



# Asamblea General

Distr. general  
17 de septiembre de 2013  
Español  
Original: inglés

**Sexagésimo octavo período de sesiones**  
Tema 133 y 134 del programa

**Presupuesto por programas para el  
bienio 2012-2013**

**Proyecto de presupuesto por programas  
para el bienio 2014-2015**

## **Creación de un lugar de trabajo flexible en la Sede de las Naciones Unidas**

### **Informe del Secretario General**

#### *Resumen*

En el presente informe se describe el enfoque adoptado por la Secretaría para crear un lugar de trabajo flexible. Las mejores prácticas en la materia indican que el éxito de esa iniciativa exige, entre otras medidas, el mejoramiento de los servicios de tecnología de la información y otros servicios, la revisión de las políticas relativas a los recursos humanos y un proceso iterativo que se adapte a la evolución constante de las prácticas de trabajo y que comprenda sólidos programas internos de comunicaciones, consulta y capacitación, encuestas internas, estudios de grupos de interés y sitios de ensayo. Los beneficios de un lugar de trabajo flexible, cuando se implanta debidamente, son los siguientes: una mayor productividad del personal, más colaboración en el lugar de trabajo, más continuidad de los procedimientos, una mejor recuperación en casos de desastre, un mayor grado de retención del personal y una reducción de las necesidades inmobiliarias y de los costos conexos. Los riesgos asociados con la implantación inadecuada de un lugar de trabajo flexible son la renuencia del personal, efectos negativos en la moral de los empleados, una menor productividad y una pérdida de prestigio de la entidad.

\* Publicado nuevamente por razones técnicas el 14 de noviembre de 2013.



El presente informe también tiene por objeto aportar elementos a los Estados Miembros para su consideración del informe del Secretario General sobre las necesidades de locales en la Sede a largo plazo, en el que la Secretaría presenta proyecciones de la dotación de personal futura en la Sede de las Naciones Unidas y de sus necesidades de espacio de oficinas, teniendo en cuenta las estrategias relativas a un lugar de trabajo flexible. En el informe anterior sobre este tema (A/67/720) se tomó como hipótesis de planificación el logro de eficiencias del 10% en materia inmobiliaria como resultado de la creación de un lugar de trabajo flexible. El presente informe se basa en análisis ulteriores del contexto de organización de las Naciones Unidas y en las mejores prácticas y experiencias internacionales sobre la materia. Tras un breve estudio de las economías inmobiliarias estimadas, la Secretaría ha revisado sus parámetros de referencia y establecido como hipótesis de planificación prudente el logro de eficiencias del 20%, con sujeción a un análisis ulterior de las necesidades y limitaciones específicas de los diversos departamentos y de las inversiones que serían necesarias para la reconfiguración del espacio de oficinas, y en tecnología de la información y las comunicaciones y recursos humanos, para respaldar la implantación efectiva de un lugar de trabajo flexible.

La hoja de ruta que se presenta indica dos cauces de acción principales. La Secretaría pondrá en marcha un programa de comunicaciones y consultas internas para informar al personal y promover la aceptación de la iniciativa, y analizará los argumentos a favor de la creación de un lugar de trabajo flexible.

Se invita a la Asamblea General a que tome nota del informe y pida al Secretario General que le presente un nuevo informe en su sexagésimo noveno período de sesiones, en el que se expongan en detalle los argumentos que justifiquen la creación de un lugar de trabajo flexible en las Naciones Unidas.

## Índice

	<i>Página</i>
I. Introducción.....	4
II. Definiciones.....	4
III. El lugar de trabajo moderno.....	5
A. Tendencias mundiales.....	5
B. Descripción del lugar de trabajo flexible.....	6
IV. Examen y conclusiones para la Secretaría de las Naciones Unidas.....	8
A. Factores que influyen en la configuración del espacio.....	8
B. Tendencias y parámetros de referencia de las entidades del sector público.....	9
C. Conclusiones del examen.....	9
V. Situación actual de la población y los bienes inmuebles de la Secretaría.....	10
A. Situación de los bienes inmuebles de la Sede de las Naciones Unidas.....	10
B. Modalidades actuales de uso del espacio de trabajo.....	12
C. Evaluación preliminar de la utilización del espacio en la Sede de las Naciones Unidas.....	13
D. El trabajo flexible y sus vínculos con otras iniciativas en curso.....	16
VI. Hoja de ruta: hacia una estrategia a más largo plazo para la creación de un lugar de trabajo flexible en la Secretaría de las Naciones Unidas.....	19
VII. Medidas propuestas que habrá de adoptar la Asamblea General.....	20

## I. Introducción

1. En cumplimiento de lo dispuesto en la resolución [60/282](#) de la Asamblea General y las recomendaciones conexas formuladas en el informe de la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto que figura en el documento [A/66/7/Add.3](#), el Secretario General llevó a cabo en el bienio 2010-2011 un estudio de viabilidad sobre las necesidades de locales de la Sede a largo plazo, y un estudio de viabilidad ampliado en el bienio 2012-2013. En el estudio inicial ([A/66/349](#)) se tuvo en cuenta la posibilidad de recurrir a la creación de un lugar de trabajo flexible para reducir la necesidad de espacio adicional a largo plazo. En el estudio de viabilidad ampliado ([A/67/720](#)) se analizaron en más detalle el uso y los posibles tipos de espacio de trabajo flexible para reducir los requisitos de espacio por persona en relación con las necesidades de locales de oficinas de la Secretaría a largo plazo.

2. En respuesta al estudio de viabilidad ampliado, la Asamblea General, en la Sección III, párrafo 9 de su resolución [67/254](#), hizo notar la iniciativa de la Secretaría de encargar un informe sobre la aplicación de estrategias flexibles de uso del espacio de trabajo y modalidades flexibles de trabajo en la Organización, y afirmó que aguardaba con interés el informe que le presentaría el Secretario General en la parte principal de su sexagésimo octavo período de sesiones.

3. Dado que para crear un lugar de trabajo flexible sería necesario tener en cuenta diversos factores y problemas relativos a los recursos humanos, la tecnología de la información y las comunicaciones y la gestión de las instalaciones, se estableció un grupo de trabajo interdisciplinario en el Departamento de Gestión, presidido por la Oficina de Servicios Centrales de Apoyo e integrado además por representantes de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos y la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones, con apoyo de especialistas externos con experiencia en el diseño y la implantación de soluciones de uso flexible del espacio de trabajo.

## II. Definiciones

4. En los párrafos siguientes se explica la distinción entre las modalidades de trabajo flexible, un lugar de trabajo flexible, las estrategias de espacios de trabajo alternativos y el trabajo flexible.

### **Modalidades de trabajo flexible**

5. Las “modalidades de trabajo flexible” son las disposiciones ya existentes (véase [ST/SGB/2003/4](#)) que armonizan las prácticas de trabajo de la Secretaría con las de muchas administraciones públicas nacionales y otros sectores del sistema de las Naciones Unidas, y que ofrecen opciones de trabajo más flexibles para lograr un mejor equilibrio entre la vida profesional y la vida personal de los funcionarios de la Secretaría. En la actualidad, el uso de las modalidades de trabajo flexible es enteramente voluntario; se aplican por iniciativa del funcionario y son aprobadas a discreción del jefe del departamento o la oficina interesada, que puede autorizar, ajustar o revocar esas disposiciones, según las necesidades operacionales. Las cuatro modalidades de trabajo flexible disponibles actualmente son el escalonamiento de los horarios de trabajo, los horarios de trabajo comprimidos, las pausas programadas

para actividades de aprendizaje externas, y el trabajo fuera de la oficina (teletrabajo).

#### **Lugar de trabajo flexible**

6. “Lugar de trabajo flexible” es la expresión que se utiliza para describir una combinación de factores, incluidos la organización y gestión del espacio físico, el apoyo tecnológico, los programas de capacitación y otras políticas, que facilitan una forma de trabajo flexible y móvil. Cuando se emplea en relación con las instalaciones y los bienes inmuebles, la expresión se refiere a un lugar de trabajo físico que se organiza y administra de modo que facilite el trabajo flexible. En documentos anteriores se utilizó con igual sentido la expresión “estrategias de flexibilidad en el lugar de trabajo”, que se ha modificado para más claridad y para distinguir el concepto de las modalidades de trabajo flexible.

#### **Estrategias de lugares de trabajo (o espacios de trabajo) alternativos**

7. “Estrategias de espacios de trabajo alternativos” fue la expresión utilizada en el informe sobre el primer estudio de viabilidad (A/66/349) y en el informe sobre el estudio de viabilidad ampliado (A/67/720). Es un término del sector inmobiliario y se refiere a los espacios físicos y las políticas de organización que se adaptan a diferentes estilos de trabajo, en particular cuando comprenden el uso de espacios de trabajo no asignados o compartidos.

#### **Trabajo flexible**

8. “Trabajo flexible” es un término general que se refiere a los funcionarios que trabajan de manera flexible. Esto incluye el aprovechamiento de la tecnología y de diversos espacios para ofrecer opciones más amplias en cuanto al sitio, el momento y la forma en que los funcionarios cumplen su trabajo.

### **III. El lugar de trabajo moderno**

#### **A. Tendencias mundiales**

9. Los últimos 20 años han traído a) la evolución de nuevos instrumentos de la tecnología de la información que han facilitado nuevos métodos de trabajo, incluido el trabajo móvil y un aumento del trabajo electrónico en medios virtuales, y b) presiones económicas mundiales y alzas considerables de los costos inmobiliarios, que han impulsado a las organizaciones a aumentar la densidad de su fuerza laboral y a lograr la máxima utilización del espacio de trabajo.

10. Esas novedades han modificado la relación entre el trabajador y su espacio de trabajo en muchas organizaciones, y han tenido repercusiones importantes en la cultura institucional. Como resultado, se ha hecho más hincapié en la necesidad de que el lugar de trabajo esté diseñado de modo que permita satisfacer mejor las necesidades institucionales y operacionales y aumentar la productividad. Para ello debe haber una estrecha coordinación entre la gestión de los recursos humanos, la tecnología de la información y la administración de las instalaciones, para la organización del lugar de trabajo y la formulación y aplicación de políticas que permitan un trabajo más flexible.

11. La gestión y asignación de los locales de oficinas para lograr la máxima productividad del personal y competitividad de la institución sigue siendo un problema constante para todas las organizaciones, principalmente por la necesidad de satisfacer las exigencias funcionales con los recursos limitados de que disponen. En vista del avance progresivo de la edad de la información en todo el mundo, el lugar de trabajo, en general, se ha hecho cada vez más complejo. En una economía mundial basada en el conocimiento, la competencia para atraer y retener trabajadores competentes, así como para obtener locales de oficinas de primer orden, acentúan la urgencia de disponer de instalaciones y de estrategias de gestión que resulten eficientes en función de los costos y de la productividad. Además, la nueva generación de empleados muestra cada vez más interés por las modalidades de trabajo flexibles.

12. Las entidades de los sectores público y privado ven esos problemas de organización como una oportunidad para reexaminar la relación entre su misión y sus estrategias institucionales y el entorno de sus oficinas. Aunque el carácter de las oportunidades percibidas y las posibles respuestas varían entre las distintas organizaciones, un punto de orientación común es la administración eficiente de los bienes inmuebles institucionales. El concepto del “lugar de trabajo flexible” cumple una función destacada a ese respecto.

## **B. Descripción del lugar de trabajo flexible**

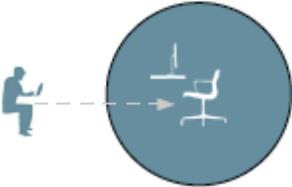
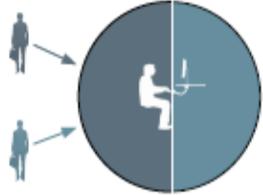
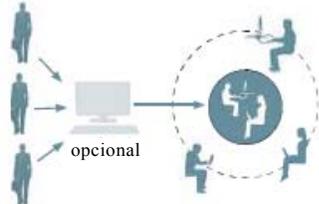
13. El lugar de trabajo flexible es una estrategia de gestión del espacio que procura armonizar la gestión de la cartera de bienes inmuebles de la organización con su misión y propósitos generales. La premisa básica es que pueden lograrse beneficios sustanciales de orden financiero, social y ambiental mediante la organización eficiente y eficaz de las operaciones inmobiliarias. El personal de una organización normalmente constituye su activo más valioso, por lo que el primer paso en ese proceso de armonización consiste en determinar las necesidades del personal de los diferentes departamentos y grupos de trabajo. A partir de esa información, los administradores de los bienes inmuebles emprenderán las operaciones relativas a los bienes inmuebles y las instalaciones con el fin de diseñar y crear un espacio que contribuya al máximo desempeño del personal y de los departamentos.

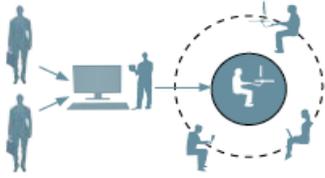
14. Las características del lugar de trabajo flexible permiten adoptar en cada caso el enfoque que más convenga para determinar cuándo, dónde y cómo realizarán los funcionarios su trabajo, enfoque que deberá adaptarse a las necesidades de los distintos departamentos y su personal. Algunos aspectos del lugar de trabajo flexible permiten intensificar el uso del espacio de oficinas, en tanto que otros amplían la oficina más allá del espacio físico, facilitando el trabajo en tránsito, desde la vivienda o desde espacios cercanos pero no convencionales, como las cafeterías del recinto y los parques locales. Esos servicios y rasgos reconocen y aprovechan el valor de la interacción social en el lugar de trabajo, y procuran facilitar la interacción entre los distintos departamentos y funciones.

15. Algunos de los componentes más comunes del trabajo flexible permiten que este se cumpla desde un sitio de trabajo alternativo (teletrabajo), compartiendo un escritorio o una estación de trabajo común (escritorios compartidos), desde múltiples edificios, dependiendo de la disponibilidad (hoteling), o ampliando el número de funcionarios que puede albergar un edificio determinado mediante la

creación de estaciones de trabajo no asignadas exclusivamente a una persona (hot desking). Otros componentes del trabajo flexible se derivan del conocimiento de que la colaboración puede lograrse en diversos lugares, desde las salas de reuniones oficiales hasta los espacios públicos. Desde la perspectiva de la gestión de los bienes inmuebles, estos componentes del lugar de trabajo flexible exigen la instalación de puertos de datos o conexión inalámbrica (Wi-Fi) y leves modificaciones de la distribución de los asientos en los espacios intersticiales existentes, como vestíbulos, corredores y jardines.

**Cuadro 1**  
**Componentes del trabajo flexible**

<i>Componente</i>	<i>Descripción</i>
<p>Teletrabajo</p>  <p>(a menudo combinado con arreglos de tiempo flexible o espacio flexible)</p>	<p>Todas las funciones de trabajo o parte de ellas se cumplen en un sitio de trabajo alternativo (por ejemplo, desde la vivienda o un centro de teletrabajo) para reducir o evitar el desplazamiento del funcionario.</p> <p>El teletrabajo normalmente ocurre al menos una vez por semana y de manera sistemática y recurrente y no comprende el teletrabajo circunstancial (teletrabajo no programado, destinado a un proyecto determinado, recurrente o irregular o que ocurre menos de una vez por semana de manera reiterada) ni los acuerdos de trabajo móvil de tiempo completo. Los instrumentos de la tecnología de la información y las comunicaciones facilitan la vinculación con el lugar de trabajo en la oficina respectiva.</p> <p>Una política de tiempo flexible permite al funcionario determinar cuándo trabajará, en tanto que la política de lugar de trabajo flexible permite al funcionario determinar dónde trabajará.</p>
<p>Escritorio compartido</p> 	<p>Una modalidad de trabajo en la que dos o más funcionarios comparten la misma estación de trabajo, normalmente mediante un acuerdo previo que permite a cada uno de ellos tener acceso exclusivo a la estación de trabajo del caso en determinados momentos, en tanto que los demás funcionarios que participan en el acuerdo trabajan en otro lugar.</p> <p>También pueden crearse sitios de reunión (“touchdown areas”) donde los funcionarios comparten escritorios sin reserva previa. Esos escritorios están disponibles para todos los interesados de la organización, incluidos los visitantes.</p>
<p>Uso de escritorios de libre disposición (hot desking)</p> 	<p>Los funcionarios trabajan en un lugar parte del tiempo y en uno o más sitios de trabajo alternativos el resto del tiempo, sin que se asignen de manera exclusiva o permanente los espacios, que pueden ser utilizados por orden de llegada.</p>

Componente	Descripción
<p data-bbox="151 296 576 321">Uso de escritorios mediante reserva previa</p> 	<p data-bbox="690 296 1461 462">Los funcionarios trabajan en un lugar parte del tiempo y en uno o más sitios de trabajo alternativos el resto del tiempo. El espacio de trabajo se reserva por orden de solicitud y no se destina a ningún funcionario más de un tiempo de ocupación determinado. Normalmente, un grupo reducido de funcionarios tramitan las reservas y preparan el espacio de trabajo reservado para su ocupación.</p>
<p data-bbox="151 594 300 619">Oficina virtual</p> 	<p data-bbox="690 594 1461 814">Un medio en que los funcionarios trabajan en cooperación desde varias localidades (en vez de estar situados en un solo edificio u otra localidad física), utilizando una red informática para colaborar entre ellos o llevar a cabo otras actividades de trabajo. La ubicación física donde se lleva a cabo el trabajo puede ser temporal o permanente y puede encontrarse prácticamente en cualquier lugar, por ejemplo, en una vivienda, una oficina satélite, una habitación de hotel, las oficinas de una entidad (espacio de trabajo compartido), un aeropuerto o un avión.</p>

## IV. Examen y conclusiones para la Secretaría de las Naciones Unidas

16. Las estrategias de trabajo flexible se utilizan en diversos sectores y actividades en todo el mundo. Para sustentar el presente informe se llevó a cabo un examen a fin de determinar los parámetros de referencia internacionales, estudiar las tendencias mundiales y extraer las conclusiones relativas al trabajo flexible, en particular las que se derivan de experiencias pertinentes de las organizaciones del sector público cuyas circunstancias operacionales son comparables a las de la Sede de las Naciones Unidas. Para ello se consultaron diversos estudios de casos e informes de referencia publicados por entidades gubernamentales y asociaciones profesionales<sup>1</sup>.

### A. Factores que influyen en la configuración del espacio

17. En general, las estrategias relativas al espacio de trabajo no se ajustan a normas que puedan aplicarse a todas las circunstancias. Por el contrario, esas estrategias se adaptan a las características de las localidades y los ocupantes específicos y al contexto de organización particular de la entidad para la que han sido concebidas. Las características específicas de una localidad son el contexto regional y el nivel de desarrollo económico, las particularidades de los mercados

<sup>1</sup> Se obtuvo información sobre esos proyectos y los datos correspondientes a partir de material publicado e inédito. Los datos relativos a lugares de trabajo del sector público se derivan de United States General Services Administration, *Workplace Matters* (Washington, D.C., 2006); National Audit Office, *Getting the Best from Public Sector Office Accommodation* (Londres, 2006); y British Council for Offices, “International office specifications – a tale of six cities”, septiembre de 2010.

inmobiliarios respectivos, el contexto cultural y el clima. Las características específicas relativas a los ocupantes son el sector de actividad, las prácticas de trabajo y la cultura institucional pertinentes.

## **B. Tendencias y parámetros de referencia de las entidades del sector público**

18. A pesar de las variaciones señaladas anteriormente, pueden identificarse algunas tendencias comunes en relación con el trabajo flexible. Los principales factores que impulsan un cambio positivo en las organizaciones que implantan el trabajo flexible son la participación y satisfacción del personal, las prácticas sostenibles y la conservación de recursos. La utilización de espacios de planta abierta está ampliamente difundida. También se observa que, por lo general, los cambios en el uso de los bienes inmuebles están vinculados estrechamente a la inversión en servicios de la tecnología de la información y las comunicaciones.

19. En uno de los informes de referencia<sup>2</sup> se estudiaron las tendencias en seis ciudades importantes donde la tasa de crecimiento de la economía local y el prestigio mundial de la ciudad habían llevado a las entidades del gobierno a exigir una mayor eficiencia en la utilización de los locales de oficinas. Los resultados reflejan las características de las diferentes culturas, así como las distintas etapas de desarrollo económico. Entre 2005 y 2010, la densificación de las oficinas aumentó como resultado de la adopción más generalizada de las plantas abiertas y el trabajo flexible.

20. En general, el número de pies cuadrados de espacio de oficinas por persona ha disminuido durante los últimos diez años. En los proyectos del sector público examinados que mantenían la distribución y utilización tradicionales de una persona por espacio de oficina, la mayor densidad era de 116 pies cuadrados (10,7 metros cuadrados) por persona, la menor densidad de 233 pies cuadrados (21,6 metros cuadrados) por persona, y la densidad media de 190 pies cuadrados (17,6 metros cuadrados) por persona. Se determinó que en otros proyectos del sector público examinados que habían adoptado un entorno de trabajo flexible la mayor densidad era de 66 pies cuadrados (6,1 metros cuadrados) por persona, la menor densidad de 180 pies cuadrados (16,7 metros cuadrados) por persona, y la densidad media de 125 pies cuadrados (11,6 metros cuadrados) por persona<sup>3</sup>.

## **C. Conclusiones del examen**

21. Las experiencias de diversas organizaciones y mercados permiten extraer las siguientes conclusiones que orientan las iniciativas dirigidas a implantar estrategias de espacio de trabajo flexible:

a) **Evolución gradual.** Las estrategias de trabajo flexible evolucionan mediante un proceso iterativo que se desarrolla a través del tiempo, en el que se

---

<sup>2</sup> British Council for Offices, “International office specifications – a tale of six cities”, septiembre de 2010.

<sup>3</sup> Estas cifras se calcularon a partir de las series de datos de 17 proyectos del sector público ejecutados entre 2002 y 2010 en los Estados Unidos de América y el Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte.

ajustan, por etapas, los espacios de trabajo, los métodos de trabajo y los servicios de apoyo, a la vez que se modifican las prácticas de los empleados, que adaptan sus hábitos de trabajo a las nuevas modalidades.

b) **Enfoque multidisciplinario.** Una estrategia eficaz para crear un espacio de trabajo flexible exige la adopción de un enfoque concertado y una estrecha colaboración entre la gestión de las instalaciones, la tecnología de la información y las comunicaciones y la gestión de los recursos humanos.

c) **Armonización con la misión institucional.** Los proyectos más exitosos de espacios de trabajo flexibles han armonizado cuidadosamente su estrategia relativa al espacio de trabajo con la misión general de la organización. La modificación del lugar de trabajo se ha utilizado como un proceso para mejorar la cultura institucional y hacer efectivas las prioridades de la organización, no simplemente como un medio de economizar espacio de oficinas.

d) **Gestión del cambio y comunicación incluyente.** El enfoque que se adopte para crear un lugar de trabajo flexible es tan importante como los cambios que se produzcan en ese espacio, en lo que respecta a su influencia en la satisfacción y el rendimiento del personal. La comunicación incluyente, una gestión dinámica del cambio y el establecimiento de programas de capacitación y aprendizaje en toda la organización son decisivos para lograr resultados favorables.

e) **Cantidad de espacio ahorrado previsible.** La cantidad de espacio ahorrado difiere ampliamente entre las distintas entidades y depende de las funciones de los ocupantes, de la cultura institucional existente y del apoyo tecnológico disponible.

f) **Economías.** Aunque la implantación del trabajo flexible suele ser motivada por la búsqueda de mayor eficiencia en la utilización del espacio, también puede rendir beneficios netos en otros ámbitos, como la reducción de los gastos de funcionamiento, prácticas institucionales más sostenibles, una mayor continuidad de las actividades y una mejor recuperación en casos de desastre, así como un nivel más alto de productividad de los empleados.

g) **Necesidad de inversiones.** Las inversiones en tecnología de la información y las comunicaciones, actualización y renovación de las instalaciones, mejoramiento de los servicios en el lugar de trabajo y capacitación de los funcionarios y del personal directivo son indispensables para la eficaz implantación de un lugar de trabajo flexible.

## **V. Situación actual de la población y los bienes inmuebles de la Secretaría**

### **A. Situación de los bienes inmuebles de la Sede de las Naciones Unidas**

22. En diciembre de 2012, la Secretaría de las Naciones Unidas en Nueva York alojaba a 8.521 personas, que ocupaban un total de 2.541.002 pies cuadrados brutos (236.067 metros cuadrados brutos). Ese espacio comprende pisos de oficinas con espacios de trabajo individuales, áreas de circulación y áreas diversas como salas de reuniones y zonas de fotocopiadoras. En el cuadro 2 se presenta un desglose de los

lugares que alojan a esa población, tanto en espacio de oficinas de propiedad de las Naciones Unidas como en espacio arrendado.

Cuadro 2

**A. Población de la Secretaría de las Naciones Unidas instalada en la Sede de la Organización**

<b>Población en la Sede de las Naciones Unidas en 2012</b>	<b>8 521</b>
--	--------------

**B. Población en espacio de propiedad de las Naciones Unidas**

<i>Lugar</i>	<i>Pies cuadrados brutos</i>	<i>Metros cuadrados brutos</i>	<i>Número de funcionarios</i>
Edificio de la Secretaría	900 000	83 612	2 859
Otros lugares en el recinto de la Sede (Edificio de Conferencias, sótano, Asamblea General, Biblioteca/Jardín Norte/Edificio Jardín Norte/Edificio Anexo Sur)	416 250	38 670	1 117
Instituto de las Naciones Unidas para Formación Profesional e Investigaciones	23 000	2 136	156
Funcionarios que no requieren espacio de oficinas			771
<b>Total</b>	<b>1 339 250</b>	<b>124 420</b>	<b>4 903</b>

**C. Población en espacio arrendado**

<i>Lugar</i>	<i>Pies cuadrados brutos</i>	<i>Metros cuadrados brutos</i>	<i>Número de funcionarios</i>
DC-1	196 566	18 261	865
DC-2	312 064	28 991	1 172
Edificio FF, 304 East 45th Street	138 301	12 848	452
Edificio Alcoa	30 845	2 865	10
Depósito de archivos Falchi ARMS, Long Island City	50 413	4 685	11
Edificio Daily News	74 822	6 951	15
Edificio Innovation, 300 East 42nd Street	132 602	12 319	364
Court Square Place	79 079	7 346	120
Edificio Albano	187 060	17 378	609
<b>Total</b>	<b>1 201 752</b>	<b>111 646</b>	<b>3 618</b>

23. Aunque la distribución del personal que se indica en el cuadro 2 en los edificios de propiedad de las Naciones Unidas es típica de la ocupación habitual, en diciembre de 2012 todavía se estaban haciendo ajustes en la ocupación de algunos edificios arrendados como parte de la redistribución después de la nueva ocupación

del edificio de la Secretaría tras las renovaciones del plan maestro de mejoras de infraestructura. El edificio Alcoa y el edificio Daily News tenían pocos ocupantes en diciembre de 2012 pero desde entonces se ha restablecido un nivel de ocupación más típico. En agosto de 2013, el edificio Alcoa alojaba a 91 funcionarios y el edificio Daily News a 111 funcionarios. Se observa también que el edificio Falchi en Long Island City contiene principalmente archivos y que los 11 funcionarios instalados allí ocupan espacios de trabajo de tamaño estándar, de conformidad con el cuadro 3 A *infra*.

24. Una vez concluida la renovación del edificio de la Secretaría en el contexto del plan maestro de mejoras de infraestructura y después del regreso de los funcionarios a las instalaciones, la Oficina de Servicios Centrales de Apoyo hizo un estudio del espacio de oficinas disponibles para lograr una ocupación óptima y reducir al mínimo los lugares vacantes mediante la reasignación de los espacios de trabajo disponibles. Después de esa labor, la tasa de ocupación del edificio de la Secretaría en agosto de 2013 era del 95%.

## **B. Modalidades actuales de uso del espacio de trabajo**

25. El concepto de lugar de trabajo flexible estaba fuera del ámbito del plan maestro de mejoras de infraestructura, según fue establecido por la Asamblea General en diciembre de 2007. No obstante, como parte del plan maestro se creó un entorno de trabajo moderno y se instalaron en el edificio elementos para lograr una mayor eficiencia energética. La introducción de la planta abierta y la formulación de nuevas directrices relativas al espacio de oficinas, en particular, permiten asignar ese espacio de una manera racional, sencilla y ágil, y proporcionan más flexibilidad para su utilización. Más espacios comunes abiertos y menos espacios cerrados de uso individual definidos según criterios jerárquicos, estimulan y propician el trabajo en equipo.

26. La renovación del edificio de la Secretaría también ha creado pequeños sitios de trabajo y de reunión y zonas para reuniones oficiosas en las que se pueden instalar funcionarios de viaje, consultores y pasantes.

27. Las directrices relativas al espacio de oficinas (véase el cuadro 3) se aplicaron en el contexto de las renovaciones del plan maestro de mejoras de infraestructura. En ellas se especifica la cantidad de espacio de trabajo asignado a cada funcionario, dependiendo de su categoría, y se asignan espacios para recursos compartidos en cada piso y conjuntos de espacios de trabajo destinados a fines determinados. Teniendo en cuenta la distribución actual por categorías de la estructura de la dotación de personal de la Secretaría, los espacios de servicios de apoyo compartidos que se necesitan en cada zona y el espacio de circulación necesario, el espacio de trabajo medio obtenido actualmente en la Secretaría es de 220 pies cuadrados (20,4 metros cuadrados).

28. Las directrices relativas al espacio de oficinas se establecieron específicamente para la planta del edificio de la Secretaría. Se aplican en todos los edificios fuera del recinto de la Sede de las Naciones Unidas en la mayor medida posible, ya que deben adaptarse a la planta de cada edificio, teniendo en cuenta las características de construcción y las necesidades de ocupación específicas.

Cuadro 3  
**Asignación del espacio en los edificios del recinto de la Secretaría de las Naciones Unidas, de conformidad con las Directrices de Planificación del Espacio de Oficinas de las Naciones Unidas, de agosto de 2012**

**A. Espacios de trabajo individuales**

<i>Categoría del ocupante</i>	<i>Tipo de espacio de trabajo</i>	<i>Área en pies cuadrados</i>	<i>Área en metros cuadrados</i>
Secretario General Adjunto/ Subsecretario General	Cerrado	384	35,6
Director	Cerrado	192	17,8
Cuadro Orgánico	Abierto	96	8,9
Cuadro de Servicios Generales	Abierto	64	6,3

**B. Espacios de reunión compartidos, configuración típica por piso**

Sala de reuniones pequeña (x2)	96 pies cuadrados	8,9 metros cuadrados
Sala de reuniones mediana (x2)	192 pies cuadrados	17,8 metros cuadrados
Espacio abierto para reuniones oficiosas (x1)	64 pies cuadrados	5,9 metros cuadrados
Cubículos adaptables para reuniones (x1)	64 pies cuadrados	5,9 metros cuadrados

**C. Recursos compartidos, configuración típica por piso**

Vestíbulo (x1)	96 pies cuadrados	8,9 metros cuadrados
Zona de recursos compartidos (x2)	192 pies cuadrados	17,8 metros cuadrados
Cubículos para fines determinados (x3)	24 pies cuadrados	2,2 metros cuadrados
Espacio de reunión para visitantes (8 asientos)	64 pies cuadrados	5,9 metros cuadrados
Zona de consulta (x3)	48 pies cuadrados	4,4 metros cuadrados
Dispensa	20 pies cuadrados	1,8 metros cuadrados

**C. Evaluación preliminar de la utilización del espacio en la Sede de las Naciones Unidas**

29. En el informe del Secretario General sobre el estudio de viabilidad ampliado (A/67/720) se incorporó como hipótesis de planificación una reducción del 10% del espacio mediante la implantación gradual del trabajo flexible. Esa cifra se calculó a partir de las entrevistas realizadas con representantes de los departamentos para el estudio de viabilidad inicial. Se dio por supuesto que la creación de un lugar de trabajo flexible avanzaría por etapas, y que ese ahorro del 10% del espacio se conseguiría mediante una mayor utilización de los espacios de trabajo existentes.

30. Para someter nuevamente a prueba esa hipótesis de planificación y realizar una evaluación preliminar de las posibilidades de crear un lugar de trabajo flexible en la Secretaría de las Naciones Unidas, se formuló una metodología abreviada para estudiar dos indicadores fundamentales: a) la utilización del espacio actual en la

Sede de las Naciones Unidas, y b) la actitud de los funcionarios respecto de la creación de un lugar de trabajo flexible y la modificación de su entorno de trabajo actual. Con el fin de cumplir el plazo previsto para la presentación de este informe, la reunión de datos inicial para esa iniciativa se limitó a una pequeña muestra de la cartera inmobiliaria total de las Naciones Unidas en la Sede, en la que participó un pequeño grupo de funcionarios durante tres semanas en julio y agosto de 2013. Se tuvo presente que durante los meses del verano hay más funcionarios ausentes en uso de licencias y vacaciones, y ese factor se incorporó en la evaluación. Pese a esas limitaciones, el estudio se llevó a cabo de manera rigurosa, en consonancia con las mejores prácticas del sector.

31. Para determinar la utilización efectiva de los espacios en el transcurso de un día de trabajo típico en las Naciones Unidas, se llevó a cabo un estudio de observación del espacio de trabajo asignado, como las oficinas o las estaciones de trabajo, y de las salas de reuniones adyacentes, vestíbulos y pasillos. Se eligieron para la evaluación los pisos y localidades más representativos de la población más amplia de la Sede de las Naciones Unidas, y se diseñó una ruta de observación en un total de seis pisos, incluido un piso de salas de conferencias, del edificio de la Secretaría y el edificio DC1, para registrar metódicamente los datos sobre la utilización y el comportamiento en el lugar de trabajo. Durante un período de cuatro días observadores previamente capacitados reunieron datos sobre la utilización, por horas. También se anotaron los resultados cualitativos del uso alternativo de los espacios, los rasgos de comportamiento y las posibles mejoras.

32. Se determinó, a partir de la observación por horas, que la utilización media en los pisos de la muestra del edificio de la Secretaría y el edificio DC-1 era del 50%, aproximadamente. La tasa de utilización alcanzaba un máximo del 70% y descendía hasta el 30% en ciertos momentos y localidades. Las tasas de utilización observadas son típicas de las entidades del sector público que no han implantado un lugar de trabajo flexible. Las plantas actuales de los pisos del edificio de la Secretaría soportan entre 80 y 100 personas, como resultado del criterio de planificación basado en 220 pies cuadrados (20,4 metros cuadrados) por persona. Una investigación preliminar indicó además que los sistemas del edificio podían soportar una mayor densidad y dar cabida a un mayor número de puestos de trabajo.

33. Si un estudio más completo confirma que la utilización actual del espacio por hora es del 50%, aproximadamente, en todo el espacio de oficinas de la Sede de las Naciones Unidas, el espacio que queda disponible temporalmente podría utilizarse de manera más eficaz mediante la implantación del trabajo flexible y del uso de escritorios compartidos. Las prácticas del sector indican que esas medidas permitirían ahorrar hasta un 25% del espacio.

34. Sin embargo, hay que considerar dos factores importantes que pueden incidir en las posibilidades generales de ahorrar espacio en la Sede de las Naciones Unidas. Primero, para la introducción eficaz del trabajo flexible sería necesario que la Organización implantara de manera más integral un programa para la creación de un lugar de trabajo flexible y que construyera diversos tipos de espacios más adecuados para el trabajo flexible, como diversas zonas de reunión, áreas comunes para la comunicación interactiva, espacios para el trabajo en colaboración y otros espacios privados para el trabajo que exige concentración. Esto ayudaría a reducir el riesgo de una menor productividad y una posible pérdida de eficiencia. Segundo, el cálculo del ahorro de espacio que se puede lograr actualmente depende del contexto de

organización específico del personal de la Secretaría. Esa cifra está sujeta a una evaluación más detallada de las necesidades operacionales de diferentes grupos de funcionarios y entidades institucionales y de la medida en que pueda aplicarse el trabajo flexible y, en particular, el teletrabajo. La introducción del trabajo flexible es un proceso iterativo y consultivo. Teniendo en cuenta esos factores, la Secretaría ha revisado su hipótesis de planificación, que ahora consiste en lograr un ahorro de espacio del 20%, respecto de la cifra utilizada actualmente para la planificación del espacio de trabajo, de 220 pies cuadrados (20,4 metros cuadrados) por persona.

35. En cuatro talleres, pequeños grupos de funcionarios del Cuadro Orgánico y del Cuadro de Servicios Generales, seleccionados de manera aleatoria, sostuvieron conversaciones estructuradas sobre sus propios estilos de trabajo, preferencias, necesidad de concentración y colaboración, y las características de su entorno de trabajo ideal. Además, los participantes en los talleres respondieron a cuestionarios para determinar su aptitud individual y su buena disposición para el trabajo flexible. Para obtener una perspectiva generacional, se consultaron las opiniones y actitudes de los funcionarios respecto de su posible permanencia en la Organización, a fin de incorporar en la planificación a largo plazo los cambios demográficos de la población total de funcionarios, y las distintas actitudes hacia las prácticas y preferencias de trabajo.

36. Los resultados revelaron que los participantes en los talleres mostraban un alto grado de interés por el trabajo flexible; casi un 60% de quienes respondieron al cuestionario estaban de acuerdo con la afirmación “Estoy dispuesto a dejar de tener posesión de mi escritorio para disfrutar de las ventajas de poder trabajar en diversos sitios dentro o fuera del recinto de la Sede”. Los funcionarios expresaron confianza en sus propios conocimientos tecnológicos y en su capacidad de administrar el trabajo a distancia. Los menores de 40 años, en particular, se manifestaron ampliamente a favor de turnos de trabajo más flexibles y no convencionales, y dijeron que se sentían seguros respecto de la utilización de la tecnología necesaria para facilitar el trabajo a distancia. Al mismo tiempo, los funcionarios afirmaron que los servicios de la tecnología de la información y las comunicaciones disponibles actualmente no estaban bien adaptados al trabajo móvil. También expresaron preocupación por la cultura institucional y la gestión conexas del trabajo flexible. Por último, en el curso de las conversaciones se señalaron algunas características deseables que podría reunir el lugar de trabajo, como un entorno natural, el acceso a instalaciones para el buen estado físico y el bienestar de los funcionarios, y la incorporación efectiva de los objetivos sustantivos de las Naciones Unidas en la experiencia de trabajo.

37. Se necesitará un estudio más detallado para determinar las necesidades futuras a fin de hacer posible y apoyar el trabajo flexible, que comprenden inversiones para el mejoramiento de la infraestructura de la tecnología de la información y las comunicaciones y de la gestión de las instalaciones, la capacitación de los funcionarios y del personal directivo, y el examen de las políticas pertinentes.

38. El grupo de trabajo también señaló la necesidad de estudiar de manera más detallada las diversas entidades de trabajo (oficinas y departamentos) y sus necesidades operacionales a fin de determinar su potencial respectivo para adoptar las estrategias de trabajo flexible, y su grado de preparación para aplicar ese enfoque. Se observó que la Secretaría debería procurar que se adoptara un enfoque

descentralizado respecto del trabajo flexible, que pudiera adaptarse a diferentes grupos de funcionarios.

39. Por último, el grupo de trabajo reconoció que el trabajo flexible representaría un cambio importante en la cultura institucional y observó que podía esperarse que hubiera alguna resistencia, especialmente en un momento en que se estaban implantando otras iniciativas de transformación importantes en la organización y la capacidad de absorber otros cambios y de participar en nuevas iniciativas era limitada. Un proceso participativo constante y una comunicación abierta son absolutamente indispensables para solicitar opiniones, detectar las necesidades divergentes y lograr la implicación y la aceptación común en toda la Organización. Estos son requisitos indispensables para la implantación exitosa de un lugar de trabajo flexible.

40. Como resultado del estudio, la Secretaría ha revisado su hipótesis de planificación en cuanto a los efectos que puede tener la creación de un lugar de trabajo flexible en las necesidades de espacio de la Sede de las Naciones Unidas. A partir de las conclusiones del análisis preliminar y teniendo en cuenta las importantes inversiones que se precisan, parece prudente suponer una reducción media general del 20% respecto del parámetro actual de 220 pies cuadrados (20,4 metros cuadrados) por persona, como resultado de la creación de un lugar de trabajo flexible. De conformidad con la hipótesis de planificación revisada de una reducción del 20%, el espacio de trabajo actual por persona en la Secretaría de las Naciones Unidas, que es, en promedio, de 220 pies cuadrados (20,4 metros cuadrados) pasaría a ser, en promedio, de 176 pies cuadrados (16,4 metros cuadrados), con la creación de un lugar de trabajo flexible. Esta hipótesis está sujeta a un examen ulterior y a un análisis completo de los requisitos específicos de organización de los diversos departamentos, que puede revelar variaciones de sus necesidades. La meta de planificación revisada supone un aumento en relación con el informe del Secretario General sobre el estudio de viabilidad ampliado de las necesidades de locales en la Sede de las Naciones Unidas, 2014-2034 (A/67/720), en el que se preveía una reducción del 10%.

#### **D. El trabajo flexible y sus vínculos con otras iniciativas en curso**

41. El concepto de trabajo flexible concuerda en gran medida con otras iniciativas de transformación que están en curso en las Naciones Unidas, de las cuales las más importantes son 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 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.

42. En su consideración ulterior del trabajo flexible, la Secretaría también estudiará la forma de crear sinergias con las modalidades de trabajo flexible, la

tecnología de la información y las comunicaciones, la Secretaría digital, la neutralidad climática de las Naciones Unidas y la gestión de la resiliencia institucional, y de aprovechar esos elementos.

#### **Modalidades de trabajo flexible**

43. La política de la Secretaría relativa a las modalidades de trabajo flexible se promulgó en 2003 en el boletín del Secretario General SG/STB/2003/4. Su objetivo concreto es ayudar a los funcionarios a lograr un mejor equilibrio entre su vida profesional y su vida personal; hasta ahora, esa política no ha estado vinculada a las prácticas dirigidas a lograr la utilización óptima del espacio de trabajo de las oficinas. Las modalidades de trabajo flexible son actualmente discrecionales, lo que significa que los administradores pueden aprobarlas si consideran que las necesidades operacionales del departamento u oficina seguirán siendo atendidas; los costos asociados los absorbe el funcionario. Las modalidades de trabajo flexible pueden ser revisadas o revocadas por el departamento u oficina cuando se estime necesario. De las cuatro opciones disponibles contempladas en la política relativa a las modalidades de trabajo flexibles, dos (el teletrabajo y el horario de trabajo comprimido) prevén la ausencia del funcionario de su espacio de trabajo en la oficina, normalmente por períodos de un día.

44. Según indican los informes recibidos de 17 departamentos y oficinas, incluidas la Caja Común de Pensiones del Personal de las Naciones Unidas y la Dirección Ejecutiva del Comité contra el Terrorismo, situadas en Nueva York, 487 funcionarios de la Secretaría recurrieron a las modalidades de trabajo flexible en 2012.

#### **Tecnología de la información y las comunicaciones**

45. Las actualizaciones sistemáticas y las mejoras realizadas en el contexto del plan maestro de mejoras de infraestructura han fortalecido la infraestructura de la tecnología de la información y las comunicaciones en la Secretaría para sustentar algunos tipos de trabajo flexible. Todos los espacios de oficinas de la Sede en Nueva York están equipados actualmente de tecnología de la información y de las comunicaciones que permite el uso de escritorios de libre disposición (hot desking), y el nuevo sistema de telefonía mediante Protocolo de Internet permite que cualquier persona a quien se haya asignado una extensión de teléfono utilice cualquier aparato telefónico. El servicio normalizado de oficina virtual permite a todos los usuarios tener acceso a los datos o a ciertas aplicaciones institucionales de las Naciones Unidas desde cualquier computadora conectada a Internet, incluso desde fuera del recinto de las Naciones Unidas. Además, la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones ha terminado con buen resultado la fase experimental de un servicio de computadoras portátiles administradas, que se ha puesto a disposición de todos los funcionarios. Entre los primeros usuarios que recibieron la computadora portátil administrada se contaba el personal del proyecto Umoja. El programa de computadoras portátiles administradas permite que los funcionarios se conecten por cable a la red en cualquiera de los edificios de las Naciones Unidas y que tengan el mismo acceso que tendrían en su oficina.

46. Si se adoptara más ampliamente el lugar de trabajo flexible, la mayor movilidad de la fuerza de trabajo tendría un impacto significativo en las necesidades relativas a la tecnología de la información y las comunicaciones. La tendencia hacia

un mayor empleo de las computadoras portátiles con acceso inalámbrico a las redes de área local hace necesario aumentar la capacidad de conexión de la red de invitados existente, lo que a su vez exigirá mejoras importantes de la tecnología de acceso inalámbrico (Wi-Fi) de alta densidad para satisfacer la mayor demanda. Esto supondría la necesidad de disponer de instrumentos y competencias adicionales, y más horas de atención de los servicios de asistencia técnica, lo que ampliaría el alcance de los servicios que se ofrecen actualmente. Las consecuencias de ese cambio en función de los costos tendrían que examinarse con más detenimiento. Sería preciso formular estrategias de impresión por red para atender las necesidades de los usuarios móviles que operan en la red mediante VPN (red privada virtual). Posiblemente será necesario instalar más servidores de impresión para apoyar a esa comunidad de usuarios.

47. El acceso a la infraestructura y la gestión de la red tendrían que rediseñarse para responder a las necesidades institucionales adicionales, en cualquier localización geográfica. Además de las aplicaciones de la tecnología de la información y las comunicaciones que se pondrán en servicio con la implantación de Umoja, sería necesario facilitar plenamente el acceso móvil, y formular una estrategia de gestión del servicio que responda a las necesidades específicas de una fuerza de trabajo dotada de mayor movilidad. Se puede prever que surgirá una nueva serie de riesgos relacionados con la seguridad de la información, y que será preciso establecer controles apropiados en todos los niveles para asegurar una gestión de riesgos adecuada.

48. La Oficina de Servicios Centrales de Apoyo está actualizando sus sistemas de información para facilitar una gestión más integral del espacio de oficinas y una mayor rapidez y eficacia de los servicios de administración de las instalaciones. En octubre de 2013 se implantará el programa informático Archibus que permite reunir información para la planificación del espacio en un formato digital integrado. En vista de la instalación de ese sistema, será necesario examinar las actualizaciones y las consecuencias financieras asociadas, a fin de que pueda contribuir a la gestión de un lugar de trabajo flexible.

### **Sostenibilidad**

49. 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 de la sostenibilidad 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 Naciones Unidas a gestionar 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. La creación de un lugar de trabajo flexible formaría parte de la respuesta a ese llamamiento.

### **Sistema de gestión de la resiliencia institucional**

50. 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.

## **VI. Hoja de ruta: hacia una estrategia a más largo plazo para la creación de un lugar de trabajo flexible en la Secretaría de las Naciones Unidas**

51. Ha llegado el momento de reconsiderar cómo se asigna y administra el espacio de oficinas en la Secretaría. La creación de un lugar de trabajo flexible ofrece grandes posibilidades a ese respecto. Desde la perspectiva de la ordenación de los recursos, los objetivos más importantes deben ser el aumento de la productividad, la satisfacción, la retención y la movilidad del personal, y la reducción de los gastos en concepto de bienes inmuebles. Otros resultados positivos pueden ser una mayor continuidad de las operaciones y una mejor recuperación en casos de desastre.

52. A partir de los resultados del examen de las mejores prácticas y tendencias del sector y de las posibilidades que existen en la Secretaría para adoptar un lugar de trabajo flexible, la Secretaría ha revisado su hipótesis de planificación de conseguir ahorros del espacio equivalentes a un 20%, respecto de la cifra utilizada actualmente para la planificación, de 220 pies cuadrados (20,4 metros cuadrados) por persona. Esa hipótesis de planificación se basa además en el entendimiento de que un lugar de trabajo flexible debe responder a las necesidades operacionales de la Organización y de las poblaciones de funcionarios de los diversos departamentos y oficinas, y debe hacerse efectivo mediante inversiones en los necesarios instrumentos de la tecnología de la información, en la reconfiguración del espacio y en otros ámbitos. Dado que esa nueva forma de trabajo representará un cambio importante en la cultura de la Organización, es necesario emprender una gestión cuidadosa del cambio.

53. De conformidad con las mejores prácticas internacionales, la Secretaría ha adoptado un enfoque iterativo y escalonado hacia la creación de un lugar de trabajo flexible. Los elementos críticos de ese enfoque comprenden un programa de comunicaciones para involucrar e instruir a los funcionarios y un estudio más detallado de las necesidades operacionales de los distintos grupos de funcionarios y entidades de la organización. La hipótesis de planificación revisada se reflejará en la evaluación a largo plazo de las necesidades de locales de oficinas de la Sede. Es necesario realizar un examen detallado de la cartera de las Naciones Unidas de espacio comercial de oficinas arrendado, a fin de establecer los parámetros para la posible implantación gradual de un lugar de trabajo flexible en la Sede. La Secretaría presentará a la consideración de la Asamblea General, durante la parte principal de su sexagésimo noveno período de sesiones, los argumentos a favor del establecimiento de un lugar de trabajo flexible en la Sede de las Naciones Unidas.

**Programa de comunicaciones**

54. Se emprenderá un programa de comunicaciones, al tiempo con el estudio más detallado que se necesita para analizar la conveniencia de la iniciativa. Esto permitirá entablar una comunicación clara y efectiva entre los funcionarios y el personal directivo superior, que servirá para transmitir información respecto de la utilización de los locales y consultar la opinión de los funcionarios. Con ello también mejorará la participación del personal y se obtendrá información importante de los funcionarios mediante encuestas de determinados grupos y de toda la organización. El programa de comunicaciones deberá ayudar a determinar los grupos destinatarios fundamentales, a establecer hitos decisivos para la investigación que aportará elementos al análisis de la conveniencia de la iniciativa y a formular un plan general para la gestión del cambio.

**Análisis de los argumentos que justifican la creación de un lugar de trabajo flexible**

55. Este proceso comprenderá:

a) Una evaluación en toda la Sede de las Naciones Unidas de las posibilidades de crear un lugar de trabajo flexible, basada en las opiniones, los métodos de trabajo y las necesidades de organización de los funcionarios, que se llevará a cabo mediante una encuesta basada en la web y sesiones de trabajo sobre temas seleccionados;

b) Un estudio de la cartera de bienes inmuebles en Nueva York para lograr una comprensión de la utilización total del espacio de trabajo y de las inquietudes conexas;

c) Un estudio detallado de los costos y consecuencias de las políticas de ajuste en cada uno de los ámbitos fundamentales relacionados con la creación de un espacio de trabajo flexible, que comprenderá exámenes de las políticas de recursos humanos, de las políticas relativas a la tecnología de la información y las comunicaciones, de los sistemas de gestión de las instalaciones, y de las directrices relativas al espacio de oficinas y su aplicación;

d) La elaboración de un modelo integrado de contabilidad de los costos y determinación de los factores que generan valor en una estrategia relativa a la creación de un lugar de trabajo flexible.

**VI. Medidas propuestas que habrá de adoptar la Asamblea General**

56. El Secretario General recomienda a la Asamblea General que:

a) Tome nota del presente informe del Secretario General sobre la creación de un lugar de trabajo flexible en la Sede de las Naciones Unidas;

b) Solicite al Secretario General que le presente un informe, para su examen y decisión en su sexagésimo noveno período de sesiones, en el que se expongan los argumentos que justifiquen la creación de un lugar de trabajo flexible en la Secretaría de las Naciones Unidas.