodos, pero también sirven para trabajar.

**Tipo de espacio: espacio cerrado para recursos****Componentes: cuarto de impresora/copiadora, archivo/almacén**

Se trata de espacios cerrados en los que guardar recursos e instrumentos de trabajo. En la actualidad, las Naciones Unidas disponen de suficientes espacios cerrados para recursos y se seguirán utilizando en el plano de planta propuesto para el lugar de trabajo flexible.

Sus componentes son los cuartos de impresora/copiadora y el archivo/almacén. Con los cuartos de impresora/copiadora se pretende atender todas las necesidades de impresión y copistería de los empleados. Dispondrían también de almacenamiento, maquinaria y servicios de reciclado y destrucción de documentos. En el archivo/almacén se guarda el mobiliario de almacenamiento para dar cabida a los archivos y las necesidades específicas de cada departamento. Los almacenes sirven sobre todo para que los funcionarios guarden sus efectos personales cuando dejen de tener un escritorio de trabajo asignado de manera permanente.

**Tipo de espacio: espacio abierto para recursos****Componentes del tipo de espacio: despensa, archivo y almacenamiento abiertos**

En el plano de planta de un lugar de trabajo flexible, los espacios abiertos para recursos tienen especial importancia porque los recursos son comunes.

Los componentes son una despensa y archivo/almacenamiento abiertos. En el proyecto de plano de trabajo flexible, es preciso que el personal pueda acceder de forma rápida y práctica a armarios con llave y mobiliario de almacenamiento situado cerca de sus espacios de trabajo. Con el fin de facilitar la interacción y socialización entre los funcionarios, las despensas se encuentran cerca del espacio abierto para la colaboración.

59. Las soluciones del lugar de trabajo flexible se adaptarían a las necesidades operacionales de cada departamento y así, para cada perfil de planificación, se obtendrían combinaciones singulares de los nuevos tipos de espacio propuestos.



## **VI. Integración de un lugar de trabajo flexible en otras iniciativas**

### **A. Umoja**

60. En el informe del Secretario General sobre la creación de un lugar de trabajo flexible en la Sede de las Naciones Unidas (A/68/387, párr. 41) se describió la concordancia del trabajo flexible con Umoja. Se observó que el concepto de estrategias para un lugar de trabajo flexible concordaba en gran medida con otras iniciativas de transformación que estaban en curso en las Naciones Unidas, de las cuales las más importantes eran la iniciativa dirigida a crear una fuerza de trabajo más móvil y el despliegue del sistema Umoja. Este sistema trasciende las barreras institucionales, geográficas y funcionales, fomentando una cultura de transparencia, rendición de cuentas, empoderamiento, colaboración y unidad en todo el sistema de las Naciones Unidas. Umoja permitirá que las transacciones se cumplan con un alto grado de coherencia, calidad, seguridad y control por el personal autorizado en las diversas localidades de las Naciones Unidas en todo el mundo. En vista de que los funcionarios podrán utilizar la plataforma común de planificación de los recursos institucionales y ejecutar múltiples flujos de trabajo de manera armonizada, sin depender de una ubicación específica, el despliegue de Umoja propiciará el trabajo flexible. Si bien ambos programas se consideran complementarios, no son interdependientes. La implantación de Umoja no es un requisito previo para un lugar de trabajo flexible, ni tampoco es indispensable tener un lugar de trabajo flexible para implantar Umoja.

### **B. Plan estratégico de conservación del patrimonio**

61. Un director del proyecto del plan estratégico de conservación del patrimonio con dedicación exclusiva participó en el grupo de trabajo interdisciplinario mientras se elaboraba el programa piloto y se aplicaba en los pisos 18 y 19 del edificio de la Secretaría. Como parte del plan de ejecución, el equipo del plan estratégico de conservación del patrimonio examinará la forma en que podrían aplicarse las diversas estrategias de flexibilidad del lugar de trabajo en la Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra. Un uso más eficiente del espacio de oficinas existente permitiría albergar en el Palacio de las Naciones a mayor número de funcionarios de las Naciones Unidas destinados actualmente en Ginebra.

### **C. Sostenibilidad**

62. Desde 2008, de conformidad con la estrategia de neutralidad climática de las Naciones Unidas, la Secretaría ha formado parte de la red interinstitucional que promueve la gestión sostenible desde el punto de vista ambiental de los lugares de trabajo de las Naciones Unidas en todo el mundo. En la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible, los Estados Miembros exhortaron al sistema de las Naciones Unidas a que gestionase mejor sus servicios y operaciones, teniendo en cuenta las prácticas de desarrollo sostenible, aprovechando las actividades emprendidas y promoviendo la eficacia en función de los costos (véase resolución 66/288 de la Asamblea General, párr. 96). La creación de un programa de lugar de trabajo flexible formaría parte de la respuesta a ese llamamiento.

## D. Sistema de gestión de la resiliencia institucional

63. El trabajo móvil, previsto como componente de un lugar de trabajo flexible, formaría parte del régimen de mantenimiento, práctica y examen estructurado del sistema de gestión de la resiliencia institucional, que apoya las medidas dirigidas a fortalecer la continuidad de las operaciones y la capacidad de recuperación en casos de desastre. Como se indica en el informe del Secretario General titulado “Sistema de gestión de la resiliencia institucional: marco de gestión de situaciones de emergencia” (A/67/266), el teletrabajo y la capacidad de ejecutar funciones críticas a distancia, son competencias fundamentales para que el personal de la Secretaría pueda responder eficazmente a las situaciones de emergencia y, por tanto, resultan esenciales para la implantación del sistema de gestión de la resiliencia institucional.

## VII. Plan de creación de un lugar de trabajo flexible en la Sede

64. En el cuadro 6 se muestra el análisis del espacio que previsiblemente se ganaría con la creación de un lugar de trabajo flexible en la Sede. Se calcula que en el edificio de la Secretaría podrían caber 800 funcionarios más y otros 150 en el edificio FF.

Cuadro 6  
Aprovechamiento previsto del espacio

<i>Edificio</i>	<i>Diseño</i>	<i>Asientos de trabajo</i>	<i>Capacidad</i>	<i>Ganancia en eficiencia en cuanto a espacio (porcentaje)</i>
Edificio de la Secretaría (26 pisos, incluidos 206 espacios para uso ocasional)	Original	2 459	2 459	–
	Después de la reconfiguración como lugar de trabajo flexible	2 607	2 607	6
	Tras la aplicación del nuevo coeficiente de asientos compartidos (0,8:1)	2 607	3 259	33
Edificio FF (8 plantas)	Original	558	558	–
	Después de la reconfiguración como lugar de trabajo flexible	566	566	1,4
	Tras la aplicación del nuevo coeficiente de asientos compartidos (0,8:1)	566	708	27

65. Después de examinar detenidamente la actual cartera de bienes inmuebles de la Sede de las Naciones Unidas y las ganancias en eficiencia en cuanto a espacio que se pueden lograr creando un lugar de trabajo flexible, se ha determinado que sería un objetivo deseable y factible abandonar los edificios Albano, Daily News y Court Square cuando venzan sus respectivos contratos de arrendamiento. Las fechas de vencimiento se indican en el cuadro 7.

Cuadro 7  
**Fechas de vencimiento de los contratos de arrendamiento**

<i>Edificio</i>	<i>Fecha de vencimiento del contrato de arrendamiento</i>
Edificio Albano	Enero de 2018
Edificio Court Square	Febrero de 2018
Edificio Daily News	Abril de 2017

66. El proyecto de plan de ejecución supone convertir 26 pisos del edificio de la Secretaría y 8 del edificio FF en un lugar de trabajo flexible. Si la Asamblea General aprueba dicho proyecto, la planificación preliminar y la labor preparatoria comenzarían en abril de 2015. Las obras de construcción en el edificio de la Secretaría para adaptar los pisos a la configuración propia de un lugar de trabajo flexible empezarían en septiembre de 2015 y terminarían a finales de 2017. La adaptación de los 26 pisos del edificio de la Secretaría crearía capacidad adicional para unos 800 funcionarios. A continuación, se convertiría el edificio FF en un lugar de trabajo flexible, lo que crearía capacidad adicional para unos 150 funcionarios. Se prevé que las obras de construcción del edificio FF estén terminadas en febrero de 2018. Con esa capacidad adicional se podría abandonar los edificios Daily News y Court Square cuando venzan sus contratos de arrendamiento, en abril de 2017 y febrero de 2018, respectivamente. Una vez reconfigurado, el edificio FF podría dar cabida a todo el personal procedente del edificio Albano cuando termine su contrato de arrendamiento, en febrero de 2018. En cuanto a la renovación del edificio de la Secretaría, aunque se cree espacio adicional, será necesario hacer obras para construir locales provisionales en los que acomodar al personal trasladado en virtud del plan de ejecución. Las obras se indican a continuación:

a) **Adaptación de los locales provisionales como un lugar de trabajo flexible (de abril a agosto de 2015).** Antes de transformar el edificio de la Secretaría en un lugar de trabajo flexible, habría que convertir sus sótanos en una zona de locales provisionales;

b) **Reconfiguración del edificio de la Secretaría como lugar de trabajo flexible (de septiembre de 2015 a agosto de 2017).** Con las obras de renovación realizadas durante el primer año de reconfiguración de la Secretaría, se crearía una capacidad adicional inicial para unos 300 funcionarios. Se calcula que la reconfiguración total de 26 pisos del edificio de la Secretaría estaría terminada en agosto de 2017 y con ella se lograría crear capacidad para 800 funcionarios;

c) **Desalojo de los edificios Daily News y FF (de septiembre de 2016 a agosto de 2017).** A medida que se vaya generando espacio adicional en el edificio de la Secretaría, el personal de otros edificios (DC-1, DC-2, Innovation, FF y Daily News) ocuparía el nuevo espacio que se les asignase en los pisos del edificio de la Secretaría. Al mismo tiempo, se vaciaría el edificio FF para proceder a su renovación y el personal del edificio FF se trasladaría a otros (Secretaría, DC-1, DC-2 e Innovation). El edificio Daily News se desocuparía al vencimiento del contrato de arrendamiento (abril de 2017);



<i>Actividad de proyecto</i>	<i>Costo estimado en 2015-2018</i>
Locales provisionales	2 305,9
Traslados adicionales	715,0
<b>Subtotal, reconfiguración y ejecución del proyecto de lugar de trabajo flexible</b>	<b>48 223,4</b>
<b>Subtotal, supervisión y gestión del proyecto</b>	<b>1 375,2</b>
<b>Total</b>	<b>49 598,6</b>

69. La propuesta de creación de un lugar de trabajo flexible en la Sede tendría un costo estimado de 49.598.600 dólares, que comprende servicios de planificación y diseño (500.000 dólares), costos de reconfiguración del edificio de la Secretaría (31.366.800 dólares) y del edificio FF (13.335.700 dólares), costo inicial de acondicionamiento y operación de los locales provisionales (2.305.900 dólares), costo de los traslados adicionales del personal a edificios situados fuera del recinto (a los que no se aplica el lugar de trabajo flexible) (715.000 dólares) y el costo del equipo encargado del proyecto (1.375.200 dólares), como se detalla a continuación.

#### **Fase de planificación (500.000 dólares)**

70. Al principio del proyecto hay que desembolsar 500.000 dólares en concepto de honorarios de consultores para la fase de diseño y planificación detallada, en la que se elaborará un enfoque de ejecución a medida que responda a las necesidades específicas de cada departamento y de cada oficina.

#### **Costos estimados de reconfiguración y ejecución del edificio de la Secretaría (31.366.800 dólares)**

71. El costo total de la reconfiguración de esos edificios se basa en el costo unitario estimado por pie/metro cuadrado, calculado para el edificio de la Secretaría y el edificio FF teniendo en cuenta la programación, la construcción y las soluciones de tecnología de la información y las comunicaciones personales e institucionales, como se detalla a continuación. El costo estimado de la reconfiguración del edificio de la Secretaría asciende a 24.497.600 dólares, sobre la base de los costos estimados de 64,32 dólares por pie cuadrado (692 dólares por metro cuadrado) por 380.869 pies cuadrados (35.384 metros cuadrados). Esta suma cubre principalmente obras menores de construcción y mobiliario. El costo de la construcción (35 dólares por pie cuadrado o 377 dólares por metro cuadrado) incluiría principalmente nuevas paredes de escayola y, posiblemente, puertas de vidrio. Dado que las obras de renovación de la Secretaría son recientes, en este costo no se prevé ninguna obra mecánica, de fontanería, electricidad ni demolición. La estimación incluye una pequeña cantidad de carpintería, alfombrado (para las nuevas salas), pintura, materiales y equipo, y paneles textiles. El costo del mobiliario se estima en 24 dólares por pie cuadrado (258 dólares por metro cuadrado), incluida una cantidad para equipo audiovisual. Los gastos generales y de administración (5,32 dólares por pie cuadrado o 57 dólares por metro cuadrado) incluyen los permisos, los cargos del edificio y los honorarios del equipo de diseño y construcción.

72. Los costos de ejecución estimados para el edificio de la Secretaría, por importe de 6.869.200 dólares, cubrirían el cableado, las estaciones de acoplamiento y los dobles monitores, así como otros gastos en tecnología, incluidos computadoras portátiles, dispositivos móviles y accesorios (5.859.200 dólares). También incluyen 1.010.000 dólares para los traslados a locales provisionales de personal que ya se encontraba en el edificio de la Secretaría.

**Costos estimados de reconfiguración y ejecución del edificio FF  
(13.335.700 dólares)**

73. El costo estimado de la reconfiguración del edificio FF asciende a 11.957.100 dólares, sobre la base de los costos estimados de 168,47 dólares por pie cuadrado (1.814 dólares por metro cuadrado) por 70.975 pies cuadrados (6.594 metros cuadrados). Incluye todas las obras de construcción y la renovación de mobiliario del edificio FF, puesto que es más antiguo. Será necesario demoler buena parte de las oficinas situadas a lo largo del perímetro y poner más despensas. Se han presupuestado costos para obras mecánicas, eléctricas, de irrigación y fontanería, pero no está claro en qué medida serán necesarias. El costo de la construcción (100 dólares por pie cuadrado, 1.076 dólares por metro cuadrado) prevé provisiones para tratamientos de carpintería, alfombrado, baldosas y ventanas. Los gastos de mobiliario (30 dólares por pie cuadrado, 323 dólares por metro cuadrado) cubren todos los muebles nuevos y se contempla la posibilidad de reutilizar el mobiliario del edificio de la Secretaría. Los gastos generales y de administración (18,47 dólares por pie cuadrado, 199 dólares por metro cuadrado) se refieren a los honorarios del equipo de construcción y diseño y cualquier otra especialidad de construcción, incluidas las obras mecánicas, de electricidad, estructura, audiovisuales, cocina e iluminación.

74. Los costos de ejecución estimados para el edificio FF, por importe de 1.378.600 dólares, cubrirían el cableado, las estaciones de acoplamiento y los dobles monitores, así como otros gastos en tecnología, incluidos computadoras portátiles, dispositivos móviles y accesorios.

**Locales provisionales (2.305.900 dólares)**

75. El acondicionamiento inicial de 20.000 pies cuadrados (1.858 metros cuadrados) en el sótano del edificio de la Secretaría se llevaría a cabo al inicio del proyecto y su costo ascendería a 64,32 dólares por pie cuadrado, con un costo total de 1.287.000 dólares. Además, costaría 1.018.900 dólares mantener y limpiar este espacio y garantizar las operaciones durante los tres años del proyecto.

**Traslados de personal adicionales (715.000 dólares)**

76. A medida que los departamentos se consoliden en los edificios recién renovados, algunos funcionarios tendrían que trasladarse a locales provisionales en los edificios actuales en los que no se aplica el lugar de trabajo flexible. El costo total estimado de esos traslados adicionales es de 715.000 dólares.

**Equipo encargado de la gestión del proyecto (1.375.200 dólares)**

77. Harían falta unos recursos estimados de 1.375.200 dólares para sufragar el equipo encargado de la gestión del proyecto durante el período de ejecución, de abril de 2015 a febrero de 2018. El equipo estaría integrado por un Director del

Proyecto, de categoría P-5, un Director de Diseño y Construcción, de categoría P-4, y un funcionario del cuadro de Servicios Generales (otras categorías). Más adelante se dan más detalles acerca del equipo encargado del proyecto.

## **IX. Financiación propuesta para el proyecto**

### **A. Planteamiento de la financiación**

78. Como se describe en la sección VIII y se refleja en el anexo I, la propuesta de creación de un lugar de trabajo flexible en la Sede de las Naciones Unidas requerirá recursos por un monto de 49,6 millones de dólares a lo largo de tres años. Durante este período, según se describe en los párrafos 47 a 49 y se indica en el cuadro 4, el Secretario General tiene la intención de renunciar a los arrendamientos de tres inmuebles comerciales cuando lleguen sus respectivas fechas de vencimiento. Los ahorros futuros en alquileres (una vez completada la renovación) se podrían destinar a financiar el proyecto, aunque esto supondría un problema de flujo de efectivo.

79. En esta etapa, el Secretario General solicita que se apruebe la propuesta del proyecto de un lugar de trabajo flexible en la Sede de las Naciones Unidas y solicita autorización para contraer compromisos de gastos para los costos de 2015 y la autoridad para utilizar un monto de 5,8 millones de dólares del Fondo de Operaciones y la Cuenta Especial establecida por la Asamblea General en su resolución 3049 A (XXVII) (véase la secc. IX.B) como fuente de efectivo.

80. El Secretario General tiene la intención de presentar una propuesta de financiación para los costos del proyecto en general (es decir, 43,8 millones de dólares más para el período comprendido entre 2016 y 2018) en su próximo informe, que deberá presentar en la parte principal del septuagésimo período de sesiones de la Asamblea General. La propuesta tendrá en cuenta el futuro ahorro en costos de alquiler para financiar el proyecto. A este respecto, cabe señalar que los gastos del proyecto quedarían amortizados en 2020.

### **B. Recursos necesarios para el bienio 2014-2015**

81. Los recursos necesarios para la aplicación de las estrategias para un lugar de trabajo flexible en la Sede de las Naciones Unidas descritas anteriormente ascenderían a 5.819.000 dólares en el bienio 2014-2015. El costo estimado en 2015 de la propuesta de creación de un lugar de trabajo flexible se resume en los cuadros 9 y 10. Los recursos necesarios para 2015 incluyen la creación propuesta de tres plazas de personal temporario general (1 P-5, 1 P-4 y 1 del cuadro de Servicios Generales (otras categorías)), servicios por contrata y gastos de mobiliario y equipo.

**Cuadro 9**  
**Necesidades de recursos para 2015 por actividad del proyecto**

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

<i>Actividad de proyecto</i>	<i>Necesidades estimadas</i>
Servicios de planificación y diseño	500,0
Obras de reconfiguración y renovación del edificio de la Secretaría	3 516,4
Locales provisionales	1 422,8
Traslados adicionales	26,2
Supervisión y gestión del proyecto	353,6
<b>Total</b>	<b>5 819,0</b>

**Cuadro 10**  
**Necesidades de recursos para 2015 por objeto de gastos**

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

<i>Objeto de gastos</i>	<i>Necesidades estimadas</i>
Otros gastos de personal	353,6
Servicios por contrata	2 599,1
Mobiliario y equipo	2 866,3
<b>Total</b>	<b>5 819,0</b>

*Otros gastos de personal (353.600 dólares)*

82. Las necesidades de recursos por valor de 353.600 dólares sufragarían el costo de un equipo de gestión del proyecto que se crearía en abril de 2015 y constaría de tres plazas financiadas con cargo a la partida de personal temporario general. Para poner en marcha las estrategias para un lugar de trabajo flexible, harán falta más recursos durante el período de aplicación para dar apoyo al Servicio de Administración de Locales de la Oficina de Servicios Centrales de Apoyo. Se precisaría un Director del Proyecto (P-5) para llevar a cabo la planificación general y el proceso de gestión del cambio y para colaborar con los departamentos a fin de preparar los planos detallados necesarios, un Director de Diseño y Construcción (P-4) para hacerse cargo del diseño del espacio en general y las obras de construcción y un Auxiliar Administrativo (cuadro de Servicios Generales (otras categorías)) para ayudar en las tareas administrativas del proyecto.

*Servicios por contrata (2.599.100 dólares)*

83. Los recursos necesarios por valor de 2.599.100 se destinarían a sufragar los servicios de planificación y diseño del proyecto (500.000 dólares), los servicios de diseño arquitectónico para los locales provisionales (106.500 dólares), la construcción de locales provisionales (480.200 dólares), los gastos de funcionamiento y de limpieza de los locales provisionales (135.900 dólares), los servicios de diseño arquitectónico para el espacio del edificio de la Secretaría (226.000 dólares), la construcción en el espacio del edificio de la Secretaría



(1.019.600 dólares), los traslados entre el edificio de la Secretaría y los locales provisionales (104.700 dólares) y los traslados entre edificios de fuera del recinto (26.200 dólares).

*Mobiliario y equipo (2.866.300 dólares)*

84. Las necesidades de recursos por valor de 2.866.300 de dólares sufragarían el mobiliario para locales provisionales (700.300 dólares), el mobiliario para el espacio del edificio de la Secretaría (1.487.000 dólares), el equipo de tecnología de la información de los puestos de trabajo del edificio de la Secretaría (181.600 dólares) y el equipo de tecnología de la información para los funcionarios que vuelvan al edificio de la Secretaría (497.400 dólares).

## **X. Aplicación de estrategias de lugar de trabajo flexible en otros lugares de destino**

85. Para ayudar a otros lugares de destino a aplicar estrategias para un lugar de trabajo flexible, se encargó al equipo de consultores técnicos que elaborase documentos de orientación sobre el modo en que se llevó a cabo todo el proceso en la Sede de las Naciones Unidas y la forma en que podría repetirse. Este documento de orientación se denomina “kit of parts”. En vista de la elevada proporción de oficinas alquiladas en edificios comerciales en la Sede de Nueva York y la planificación del plan estratégico de conservación del patrimonio, el objetivo inmediato ha sido aplicarlo en Nueva York y Ginebra. La orientación del “kit of parts” se elaborará y depurará con las experiencias adquiridas en ambas ciudades y podría aplicarse a los proyectos que se estén planificando en otros lugares de destino como parte del examen estratégico de la infraestructura.

## **XI. Próximos pasos**

86. Si la Asamblea General aprueba el proyecto de plan de ejecución, inmediatamente la Secretaría:

- a) Procederá a llevar a cabo una planificación detallada y emprenderá la labor preparatoria para el proyecto de plan de ejecución;
- b) Aportará los recursos necesarios para el año 2015, indicados más arriba;
- c) En paralelo con la labor de planificación detallada, iniciará un proceso exhaustivo de gestión del cambio para hacer participar a los departamentos, escuchar sus preocupaciones, informarlos sobre el trabajo flexible y perfeccionar los detalles necesarios de los planes de ejecución;
- d) Proseguirá la interacción periódica con los representantes del personal y todos los interesados pertinentes;
- e) Seguirá trabajando en estrecha colaboración con la Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra y otros lugares de destino interesados.

87. Los resultados de esos próximos pasos se comunicarán a la Asamblea General en la parte principal de su septuagésimo período de sesiones como parte del informe del Secretario General sobre la marcha del proyecto.

## **XII. Medidas que se recomienda adoptar a la Asamblea General**

88. Se solicita a la Asamblea General que:

a) **Tome nota de los progresos realizados desde la publicación del último informe sobre un lugar de trabajo flexible en la Sede de las Naciones Unidas;**

b) **Apruebe los próximos pasos para la puesta en marcha de estrategias para un lugar de trabajo flexible en las Naciones Unidas, descritas en la sección XI del presente informe;**

c) **Apruebe el alcance propuesto del proyecto para la creación de un lugar de trabajo flexible en la Sede de las Naciones Unidas, como se describe en la sección VII del presente informe, incluido el calendario de ejecución para el período comprendido entre 2015 y 2018, inclusive;**

d) **Apruebe la creación de tres plazas de personal temporario (1 P-5, 1 P-4 y 1 del cuadro de Servicios Generales (otras categorías)) con efecto a partir del 1 de abril de 2015;**

e) **Autorice al Secretario General a aportar recursos por importe de 5.819.000 dólares para sufragar los gastos del proyecto durante 2015, como se indica en el cuadro 10 del informe;**

f) **Autorice al Secretario General, con carácter excepcional, a utilizar el Fondo de Operaciones y la Cuenta Especial establecida por la Asamblea General en su resolución 3049 A (XXVII) como fuente de efectivo para financiar el proyecto de un lugar de trabajo flexible en la Sede de las Naciones Unidas por la suma de 5.819.000 dólares;**

g) **Reconozca la necesidad de mantener la posición saneada de liquidez de la Organización y pida al Secretario General que mantenga informados a los Estados Miembros sobre su posición de liquidez, según proceda;**

h) **Solicite al Secretario General que le presente su próximo informe sobre las estrategias para un lugar de trabajo flexible en las Naciones Unidas en la parte principal de su septuagésimo período de sesiones y que presente una estimación de los costos de los proyectos restantes para 2016, 2017 y 2018, así como las modalidades de financiación.**

## Anexo I

## Costo estimado del proyecto para la creación de un lugar de trabajo flexible en la Sede, por años

(En miles de dólares de los Estados Unidos)

<i>Actividad de proyecto</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>	<i>2018</i>	<i>Total</i>
Servicios de planificación y diseño	500,0	–	–	–	500,0
Obras de reconfiguración y renovación del edificio de la Secretaría	3 516,4	18 303,8	9 546,6	–	31 366,8
Obras de reconfiguración y renovación del edificio FF	–	591,2	11 704,3	1 040,2	13 335,7
Locales provisionales	1 422,8	407,6	407,6	67,9	2 305,9
Traslados adicionales	26,2	240,8	355,3	92,7	715,0
<b>Subtotal, reconfiguración y ejecución del proyecto de lugar de trabajo flexible</b>	<b>5 465,4</b>	<b>19 543,4</b>	<b>22 013,8</b>	<b>1 200,8</b>	<b>48 223,4</b>
<b>Subtotal, supervisión y gestión del proyecto</b>	<b>353,6</b>	<b>471,5</b>	<b>471,5</b>	<b>78,6</b>	<b>1 375,2</b>
<b>Total</b>	<b>5 819,0</b>	<b>20 014,9</b>	<b>22 485,3</b>	<b>1 279,4</b>	<b>49 598,6</b>

## Anexo II

### Costos de acondicionamiento (por pie cuadrado) para el edificio de la Secretaría y el edificio FF

#### Costos de acondicionamiento para el edificio de la Secretaría

(En dólares de los Estados Unidos)

<i>Actividad</i>	<i>Costo por pie cuadrado</i>
Mobiliario (incluye la provisión para equipo audiovisual)	35,00
Obras menores de construcción	24,00
Carpintería arquitectónica	
Materiales de metal hueco	
Metal y vidrio arquitectónicos	
Tabiquería seca y carpintería	
Listones y acústica	
Moquetas/losetas de vinilo/zócalos	
Pintura/revestimiento de paredes	
Paneles textiles	
Permisos	0,50
Cargos del edificio	0,50
Gastos generales y de administración: honorarios del equipo de diseño y construcción	4,32
<b>Costo total de acondicionamiento para el edificio de la Secretaría</b>	<b>64,32</b>

#### Costos de acondicionamiento para el edificio FF

(En dólares de los Estados Unidos)

<i>Actividad</i>	<i>Costo por pie cuadrado</i>
Mobiliario	30,00
Construcción	100,00
Demolición	
Cemento/albañilería/protección contra incendios	
Acero estructural	
Carpintería arquitectónica	
Materiales de metal hueco	
Metal y vidrio arquitectónicos	
Tabiquería seca y carpintería	
Listones y acústica	
Baldosas y piedra cerámicas	
Moquetas/losetas de vinilo/zócalos	
Pintura/revestimiento de paredes	

---

<i>Actividad</i>	<i>Costo por pie cuadrado</i>
Paneles textiles	
Aparatos electrodomésticos	
Tratamientos de ventanas	
Calefacción, ventilación y aire acondicionado	
Fontanería	
Aspersores	
Lámparas y apliques	
Electricidad	
Cableado para comunicaciones	
Diseño gráfico/señalización	2,00
Equipo audiovisual	9,00
Seguridad	2,00
Consultores de planificación	5,00
Permisos	1,00
Cargos del edificio	1,00
Gastos generales y de administración: honorarios del equipo de diseño y construcción	18,47
<b>Costo total de acondicionamiento para el edificio FF</b>	<b>168,47</b>

---