



Asamblea General

Distr. general
31 de enero de 2022
Español
Original: inglés

Septuagésimo sexto período de sesiones
Tema 137 del programa
Presupuesto por programas para 2021

Informe final sobre los progresos realizados en la creación de un lugar de trabajo flexible en la Sede de las Naciones Unidas

Informe del Secretario General

Resumen

Este es el informe final sobre los progresos realizados en la aplicación de estrategias para flexibilizar el lugar de trabajo en la Sede de las Naciones Unidas, y se presenta de conformidad con lo dispuesto en la resolución [75/253](#) C de la Asamblea General.

En su quinto informe anual sobre los progresos realizados en ese sentido ([A/75/342](#)), el Secretario General puso de relieve las repercusiones de la pandemia de enfermedad por coronavirus (COVID-19), entre ellas la suspensión de las obras. Si bien cuando todavía se podía trabajar sin correr riesgos se terminaron las plantas donde había obra, hubo que frenar las demás actividades mientras se reevaluaba el alcance del proyecto en vista de las repercusiones de la pandemia. En marzo de 2021, el Secretario General propuso que se cerrara el proyecto y que las enseñanzas extraídas, las mejores prácticas aplicables y cualquier otra reconfiguración del espacio de trabajo se tuvieran en cuenta para atender las necesidades derivadas de las nuevas modalidades de trabajo que probablemente prevalezcan después de la pandemia (véanse [A/75/342/Add.1](#) y [A/75/342/Add.1/Corr.1](#)). Cuando aprobó el cierre del proyecto, en su resolución [75/253](#) C, la Asamblea General solicitó un informe final al respecto.

En este informe se hace una sinopsis del contexto y la implementación del proyecto para crear un lugar de trabajo flexible y su costo, sus beneficios y las enseñanzas extraídas.

El proyecto para crear un lugar de trabajo flexible concluyó el 31 de diciembre de 2021; para entonces, se habían terminado de reconfigurar 22 plantas de las 27 que se preveía reconfigurar originalmente y se había aumentado la capacidad del edificio de la Secretaría en 1.291 lugares. Gracias a ello, mientras duró el proyecto se pudo prescindir del arrendamiento de tres edificios comerciales y de dos plantas arrendadas



bajo otro contrato, lo que significó un ahorro anual de 18,8 millones de dólares en arrendamientos.

En el marco de este proyecto, se creó un entorno de trabajo actualizado y moderno en la Sede para más de 3.100 empleados. Según las encuestas que se hicieron al personal de las plantas flexibles, el grado de satisfacción con el lugar de trabajo fue sistemáticamente más alto que el que se registró en la encuesta de referencia, hecha en 2014, antes de que empezara el proyecto. Gracias a la creación de un lugar de trabajo flexible y a las iniciativas de tecnología de la información, la fuerza de trabajo ganó en movilidad, lo que ayudó en la transición al teletrabajo durante la pandemia y, por lo tanto, contribuyó a la continuidad de las operaciones. La encuesta de clientes posterior a la ocupación de las plantas no se ha terminado de hacer porque, durante la pandemia en curso, los niveles de ocupación del edificio de la Secretaría se vieron reducidos y fluctuaron; esa encuesta se llevará a cabo en 2022, cuando sea factible y los niveles de ocupación ya no se vean afectados por la pandemia.

Se solicita a la Asamblea General que tome nota del informe.

I. Introducción

1. En marzo de 2021, el Secretario General presentó una adición a su quinto informe sobre los progresos realizados en la creación de un lugar de trabajo flexible en la Sede de las Naciones Unidas ([A/75/342/Add.1](#) y [A/75/342/Add.1/Corr.1](#)). En ella observó que la pandemia de enfermedad por coronavirus (COVID-19) seguía afectando la ocupación y el uso del espacio de oficinas en la Sede, por lo que propuso que se cerrara el proyecto y que las enseñanzas extraídas, las mejores prácticas aplicables y cualquier otra reconfiguración del espacio de trabajo se tuvieran en cuenta para atender las necesidades derivadas de las nuevas modalidades de trabajo que probablemente prevalezcan después de la pandemia.

2. El presente informe se ha elaborado en cumplimiento de lo dispuesto en la sección II de la resolución [75/253](#) C de la Asamblea General, que se aprobó tras estudiarse la adición al quinto informe del Secretario General sobre los progresos realizados y el informe conexo de la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto ([A/75/7/Add.42](#)). En la resolución, la Asamblea, entre otras medidas, hizo suya la recomendación de la Comisión Consultiva de que solicitara al Secretario General que cerrara el proyecto el 31 de diciembre de 2021 y presentara un informe final al respecto en la primera parte de la continuación del septuagésimo sexto período de sesiones (*ibid.*, párr. 9).

3. El presente es el informe final del proyecto para crear un lugar de trabajo flexible, en vista de la decisión de cerrar ese proyecto. En él se hace una sinopsis del contexto y la implementación del proyecto y su costo, sus beneficios y las enseñanzas extraídas, y se tratan algunas recomendaciones recientes de la Junta de Auditores y observaciones y recomendaciones específicas de la Comisión Consultiva.

II. Sinopsis del proyecto

4. El concepto del proyecto se propuso originalmente a la Asamblea General en 2013, cuando el Secretario General presentó los resultados de un estudio sobre la viabilidad de aplicar estrategias para un lugar de trabajo flexible en la Sede (véase [A/68/387](#)). En ellos se describían a grandes rasgos los beneficios que podían obtenerse si se flexibilizaba bien el lugar de trabajo, entre ellos una mayor productividad del personal, una mejor colaboración en el lugar de trabajo, una mayor continuidad de las operaciones y mejor recuperación en casos de desastre, una mayor retención del personal y menos necesidades y costos inmobiliarios. Respondiendo a la solicitud formulada por la Asamblea en su resolución [68/247](#) B (secc. IV, párr. 5) de que se hiciera un estudio de viabilidad, se puso en marcha un programa piloto y se hizo otro estudio de viabilidad de distintas estrategias para un lugar de trabajo flexible.

5. A principios de 2015, el Secretario General informó de los resultados del programa piloto, según los cuales, con algunos ajustes, se podía crear un buen lugar de trabajo flexible en toda la Sede (véase [A/69/749](#)). El Secretario General consideró que el proyecto para crear un lugar de trabajo flexible se inscribía en el objetivo más amplio de la reforma de la gestión, consistente en crear un modelo institucional moderno y ágil para la Secretaría. Afirmó que, con un lugar de trabajo flexible, el personal tendría la flexibilidad necesaria para trabajar donde pudiera hacerlo mejor. Asimismo, indicó que el hecho de brindar al personal las herramientas de tecnología de la información y la flexibilidad necesarias para trabajar en distintos lugares traería consigo una ventaja adicional, ya que permitiría a la Organización estar mejor preparada para la mantener la continuidad de sus operaciones.

6. El Secretario General también observó en ese informe que, dando al personal la posibilidad de elegir dónde trabajar y ofreciéndole flexibilidad y acceso a más luz natural, con el proyecto propuesto podía mejorar la calidad general del entorno laboral. Además, la Organización podía ahorrarse considerables recursos al dejar de arrendar propiedades inmobiliarias comerciales a largo plazo en la Sede (Nueva York) y ganar espacio haciendo una inversión inicial en un programa de flexibilización del lugar de trabajo. Tras analizar el informe, la Asamblea General aprobó la ejecución del proyecto en su resolución [69/274 A](#). Desde que comenzó el proyecto, y conforme a lo solicitado por la Asamblea, el Secretario General viene presentando informes anuales sobre los progresos realizados y el calendario de construcción, el costo previsto hasta la finalización y el estado financiero¹.

7. A continuación se resume la cronología del proyecto:

a) En 2013, el Secretario General presentó los resultados de un estudio sobre la viabilidad de aplicar estrategias para un lugar de trabajo flexible en la Sede (véase [A/68/387](#)). En su resolución [68/247 B](#), la Asamblea General observó que las estrategias para un lugar de trabajo flexible en las Naciones Unidas debían procurar mejorar la productividad y la eficiencia generales de la Organización, así como el entorno de trabajo del personal, y solicitó al Secretario General que le presentara un estudio de viabilidad sobre la aplicación de esas estrategias en las Naciones Unidas;

b) En 2014, el Secretario General presentó a la Asamblea, en su sexagésimo noveno período de sesiones, un informe con un estudio de viabilidad ([A/69/749](#)) y la Asamblea, tras analizarlo, aprobó en su resolución [69/274](#) la continuación del proyecto. Por consiguiente, se elaboró un programa piloto para las plantas 18 y 19 del edificio de la Secretaría;

c) En 2015, partiendo de los resultados del programa piloto, se puso en marcha el proyecto para crear un lugar de trabajo flexible, que empezaría con la conversión de ciertas partes de las plantas 18 y 19 del edificio de la Secretaría. Asimismo, se terminó de reconfigurar parte del nivel 3B del edificio de la Asamblea General para ubicar temporariamente al personal. También se asignó personal al equipo encargado del proyecto;

d) En 2016 concluyeron las obras en las plantas 18 y 19 del edificio de la Secretaría y se terminó de convertir la planta 13;

e) En 2017 se flexibilizaron las plantas 12, 20 y 21 del edificio de la Secretaría. Gracias al espacio ganado, en abril la Organización desocupó el edificio que arrendaba en el número 220 de la calle 42 Este (Daily News);

f) En 2018 se terminaron las plantas 10, 11, 14, 17, 30 y 31 del edificio de la Secretaría y empezaron las obras de conversión de las plantas 7 y 9. Gracias al espacio ganado, la Organización pudo desocupar en abril el edificio situado en el número 3 de Court Square Place (Long Island City), donde funcionaba la Cooperativa Federal de Ahorros y Préstamos de las Naciones Unidas, y en septiembre el ubicado en el número 300 de la calle 42 Este (Innovation);

g) En 2019 se terminaron las plantas 7 y 9 del edificio de la Secretaría y se convirtieron las plantas 22, 23, 24, 25, 33 y 34. También se desocupó la planta 5 del edificio FF;

h) En 2020, tras haberse reanudado las obras en julio, se terminó el trabajo en las plantas 26 y 35, que ya estaba avanzado. No obstante, como seguía la pandemia, se suspendió la conversión de las plantas restantes y se reevaluó el alcance del

¹ Véanse [A/69/749](#), [A/70/708](#), [A/72/379](#), [A/73/370](#), [A/73/370/Corr.1](#), [A/74/345](#), [A/75/342](#), [A/75/342/Add.1](#) y [A/75/342/Add.1/Corr.1](#).

proyecto en vista de las repercusiones de la pandemia. Por otro lado, se desocupó la planta 4 del edificio FF;

i) En 2021, dado que la pandemia seguía afectando la ocupación y el uso del espacio de oficinas en la Sede, la Asamblea hizo suya la propuesta del Secretario General de cerrar el proyecto sin reconfigurar las cinco plantas que faltaban. En total, se había creado una capacidad adicional de 1.291 lugares en el edificio de la Secretaría, como se indica en el anexo I. El proyecto alcanzó el umbral de rentabilidad en 2021, e hizo posible un ahorro anual de 18,8 millones de dólares en gastos de arrendamiento.

III. Situación del proyecto

8. Cuando se decidió concluir el proyecto sin terminar las plantas que faltaban, el equipo de gestión del proyecto, con un número reducido de miembros, se centró en finalizar las actividades de cierre y redactó las enseñanzas extraídas para tenerlas en cuenta en la futura configuración del espacio de oficinas, sobre todo en lo que respectaba a las cambiantes necesidades del entorno pospandémico.

9. Para el 31 de diciembre de 2021 se habían concluido todas las actividades necesarias de cierre: el pago de las facturas finales, la conciliación de los gastos del proyecto desde el comienzo, la rescisión de los servicios por contrata y la presentación de la documentación del traspaso de responsabilidades elaborada por el equipo del proyecto para registro y utilización futura. Solo restaba que el consultor en planificación y gestión del cambio cumpliera con los entregables pendientes.

10. Durante la pandemia los niveles de ocupación del edificio de la Secretaría se vieron reducidos y fluctuaron, por lo cual no se terminó la encuesta de clientes posterior a la ocupación que estaba prevista originalmente para abril de 2020 y con la que se evaluarían las plantas flexibilizadas en 2019 y 2020. La encuesta se llevará a cabo en 2022, cuando sea factible y los niveles de ocupación ya no se vean afectados por la pandemia. Tal vez haya que reestructurar la evaluación para tener en cuenta la tasa de teletrabajo entre el personal, que probablemente sea mayor. Una vez terminada la evaluación, la administración analizará los resultados para detectar posibles variaciones con respecto a los estudios anteriores e incorporar las conclusiones en las iniciativas más generales de la Organización orientadas a ofrecer un espacio de oficinas que sea idóneo y siga cumpliendo los requisitos de las Naciones Unidas.

IV. Costos del proyecto

11. Según el estudio original de viabilidad presentado por el Secretario General en 2014, se calculaba que el costo de aplicar estrategias para flexibilizar el lugar de trabajo en la Sede ascendería a 49.598.600 dólares. En 2016, el Secretario General presentó una versión revisada del plan de ejecución (véase [A/70/708](#)), en la que se contemplaban cambios en el proyecto en función de la experiencia adquirida, incluidas las enseñanzas extraídas sobre distintos aspectos, como la necesidad de contar con salas de reunión pequeñas y cerradas y con más espacio para guardar efectos personales. Con la información de que se disponía en ese momento, se calculó que los costos de ejecución ascenderían a 65.709.400 dólares.

12. Una vez que la Asamblea General aprobó la continuación del proyecto, el equipo encargado preparó los términos de un contrato de construcción adaptado a las necesidades del proyecto utilizando diseños modulares con precios fijos para los elementos de diseño de las plantas del edificio de la Secretaría. El contrato se firmó en mayo de 2017, junto con otro por mobiliario de oficina adaptado. Gracias a esos

contratos se redujo el costo por unidad y, por ende, se llegó a un nuevo cálculo del costo total del proyecto —54.981.400 dólares—, que se presentó a la Asamblea en 2017 (véase [A/72/379](#)).

13. Ese cálculo de los costos del proyecto siguió reflejándose en los informes que presentó el Secretario General sobre los progresos realizados en 2018 ([A/73/370](#) y [A/73/370/Corr.1](#)), 2019 ([A/74/345](#)) y 2020 ([A/74/342](#)), y el proyecto no dejó de ajustarse al presupuesto. No obstante, a principios de 2021, tras evaluar las repercusiones que seguía teniendo la pandemia de COVID-19, el Secretario General propuso que el proyecto se cerrara sin convertir las cinco plantas que faltaban del edificio de la Secretaría. A raíz de ello, el costo estimado del proyecto se redujo a 48.327.800 dólares (véanse [A/75/342/Add.1](#) y [A/75/342/Add.1/Corr.1](#)).

14. Tras el cierre y la conciliación de cuentas, los gastos finales del proyecto son de 48.212.600 dólares, como se indica en el cuadro 1. El gasto de 2021 corresponde a la gestión y la supervisión del proyecto relacionadas con las actividades de cierre y a los fondos destinados a las encuestas de evaluación posteriores a la ocupación de las ocho plantas terminadas en 2019 y 2020, que se llevarán a cabo en 2022.

Cuadro 1
Costo real del proyecto al 31 de diciembre de 2021

<i>Actividad</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>	<i>2018</i>	<i>2019</i>	<i>2020</i>	<i>2021</i>	<i>Total</i>
Servicios de planificación y diseño	328 600	966 400	233 200	222 000	233 200	30 955	44 284	2 058 639
Reconfiguración/renovación del espacio de oficinas	1 847 942	5 366 681	9 590 379	11 238 340	12 072 326	—	—	40 115 669
Espacio provisional	3 104 200	—	—	86 900	86 900	—	—	3 278 000
Traslados adicionales	26 300	—	—	—	—	—	—	26 300
Subtotal	5 307 042	6 333 081	9 823 579	11 547 240	12 392 426	30 955	44 284	45 478 608
Supervisión y gestión del proyecto	202 000	430 000	470 200	443 752	468 763	493 409	225 869	2 733 992
Total	5 509 042	6 763 081	10 293 779	11 990 991	12 861 189	524 364	270 153	48 212 600

V. Beneficios previstos y obtenidos con el proyecto

15. Como se indica más arriba, en 2014, cuando presentó su propuesta del proyecto para crear un lugar de trabajo flexible, el Secretario General afirmó que con un lugar de trabajo flexible el personal tendría la flexibilidad necesaria para trabajar donde pudiera hacerlo mejor. Asimismo, indicó que el hecho de brindar al personal las herramientas de tecnología de la información y la flexibilidad necesarias para trabajar en distintos lugares traería consigo una ventaja adicional, ya que permitiría a la Organización estar mejor preparada para la mantener la continuidad de sus operaciones. Además, la Organización podía ahorrarse considerables recursos al dejar de arrendar propiedades inmobiliarias comerciales a largo plazo en la Sede (Nueva York) y ganar espacio haciendo una inversión inicial en un programa de flexibilización del lugar de trabajo (véase [A/69/749](#)).

16. Desde que empezó a ejecutarse el proyecto, en 2015, se ha creado un lugar de trabajo flexible en 22 plantas del edificio de la Secretaría, y espacio provisional en el sótano del edificio de la Asamblea General. En el marco de este proyecto, se ha creado un entorno de trabajo actualizado y moderno en la Sede para más de 3.100 empleados.

Según las encuestas que se hicieron al personal de las plantas flexibles, el grado de satisfacción con el lugar de trabajo fue sistemáticamente más alto que el que se registró en la encuesta de referencia, hecha en 2014, antes de que empezara el proyecto. Gracias a la creación de un lugar de trabajo flexible y a las iniciativas de tecnología de la información, la fuerza de trabajo ganó en movilidad, lo que ayudó en la transición al teletrabajo durante la pandemia y, por lo tanto, contribuyó a la continuidad de las operaciones.

17. Al ganar 1.291 lugares en el edificio de la Secretaría se pudo prescindir del arrendamiento de tres edificios comerciales y de dos plantas arrendadas bajo otro contrato, lo que significó un ahorro anual de 18,8 millones de dólares en arrendamientos (según la tasa vigente en el momento en que terminaron los arrendamientos), como se indica en el anexo II.

18. A continuación se dan más detalles de cada aspecto de los beneficios obtenidos:

a) **Mayor capacidad.** Si bien según las estimaciones de los informes iniciales se aumentaría en 800 lugares la capacidad del edificio de la Secretaría gracias a la conversión de 26 plantas, con la aplicación de las enseñanzas extraídas a lo largo del proyecto se pudo aumentar incluso más la capacidad, en 1.291 lugares, con solo las 22 plantas terminadas. Esto se debió a que la configuración de las plantas flexibles tuvo más aceptación y se estandarizó más, mientras que las configuraciones iniciales estaban más adaptadas;

b) **Satisfacción con el lugar de trabajo.** Según las encuestas del personal que ocupó las plantas flexibles, la satisfacción y la eficacia generales en el lugar de trabajo son positivas. Los participantes de los grupos focales dijeron que preferían el lugar de trabajo flexible al entorno anterior, ya que tenían más acceso a la luz natural, podían colaborar más con sus colegas y contaban con una sala de trabajo para diversas actividades. Cabe destacar que, según la encuesta, había una relación inversa entre la satisfacción general del personal y la edad y la antigüedad en el puesto, ya que quienes llevaban entre 1 y 2 años trabajando en la Organización mostraron un grado más alto de satisfacción que quienes llevaban más de 10 años;

c) **Consolidación departamental y cambios organizativos.** Los entornos de trabajo flexibles permitieron a varios departamentos lograr un mayor grado de consolidación de su personal. La creación de un lugar de trabajo flexible también dio mayor flexibilidad para hacer posibles los cambios organizativos aprobados por la Asamblea General respecto de las propuestas de reforma del Secretario General en las esferas de la paz y la seguridad, el sistema para el desarrollo y la gestión. Por ejemplo, la capacidad adicional que generó el proyecto se utilizó en 2020 para dar cabida a la Oficina de Coordinación del Desarrollo en el edificio de la Secretaría sin necesidad de trasladar a otros miembros del personal a otro sitio ni arrendar espacio adicional;

d) **Resiliencia.** A medida que los miembros del personal se trasladaban a las plantas flexibles y empezaban a trabajar en espacios sin asignar y cada cual con su computadora portátil, dejaron de depender del acceso a archivos físicos y otros recursos locales. Junto con las iniciativas de tecnología de la información y las comunicaciones en la nube y el despliegue de aplicaciones web, esto dio flexibilidad a la fuerza de trabajo, facilitó modalidades de trabajo flexibles y contribuyó a la continuidad de las operaciones y a la transición eficaz al teletrabajo cuando lo exigió la pandemia. Asimismo, la estrategia para flexibilizar el lugar de trabajo brinda una adaptabilidad constante porque permite a la Organización reducir e incrementar la ocupación según cambian las necesidades de espacio de oficinas durante la pandemia y posteriormente;

e) **Impacto ambiental y accesibilidad.** Otro beneficio del proyecto ha sido la posibilidad de reducir el impacto ambiental en la Sede y aumentar la accesibilidad para las personas con discapacidad. La menor cartera inmobiliaria reduce directamente la huella ambiental de la Sede, el plano de planta abierta da más luz natural y el uso de lugares de trabajo sin asignar incentiva la reducción de los suministros de oficina y del consumo de papel. La configuración de las plantas flexibles también facilita inherentemente el acceso y el desplazamiento de sillas de ruedas, y los lugares de trabajo ajustables pueden adaptarse a personas con distintas dificultades físicas. En el marco del proyecto también se han hecho ajustes específicos para el personal con discapacidad, en función de las necesidades;

f) **Rendimiento de la inversión.** Si se compara el costo final del proyecto con los gastos que se evitaron al desocupar los espacios arrendados gracias a la ganancia en capacidad, en 2021 se alcanzó el umbral de rentabilidad. En el cuadro 2 se presenta un resumen del costo y los ahorros netos de 2015 a 2021.

Cuadro 2

Amortización²

(Dólares de los Estados Unidos)

<i>Periodo</i>	<i>Costo del proyecto</i>	<i>Gastos de arrendamiento en los que se habría incurrido si no se hubiera creado un lugar de trabajo flexible</i>	<i>Costo/ahorros netos (por periodo)</i>	<i>Costo/ahorros netos (cifras acumuladas)</i>
2015	5 509 000	—	(5 509 000)	(5 509 000)
2016-2017	17 056 900	1 613 700	(15 443 200)	(20 592 200)
2018-2019	24 852 200	23 655 700	(1 196 500)	(22 148 700)
2020	524 400	17 411 650	16 887 250	(5 261 450)
2021	270 200	18 768 750	18 498 550	13 237 100
Total	48 212 700	61 449 800	13 237 100	

VI. Enseñanzas extraídas

19. Durante todo el proyecto se fueron integrando enseñanzas extraídas. Con las sugerencias que fueron haciendo los clientes en distintos contactos y encuestas hechas una vez ocupadas las plantas, se pudieron hacer las mejoras y los ajustes necesarios mientras se ejecutaba el proyecto. A continuación se detallan las principales enseñanzas extraídas:

a) **Gestión del cambio.** El proyecto para crear un lugar de trabajo flexible supuso un plan exhaustivo e inclusivo de gestión del cambio, y se fijaron expectativas bien definidas. La campaña de gestión del cambio, que fue particularmente importante en las primeras etapas de la ejecución, ayudó durante todo el proyecto a disipar las ideas equivocadas y sirvió al personal directivo superior para promover la estrategia general. El hecho de que se incluyeran videos orientativos y ayudas visuales en la estrategia de comunicación sobre el uso del lugar de trabajo flexible ayudó a la administración a manejar mejor al personal en un entorno de trabajo sin lugares asignados;

² En 2022 y años subsiguientes se habrán evitado 18,8 millones de dólares por año en gastos de arrendamiento, teniendo en cuenta el costo de los arrendamientos en sus fechas de vencimiento respectivas.

b) **Contacto con los clientes.** Para el éxito del proyecto, resultó decisivo mantener un estrecho contacto con los clientes antes y después de que se reconfigurara el espacio. Uno de los elementos fundamentales fue el enfoque detallado de programación y planificación que se utilizó para evaluar las necesidades de los departamentos y determinar qué debía adaptarse (véase [A/70/708](#), párrs. 19 a 25). Este proceso integral de evaluación, que incluyó consultas con los representantes del personal de los departamentos u oficinas interesados, fue esencial para conseguir el apoyo de la administración y del personal y para que los diseños de las plantas y, posteriormente, del espacio reconfigurado de oficinas se sintieran como propios. Una vez que el personal ocupó las plantas flexibles, siguió siendo clave mantener el contacto para poder detectar, afrontar y tener en cuenta los problemas que surgieran al proseguir la ejecución del proyecto. Para ello se hicieron evaluaciones posteriores a la ocupación de las plantas, que consistieron en observaciones *in situ*, una encuesta y grupos focales;

c) **Comunicación.** Para el éxito general del proyecto, fue decisivo que se hubiera acordado con las oficinas clientes un plan de comunicación eficaz con expectativas claras, y que este se hubiera elaborado al principio, en las etapas de planificación. Esto se logró mediante conversaciones, sesiones periódicas, reuniones generales presenciales y visitas al lugar de carácter abierto y sistemático, además de la información actualizada que se comunicó periódicamente a los usuarios finales a medida que se iban cumpliendo los objetivos y las expectativas del proyecto;

d) **Liderazgo de la administración.** Para crear conciencia y generar aceptación entre el personal, es clave que la administración de los departamentos respalde activamente y espere que se cumplan los protocolos del lugar de trabajo flexible, como las prácticas razonables de higiene, la política de limpieza de los escritorios y la consideración hacia los demás. La administración tuvo un papel primordial ocupándose de los protocolos y ayudando con las operaciones en las distintas plantas, junto con otros métodos de rendición de cuentas en el edificio. Según las encuestas, el grado de satisfacción del personal fue más alto en las áreas en que la administración se hizo cargo de garantizar que se cumplieran los protocolos necesarios para el uso eficaz del espacio de oficinas sin asignar. Fueron de utilidad en esta tarea los videos y materiales de orientación sobre el uso del lugar de trabajo flexible que preparó el equipo del proyecto, incluido un video introductorio sobre el proyecto;

e) **Respaldo a las modalidades de trabajo flexibles.** Teniendo en cuenta que la Asamblea General decidió que las modalidades de trabajo flexibles debían ser parte integrante de todas las estrategias para un lugar de trabajo flexible, cabe señalar que, según las encuestas, esas modalidades tuvieron mayor aceptación entre el personal una vez que el personal se trasladó a las plantas reconfiguradas. Esto probablemente se deba al hecho de que se entregaron computadoras portátiles a todo el personal de las plantas flexibles, al mayor uso obligado de herramientas digitales en los lugares sin asignar y a que la administración se fue acostumbrando a manejar al personal según productos y resultados, dondequiera que estuviese;

f) **Espacio para guardar enseres.** En las primeras etapas del proyecto se subrayó la importancia de contar con espacio para guardar efectos personales y departamentales en los entornos de trabajo flexibles, por lo cual se hicieron cambios de diseño y, por ejemplo, se incluyeron tres opciones de espacio personal;

g) **Accesibilidad.** La conversión de las plantas en lugares de trabajo abiertos y flexibles, junto con los escritorios elevables, hizo que la circulación fuera más fluida y eliminó las trabas, dio accesibilidad para las sillas de ruedas y redujo varias dificultades físicas.

VII. Aplicación de las recomendaciones de la Junta de Auditores

20. En 2021, en el marco de su auditoría de los estados financieros de 2020, la Junta de Auditores auditó el proyecto para crear un lugar de trabajo flexible en la Sede e hizo dos recomendaciones. Observó que, de los gastos efectuados para el proyecto, que ascendían a 47,57 millones de dólares, al 31 de diciembre de 2020 se habían capitalizado 25,54 millones de dólares. No obstante, según el quinto informe anual sobre los progresos realizados, las obras correspondientes a las plantas 13, 18 y 19 del edificio de la Secretaría ya se habían terminado en 2015 y 2016, con lo que se habían creado 166 unidades de trabajo adicionales, aunque no se había capitalizado cantidad alguna durante el mismo período.

21. La administración terminó la conciliación final de todas las órdenes de compra de 2015 y 2016, incluidas las que se encontraban en los archivos del sistema anterior a Umoja. Por consiguiente, se ha revisado el gasto anual correspondiente a esos años, que se comunicó en el quinto informe sobre los progresos realizados, y en el cuadro 1 se indican los gastos finales.

22. El valor capitalizable correspondiente a 2015 y 2016 es de 8.056.602 dólares. Teniendo en cuenta el valor capitalizable comunicado antes, que ascendía a 25.544.832 dólares al 31 de diciembre de 2020, el valor capitalizable total de todo el proyecto para crear un lugar de trabajo flexible es de 33.601.434 dólares.

23. La Junta también planteó la inquietud de que, durante más un año, habían quedado sin usar 273 computadoras portátiles y accesorios correspondientes asignados al proyecto, y recomendó que el equipo empezara a utilizarse para evitar la obsolescencia y el despilfarro a causa de la falta de uso. En la verificación física que se terminó de hacer recientemente, la Dependencia de Administración de Bienes y Fiscalización de Inventario encontró otras 472 computadoras portátiles entregadas al personal y en uso que debían sustituirse con prioridad, ya que su vida útil había terminado el 31 de diciembre de 2018 o antes. Está previsto que en el primer trimestre de 2022 se entreguen computadoras portátiles para el lugar de trabajo flexible.

VIII. Conclusión

24. Hasta el momento en que se cerró debido a las repercusiones de la pandemia, el proyecto para crear un lugar de trabajo flexible cumplió los objetivos de modernizar el entorno de trabajo del personal en gran parte del edificio de la Secretaría y reducir la superficie ocupada por los bienes inmuebles de la Organización mediante las consiguientes ganancias en eficiencia. Junto con las iniciativas de tecnología de la información y las comunicaciones, ayudó a crear una fuerza de trabajo más móvil que contribuyó, en parte, a la transición fluida al teletrabajo en función de las imposiciones de la pandemia, lo que a su vez permitió que continuaran las operaciones.

25. La propuesta del Secretario General respondía a la continuación de la pandemia y a las repercusiones que esta probablemente tendría en las futuras modalidades de trabajo y las distintas configuraciones del espacio de oficinas que harían falta. Si bien es cierto que ha habido dificultades, hubo continuidad de las operaciones durante la pandemia en muchas áreas de trabajo, por lo que también es probable que aumenten considerablemente el teletrabajo y otras modalidades de trabajo flexibles. Las repercusiones de estos factores siguen en estudio.

26. En este contexto, cabe recordar que, además del informe final sobre el proyecto en sí, la Asamblea General, en su resolución [75/253](#) C (secc. II, párr. 4), solicitó al Secretario General que le presentara, en su septuagésimo octavo período de sesiones,

un informe exhaustivo en el que se proporcionara una evaluación prospectiva del lugar de trabajo en la Sede, que se consideraría juntamente con la evaluación realizada por la Oficina de Servicios de Supervisión Interna sobre el proyecto terminado de creación de un lugar de trabajo flexible, que se presentaría en el mismo período de sesiones.

IX. Medidas que se solicitan a la Asamblea General

27. Se solicita a la Asamblea General que tome nota del informe final sobre la creación de un lugar de trabajo flexible en la Sede de las Naciones Unidas.

Anexo I

Plantas terminadas, capacidad prevista, número de puestos asignados, capacidad de personal y ocupación real antes y después de la creación del lugar de trabajo flexible

Planta	Ocupantes	Fecha de conclusión	Antes de la ejecución del proyecto		Después de la ejecución del proyecto			Aumento de la capacidad prevista
			Capacidad prevista ^a	Puestos asignados ^b	Capacidad prevista	Puestos asignados	Capacidad de personal ^c	
7	Departamento de Seguridad, Centro de Crisis y Operaciones de las Naciones Unidas, Departamento de Operaciones de Paz y Departamento de Comunicación Global	Julio de 2018	72	72	148	133	113	76
9	Departamento de Comunicación Global	Septiembre de 2018	77	77	151	131	122	74
10	Departamento de Comunicación Global	Agosto de 2018	85	85	148	136	120	63
11	Departamento de Comunicación Global	Julio de 2018	89	89	154	133	124	65
12	Departamento de la Asamblea General y de Gestión de Conferencias	Julio de 2017	67	67	135	110	109	68
13	Departamento de Apoyo Operacional y Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones	Junio de 2016	74	74	130	126	107	56
14	Departamento de Apoyo Operacional	Febrero de 2018	88	88	144	150	115	56
17	Departamento de Apoyo Operacional	Mayo de 2018	90	90	143	144	115	53
18	Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión	Junio de 2016	87	87	148	140	119	61
19	Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión	Junio de 2016	89	89	138	135	112	49
20	Departamento de Apoyo Operacional y Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión	Octubre de 2017	79	79	119	139	100	40
21	Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión	Octubre de 2017	89	89	139	158	113	50
22	Departamento de Operaciones de Paz y Departamento de Asuntos Políticos y de Consolidación de la Paz	Noviembre de 2019	90	90	155	132	125	65
23	Departamento de Operaciones de Paz y Departamento de Asuntos Políticos y de Consolidación de la Paz	Noviembre de 2019	91	91	136	137	111	45
24	Departamento de Asuntos Políticos y de Consolidación de la Paz	Julio de 2019	92	92	128	121	105	36
25	Oficina de Coordinación del Desarrollo y Departamento de Asuntos Económicos y Sociales	Marzo de 2020	86	86	153	156	124	67
26	Departamento de Asuntos Económicos y Sociales	Julio de 2020	91	91	154	142	125	63
30	Departamento de la Asamblea General y de Gestión de Conferencias	Marzo de 2018	82	82	140	141	115	58

		<i>Fecha de conclusión</i>	<i>Antes de la ejecución del proyecto</i>		<i>Después de la ejecución del proyecto</i>			<i>Aumento de la capacidad prevista</i>
			<i>Capacidad prevista^a</i>	<i>Puestos asignados^b</i>	<i>Capacidad prevista</i>	<i>Puestos asignados</i>	<i>Capacidad de personal^c</i>	
<i>Planta Ocupantes</i>								
31	Oficina del Representante Especial del Secretario General sobre la Violencia Sexual en los Conflictos, Oficina del Asesor Especial del Secretario General sobre la Prevención del Genocidio, Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos	Abril de 2018	92	92	146	84	119	54
33	Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios	Abril de 2019	85	85	165	152	132	80
34	Departamento de Asuntos Políticos y de Consolidación de la Paz	Agosto de 2019	89	89	144	118	117	55
35	Departamento de Asuntos Políticos y de Consolidación de la Paz, Departamento de Apoyo Operacional y Departamento de Operaciones de Paz	Octubre de 2020	96	96	153	109	124	57
Total (22 plantas)			1 880	1 880	3 171	2 927	2 566	1 291

^a El número de personas que puede asignarse por planta, teniendo en cuenta las ausencias por vacaciones, viajes, etc. Se calcula multiplicando por 1,25 el número de escritorios sin asignar en la planta, y a eso se suma el número de oficinas específicas.

^b El número de puestos asignados a la planta por cada departamento.

^c El número de asientos o lugares de trabajo en cada planta, incluidos los escritorios y oficinas sin asignar.

Anexo II

Detalle de los ahorros en arrendamientos

(Dólares de los Estados Unidos)

Año	Edificios/arrendamientos					Total
	Daily News	Cooperativa Federal de Ahorros y Préstamos de las Naciones Unidas	Innovation	FF (planta 5)	FF (planta 4)	
2017	1 613 704					1 613 704
2018	2 420 556	2 392 464	2 566 674			7 379 694
2019	2 420 556	3 588 696	10 266 696			16 275 948
2020	2 420 556	3 588 696	10 266 696	1 135 704		17 411 652
2021	2 420 556	3 588 696	10 266 696	1 135 704	1 357 092	18 768 744
2022 y años subsiguientes ^a	2 420 556	3 588 696	10 266 696	1 135 704	1 357 092	18 768 744

^a En 2022 y años subsiguientes se habrán evitado 18,8 millones de dólares por año en gastos de arrendamiento, teniendo en cuenta el costo de los arrendamientos en sus fechas de vencimiento respectivas.