

LA GESTION DE EDIFICIOS EN EL SISTEMA DE LAS NACIONES UNIDAS

Preparado por

Richard Hennes
Boris Prokofiev

Ginebra
Diciembre de 1992

RESUMEN DE LAS RECOMENDACIONES

Recomendación Nº 1: Mantenimiento de edificios

Que los jefes ejecutivos y los órganos rectores de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas aseguren fondos suficientes y regulares para el mantenimiento de los edificios a fin de permitir a los administradores:

- a) llevar a cabo los programas de mantenimiento preventivo y trabajos previos con respecto a las instalaciones, servicios y equipo;
- b) establecer y mantener sistemas de supervisión e inspección;
- c) llevar a cabo oportunamente los trabajos importantes de reparación y sustitución mediante el establecimiento de fondos para edificios procedentes de contribuciones anuales fijas.

Recomendación Nº 2: Construcción y diseño de edificios

Que los jefes ejecutivos y otras autoridades competentes garanticen la participación de los administradores de los edificios en su diseño o renovación, a fin de que sus opiniones se tengan plenamente en cuenta durante todo el proceso de planificación y construcción.

Recomendación Nº 3: Contratistas o personal de la organización

Que los administradores de los edificios consideren periódicamente el equilibrio entre la utilización de personal de las organizaciones y contratistas del exterior para llevar a cabo los servicios de los edificios, teniendo en cuenta los criterios de calidad, fiabilidad y rentabilidad. Cuando se opte por la contratación en el exterior, los administradores deberán asegurarse de la eficiencia y eficacia de los trabajos realizados, disponiendo inspecciones periódicas y competentes a cargo de personal de confianza de la organización, incluyendo en los contratos cláusulas que penalicen su inobservancia y estableciendo una "línea de emergencia" para atender las quejas del personal.

Recomendación Nº 4: Reuniones de administradores de los edificios

Que el Comité Consultivo en Cuestiones Administrativas del CAC programe reuniones sobre cuestiones importantes de gestión de edificios a fin de que los administradores puedan discutir estas cuestiones y al mismo tiempo intercambiar opiniones y compartir experiencias.

I. INTRODUCCION

1. En respuesta a una solicitud de una organización participante, la Dependencia Común de Inspección (DCI) incluyó en su programa de trabajo un estudio sobre la gestión de edificios en el sistema de las Naciones Unidas. En el curso del estudio, los inspectores examinaron detenidamente los principales edificios y las prácticas de gestión de edificios en Ginebra, Montreal, Viena y Wáshington D.C. Entre los edificios examinados figuraron la Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra y las sedes del OIEA, la OACI, la OIT, la OMS, la OMPI, la OMM, la UIT, la ONUV, la ONUDI, el Bando Mundial y la Organización Panamericana de la Salud (OPS). También se celebraron consultas en la FAO, en Roma, y en la Sede de las Naciones Unidas en Nueva York. A efectos de comparación, los inspectores visitaron diversos edificios oficiales al margen del sistema de las Naciones Unidas.

2. Los inspectores habían esperado elaborar directrices cuantitativas concretas para ciertos trabajos de gestión de edificios, tales como limpieza (por ejemplo, costos por metro cuadrado, lavado de ventanas (por ejemplo costos por superficie de vidrio), servicios de mantenimiento, etc. Su intención era establecer cuadros comparativos, para todo el sistema, de los costos de gestión de los edificios, similares a las directrices de limpieza contenidas en la publicación Office Building Cleaning Operations in North America (A study of Custodial Management Practices and Costs), publicado en 1990 por la Building Owners and Managers Association International. Después de proceder a un muestreo representativo de los edificios del sistema de las Naciones Unidas, los inspectores encontraron, con gran pesar, que no era posible elaborar estas directrices concretas, debido a las enormes diferencias en cuanto a la situación de los edificios, tasas de ocupación, sistemas de alquiler y, sobre todo, antigüedad, tamaño y características de los propios edificios. Los elementos comunes de la gestión de los edificios resultaron ser demasiado generales, y los elementos específicos eran casi siempre la excepción. Así pues, por las razones mencionadas, decidieron no publicar cifras comparativas que en realidad no hubieran sido comparables. El hacerlo habría dado lugar a equívocos y hubiera resultado injusto.

3. Como resultado de estas consideraciones, las recomendaciones de los inspectores reflejan necesariamente lo que todos los buenos administradores de edificios ya saben, pero que con frecuencia tienen dificultad en aplicar debido a la falta de recursos. Así pues, es evidente que una financiación adecuada y regular de las obras de mantenimiento resulta mucho menos costosa, a mediano y a largo plazo, que una presupuestación con excesivos altibajos. También es evidente que los administradores de los edificios deben participar estrechamente en la planificación y construcción de los edificios nuevos y en la renovación de los antiguos. Es claro que debe analizarse minuciosamente el equilibrio entre la utilización de empleados por contrata y la formación de personal interno en función de las condiciones locales, a fin de adoptar la solución más eficiente y económica. En los capítulos siguientes se examinan estos y otros elementos con la esperanza de que, si los órganos rectores los consideran convincentes, ayuden a los administradores de los edificios en una de las tareas administrativas más complejas y difíciles del sistema de las Naciones Unidas.

4. Los inspectores habían previsto examinar la gestión de los principales edificios de la OMI en Londres, la UNESCO en París, la UPU en Berna y las comisiones económicas regionales fuera de Europa, y estudiar, además, las sedes de la FAO y de las Naciones Unidas con mayor detenimiento. Sin embargo, al resultar imposible hacer comparaciones cuantitativas debido a la diversidad de los edificios y ser evidentes algunas recomendaciones generales, los inspectores comprendieron que no sería rentable proseguir las investigaciones. No cabía esperar que un examen más a fondo, con los consiguientes gastos de tiempo y dinero, modificase las conclusiones y recomendaciones del informe.

5. El informe sigue el formato experimental de carácter práctico utilizado en el documento Managing Works of Art in the United Nations (JIU/REP/92/7), por lo que una gran parte de la documentación de referencia acumulada se resume brevemente y el resto del informe se centra en los principales problemas y recomendaciones para introducir mejoras.

6. Los autores lamentan el fallecimiento, el 10 de marzo de 1992, del Inspector Norman Williams, que había participado estrechamente en la fase de recopilación de información para el estudio y están sumamente agradecidos por su valiosa contribución. Asimismo desean expresar su reconocimiento a todos los administradores de edificios que con tanta liberalidad pusieron su tiempo y su experiencia a disposición de los inspectores para ilustrarlos en las complejidades de la gestión de edificios.

II. INFORMACION DE ANTECEDENTES

7. La gestión de edificios en el sistema de las Naciones Unidas es, como quiera que se mire, una tarea ingente. Para dar una idea de la magnitud de las responsabilidades de los administradores de los edificios, baste considerar que, según una estimación reciente el valor de los terrenos y edificios propiedad de las Naciones Unidas ascendía a más de 2.500 millones de dólares. Los costos de construcción y financiación del Centro Internacional de Viena (el CIV), sufragados por el Gobierno de Austria y la ciudad de Viena ascendieron a 9.000 millones de chelines austríacos aproximadamente. Los gastos anuales de mantenimiento del CIV, incluidos los sueldos del personal de mantenimiento de la organización, repuestos, materiales y contrataciones, servicios de agua, electricidad, etc. y limpieza, ascendieron a 210 millones de chelines austríacos en 1989. Estas cifras, que se refieren únicamente a una parte de la infraestructura del sistema de las Naciones Unidas, bastan para ilustrar la magnitud de las responsabilidades de gestión de edificios. La estructura física del sistema de las Naciones Unidas constituye una reserva importante de inversiones acumuladas por los Estados Miembros y un gasto reiterativo considerable del presupuesto de las organizaciones internacionales.

8. Tan impresionante como la amplitud de la estructura física, es la gama de funciones que abarca la gestión de edificios en el sistema de las Naciones Unidas. Aunque no todos los administradores son responsables de todas las funciones, y una proporción variable de los trabajos se lleva a cabo en virtud de contratación exterior, la mayoría de los gestores asumen una gran parte de las siguientes funciones:

I. Responsabilidades de mantenimiento

A. Planificación y programa de mantenimiento, en particular

1. Trabajos de mantenimiento previo (para ajustarse a los cambios previstos en la estructura de los edificios o en el equipo)
2. Mantenimiento preventivo

B. Mantenimiento operacional de los siguientes sistemas

1. Calefacción
2. Refrigeración
3. Ventilación
4. Sistemas sanitarios
5. Iluminación
6. Equipo e instalación telefónicos

7. Cableado eléctrico
8. Sistemas de alarma contra incendios
9. Ascensores y escaleras mecánicas

C. Capacidad de mantenimiento, en las propias organizaciones o bajo su supervisión

1. Chapistería
2. Carpintería
3. Pintura
4. Cerrajería
5. Tapicería
6. Alfombras y moquetas
7. Albañilería
8. Fontanería
9. Limpieza
10. Mantenimiento de los recintos
11. Jardinería
12. Mobiliario de oficina
13. Electricidad
14. Fotografía

D. Control, supervisión, inspección y evaluación

II. Responsabilidades administrativas

- A. Diseño y construcción de edificios
- B. Disposición y asignación del espacio de oficinas
- C. Alquiler de locales
- D. Servicios por contrata
- E. Servicios comunes

- F. Seguros
- G. Seguridad (sistemas de vigilancia y alarma)
- H. Seguridad y salud ocupacional
- I. Servicios de información y transporte
- J. Control de existencias
- K. Planificación y control financieros
- L. Preparación y justificación de presupuestos
- M. Mantenimiento del equipo de conferencias

Aunque hay cierta duplicación entre las actividades mencionadas, esta numeración no incluye en absoluto todas las funciones que incumben a los administradores de los edificios. Sus responsabilidades son, como quiera que se mire, sumamente amplias.

9. En la mayoría de los casos, las funciones de gestión de edificios se asignan a los departamentos o servicios administrativos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas. Sin embargo, en dos casos las disposiciones adoptadas son algo especiales. En el Centro Internacional de Viena, la mayoría de las funciones de gestión de los edificios correspondientes al OIEA, a la Oficina de las Naciones Unidas en Viena y a la ONUDI se asignan a esta última en virtud de un acuerdo de servicios comunes. Y en Montreal, los trabajos importantes de mantenimiento, la mayor parte del mantenimiento operacional así como la limpieza del edificio (que el Gobierno canadiense alquila a la OACI) están a cargo del propietario del edificio.

10. La gran mayoría del personal que participa en las actividades de gestión de los edificios pertenece al cuadro de servicios generales. Sus conocimientos especiales del oficio (por ejemplo electricistas, carpinteros, pintores, fontaneros) y su familiaridad con el equipo y los reglamentos de seguridad locales son indispensables para la eficacia de su trabajo. Las responsabilidades administrativas y las principales funciones de supervisión requieren algo menos de especialización, aunque con frecuencia están a cargo de técnicos y se llevan a cabo a nivel profesional. En general, tiende a haber una estratificación por categorías de conocimientos y escasas perspectivas de carrera, aunque muchos administradores se han esforzado por brindar una capacitación en otras disciplinas a fin de facilitar las posibilidades de ascenso del personal.

III. RECOMENDACIONES

Recomendación N° 1: Mantenimiento de edificios

Que los jefes ejecutivos y los organos rectores de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas aseguren fondos suficientes y regulares para el mantenimiento de los edificios a fin de permitir a los administradores:

- a) llevar a cabo los programas de mantenimiento preventivo y trabajos previos con respecto a las instalaciones, servicios y equipo;
- b) establecer y mantener sistemas de supervisión e inspección;
- c) llevar a cabo oportunamente los trabajos importantes de reparación y sustitución mediante el establecimiento de fondos para edificios procedentes de contribuciones anuales fijas.

11. Absolutamente ninguna de las personas con las que hablaron los inspectores, a ningún nivel y en ningún campo de especialización, desmintieron el aforismo de sentido común de que ahorrar dinero a expensas de un mantenimiento adecuado de los edificios es a la vez peligroso y costoso, a mediano y a largo plazo. No obstante, los inspectores han observado que prácticamente todos los órganos rectores de las organizaciones de las Naciones Unidas, enfrentados con graves problemas financieros, han reducido apreciablemente, en términos reales, sus presupuestos de gestión y mantenimiento de edificios. Frente a esta situación, los administradores han tenido necesariamente que reducir personal, que aplazar la frecuencia y alcance de las actividades de mantenimiento, que posponer la compra del equipo y piezas de repuesto necesarios y que atribuir las contrataciones sobre la base de su costo únicamente.

12. Sin tratar de opinar sobre los efectos de estas medidas para la eficiencia del personal, opinión que sería en gran parte subjetiva, los inspectores han podido observar los efectos de un mantenimiento poco frecuente o demorado sobre diversos edificios inspeccionados. Según se señala en la introducción, los inspectores visitaron diversos edificios oficiales ajenos al sistema de las Naciones Unidas a fin de establecer bases de comparación. De estos edificios, el que se encuentra en peores condiciones es el del Departamento de Estado de los Estados Unidos, en el que se han acumulado la deficiencia de construcción debido a un financiamiento insuficiente de los gastos de mantenimiento durante largos períodos. El edificio en mejores condiciones era anexo de la Reserva Federal de los Estados Unidos, donde prácticamente todo se hallaba en perfecto estado debido a una financiación regular y predecible durante toda la vida del edificio. En ambos casos, los administradores eran personas capaces y conscientes, pero uno de ellos disponía de los recursos para hacer los trabajos necesarios y el otro no.

13. Entre ambos casos extremos se encuentran los edificios del sistema de las Naciones Unidas visitados por los inspectores. En estos edificios los efectos de una financiación insuficiente del mantenimiento se reflejaban en la deterioración de los locales y equipo, con la perspectiva evidente de que los gastos de reparación y sustitución aumentasen considerablemente en el futuro. También podían observarse medidas de economía y eficiencia adoptadas por administradores conscientes, así como ejemplos de prácticas adecuadas de mantenimiento gracias a una financiación suficiente y regular.

14. En cuanto a los trabajos de mantenimiento previo (para ajustarse a los cambios previstos en la estructura o equipo del edificio), los funcionarios de la ONUDI, encargados de la gestión del complejo del CIV, tuvieron la previsión de sustituir el equipo original desgastado e ineficiente por recambios normalizados. Toda vez que ya no se dispone del material original, resulta más rentable sustituirlo que repararlo. Los inspectores consideran que deberían facilitarse recursos a los administradores de edificios de todo el sistema de las Naciones Unidas que puedan demostrar, como han hecho los administradores de la ONUDI, la solución más eficaz y económica a los problemas de disponibilidad de equipo y recambios así como los costos relativos y la oportunidad de hacer reparaciones o de sustituir el equipo.

15. El mantenimiento preventivo es corriente en el sistema de las Naciones Unidas. Prácticamente todos los administradores llevan a cabo inspecciones, operaciones de mantenimiento y sustitución de piezas sujetas a un desgaste previsible. En muchos casos (por ejemplo el CIV, el Banco Mundial) los administradores utilizan programas computadorizados para el mantenimiento periódico, revisiones o sustitución del equipo.

16. Algunas organizaciones (por ejemplo la OIT, la ONUG la OMPI y las dependencias del CIV) disponen de centros de control electrónico para supervisar los servicios del edificio y su estado. Así, los centros del CIV y de la OIT observan las temperaturas, humedad y niveles de iluminación de los locales; los consumos de electricidad, combustible y calefacción; y las medidas de seguridad contra incendios o intrusiones. Resulta claro, a juicio de los inspectores, que a medida que los edificios están equipados con dispositivos tecnológicos modernos, la necesidad de una supervisión constante y más sofisticada aumenta proporcionalmente.

17. Ciertas organizaciones del sistema de las Naciones Unidas se benefician de la existencia de reglamentos locales estrictos. Los organismos con sede en Ginebra, Viena y Wáshington son objeto de visitas periódicas de inspección a cargo de las autoridades locales que vigilan los niveles de toxicidad del aire, el agua y los alimentos. Los administradores de la Organización Panamericana de la Salud (OPS) señalan que la necesidad de conocer los reglamentos y normas locales exige prácticamente que el personal encargado del mantenimiento de los edificios sea personal local.

18. Finalmente, la financiación adecuada del mantenimiento y de las reparaciones y sustituciones importantes se ve facilitada por la existencia de fondos para los edificios. Así, la OPS dispone de un fondo, que puede reponerse, de hasta 500.000 dólares para financiar los gastos necesarios de

mantenimiento y reparaciones superiores a 20.000 dólares. En el Centro Internacional de Viena, las tres organizaciones de las Naciones Unidas que lo ocupan y el Gobierno de Austria contribuyen cada uno con 25.000 dólares anuales a un fondo común que, a fines de 1991, tenía un saldo de 1.560.388 dólares. Además, se espera que el OIEA, la ONUDI y la ONUV paguen cada uno una cantidad no superior a 120.000 dólares al año para sufragar los gastos de reparaciones y sustituciones importantes realizadas de conformidad con los planes elaborados por la Sección de Administración de Edificios de la ONUDI, revisados por el Grupo de Trabajo Técnico Permanente y aprobados por el Comité Mixto encargado de administrar el Fondo Común para la financiación de obras mayores de reparación y reposición en el CIV. Dado que el límite máximo de 357.000 dólares para las tres organizaciones que ocupan los edificios se ha rebasado en años recientes, el Gobierno de Austria ha venido pagando la diferencia, que asciende a unos 650.000-675.000 dólares al año. A juicio de los inspectores, estos fondos para edificios han funcionado bien, y con los ajustes necesarios a las condiciones locales merecerían ser imitados por otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas.

Recomendación Nº 2: Construcción y diseño de edificios

Que los jefes ejecutivos y otras autoridades competentes garanticen la participación de los administradores de los edificios en su diseño o renovación, a fin de que sus opiniones se tengan plenamente en cuenta durante todo el proceso de planificación y construcción

19. Dado que los administradores son los que tienen que mantener y administrar los edificios, parecería axiomático que sus preocupaciones se tengan en cuenta en la renovación o construcción de los edificios. Esto parecería tanto más necesario cuanto que los edificios se asimilan cada vez más a una maquinaria compleja, con instalaciones y equipo como los sistemas de calefacción y refrigeración durante todo el año, el equipo auxiliar electrógeno, los transportadores automáticos de documentos y un sistema de computadoras conectado con todas las demás organizaciones. Pese a la eficiencia que podría conseguirse consultando al personal encargado de la administración de los edificios, con excesiva frecuencia los edificios se proyectan, contruyen o renuevan sin solicitar u obtener su opinión. En muchos casos, las organizaciones de las Naciones Unidas han tenido que tratar de amoldarse a edificios diseñados por otros para fines muy distintos. Evidentemente, la función del administrador de los edificios y, a decir verdad, la eficiencia de la organización resultarían favorablemente afectadas si el proceso de planificación y diseño estuviese controlado por la propia organización con aportaciones de sus administradores.

20. Si las opiniones de la administración del edificio no se reflejan en su diseño, pueden surgir graves problemas. En el caso del edificio principal de la OMS, su orientación con respecto al sol, juntamente con su enorme fachada de cristal y aluminio, hacen prácticamente imposible controlar debidamente la temperatura. Se han mencionado ya los problemas registrados en el CIV debido a la instalación inicial de equipo no normalizado. Y, por supuesto, del Palais des Nations de Ginebra se ha dicho sarcásticamente que bate un récord mundial de ineficiencia. Incluso el nuevo edificio de la ONUG padece graves

deficiencias que afectan a su gestión, en particular una falta notable de espacio de almacenamiento, una zona comercial mal diseñada y unos suelos con insuficiente capacidad para soportar cargas.

21. En el aspecto más positivo, en un caso reciente, el de la modificación por la OMPI del edificio del BIRPI, la Sección de Edificios y Mantenimiento participó activamente en el proceso de diseño. Toda vez que la renovación implicaba la sustitución de la fachada de cristal, la construcción de un nuevo piso y la instalación de aire acondicionado, se imponía claramente la intervención de los administradores del edificio.

Recomendación Nº 3: Contratistas o personal de la Organización

Que los administradores de los edificios consideren periódicamente el equilibrio entre la utilización de personal de las organizaciones y contratistas del exterior para llevar a cabo los servicios de los edificios, teniendo en cuenta los criterios de fiabilidad y rentabilidad. Cuando se opte por la contratación en el exterior, los administradores deberán asegurarse de la eficiencia y eficacia de los trabajos realizados, disponiendo inspecciones periódicas y competentes a cargo de personal de confianza de la organización, incluyendo en los contratos cláusulas que penalicen su inobservancia y estableciendo una línea de emergencia para atender las quejas del personal

22. Una cuestión clave con la que se enfrentan la mayoría de los administradores de los edificios es la de cómo determinar y obtener la combinación óptima entre la utilización de personal de la propia organización y la utilización de contratistas del exterior. En la práctica, casi todas las organizaciones recurren a contratistas del exterior en mayor o menor grado para la limpieza, lavado de ventanas, reparación de ascensores, inspección de los sistemas de incendios y detectores de humos, y para las operaciones de mantenimiento, así como para algunos trabajos especializados que rebasan la capacidad del personal de la casa. La práctica de la OACI representa un caso extremo, en cuanto que las funciones de administración del edificio las lleva a cabo casi exclusivamente una empresa inmobiliaria.

23. Lo típico es que los contratos para los servicios de los edificios se adjudiquen de conformidad con los procedimientos de licitación establecidos en los reglamentos financieros de la organización. Estos procedimientos exigen por lo general un sistema de licitación competitiva que puede ser abierta o estar sujeta a una certificación previa. Los contratos se adjudican generalmente por un período especificado de tiempo o para la ejecución de una obra concreta. Generalmente no se exige que se adjudique la obra al postor más bajo, a menos que las normas de calidad de los licitadores se consideren equivalentes. Cualesquiera que sean los detalles, lo importante es que el contrato ofrezca una fuerte motivación al contratista para realizar una obra que se ajuste o exceda de las especificaciones. Así, algunas organizaciones han incluido en sus contratos "cláusulas de penalización" que sancionan a los contratistas, generalmente en términos pecuniarios, en caso de falta de

ejecución o de ejecución de calidad insuficiente de los trabajos convenidos. En general, las cláusulas de penalización han resultado muy útiles para garantizar unas normas de calidad adecuadas.

24. El factor costo desempeña un papel fundamental para decidir la contratación en el exterior. Las organizaciones deben revisar constantemente la rentabilidad de la contratación externa. La mayoría de ellas han llegado a la conclusión de que, en los países desarrollados, las diferencias en los salarios y en las prácticas laborales entre una ciudad y otra impiden una comparación significativa de costos entre todas las organizaciones del sistema. Por ejemplo, el mercado laboral de Nueva York es sumamente competitivo, lo que permite obtener unos precios favorables gracias a la licitación. Por otra parte, el mercado de Europa occidental se presta más a la cartelización y, por lo tanto, no es tan competitivo como el de los Estados Unidos de América. En una ciudad europea, las organizaciones comenzaron confiando los trabajos importantes de mantenimiento a empresas locales del exterior. Después de varios años, los elevados costos y los mediocres servicios prestados aconsejaron su sustitución por personal de la casa, con los consiguientes ahorros netos. Esto permitió además una mayor flexibilidad, ya que la familiaridad del personal de la casa con los edificios permitía a los trabajadores elaborar planes de trabajo eficientes. En otras ciudades europeas en que los sueldos son más bajos que los de las Naciones Unidas, la contratación exterior ha resultado con frecuencia la opción más favorable.

25. Cuando los edificios se encuentran en la misma ciudad y comparten las mismas condiciones, es posible sacar conclusiones más fiables. Un estudio de gestión llevado a cabo por la OMS llegó a la conclusión de que "la comparación de los gastos de mantenimiento de los edificios de la OMS, Nestlé, la OIT y el Palais des Nations demuestra que una política favorable a la subcontratación aumenta la oportunidad de reducir los costos. Esta oportunidad se debe tanto a una mayor selectividad al iniciar los trabajos como al hecho de no tener que soportar una capacidad inutilizada del personal interno o generar trabajos relativamente menos importantes, ni que incurrir en gastos adicionales para aprovechar esa capacidad inutilizada"*.

26. Muchos administradores de edificios insistieron ante los inspectores en que la supervisión por el personal de la casa era esencial para obtener el máximo beneficio de la utilización de contratistas del exterior. Aunque las especificaciones de los contratos son importantes, no bastan. Los administradores de los edificios deben supervisar la observancia de las

* OMS, Building Management at Headquarters, Management Survey Report Nº 114, mayo de 1983, pág. 33. Para un análisis de los ingresos/gastos para edificios de oficinas en ciudades de los Estados Unidos, véase 1990 BOMA Experience Exchange Report, Building Owners and Managers Association International (BOMA), 1990, Wáshington D. C., Estados Unidos.

especificaciones de los programas y evaluar los resultados. Algunas organizaciones (por ejemplo la ONUG) han recabado asistencia del personal mediante el establecimiento de "líneas de emergencia" que permiten señalar rápidamente a la atención de la administración las quejas cuando los trabajos de limpieza o mantenimiento son inadecuados. Este sistema es muy eficaz, en particular cuando va acompañado de rondas diarias de inspección para verificar los resultados. Otro enfoque consiste en hacer participar al personal y a los visitantes en el mantenimiento del edificio solicitando públicamente su cooperación y una conducta responsable a fin de reducir al mínimo los problemas del mantenimiento y limpieza.

27. Aunque la contratación en el exterior proporciona en general una oportunidad para reducir los costos, tiene ventajas e inconvenientes. A favor de esta contratación se cita con frecuencia una mejor utilización del personal (al evitar una plantilla excedentaria) y un ahorro de costos. Entre los inconvenientes de esta contratación figuran una dependencia excesiva de un personal que no está sujeto al control directo de los administradores del edificio y la pérdida de flexibilidad, en particular para atender necesidades inusitadas o responder a situaciones de emergencia. Lo que se desprende de estos factores en conflicto es que cada administrador debe decidir regularmente cuál es la combinación óptima para su organización entre trabajos mediante contratación en el exterior y mantenimiento a cargo del personal propio.

Recomendación N° 4: Reuniones de administradores de los edificios

Que el comité consultivo en cuestiones administrativas del CAC programe reuniones sobre cuestiones importantes de gestión de edificios a fin de que los administradores puedan discutir estas cuestiones y al mismo tiempo intercambiar opiniones y compartir experiencias

28. Las reuniones de expertos se consideran con frecuencia como una de las más graves ineficiencias del sistema de las Naciones Unidas. Precisamente porque se trata de expertos, a los contralores del presupuesto y a los órganos legislativos les resulta difícil evaluar la utilidad de las reuniones periódicas que se han venido celebrando durante años y que han llegado a considerarse como un requisito previo permanente de determinadas posiciones o individuos.

29. No obstante, los inspectores consideran que podrían resultar muy provechosos los intercambios de opiniones e información entre los administradores de edificios quienes, pese a las grandes diferencias en las estructuras y disposición de los locales, comparten muchas responsabilidades similares. Existen preocupaciones comunes en determinadas esferas de la gestión de edificios, como la contratación en el exterior, seguros, seguridad, capacitación técnica y tecnología.

30. A juicio de los inspectores, el Comité Consultivo en Cuestiones Administrativas del CAC es el órgano mejor calificado y más adecuado del sistema de las Naciones Unidas para determinar las cuestiones importantes de la gestión de edificios y programar reuniones de los administradores a fin de resolver estas cuestiones de la forma más ventajosa habida cuenta de su costo. Un subproducto incidental aunque valioso de estas reuniones es su potencial general para estimular mejoras en la gestión, economías en las operaciones y tal vez acuerdos de cooperación a través de los contactos directos entre los administradores de los edificios.
