

# Real Property Policysite



## **Understanding, Anticipating and Providing Customer's Workplace and Business Needs**

*GSA and Mexico co-host  
The Workplace Network  
2005 Workshop in Washington, DC.*

## **Comprensión, previsión y respuesta a las necesidades laborales y empresariales del cliente**

*GSA y México copatrocinaron  
el Taller sobre la Red de Lugares  
de Trabajo en 2005,  
en Washington DC.*

## **Connaître, prévoir et satisfaire les besoins des clients pour ce qui est des établissements de travail et des opérations**

*La GSA et le Mexique organisent  
en collaboration l'atelier  
The Workplace Network 2005  
à Washington (DC).*

# Real Property Polycysite

Spring 2005 Edition

***Contributing articles by GSA's Public Buildings Service, Public Works and Government Services Canada, and Mexico Instituto de Administración y Avalúos de Bienes Nacionales.***

This is the thirtieth issue of ***Real Property Polycysite*** and the groundbreaking, premiere issue of the trilingual version for the TWN 2005 Workshop, with generous collaboration by GSA's Public Buildings Service, Public Works and Government Services Canada, and Mexico Instituto de Administración y Avalúos de Bienes Nacionales. Published by the Office of Real Property Management (MP), Office of Governmentwide Policy, U.S. General Services Administration, Washington, DC; Deputy Associate Administrator, Stanley F. Kaczmarczyk. Managing Editor: Stanley C. Langfeld, Director, Regulations Management Division (MPR). For more information, contact the Editor: Richard Ornburn at [richard.ornburn@gsa.gov](mailto:richard.ornburn@gsa.gov). For more information about the Office of Real Property Management, visit the website: [www.gsa.gov/realpropertypolicy](http://www.gsa.gov/realpropertypolicy).

***Artículos aportados por el Servicio de Edificios Públicos de GSA, Obras Públicas y Servicios Gubernamentales de Canadá y el Instituto de Administración y Avalúos de Bienes Nacionales de México.***

El presente es el número treinta del ***Real Property Polycysite*** y la edición estreno pionera de la versión trilingüe para el Taller de TWN en 2005, con la generosa colaboración del Servicio de Edificios Públicos de GSA, Obras Públicas y Servicios Gubernamentales de Canadá y el Instituto de Administración y Avalúos de Bienes Nacionales de México. Publicado por la Oficina de Administración de Bienes Raíces (MP), la Oficina de Política Gubernamental, la Administración de Servicios Generales de los Estados Unidos en Washington DC; el Subadministrador Adjunto, Stanley F. Kaczmarczyk. Director administrativo: Stanley C. Langfeld, Director de la División de Administración de Reglamentos (MPR). Si desea mayor información comuníquese con el editor: Richard Ornburn en [richard.ornburn@gsa.gov](mailto:richard.ornburn@gsa.gov). Si desea más información sobre la Oficina de Administración de Bienes Raíces, visite el sitio Web: [www.gsa.gov/realpropertypolicy](http://www.gsa.gov/realpropertypolicy).

***Articles fournis par le Public Buildings Service de la GSA, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada et le Mexico Instituto de Administración y Avalúos de Bienes Nacionales.***

Ce trentième numéro du ***Real Property Polycysite*** marque le lancement de la version trilingue de ce bulletin d'information en prévision de l'atelier TWN 2005, grâce à la généreuse collaboration du Public Buildings Service de la GSA, de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada et du Mexico Instituto de Administración y Avalúos de Bienes Nacionales. Ce bulletin est publié par l'Office of Real Property Management (MP), Office of Governmentwide Policy, General Services Administration des États-Unis, Washington (DC); sous-administrateur délégué, Stanley F. Kaczmarczyk; rédacteur en chef, Stanley C. Langfeld, directeur, Regulations Management Division (MPR). Pour de plus amples renseignements, veuillez contacter le rédacteur, M. Richard Ornburn à l'adresse suivante: [richard.ornburn@gsa.gov](mailto:richard.ornburn@gsa.gov). Pour de plus amples renseignements à propos de l'Office of Real Property Management, veuillez visiter le site Web suivant : [www.gsa.gov/realpropertypolicy](http://www.gsa.gov/realpropertypolicy).

# Topics

Letter to the TWN 2005 Workshop . . . . 2

## Collaboration

Collaboration a Tradition  
between GSA and PWGSC . . . . . 3

## Customer Service

INDAABIN focuses on  
Customer Service in Federal  
Shared Property . . . . . 4

## Sustainability

Social Equity Fundamental  
to A Sustainable, Better World . . . . . 6

Sustainable Design -  
Commitment to the Future . . . . . 9

## Innovative Office Solutions

Making the Leaning Tower Straight:  
PBS' Workplace 20\*20 . . . . . 11

Improving the Organization  
by Improving the Workplace -  
The GSA Office of Civil Rights . . . . . 13

A Plan for Human Capital . . . . . 16

## Telework

Policy Development for Desktop Video  
Conferencing - Virtual Presence . . . . 18

## New Regulations

New Executive Order 13327 to improve  
"Federal Real Property Asset  
Management" . . . . . 19

Lease-back Arrangements . . . . . 20

Authority to Retain Proceeds . . . . . 20

Mexico's New General Law  
Governing National Property  
and INDAABIN . . . . . 21

## Asset Management

Canadian Government Streamlines  
Life-Cycle Costing And Asset  
Management . . . . . 23

Portfolio Restructuring Initiative  
Improves Asset Management . . . . . 25

## Security and Design

Juggling the Demands of Security  
with Public Design/Construction  
Excellence . . . . . 27

## Tools and Models

Building Smart - GSA's Building  
Information Modeling Initiative . . . . . 32

# Temas

Carta al taller de TWN de 2005 . . . . . 34

## Colaboración

La colaboración es una tradición  
entre GSA y PWGSC . . . . . 35

## Servicio al Cliente

INDAABIN se centra en el servicio  
al cliente en propiedades  
federales compartidas . . . . . 36

## Sostenibilidad

La equidad social es fundamental  
para un mundo mejor, sostenible . . . . 38

El diseño sostenible:  
un compromiso con el futuro . . . . . 41

## Soluciones innovadoras para oficinas

Enderezar la torre de aprendizaje:  
Lugar de trabajo 20\*20 de PBS . . . . . 43

Mejoramiento de la organización  
mediante el perfeccionamiento del lugar  
de trabajo: la Oficina de  
Derechos Civiles de GSA . . . . . 45

Plan para el capital humano . . . . . 48

## Prestación de servicios a distancia

Formulación de políticas para la  
realización de teleconferencias por  
computadora: presencia virtual . . . . . 50

## Reglamentos nuevos

Nuevo decreto del ejecutivo 13327 para  
mejorar "la administración del patri-  
monio de bienes raíces federales" . . . 51

Disposiciones para el retroarriendo . . 52

Autoridad para conservar  
los ingresos . . . . . 52

Nueva ley general de México que rige  
la propiedad nacional e INDAABIN . . 53

## Gestión del patrimonio

El gobierno canadiense agiliza la  
contabilidad de fondos aplicada a la vida  
útil y la gestión de activos . . . . . 55

La Iniciativa para la reestructuración de  
la cartera mejora la administración de  
activos . . . . . 57

## Seguridad y Diseño

Reorganización de las demandas de  
seguridad y la excelencia en el diseño y  
la construcción del sector público . . . 59

## Herramientas y Modelos

Construcción inteligente: Iniciativa de  
GSA para la creación de modelos de  
información . . . . . 64

# Thèmes

Lettre à l'intention des participants à  
l'atelier TWN 2005 . . . . . 66

## Collaboration

La collaboration entre la GSA  
et TPSGC: une tradition . . . . . 67

## Service à la Clientèle

L'INDAABIN met l'accent sur le service  
à la clientèle dans les immeubles  
fédéraux partagés . . . . . 68

## Durabilité

L'équité sociale : un élément essentiel  
à un monde durable et meilleur . . . . . 70

La conception durable :  
un engagement pour demain . . . . . 73

## Solutions novatrices dans l'aménagement des bureaux

Redresser la tour penchée : le principe  
20\*20 du PBS pour l'aménagement des  
locaux de travail . . . . . 75

Améliorer l'organisme en améliorant le  
milieu de travail – Office of Civil Rights  
de la GSA . . . . . 77

Un plan pour le capital humain . . . . . 80

## Télétravail

Élaboration d'une politique pour la  
vidéoconférence à l'aide d'ordinateurs  
personnels – la présence virtuelle . . . 82

## Nouveau règlement

Executive Order 13327 visant à améliorer  
la « gestion des biens immobiliers  
fédéraux » . . . . . 83

Accords de cession-bail . . . . . 84

Autorisation permettant de conserver  
le produit de l'aliénation des biens  
immobiliers . . . . . 84

La nouvelle loi générale régissant  
les biens immobiliers du Mexique  
et INDAABIN . . . . . 85

## Gestion des biens

Le gouvernement du Canada simplifie le  
calcul des coûts et la gestion des biens  
selon le cycle de la durée utile . . . . . 87

Une initiative de restructuration du  
portefeuille permet d'améliorer  
la gestion des biens . . . . . 89

## Sécurité et Conception

Harmoniser les impératifs de sécurité  
et l'excellence dans la conception et la  
construction des immeubles publics . . 91

## Outils et Modèles

Building Smart – L'initiative de  
modélisation de l'information sur les  
immeubles de la GSA . . . . . 96

# Letter to the TWN 2005 Workshop

Dear Colleagues:

Public sector workplace professionals around the world are in step with their private sector counterparts in creating workplaces that fit not only the needs of today's workforce – but also anticipating what those needs will be in the future. Public sector organizations are moving away from bureaucratic cookie cutter real estate and becoming increasingly business-like, innovative, and customer-focused.

Public sector innovators are developing ideas, tools and methods to improve asset management, manage customer relationships, and develop human capital strategies. These innovations will enable us to develop higher performing workforces, focus on the customer and run like a business, which will result in becoming a strategic partner with customers—anticipating what they need before they do.

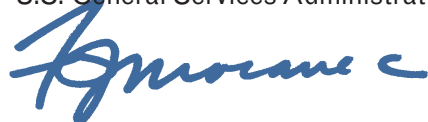
The Spring Edition of *Real Property Polycysite* highlights public sector best practices in the areas of sustainability, innovative office solutions, teleworking, optimizing the portfolio, building design, and life-cycle costing.

Working collaboratively to share best practices and networking with your colleagues in the public sector real estate arena, helps workplace professionals learn how to optimize the portfolio, reshape the workforce and focus on the customer. The Workplace Network provides this opportunity, and we welcome you to our 2005 Workshop in Washington, DC.

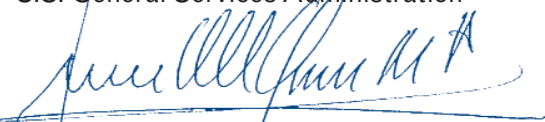
Sincerely,



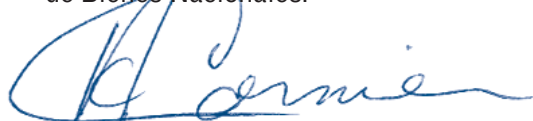
DAVID L. BIBB  
Deputy Administrator  
U.S. General Services Administration



F. JOSEPH MORAVEC  
Commissioner, Public Buildings Service  
U.S. General Services Administration



JUAN PABLO GOMEZ MORIN RIVERA  
Mexico Instituto de Administración y Avalúos  
de Bienes Nacionales.



ALPHONSE CORMIER  
Assistant Deputy Minister, Real Property Branch  
Public Works and Government Services Canada



# Collaboration a Tradition Between GSA and PWGSC

*As comparable organizations, both face the same challenges, offer a corresponding range of services to an analogous client base, and require employees with similar skills.*



**A**s the common service organizations for their respective governments, the U.S. General Services Administration (GSA) and Public Works and Government Services Canada (PWGSC) have a long, proud history of meeting the needs of their client agencies and departments.

They also have a lengthy record of joint collaboration that began when Supply and Services Canada — one of PWGSC's predecessors — signed a Memorandum of Understanding (MOU) with GSA in the 1970s.

As comparable organizations, both face the same challenges, offer a corresponding range of services to an analogous client base, and require employees with similar skills. This evolving relationship has the potential to deliver great mutual benefits. In each of the last

two years, the GSA Administrator and the Deputy Minister of PWGSC, along with their senior executive teams, have met to discuss areas of common interest. A third meeting is planned for this June in Ottawa.

During their June 2003 meeting, GSA Administrator Stephen Perry (on right in photo) and Deputy Minister David Marshall signed an MOU that formalized the collaborative relationship between the two organizations, committing them to an organized and systematic approach for exchanging knowledge and best practices in the areas of federal supply/acquisitions, e-infrastructure/e-government, and public buildings/real property.

Both had enthusiastic comments about the growing collaboration. "Our two organizations are the most similar in the world, and we have much to learn from each other,"

said Mr. Perry. Mr. Marshall agreed, adding, "We share many of the same challenges. The MOU helps us meet our challenges and represents an investment in our shared future. The work of the forums, established under the MOU, will be critical to identifying cost-effective and proven solutions for achieving our goals."

The Public Buildings/Real Property area committed to focus this relationship in the areas of human capital, portfolio management and joint research. Thanks to its Human Capital Strategy, GSA is able to advise PWGSC as it implements its current renewal initiatives. In the portfolio management area, documents and strategies of common interest are being shared, and joint research projects in technical areas such as applied research and heritage conservation are being identified for collaboration. ■

**Article provided by Pierre Hogle, Manager, Strategic Relations, Real Property Branch, Public Works and Government Services Canada.**

# INDAABIN Focuses on Customer Service in Federal Shared Property

*INDAABIN is aware of the significance and value of the property that we manage. We pay special attention to this matter, so that the use and the preservation of these properties are kept in line with their capacities.*

**T**he General Office of Administration and Works in Federal Property of INDAABIN is the office that administers, preserves, maintains, executes work, and arranges the space in an optimal manner for properties where the offices of various public institutions are located.

The current trend in real estate design is to create offices that preserve their historical past and at the same time allow efficiency in occupation and productivity for the occupants. This will be through administrative actions based on the optimization of resources and improvements in the image of public service offices.

INDAABIN is aware of the significance and value of the property that we manage. We pay special attention to this matter, so that the use and the preservation of these properties are kept in line with their capacities.

This involves coordination with the respective offices to take collaborative actions not only to preserve, but also to revitalize our properties, considering them as an infrastructure that will greatly support modernization and development of Public Federal Buildings.

The permanent preservation and maintenance of this federal infrastructure requires a timeline of activities that includes the resources

of property administration. At the conclusion of this effort, those responsible for its maintenance will project the expenses that will allow them to achieve an appearance worthy of public offices for the benefit of this infrastructure.

We have instituted property user support programs such as:

- 1. The Accessibility Program** for federal properties for persons with disabilities, whose objective is to make the property freely accessible through the construction of ramps, restroom facilities, and parking, as well as special signage.
- 2. The Image of the Property:** We are working towards institutional standardization through the use of colors and signage; the placement of accessories and installations that offer comfort to the people who use them, such as garden areas, the placement of benches and awnings, among others.
- 3. Actions of Sustainability:** This is based on designing workspace that combines comfort in the work area with savings, efficiency, and functionality for its installations. In this matter, the Office of Federal Buildings and Border Ports has implemented actions that allow the preservation and provision of natural resources such as water, gas, electricity, and green space,

for which work in the following areas has been done: the replacement of equipment with water-saving devices in restrooms, the detection and repair of water leaks, the replacement of conventional bulbs with energy saving bulbs, replacement and cleaning of fixtures, conducting studies and diagnostics of the electrical installations, identification of gas leaks, the installation of movement detectors, the establishment of routines for fire prevention and fire fighting, the placement of receptacles for garbage collection considering the separation of waste, just to mention a few. At the same time, they have promoted a collaboration agreement between INDAABIN and the National Energy Commission for the development of action for energy efficiency.

We have also designed plans that identify the use and the function of the property, so that it fits in with the urban surroundings of each location.

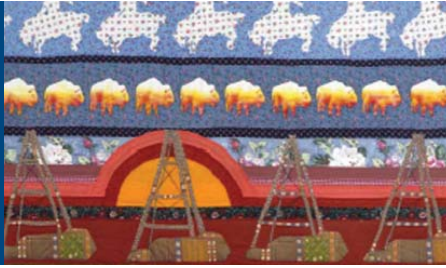
A semi-annual survey is conducted in order to measure customer and occupant satisfaction regarding cleaning, surveillance, preservation, and maintenance. At the same time, we analyze the functionality of the installations and the physical appearance of the property. We identify the status of preservation and maintenance of the property. During





# Social Equity Fundamental to a Sustainable, *Better* World

ENGLISH



*Indeed, equity and fairness permeate all aspects of sustainability.*

**W**hen Thomas Jefferson wrote of the human desire for life, liberty and the pursuit of happiness, the revolutionary in him was essentially railing at the idea of remote tyranny.

Political tyranny was the stated object of Jefferson's scorn, but tyranny of any kind—economic, physical, emotional, mental or spiritual—is anathema to the full expression of human life. No one wants to be tyrannized. If our goal is to bring forth a truly life sustaining world, then it is imperative that we understand the tyrannies of our time and the ways in which they undermine our hopes for a just, prosperous and healthy future.

Doing so places human-centered concerns at the heart of the contemporary conversation on "sustainability." Indeed, equity and fairness permeate all aspects of sustainability. Questions of social equity beget economic and ecological questions and the lenses of each can be used to examine each other. Economic activity, for example, has a huge social impact, which can

be seen in the shifting fortunes of the public realm during times of prosperity or poverty. Social well-being is also dramatically affected by the health, or ill health, of ecosystems: Farmers with no water, buildings that make their inhabitants sick, coal-fired power plants releasing neurotoxins into the food chain—these are all forms of remote tyranny that oppress the life and liberty of workers, families and communities.

So how do we consider social factors when designing a building, a

master plan for a site, or a housing complex? What about the materials used in building construction and the infrastructure that services the built environment? To begin, we can consider social factors right from the start, at the beginning of the design process. An architect designing a new facility might ask: Are the materials and products I am going to specify safe for all the people producing, installing and using them? Are all the people associated with the building earning a living wage? How will the facility affect the surrounding community?







But these questions alone will not ensure good, life-sustaining designs. They can ensure that social factors will be considered a fundamental element of the design process, but we need to remember to always consider the social realm in relation to economic and environmental concerns. To make any single area of concern a primary focus can distort the design process to the detriment of the whole, as we see in designs for energy-efficient buildings that pay scant attention to the impact of materials on human health. When we consider the rich connectivity of economy, ecology, and equity, however, we begin to notice the many ways in which their interplay

generates unforeseen possibilities. We discover that we can create buildings that have a positive impact on the world-- buildings that are not simply less polluting or less harmful to their inhabitants, but which generate a wide spectrum of beneficial, even regenerative effects.

This is not only possible, it's an effective, proven design strategy. Its practitioners, while maintaining the need to be practical and profitable in the conventional sense, are following Einstein's insight that no problem can be solved by the same consciousness that created it. So rather than trying to be "less bad" or more efficient within the framework

of conventional design, they are innovating, enhancing the positive impacts of human activity and leaving the world a better place for having been here.

The impact of this shift is growing. In the realm of product design, we see safe, healthful materials that can be perpetually recovered and re-manufactured, effectively closing the loop on material flows. We see buildings designed to generate more energy than they consume and green-roofed manufacturing plants that create habitat, restore landscapes, and cost-effectively filter storm water while also providing safe, comfortable places to work. We see public facilities with operations that approach the effectiveness of natural systems that also offer delightful, refreshing places to meet, confer and learn. From this perspective, one can ask, not "How can I meet the minimum standards for building design?" but "How can I enhance the economic, ecological and social health of those who construct, work in, and live near my facility?"

**William McDonough + Partners** Mr. McDonough is the founding principal of William McDonough + Partners, Architecture and Community Design, an internationally recognized design firm practicing ecologically, socially, and economically intelligent architecture and planning in the U.S. and abroad. *Sustainable Development and Society*, published by GSA's Office of Real Property Management, is available on: [www.gsa.gov/realpropertypolicy](http://www.gsa.gov/realpropertypolicy).

Peter Drucker, the well-known management guru, has said that a manager's job is to do something right (to be efficient), but an executive's job is to do the right thing (to be effective). Once the executive defines the right thing to do—create a safe, healthful product people want; generate quality work by investing in people; develop policy that generates more benefits rather than fewer detriments—it becomes the manager's job to perform based on the strategy.

Executives, therefore, have a strategic leadership role. This book (*Sustainable Development and Society*) is designed with that role in mind. Its purpose is to encourage the development of meaningful strategies of change, to empower leaders to do the right thing. Through detailed analysis, case studies, and informed commentary, it refines and expands the conventional understanding of sustainable development, giving policy-makers the tools they need to make intelligent choices today and chart an ethical, effective path into the 21st century. ■

**William McDonough, FAIA**



## Sustainable Development and Society

October 2004

*Excerpts from preface by William McDonough to the report "Sustainable Development and Society," published by GSA Office of Real Property Management; article provided by Jonathan Herz, GSA Office of Real Property Management.*



# Sustainable Design - Commitment to the Future

*As the U.S. Government's largest civilian property management organization, providing buildings and facilities for over 1.1 million Federal workers, GSA considers it appropriate for the federal government to take a leading role in green building design.*

The terms “green building,” “high-performance building” and “sustainable design” all refer to buildings that enhance the indoor environment, reduce consumption of non-renewable resources, and minimize waste. Creating healthy, productive workplaces and buildings that are efficient to operate makes good business sense.

GSA is committed to sustainability in building design, construction and operations, consistent with its mission to provide a superior workplace for the federal worker and superior value for the American taxpayer. GSA believes high-performance green buildings can help to achieve this.

GSA uses the Leadership in Energy and Environmental Design (LEED®) Green Building Rating System as both design criteria and a measure of success in applying sustainable design principles. Since 2003, all new GSA building projects must be certified through LEED and a Silver level rating is encouraged. Seven GSA projects have earned LEED ratings and more than 50 others are working toward ratings – more than any another organization in the world.

The general design philosophy of the Facilities Standards for the Public Buildings Service – GSA's design standards and criteria for new buildings and alterations – embodies

this commitment to sustainable design. It includes provisions for sustainable landscape design, energy efficiency, use of recycled-content products, LEED requirements, and other guidance to help make GSA's facilities more sustainable.

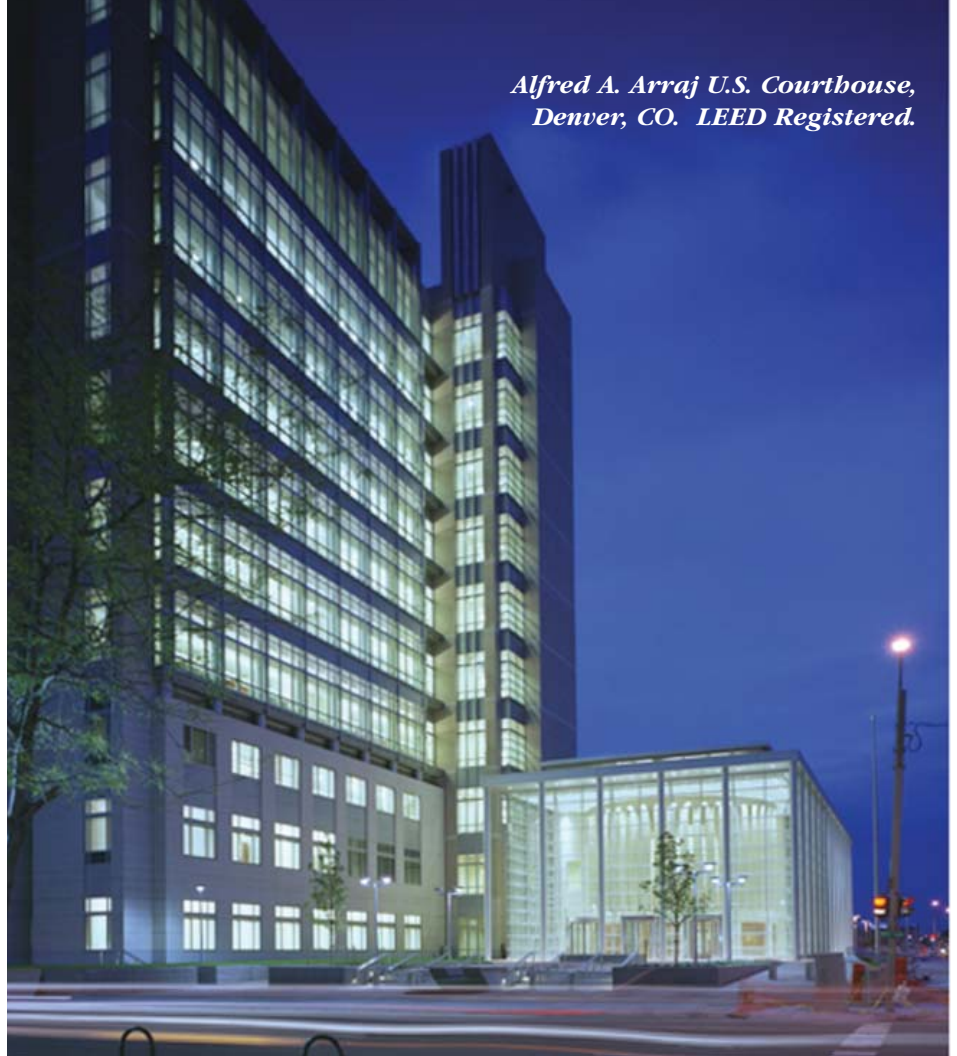
GSA is reducing negative impacts on the environment through clauses in its lease solicitations that increase energy efficiency, reduce waste and encourage the use of

environmentally preferable products. GSA also supports the new LEED for Commercial Interiors rating system. The agency leases over 150 million square feet across the country and is eager to see a green building rating tailored for tenant spaces in office buildings.

GSA recently completed a study to estimate the costs to develop buildings using the LEED rating system. The results, posted on the Whole Building Design Guide



*Alfred A. Arraj U.S. Courthouse,  
Denver, CO. LEED Registered.*



website at [www.wbdg.org](http://www.wbdg.org), indicate that the costs associated with meeting LEED standards vary depending on the strategies used. For a new courthouse project, LEED Certified and Silver ratings can be achieved from no additional cost up to a 4% premium. A Gold LEED rating may cost up to 8% more. Because these percentages fall within project estimating assumptions and design contingencies, standard GSA project budgets can result in high-performance green buildings.

GSA is helping to transform society's perception of building green by making it the standard way of doing business. From excavation through construction, to occupancy and use, GSA is committed to creating superior workplaces that

reduce negative impacts on the environment, while enhancing the health and comfort of the building occupants.

To learn more about GSA's sustainable design program visit [www.gsa.gov/sustainabledesign](http://www.gsa.gov/sustainabledesign). ■

***By Don Horn, AIA, LEED AP,  
Sustainable Design Program,  
Office of Applied Science, GSA  
Public Buildings Service.***

***EPA New England  
Regional Laboratory  
(lease), Chelmsford, MA.  
LEED Gold.***





# Making the Leaning Tower Straight: PBS' Workplace 20•20

*Before designing—or even programming—a workplace, 20•20 helps the client identify its key work processes and strategic goals.*



ENGLISH

**W**ith fundamental changes such as inexpensive computing power and internet access on virtually every desk in every business in America, deep changes in the way commerce is conducted have become starkly apparent the last 25 years. Technology has fostered a revolution by streamlining work processes and accelerating information in new ways. As a result, workers are now more productive and businesses more profitable. However, the innovative thinking apparent in the movement to efficient electronic work tools by American business has not yet been applied to the space in which office work is done; buildings and work places are, for the most part, still being designed with no reference to the work that is performed within. GSA's Public Buildings Service (PBS) believes there is a more effective way to use space, and is testing new methodologies to determine if and how the physical work environment itself be designed to be a more efficient and useful work tool.

There is another reason why it is

important that GSA provides leadership in this area: In the next ten years, one in two Federal employees will be eligible to retire. Couple this fact with a recent survey showing that the physical design of a workplace is one of three leading factors influencing the decision to take a job - or stay in a job - and it is clear that PBS needs to work with its clients to ensure that new Federal office spaces are anything but the dysfunctional work environments - the "Dilbertvilles" - that hamper recruitment and retention, frustrate employees, reduce productivity and thwart organizational effectiveness.

As early as 1999, GSA's Integrated Workplace (IW) Program started addressing the connection between workplace design and organizational success. It established an important conceptual framework as exemplified by its *Hallmarks of The Productive Workplace*. PBS established its WorkPlace 20•20 Program to apply the vision of the Integrated Workplace to actual projects.

To deliver on this ambitious innovation, PBS initiated a pilot

project process. As a variety of workplace pilot projects are executed, 20•20 explores practical solutions to issues raised by the IW. The results are monitored to gauge the extent to which the Process has enhanced the Agency's ability to perform its mission. With its partners, PBS has developed a rich set of tools and techniques to expedite this daunting task. Pilots are beginning to come on line, with some fascinating lessons learned about everything from collaborative work to inexpensive ways of enhancing speech privacy in open office space - and more to come. Project evaluation and application of lessons learned are central to 20•20.

Without using a more proactive approach to determine user needs, a move to a new office usually starts (and ends) with a purely physical, square-foot-per-person approach. Unfortunately, dealing with just the "math" aspect of the workplace leads to the sort of deadening, unproductive, workspaces we are trying to move beyond! WorkPlace 20•20, on the other hand, employs a very different tactic. Before

designing—or even programming—a workplace, 20•20 helps the client identify its key work processes and strategic goals. Working this way to build a strong conceptual foundation takes advantage of the flexibility and low cost of change which is available at the pre-design stage, before the final concept and design stages “get rolling”. All too many project managers are ruefully familiar with the expense of change orders late in a design or construction process. To use a historical analogy, they find themselves in the predicament of the builders of Leaning Tower of Pisa, finding out too late that the assumptions – the foundation upon which the project was built--- were inadequate or just plain wrong. Expensive compromises at that point are the only option to keep the project from “toppling over.” Customer satisfaction is invariably the victim of this kind of accommodation: A leaning tower was not, after all, what the Pisans had in mind when they began construction!

WorkPlace 20•20 differs from traditional “space planning” in several important ways. The program begins with a quick and innovative **Discovery Process**. During this phase, a consultant works with the agency to identify internal and external drivers for change, and define existing and desired ways of working. It is facilitated with computer-based surveys. Results

are analyzed in depth and then followed by **Scenario Development**, which includes workplace programming, and the development of alternative concepts and solutions. **Design Translation** involves a series of checks and balances that assure a handshake, rather than a handoff, as the project moves through the consulting, design, and construction phases. The WorkPlace 20•20 program also uses **Change Management** tools. To fully realize the opportunities a move into a new physical environment presents, cultural and organizational factors that can inhibit or facilitate change are identified at the outset, and an ongoing process to manage these factors is put in place. Finally, the finished workspace is evaluated during a **Measurement Phase**, to make sure that the organization’s performance criteria have been achieved. Central to the 20•20 approach is the use of a Balanced Scorecard Framework. Hypotheses are developed linking organizational processes and goals to changes in the physical workplace. These are clearly stated in ways that will optimize the organization’s Customer, Financial, Organizational and Individual performance.

None of this emphasis on the organizational means that WorkPlace 20•20 ignores the tangible side of real estate - far from it. WorkPlace 20•20 employs robust measures,

specifically designed physical measurement devices and accumulated professional insight aimed at lowering the cost and rate of churn, establishing branding, improving aesthetics, and measuring the effect of a new workplace on occupant satisfaction (even down to acoustics and lighting). By using innovative diagnostic techniques to focus on the true reason for a physical location, Workplace 20•20 hearkens back to one of the bedrock philosophies of the early modern design movement. The master architect, Louis Sullivan declared: “Form follows function.” The tools which PBS has developed with its academic and private sector partners promise to assist in the creation of a spatial form that supports organizational requirements – all because function has been more deeply understood at project outset. Thus, a move into a new space is not just a nuisance or an overhead cost – it offers the possibility of reinforcing an organization’s business strategy and strengthening its work processes, while increasing workplace effectiveness.

For more information, please contact the Director of WorkPlace 20•20, Mr. Kevin Kelly at (202) 253-2042 or [kevin.kelly@gsa.gov](mailto:kevin.kelly@gsa.gov). ■

**Article by Kevin Kelly, Director, WorkPlace 20•20, GSA Public Buildings Service.**

# Improving the Organization by Improving the Workplace - The GSA Office of Civil Rights

*The Office of Civil Rights has learned their workplace dollars can go far beyond better appearance – they can “buy” more value by using the workplace as a tool to improve their organization.*

**W**hen Madeline Caliendo got funding to redo her organization's office space, she never thought that her new space design, in addition to improving her workspace, could also improve her organization. As Associate Administrator for the GSA Office of Civil Rights, Caliendo intuitively knew that her current workspace was a liability to her organization, but not until she saw a presentation on the Integrated Workplace by the GSA Office of Governmentwide Policy did she realize the greater potential of the workplace to advance the mission and improve the performance of her organization. Working with Fran Mazarella, an interior designer with the GSA Public Buildings Service (PBS), Leigh Stringer and Jim Rice of HOK Advance Strategies, and Carol Jones, a lighting designer working with FEMP\*, Caliendo and her staff took a journey of discovery to learn how their organization work and how their workplace could help them.

Through the WorkPlace 20•20 process the Office of Civil Rights (OCR) engaged their entire staff of 15 in

determining what was important in their organization, what needed improvement, and how the workplace could be reconfigured to help meet those goals. They first delineated their business objectives:

- Moving toward a more strategic approach to operations and customer service,
- Shifting from enforcement to prevention through increased field training,
- Promoting better communication,

- Developing a more formal claims tracking process supported by better technology, and
- Resolving the tension between the need for individual concentration and group interaction.

These objectives grew out of a number of key drivers identified during the process, including dissatisfaction with the existing workspace and making the best use of limited resources.

The planning team and OCR staff



\* FEMP –The Federal Energy Management Program



arrived at decisions to address these needs based on group consensus and by using a design charrette, or workshop, where the client helped formulate the design and even got to do some drawing. The results of the workshop were then delineated in a written document called a strategic brief that described a feasible workplace strategy directly linked to the client's business needs. The WorkPlace 20.20 process helped the OCR staff gain a better understanding of the reasons for the final space design and how they would support their work. Referring to this document during project execution helped assure that the new workplace responded directly to OCR's strategic business needs and work patterns. Most importantly, it kept the design team and users focused on the important issues.



The final workplace design for the Office of Civil Rights specifically addressed the organization's strategic needs and written design directives by:

- **Providing space for collaboration and informal interaction** by consolidating staff workspace and providing a small meeting area near their offices.
- **Balancing privacy and confidentially with access and group work** by separating spaces for public interaction and staff work, using lower panel heights between workstations, providing a

shared private work area, and establishing office use protocols.

- **Providing a better physical environment** by improving air circulation with ceiling fans, using paint, carpet and furniture that do not pollute the indoor air, and providing living plants to help clean the air and link to nature.
- **Make better use of existing space** by developing more efficient workstation configurations that free up space for group amenities.
- **Allowing for individualization of workspace** by using

freestanding modular furniture and task lights that occupants can easily rearrange to suit their needs and by providing individual control of lighting, fans, and window shades.

Mazarella used the LEED CI\*\* criteria checklist to determine sustainable design direction and resources. The project endorses GSA's commitment to sustainable design by using furniture and carpet that contain recycled material, energy-saving lighting and fans, providing all occupants access to natural daylight and views, more

\*\* LEED CI – Leadership in Energy and Environmental Design for Commercial Interiors



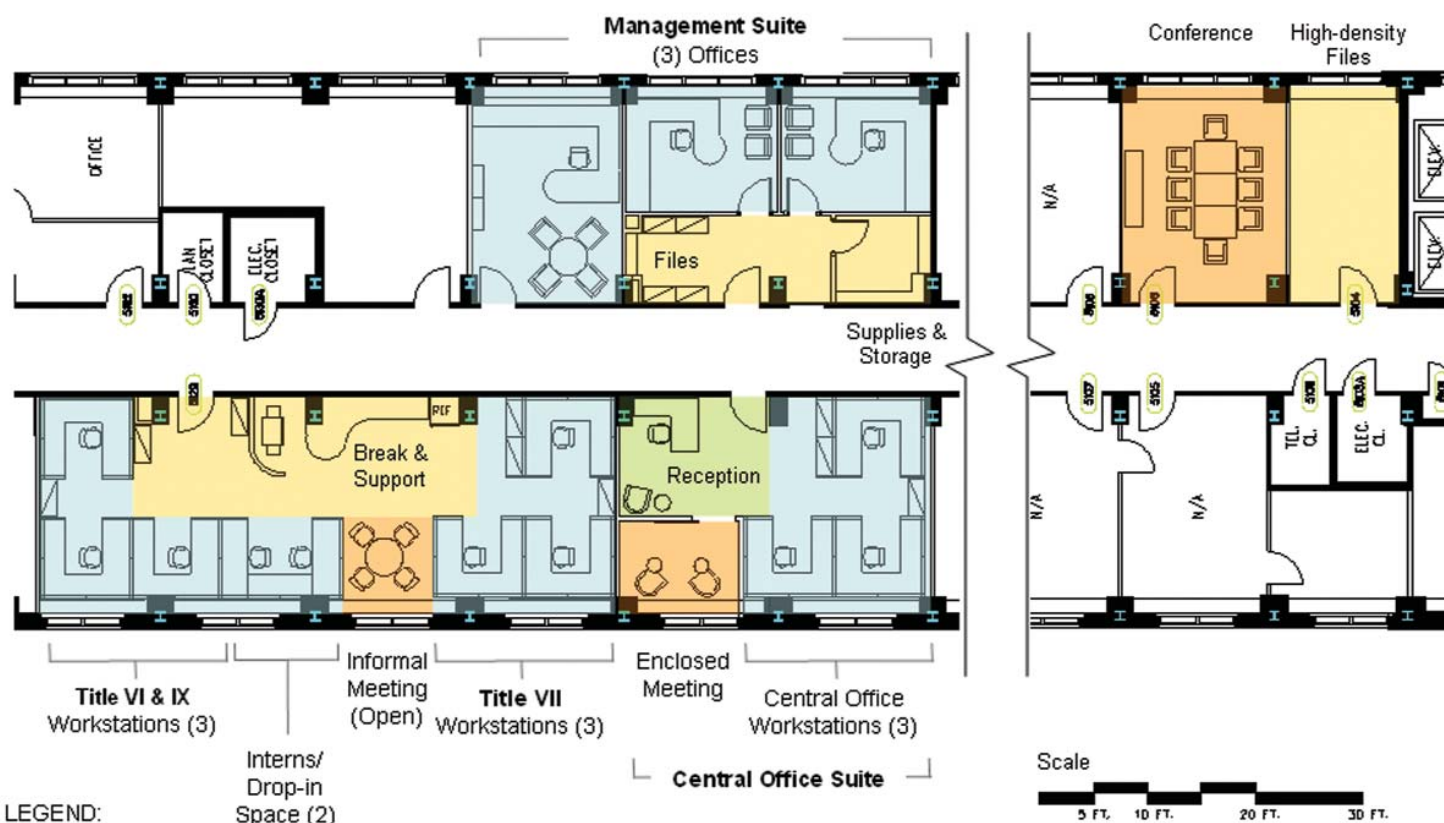
individual control of environmental conditions, and improved air quality.

The new workspace has truly made a difference to the OCR staff. According to Caliendo, “The WorkPlace 20.20 process has us thinking differently about our

workplace. As a result of examining the important roles of each associate, we have succeeded in creating a workplace that is strategic and proactive.” The staff agrees that the space has a positive influence on their morale, has increased knowledge sharing and opportunities for

collaboration, and offers the right types of workspaces to accomplish their diverse tasks. The Office of Civil Rights has learned their workplace dollars can go far beyond better appearance – they can “buy” more value by using the workplace as a tool to improve their organization. ■

**Conceptual Layout A: Separate Management and Staff Suites**



*Article provided by Rob Obenreder, AIA, GSA Office of Real Property Management, and Fran Mazarella, ASID, LEED AP, GSA Public Buildings Service.*

# A Plan for Human Capital



*Human Capital is the knowledge, experience, talent, enthusiasm and effort that people invest in their work.*

**S**trategic Management of Human Capital is the first of five government-wide goals that are defined in the President's Management Agenda. Commitment and follow through on the President's Management Agenda will allow agencies to become more responsive and process-oriented, and less bureaucratic and hierarchical. The implementation of a Human Capital Strategy that is aligned with our mission and the needs of our client agencies will allow us to make the most of our associates' knowledge, skills, and abilities. Simply put, it's about putting the right people in the right job at the right time to meet the current and future needs of our customers.

Of course, understanding the benefits of an initiative and implementing that initiative are two very different things. The complexities of instituting a Human Capital Strategy are enormous, as we've seen in Central Office of the Public Buildings Service (PBS). A Human Capital initiative was launched in PBS in the Summer of 2002. The impetus of this exercise

was two-fold: a) PBS senior management determined a genuine need to approach human capital in a prudent, business-like manner and b) GSA and other Federal Agencies were challenged to satisfy specific elements of the President's Management Agenda. This initial effort was constrained by the existing PBS mission and highlighted the need for a comprehensive evaluation of PBS' future role and mission. PBS was traditionally seen as a provider of office space to other Federal Agencies and was often referred to as the "Landlord of the Government." The central question was whether PBS would strictly remain in this business or expand its horizons and increase its relevance in the Federal sector.

An assessment of PBS' primary functions/business and potential positioning for future offerings was deemed necessary prior to launching a more formal human capital initiative. Simply put, PBS needed a self-assessment of its future work and a sound business strategy prior to evaluating the required

composition of its workforce.

A steering committee comprised of top management from numerous regions and Central Office evaluated the existing PBS mission and potential arenas to consider for the future. As new opportunities were considered, teams comprised of regional program experts were assembled in order to evaluate current work processes as well as improved, future processes and processes for newly defined work. Roles, work and the associated processes were defined as accurately as possible, and then the corresponding competencies required to accomplish the work were also identified. Position descriptions were developed as the new roles were crystallized and the existing workforce applied for positions in the new organization. Competency-based assessments were conducted to determine the qualifications of applicants and the workforce was placed in positions based upon individual preferences and organizational needs.

The overall strategy devised is

dedicated to moving the organization from "A" case to "B" case to "C" case. The "A" case is defined as a "traditional service" business approach, whereby PBS provides space to its customers. "B" case is a more proactive customer-oriented approach. It places PBS in an advisory capacity with its clients, where PBS provides "workspace solutions" that are geared towards enhancing the performance of the customer agencies. Finally, the "C" case expands PBS' consultative role with its customers and envisions PBS offering a broad variety of workplace solutions that go well beyond just rented/owned work space. The intent is to provide offerings to the client based upon a thorough understanding of the client's work, mission and needs and provide options that they might not otherwise have considered or even known about.

As PBS Central Office morphs into a new customer driven organization, the new functions and roles are still being defined everyday. There will always be an evolution of functions since concepts on paper do not always match realities on the ground. It is clear that the Human Capital Strategy was never intended to be a one-time exercise. In fact, one of the offices that resulted from this effort is the Human Capital Asset Management (HCAM) Division and it is charged with continually evaluating PBS' Human Capital needs and providing recommendations and solutions to accommodate those needs. Basically, this group's charge is to implement a Human Capital Strategy on an ongoing basis. A continual assessment of evolving organizational needs must be viewed against the composition of our workforce and the constraints we

might encounter. As an example, GSA is facing a generation gap in the composition of its personnel. Most associates are under 28 years of age or over 55. With this in mind, our Human Capital Strategy will help identify the future competencies that PBS needs in order to extend the organization's ability to add essential value to our customers and eliminate Human Capital gaps in the most prudent manner possible.

The bottom line is that PBS is committed to implementing a Human Capital Strategy that will ensure we are always looking towards the horizon in anticipation of organizational needs....and providing a workforce that is more than ready to satisfy those needs. Let's put the right people in the right jobs at the right time. ■

**Article provided by Stephen Hochman, Acting Director, PBS Workforce Planning, GSA Public Buildings Service.**

*The implementation of a Human Capital Strategy that is aligned with our mission and the needs of our client agencies will allow us to make the most of our associates' knowledge, skills, and abilities. Simply put, it's about putting the right people in the right job at the right time to meet the current and future needs of our customers.*

# Policy Development for Desktop Video Teleconferencing - Virtual Presence



*Desktop video conferencing may help pave the way for managers in the Federal government to embrace telework...*

**BACKGROUND:** In April 2004, the GSA Governmentwide Telework Team embarked on a Pilot Project, in partnership with the Telework Consortium, to test and study the potential for providing 'virtual presence' (i.e., desktop video conferencing) to home-based teleworkers. The Telework Consortium is a non-profit organization established "to speed the early adoption of cost-effective, easy-to-use designs and technologies for working and collaborating from remote locations" (see <http://www.teleworkconsortium.org>).

Throughout the summer, the team worked through many of the technical issues surrounding the ability to conduct a desktop videoconference among their home-based offices. Success was achieved in late Summer 2004 for desktop video conferencing between home-based teleworkers, the Telework Consortium, and the Winchester, Virginia Telework Center. Plans then began for expanding the Telework Pilot Project to the GSA Headquarters Central Office in Washington, DC, a more challenging endeavor. In December 2004, a successful desktop videoconference was conducted between GSA Headquarters, the Telework Consortium, and the Winchester Telework Center. Currently, the GSA Telework Team is developing policy and procedures for the use of 'virtual presence' as an enhanced form of

communication for remote workers.

**BENEFITS OF VIRTUAL PRESENCE:** Desktop video conferencing is a progressive method of communication in the increasingly mobile and distributed workforce. Communication via traditional email can sometimes lack subtle meanings that voice inflections can indicate. Voice communication over the telephone can lack the emphasis that body language contributes to the meaning of the message. Desktop video conferencing is closer to live, face-to-face communication between two or more people because it incorporates body language and voice inflections. This leads to better communication and understanding, which can contribute to greater productivity. Video conferencing is used increasingly to reduce travel. Long distance communication around the globe is increasing. GSA, in its leadership role in telecommunication, serves as a model to other Federal Agencies. Pilot testing of desktop video conferencing helps GSA to effectively share the knowledge it gains with other agencies. Desktop video conferencing may help pave the way for managers in the Federal government to embrace telework and meet the legislative objectives to provide telework opportunities to eligible employees.

**TECHNOLOGY CONSIDERATIONS:** As a Pilot Project partner, the Telework Consortium provided the

collaboration software, video systems, hardware and network to support desktop video conferencing. Home-based offices require broadband (i.e., high-speed) communications capability to accommodate live video data transfer. Security is a major consideration for GSA Headquarters. Special server configurations were put in place to ensure the security of the GSA Central Office network. Due to the high bandwidth requirements associated with conducting a desktop videoconference, network degradation in the GSA Central Office is another major area for analysis. Thus far, no negative performance impact on the network has been realized; however, testing of throughput and traffic will continue as additional desktops are added.

**CONCLUSION:** The GSA Telework Team is developing policy and procedures to govern the use of desktop video conferencing for GSA. Security and bandwidth requirements dictate the judicious use of desktop video conferencing. Privacy considerations will be included in the policy, as well. GSA plans to continue expansion of the virtual presence capability, with implementation in one program office within GSA Headquarters underway. For more information, please contact Theresa Noll via email at [theresa.noll@gsa.gov](mailto:theresa.noll@gsa.gov). ■

*By Theresa Noll, GSA Office of Real Property Management.*



# Executive Order 13327 to Improve “Federal Real Property Asset Management”

*EO 13327 sets forth specific requirements that promote efficiency and effectiveness of federal real property management.*



**O**n February 4, 2004, the President signed Executive Order (EO) 13327 entitled “Federal Real Property Asset Management.” The order expands on EO 12512 “Federal Real Property Management” that was signed by President Reagan in 1985, and strengthens the landholding agency stewardship of real property. EO 13327 sets forth specific requirements that promote efficiency and effectiveness of federal real property management.

**Establish a Senior Real Property Officer (SRPO) ...** in the agency to develop and implement the agency asset planning process. This applies to those agencies covered under sections 901 (b)(10) and 901 (b)(2) of title 31 USC.

**Create a Federal Real Property Council (FRPC) ...** in the Office of Management and Budget (OMB) to develop guidance and provide leadership to ensure success of implementing a comprehensive and integration transformation strategy for federal real property. The Council will consist of agency SRPO’s, Administrator of General Services, Chief Financial Officer at OMB and chaired by the Deputy Director of Management at OMB.

**Provide performance measures ...**

to assess real property performance. These measures will be developed by OMB’s FRPC and published by the General Services Administration (GSA).

**Create and maintain a governmentwide database ...** to better manage the government’s 3.4 billion square feet inventory of realty assets. Also, GSA, in consultation with the FRPC, may establish information technology standards to facilitate the reporting of inventory data on a uniform basis.

**Develop and promote real property legislative initiatives ...** for passage by the Congress. OMB and GSA, in collaboration with landholding agencies, will propose legislative proposals to improve real property management through adoption of appropriate private sector management techniques.

In order to accomplish these requirements, the FRPC established four committees: Asset Management Planning; Performance Measures; Property Inventory; and Systems. These committees worked together to establish FRPC guiding principles, required components for an agency Asset Management Plan, property inventory data elements, and governmentwide performance measures.

- **Guiding Principles:** The Guiding Principles serve as the FRPC’s strategic objectives for real property management improvement. Agencies must ensure that all real property initiatives are carried out consistent with these principles.
- **Asset Management Plan:** Each agency will draft an Asset Management Plan (AMP) that addresses, at a minimum, the FRPC Guiding Principles and the AMP components. The AMP’s are subject to Office of Management and Budget review.
- **Property Inventory Data Elements and Performance Measures:** The FRPC identified and defined 23 mandatory data elements that are to be captured and reported by all agencies. These data elements support the goals of the Executive Order, as well as the requirements of the Performance Measures Committee.

The FRPC will be continuing in its efforts under the Executive Order to increase the effectiveness of real property asset management throughout the Federal Government. ■

**By Dennis Goldstein, GSA Office of Real Property Management.**

# Lease-Back Arrangements

## *Piloting Existing Authority To Improve Real Property Stewardship*

**T**he General Services Administration (GSA) has obtained permission from the Office of Management and Budget (OMB) to pilot an existing statutory authority to improve the stewardship of real property. GSA in its Fiscal Year 1986 annual Appropriations Act (P.L. 99-190), was authorized by the Congress to enter into ground lease – lease back arrangements pursuant to 40 U.S.C. 585(c). The law stipulates “amounts made available to the General Services Administration for the payment of rent may be used to

lease space, for a period of not more than 30 years, in buildings erected on land owned by the Government.” GSA has been unable to use the authority because these arrangements would be scored as capital leases.

However, as of July 2003, OMB issued new A-11 scoring guidance that allows 585(c) arrangements to be scored as an operating lease. GSA and OMB both agree that it is important to assess the benefits of this authority in improving the

management of real property. Therefore, GSA will be allowed to pilot a single site in its real property inventory, and can outlease up to 50 percent of the building space constructed on the Federally-owned land. Further use of the 585(c) authority will be based on an assessment of the pilot. GSA is working with OMB and plans to pilot the 585(c) authority in Fiscal Year 2005. For more information on this effort to improve the stewardship of real property, contact Ron Whitley at 202-501-1505 or e-mail him at [ronald.whitley@gsa.gov](mailto:ronald.whitley@gsa.gov) ■

***By Ron Whitley, GSA Office of Real Property Management.***

# Authority to Retain Proceeds

## *GSA's New Authority to Retain Proceeds from the Disposition of its Real Property*

**O**n December 8, 2004, President George W. Bush signed into law the “Consolidated Appropriations Act, 2005 (P.L. 108-447).” In Section 412 of the General Services Administration (GSA) General Provisions, the agency is granted the authority to retain the net proceeds from the disposal of real and related personal property. These proceeds will be deposited into GSA's Federal Building Fund and be used for real property capital needs, notwithstanding any other provision of law.

The authority that GSA received, which had been requested for all landholding agencies in our real property reform legislation, will enable GSA to improve the stewardship of its inventory of Federal buildings. This will allow GSA to systematically reduce the amount of deteriorated and underutilized space in its inventory of real property through capital asset projects like the acquisition of new facilities and equipment; undertaking major construction, capital improvement, and non-recurring maintenance projects (renovations, alterations, expansions and environmental

remediations), as well as cover property disposition expenses.

The new authority will be applied only to real property assets under GSA's custody and control. Net proceeds received by GSA from the disposal of real property owned by other landholding agencies will be deposited into the Land and Water Conservation Fund. Landholding agencies with statutory authority to retain proceeds from the disposition of real property will receive their net proceeds as deposits to financial accounts that are established for the agencies. For more information on this authority, please contact Ron Whitley at 202-501-1505 or e-mail at [ronald.whitley@gsa.gov](mailto:ronald.whitley@gsa.gov). ■

***By Ron Whitley, GSA Office of Real Property Management.***

# Mexico's New General Law Governing National Property and INDAABIN

*We are looking to improve and determine the future of the property asset administration at a Federal level. We think that with a precise regulatory framework, we will build the foundation, as we have done, so that we can convert ourselves into an innovative public administration on the cutting edge of change.*

**D**ue to various constitutional and legal reforms that Mexico has undergone in recent years, the National Property Act of 1982, was rendered obsolete. Due to this and to the interest on the part of the Office of the President of the Republic and together with the legislative power that was put into effect and published in the Official Gazette of the Federation, the New General Law Governing National Property was passed in 2004, containing many innovative principle aspects such as the following:

- Greater protection for national property
- Precision in the competencies among the Offices of the Administration
- The decentralization of functions
- An efficient Administration
- Administrative Simplification
- Integral Regulation of National Assets
- Mechanisms to Support Resources

Several substantive elements associated with these categories include:

- the conception of new administrative procedures that allow the Federal Government to protect and preserve the federal property assets;
- establishment of mechanisms that support the adoption of uniform criteria to solve the problems that affect the federal property assets;
- simplification of procedures for the sale of national assets and for the diminution of the concept of the public domain and its enactment when this operation is proceeding well and to earmark public resources to contribute to the actions of administration and the sale of federal property when this is more efficient.

In accordance with the needs and premises of the new law and the property policies implemented by the Secretary of Public Functions, there was a need to strengthen the structure of the Commission for the

Enrichment of National Property, by forming an Institute with a broader field of action, which acquired the new attributes, functions, and powers established by law, and also the ones exercised by CABIN.

For these reasons, on September 2, 2004, the Regulation of the Institute for the Administration and Enrichment of National Property, INDAABIN, was published in the Official Gazette of the Federation, and this body replaced CABIN. This organization is charged with providing real estate, recording, and enrichment services to the Federal Public Administration, with opportunity, transparency, impartiality, competitiveness, legal security, and technical reliability, in accordance with international standards.

This organization was instituted by the President, the General Offices of Federal Property Assets, for Enrichment, Administration, and Works on Federal Property, Administration and Finance and Law; and through the Coordination of Institutional Development.



**General Enrichment Office:** This Office provides enrichment services and determines the rent values for the Public Administration. The Services are conducted in accordance with the parameters of opportunity, transparency, impartiality, competitiveness, legal security, and technical reliability.

**The General Office of Federal Property Assets:** This Office controls Federal assets and administers those under its area of competence, coordinating the regulations with the institutions of the Federal Public Administration in property asset matters.

**The General Office of Administration and Works on Federal Property:** Handles the shared property of the Federal Government with efficiency and transparency. It improves the image and sees to its optimal use, issuing regulations and guidelines applicable to the federal property under its jurisdiction, in accordance with the best international practices in the field.

The Office supervises the provision

of space, executes works and projects, coordinates the preservation and maintenance of properties occupied by various public institutions, performs and supervises actions that are oriented towards administering, preserving, and maintaining the infrastructure of 27 Federal Buildings, 49 Border Ports, and 137 Federal Shared Facilities.

**The General Legal Office:** Provides legal services in respect to regulations, dispute resolution, consulting and contracts, in real estate and valuation matters, required by the administrative units of INDAABIN and public institutions. This Office also promotes the effective and timely legal defense of federal property under the Secretary of Public Function.

**The General Office of Administration and Finance:** Provides support in the realm of human and financial resources, materials, general services, and strategic planning, with timeliness, quality, and transparency, to the administrative units of INDAABIN

for its optimal operation.

**Coordination of Institutional Development:** With the goal of increasing efficiency in all the activities that the Institute handles, and particularly for those areas that provide a direct service to the public and that generate resources for the Federation, during the year 2001 the Office of Coordination of Assignments was created. It is now called the Office of Coordination of Institutional Development and the operational scheme of the Regional Offices has also been modified. It is oriented towards improving and modernizing the daily tasks of our offices around the Republic and also towards gaining significant savings to reorient expenses and fortify the priority programs of INDAABIN.

INDAABIN has tried to convert itself into a cutting-edge institution in terms of administration, preservation, maintenance, public works, and legal defense of federal property assets; and it has broadened its field of endeavor and of influence in the evaluation process, trying to convert itself into an oversight body. ■

**Article provided by Mexico Instituto de Administración y Avalúos de Bienes Nacionales.**



# Canadian Government Streamlines Life-Cycle Costing and Asset Management

*The U.S. Governmental Accounting Standards Board, Canada's Treasury Board Secretariat and other agencies world-wide have relatively recently acknowledged the significance of life-cycle cost considerations...*

## Life-cycle Costing and Life-cycle Asset Management

Most consumers have a very strong belief that if an item is of higher quality, typically reflected by price, there will be lower downstream costs, reduced operations and maintenance (O&M) requirements and fewer replacements resulting from longer service lives, the conventional wisdom being represented by "pay me now or pay me later."

Despite widespread acceptance of this view, traditional acquisition practices have tended to focus on lowest up-front price with the intent of minimizing initial capital expenditures.

The U.S. Governmental Accounting Standards Board, Canada's Treasury Board Secretariat and other agencies world-wide have relatively recently acknowledged the significance of life-cycle cost considerations and have implemented practices to more readily determine the relative proportions of the costs attributed to capital expenses, O&M and re-capitalization.

**Life-cycle Costing (LCC)** is a process for evaluating the total economic value of an asset by analyzing initial costs and

discounted future costs and revenues. These include maintenance, user and socio-economic costs as well as fees that are expected to be incurred to keep an asset in full performance over its intended service life. LCC employs discounted cash-flow principles to examine financial performance, at time-zero, with the goal of minimizing long-term costs. The primary indicators of economic performance typically used in these procedures are net present value and return on investment or internal rate of return. Numerous LCC standards and tools exist, with guidance being provided by several international standards; a number of general-purpose financial assessment packages are also available on the market.

**Life-cycle Management (LCM)** is the process of managing the key aspects of an asset's performance throughout its service life. The goal of LCM is to sustain a balance between the fulfillment of function, the consequences of inadequate performance, and the optimization of economic performance.

An important aspect of LCM is that the performance elements being considered vary with time and that at any point they may be in conflict with one another. An effective LCM approach will therefore find equilibrium between the level of

service or performance provided, environmental or other, the impact of failure or non-conformance, and the financial considerations.

PWGSC has undertaken several initiatives to enhance its capabilities for the LCC and LCM of its real property inventory. With the growing number of products and systems marketed as environmentally sensitive, the need intensifies for comprehensive methods to evaluate their net impact and to permit evaluations between potential "green" choices.

## Probabilistic LCC Approach - LESS

Life-cycle Economic Simulation Software (LESS) is a PWGSC database application designed to evaluate the economic aspects of proposed projects. Building on a foundation of existing in-house tools, it applies established PWGSC principles to the calculation of cash flows over the life of a project. LESS provides for the application of probability distributions to reflect the many and diverse uncertainties inherent in trying to estimate future revenues and costs. LESS includes new features such as component recapitalization based on variable life and cost of components, and permits the generation and storage of multiple project scenarios. These reflect different design decisions for

the subsequent processing of many iterations of each situation to highlight how the combination of uncertainties can result in a wide variation between best case and worst case models of the same scenario.

## LCM – Life-cycle Optimization

At the network-level of asset management, such as for a portfolio of buildings, critical decision-making involves optimal selection or prioritization of numerous projects, generally not a straightforward task. Maintenance management is a multi-objective problem, requiring the determination of the most advantageous strategy to achieve the best trade-offs between the conflicting objectives. For example,

maintenance optimization may include the following three objectives: (a) minimization of costs; (b) maximization of network performance; and (c) minimization of risk of failure.

As part of the Building Envelope Life Cycle Asset Management (BELCAM) project, a joint endeavor of the National Research Council of Canada and PWGSC (1998 to 2001), a framework for multi-objective maintenance optimization was developed. The system is based on a compromise programming method where the simultaneous satisfaction of conflicting objectives is considered with recognition that owners or managers will accept some risk of failure in order to reduce maintenance, repair and replacement costs.

## Visualizer

Visualizer is a second-generation, two-dimensional, graphical prototype application, developed within the BELCAM project, to demonstrate maintenance prioritization and decision support capabilities. The initial proof-of-concept targeted roofing management. Visualizer calculates future effects of planned maintenance and restoration, and displays this and existing data from condition assessment surveys. Potential projections include costs, condition, remaining service life, and consequences of failure. The program applies formulas for the probabilistic prediction of system performance, the assessment of risk and cost, and procedures for the multi-objective optimization of maintenance activities. ■

*Article provided by Brian R. Kyle, P. Eng., Facilities Life-cycle Management, Innovations and Solutions, Professional and Technical Programs, Real Property Branch, Public Works and Government Services Canada.*



# Portfolio Restructuring Initiative Improves Asset Management

*One of the priorities of the President's Management Agenda and for GSA is to achieve responsible asset management.*

To achieve this goal, GSA is undertaking a strategic and comprehensive review of public buildings to best align the portfolio with the GSA/PBS mission. The **Portfolio Restructuring Initiative** is part of GSA's systematic implementation of an overall strategy to focus limited resources on performing assets. This initiative will restructure the government-owned portfolio to consist primarily of strong income-producing properties generating sufficient funds to meet their own capital reinvestment needs. The ultimate outcome is to provide quality workplaces, increase customer satisfaction and enhance the asset value of our real estate portfolio for the benefit of the taxpayer.

The Restructuring Initiative will look at the financial performance and capital needs of each asset using a series of diagnostic tests. Each asset needs to serve a predominant federal need and must generate sufficient income to contribute to its own replacement. All assets within the portfolio will be placed in one of

the following three categories, based on the results of the performance review:

- **Performing** – solid financial performance that generates sufficient capital flow to fund its own operations, repairs and capital needs.
- **Under performing** – Assets with either: (a) good financial performance and large capital improvements required; or (b) poor financial performance.
- **Non-performance** – Poor financial performance, assets with negative cash flow.

Since return on investment is a key measure of performance, GSA will determine the current value of each asset. Beginning with non-performing properties, assets will be posted to a watch list. Each watch-listed asset will be examined and a workout strategy selected and implemented. These actions will be repeated for under-performing properties. Possible resolution strategies for watch-listed assets include: exchange, disposal,

renegotiated rents, section outlease, public-private partnership conveyance to tenants, cost containment and short-term hold.

PBS's Office of Real Property Asset Management assumed the responsibility for providing strategic direction, administration and management support services for real estate portfolio management, asset business strategies, capital allocation, portfolio analysis, building operations and maintenance, occupancy administration, and property disposal.

PBS is in the third year of implementing a Portfolio Strategy for Restructuring and Reinvesting in the Owned Inventory that is culling non-performing assets from the portfolio and targeting capital reinvestment funds to performing assets for which there is a long-term federal need.

Implementation of the PBS Strategy is resulting in workout solutions or redeployment of non-performing assets and an increase in the value of the portfolio, decrease in reinvestment needs, and improved space quality for our customer

agencies. Pursuing this five-year initiative to completion will ensure the opportunity for realizing continued improvement in portfolio performance. In the first two years of implementing the PBS Strategy, our accomplishments are significant:

- The percentage of financially performing assets has increased from 36 percent to 50 percent.
- The percentage of rentable square feet of financially performing assets has increased from 52 percent to 66 percent.
- Seventy percent of the assets are earning at least a 6 percent Return on Equity - demonstrating strong positive annual income relative to investment.
- Seventy-eight percent of the assets are achieving a positive Funds From Operations.
- Vacant space in the assets has reduced 8.9 percent to 7.9 percent – significantly below the 2004 industry average of 14 percent.

- One hundred and seventy-eight assets have been reported excess and 47 buildings demolished – eliminating 2.2 million rentable square feet of vacant space and achieving a cost avoidance of \$207 million in capital reinvestment needs.
- Customer agency tenant satisfaction scores have increased from 81 percent to 89 percent.

The principles of the Portfolio Restructuring Initiative are aimed at enhancing the asset value of GSA's real estate portfolio for the benefit of customer agencies and taxpayers. They are the "owner's objectives" for successful management of the portfolio.

- Customer needs will drive portfolio composition.
- All assets must have a predominantly federal use.
- All assets must perform financially.

- Rents will be based on market rates and will reflect asset quality.
- Assets will have a business plan and strategy, updated annually.
- Performing assets will have priority for reinvestment dollars.

This strategy is transforming PBS from a caretaker of properties to a responsible asset manager, seeking to optimize the value and performance of its portfolio. Through restructuring the owned inventory will shift to more specialized types of space, such as courthouses and high-security installations and the majority of our standard office space will be in leases. The portfolio will be more efficient with a higher return and a lower repair liability. ■

***Article provide by William Matthews, Assistant Commissioner, Office of Real Property Asset Management, GSA Public Buildings Service.***



# Juggling the Demands of Security with Public Design/Construction Excellence -- A Creative Challenge Accepted by GSA

*GSA has proactively worked to incorporate security into its design and construction program.*



ENGLISH

**T**he Construction Excellence Program provides policy, guidance and assistance to GSA regional offices to improve the delivery of the government's Construction Program. With an annual budget that includes funding for approximately \$1.5 billion of federal construction, GSA has proactively worked to incorporate security into its design and construction program.

## The PBS Design and Construction Program

The Public Building Service (PBS) design and construction program currently involves 111 major renovations or additions to existing buildings projects, while the new construction program involves thirty-seven courthouses, nineteen new office buildings and laboratories, and 15 border stations. With the advent of Construction Excellence, the PBS is dedicated with great intensity to delivering all projects on-budget, on-time with high quality and meeting all scope requirements. PBS relies on three basic approaches for developing properties: design-bid-build, design/build and construction manager at risk. GSA uses a quantitative tool developed by the Construction Industry Institute (<http://construction-institute.org>) to assist making the determination of

which approach to follow. Many factors affect the decision. One driving factor is that the budget process of the Government in which appropriations for each building can stretch out over more than one fiscal year. This limits options since, for example, "design-build" requires that total funding for the site acquisition as well as design and construction be appropriated in the beginning of the project.

PBS has thirty design/build projects underway – including major projects in California, Arizona, Colorado, Iowa, and Maryland. The challenge for PBS has been that for Design/Build to be effective, a detailed and complete understanding of our requirements must be produced. Given the complexity of our buildings, the political environment in which we operate, with extremely prolonged and uncertain funding time frames, public sensitivities and sometimes demanding clients, it is often difficult to take the design-build approach. On a large-scale project, it is virtually impossible without the support of Congress.

"Bridging" is a preferred approach for us in about a third of our design-build projects (See photo, Los Angeles United States Federal Courthouse). This allows us to be deeply involved in all of the details of planning and design, up through

concepts. Once satisfied, we issue a design/build contract for the remainder of the delivery.

Regardless of the method of delivery selected, security requirements remain and are now considered an integral part of the process from the concept stages through project completion.

## Background

The events of September 11th generated many articles, books and pundits that heralded a new age of security awareness for the country. Everyone has been affected. Topics such as security and terrorism dominate the media. However, for the Federal Government and especially for the Public Buildings Service (PBS) of the General Services Administration, April 19, 1995 is when the change began dramatically for design and construction programs. On that day, the Alfred P. Murrah Federal Building in Oklahoma City was bombed, killing 168 people.

The federal government responded swiftly to the Oklahoma City bombing. The day after the event, the President of the United States directed the Department of Justice to assess the vulnerability of domestic federal facilities to acts of violence. The report, known as the "Department of Justice Report" recommended among other things

that the government established an Inter-agency Security Committee to develop the security standards for federal design and construction. These standards are known today as the “ISC Security Design Criteria for New Federal Office Buildings and Major Modernization Projects”. The criteria responds to many security needs and focuses on what was perceived as the greatest threat which at the time was a vehicular bomb that could create hazards from flying glass and debris, or as in the case of Oklahoma City – in the near total collapse of a building.

Since 1995 our security needs and response to threats have evolved. The ISC recognized that we must be prepared not only for truck bombs, but also chemical and biological weapons and weapons of mass destruction.

## Putting Security and Design Issues in Context: Threat/Vulnerability Assessments and Risk Analysis

In the past, security was treated as an after thought because the typical methods for protection from the recognized threats could be added after the design was complete. Risks from attack were perceived as low and these methods would have met



*New Los Angeles United States Federal Courthouse will incorporate Federal Security Standards.*

the minimum standards at the time. These methods include the introduction of fences, bollards, cameras and other monitoring devices. These methods could even be installed after the building was constructed.

However, security is now recognized as a priority. With the advent of GSA's Design Excellence program that elevated the profile of design for GSA and reestablished the Federal government as one of the nation's preferred patrons of architecture and

art, security needed to be effectively and unobtrusively integrated with design and construction.

The authors of the ISC recognized the necessity to ensure a quality design with a fully integrated security program. The threats are multi-spectral; hence the approaches are varied and building specific. For example: to protect the perimeter of a facility, fencing and bollards are the usual response. The threat may be a car bomb with the ability to get close or even drive into an unprotected

area of the building causing collapse of the structure. The threat could be mitigated through early planning and an integrated design could consider alternatives such as location of the building on the site to improve setback, other site elements such as water features, landscaping, planters, etc. that can be effective, affordable and attractive.

The ISC Security Criteria states, "The application of the Security Design Criteria is based on a project-specific risk assessment that looks at threat, vulnerability, and consequences, three important components of risk . . . The building's specific security requirements should be based on a risk assessment – done at the earliest stages of programming . . ." Every building has unique security requirements depending on the evaluated threat and risk level. A building security committee determines the level of protection or response for mitigating the threats.

"The need for security is particularly high in government buildings, and the General Service Administration's (GSA) Design Excellence Program, encompassing federal courthouses and office buildings, has produced award-winning architecture that strengthens urban centers and the civic landscapes through attention to transparent security measures," Ed Feiner, former Chief Architect of PBS.

The criteria takes a balanced approach to security, considering cost effectiveness, acknowledging acceptance of some risk, and recognizing that Federal buildings should be not bunker- or fortress-like, but open, accessible, attractive, and representative of the democratic spirit of the country. Facilities owned by and serving the public must incorporate prudent, but not excessive, security measures.

Security design requires a multi-disciplinary approach and coordination among many professionals. Yet most design professionals are not trained to incorporate security into design, and most security professionals are not trained in architecture and engineering. The need to include security features in most building systems require effective communication between all professionals beginning at the pre-conceptual stage of each project.

Overcoming these challenges begin with the interaction of specialty consultants and the design Architect/Engineers. The Architect usually initiates the process with the Conceptual Design, which should involve a blast/security consultant who performs a threat and risk analysis while coordinating with the A/E to provide a comprehensive protective design. The involvement of a specialized and highly trained blast/security consultant throughout the planning and design process is

essential to achieving effective, affordable protection and security in an attractive, functional and affordable facility. Selection of such specialty consultants should be based upon the consultant's background, training and experience, as many unqualified persons have been known to offer services in the wake of recent events. Cost estimates and value engineering may redirect the process and the team develops the design and protection requirements.

The threat assessment methodology for each building and the ISC create a set of countermeasures designed to reduce the threat at that building while maintaining levels of protection against defined threats. All facilities face a certain level of risk associated with various threats. These threats may be the result of natural events, accidents, or intentional acts to cause harm. Regardless of the nature of the threat, the Federal Government, as a facility owner has a responsibility to limit or manage risks from these threats to the extent possible.

By examining the threats and countermeasures as applied to assets, the impact of a loss and the vulnerability can be evaluated to establish a risk rating. Risk evaluations are important because they offer a rational approach for determining which risks require immediate action, which risks can be acted upon at a future date and



which risks can be accepted.

The Department of Homeland Security's Federal Protective Service (FPS) has implemented Federal Security Risk Management (FSRM) as its standard method for assessing the security of over 8000 GSA Federal facilities. In order to facilitate the risk evaluation of its facilities, GSA through FPS has sponsored the development of automated risk assessment writing tools. Development of such tools is the only way that GSA could expect to perform rational, standardized assessments of its thousands of facilities in a reasonable time frame. The tool produced for this purpose is known as FSR-Manager developed by Applied Research Associates.

The first step in a balanced approach to protecting a facility is identifying the threat through a threat

assessment. Type of asset, activity at the facility, attractiveness as a target, and method of attack most likely to be successful are all considerations in an assessment. Threat identification, coupled with the choices of mitigation: site layout; perimeter protection, and security procedures, provides the required background information from which prudent retrofit options may be developed.

## Security Cost Considerations and Building Security and Technology Program

The General Services Administration (GSA) is committed to excellence in the design and development of its sites and

buildings. This requires an integrated approach that achieves the highest quality of aesthetics in meeting client and building requirements, while delivering a building that is cost effective to maintain throughout its useful life. One challenge to the GSA is to ensure that security-related costs are adequately included in the budgets of both new construction and major modernization projects.

GSA has achieved significant progress improving building security while minimizing cost increases through the use of technology. GSA is committed to continuing its support and funding for the Building Security Technology Program that has helped GSA in its efforts to provide cost-effective and prudent hazard mitigation in the spaces provided to our tenants. GSA offers more information for the Building







*The designs for the new Federal Campus in Oklahoma City and the Federal Courthouse, Central Islip, NY balance the goals of effective security and a welcoming environment.*

Security Technology Program on their website [www.oca.gsa.gov](http://www.oca.gsa.gov). The website was developed, in part, in response to PBS Commissioner Joseph Moravec's desire and commitment to share as much information as possible with the public. Different levels of permission for accessing various areas within the website protect and control information deemed sensitive.

The increase in cost to the Government is not limited to building systems that mitigate the risks associated with a particular threat. Additional costs for designers and construction contractors must be considered in project budgets. For example, for a firm to retain personnel that hold particular security clearances will increase the cost of a project. Designers and contractors may be ineligible to participate without the necessary clearances. These requirements are not normally found on a PBS project however there is an increasing desire on the part of tenants and customers to incorporate them. For most PBS projects, the most a designer and or contractor would experience is a criminal background check or the employee must be a United States citizen.

**CONCLUSION:** There isn't one way to protect all federal property and those using our facilities from all risks. GSA is moving forward to develop answers. The necessary and prudent steps undertaken will effectively implement a hazard reduction program in a cost efficient manner while simultaneously maintaining the need to balance security. Providing the necessary protection while avoiding fortress-like construction is a creative challenge that the GSA has proactively accepted. ■

**Article by Steven C. Smith, CCM, AIA, Director, Construction Excellence and Project Management Division, GSA Public Buildings Service.**

# Building Smart - GSA's Building Information Modeling Initiative

ENGLISH



*PBS is one major owner organization committed to making BUILDING SMART a reality.*

**G**SA's Public Buildings Service (PBS) is at the forefront of an effort to reinvent the U.S. construction industry, with the hope of emulating the productivity gains seen in major manufacturing and other industry sectors over the last 40 years.

Construction productivity has failed to keep pace with steadily increasing productivity in U. S. non-farm industries since 1964. While other industries have benefited from new technologies and innovations such as supply chain management and concurrent engineering during this era, construction methods and practices have seen little change.

But we in PBS believe that U. S. construction is poised to begin playing catch-up. Other industries have achieved major quality and productivity improvements through the use of object model technology based on open standards for interoperability. This technology is now available to the construction industry in the form of interoperable building information modeling using Industry Foundation Classes (IFC's).

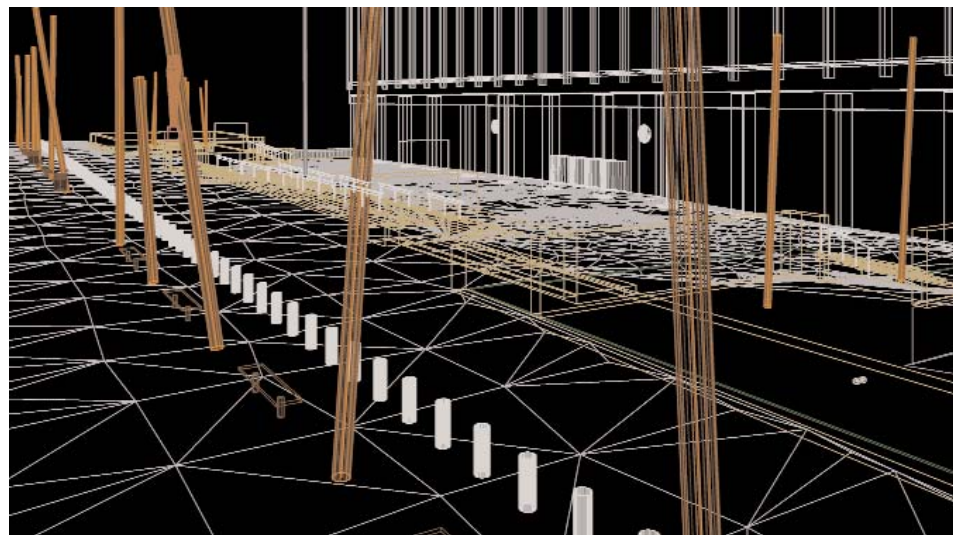
Interoperable object model technology also allows automated standards checking and cost estimating to better control project scope and cost. Beyond the expected improvements in design quality, this technology will enable full transfer of design information into construction, facility management, operations, and maintenance.

Following on the success of its Design and Construction Excellence programs, the PBS Chief Architect's office has undertaken a series of actions to jump-start major process changes in capital project planning, design and construction as necessary to adopt and maximize the potential benefits of this new technology. Through connections

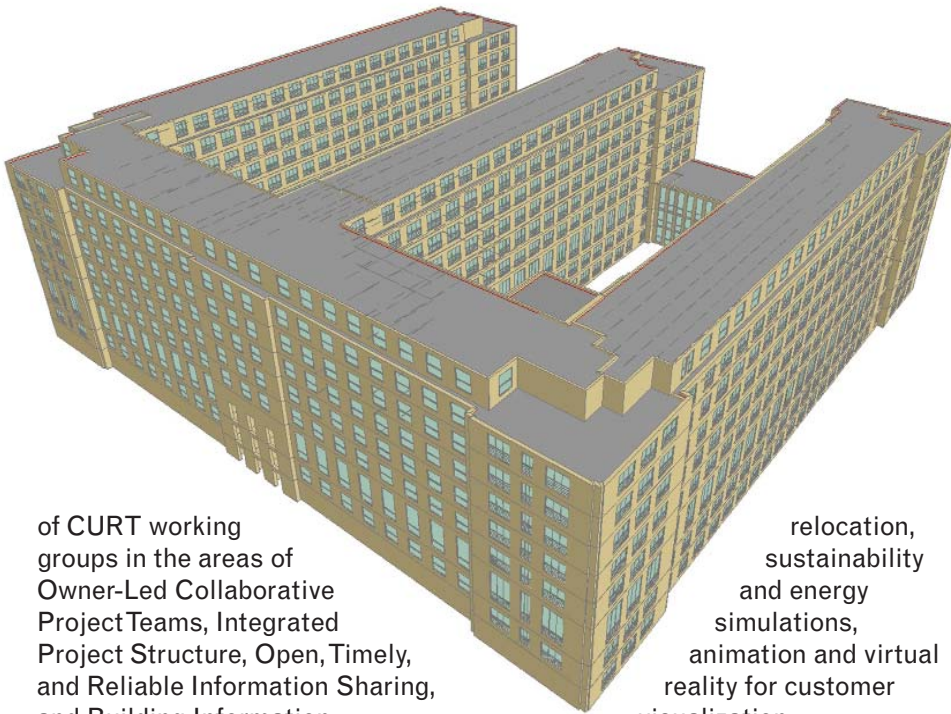
with the Construction Users Roundtable (CURT) and the Federal Facilities Council (FFC), we are urging other major private and public sector owners to follow PBS' lead. In concert with other member organizations of the National Institute of Building Sciences, International Alliance for Interoperability (NIBS/IAI), we have organized our efforts into an umbrella program under the rubric, "BUILDING SMART:"

Some of the key activities underway in support of the PBS BUILDING SMART program are:

- Pursuing a support agreement with NIBS/IAI – starting with requirements and gap analysis
- Continuing leadership and support







***Pilot Projects –  
Jacob Javits Building Plaza,  
GSA Headquarters,  
Pioneer Courthouse***

of CURT working groups in the areas of Owner-Led Collaborative Project Teams, Integrated Project Structure, Open, Timely, and Reliable Information Sharing, and Building Information Modeling.

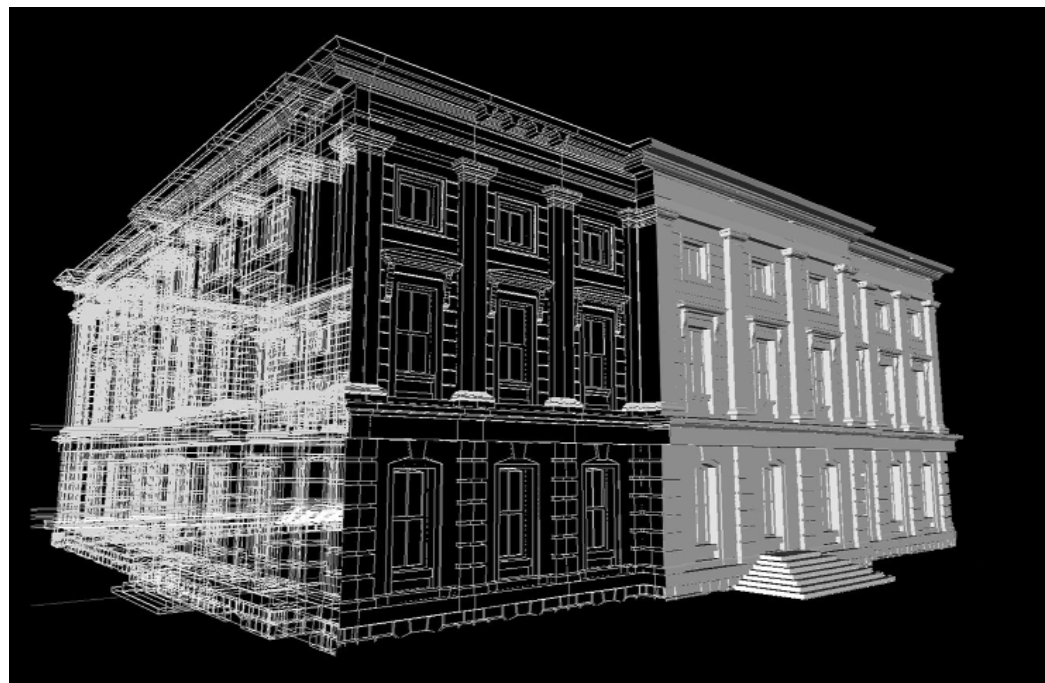
- Participating in leading Industry Organizations, such as Stanford University's Center for Integrated Facility Engineering (CIFE), Fully Integrated and Automated Technology (FIATECH), the Open Standards Consortium of Real Estate (OSCRE), the Building Lifecycle Interoperable Software (BLIS) consortium, and others.
- Testing New Solutions – i.e. use of Solibri Model Checker for standards compliance checking
- Issuing an industry-wide Request for Information (RFI) and creation of an on-line clearinghouse for BIM information
- Making presentations on our progress to major industry groups such as Zweig White, the American Institute of Architects, and Senaatti Properties (Finland's GSA)
- Conducting pilot applications of object modeling tools focused on solutions to specific project issues, including complex construction sequencing, construction phasing and tenant

relocation, sustainability and energy simulations, animation and virtual reality for customer visualization, coordination of component assemblies in a complex facade system, and others.

All participants in the capital project delivery process stand to gain from increased productivity in the construction industry, but it is the owners who have the most to gain

over the entire facility lifecycle. PBS is one major owner organization committed to making BUILDING SMART a reality. Toward this end, we have set a goal to employ Building Information Modeling in support of our major project designs starting in 2006. We encourage other U.S. and global owner groups to join in this effort.

***Article provided by Thomas Graves, Charles Matta, FAIA, and Stephen R. Hagan, FAIA, GSA Public Buildings Service.***



# Carta al taller de TWN de 2005

Estimados colegas:

Los profesionales del sector público en todo el mundo se mantienen en sintonía con las contrapartes del sector privado en lo referente a la creación de lugares de trabajo que respondan no solo a las necesidades del personal actual sino también que prevean las necesidades en el futuro. Las organizaciones del sector público se apartan del modelo burocrático de bienes raíces y se tornan cada vez más profesionales, innovadoras y centradas en el cliente.

Los innovadores del sector público están formulando ideas, herramientas y métodos a fin de mejorar la administración del patrimonio, gestionar las relaciones con el cliente y crear estrategias para el capital humano. Estas innovaciones nos permitirán formar una fuerza laboral con mejor desempeño, centrarnos en el cliente y funcionar como una empresa, lo cual nos convertirá en un socio estratégico de los clientes y así lograremos pronosticar sus necesidades de antemano.

La edición de primavera del *Real Property Polycysite* destaca las prácticas óptimas del sector público en los ámbitos de sostenibilidad, soluciones innovadoras para oficinas, trabajo a distancia, optimización de la cartera, diseño edilicio y contabilidad de fondos aplicada a la vida útil.

La colaboración destinada a compartir prácticas óptimas y crear redes con sus colegas en el ámbito inmobiliario del sector público ayuda a los profesionales del lugar de trabajo a aprender sobre la manera de optimizar la cartera, reformar la fuerza laboral y centrarse en el cliente. La Red de Lugares de Trabajo brinda esta oportunidad y le damos la bienvenida a nuestro Taller 2005 en Washington, DC.

Atentamente,



DAVID L. BIBB  
Administrador adjunto  
Administración de Servicios Generales de los Estados Unidos



F. JOSEPH MORAVEC  
Comisionado del Servicio de Edificios Públicos  
Administración de Servicios Generales de los Estados Unidos



JUAN PABLO GOMEZ MORIN RIVERA  
Instituto de Administración y Avalúos  
de Bienes Nacionales de México



ALPHONSE CORMIER  
Viceministro adjunto, Delegación de Bienes Raíces  
Obras Públicas y Servicios Gubernamentales de Canadá



# La colaboración es una tradición entre GSA y PWGSC

*Como organizaciones comparables, ambas se enfrentan a los mismos retos, ofrecen una gama correspondiente de servicios a una base de clientes análoga y utilizan empleados con capacidad similar.*



**E**n calidad de las organizaciones que prestan servicios comunes para sus gobiernos respectivos, la Administración de Servicios Generales de los Estados Unidos (GSA) y Obras Públicas y Servicios Gubernamentales de Canadá (PWGSC) tienen una larga y orgullosa historia en relación con ofrecer respuesta a las necesidades de los organismos y los departamentos de sus clientes.

También poseen amplios antecedentes en materia de colaboración que comenzó en la década de 1970, cuando Abastecimiento y Servicios de Canadá, uno de los predecesores de PWGSC, firmó un memorando de entendimiento con GSA.

Como organizaciones comparables, ambas se enfrentan a los mismos retos, ofrecen una gama correspondiente de servicios a una base de clientes análoga y utilizan empleados con capacidad similar. Esta relación en evolución tiene el potencial de prestar grandes beneficios mutuos. En los dos

últimos años, el Administrador de GSA y el Viceministro de PWGSC, con sus equipos de ejecutivos principales, se han reunido para abordar las áreas de interés común. Se ha planeado una tercera reunión que se celebrará en junio en Ottawa.

Durante la reunión celebrada en junio de 2003, el Administrador de GSA Stephen Perry (a la derecha en la foto) y el Viceministro David Marshall firmaron un memorando de entendimiento que formalizó la colaboración entre las dos organizaciones, con lo cual se comprometió a una estrategia organizada y sistemática para intercambiar conocimiento y prácticas óptimas en los ámbitos de abastecimiento y adquisiciones federales, infraestructura electrónica y gobierno electrónico, edificios y propiedad inmueble del sector público.

Ambos pronunciaron comentarios entusiastas sobre la colaboración creciente. El Sr. Perry afirmó que “nuestras dos organizaciones son las más similares en el mundo y tenemos mucho por aprender de

nuestras actividades”. El Sr. Marshall asintió y agregó: “Compartimos muchos de los mismos retos. El memorando de entendimiento nos ayuda a responder a nuestros desafíos y representa una inversión en el futuro compartido. El trabajo de los foros, establecidos en virtud del memorando de entendimiento, será crítico para identificar soluciones eficaces en función de los costos y probadas en pos de nuestras metas.”

El área de Edificios Públicos y Bienes Raíces está comprometida a centrar esta relación en las esferas de capital humano, administración de la cartera e investigación conjunta. Gracias a su estrategia para el capital humano, GSA está en condiciones de asesorar a PWGSC en la ejecución de sus iniciativas de renovación actuales. En el tema de la administración de la cartera, se están compartiendo documentos y estrategias de interés común y se están identificando proyectos para la investigación conjunta en temas técnicos como investigación aplicada y conservación del patrimonio para la colaboración. ■

**Artículo suministrado por Pierre Hogle, Gerente de Relaciones Estratégicas, Delegación de Bienes Raíces, Obras Públicas y Servicios Gubernamentales de Canadá.**

# INDAABIN se centra en el servicio al cliente en propiedades federales compartidas

*INDAABIN conoce la importancia y el valor de la propiedad que administramos. Prestamos especial atención a este tema, de manera que el uso y la preservación de estas propiedades se mantengan a la par de sus capacidades.*

**L**a Oficina General de Administración y Obras en la Propiedad Federal de INDAABIN es la oficina que administra, conserva, mantiene, realiza trabajo y organiza el espacio de manera óptima para las propiedades donde se sitúan las oficinas de varias instituciones públicas.

La tendencia actual en el diseño de la propiedad inmueble es crear oficinas que preserven su pasado histórico y que simultáneamente permitan la eficiencia en relación con la ocupación y la productividad de los ocupantes. Esto se realizará con medidas administrativas basadas en la optimización de recursos y mejoras a la imagen de las oficinas del servicio público.

INDAABIN conoce la importancia y el valor de la propiedad que administramos. Prestamos especial atención a este tema, de manera que el uso y la preservación de estas propiedades se mantengan a la par de sus capacidades.

Esto requiere la coordinación con las oficinas respectivas a fin de adoptar medidas en colaboración no solo para preservar, sino también para reactivar nuestras propiedades, considerándolas como una infraestructura que respaldará en gran medida la modernización y el desarrollo de Edificios Federales Públicos.

La preservación y el mantenimiento permanentes de esta infraestructura federal requieren una relación cronológica de actividades como los recursos de la administración de la propiedad. Al finalizar este esfuerzo los encargados del mantenimiento proyectarán los gastos que les permitirán lograr un aspecto digno de las oficinas públicas para el beneficio de esta infraestructura.

Hemos introducido programas para el apoyo de la propiedad del usuario como:

- 1. El programa de fácil acceso** a las propiedades federales para las personas discapacitadas, cuyo objetivo es lograr que la propiedad ofrezca acceso sin restricciones mediante la construcción de rampas, instalaciones de baños y estacionamiento, así como señalización especial.
- 2. La imagen de la propiedad:** Estamos trabajando hacia la estandarización institucional mediante el uso de colores y señalización; la colocación de accesorios e instalaciones cómodas para los usuarios, como zonas de jardines, la instalación de bancos y toldos, entre otros.
- 3. Medidas de sostenibilidad:** Se basa en el diseño de lugares de trabajo que combinen comodidad en la zona de trabajo con ahorros, eficiencia y funcionalidad para sus

instalaciones. En tal sentido, la Oficina de Edificios Federales y Puertos Fronterizos ha puesto en marcha medidas que permiten la preservación y el abastecimiento de recursos naturales como agua, gas, electricidad y espacios verdes para lo cual se ha trabajado en las siguientes áreas: el reemplazo de equipos con dispositivos para el ahorro de agua en los baños, la detección y la reparación de pérdidas de agua, el reemplazo de bombillas tradicionales por bombillas que consumen menos energía, el reemplazo y la limpieza de artefactos, la realización de estudios y diagnóstico de las instalaciones eléctricas, la identificación de fugas de gas, la instalación de detectores de movimiento, el establecimiento de rutinas para la prevención y el combate de incendios, la colocación de receptáculos para la recolección de basura con la separación de los residuos, solo para mencionar unos pocos. Simultáneamente, se ha promovido un acuerdo de colaboración entre INDAABIN y la Comisión Nacional de Energía para la formulación de medidas que permitan la eficiencia energética.

También hemos diseñado planes para identificar el uso y la función de la propiedad, de manera que encaje en el entorno urbano de cada lugar.

Se realiza una encuesta semestral a fin de medir la satisfacción del cliente y el ocupante en relación con la limpieza, la vigilancia, la preservación y el mantenimiento. Al mismo tiempo, analizamos la funcionalidad de las instalaciones y el aspecto físico de la propiedad. Identificamos el estado de preservación y mantenimiento de la propiedad. Durante el año 2004, 98% de los usuarios de los edificios federales y los puertos fronterizos consideraron que el servicio recibido por INDAABIN fue satisfactorio.

Esta encuesta comprende lo siguiente: una sección sobre datos de encuesta generales con los siguientes temas para obtener un puntaje:

- **Calidad:** El nivel de satisfacción en la prestación de servicios de limpieza, vigilancia, preservación y mantenimiento en las diferentes

áreas comunes de la propiedad.

- **Personal:** El grado de voluntad para ayudar, el conocimiento y la actitud del personal que trabaja en cada oficina de propiedad.
- **Servicio:** Evaluación del tiempo de atención y respuesta a las solicitudes y el suministro de información, periódicos y cuentas.
- **Instalaciones:** El estado de preservación y el funcionamiento de los sistemas eléctrico, hídrico, sanitario, de emergencia y de aire acondicionado, según el equipo en cada sitio de propiedad.
- **Imagen:** El aspecto físico de las diversas áreas comunes, la señalización interna y externa.

Una meta de INDAABIN en el campo de la administración de propiedad es

integrar elementos en cada propiedad, de acuerdo con los objetivos y las limitaciones en materia de arquitectura, que fusionen comodidad y funcionalidad en los edificios con técnicas y medidas para la sostenibilidad. Buscamos generar una cultura de ahorro de los recursos naturales, con el uso de equipos estándar para todas las propiedades, promover el empleo de propiedades en consonancia con su vocación arquitectónica y contexto, y emplear las áreas comunes para llevar a cabo eventos culturales en cada escenario en respaldo del desarrollo de sus artistas. ■

**Artículo suministrado por el Instituto de Administración y Avalúos de Bienes Nacionales de México.**





# La equidad social es fundamental para un mundo mejor, sostenible



*En realidad, la equidad y la imparcialidad penetran todos los aspectos de la sostenibilidad.*

Cuando Thomas Jefferson escribió sobre el deseo humano de vida, libertad y búsqueda de la felicidad, su lado revolucionario recriminaba básicamente por la idea de tiranía lejana.

La tiranía política era el objeto consagrado de desdén de Jefferson, pero la tiranía de cualquier tipo, ya sea económica, física, emocional, mental o espiritual, es el anatema de la expresión plena de la vida humana. Nadie desea ser tiranizado. Si nuestra meta es crear un mundo que realmente sustente la vida, se impone entonces la necesidad de que entendamos las tiranías de nuestra época y las maneras en las que socavan nuestras esperanzas por un futuro justo, próspero y sano.

Esto coloca las preocupaciones en torno a las personas en el centro de la conversación contemporánea sobre "sostenibilidad". En realidad, la equidad y la imparcialidad penetran todos los aspectos de la sostenibilidad. Las preguntas sobre equidad social engendran preguntas económicas y ecológicas y las lentes de cada una se pueden usar para examinarlas. Por ejemplo, la actividad económica tiene una repercusión social de gran envergadura, la cual se ve en la trayectoria cambiante del ámbito público en períodos de prosperidad o pobreza. El bienestar social es

afectado drásticamente también por la salud o la mala salud de los ecosistemas. Campesinos sin agua, edificios que enferman a sus habitantes, plantas eléctricas a carbón que liberan neurotoxinas a la cadena alimentaria son todas formas de tiranía lejana que oprimen la vida y la libertad de los campesinos, las familias y las comunidades.

Entonces, ¿como tenemos en cuenta los factores sociales en el diseño de un edificio, un plan maestro para un sitio o un complejo de viviendas? ¿Qué ocurre con los materiales que

se emplean en la construcción del edificio y la infraestructura que presta servicios en el entorno construido? Para comenzar, podemos considerar factores sociales desde el comienzo mismo, al inicio del proceso de diseño. Un arquitecto que diseña un establecimiento nuevo podría preguntarse: ¿Son los materiales y los productos que voy a especificar inocuos para las personas que los producen, instalan y usan? ¿Ganan todas las personas relacionadas con el edificio un salario vital? ¿Cómo





influirá el establecimiento la comunidad circundante?

Pero estas preguntas solamente no garantizarán buenos diseños que sustenten la vida. Pueden garantizar que los factores sociales se considerarán un elemento fundamental del proceso de diseño, pero necesitamos recordar que siempre debemos tener en cuenta el ámbito social en relación con las inquietudes económicas y ambientales. La concentración primariamente en un tema único motivo de preocupación distorsiona el proceso de diseño en perjuicio del todo, como lo vemos en diseños para edificios eficientes energéticamente

que prestan escasa atención a la repercusión de los materiales en la salud humana. Sin embargo, cuando consideramos la amplia conectividad de la economía, la ecología y la equidad comenzamos a notar las muchas maneras en las cuales su interacción genera posibilidades imprevistas. Descubrimos que podemos crear edificios que dejen una huella positiva en el mundo; edificios que no son simplemente menos contaminantes o menos dañinos para los habitantes sino que generen un espectro amplio de efectos beneficiosos, incluso revitalizantes.

Esto no es solo posible sino que es

una estrategia de diseño eficaz y comprobada. Si bien sus profesionales mantienen la necesidad de ser prácticos y redituables en el sentido convencional, están inspirados por Einstein que ningún problema puede ser resuelto por el mismo conocimiento que lo creó. De manera que en lugar de intentar ser “menos malos” o más eficientes dentro del marco del diseño convencional, innovan y afianzan las influencias positivas de la actividad humana y dejan un mundo mejor por haber pasado por aquí.

La incidencia de este cambio crece. En el ámbito del diseño de productos, vemos materiales inocuos, sanos que se pueden recuperar perpetuamente y refabricarse con lo cual se cierra eficazmente el círculo de flujos de materiales. Vemos edificios diseñados para generar más energía de la que consumen y plantas fabriles con techo ecológico que crean hábitat, restauran paisajes y filtran agua de lluvia de manera eficaz en función de los costos al tiempo que sirven de lugares seguros y cómodos para trabajar. Vemos establecimientos públicos con operaciones que enfocan la eficacia de los sistemas naturales que también ofrecen lugares muy agradables, refrescantes para reunirse, consultar y aprender. Desde esta perspectiva, en lugar de preguntar: ¿Cómo puedo satisfacer

**William McDonough + Partners** El Sr. McDonough es el director fundador de William McDonough + Partners, Architecture and Community Design, una firma de diseño reconocida internacionalmente que realiza trabajos de arquitectura y planificación inteligentes desde el punto de vista ecológico, social y económico en los Estados Unidos y en el exterior. *Sustainable Development and Society*, publicado por la Oficina de Administración de Bienes Raíces de GSA, está disponible en: [www.gsa.gov/realpropertypolicy](http://www.gsa.gov/realpropertypolicy).



las normas mínimas para el diseño edilicio? uno se puede preguntar: ¿Cómo puedo afianzar la salud económica, ecológica y social de aquellos que construyen, trabajan y residen cerca de mi establecimiento?

Peter Drucker, el famoso gurú de la administración, ha dicho que el trabajo de un gerente es hacer algo bien (ser eficiente) pero el trabajo de un ejecutivo es hacer lo correcto (ser eficaz). La función del administrador pasa a ser el trabajo en virtud de la estrategia una vez que el ejecutivo define lo correcto que se debe hacer: crear un producto seguro y sano que la gente desea; generar trabajo de calidad mediante la inversión en las personas; formular política que genera más beneficios en lugar de menos perjuicios.

En consecuencia, los ejecutivos tienen una función de liderazgo estratégico. Este libro (*Desarrollo Sostenible y Sociedad*) está diseñado con esa función en mente. Su propósito es fomentar la formulación de estrategias importantes para el cambio, empoderar a los líderes para hacer lo correcto. Mediante el análisis detallado, los estudios de casos y el comentario informado perfecciona y expande el entendimiento convencional de desarrollo sostenible, lo cual brinda a los encargados de la formulación de políticas las herramientas que necesitan para tomar decisiones inteligentes en la actualidad y trazar una ruta ética, eficaz, hacia el siglo XXI. ■

**William McDonough, FAIA**



GSA Office of Governmentwide Policy



## Sustainable Development and Society

October 2004

*Pasajes del prólogo de William McDonough en el informe "Sustainable Development and Society" [Desarrollo Sostenible y Sociedad], publicado por la*

*Oficina de Administración de Bienes Raíces de GSA; artículo suministrado por Jonathan Herz, de la Oficina de Administración de Bienes Raíces de GSA.*



# El diseño sostenible: un compromiso con el futuro

*GSA, como la organización de administración de la propiedad civil más grande del gobierno de los Estados Unidos, que suministra edificios y establecimientos para más de 1.1 millón de trabajadores federales, considera apropiado que el gobierno federal adopte un papel líder en el diseño de edificios ecológicos.*

Los términos “edificio ecológico”, “edificio de alto rendimiento” y “diseño sostenible” hacen referencia a edificios que afianzan el entorno interior, reducen el consumo de recursos no renovables y disminuyen al mínimo los desechos. La creación de lugares y edificios de trabajo sanos y productivos, con operación eficiente, tiene sentido empresarial.

GSA mantiene un compromiso con la sostenibilidad en el diseño, la construcción y las operaciones de edificios, lo cual es congruente con la misión de suministrar un lugar de trabajo superior para el trabajador federal y un valor superior para el contribuyente estadounidense. GSA considera que los edificios ecológicos de alto rendimiento pueden ayudar a lograr esto.

GSA utiliza el Sistema de Clasificación de Edificios Ecológicos de Liderazgo en Energía y Diseño Ambiental (LEED™) como criterio para el diseño y como una medida del éxito en la aplicación de principios de diseño sostenibles. A partir de 2003, los nuevos proyectos edilicios de GSA deben certificarse mediante LEED y se insta a lograr una clasificación de nivel plateado. Seite proyectos de GSA han alcanzado clasificaciones de LEED y más de 50 están tratando de obtener clasificaciones, lo cual supera a cualquier otra organización en el mundo.

La filosofía de diseño general de las Normas de Establecimientos para el Servicio de Edificios Públicos, es decir las normas y los criterios de diseño de GSA para los edificios nuevos y las reformas, representa este compromiso con el diseño sostenible. Incluye disposiciones para el diseño sostenible de paisajes, la eficiencia energética, el uso de productos con contenido reciclado, los requisitos de LEED y otras directrices a fin de que los establecimientos de la Administración sean más sostenibles.

GSA está mitigando las consecuencias negativas en el medio ambiente mediante cláusulas en sus solicitudes de arrendamiento que aumentan la eficiencia energética, reducen los residuos e instan al uso de productos preferibles desde el punto de vista ambiental. GSA respalda también el nuevo sistema de clasificación de LEED para Interiores Comerciales. El organismo arrienda más de 150 millones de pies cuadrados en todo el país y está ansioso por ver una clasificación para los edificios



ecológicos adaptada para los espacios arrendados en los edificios de oficinas.

GSA finalizó recientemente un estudio para calcular los costos de construir edificios con el empleo del sistema de clasificación de LEED. Los resultados, publicados en el sitio Web de la Guía para el Diseño Completo de Edificios en [www.wbdg.org](http://www.wbdg.org), indican que los costos para satisfacer las normas de LEED varían según las estrategias utilizadas. Para un proyecto por el cual se construirá un tribunal nuevo, se pueden lograr clasificaciones certificadas y plateadas de LEED sin costo adicional hasta una prima de 4%. Una clasificación dorada de LEED cuesta hasta 8% más. Dado que estos porcentajes encajan en las suposiciones de cálculo del proyecto y los imprevistos del diseño, los presupuestos estándar para el proyecto de GSA generan edificios ecológicos de alto rendimiento.

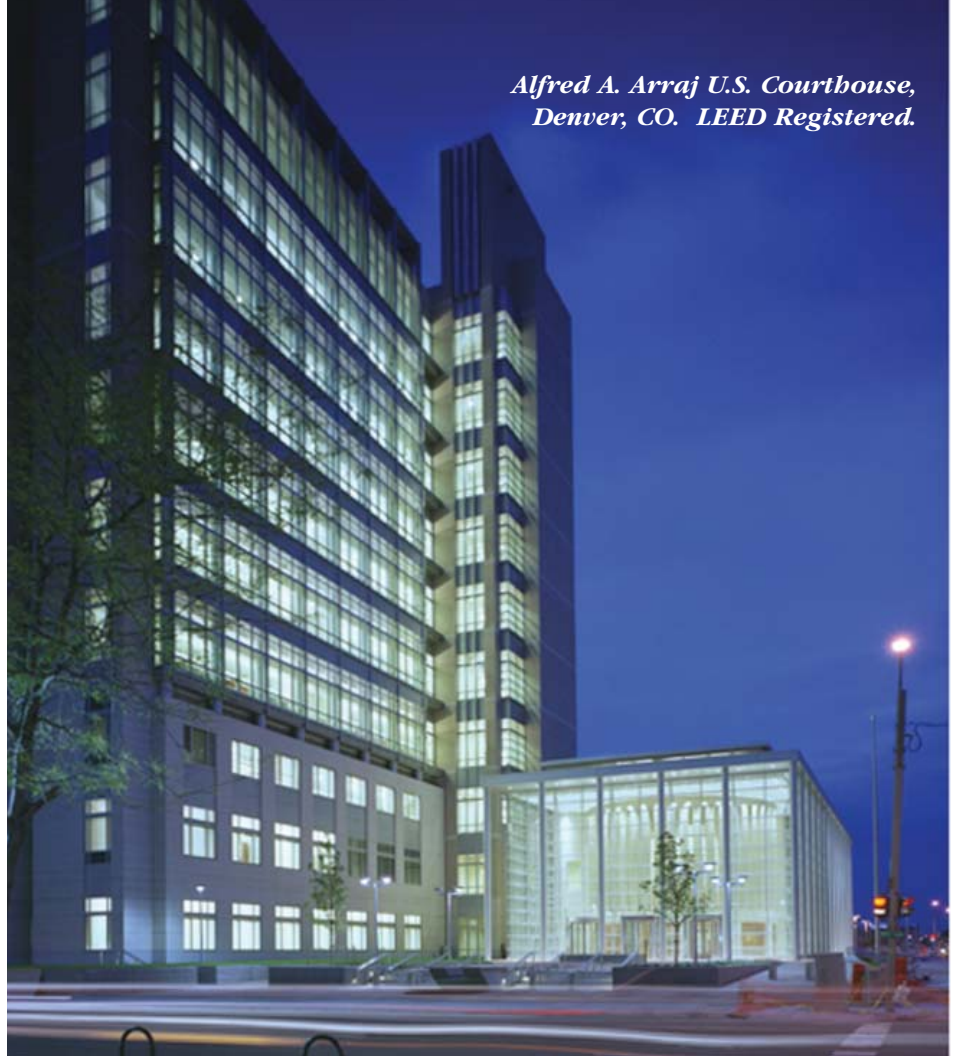
GSA está ayudando a transformar la percepción de la sociedad en torno a la construcción ecológica y la está transformando en la manera estándar de operar comercialmente. Desde la excavación a la construcción, la

*EPA New England  
Regional Laboratory  
(lease), Chelmsford, MA.  
LEED Gold.*

ocupación y el uso, GSA mantiene un compromiso con la creación de lugares de trabajo superiores que reduzcan los efectos negativos en el medio ambiente y afiancen la salud y la comodidad de los ocupantes.

Si desea más información sobre el programa de diseño sostenible de GSA, visite [www.gsa.gov/sustainabledesign](http://www.gsa.gov/sustainabledesign). ■

*Por Don Horn, AIA, LEED AP,  
Programa de Diseño Sostenible,  
Oficina de Ciencia Aplicada,  
Servicio de Edificios  
Públicos de GSA.*





# Enderezar la torre de aprendizaje: Lugar de trabajo 20•20 de PBS

*Antes de diseñar, o incluso programar, un lugar de trabajo, 20•20 ayuda al cliente a identificar los procesos laborales clave y las metas estratégicas.*



ESPAÑOL

Con cambios fundamentales como las computadoras y la conexión a Internet de bajo costo en casi todos los escritorios de cada empresa en Estados Unidos, los cambios profundos en la manera en que se realiza el comercio se han tornado evidentes crudamente en los últimos 25 años. La tecnología ha dado lugar a una revolución mediante la agilización de los procesos laborales y la aceleración de la información de maneras innovadoras. Como consecuencia, los trabajadores son ahora más productivos y las empresas más redituables. No obstante, el pensamiento innovador que es aparente en el avance hacia herramientas eficientes para el trabajo electrónico por parte de las empresas estadounidenses no se ha aplicado aún al espacio en el cual se realiza el trabajo de oficina; los edificios y los lugares de trabajo son, en gran parte, diseñados aún sin referencia alguna a la tarea que allí se realiza. El Servicio de Edificios Públicos de GSA (PBS) considera que existe una manera más eficaz de usar el espacio y está experimentando con métodos nuevos para determinar cómo el entorno del trabajo físico mismo se puede diseñar de manera que sea una herramienta de trabajo más eficaz y útil.

Hay otra razón por la cual es

importante que GSA suministre liderazgo en este ámbito: En los próximos diez años, uno de cada dos empleados federales estará en condiciones de jubilarse. Esto sumado a una encuesta reciente en la cual se muestra que el diseño físico de un lugar de trabajo es uno de tres factores principales que repercuten en la decisión de aceptar un trabajo, o permanecer en un trabajo, dejan en claro que PBS necesita trabajar con los clientes a fin de garantizar que los nuevos espacios de oficinas federales no sean los entornos de trabajo disfuncionales, las "villas de Dilbert", que dificultan la contratación y la retención, frustran a los empleados, reducen la productividad y desbaratan la eficacia institucional.

Desde 1999, el Programa de lugares de trabajo integrados de GSA comenzó a abordar la conexión entre el diseño del lugar de trabajo y el éxito institucional. Estableció un marco conceptual importante según es ejemplificado por sus Hitos del lugar de trabajo productivo. PBS estableció el Programa lugar de trabajo 20•20 para aplicar la visión del lugar de trabajo integrado a proyectos reales.

A fin de llevar adelante esta innovación ambiciosa, PBS inició un proceso de proyectos piloto. Con la ejecución de varios proyectos piloto

para el lugar de trabajo, 20•20 explora soluciones prácticas a cuestiones que se desprenden del lugar de trabajo integrado. Los resultados son supervisados con el propósito de calcular el grado en el cual el proceso ha afianzado la capacidad del organismo de realizar su misión. PBS y sus socios han creado una serie abundante de herramientas y técnicas que aceleran esta tarea sobrecogedora. Las pruebas experimentales están comenzando a ponerse a la altura, con algunas lecciones fascinantes que se aprendieron sobre todo desde la colaboración hasta maneras económicas de afianzar la privacidad del discurso en espacios de oficina abiertos y con más por venir. La evaluación del proyecto y la aplicación de las lecciones aprendidas son esenciales para 20•20.

Si no se emplea una estrategia más dinámica para determinar las necesidades de los usuarios, el paso hacia una oficina nueva en general comienza (y culmina) con un mero enfoque físico de pies cuadrados por persona. Lamentablemente, el tratamiento exclusivo del aspecto "matemático" del lugar de trabajo lleva al tipo de lugares de trabajo entorpecedores, improductivos ¡que estamos tratando de abandonar! Por



otra parte, el Lugar de Trabajo 20•20 emplea una táctica muy diferente. Antes de diseñar, o incluso programar, un lugar de trabajo, 20•20 ayuda al cliente a identificar los procesos laborales clave y las metas estratégicas. Al trabajar de esta manera para crear una base conceptual sólida se aprovecha la flexibilidad y el bajo costo del cambio que está disponible en la etapa previa al diseño, antes de que “comiencen a rodar” las etapas finales del concepto y diseño. Demasiados gerentes de proyectos están familiarizados lamentablemente con el costo de las solicitudes de modificaciones cuando el proceso de diseño o construcción se encuentra avanzado. Empleando una analogía histórica, se encuentran en el apuro en el que se encontraron los constructores de la Torre inclinada de Pisa, descubrieron demasiado tarde que las presunciones, la base sobre la que se construyó el proyecto, eran inadecuadas o simplemente equívocas. Los compromisos costosos en ese momento son la única opción a fin de evitar que el proyecto se desmorone. La satisfacción del cliente se convierte invariablemente en la víctima de este tipo de disposición: Después de todo, ¿una torre inclinada no era lo que los habitantes de Pisa querían cuando comenzó la construcción!

Lugar de trabajo 20•20 difiere de la “planificación del espacio” tradicional de varias maneras importantes. El programa comienza con un **proceso de descubrimiento** rápido e innovador. Durante esta fase, el consultor trabaja con el organismo para identificar los factores determinantes internos y externos del

cambio y definir maneras existentes y convenientes de trabajar. Esto es facilitado por encuestas por computadoras. Los resultados se analizan en profundidad y luego son seguidos por el **desarrollo del escenario**, el cual incluye la programación del lugar de trabajo y la formulación de conceptos y soluciones alternativas. La **traducción al diseño** requiere una serie de contrapesos y salvaguardias que garantizan un apretón de manos, en lugar de un rechazo, cuando el proyecto avanza por las fases de consultoría, diseño y construcción. El programa del Lugar de Trabajo 20•20 utiliza también herramientas para la **gestión del cambio**. A fin de convertir en realidad plenamente las oportunidades de un paso hacia un entorno físico nuevo, se identifican en un principio factores culturales e institucionales que inhiben o facilitan el cambio, y se ejecuta un proceso continuo para gestionar estos factores. Por último, se evalúa el área de trabajo finalizada durante una **fase de medición** a fin de garantizar que se hayan alcanzado los criterios de desempeño de la organización. En esta estrategia de 20•20 es esencial el uso de un marco de puntuación equilibrada. Se trazan hipótesis para vincular procesos y metas institucionales a los cambios en el lugar de trabajo físico. Estas se expresan claramente a fin de optimizar el desempeño de la clientela, de los aspectos financieros, institucionales e individuales de la organización.

Este énfasis en el aspecto institucional no significa que el Lugar de Trabajo 20•20 ignore el aspecto tangible de los bienes raíces, ni mucho

menos. El Lugar de Trabajo 20•20 emplea medidas robustas, dispositivos para la medición diseñados específicamente y conocimientos profesionales acumulados que se proponen reducir el costo y la tasa de alquiler temporal, con lo cual se establece reconocimiento de marca, mejoramiento estético y medición del efecto de un nuevo lugar de trabajo en la satisfacción del cliente (incluso la acústica y la iluminación). Mediante el empleo de técnicas de diagnóstico innovadoras para centrarse en la razón verdadera detrás de un lugar físico, el Lugar de Trabajo 20•20 se remonta a una de las filosofías base del movimiento de diseño moderno temprano. El arquitecto maestro, Louis Sullivan declaró: “La forma sigue a la función”. Las herramientas que PBS ha creado con los socios de los sectores académico y privado prometen contribuir a la creación de una forma espacial que respalde las condiciones institucionales, todo porque la función se entendió más profundamente al comienzo del proyecto.

De este modo, un paso a un espacio nuevo no es meramente un fastidio o un gasto indirecto dado que ofrece la posibilidad de reforzar una estrategia empresarial de la organización y fortalecer sus procesos laborales, al tiempo que aumenta la eficacia del lugar de trabajo. Si necesita información adicional, sírvase comunicarse con el Director de Lugar de Trabajo 20•20, el Sr. Kevin Kelly en (202) 253-2042 o [kevin.kelly@gsa.gov](mailto:kevin.kelly@gsa.gov). ■

**Artículo de Kevin Kelly, Director de Lugar de Trabajo 20•20, Servicio de Edificios Públicos de GSA.**

# Mejoramiento de la organización mediante el perfeccionamiento del lugar de trabajo: la Oficina de Derechos Civiles de GSA

*La Oficina de Derechos Civiles ha entendido que los dólares invertidos en el lugar de trabajo van mucho más allá del aspecto mejorado, “compran” más valor mediante el uso del lugar como una herramienta para mejorar la organización.*

Cuando Madeline Caliendo recibió financiación para rehacer su espacio de oficina en la organización, nunca pensó que su nuevo diseño del espacio, además de mejorar su área de trabajo, podría mejorar también su organización. En calidad de Administradora Asociada de la Oficina de Derechos Civiles de GSA, Caliendo sabía intuitivamente que su área de trabajo corriente constituía un problema para su organización, pero recién cuando accedió a la presentación sobre el Lugar de Trabajo Integrado de la Oficina de Política Gubernamental de GSA se dio cuenta del potencial mayor del lugar para fomentar la misión y mejorar el desempeño de la organización. Al trabajar con Fran Mazarella, un diseñador de interiores en el Servicio de Edificios Públicos de GSA (PBS), Leigh Stringer y Jim Rice de HOK Advance Strategies y Carol Jones, una diseñadora de iluminación que trabaja en FEMP\*, Caliendo y su personal comenzaron un viaje de descubrimiento para determinar cómo el trabajo en su organización y cómo su lugar de trabajo podría ayudarlos.

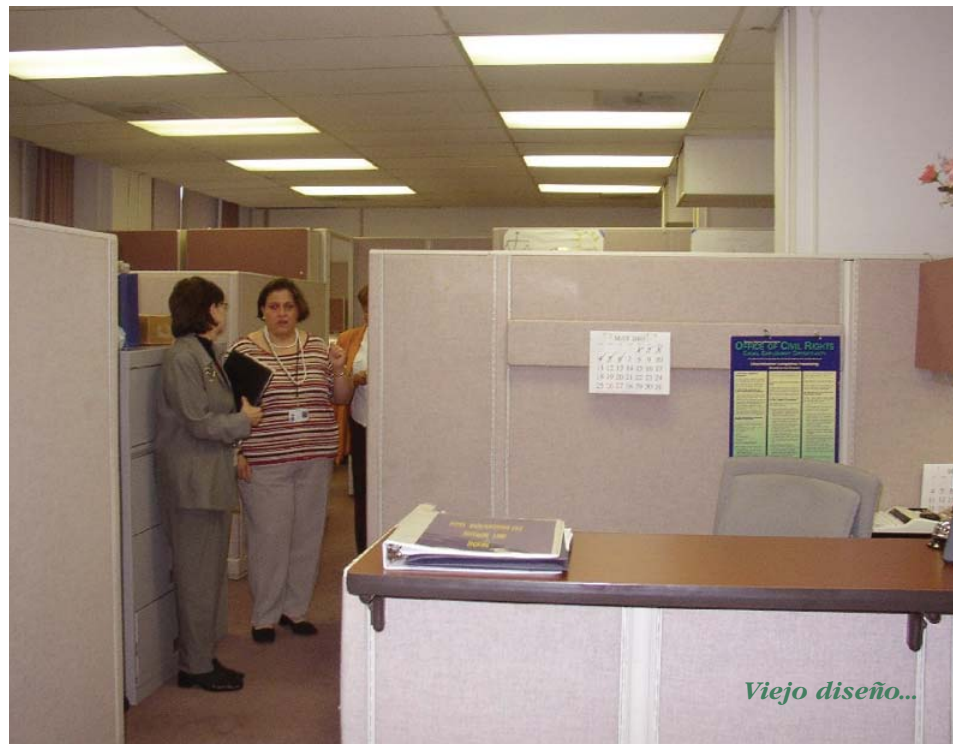
\* FEMP – Programa Federal para la Gestión Energética

A través del proceso del Lugar de Trabajo 20•20, la Oficina de Derechos Civiles (OCR) incorporó a los 15 miembros de su personal para determinar lo que era importante en su organización, lo que necesitaba mejorarse y cómo podría reconfigurarse el lugar de trabajo para ayudar a satisfacer estas metas. Esbozaron en primer término los objetivos empresariales:

- Adopción de un enfoque más estratégico para las operaciones y el servicio al cliente,

- Paso del cumplimiento de la ley a la prevención mediante mayor capacitación en el terreno,
- Promoción de mejor comunicación,
- Creación de un proceso formal para el seguimiento de las reclamaciones respaldado por tecnología mejorada, y
- Resolución de la tensión entre la necesidad de concentración individual y la interacción grupal.

Estos objetivos se desprendieron de un número de factores determinantes



clave identificados durante el proceso, como la insatisfacción con el lugar de trabajo corriente y el mejor uso de recursos limitados.

El equipo de planificación y el personal de OCR llegaron a decisiones para abordar estas necesidades en virtud del consenso grupal y mediante el uso de un charette o taller de diseño, donde el cliente ayudó a formular el diseño e incluso llegó a diseñar algo. Los resultados del taller se delinearon luego por escrito en un informe estratégico que describió un método viable para el lugar de trabajo vinculado directamente con las necesidades empresariales del cliente. El proceso del Lugar de Trabajo 20•20 ayudó al personal de OCR a comprender mejor las razones del diseño final del espacio y cómo se apoyarían las tareas realizadas. La referencia a este documento durante la ejecución del proyecto ayudó a garantizar que el nuevo lugar de trabajo respondiera directamente a las necesidades empresariales estratégicas y los patrones de trabajo de OCR. Lo que es más importante, mantuvo el foco del equipo de diseño y los usuarios en las cuestiones importantes.

El diseño final del lugar de trabajo para la Oficina de Derechos Civiles abordó específicamente las necesidades estratégicas y las directivas escritas para el diseño de la organización mediante:

- **Espacio para la colaboración y la interacción informal** con la consolidación del área de trabajo del personal y un área pequeña de reuniones próxima a las oficinas.
- **El equilibrio entre la privacidad y la confidencialidad y el acceso y trabajo en grupo** mediante la



separación de los espacios para la interacción pública y el trabajo del personal, con paneles más bajos entre las estaciones de trabajo, lo cual brinda una zona de trabajo privada compartida y establece protocolos para el uso de la oficina.

- **Un mejor entorno físico** al mejorar la circulación de aire con ventiladores de techo, el uso de pintura, tapete y muebles que no contaminan el aire interior y plantas naturales para ayudar a purificar el aire y establecer un nexo con la naturaleza.
- **Mejor uso del espacio existente** mediante la creación de configuraciones más eficientes de la estación de trabajo que liberan espacio para los servicios grupales.
- **La individualización del área de trabajo** con muebles modulares no

empotrados y alumbrado para las tareas visuales, que los ocupantes reorganizan fácilmente a fin de adaptar a sus necesidades, y el control individual de las luces, los ventiladores y las persianas.

Mazarella utilizó la lista de verificación para los criterios de LEED CI\*\* a fin de determinar la dirección del diseño y los recursos sostenibles. El proyecto avala el compromiso de GSA con el diseño sostenible mediante el uso de muebles y tapete de material reciclado, luces y ventiladores que ahorran energía, con lo cual se ofrece a los ocupantes acceso a luz y vistas naturales, control

\*\* LEED CI – Liderazgo en el Diseño Energético y Ambiental para los Interiores Comerciales



más individual de las condiciones ambientales y calidad mejorada del aire.

La nueva área de trabajo ha realmente tenido consecuencias para el personal de OCR. De acuerdo con Caliendo, “el proceso de Lugar de Trabajo 20•20 nos lleva a pensar de manera diferente sobre nuestro lugar de trabajo. Como resultado de examinar las funciones importantes de cada

colega, hemos logrado crear un lugar de trabajo que es estratégico y dinámico”. Los miembros del personal concuerdan con que el área repercute positivamente en su estado de ánimo, aumenta la divulgación de conocimiento y las oportunidades para la colaboración y ofrece los tipos correctos de áreas de trabajo para las diversas tareas. La Oficina de Derechos Civiles ha entendido que los dólares invertidos en el lugar de

trabajo van mucho más allá del aspecto mejorado, “compran” más valor mediante el uso del lugar como una herramienta para mejorar la organización. ■

*Artículo suministrado por Rob Obenreder, AIA, Oficina de Administración de Bienes Raíces de GSA y Fran Mazarella, ASID, LEED AP, Servicio de Edificios Públicos de GSA.*

**Conceptual Layout A: Separate Management and Staff Suites**



# Plan para el capital humano



*“El capital humano es el conocimiento, la experiencia, el talento, el entusiasmo y el esfuerzo que las personas aportan a su trabajo.”*

La gestión estratégica del capital humano es la primera de cinco metas gubernamentales definidas en el programa de gestión del Presidente. El compromiso y la continuación del Programa del Presidente permitirá a los organismos tornarse más receptivos y orientados a los procesos y menos burocráticos y jerárquicos. La ejecución de una estrategia de capital humano que armonice con nuestra misión y las necesidades de los organismos de nuestros clientes nos permitirá aprovechar al máximo el conocimiento, la capacidad y las aptitudes de los colegas. En términos simples, se refiere a colocar a las personas correctas en el puesto correcto en el momento oportuno, a fin de satisfacer las necesidades actuales y futuras de nuestros clientes.

Claramente, entender los beneficios de una iniciativa y la ejecución de esa iniciativa son dos cosas muy diferentes. Las complejidades de establecer una estrategia para el capital humano son enormes, como hemos visto en la Oficina Central del

Servicio de Edificios Públicos (PBS). En PBS se lanzó una iniciativa para el capital humano en el verano de 2002. El ímpetu de este ejercicio fue doble: a) la administración superior de PBS determinó una necesidad genuina de enfocar el capital humano de manera prudente, empresarial y b) se desafió a GSA y a otros organismos federales a que cumplieran elementos específicos del Programa de gestión del Presidente. Este esfuerzo inicial fue limitado por la misión de PBS existente y destacó la necesidad de una evaluación integral del papel y la misión futuros de PBS. Tradicionalmente PBS era considerado proveedor de locales de oficina a otros organismos federales y frecuentemente era conocido como el “terrateniente del gobierno.” La pregunta central fue si PBS permanecería estrictamente en este rubro o si expandiría su horizonte y aumentaría la relevancia en el sector federal.

Antes del lanzamiento de una iniciativa más formal para el capital humano se consideró necesaria una

evaluación de las funciones y negocios primarios así como el posicionamiento potencial de PBS para ofertas futuras. En términos simples, PBS necesitaba una autoevaluación del trabajo futuro y una estrategia empresarial racional antes de evaluar la composición necesaria de su población activa.

Un comité directivo compuesto de ejecutivos principales provenientes de varias regiones y la Oficina Central evaluaron la misión corriente de PBS y los ámbitos potenciales para considerar en el futuro. Al estudiar oportunidades nuevas, se reunieron equipos compuestos por expertos regionales en el programa con el propósito de evaluar los procesos laborales actuales así como los procesos futuros mejorados y los procesos para tareas recientemente definidas. Se identificaron también las funciones, el trabajo y los procesos asociados de manera tan precisa como fue posible y luego las competencias correspondientes necesarias para realizar la tarea. Se

describieron los cargos cuando se materializaron las nuevas funciones y la fuerza laboral existente solicitó cargos en la nueva organización. Se llevaron a cabo evaluaciones en virtud de la competencia para determinar las calificaciones de los postulantes y se asignó la fuerza laboral a cargos en virtud de las preferencias individuales y las necesidades institucionales.

La estrategia general concebida está dedicada a trasladar la organización de un caso "A" a un caso "B" a un caso "C." El caso "A" se define como una estrategia comercial del "servicio tradicional", mediante la cual PBS suministra espacio a los clientes. El caso "B" es una estrategia más dinámica orientada al cliente. Coloca a PBS en una posición de asesoramiento en relación con los clientes, donde PBS suministra "soluciones para la población activa" dirigidas a afianzar el desempeño de los organismos de los clientes. Finalmente, el caso "C" expande la función consultora de PBS ante los clientes y prevé que PBS ofrecerá una variedad amplia de soluciones para el

área de trabajo que van mucho más allá de simplemente arrendar o poseer el área. La intención es que los ofrecimientos al cliente se hagan en virtud de una comprensión minuciosa de su trabajo, misión y necesidades y creen opciones que no habrían considerado o conocido de otra manera.

Con la metamorfosis de la Oficina Central de PBS en una organización nueva determinada por las necesidades de los clientes, las nuevas funciones y papeles se están definiendo aún cotidianamente. Siempre habrá una evolución de las funciones dado que los conceptos en los documentos no siempre se corresponden con las realidades en el terreno. Queda claro que la estrategia de capital humano nunca estuvo pensada como un ejercicio en un momento único. De hecho, una de las oficinas que surgió de este esfuerzo es la División para la Gestión de Activos de Capital Humano (HCAM, por sus siglas en inglés) y tiene a su cargo la evaluación ininterrumpida de las necesidades de capital humano de

PBS y la presentación de recomendaciones y soluciones en respuesta a esas necesidades. Básicamente, la responsabilidad de este grupo es poner en marcha una estrategia de capital humano de manera continua. La evaluación ininterrumpida de las necesidades institucionales cambiantes debe considerarse en relación con la composición de nuestra fuerza laboral y de las limitaciones a las que podríamos enfrentarnos. A manera de ejemplo, GSA se está enfrentando a una brecha entre generaciones en la composición de su personal. La mayoría de los colegas tienen menos de 28 años de edad o más de 55.

A la luz de esto, la estrategia de capital humano ayudará a identificar las competencias futuras que PBS necesita a fin de ampliar la capacidad de la institución para sumar valor esencial a los clientes y eliminar las deficiencias de capital humano de la manera más prudente posible. La conclusión es que PBS mantiene un compromiso con la ejecución de una estrategia de capital humano que garantizará la mirada constante hacia el horizonte para prever las necesidades institucionales...y suministrar una fuerza de trabajo más que preparada para dar respuesta a esas necesidades. Asignemos las personas correctas a los puestos pertinentes en el momento oportuno.

*Artículo suministrado por Stephen Hochman, Director interino, Planificación de la Fuerza Laboral de PBS, Servicio de Edificios Públicos de GSA.*

*La ejecución de una estrategia de capital humano que armonice con nuestra misión y las necesidades de los organismos de nuestros clientes nos permitirá aprovechar al máximo el conocimiento, la capacidad y las aptitudes de los colegas.*



# Formulación de políticas para la realización de teleconferencias por computadora: presencia virtual



*Tal vez contribuya a preparar el terreno para que los administradores en el gobierno federal adopten el trabajo a distancia...*

**ANTECEDENTES:** En abril de 2004, el Equipo de trabajo a distancia gubernamental de GSA se embarcó en un proyecto piloto, en asociación con el Consorcio de Trabajo a Distancia, a fin de evaluar y estudiar el potencial para suministrar una "presencia virtual" (es decir, teleconferencia por computadora) a trabajadores a distancia en sus hogares. El Consorcio de Trabajo a Distancia es una organización sin fines de lucro establecida "para acelerar la adopción temprana de diseños y tecnologías eficaces en función de los costos y fáciles de usar para trabajar y colaborar desde lugares remotos" (véase <http://www.teleworkconsortium.org>).

Durante el verano, el equipo trabajó en muchas de las cuestiones técnicas en torno a la capacidad para realizar una teleconferencia por computadora entre las oficinas en los hogares. A finales del verano de 2004 se logró el éxito en el ámbito de teleconferencias por computadora entre los trabajadores a distancia en los hogares, el Consorcio de Trabajo a Distancia y el Centro de Trabajo a Distancia en Winchester, Virginia. Luego comenzaron los planes para expandir el proyecto piloto a la oficina central de la sede de GSA en Washington, DC, un emprendimiento más difícil. En diciembre de 2004, se realizó una teleconferencia satisfactoria por computadora entre la sede de GSA, el Consorcio de Trabajo a Distancia y el Centro de Trabajo a Distancia de Winchester. En la actualidad, el Equipo de trabajo a distancia de GSA está formulando una política y procedimientos para el uso de la "presencia virtual" como una forma afianzada de

comunicación para los trabajadores en sus hogares.

## **BENEFICIOS DE LA PRESENCIA VIRTUAL:**

La teleconferencia por computadora es un método progresivo de comunicación en el área de trabajo cada vez más móvil y distribuida. La comunicación por correo electrónico tradicional puede algunas veces carecer de significados sutiles que son indicados por las inflexiones de la voz. La comunicación telefónica tal vez no transmita el énfasis que aporta el lenguaje corporal al significado del mensaje. La teleconferencia por computadora se aproxima más a la comunicación en vivo, cara a cara, entre dos o más personas dado que incorpora el lenguaje corporal y las inflexiones de la voz. Esto mejora la comunicación y la comprensión, lo cual aumenta la productividad. Cada vez más la teleconferencia se usa para reducir el número de viajes. Está creciendo la comunicación a larga distancia en todo el mundo. GSA, en su función líder en telecomunicaciones, sirve de modelo a otros organismos federales. La prueba piloto de la teleconferencia por computadora ayuda a GSA a compartir eficazmente con otros organismos el conocimiento obtenido. Tal vez contribuya a preparar el terreno para que los administradores en el gobierno federal adopten el trabajo a distancia y satisfagan los objetivos legislativos de suministrar oportunidades de trabajo a distancia a empleados que reúnen las condiciones.

## **CONSIDERACIONES TECNOLÓGICAS:**

Como socio del proyecto piloto, el Consorcio de Trabajo a Distancia suministró los programas informáticos, los sistemas de

video, los equipos informáticos y las redes en colaboración para respaldar la teleconferencia por computadora. Las oficinas en los hogares necesitan los medios para mantener comunicaciones por banda ancha (es decir de alta velocidad) a fin de posibilitar la transferencia de datos de video en vivo. La seguridad es una inquietud importante para la sede de GSA. Se configuraron los servidores especialmente con el propósito de garantizar la seguridad de la red de la Oficina Central de GSA. Debido a las altas necesidades de la banda ancha para llevar a cabo una teleconferencia por computadora, la degradación de la red en la Oficina Central de GSA es otro ámbito importante para el análisis. Hasta el momento, no se ha visto una repercusión negativa en el rendimiento de la red; no obstante, las pruebas de volumen y tráfico continuarán con la incorporación de otras computadoras.

**CONCLUSIÓN:** El Equipo de Trabajo a Distancia de GSA está formulando políticas y procedimientos para regir el uso de la teleconferencia por computadora para GSA. Las condiciones de seguridad y banda ancha determinan el uso sensato de la teleconferencia. La política hará referencia también a cuestiones de confidencialidad. GSA planea continuar la expansión de los medios para la presencia virtual, con la ejecución en una oficina del programa dentro de la sede de GSA en curso. Si desea más información, sírvase comunicarse con Theresa Noll por correo electrónico a [Theresa.Noll@gsa.gov](mailto:Theresa.Noll@gsa.gov). ■

**Artículo de Theresa Noll, Oficina de Administración de Bienes Raíces de GSA.**

# Nuevo decreto del ejecutivo 13327 para mejorar “la administración del patrimonio de bienes raíces federales”

*El decreto del ejecutivo 13327 estableció condiciones específicas que promueven la eficiencia y la eficacia de la gestión de los bienes raíces federales.*



**E**l 4 de febrero de 2004 el Presidente firmó el decreto ejecutivo 13327 titulado “Administración del Patrimonio de Bienes Raíces Federales.” El decreto amplía el decreto del ejecutivo 12512 “Administración de Bienes Raíces Federales” firmado por el Presidente Reagan en 1985 y fortalece la rectoría del organismo en materia de tenencia de tierras para los bienes raíces. El decreto del ejecutivo 13327 estableció condiciones específicas que promueven la eficiencia y la eficacia de la gestión de los bienes raíces federales.

**Establecer un funcionario principal para los bienes raíces...** en el organismo para crear y poner en vigencia el proceso de planificación de los activos del organismo. Esto se aplica a los organismos cubiertos en las secciones 901 (b) 10 y 901 (b) (2) del título 31 del USC.

**Crear un Consejo Federal de Bienes Raíces...** en la Oficina de Administración y Presupuesto (OMB) a fin de formular directrices y suministrar liderazgo que garanticen el éxito en la ejecución de una estrategia de transformación amplia a integradora para los bienes raíces federales. El Consejo comprenderá al funcionario principal para los bienes raíces, el Administrador de Servicios Generales, el Funcionario Financiero Principal en OMB y estará presidido por el Vicedirector de Administración en OMB.

**Suministrar medidas de desempeño...** para evaluar el desempeño de los bienes raíces. Estas

medidas serán formuladas por el funcionario principal para los bienes raíces de OMB y serán públicas por la Administración de Servicios Generales (GSA).

**Crear y mantener una base de datos gubernamental...** para administrar mejor el inventario de 3.400 millones de pies cuadrados en bienes raíces del gobierno. Del mismo modo, GSA en consulta con el funcionario principal para bienes raíces puede establecer normas para la tecnología de la información destinadas a facilitar la notificación de datos del inventario de manera estandarizada.

**Crear y promover iniciativas legislativas para los bienes raíces...** para aprobación del Congreso. OMB y GSA, en colaboración con los organismos con tenencia de tierras, presentarán propuestas legislativas para mejorar la gestión de los bienes raíces mediante la adopción de técnicas de gestión del sector privado apropiadas.

A fin de satisfacer estas condiciones, el funcionario principal para bienes raíces estableció cuatro comités: Planificación para la Gestión de Activos; Medidas de Desempeño; Inventario de la Propiedad y Sistemas. Estos comités trabajaron juntos para establecer principios rectores para el funcionario principal para bienes raíces, establecieron los componentes de un plan de gestión destinado a los activos del organismo, elementos de datos del inventario de la propiedad y medidas de desempeño gubernamentales.

- **Principios rectores:** Los principios rectores sirven como los objetivos estratégicos del funcionario principal para bienes raíces a fin de mejorar la gestión de la propiedad inmueble. Los organismos deben garantizar que todas las iniciativas para los bienes raíces sean llevadas adelante de manera congruente con estos principios.
- **Plan de gestión de activos.** Cada organismo redactará un plan de gestión de activos que aborde, al menos, los principios rectores del funcionario principal y los componentes del plan. El plan de gestión de activos está sujeto a la revisión de la Oficina de Gestión y Presupuesto.
- **Elementos del inventario de propiedad y medidas de desempeño:** El funcionario principal para bienes raíces identificó y definió 23 elementos de datos obligatorios que deben ser captados y notificados por los organismos. Estos elementos de datos respaldan las metas del decreto del ejecutivo, así como las condiciones del Comité de Medidas de Desempeño.

El funcionario principal para bienes raíces seguirá con los esfuerzos en virtud del decreto del ejecutivo para aumentar la eficacia de la gestión de los bienes raíces en el gobierno federal. ■

**Autora: Dennis Goldstein, Oficina de Administración de Bienes Raíces de GSA.**

## Disposiciones para el retroarriendo

*Direccionamiento de la autoridad existente para mejorar la custodia de los bienes raíces:*

La Administración de Servicios Generales (GSA) ha obtenido el permiso de la Oficina de Administración y Presupuesto (OMB) para experimentar con una autoridad reglamentaria a fin de mejorar la custodia de los bienes raíces. En la ley de presupuesto anual para el año fiscal 1986 (P.L. 99-190) el Congreso autorizó a GSA a contar con disposiciones de arriendo de terreno-retroarriendo en virtud de 40 U.S.C. 585(c). La ley determina que “las cantidades puestas a disposición de la Administración de Servicios Generales

para el pago de arriendo se pueden usar para arrendar locales por un período inferior a los 30 años, en los edificios construidos en terrenos propiedad del Gobierno”. GSA no ha logrado usar la autoridad porque estas disposiciones se calificarían como arriendos de capital.

No obstante, a partir de julio de 2003, OMB publicó su nueva pauta de evaluación A-11 que permite que las disposiciones 585(c) se cuenten como un contrato de arrendamiento operativo. GSA y OMB concuerdan que es importante evaluar los beneficios de esta

autoridad para mejorar la gestión de los bienes raíces. En consecuencia, se permitirá a GSA evaluar un sitio único en el inventario de bienes raíces y arrendar a otros hasta 50% de los locales del edificio construido en los terrenos de propiedad federal. El uso adicional de la autoridad establecida en 585(c) se basará en una evaluación del piloto. GSA está trabajando con OMB y planea probar la autoridad establecida en 585(c) en el año fiscal 2005.

Si desea más información sobre esta iniciativa para mejorar la custodia de los bienes raíces, comuníquese con Ron Whitley al 202-501-1505 o por correo electrónico a [ronald.whitley@gsa.gov](mailto:ronald.whitley@gsa.gov). ■

**Autor: Ron Whitley, Oficina de Administración de Bienes Raíces de GSA.**

## Autoridad para conservar los ingresos

*Nueva autoridad de GSA para conservar los ingresos devengados de la enajenación de bienes raíces:*

El 8 de diciembre de 2004, el Presidente George W. Bush firmó la “Ley de asignaciones consolidadas de 2005 (P.L. 108-447).” En la sección 412 de las disposiciones generales de la Administración de Servicios Generales (GSA), el organismo concedió la autoridad de conservar los ingresos netos de la enajenación de propiedad personal real y relacionada. Estos fondos se depositarán en el Fondo de Edificios Federales de GSA y se usarán para las necesidades de capital para bienes raíces, a pesar de otras disposiciones legales.

La autoridad concedida a GSA, que se

había solicitado para todos los organismos tenedores de tierras en nuestra legislación para la reforma de los bienes raíces, le permitirá mejorar la custodia de su inventario de edificios federales. Esto ayudará a GSA reducir sistemáticamente la cantidad de locales deteriorados o subutilizados en el inventario de bienes raíces mediante proyectos para activos de capital como la adquisición de establecimientos y equipos nuevos, construcciones importantes, mejoras y proyectos de mantenimiento no recurrente (renovaciones, modificaciones, expansiones y aplicación de remedios en relación con el medio ambiente), así como cobertura de los

gastos para la enajenación de propiedad.

La autoridad nueva se aplicará solamente a los bienes raíces en custodia y control de GSA. Los ingresos netos recibidos por GSA por la enajenación de bienes raíces propiedad de otros organismos con tenencia de tierras se depositarán en el Fondo para la Conservación de Tierras y Agua. Los organismos para la tenencia de tierras con autoridad reglamentaria para conservar los ingresos derivados de la enajenación de bienes raíces recibirán los ingresos netos en forma de depósitos a las cuentas financieras que se establezcan para los organismos. Si desea más información sobre esta autoridad, sírvase comunicarse con Ron Whitley al 202-501-1505 o por correo electrónico a [ronald.whitley@gsa.gov](mailto:ronald.whitley@gsa.gov). ■

**Autor: Ron Whitley, Oficina de Administración de Bienes Raíces de GSA.**



# Nueva ley general de México que rige la propiedad nacional e INDAABIN

*Procuramos mejorar y determinar el futuro de la administración de bienes raíces a nivel federal. Pensamos que con un marco reglamentario preciso, construiremos la base, como lo hemos hecho, que permita convertirnos en una administración pública innovadora a la vanguardia del cambio.*

**A** la luz de varias reformas constitucionales y legales a las que estuvo expuesto México en los últimos años, la Ley Nacional de Propiedad de 1982 se tornó obsoleta. Como consecuencia de esto y a raíz del interés por parte de la Oficina del Presidente de la República y con el poder legislativo que entró en vigencia y que se publicó en la Gaceta Oficial de la Federación, se aprobó en 2004 la nueva ley que rige la propiedad nacional, la cual contiene muchos aspectos de principios innovadores como los siguientes:

- Mayor protección para la propiedad nacional
- Precisión en las competencias entre las Oficinas de la Administración
- Descentralización de funciones
- Una Administración eficiente
- Simplificación administrativa
- Regulación integral de los activos nacionales
- Mecanismos para apoyar los recursos

Varios elementos sustanciales relacionados con estas categorías comprenden:

- la concepción de procedimientos administrativos nuevos que permitan al gobierno federal proteger y conservar los bienes raíces;
- el establecimiento de mecanismos en apoyo de la adopción de criterios uniformes para solucionar los problemas que afectan a los bienes raíces;
- la simplificación de procedimientos para la venta de activos nacionales y para la disminución del concepto de dominio público y su sanción cuando esta operación avance bien y para reservar recursos públicos como contribución a las medidas de administración y la venta de la propiedad federal cuando sea más eficiente.

De acuerdo con las necesidades y las premisas de la nueva ley y las políticas sobre propiedad ejecutadas por la Secretaría de Funciones Públicas, era necesario fortalecer la estructura de la Comisión para el

Fortalecimiento de la Propiedad Nacional, mediante la formación de un Instituto con un campo de acción más amplio, el cual absorbió las atribuciones, funciones y poderes nuevos establecidos por ley y también los ejercidos por CABIN.

Por estas razones, el 2 de septiembre de 2004, se publicó el Reglamento del Instituto de Administración y Avalúos de Bienes Nacionales, INDAABIN, en la Gaceta Oficial de la Federación y este ente reemplazó a CABIN. La organización tiene a su cargo el suministro de servicios inmobiliarios, de registro y fortalecimiento a la Administración Pública Federal, con puntualidad, transparencia, imparcialidad, competitividad, seguridad legal y confiabilidad técnica, de acuerdo con las normas internacionales.

Esta organización fue establecida por el Presidente, las Oficinas Generales de Bienes Raíces Federales, para el Fortalecimiento, la Administración y Obras en Propiedad Federal, Administración, Finanzas y Ley y mediante la Coordinación del Desarrollo Institucional.



**Oficina de Fortalecimiento**

**General:** Esta Oficina suministra servicios de fortalecimiento y determina los valores de arriendo para la Administración Pública. Los servicios se llevan a cabo de acuerdo con los parámetros de oportunidad, transparencia, imparcialidad, competitividad, seguridad legal y confiabilidad técnica.

**La Oficina General de Bienes**

**Raíces Federales:** Esta Oficina controla los activos federales y administra los activos en su ámbito de competencia, con la coordinación de los reglamentos con las instituciones de la Administración Pública Federal en cuestiones de activos de propiedad.

**La Oficina General de Administración y Obras en la Propiedad Federal:**

Maneja la propiedad compartida del gobierno federal con eficacia y transparencia. Mejora la imagen y vigila el uso óptimo, con la publicación de reglamentos y directrices aplicables a la propiedad federal en su jurisdicción, de acuerdo con las prácticas internacionales óptimas en el ámbito.

La Oficina supervisa el suministro de locales, ejecuta obras y proyectos,

coordina la conservación y el mantenimiento de las propiedades ocupadas por diversas instituciones públicas, realiza y supervisa medidas orientadas hacia la administración, la conservación y el mantenimiento de la infraestructura de 27 edificios federales, 49 puertos fronterizos y 137 establecimientos federales compartidos.

**La Oficina Legal General:** Brinda servicios legales en relación con reglamentos, solución de controversias, consultoría y contratos en cuestiones de bienes raíces y tasación, solicitados por las unidades administrativas de INDAABIN y las instituciones públicas. Esta Oficina promueve también la defensa legal eficaz y oportuna de la propiedad federal dentro de la Secretaría de la Función Pública.

**La Oficina General de Administración y Finanzas:** Ofrece respaldo en el ámbito de los recursos humanos y financieros, los materiales, los servicios generales y la planificación estratégica, con puntualidad, calidad y transparencia, a las unidades administrativas de INDAABIN para su operación óptima.

**Coordinación del Desarrollo Institucional:** En 2001 se creó la

Oficina de Coordinación de las Asignaciones con la meta de aumentar la eficacia en todas las actividades que competen al Instituto, y en especial en las áreas que suministran un servicio directo al público y generadoras de recursos para la Federación. Se llama ahora la Oficina de Coordinación del Desarrollo Institucional y se ha modificado también el esquema operativo de las oficinas regionales. Se orienta al mejoramiento y a la modernización de las tareas cotidianas de nuestras oficinas en la República y también a lograr ahorros considerables para redireccionar los gastos y fortalecer los programas prioritarios de INDAABIN.

INDAABIN ha procurado convertirse en una institución de vanguardia en cuanto a la administración, la preservación, el mantenimiento, las obras públicas y la defensa legal de los activos de bienes raíces federales y ha ampliado su campo de trabajo y de influencia en el proceso de evaluación en un intento por transformarse en un ente de supervisión. ■

**Artículo suministrado por el Instituto de Administración y Avalúos de Bienes Nacionales de México.**

# El gobierno canadiense agiliza la contabilidad de fondos aplicada a la vida útil y la gestión de activos

*La Junta de Normas Contables del Gobierno de los Estados Unidos, la Secretaría de la Junta del Tesoro de Canadá y otros organismos en todo el mundo han reconocido hace relativamente poco tiempo la importancia de las consideraciones sobre el costo de la vida útil...*

## Contabilidad de fondos aplicada a la vida útil y gestión de la vida útil de los activos.

La mayoría de los consumidores creen fervientemente que si algo es de calidad superior, en general reflejado en el precio, los costos en adelante serán más bajos, las necesidades de operaciones y mantenimiento (O y M) se reducirán y habrá menos reemplazos a raíz de vidas útiles más prolongadas, la idea generalmente aceptada está representada por "me pagas ahora o me pagas después".

A pesar de la aceptación generalizada de esta visión, las prácticas tradicionales de adquisición han tendido a centrarse en el precio inicial más bajo con la intención de reducir a un mínimo los gastos de capital iniciales.

La Junta de Normas Contables del Gobierno de los Estados Unidos, la Secretaría de la Junta del Tesoro de Canadá y otros organismos en todo el mundo han reconocido hace relativamente poco tiempo la importancia de las consideraciones sobre el costo de la vida útil y han puesto en vigencia prácticas para determinar más fácilmente las proporciones relativas de los costos atribuidos a los gastos de capital,

operaciones y mantenimiento y recapitalización.

**La contabilidad de fondos aplicada a la vida útil** es un proceso para evaluar el valor económico total de un activo mediante el análisis de los costos iniciales y los costos e ingresos futuros descontados. Estos comprenden mantenimiento, costos de usuario y socioeconómicos así como honorarios que se prevé serán incurridos para mantener el rendimiento pleno de un activo en el curso de su vida útil prevista. La contabilidad de fondos aplicada a la vida útil emplea principios de la actualización de los flujos de fondos para examinar el rendimiento financiero, en el momento cero, con la meta de reducir a un mínimo los costos a largo plazo. Los indicadores primarios del rendimiento económico que suelen usarse en estos procedimientos son el valor actual bruto y el rendimiento de la inversión o la tasa de rendimiento interna. Las normas y herramientas de la contabilidad de fondos aplicada a la vida útil son numerosas y varias normas internacionales suministran orientación; en el mercado se encuentran también algunos documentos para la evaluación financiera con fines generales.

**La gestión del ciclo de vida** es el proceso de gestión utilizado para los

aspectos clave de un rendimiento de activos durante su vida útil. La meta de la gestión del ciclo de vida es mantener un equilibrio entre el cumplimiento de la función, las consecuencias del rendimiento inadecuado y la optimización del desempeño económico.

Un aspecto importante de la gestión del ciclo de vida es que los elementos de desempeño que se consideran cambian con el tiempo y en cualquier momento pueden entrar en conflicto entre sí. Por tanto, un enfoque eficaz para la gestión del ciclo de vida encontrará un equilibrio entre el nivel de servicio o rendimiento suministrado, de carácter ambiental o de otro tipo, la repercusión de la deficiencia o el incumplimiento y las consideraciones financieras.

PWGSC ha llevado adelante varias iniciativas con el propósito de afianzar sus medios para la contabilidad de fondos aplicada a la vida útil y la gestión del ciclo de vida de su inventario de bienes raíces. Con el número creciente de productos y sistemas comercializados que tienen en cuenta el medio ambiente, se intensifica la necesidad de contar con métodos integrales para evaluar la repercusión neta y permitir evaluaciones entre las opciones "ecológicas" posibles.



## Estrategia probabilística para la contabilidad de fondos aplicada a la vida útil: LESS

El programa informático para la simulación económica de la vida útil (LESS, por sus siglas en inglés) es una aplicación de base de datos de PWSGC diseñada para evaluar los aspectos económicos de los proyectos propuestos. Aprovecha las herramientas internas existentes y aplica principios establecidos de PWSGC al cálculo de los flujos de caja durante un proyecto. LESS contempla la aplicación de distribuciones de probabilidad para reflejar las muchas y diversas incertidumbres inherentes a fin de calcular los ingresos y los costos futuros. LESS comprende características nuevas como la recapitalización de los componentes según la vida útil variable y el costo de los componentes y permite la generación y el almacenamiento de múltiples casos hipotéticos para el proyecto. Estos reflejan las diferentes decisiones sobre el diseño para el procesamiento posterior de muchas repeticiones de cada situación a fin de destacar la manera en que la

combinación de las incertidumbres genera una variación amplia entre los modelos optimistas y los modelos pesimistas del mismo caso hipotético.

## Gestión del ciclo de vida: Optimización

A nivel de la red de gestión de activos, como para una cartera de edificios, la toma de decisiones críticas comprende la selección óptima o la priorización de muchos proyectos, lo cual en general no es una tarea sencilla. La gestión del mantenimiento es un problema con objetivos múltiples, que requiere la determinación de la estrategia más ventajosa para lograr los mejores equilibrios entre los objetivos en pugna. Por ejemplo, la optimización del mantenimiento tal vez comprenda los tres objetivos a continuación: a) reducción al mínimo de los costos; b) maximización del rendimiento de la red; y c) minimización del riesgo de fracaso.

Como parte del proyecto para la Gestión de activos en la vida útil de la envolvente edilicia, un emprendimiento conjunto del Consejo de Investigación Nacional de Canadá y PWSGC (1998 a 2001), se creó un marco para la optimización del mantenimiento con objetivos múltiples. El sistema se

basa en un método de programación por compromiso donde la satisfacción simultánea de objetivos encontrados se considera con el reconocimiento que los propietarios o los gerentes aceptarán cierto riesgo de fracaso a fin de reducir los costos de mantenimiento, reparación y reemplazo.

## Visualizador

Visualizador es una aplicación con un prototipo gráfico bidimensional, de segunda generación creada dentro del proyecto BELCAM para demostrar la priorización en el mantenimiento y los medios de respaldo a las decisiones. La comprobación inicial del concepto estuvo destinada a la gestión de techumbres. Visualizador calcula los efectos futuros del mantenimiento y la renovación planeados y muestra estos datos y datos existentes derivados de las encuestas de evaluación de condiciones. Las proyecciones posibles comprenden costos, condición, vida útil restante y consecuencias de la falla. El programa aplica fórmulas para la predicción probabilística del rendimiento del sistema, la evaluación del riesgo y el costo y los procedimientos para la optimización con objetivos múltiples de las actividades de mantenimiento.

*Artículo suministrado por Brian R. Kyle, P. Ingeniero, Gestión de la vida útil de los establecimientos, Innovaciones y Soluciones, Programas profesionales y técnicos, Delegación de Bienes Raíces, Obras Públicas y Servicios Gubernamentales de Canadá*



# La Iniciativa para la reestructuración de la cartera mejora la administración de activos

*Una de las prioridades del Programa de gestión del Presidente y GSA es lograr la administración responsable de activos.*

Para tal fin, GSA está revisando de manera estratégica e integral los edificios públicos a fin de equiparar mejor la carta con la misión de GSA y PBS. **La iniciativa para la reestructuración de la cartera** es parte de la ejecución sistemática de GSA de una estrategia general para centrar los recursos limitados en activos redituables. Esta iniciativa reestructurará la cartera del gobierno de manera que comprenda principalmente propiedades sólidas redituables que generen suficientes fondos para satisfacer las necesidades propias de reinversión del capital. El resultado definitivo es suministrar lugares de trabajo de calidad, aumentar la satisfacción del cliente y afianzar el valor de los activos de nuestra cartera inmobiliaria para el beneficio del contribuyente.

La Iniciativa para la reestructuración analizará el desempeño financiero y las necesidades de capital de cada activo con una serie de pruebas de diagnóstico. Cada activo debe responder a una necesidad federal preponderante y generar suficientes ingresos para contribuir a su propio reemplazo. Los activos en la cartera

se colocarán en una de las tres siguientes categorías, en virtud de los resultados de la evaluación de desempeño:

- **Redituables:** desempeño financiero sólido que genera suficiente flujo de capitales para financiar sus propias operaciones, reparaciones y necesidades de capital.
- **Subredituable:** Activos con: a) buen desempeño financiero y necesidad de grandes mejoras de capital; o b) rendimiento financiero deficiente.
- **No redituable:** Rendimiento financiero deficiente, activos con flujo de caja negativo.

Dado que el rendimiento de la inversión es una medida clave del desempeño, GSA determinará el valor actual de cada activo.

Comenzando con las propiedades no redituables, los activos se colocarán en una lista de vigilancia. Se examinará cada activo bajo vigilancia y se seleccionará y ejecutará una estrategia de reestructuración. Estas medidas se repetirán para las propiedades con subrendimiento. Las estrategias posibles para la resolución de los activos bajo

vigilancia comprenden: intercambio, liquidación, arriendos renegociados, arriendo externo por sección, transferencias de propiedad de los valores inmobiliarios a los arrendatarios con alianza entre los sectores público y privado, contención de los costos y retención a corto plazo.

La Oficina de Administración de los Bienes Raíces de PBS asumió la responsabilidad por suministrar servicios de dirección estratégica, administración y apoyo a la gestión para la gestión de la cartera inmobiliaria, las estrategias comerciales de activos, la asignación de capital, el análisis de la cartera, las operaciones de construcción y mantenimiento, la administración de la ocupación y la enajenación de la propiedad.

PBS se encuentra en el tercer año de ejecución de una estrategia de cartera para la reestructuración y la reinversión en el inventario que se posee y selecciona los activos no redituables de la cartera y dirigiendo los fondos para la reinversión del capital a activos redituables para los cuales existe una necesidad federal a largo plazo.

La puesta en marcha de la estrategia de PBS está produciendo soluciones para la reestructuración o el redespigüe de los activos no redituables y un aumento en el valor de la cartera, disminución en las necesidades de reinversión y mejor calidad del espacio para los organismos de nuestros clientes. La finalización de esta iniciativa a cinco años garantizará la oportunidad de realizar mejoras continuas al rendimiento de la cartera. En los dos primeros años de ejecución de la estrategia de PBS, nuestros logros son considerables:

- El porcentaje de activos redituables ha aumentado de 36% a 50%.
- El porcentaje de pies cuadrados arrendable de activos redituables ha aumentado de 52% a 66%.
- Setenta por ciento de los activos tienen al menos una rentabilidad sobre capital propio de 6%, lo cual demuestra un ingreso anual positivo sólido en relación con la inversión.
- Setenta y ocho por ciento de los activos están alcanzando fondos positivos de las operaciones.

- Los locales vacantes en los activos se han reducido de 8.9% a 7.9%, considerablemente por debajo del promedio del sector de 14% para 2004.
- Se notificaron 178 activos como superávit y se demolieron 47 edificios, con lo cual se eliminaron 2.2 millones de pies cuadrados arrendables de locales vacantes y se logró eludir costos de \$207 millones en necesidades de reinversión del capital.
- Los puntajes por satisfacción de los arrendatarios del organismo cliente aumentaron de 81% a 89%.

Los principios de la iniciativa para la reestructuración de la cartera tienen como propósito afianzar el valor del patrimonio de la cartera inmobiliaria de GSA para beneficio de los organismos cliente y los contribuyentes. Son los “objetivos del propietario” para la gestión exitosa de la cartera.

- Las necesidades del cliente determinarán la composición de la cartera.
- Todos los activos deben tener un uso federal predominante.

- Los activos deben ser redituables.
- Los arriendos se basarán en las tasas del mercado y reflejarán la calidad de los activos.
- Los activos tendrán un plan y una estrategia comercial, que se actualizará anualmente.
- Los activos redituables tendrán prioridad para los dólares destinados a reinversión.

Esta estrategia está transformando a PBS de una entidad que se encarga de propiedades a un administrador de activos responsable, que procura optimizar el valor y el rendimiento de la cartera. Con la reestructuración del inventario que se posee se pasará a tipos más especializados de locales, como tribunales e instalaciones de alta seguridad y la mayoría del espacio de oficina estándar consistirá en arriendos. La cartera será más eficiente con un rendimiento más alto y menor responsabilidad de corrección. ■

**Artículo suministrado por William Matthews, Subcomisionado, Oficina de Administración de Bienes Raíces, Servicio de Edificios Públicos de GSA.**



# Reorganización de las demandas de seguridad y la excelencia en el diseño y la construcción del sector público: un desafío creativo aceptado por GSA

*GSA ha trabajado dinámicamente para incorporar seguridad al programa de diseño y construcción.*



ESPAÑOL

**E**l Programa de Excelencia para la Construcción suministra política, orientación y asistencia a las oficinas regionales de GSA para mejorar la prestación del programa de construcción del gobierno. Con un presupuesto anual que comprende financiación para casi \$1.500 millones de construcción federal, GSA ha trabajado dinámicamente para incorporar seguridad al programa de diseño y construcción.

## Programa de diseño y construcción de PBS

El programa de diseño y construcción del Servicio de Edificios Públicos (PBS) incluye actualmente 111 restauraciones o adiciones principales a proyectos de construcción existentes, mientras que el programa de construcción nuevo comprende 37 tribunales, 19 edificios de oficina y laboratorios nuevos y 15 estaciones fronterizas. Con el advenimiento de Excelencia en Construcción, PBS está dedicado intensamente a realizar los proyectos dentro del presupuesto, oportunamente con alta calidad y satisfacción de las condiciones de alcance. PBS recurre a tres estrategias básicas para la construcción de propiedades: diseño, licitación y construcción, diseño y construcción y director de obras con riesgo. GSA utiliza una herramienta cuantitativa creada por el Instituto del Sector de la Construcción (<http://construction->

[institute.org](http://institute.org)) para determinar el enfoque que seguirá. Muchos factores repercuten en la decisión. Un factor determinante es el proceso presupuestario del gobierno en el cual las asignaciones para cada edificio pueden extenderse a lo largo de más de un año fiscal. Esto limita las opciones dado que, por ejemplo, "diseño-construcción" requiere que la financiación total para la adquisición del sitio así como el diseño y la construcción se asignen al comienzo del proyecto.

PBS tiene 30 proyectos de diseño-construcción en curso, entre ellos proyectos importantes en California, Arizona, Colorado, Iowa y Maryland. El reto para PBS ha sido que diseño-construcción sean eficaces y para ello comprender nuestros requisitos de manera detallada y completa. A la luz de la complejidad de nuestros edificios, el entorno político en el cual operamos, con plazos para el financiamiento extremadamente prolongados e inciertos, sensibilidades del público y algunas veces clientes exigentes, suele ser difícil adoptar el enfoque de diseño-construcción. En un proyecto a gran escala, es prácticamente imposible sin el respaldo del Congreso.

El "financiamiento transitorio" es una estrategia que preferimos en casi un tercio de los proyectos de diseño-construcción (véase la fotografía, Tribunal Federal de los Estados Unidos

en Los Angeles). Esto nos permite participar profundamente en todos los detalles de la planificación y el diseño, hasta los conceptos. Una vez satisfechos, emitimos un contrato de diseño-construcción para el resto del trabajo.

Independientemente del método de prestación seleccionado, las condiciones de seguridad perduran y se consideran en este momento una parte integral del proceso desde las etapas del concepto hasta la finalización del proyecto.

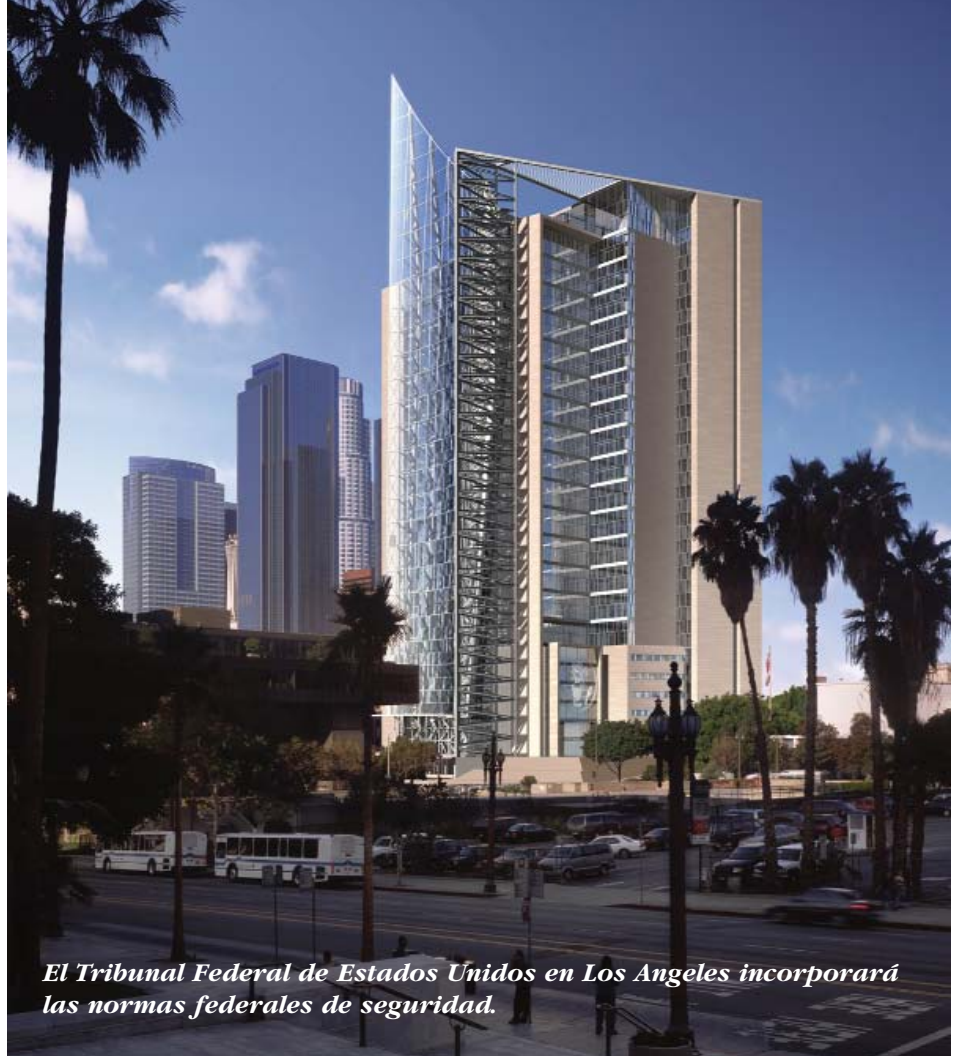
## Antecedentes

Los acontecimientos del 11 de septiembre generaron muchos artículos, libros y expertos que presagiaron una nueva era en lo referente a concientización sobre seguridad para el país. Todos fueron afectados. Temas como seguridad y terrorismo dominan los medios de comunicación. No obstante, para el gobierno federal y, en especial, para el Servicio de Edificios Públicos (PBS) de la Administración General de Servicios, el cambio comenzó drásticamente el 19 de abril de 1995 para los programas de diseño y construcción. Ese día una bomba colocada en el edificio federal Alfred P. Murrah en la ciudad de Oklahoma cobró la vida de 168 personas.

El gobierno federal respondió rápidamente al atentado en la ciudad de Oklahoma. El día después a ese

acontecimiento, el Presidente de los Estados Unidos instruyó al Departamento de Justicia a que evaluara la vulnerabilidad de los establecimientos federales internos a actos de violencia. El informe, conocido como el "Informe del Departamento de Justicia" determinó entre otras recomendaciones que el gobierno estableciera un Comité de Seguridad Interinstitucional para la creación de las normas de seguridad aplicables al diseño y la construcción en el ámbito federal. Estas normas se conocen actualmente como los "Criterios para el diseño de seguridad del Comité de Seguridad Interinstitucional para los edificios de oficina y los principales proyectos de modernización federales nuevos". Los criterios responden a muchas necesidades en materia de seguridad y se centran en lo que se percibió como la amenaza más importante que en ese momento era una bomba en un vehículo que podría crear peligros desde trozos de vidrio y escombros en el aire o, como ocurrió en la ciudad de Oklahoma, el desmoronamiento casi completo de un edificio.

A partir de 1995 nuestras necesidades en materia de seguridad y la respuesta a las amenazas han evolucionado. El Comité de Seguridad Interinstitucional reconoció que debemos estar preparados no solo para bombas en camionetas sino también para armas químicas y biológicas y armas de destrucción masiva.



*El Tribunal Federal de Estados Unidos en Los Angeles incorporará las normas federales de seguridad.*

## Contextualización de las cuestiones de seguridad y diseño: Evaluaciones de amenazas y vulnerabilidad y análisis de riesgos

Anteriormente, la seguridad era tratada como algo en lo que se pensaba posteriormente porque los métodos típicos para protección contra amenazas reconocidas podían incorporarse una vez concluido el diseño. Los riesgos de ataques eran considerados bajos y estos métodos satisfacían las normas mínimas en el momento. Estos métodos comprenden la introducción de cercos, bolardos, cámaras y otros dispositivos para la

vigilancia. Incluso se instalaban después de concluida la construcción del edificio.

No obstante, la seguridad se reconoce ahora como una prioridad. Con la llegada del programa para la Excelencia en Diseño de GSA que elevó el perfil del diseño para la Administración y reestableció al gobierno federal como uno de los clientes preferidos del país para de arquitectura y arte, era necesario integrar a la seguridad eficaz y discretamente con el diseño y la construcción.

Los autores del Comité reconocieron la necesidad de garantizar un diseño de calidad con un programa de seguridad plenamente integrado. Las amenazas cubren muchos espectros; por ello los enfoques son variados y específicos a los edificios. Por ejemplo: la

protección del perímetro de un establecimiento, cercas y bolardos son la respuesta habitual. La amenaza tal vez provenga de una bomba en un vehículo que puede acercarse o incluso ingresar a una zona desprotegida del edificio con lo cual colapsa la estructura. La amenaza podría mitigarse con planificación temprana y el diseño integrado podría incorporar alternativas como la ubicación del edificio en el sitio para mejorar un retraso, otros elementos del sitio como las características del agua, el paisaje, macetas, etc. que pueden ser eficaces, asequibles y atractivos.

Los criterios de seguridad de ISC establecen: "la aplicación de los criterios para el diseño de la seguridad se basa en una evaluación de los riesgos del proyecto que considera la amenaza, la vulnerabilidad y las consecuencias, tres componentes importantes del riesgo. . . Las condiciones de seguridad específicas para el edificio deben basarse en una evaluación de los riesgos, realizada en las primeras etapas de la programación..." Cada edificio posee condiciones únicas para la seguridad según la amenaza y el nivel de riesgo evaluados. Un comité de seguridad edilicia determina el nivel de protección o respuesta para mitigar las amenazas.

"La necesidad de seguridad es específicamente alta en los edificios del gobierno, y el Programa de Excelencia en Diseño de la Administración de Servicios Generales (GSA), que abarca los tribunales federales y los edificios de oficinas, ha producido arquitectura premiada que fortalece los centros urbanos y los paisajes cívicos mediante atención a medidas de seguridad transparente", Ed Feiner, Arquitecto principal (anterior) de PBS.

Los criterios adoptan un enfoque equilibrado a la seguridad, con consideración de la eficacia en función de los costos, con reconocimiento de la aceptación de algunos riesgos y el reconocimiento que los edificios federales no deben asemejarse a búnkeres o fortalezas, sino ser abiertos, accesibles, atractivos y representativos del espíritu democrático del país. Los establecimientos que son propiedad del público y al servicio del público deben incorporar medidas de seguridad prudentes pero no excesivas.

El diseño para la seguridad requiere una estrategia y coordinación multidisciplinaria entre muchos profesionales. Pero la mayoría de los profesionales del diseño no están capacitados para incorporar la seguridad al diseño y la mayoría de los profesionales de la seguridad no están capacitados en arquitectura e ingeniería. La necesidad de incluir características de seguridad en la mayoría de los sistemas edilicios incluye comunicación eficaz entre los profesionales que comienza en la etapa preconceptual de cada proyecto.

La superación de estos retos se inicia con la interacción de consultores especializados y el arquitecto y los ingenieros especializados en diseño. En general, el arquitecto inicia el proceso con el diseño conceptual, lo cual debe incluir un consultor en explosiones y seguridad, quien realiza un análisis de las amenazas y los riesgos mientras que coordina con A/E para suministrar un diseño protector e integral. La participación de un consultor en explosiones y seguridad especializado y altamente capacitado durante el proceso de planificación y diseño es esencial para lograr la protección y la seguridad eficaces y

asequibles. La selección de estos consultores especializados debe basarse en los antecedentes, la capacitación y la experiencia del consultor, dado que se sabe que muchas personas no calificadas ofrecen servicios tras acontecimientos recientes. Las estimaciones de costos y el análisis del valor pueden redirigir el proceso y el equipo formula las condiciones para el diseño y la protección.

La metodología para la evaluación de amenazas en cada edificio y el Comité de Seguridad Interinstitucional crean un conjunto de contramedidas diseñadas para reducir la amenaza en ese edificio con el mantenimiento de los niveles de protección contra amenazas específicas. Los establecimientos se enfrentan a un determinado nivel de riesgo en relación con varias amenazas. Estas amenazas tal vez sean consecuencias de acontecimientos naturales, accidentes o actos intencionales para producir daño. Independientemente de la naturaleza de la amenaza, el gobierno federal, como propietario del establecimiento tiene la responsabilidad de limitar o administrar los riesgos de estas amenazas en la medida de lo posible.

Al examinar las amenazas y las contramedidas según se aplican a los activos, se evalúan la repercusión de una pérdida y la vulnerabilidad para clasificar el riesgo. Las evaluaciones de riesgos son importantes porque ofrecen una estrategia racional que determina los riesgos que necesitan medidas inmediatas, los riesgos en relación de los cuales se actuará en el futuro y los riesgos que se pueden aceptar.

El Servicio de Protección Federal (FPS, por sus siglas en inglés) del Departamento de Seguridad Nacional



ha gestionado los riesgos a la seguridad federal como el método estándar para evaluar la seguridad de más de 8.000 establecimientos federales de la GSA. A fin de facilitar la evaluación de riesgos en sus establecimientos, GSA a través del Servicio de Protección Federal ha patrocinado la creación de herramientas para la redacción de evaluaciones automatizadas de riesgos. La creación de estas herramientas es la única manera en que GSA prevé evaluaciones racionales, estandarizadas de sus miles de establecimiento en un marco temporal aceptable. La herramienta producida para tal fin se conoce como Administrador FSR creado por Applied Research Associates.

El primer paso en un enfoque equilibrado para proteger un establecimiento es identificar la amenaza mediante una evaluación. En

esta evaluación se consideran el tipo de activo, la actividad en el establecimiento, el grado de atracción como blanco y el método de ataque que seguramente funcionará. La identificación de las amenazas con las opciones de mitigación: distribución del sitio; protección del perímetro y procedimientos de seguridad suministran la información de antecedentes necesaria a partir de la cual se generan opciones prudentes para la modernización.

## Consideraciones de los costos de la seguridad y Programa de seguridad y tecnología edilicias

La Administración de Servicios Generales (GSA) mantiene un compromiso con la excelencia en el

diseño y la construcción de sitios y edificios. Requiere de una estrategia integrada que logra la calidad más alta de la estética para responder a las necesidades de los clientes y de los edificios, al tiempo que se ofrece un edificio cuyo mantenimiento es efectivo en función de los costos durante su vida útil. GSA se enfrenta al reto de garantizar que los costos relacionados con la seguridad se incluyan adecuadamente en los presupuestos de proyectos de construcción nueva y de modernización importante.

GSA ha logrado avances importantes en el mejoramiento de la seguridad de los edificios al tiempo que se minimizan los aumentos de costos mediante el uso de tecnología. GSA está comprometida a continuar el apoyo y el financiamiento para el Programa Tecnológico de Seguridad Edilicia que ha sido útil para





*Leyenda: Los diseños para el nuevo campus federal en la ciudad de Oklahoma y el Tribunal Federal, Central Islip, NY, equilibra las metas de seguridad eficaz y un entorno acogedor.*

suministrar sus iniciativas mitigadoras de peligros eficaces en función de los costos y prudentes en los locales suministrados arrendados. GSA ofrece más información sobre el Programa Tecnológico de Seguridad Edilicia en su sitio Web [www.oca.gsa.gov](http://www.oca.gsa.gov). El sitio Web nació en respuesta parcialmente al deseo del Comisionado Joseph Moravec de PBS y su compromiso para compartir tanta información como fuera posible con el público. Hay niveles distintos de permiso para consultar las diferentes áreas dentro del sitio Web a fin de proteger y controlar información que se considera sensible.

El incremento en el costo para el gobierno no se limita a sistemas de construcción que mitigan los riesgos en relación con una amenaza

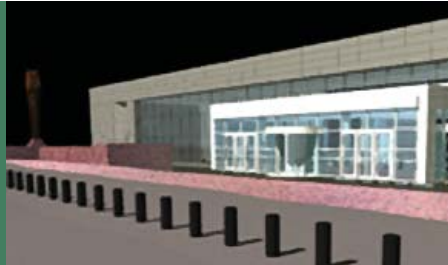
específica. En los presupuestos para proyectos deben incorporarse los costos adicionales para los diseñadores y los contratistas de la construcción. Por ejemplo, a fin de que una empresa retenga personal que tiene acreditaciones de seguridad específicas se aumentará el costo de un proyecto. Los diseñadores y los contratistas tal vez no reúnan las condiciones para participar sin las acreditaciones necesarias. Estas condiciones en general no se encuentran en un proyecto de PBS, pero los arrendatarios y los clientes manifiestan un deseo creciente por incorporarlas. En la mayoría de los proyectos de PBS, en general el diseñador o el contratista están sujetos como máximo a una evaluación de antecedentes delictivos o el empleado deben ser un ciudadano de los Estados Unidos.

**CONCLUSIÓN:** No existe una manera única de proteger la propiedad federal y las personas que usan estos establecimientos frente a todos los riesgos. GSA está avanzando en la formulación de respuestas. Las medidas necesarias y prudentes adoptadas ejecutarán eficazmente un programa para la reducción de peligros de manera eficiente en función de los costos mientras que al mismo tiempo mantendrán la necesidad de equilibrar la seguridad. El suministro de la protección necesaria sin construcciones del tipo fortaleza es un reto creativo que GSA ha aceptado de manera dinámica. ■

**Artículo de Steven C. Smith, CCM, AIA, Director de Excelencia en la Construcción y la División de Administración de Proyectos, Servicio de Edificios Públicos de GSA.**



# Construcción inteligente: Iniciativa de GSA para la creación de modelos de información



*PBS es una organización propietaria importante comprometida a que la CONSTRUCCIÓN INTELIGENTE se torne una realidad.*

El Servicio de Edificios Públicos (PBS) de GSA encabeza un esfuerzo para reinventar la industria de la construcción de los Estados Unidos, con la esperanza de emular las ganancias en productividad observados en los sectores principales de la fabricación y otros sectores en los últimos 40 años.

La productividad de la construcción no ha logrado mantenerse al ritmo de la productividad en alza constante en los sectores no agrícolas de los Estados Unidos desde 1964.

Si bien otros sectores se han beneficiado de las tecnologías nuevas y las innovaciones como la gestión de la cadena de abastecimiento y la ingeniería simultánea durante este período, los métodos y las prácticas de construcción no se han modificado en gran medida. Pero en PBS creemos que la construcción en los Estados Unidos está preparada para comenzar a ponerse al día. Otros sectores han logrado mejoras importantes en la calidad y la productividad a través del uso de tecnología con modelos de objetos basada en normas abiertas para la interoperabilidad. Esta tecnología está disponible en la actualidad para el sector de la construcción en forma de modelos interoperables con información sobre la construcción y el uso de Clases de Fundaciones de la Industria (IFC, por sus siglas en inglés). La tecnología con modelos de objetos interoperables permite también el control automatizado de normas y la estimación de costos para perfeccionar el control del alcance y el costo del

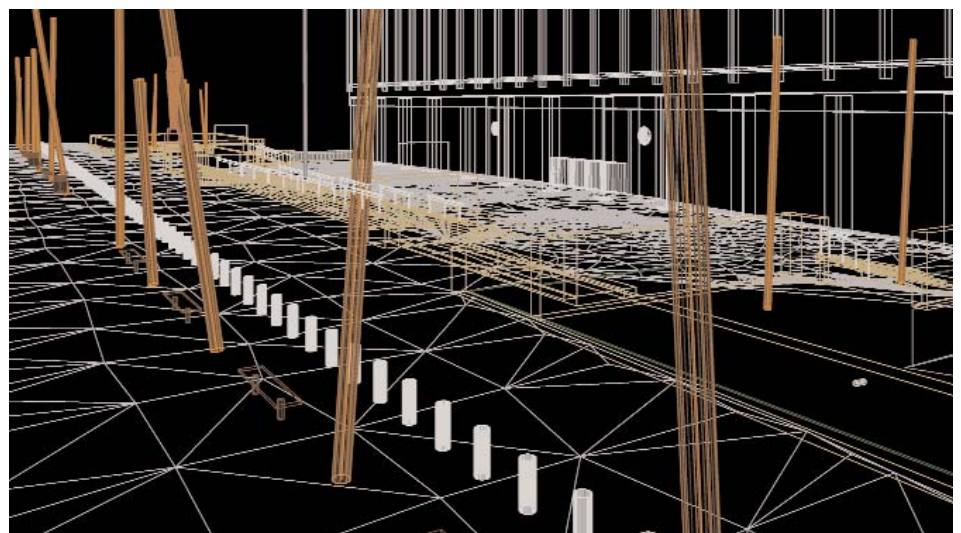
proyecto. Más allá de las mejoras previstas en la calidad del diseño, esta tecnología permitirá transferir plenamente la información sobre diseño a la construcción, la gestión de establecimientos, las operaciones y el mantenimiento.

A la luz del éxito de los programas para la Excelencia en Diseño y Construcción, la oficina del arquitecto principal de PBS ha adoptado una serie de medidas a fin de reactivar los cambios principales en los procesos de planificación en proyectos de capital, diseño y construcción como necesarios para adoptar y maximizar los beneficios potenciales de esta tecnología nueva. Mediante contactos con la Mesa Redonda de Usuarios de la Construcción (CURT, por sus siglas en inglés) y el Consejo de Establecimientos Federales (FFC, por sus siglas en inglés), instamos a otros propietarios de los sectores privado y

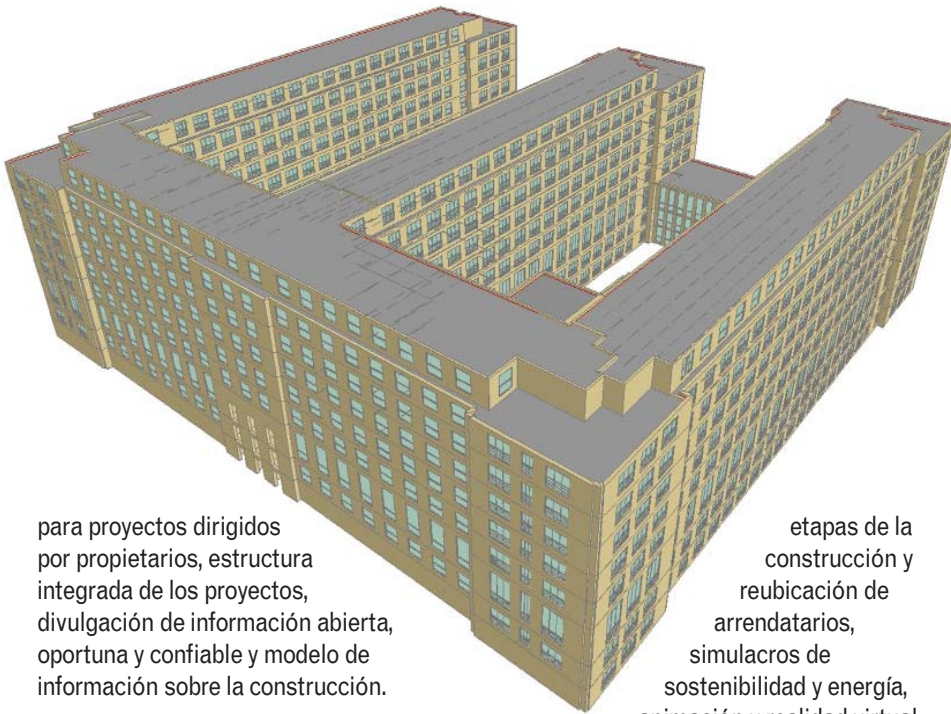
público principales a que sigan la dirección de PBS. Con otras organizaciones miembro del Instituto Nacional de Ciencias de la Construcción, la Alianza Internacional para la Interoperabilidad (NIBS/IAI, por sus siglas en inglés), hemos organizado nuestros esfuerzos en un programa general bajo el título "CONSTRUCCIÓN INTELIGENTE".

Algunas de las actividades esenciales en curso que apoyan el programa CONSTRUCCIÓN INTELIGENTE de PBS son:

- Lograr un convenio de apoyo con NIBS/IAI, que comienza con los requisitos y el análisis de las deficiencias.
- Liderazgo y respaldo ininterrumpidos de los grupos de trabajo de CURT en los ámbitos de equipos de colaboración







*Proyectos piloto – Jacob Javits Building Plaza, Sede del GSA, Tribunal pionero*

para proyectos dirigidos por propietarios, estructura integrada de los proyectos, divulgación de información abierta, oportuna y confiable y modelo de información sobre la construcción.

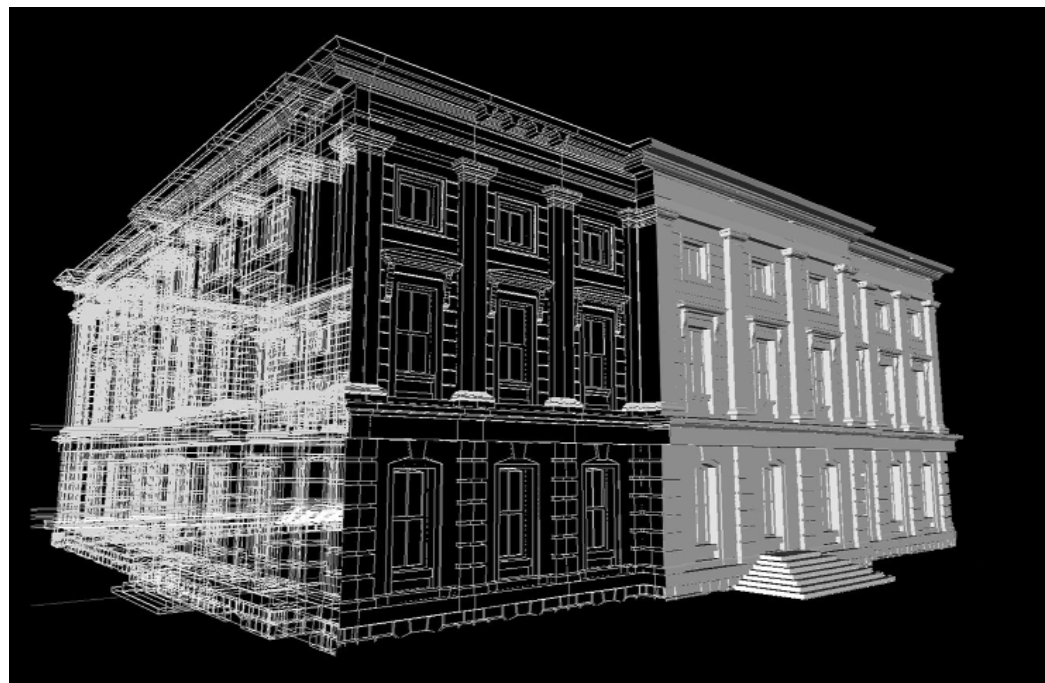
- Participación en organizaciones líderes del sector, como el Centro de Ingeniería Integrada para Establecimientos de la Universidad de Stanford (CIFE, por sus siglas en inglés), Tecnología totalmente integrada y automatizada (FIATECH, por sus siglas en inglés), Consorcio de normas abiertas para los bienes raíces (OSCRE, por sus siglas en inglés), Consorcio del programa informático interoperable para la vida útil del edificio (BLIS, por sus siglas en inglés), entre otros.
- Corroboración de soluciones nuevas, es decir el uso del Sistema de Verificación para el Modelo Solibri dirigido a controlar el cumplimiento de normas.
- Emisión de una solicitud de información sectorial y creación de un centro en línea para información sobre BIM
- Presentaciones sobre los avances logrados ante grupos principales del sector como Zweig White, el Instituto Estadounidense de Arquitectos y Senaatti Properties (GSA de Finlandia)
- Realización de aplicaciones experimentales de herramientas para el modelaje de objetos centrados en soluciones a cuestiones específicas de proyectos, como secuenciación de construcciones complejas, división en

etapas de la construcción y reubicación de arrendatarios, simulacros de sostenibilidad y energía, animación y realidad virtual para la visualización de clientes, coordinación de los montajes de componentes en un sistema de fachadas complejo, entre otros.

Los participantes en el proceso del proyecto de capitales se beneficiarán con mayor productividad en el sector de la construcción pero son los propietarios los que se beneficiarán más durante la vida útil

del establecimiento. PBS es una organización propietaria importante comprometida a que la CONSTRUCCIÓN INTELIGENTE se torne una realidad. Para tal fin hemos establecido la meta de emplear un modelo de información sobre construcción en apoyo de nuestros diseños de proyectos más importantes a partir de 2006. Invitamos a otros grupos propietarios estadounidenses y mundiales a que se unan a este esfuerzo. ■

**Artículo suministrado por Thomas Graves, Charles Matta, FAIA, y Stephen R. Hagan, FAIA, Servicio de Edificios Públicos de GSA.**



# Lettre à l'intention des participants à l'atelier TWN 2005

Chers collègues,

Dans le monde entier, les professionnels de l'immobilier du secteur public harmonisent leurs activités avec leurs homologues du secteur privé dans l'aménagement d'établissements de travail qui non seulement répondent aux besoins des effectifs d'aujourd'hui, mais qui permettent aussi de prévoir ces besoins. Les organismes du secteur public délaissent progressivement les principes bureaucratiques immuables de la gestion immobilière et adoptent de plus en plus des principes de gestion novateurs, axés sur la clientèle.

Dans le secteur public, les professionnels innovent et mettent au point des idées, des outils et des méthodes pour améliorer la gestion des biens, pour gérer les relations avec la clientèle et pour élaborer des stratégies afin de promouvoir le capital humain. Grâce à ces perfectionnements, nous pourrions nous doter d'effectifs plus performants, mettre l'accent sur la clientèle et exercer nos activités comme le font les entreprises; nous pourrions ainsi devenir un partenaire stratégique pour nos clients, en prévoyant leurs besoins avant qu'ils le fassent eux-mêmes.

Cette édition du printemps du *Real Property Polycysite* met en relief les pratiques exemplaires du secteur public dans les secteurs de la durabilité, des solutions novatrices pour l'aménagement des bureaux, du télétravail, de l'optimisation du portefeuille, de la conception des immeubles et du calcul des coûts selon le cycle de la durée utile.

En travaillant en collaboration pour diffuser les pratiques exemplaires et pour créer des réseaux de contacts avec vos collègues de l'immobilier dans le secteur public, nous aiderons les professionnels de l'immobilier à apprendre à optimiser le portefeuille, à réaménager les locaux des effectifs et à mettre l'accent sur le client. L'atelier de Workplace Network permet justement de le faire. Voilà pourquoi nous vous souhaitons la plus cordiale bienvenue à notre atelier de 2005 à Washington (DC).

Bien cordialement,



DAVID L. BIBB  
Sous-administrateur  
General Services Administration des États-Unis



F. JOSEPH MORAVEC  
Commissaire, Public Buildings Service  
General Services Administration des États-Unis



JUAN PABLO GOMEZ MORIN RIVERA  
Mexico Instituto de Administración  
y Avalúos de Bienes Nacionales



ALPHONSE CORMIER  
Sous-ministre adjoint  
Direction générale des biens immobiliers  
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

# La collaboration entre la GSA et TPSGC : une tradition

*Parce qu'ils sont comparables, ces deux organismes relèvent les mêmes défis, offrent à peu près les mêmes services à une clientèle analogue et ont besoin d'employés dont les compétences sont similaires.*



**A** titre d'organismes de services communs pour le gouvernement de leur pays, la General Services Administration (GSA) des États-Unis et Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) sont fiers de répondre depuis si longtemps aux besoins de leurs organismes et ministères clients.

Leur collaboration ne date pas d'hier : elle remonte à l'époque où Approvisionnement et Services Canada – qui est l'un des organismes dont TPSGC est issu – a signé un protocole d'entente (PE) avec la GSA dans les années 1970.

Parce qu'ils sont comparables, ces deux organismes relèvent les mêmes défis, offrent à peu près les mêmes services à une clientèle analogue et ont besoin d'employés dont les compétences sont similaires. L'évolution de cette relation pourrait faire rejaillir des avantages énormes de part et d'autre. Au cours de chacune des deux dernières années, l'administrateur de la GSA et le sous-ministre de TPSGC se sont réunis, avec leurs équipes de cadres supérieurs,

pour discuter des points d'intérêt commun. Une troisième réunion est prévue en juin 2005 à Ottawa.

Pendant leur réunion de juin 2003, l'administrateur de la GSA, M. Stephen Perry (à droite sur la photo), et le sous-ministre de TPSGC, M. David Marshall, ont signé un PE qui a officialisé les liens de collaboration entre ces deux organismes, qui se sont engagés à adopter une approche structurée et systématique pour échanger des connaissances et des pratiques exemplaires dans les secteurs des opérations d'approvisionnement et d'acquisition fédérales, de l'infrastructure et du gouvernement électroniques, ainsi que des immeubles et des biens immobiliers publics.

Tous deux ont fait des commentaires enthousiastes à propos de cette collaboration qui ne cesse de se développer. « Nos deux organismes sont ceux qui ont le plus de points en commun au monde, et nous avons beaucoup à apprendre l'un de l'autre », a affirmé M. Perry. M. Marshall était parfaitement d'accord avec cette déclaration et a renchéri : « les défis

que nous avons en commun sont nombreux. Le protocole d'entente nous aide à les relever; il représente un investissement dans notre avenir à tous. Les activités qui se dérouleront dans le cadre des forums, et qui sont prévues dans le protocole d'entente, seront essentielles pour trouver des solutions rentables et éprouvées qui nous permettront d'atteindre nos objectifs. »

Dans le secteur des immeubles et des biens immobiliers publics, la GSA et TPSGC se sont engagés à axer leurs liens de collaboration sur le capital humain, la gestion de portefeuille et la recherche conjointe. Grâce à sa stratégie pour le capital humain, la GSA peut conseiller TPSGC dans la mise en œuvre de ses initiatives de renouvellement à l'heure actuelle. Dans le domaine de la gestion de portefeuille, les deux organismes s'échangent des documents et des stratégies d'intérêt commun, et on définit actuellement les modalités de collaboration à des projets conjoints de recherche dans des domaines techniques comme la recherche appliquée et la conservation du patrimoine. ■

**Article fourni par Pierre Hogle, gestionnaire, Relations stratégiques, Direction générale des biens immobiliers, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.**



# L'INDAABIN met l'accent sur le service à la clientèle dans les immeubles fédéraux partagés

*L'INDAABIN est conscient de l'importance et de la valeur des biens immobiliers qu'il gère. Nous portons une attention particulière à cette question, pour veiller à harmoniser, avec nos compétences, l'utilisation et la préservation de ces propriétés.*

Le General Office of Administration and Works in Federal Property de l'INDAABIN veille à l'administration, à la préservation, à l'entretien et à l'aménagement des locaux et y exécute des travaux afin d'optimiser les propriétés qui abritent les bureaux de différentes institutions publiques.

Selon la tendance actuelle constatée dans la conception des biens immobiliers, on crée des bureaux qui préservent leur histoire, tout en faisant la promotion de l'efficacité dans l'occupation et la productivité des locaux pour les occupants. Pour ce faire, on adoptera des mesures administratives fondées sur l'optimisation des ressources et sur l'amélioration de l'image de marque des bureaux de la fonction publique.

L'INDAABIN est conscient de l'importance et de la valeur des biens immobiliers qu'il gère. Nous portons une attention particulière à cette question, pour veiller à harmoniser, avec nos compétences, l'utilisation et la préservation de ces propriétés.

Il faut donc assurer la coordination avec les différents bureaux pour réaliser des activités en collaboration, qui visent non seulement à préserver, mais aussi à revitaliser nos propriétés, en les considérant comme des infrastructures qui permettront de soutenir massivement la modernisation et la mise en valeur des édifices publics fédéraux.

Pour veiller à la préservation et à l'entretien permanents de cette infrastructure fédérale, il faut adopter un calendrier d'activités qui tient compte des ressources de l'administration immobilière. À la fin de ce travail, les responsables de l'entretien projettent les dépenses qui leur permettront de donner à ces propriétés un aspect digne des bureaux de l'administration fédérale, dans l'intérêt de cette infrastructure.

Nous avons institué des programmes de soutien pour les utilisateurs des biens immobiliers, par exemple :

- 1. le programme d'accessibilité** des propriétés fédérales pour les personnes handicapées, dont l'objectif consiste à rendre les immeubles faciles d'accès, en construisant des rampes, des toilettes et des stationnements adaptés et en installant des panneaux indicateurs spéciaux.
- 2. l'image de la propriété** : nous travaillons à la normalisation institutionnelle en faisant appel à des couleurs et à des panneaux indicateurs, en installant des accessoires permettant d'améliorer le confort des personnes qui s'en servent, par exemple des jardins ornementaux, de même qu'en posant des bancs publics et des auvents, entre autres.
- 3. les opérations de durabilité** : nous aménageons des locaux de travail

qui sont non seulement confortables, mais qui permettent également de réaliser des économies et d'assurer l'efficacité et la fonctionnalité des installations. Dans ce domaine, l'Office of Federal Buildings and Border Ports a adopté des mesures qui permettent de préserver et de fournir des ressources naturelles comme l'eau, le gaz, l'électricité et les espaces verts, pour lesquelles on a effectué des travaux, par exemple le remplacement de l'équipement par des dispositifs économes d'eau dans les toilettes, la détection et la réparation des fuites d'eau, le remplacement des ampoules traditionnelles par des ampoules économes d'énergie, le remplacement et le nettoyage des accessoires, la réalisation d'études et de diagnostics pour les installations électriques, le dépistage des fuites de gaz, l'installation de détecteurs de mouvement, l'établissement de sous-programmes pour la prévention des incendies et la lutte contre les incendies, l'installation de bacs pour la collecte des ordures en tenant compte de la séparation des déchets, et ainsi de suite. Parallèlement, cet organisme fait la promotion d'un accord de collaboration entre l'INDAABIN et la Commission nationale de l'énergie afin d'élaborer des mesures d'économie de l'énergie.

Nous avons aussi conçu des plans pour l'utilisation et le fonctionnement des

propriétés afin de mieux les intégrer dans l'environnement urbain de chaque ville.

Chaque semestre, nous procédons à un sondage pour mesurer la satisfaction des clients et des occupants en ce qui concerne le nettoyage, la surveillance, la préservation et l'entretien.

Parallèlement, nous analysons la fonctionnalité des installations et l'aspect matériel des immeubles. Nous faisons le point sur la préservation et l'entretien des propriétés. En 2004, 98 % des clients des édifices fédéraux et des ports frontaliers considéraient que les services de l'INDAABIN étaient satisfaisants.

Ce sondage comprend une section sur les données générales, de même que les sujets suivants, que l'on peut coter :

**qualité** : degré de satisfaction à l'égard des services de nettoyage, de

surveillance, de préservation et d'entretien dans les différentes zones communes des propriétés;

**personnel** : importance des prédispositions à aider, connaissances et attitude du personnel travaillant dans chaque immeuble;

**service** : évaluation de la durée d'attention et des réponses apportées aux demandes, ainsi qu'à la transmission de l'information, des journaux et des comptes;

**installations** : état de préservation et de fonctionnement des systèmes électriques, d'aqueduc, sanitaires, de secours et de conditionnement d'air, selon l'équipement qu'on trouve dans chaque propriété;

**image** : aspect matériel des différentes zones communes, dont les panneaux indicateurs internes et externes.

Dans le domaine de la gestion immobilière, un des objectifs de l'INDAABIN consiste à intégrer, dans chaque propriété et conformément aux objectifs et aux limites de l'architecture, des éléments qui regroupent le confort et la fonctionnalité dans les immeubles, en faisant appel à des techniques et à des indicateurs de durabilité. Nous tâchons d'instituer une culture qui privilégie la conservation des ressources naturelles et l'utilisation d'appareils normalisés pour toutes les propriétés, afin d'en promouvoir l'utilisation conformément à leur vocation ou à leur contexte architectural et d'utiliser les zones communes pour organiser des activités culturelles dans chaque ville, afin de promouvoir le développement de sa vie artistique. ■

**Article fourni par le Mexico Instituto de Administración y Avalúos de Bienes Nacionales.**



# L'équité sociale : un élément essentiel à un monde durable et meilleur



*L'équité et la justice imprègnent effectivement tous les aspects de la durabilité.*

Lorsque Thomas Jefferson a écrit sur la volonté humaine de vivre, sur son souci de liberté et sur sa recherche du bonheur, le révolutionnaire qui sommeillait en lui pestait en fait essentiellement contre l'idée d'une tyrannie indirecte.

La tyrannie politique était certes l'objectif avoué du mépris de Jefferson; or, qu'elle soit économique, physique, affective, intellectuelle ou spirituelle, la tyrannie est à l'opposé même de la notion de la vie humaine. Personne ne veut être tyrannisé. Si notre objectif consiste à créer un monde vraiment durable, il est impératif de comprendre la tyrannie de notre époque et la manière dont elle nous empêche d'aspirer à un avenir juste, prospère et sain.

Se faisant, nous plaçons les préoccupations purement humaines au cœur du dialogue contemporain sur la « durabilité. L'équité et la justice imprègnent effectivement tous les aspects de la durabilité. Les questions d'équité sociale suscitent des interrogations économiques et écologiques, que l'on peut examiner selon un prisme différent. Par exemple, l'activité économique a un impact social énorme, que l'on peut constater dans l'évolution des fortunes du domaine public pendant les périodes de prospérité ou de pauvreté. Le mieux-être social est lui aussi sensiblement déterminé par l'état de santé, bon ou mauvais, des écosystèmes.

Exploitations agricoles privées d'eau, immeubles rendant leurs occupants malades, centrales au charbon rejetant des neurotoxines dans la chaîne alimentaire : voilà autant de formes de tyrannie indirecte qui oppriment la vie et la liberté des travailleurs, des familles et des collectivités.

Comment donc doit-on tenir compte des facteurs sociaux dans la conception d'un immeuble, d'un plan directeur pour un site ou d'un complexe d'habitation? Que dire des matériaux qu'on utilise dans la construction des immeubles et de

l'infrastructure qui sert l'environnement bâti? Nous pouvons d'abord tenir compte des facteurs sociaux dès le départ, au début du processus de conception. L'architecte qui conçoit un nouvel établissement pourrait par exemple se poser les questions suivantes : les matériaux et les produits que je vais spécifier sont-ils sécuritaires pour tous ceux et celles qui les fabriqueront, qui les installeront et qui s'en serviront? Toutes les personnes qui participeront à la construction de l'immeuble et qui y travailleront gagneront-elles un salaire qui leur permettra de vivre? Comment







l'établissement touchera-t-il la collectivité?

Or, ces questions ne permettront pas, à elles seules, d'assurer la qualité et la durabilité des travaux de conception. Elles pourront certes permettre de veiller à ce qu'on tienne compte des facteurs sociaux comme éléments essentiels du processus de conception; toutefois, nous devons nous rappeler qu'il faut toujours tenir compte du domaine social par rapport aux préoccupations économiques et environnementales. Si on donne la priorité à une seule préoccupation, on peut créer des distorsions dans le processus de conception au détriment de l'ensemble, comme on peut le

constater dans la conception des immeubles économes d'énergie qui porte à peine attention à l'impact des matériaux sur la santé humaine. Toutefois, lorsque nous analysons les liens très étroits entre l'économie, l'écologie et l'équité, nous commençons à constater les mille et une possibilités offertes par ces liens. Nous constatons que nous pouvons créer des immeubles qui ont un impact positif sur le monde et qui non seulement polluent moins ou sont moins nuisibles pour leurs habitants, mais qui ont également des retombées vastes, positives et même redynamisantes.

Il s'agit non seulement d'un objectif

envisageable, mais aussi d'une stratégie de conception efficace et confirmée. Ses praticiens, qui doivent s'assurer de rester pratiques et de veiller à ce que leurs activités soient rentables dans le sens traditionnel de ce terme, appliquent le principe d'Einstein selon lequel on ne peut pas demander de résoudre des problèmes à celui ou à celle qui les a créés. Par conséquent, au lieu d'essayer de « réduire les inconvénients » ou d'être plus économes dans le contexte de la conception traditionnelle, ils innover, en améliorant les incidences positives de l'activité humaine et en améliorant les conditions d'existence sur leur passage.

L'impact de cette transformation est chaque jour plus important. Dans le domaine de la conception des produits, nous découvrons des matériaux sains et sécuritaires, qu'on peut constamment récupérer et réutiliser, en fermant effectivement la boucle des courants de transformation de la matière. Nous assistons à la construction d'immeubles conçus pour produire plus d'énergie que ce qu'ils consomment et d'usines dotées de toits écologiques qui permettent de créer des habitats, de réaménager les paysages et de filtrer économiquement les eaux de pluie, tout en offrant des établissements de travail sécuritaires et confortables. Nous assistons à la construction d'établissements publics qui sont presque aussi efficaces que les systèmes naturels et qui offrent des locaux agréables et rafraîchissants

**M. McDonough** est le dirigeant fondateur de William McDonough + Partners, Architecture and Community Design, cabinet de conception de notoriété mondiale, qui pratique l'architecture et la planification écologiquement, socialement et économiquement réfléchies aux États-Unis et à l'étranger. On peut consulter l'ouvrage *Sustainable Development and Society* qui a été publié par l'Office of Real Property Management de la GSA, sur le site suivant :

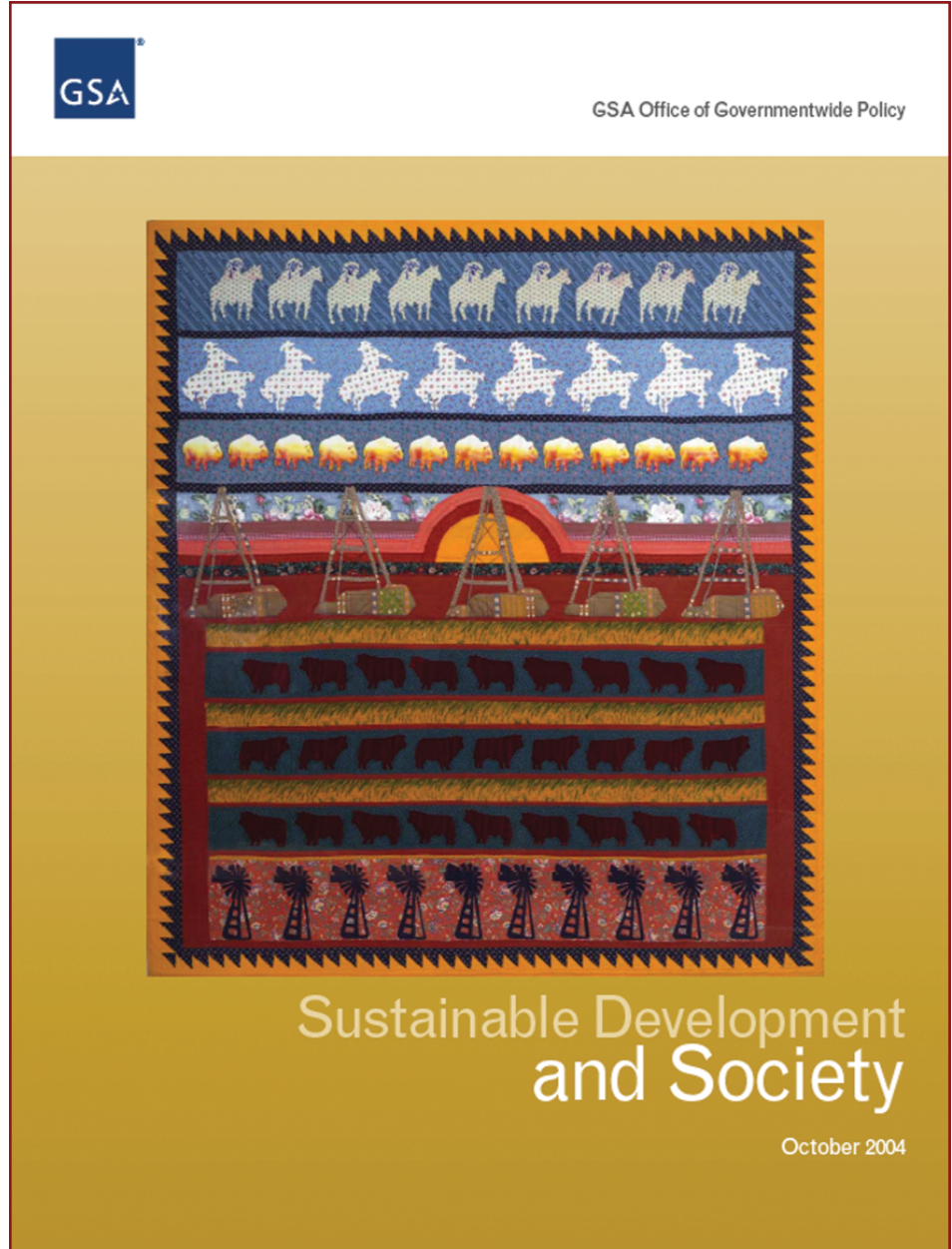
[www.gsa.gov/realpropertypolicy](http://www.gsa.gov/realpropertypolicy).

pour les réunions, les entretiens et l'apprentissage. Selon ce point de vue, on peut se demander non pas comment respecter les normes minimums pour la conception des immeubles, mais plutôt comment améliorer la santé économique, écologique et sociale de ceux et celles qui construisent les installations, qui y travaillent et qui habitent à proximité.

Peter Drucker, le grand prêtre bien connu du domaine de la gestion, a dit que le travail du gestionnaire consistait à bien faire (pour être efficace) alors que le travail du cadre supérieur consistait à faire ce qu'il fallait (pour être efficace). Lorsque le cadre supérieur définit ce qu'il faut faire – soit créer un produit sain et sécuritaire dont les gens veulent, veiller à la qualité du travail en investissant dans les ressources humaines et élaborer des politiques qui apportent plus d'avantages et moins d'inconvénients –, le travail du gestionnaire consiste à appliquer cette stratégie.

Les cadres supérieurs ont donc un rôle stratégique important à jouer. Cet ouvrage (*Sustainable Development and Society*) porte justement sur ce rôle. L'objectif consiste à encourager les cadres supérieurs à élaborer des stratégies de changement enrichissantes, pour habiliter les dirigeants à faire ce qu'il faut. Grâce à une analyse détaillée, à des études de cas et à des commentaires pertinents, cet ouvrage perfectionne et enrichit la notion traditionnelle du développement durable, en offrant aux responsables de l'élaboration des politiques les outils dont ils ont besoin pour faire des choix judicieux dans le contexte actuel et en traçant la voie éthique et efficace du XXI<sup>e</sup> siècle. ■

**William McDonough, FAIA**



**Extraits de l'avant-propos de  
William McDonough dans le rapport  
intitulé « Sustainable Development  
and Society » et publié par l'Office**

**of Real Property Management de la  
GSA; article fourni par Jonathan  
Herz, Office of Real Property  
Management de la GSA.**



# La conception durable: un engagement pour demain

*La GSA, qui est le premier organisme de gestion des propriétés civiles du gouvernement des États-Unis, met à la disposition de plus de 1.1 million de travailleurs fédéraux des immeubles et des installations. À ses yeux, le gouvernement fédéral doit jouer un rôle prépondérant dans l'écologisation de la conception des immeubles.*

Les termes « écologisation des immeubles », « immeubles très performants » et « conception durable » désignent tous des immeubles qui améliorent l'environnement intérieur, qui réduisent la consommation des ressources non renouvelables et qui diminuent les déchets. Il est parfaitement logique, commercialement, de créer des établissements de travail et des immeubles sains, productifs et dont l'exploitation est économique.

La GSA s'engage à assurer la durabilité dans la conception, la construction et l'exploitation des immeubles, conformément à sa mission, qui consiste à offrir des locaux supérieurs aux travailleurs fédéraux et à faire fructifier l'argent des contribuables américains. À son avis, des immeubles écologiques très performants permettront de réaliser cet objectif.

La GSA fait appel au système de cotation des immeubles écologiques LEED® (Leadership in Energy and Environmental Design) pour évaluer la conception et pour mesurer le succès remporté dans l'application des principes de la conception durable. Depuis 2003, tous les nouveaux projets immobiliers de la GSA doivent être certifiés dans le cadre de ce système; on vise la cote de niveau « argent ». Dans le cadre du système LEED, la GSA a obtenu des cotes pour sept projets et elle entend en obtenir pour plus de 50 autres. Aucun autre organisme dans le monde n'en fait autant.

La doctrine générale de conception des normes et des critères de conception de la GSA pour les nouveaux immeubles, y compris les modifications qui y sont apportées (Facilities Standards for the Public Buildings Service), témoigne de cet engagement sur la voie de la conception durable. Ces normes prévoient des dispositions pour la conception de paysages durables, l'économie de l'énergie, l'utilisation de produits dont le contenu est recyclé, les exigences du système LEED et d'autres

lignes directrices permettant d'accroître la durabilité des installations de la GSA.

La GSA réduit les incidences négatives de la conception des immeubles sur l'environnement, en reproduisant dans ses baux des clauses qui visent à améliorer l'économie de l'énergie, à réduire les déchets et à encourager les travailleurs à faire appel à des produits écologiques. La GSA est également favorable à l'application du nouveau système de cotation LEED pour





l'aménagement intérieur des locaux commerciaux. Cet organisme, qui loue à bail plus de 150 millions de pieds carrés de superficie dans l'ensemble des États-Unis, a très hâte qu'on applique un système de cotation des immeubles écologiques adapté aux locaux des locataires dans les immeubles à bureaux.

La GSA a récemment terminé une étude visant à estimer les coûts de mise en valeur des immeubles en faisant appel au système de cotation LEED. Les résultats de cette étude, qui ont été publiés sur le site Web du Whole Building Design Guide ([www.wbdg.org](http://www.wbdg.org)), révèlent que les coûts relatifs à l'application des normes LEED varient en fonction des stratégies adoptées. Pour un projet portant sur un nouveau palais de justice, on peut obtenir les cotes de certification et « argent » LEED parfois sans engager de supplément de frais; dans d'autres cas, il se peut qu'on doive payer un supplément de 4 %. La cote « or » du système LEED peut représenter un supplément de 8 %. Parce que ces pourcentages font partie des hypothèses d'estimation des projets et des imprévus dans la conception, les budgets standard des projets de la GSA permettent parfois de réaliser des immeubles écologiques très performants.

La GSA apporte son concours à la

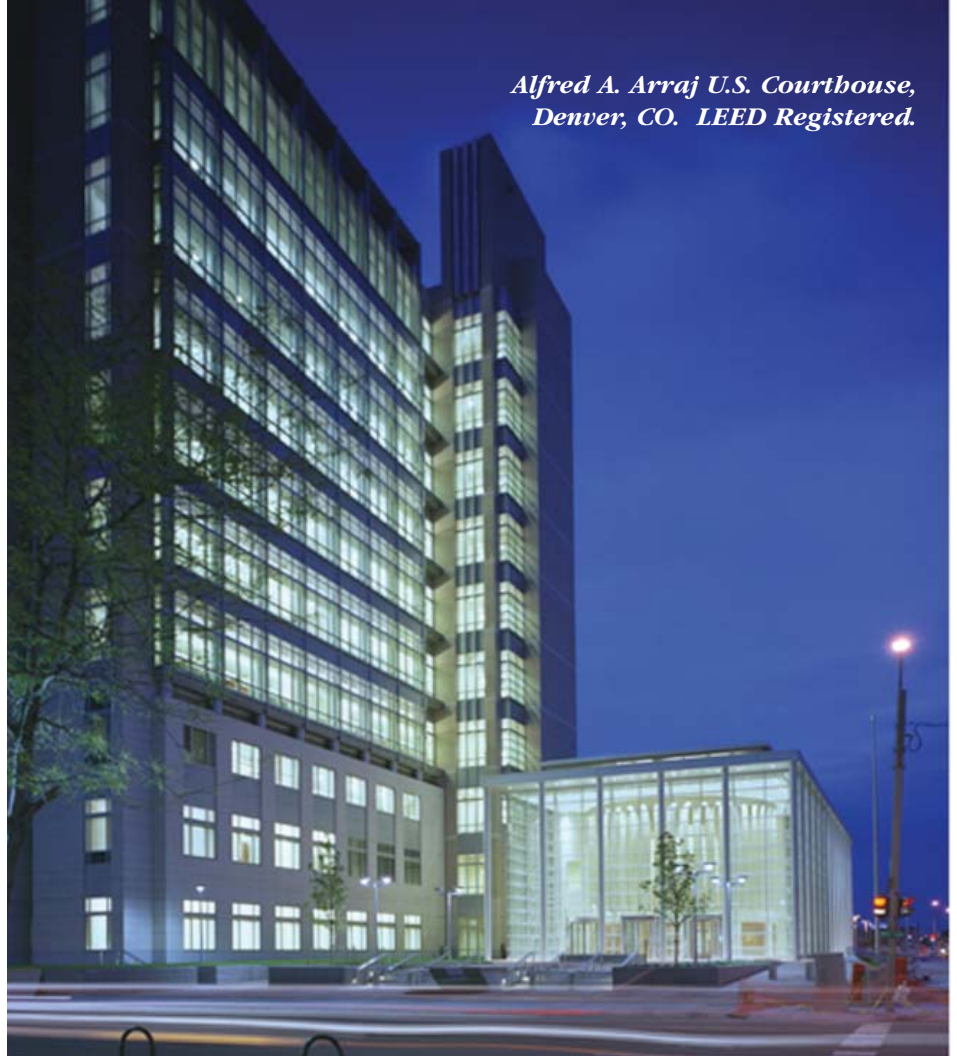
***EPA New England  
Regional Laboratory  
(lease), Chelmsford, MA.  
LEED Gold.***

transformation de l'opinion publique à propos de l'écologisation des immeubles, en faisant de l'écologisation une méthode d'exploitation normalisée. Dans les travaux de déblaiement et de construction, comme dans l'occupation et l'exploitation des immeubles, la GSA s'engage à aménager des locaux de travail supérieurs, qui réduisent

les incidences négatives sur l'environnement, tout en améliorant la santé et le confort des occupants des immeubles.

Pour en apprendre davantage à propos du programme de conception durable de la GSA, nous vous invitons à visiter le site [www.gsa.gov/sustainabledesign](http://www.gsa.gov/sustainabledesign). ■

***Don Horn, AIA, LEED AP,  
Sustainable Design Program,  
Office of Applied Science,  
Public Buildings  
Service de la  
GSA.***



# Redresser la tour penchée: le principe 20•20 du PBS pour l'aménagement des locaux de travail

*Avant de concevoir – ou même de programmer – des locaux de travail, on fait appel au programme 20•20 pour permettre au client de définir ses principaux processus d'exécution...*



Les transformations radicales qui s'opèrent sur le marché, par exemple la réduction des coûts de la puissance informatique et l'accès à Internet sur presque tous les postes de travail dans toutes les entreprises américaines, produisent depuis 25 ans des retentissements évidents sur le déroulement des opérations commerciales. La technologie a provoqué une révolution en rationalisant les processus de travail et en accélérant la diffusion de l'information. Désormais, les travailleurs sont plus productifs, et les entreprises, plus rentables. Toutefois, les idées nouvelles qui se font jour en ce qui concerne les outils de travail électroniques efficaces adoptés par les entreprises américaines n'ont pas encore été appliquées aux locaux dans lesquels ces outils sont utilisés; les immeubles et les locaux de travail sont, pour la plupart, toujours conçus sans être adaptés aux travaux qui s'y déroulent. Le Public Buildings Service (PBS) de la GSA croit qu'on peut exploiter plus efficacement les locaux, et il soumet actuellement à des essais des méthodes nouvelles pour savoir comment on peut, le cas échéant, concevoir l'environnement de travail lui-même pour en faire un outil de travail plus efficient et plus utile.

Il y a une autre raison pour laquelle il est essentiel que la GSA prêche par l'exemple dans ce domaine : dans les dix prochaines années, un employé fédéral sur deux pourra partir à la

retraite. Si, en plus, on tient compte d'un récent sondage qui démontre que la conception matérielle des locaux de travail est l'un des trois premiers facteurs qui détermineront la décision d'accepter un poste – ou de le garder –, il est évident que le PBS doit s'assurer, en collaboration avec ses clients, que les nouveaux locaux fédéraux ne seront pas des environnements de travail dysfonctionnels – les « Dilbertvilles » -- qui font obstacle au recrutement et à la fidélisation, frustrant les employés, réduisent la productivité et nuisent à l'efficacité organisationnelle.

Dès 1999, la GSA a adopté le programme IW (Integrated Workplace), pour commencer à se pencher sur le lien entre la conception des locaux de travail et le succès organisationnel. Ce programme constituait un cadre théorique important, comme en témoignent les Hallmarks of The Productive Workplace. Le PBS a donc lancé son programme WorkPlace 20•20, afin d'appliquer la vision du milieu de travail intégré à des projets à réaliser effectivement.

Afin d'atteindre cet objectif ambitieux, le PBS a lancé un projet pilote. Dans le cadre de la réalisation de différents projets pilotes dans les milieux de travail, le programme 20•20 permet d'analyser des solutions pratiques à apporter au problème du milieu de

travail intégré. On surveille les résultats pour savoir dans quelle mesure ce processus permet à la GSA de mieux s'acquitter de sa mission. En collaboration avec ses partenaires, le PBS a mis au point une vaste panoplie d'outils et de techniques pour pouvoir accomplir plus rapidement cette tâche redoutable. On commence donc à lancer des projets pilotes et à en tirer des enseignements fascinants, aussi bien sur le travail en collaboration que sur des méthodes moins chères qui permettent d'améliorer la confidentialité des entretiens dans les locaux à bureaux ouverts. Le PBS ne s'arrêtera pas en si bon chemin. L'évaluation des projets et l'application des leçons apprises sont essentielles à la réalisation du programme 20•20.

Si on ne fait pas appel à une méthode qui permet de mieux prévoir les besoins des utilisateurs, on commence généralement (et on finit) par adopter le principe purement matériel de superficie en pieds carrés par personne pour aménager de nouveaux bureaux. Malheureusement, en se préoccupant exclusivement de l'aspect « comptable » du milieu de travail, on finit par aménager des locaux de travail mornes et improductifs, que nous essayons justement de reléguer aux oubliettes. Par contre, dans le cadre du programme WorkPlace 20•20, on fait appel à une méthode très différente.



Avant de concevoir – ou même de programmer – des locaux de travail, on fait appel au programme 20•20 pour permettre au client de définir ses principaux processus d'exécution et objectifs stratégiques. Ainsi, on adopte un principe rigoureux, qui permet de profiter de la souplesse et de l'économie du changement que l'on peut apporter à l'étape préalable à la conception, avant de lancer les étapes de l'avant-projet final et de la conception. Trop de gestionnaires de projets ont fait amèrement les frais d'autorisations de modification lancées trop tard dans la conception ou la construction. Pour reprendre une analogie historique, ils se retrouvent captifs de la fâcheuse position dans laquelle se sont retrouvés les constructeurs de la Tour penchée de Pise, qui ont constaté trop tard que les hypothèses qu'ils avaient adoptées – soit les fondements mêmes de la réalisation de ce projet – étaient inadéquates ou tout simplement fausses. Lorsqu'on en est rendu là, la seule solution à adopter pour éviter que le projet « bascule » consiste à consentir des compromis onéreux. Invariablement, on doit sacrifier la satisfaction du client dans ce genre de décision : car après tout, ce n'est pas une tour penchée que les Pisans voulaient lorsqu'on a commencé à la construire!

Le programme WorkPlace 20•20 est très différent de la « planification des locaux » traditionnelle. Au début de ce programme, on réalise un **processus de découverte** rapide et novateur. Pendant cette phase, un expert-conseil travaille en collaboration avec la GSA afin de recenser les facteurs internes et externes de changement et de définir les méthodes de travail existantes et souhaitées. On fait appel

à des relevés établis par ordinateur. On analyse en profondeur les résultats, avant d'enchaîner avec l'**élaboration de scénarios**, ce qui consiste à programmer les locaux de travail et à mettre au point d'autres avant-projets et solutions. La **conversion de la conception** comporte une série de contre-vérifications pour s'assurer qu'on s'entend avec le client lorsqu'on réalise les phases de l'expertise-conseil, de la conception et de la construction. Dans le cadre du programme WorkPlace 20•20, on fait également appel à des outils de **gestion du changement**. Pour profiter pleinement des possibilités offertes par l'aménagement d'un nouvel environnement matériel, on définit d'emblée les facteurs culturels et organisationnels qui peuvent faire obstacle au changement ou le faciliter, et on met en place un processus qui vise à gérer ces facteurs. Enfin, on évalue les locaux de travail achevés pendant la **phase de la mesure**, pour s'assurer qu'on a respecté les critères de rendement de l'organisme. L'application d'un cadre-tableau de bord équilibré (Balanced Scorecard Framework) est essentielle au principe du programme 20•20. On élabore des hypothèses pour établir des liens entre les processus et objectifs organisationnels d'une part et, d'autre part, les changements à apporter au milieu de travail matériel. On définit clairement ces processus et objectifs afin d'optimiser le rendement financier, organisationnel et individuel du client de l'organisme.

Ce n'est pas parce qu'on consacre autant d'importance aux aspects organisationnels que l'on néglige, dans le cadre du programme WorkPlace 20•20, l'aspect concret de

l'immobilier, loin de là. Ce programme fait appel à des mesures rigoureuses, à des dispositifs de mesure concrets conçus expressément pour les besoins de la cause et à l'ensemble des conseils professionnels, afin de réduire le coût et l'importance du roulement, d'établir l'image de marque, d'améliorer l'esthétique et d'évaluer l'effet des nouveaux aménagements sur la satisfaction des occupants (en les consultant même sur l'acoustique et l'éclairage). En faisant appel à des techniques diagnostiques novatrices, pour mettre l'accent sur la véritable raison d'être d'un milieu de travail matériel, le programme WorkPlace 20•20 fait écho à l'une des doctrines essentielles de la conception au début de l'ère moderne. Comme l'a déclaré Louis Sullivan, maître en architecture, « la fonction détermine la forme ». Les outils que le PBS a développés avec ses partenaires dans les milieux universitaires et dans le secteur privé pourraient permettre de créer une forme spatiale qui répond aux impératifs organisationnels, tout simplement parce que la fonction est mieux analysée dès le début du projet. Par conséquent, l'aménagement de nouveaux locaux n'est pas seulement un obstacle ou une dépense générale : ce travail permet de renforcer la stratégie opérationnelle de l'organisme et ses processus de travail, tout en augmentant l'efficacité du milieu de travail.

Pour de plus amples renseignements, veuillez contacter le directeur de WorkPlace 20•20, M. Kevin Kelly au (202) 253-2042 ou à l'adresse suivante : [kevin.kelly@gsa.gov](mailto:kevin.kelly@gsa.gov). ■

**Article de Kevin Kelly, directeur, WorkPlace 20•20, Public Buildings**



# Améliorer l'organisme en améliorant le milieu de travail – Office of Civil Rights de la GSA

*L'Office of Civil Rights sait désormais qu'il ne s'agit pas simplement d'investir dans l'aspect des locaux : on peut optimiser les ressources financières en faisant du milieu de travail un outil pour améliorer l'organisme.*

Lorsque Madeline Caliendo a obtenu le financement nécessaire au réaménagement des bureaux de son organisme, elle n'aurait jamais cru que le réaménagement de ses locaux pourrait aussi améliorer son organisme, ainsi que son milieu de travail. Administratrice associée de l'Office of Civil Rights de la GSA, Mme Caliendo savait intuitivement que son milieu de travail actuel représentait un handicap pour son organisme; toutefois, ce n'est qu'après avoir assisté à un exposé de l'Office of Governmentwide Policy de la GSA sur le milieu de travail intégré qu'elle a réalisé l'énorme potentiel du milieu de travail dans la promotion de la mission et dans l'amélioration du rendement de son organisme. En collaboration avec Fran Mazarella, architecte d'intérieur au Public Buildings Service (PBS) de la GSA, Leigh Stringer et Jim Rice de HOK Advance Strategies, et Carol Jones, conceptrice en éclairage au service du FEMP\*, Mme Caliendo et ses employés ont fait un tour d'horizon des méthodes de travail de l'organisme et des moyens à adopter pour que le milieu de travail permette d'améliorer le déroulement des opérations.

\* FEMP – Federal Energy Management Program

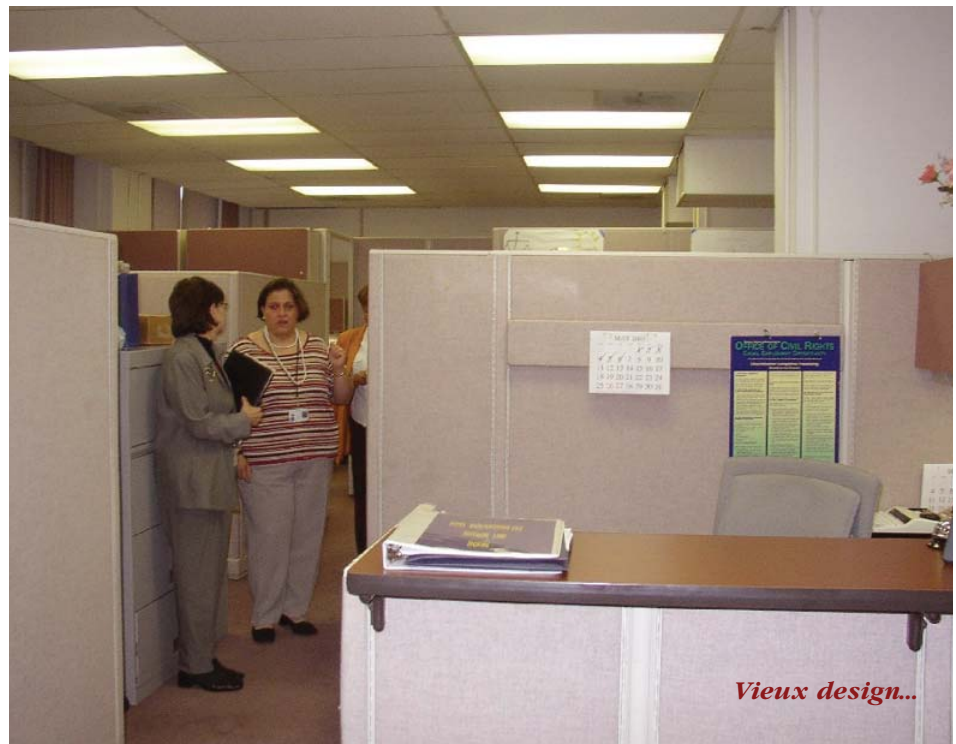
Dans le cadre du programme WorkPlace 20•20, l'Office of Civil Rights (OCR) a consulté l'ensemble des 15 employés de l'organisme pour connaître les aspects importants des activités de l'organisme, les points à améliorer et la manière de reconfigurer les locaux pour réaliser ces objectifs. Ils ont d'abord défini leurs objectifs opérationnels :

- adopter une approche plus stratégique pour l'exploitation et le service à la clientèle;
- faire appel à la prévention en

intensifiant la formation pratique, au lieu de se contenter d'appliquer des lois et des règlements;

- favoriser l'amélioration de la communication;
- élaborer un processus plus formel de suivi des demandes, grâce à une meilleure technologie;
- harmoniser le besoin de concentration individuelle et les échanges collectifs.

Ces objectifs étaient déterminés par un certain nombre de facteurs clés,



définis pendant ce processus, dont le mécontentement à l'égard des locaux existants et l'optimisation de ressources limitées.

L'équipe chargée de la planification et les employés de l'OCR ont adopté des décisions afin de répondre à ces besoins, en dégagant un consensus et en organisant un atelier de conception; à cette occasion, le client a collaboré à la formulation de la conception et a même été appelé à faire certains dessins. On a ensuite transcrit les résultats de cet atelier dans un document imprimé appelé « énoncé stratégique », qui décrivait une stratégie d'aménagement viable et liée directement aux besoins opérationnels du client. Grâce au programme WorkPlace 20•20, les employés de l'OCR ont pu mieux connaître les raisons de la conception finale de leurs locaux et le soutien qu'ils pourraient apporter à leur aménagement. En consultant ce document pendant l'exécution du projet, on s'est assuré que les nouveaux locaux de travail répondaient directement aux besoins opérationnels stratégiques et étaient parfaitement adaptés aux habitudes de travail de l'OCR. Par-dessus tout, ce document a permis à l'équipe de concepteurs et aux utilisateurs de se consacrer aux questions importantes.

La conception finale des locaux de travail de l'Office of Civil Rights a surtout permis de répondre aux besoins stratégiques de l'organisme et de respecter ses directives imprimées pour la conception :

- **en aménageant des locaux pour la collaboration et les échanges informels**, grâce au regroupement des bureaux des employés et à l'aménagement d'une petite salle de réunion près de leurs bureaux;
- **en mettant en équilibre**



*Nouveau design...*

***l'intimité et la confidentialité dans la consultation de l'information et les travaux en groupe***, grâce à la séparation des locaux pour les contacts avec le public et les travaux des employés, à des cloisons moins hautes pour séparer les postes de travail, à l'aménagement d'une zone de travail privée et partagée et à l'adoption de protocoles pour l'utilisation des bureaux;

- **en améliorant l'environnement matériel**, grâce à une meilleure circulation de l'air assurée par des ventilateurs au plafond, en utilisant des peintures, des moquettes et des meubles qui ne polluent pas l'air ambiant et en installant des végétaux pour permettre d'assainir l'air et d'établir un lien avec la nature;
- **en améliorant les conditions**

***d'utilisation des locaux existants***, grâce à des configurations plus efficaces pour les postes de travail, afin de libérer une superficie pour l'aménagement des installations collectives;

- **en individualisant les locaux**, grâce au mobilier modulaire autonome et à l'éclairage spécialisé, que les occupants peuvent facilement réaménager en fonction de leurs besoins, de même qu'en leur permettant de régler individuellement l'éclairage, les ventilateurs et les stores à enroulement automatique des fenêtres.

M. Mazarella a appliqué à la liste de

\*\* LEED CI – Leadership in Energy and Environmental Design for Commercial Interiors

vérification des critères LEED CI\*\* pour établir l'orientation et les ressources de la conception durable. Dans le cadre de ce projet, on entérine l'engagement de la GSA en matière de conception durable, en utilisant des meubles et des moquettes fabriqués à partir de matériaux recyclés, ainsi que des appareils d'éclairage et des ventilateurs économes d'énergie, en permettant à tous les occupants d'avoir accès à la lumière du jour et au paysage, en personnalisant le réglage des conditions d'ambiance et en améliorant la qualité de l'air.

Les nouveaux locaux sont vraiment très utiles pour le personnel de l'OCR. Selon Mme Caliendo, « grâce au programme WorkPlace 20•20, nous nous faisons une idée différente de notre milieu de travail. Après avoir examiné les fonctions essentielles de chaque collaborateur, nous avons réussi à créer un milieu de travail stratégique et prospectif. » Les employés sont d'accord pour dire que leurs nouveaux locaux ont une incidence positive sur l'ambiance de travail, leur permettent de mieux échanger les connaissances et

collaborer et d'être dans des espaces adéquats pour s'acquitter de leurs différentes tâches. L'Office of Civil Rights sait désormais qu'il ne s'agit pas simplement d'investir dans l'aspect des locaux : on peut optimiser les ressources financières en faisant du milieu de travail un outil pour améliorer l'organisme. ■

**Article fourni par Rob Obenreder, AIA, Office of Real Property Management de la GSA, et Fran Mazarella, ASID, LEED AP, Public Buildings Service de la GSA.**

**Conceptual Layout A: Separate Management and Staff Suites**





# Un plan pour le capital humain



*« Le capital humain, ce sont les connaissances, l'expérience, le talent, l'enthousiasme et l'effort que les gens consacrent à leur travail. »*

La gestion stratégique du capital humain est le premier des cinq grands objectifs du gouvernement qui sont définis dans le programme de gestion du président des États-Unis. Grâce à l'engagement et aux mesures complémentaires adoptés dans ce programme, les organismes de l'État pourront mieux s'adapter et mettre davantage l'accent sur les processus, en réduisant l'importance de la bureaucratie et de la hiérarchie dans leurs activités. En mettant en œuvre une stratégie de gestion du capital humain qui s'harmonise avec notre mission et les besoins de notre clientèle d'organismes, nous pourrions tirer le meilleur parti possible des connaissances, des compétences et des aptitudes de nos collaborateurs. En somme, il s'agit d'affecter les personnes compétentes aux bons postes et au moment voulu pour répondre aux besoins actuels et futurs de nos clients.

Il va de soi que la compréhension des avantages d'une initiative et la mise en œuvre de cette initiative sont deux activités très différentes. L'institution d'une stratégie de gestion du capital

humain donne lieu à des problèmes très complexes, comme nous l'avons constaté au bureau central du Public Buildings Service (PBS). Le PBS a lancé, à l'été 2002, une initiative pour la gestion du capital humain. Cette initiative avait un double objectif : a) la haute direction du PBS a constaté qu'il fallait vraiment gérer le capital humain dans un souci de circonspection et de rentabilité; b) on a confié à la GSA et à d'autres organismes fédéraux le soin de répondre aux exigences précises du programme de gestion du président des États-Unis. Ces premiers efforts ont été limités par la mission existante du PBS et ont mis en évidence la nécessité d'évaluer globalement le rôle et la mission de cet organisme à l'avenir. Traditionnellement, le PBS était considéré comme un fournisseur de locaux à bureaux pour les autres organismes fédéraux; c'est pourquoi on l'appelait souvent le « propriétaire foncier du gouvernement ». Il s'agissait essentiellement de savoir si le PBS continuerait d'exercer rigoureusement cette activité ou s'il étendrait ses horizons et s'il accroîtrait son utilité dans le secteur fédéral.

On a jugé nécessaire d'évaluer les fonctions principales et le positionnement opérationnel et potentiel du PBS pour les services à offrir avant de lancer une initiative plus formelle de gestion du capital humain. En définitive, le PBS devait évaluer lui-même ses activités projetées et adopter une stratégie opérationnelle rigoureuse avant d'évaluer la composition des effectifs dont il devait se doter.

Un comité directeur constitué de cadres supérieurs de différentes régions et du bureau central a évalué la mission existante du PBS et les secteurs potentiels à considérer pour l'avenir. Dans l'étude des nouvelles perspectives, on a réuni des équipes constituées d'experts des programmes régionaux afin d'évaluer les processus d'exécution actuels et d'analyser les processus améliorés à adopter et les processus à instituer pour les nouveaux travaux définis. On a défini le plus exactement possible les fonctions, les travaux et les processus connexes, avant d'établir les compétences correspondantes nécessaires pour exécuter les travaux.

On a élaboré des descriptions de postes lorsque les nouvelles fonctions ont été arrêtées et que les employés en fonction ont posé leur candidature pour des postes dans la nouvelle structure. On a procédé à l'évaluation des compétences pour établir les qualifications des candidats et affecté les employés à des postes d'après les préférences personnelles et les besoins organisationnels.

Dans l'ensemble, la stratégie mise au point vise à permettre à l'organisme d'avancer et de passer de la case A à la case B, puis à la case C. La case A représente une méthode de gestion des « services traditionnels », selon laquelle le PBS fournit des locaux à ses clients. La case B représente une méthode de gestion plus prospective et mieux axée sur la clientèle. Grâce à cette méthode, le PBS joue un rôle consultatif auprès de sa clientèle, en lui offrant des « solutions d'aménagement » dans le but d'améliorer le rendement des organismes clients. Enfin, la case C

étend le rôle consultatif du PBS auprès de sa clientèle et vise à lui permettre d'offrir un large éventail de solutions d'aménagement qui débordent largement le cadre des locaux de travail loués ou dont il est propriétaire. L'objectif consiste à offrir aux clients des services définis après avoir analysé attentivement leurs travaux, leur mission et leurs besoins, ainsi qu'à proposer des options qu'ils n'auraient peut-être pas normalement étudiées ou dont ils n'auraient sans doute même pas eu connaissance.

Puisque le bureau central du PBS est en train de devenir un nouvel organisme axé sur la clientèle, on continue de définir, tous les jours, les nouvelles fonctions et les nouvelles attributions. Il y aura toujours une évolution des fonctions, puisque les principes notés par écrit ne correspondent pas toujours à la réalité pratique. Il est évident qu'on n'a jamais voulu que la stratégie de gestion du capital humain soit un travail ponctuel. En fait, ce projet a eu

pour effet de créer un bureau, soit la Division HCAM (Human Capital Asset Management), qui doit évaluer constamment les besoins en capital humain du PBS et proposer des recommandations et des solutions pour y répondre. Essentiellement, ce groupe doit continuellement mettre en œuvre une stratégie de gestion du capital humain. Il faut analyser l'évaluation continue des besoins organisationnels évolutifs par rapport à la composition de nos effectifs et aux contraintes auxquelles nous pourrions être soumis. À titre d'exemple, la GSA doit résoudre le problème du fossé entre les générations dans la composition de son personnel. La plupart des collaborateurs ont moins de 28 ans ou plus de 55 ans. Voilà pourquoi notre stratégie de gestion du capital humain nous permettra de définir les compétences dont le PBS aura besoin pour pouvoir mieux offrir à nos clients un rapport qualité-prix essentiel et éliminer les lacunes dans le capital humain en faisant preuve de la plus grande circonspection possible.

Essentiellement, le PBS s'engage à mettre en œuvre une stratégie de gestion du capital humain qui permettra de s'assurer que nous sommes toujours tournés vers l'avenir afin de prévoir les besoins organisationnels et de nous doter d'un effectif qui sera vraiment prêt à répondre à ces besoins. Nous devons veiller à affecter les bonnes personnes aux bons postes au bon moment. ■

**Article fourni par Stephen Hochman, directeur intérimaire, PBS Workforce Planning, Public Buildings Service de la GSA.**

*En mettant en œuvre une stratégie de gestion du capital humain qui s'harmonise avec notre mission et les besoins de notre clientèle d'organismes, nous pourrions tirer le meilleur parti possible des connaissances, des compétences et des aptitudes de nos collaborateurs.*

# Élaboration d'une politique pour la vidéoconférence à l'aide d'ordinateurs personnels – la présence virtuelle



*La vidéoconférence à l'aide d'ordinateurs personnels permettra aux gestionnaires du gouvernement fédéral des États-Unis de soutenir le télétravail...*

**CONTEXTE :** en avril 2004, l'équipe responsable du télétravail de la GSA pour l'ensemble du gouvernement a lancé, en collaboration avec le Telework Consortium, un projet pilote visant à vérifier et à étudier la possibilité d'assurer une « présence virtuelle » (grâce à la vidéoconférence à l'aide d'ordinateurs personnels) à l'intention des télétravailleurs qui exercent leurs fonctions chez eux. Le Telework Consortium est un organisme à but non lucratif qui a été fondé pour « accélérer l'adoption de modèles de conception et de technologies économiques et faciles d'emploi pour travailler et collaborer à partir d'établissements éloignés ». (Veuillez consulter le site <http://www.teleworkconsortium.org>.)

Pendant toute la période estivale, cette équipe a travaillé à de nombreux dossiers techniques pour savoir s'il était possible de tenir des vidéoconférences à l'aide d'ordinateurs personnels avec les télétravailleurs. À la fin de l'été 2004, on a constaté le succès remporté par la vidéoconférence à l'aide d'ordinateurs personnels avec les télétravailleurs, le Telework Consortium et le Telework Center de Winchester, en Virginie. On a ensuite lancé des plans pour étendre le projet pilote de télétravail à l'administration centrale de la GSA à Washington (DC); il s'agissait d'un projet plus riche en défis. En décembre 2004, on a organisé avec succès une vidéoconférence à l'aide d'ordinateurs personnels, à laquelle ont participé l'administration centrale de la GSA, le Telework Consortium et le Telework Center de Winchester. Aujourd'hui, l'équipe responsable du télétravail de la GSA élabore des politiques et une procédure pour l'utilisation de la « présence virtuelle » comme moyen amélioré de communication pour les télétravailleurs.

## **AVANTAGES DE LA PRÉSENCE**

**VIRTUELLE :** la vidéoconférence à l'aide d'ordinateurs personnels est une méthode progressive de communication pour des effectifs de plus en plus mobiles et décentralisés. Dans la communication grâce au courriel traditionnel, on perd parfois des nuances que les intonations de la voix peuvent révéler. La communication par téléphone n'a pas toujours toute l'importance que le langage corporel apporte à la signification du message. La vidéoconférence à l'aide d'ordinateurs personnels se rapproche de la communication directe entre deux ou plusieurs personnes, puisqu'elle permet de transmettre le langage corporel et les intonations de la voix. On peut ainsi mieux communiquer et mieux se comprendre, ce qui a pour effet d'accroître la productivité. On fait de plus en plus appel, dans le monde entier, à la vidéoconférence pour réduire les déplacements. Les communications interurbaines ne cessent de s'accroître. À titre de chef de file dans le domaine des télécommunications, la GSA sert de modèle aux autres organismes fédéraux. En soumettant à des essais la vidéoconférence à l'aide d'ordinateurs personnels, la GSA peut échanger efficacement avec d'autres organismes les connaissances qu'elle réunit. La vidéoconférence à l'aide d'ordinateurs personnels permettra aux gestionnaires du gouvernement fédéral des États-Unis de soutenir le télétravail et de réaliser les objectifs des lois, qui visent à offrir aux employés admissibles des perspectives de télétravail.

## **CONSIDÉRATIONS**

**TECHNOLOGIQUES :** à titre de partenaire dans le cadre de ce projet pilote, le Telework Consortium a fourni le synergiciel, les systèmes vidéo, le matériel et le réseau nécessaires pour

assurer la vidéoconférence à l'aide d'ordinateurs personnels. Les bureaux de travail aménagés au domicile de télétravailleurs doivent être dotés de moyens de communication à large bande (c'est-à-dire à grande vitesse) pour permettre de transférer les données vidéo en direct. La sécurité est une considération majeure pour l'administration centrale de la GSA. On a configuré les serveurs de façon à assurer la sécurité du réseau du bureau central de la GSA. À cause des besoins énormes en largeur de bande dans l'organisation des vidéoconférences à l'aide d'ordinateurs personnels, la dégradation du réseau du bureau central de la GSA est un autre aspect essentiel à analyser. Jusqu'à maintenant, on n'a pas constaté d'incidences négatives sur le rendement de ce réseau; toutefois, on continuera de faire des essais sur le débit de transfert et le trafic au fur et à mesure qu'on augmentera le nombre d'ordinateurs personnels connectés au réseau.

**CONCLUSION :** l'équipe responsable du télétravail de la GSA est en train d'élaborer des politiques et une procédure sur l'utilisation de la vidéoconférence à l'aide d'ordinateurs personnels pour répondre à ses besoins. Pour des raisons de sécurité et de largeur de bande, il faut faire appel judicieusement à cette fonction. Dans les politiques, on tiendra également compte des considérations relatives à la protection de la vie privée. La GSA prévoit de continuer à étendre sa capacité de présence virtuelle, puisqu'elle met actuellement en œuvre un bureau de programme à son administration centrale. Pour de plus amples renseignements, veuillez contacter Theresa Noll par courriel ([Theresa.Noll@gsa.gov](mailto:Theresa.Noll@gsa.gov)). ■

**Theresa Noll, Office of Real Property Management de la GSA.**



# Executive Order 13327 visant à améliorer la « gestion des biens immobiliers fédéraux »

*L'EO 13327 fait état des exigences précises à respecter pour promouvoir l'efficacité et l'efficacité de la gestion des immeubles fédéraux.*



Le 4 février 2004, le président des États-Unis a signé l'Executive Order (EO) 13327 intitulé « Federal Real Property Asset Management » (gestion des biens immobiliers fédéraux). Cet ordre complète l'EO 12512 intitulé « Federal Real Property Management » (gestion des immeubles fédéraux), qui a été signé par le président Reagan en 1985 et qui renforce la fonction d'intendance immobilière de l'organisme foncier. L'EO 13327 fait état des exigences précises à respecter pour promouvoir l'efficacité et l'efficacité de la gestion des immeubles fédéraux.

**Établissement de la fonction du Senior Real Property Officer (SRPO) ...** au sein de l'organisme, pour élaborer et mettre en œuvre le processus de planification des biens immobiliers de la GSA. Ces modalités s'appliquent aux organismes visés par les sections 901 (b)(10) et 901 (b)(2) du titre 31 USC.

**Création du Federal Real Property Council (FRPC) ...** à l'Office of Management and Budget (OMB) pour élaborer des lignes directrices et exercer un encadrement afin d'assurer le succès de la mise en œuvre d'une stratégie complète d'intégration et de transformation pour les immeubles fédéraux. Le FRPC, qui sera constitué du SRPO de la GSA, de l'administrateur des Services généraux et du directeur financier de l'OMB, sera présidé par le sous-directeur de la gestion de l'OMB.

**Établissement d'indicateurs de rendement ...** pour évaluer le

rendement des biens immobiliers. Le FRPC de l'OMB élaborera ces indicateurs, qui seront publiés par la General Services Administration (GSA).

**Création et mise à jour d'une base de données pour l'ensemble du gouvernement ...** afin de mieux gérer le parc immobilier du gouvernement, qui comprend une superficie de 3,4 milliards de pieds carrés. De plus, en collaboration avec le FRPC, la GSA pourra établir des normes de technologie de l'information afin de permettre d'établir uniformément les rapports de données sur le parc immobilier.

**Élaboration et promotion d'initiatives législatives dans la gestion des biens immobiliers ...** pour les faire adopter par le Congrès. En collaboration avec les organismes fonciers, l'OMB et la GSA déposeront des projets de loi visant à améliorer la gestion des biens immobiliers, en adoptant les techniques appropriées de gestion du secteur privé.

Afin de répondre à ces impératifs, le FRPC a mis sur pied quatre comités : le Comité de planification de la gestion des biens, le Comité responsable des indicateurs de rendement, le Comité responsable du parc immobilier et le Comité responsable des systèmes. Ces comités ont travaillé de concert pour établir les principes directeurs du FRPC, les éléments à prévoir dans le plan de gestion des biens immobiliers de l'organisme, les données sur le parc

immobilier et les indicateurs de rendement pour l'ensemble du gouvernement.

- **Principes directeurs :** les principes directeurs constituent les objectifs stratégiques du FRPC pour l'amélioration de la gestion immobilière. Les organismes doivent s'assurer que toutes les initiatives immobilières se déroulent conformément à ces principes.
- **Plan de gestion des biens immobiliers :** chaque organisme rédigera un plan de gestion des biens immobiliers (PGBI), qui tiendra au moins compte des principes directeurs du FRPC et des éléments du PGBI. Les PGBI seront soumis à l'examen de l'Office of Management and Budget.
- **Données sur le parc immobilier et indicateurs de rendement :** le FRPC a recensé et défini 23 données obligatoires que tous les organismes doivent enregistrer et dont ils doivent rendre compte. Ces données permettent de réaliser les objectifs de l'Executive Order et de répondre aux exigences du Comité responsable des indicateurs de rendement.

Dans le cadre de l'Executive Order, le FRPC poursuivra ses efforts pour améliorer l'efficacité de la gestion des biens immobiliers dans l'ensemble du gouvernement fédéral des États-Unis. ■

**Dennis Goldstein, Office of Real Property Management de la GSA.**

## Accords de cession-bail

### *Projet pilote de l'administration existante pour améliorer l'intendance immobilière –*

L'Office of Management and Budget (OMB) a autorisé la General Services Administration (GSA) à réaliser un projet pilote dans le cadre d'une loi existante afin d'améliorer l'intendance immobilière. Dans sa Loi annuelle de crédits (P.L. 99-190), pour son premier exercice financier, la GSA a été autorisée par le Congrès à conclure des accords de cession-bail conformément à l'article 585 c) du Règlement 40 U.S.C. La Loi précise que « les sommes mises à la disposition de la General Services Administration pour le paiement des loyers peuvent servir à louer, pour une durée d'au plus 30 ans, des locaux dans les immeubles

construits sur des terrains appartenant au gouvernement ». La GSA n'a pas pu se prévaloir de cette autorisation, parce que ces accords étaient considérés comme des contrats de location-acquisition.

Toutefois, en date de juillet 2003, l'OMB a publié de nouvelles lignes directrices pour la cotation A-11, qui permettent de considérer que les accords conclus en vertu de l'article 585 c) constituent des contrats de location-exploitation. La GSA et l'OMB sont tous deux d'accord pour dire qu'il est important d'analyser les avantages de cette autorisation en vue

d'améliorer la gestion des biens immobiliers. C'est pourquoi la GSA pourra réaliser, dans un établissement de son parc immobilier, un projet pilote pour relouer au plus 50 % de l'immeuble construit sur le terrain appartenant au gouvernement fédéral. Pour continuer de se prévaloir de l'autorisation prévue à l'article 585 c), on s'en remettra à l'évaluation de ce projet pilote. La GSA prévoit de réaliser, en collaboration avec l'OMB, un projet pilote pour l'autorisation conférée en vertu de l'article 585 c) durant l'exercice financier 2005. Pour de plus amples renseignements sur ce projet dont le but est d'améliorer l'intendance immobilière, veuillez contacter Ron Whitley au (202) 501-1505 ou par courriel à l'adresse suivante :

[ronald.whitley@gsa.gov](mailto:ronald.whitley@gsa.gov). ■

**Ron Whitley, Office of Real Property Management de la GSA.**

## Autorisation permettant de conserver le produit de l'aliénation des biens immobiliers

### *Nouvelle autorisation permettant à la GSA de conserver le produit de l'aliénation de ses biens immobiliers –*

Le 8 décembre 2004, le président George W. Bush a signé le projet de loi intitulé Consolidated Appropriations Act, 2005 (P.L. 108-447), qui a pris force de loi. À l'article 412 des dispositions générales relatives à la General Services Administration (GSA), on donne à cet organisme l'autorisation de conserver le produit net de l'aliénation des biens immobiliers et des biens personnels connexes. Le produit de ces opérations sera déposé dans le Federal Building Fund de la GSA et servira à répondre aux besoins en dépenses d'immobilisations, sans égard à toutes les autres dispositions de la Loi. Grâce à l'autorisation qui lui a été donnée et qui

avait été demandée pour tous les organismes fonciers dans le cadre de notre Loi sur la réforme des biens immobiliers, la GSA pourra améliorer l'intendance de son parc d'immeubles fédéraux. Elle pourra ainsi réduire systématiquement la superficie des locaux détériorés et sous-utilisés de son parc immobilier en réalisant des projets d'immobilisations comme l'acquisition de nouvelles installations et de nouveaux biens d'équipement, et en procédant à des projets de construction majeur ainsi que des projets d'amélioration des immobilisations et d'entretien non récurrents (travaux de rénovation, de réparation, d'agrandissement et

d'assainissement environnemental), en plus de financer les dépenses d'aliénation des biens immobiliers.

Cette nouvelle autorisation s'appliquera uniquement aux biens immobiliers dont la GSA assure la garde et le contrôle. Le produit net encaissé par la GSA au titre de l'aliénation des biens immobiliers appartenant à d'autres organismes fonciers sera déposé dans le Land and Water Conservation Fund. Les organismes fonciers qui sont habilités, en vertu de la loi, à conserver le produit de l'aliénation des biens immobiliers, toucheront le produit net de leurs opérations d'aliénation, qui sera déposé dans des comptes financiers établis à leur intention. Pour de plus amples renseignements au sujet de cette autorisation, veuillez contacter Ron Whitley au 501-1505 ou par courriel à l'adresse suivante :

[ronald.whitley@gsa.gov](mailto:ronald.whitley@gsa.gov). ■

**Ron Whitley, Office of Real Property Management de la GSA.**

# La nouvelle loi générale régissant les biens immobiliers du Mexique et l'INDAABIN

*Nous visons à améliorer et à orienter l'avenir de l'administration des biens immobiliers à l'échelle fédérale. Nous croyons que grâce à un cadre réglementaire précis, nous pourrions continuer d'aménager les assises qui nous permettront de nous convertir et de devenir une administration publique novatrice, à l'avant-garde du changement.*

**E**n raison des différentes réformes constitutionnelles et législatives que le Mexique a subies ces dernières années, la Loi sur la propriété nationale de 1982 était devenue désuète. Pour cette raison et à cause de l'intérêt exprimé par le Bureau du président de la République et des pouvoirs législatifs qui ont pris effet et qui ont été publiés dans la Gazette officielle de la Fédération, on a adopté, en 2004, la Nouvelle loi générale régissant la propriété nationale, qui comporte de nombreux principes novateurs, par exemple :

- une meilleure protection de la propriété nationale;
- des précisions sur les compétences pour les bureaux de l'administration;
- la décentralisation des fonctions;
- l'efficacité de l'administration;
- la simplification administrative;
- la réglementation à part entière des biens nationaux;
- des mécanismes permettant de soutenir les ressources.

Voici les éléments essentiels relatifs à ces catégories :

- la conception de nouvelles méthodes administratives

permettant au gouvernement fédéral de protéger et de préserver les biens immobiliers fédéraux;

- l'établissement de mécanismes permettant d'adopter des critères uniformes pour résoudre les problèmes touchant les biens immobiliers fédéraux;
- la simplification des méthodes liées à la vente des biens nationaux, un moins grand recours au concept du domaine public et à son application lorsque cette opération se déroule de manière satisfaisante en vue de réserver des ressources publiques et de contribuer aux activités de l'administration et à la vente des biens immobiliers fédéraux lorsque cela est plus rentable.

Conformément aux besoins et aux principes des nouvelles politiques foncières et immobilières mises en œuvre par le secrétaire des fonctions publiques, il a fallu renforcer la structure de la Commission pour l'enrichissement de la propriété nationale, en mettant sur pied un institut doté de responsabilités plus vastes, auquel on a confié des nouvelles attributions et fonctions et les nouveaux pouvoirs prévus dans la loi, de même que les attributions, les fonctions et les pouvoirs exercés

par le CABIN.

Voilà pourquoi on a publié, dans la Gazette officielle de la Fédération, le 2 septembre 2004, le Règlement de l'Institut pour l'administration et l'enrichissement de la propriété nationale (l'INDAABIN), qui remplace la CABIN. Cet organisme est chargé de fournir à l'administration publique fédérale les services de gestion, d'enregistrement et d'enrichissement des biens immobiliers, dans un souci d'équité, de transparence, d'impartialité, de compétitivité, de sécurité juridique et de fiabilité technique, conformément aux normes internationales.

Cet organisme a été créé par le président et par les bureaux généraux de l'enrichissement, de l'administration et des ouvrages des propriétés fédérales, de l'administration, des finances et des lois, dans le cadre de la concertation du développement institutionnel.

### **Bureau général d'enrichissement :**

ce bureau offre des services d'enrichissement et calcule les loyers pour l'administration publique. Les services sont assurés conformément aux conditions d'équité, de transparence, d'impartialité, de compétitivité, de sécurité juridique et





de fiabilité technique.

**Bureau général des biens**

**immobiliers fédéraux** : ce bureau contrôle les biens fédéraux et administre les biens relevant de sa compétence, en coordonnant les règlements avec les institutions de l'administration publique fédérale pour les questions immobilières.

**Bureau général de l'administration et des ouvrages sur les propriétés fédérales** :

ce bureau gère, avec efficacité et transparence, les propriétés communes du gouvernement fédéral. Il améliore l'image et veille à l'optimiser, en publiant des règlements et des lignes directrices applicables aux biens immobiliers fédéraux relevant de sa compétence, conformément aux pratiques internationales courantes en vigueur dans ce domaine.

Ce bureau surveille la fourniture des locaux, réalise des travaux et des projets, coordonne la préservation et l'entretien des propriétés occupées par les différentes institutions publiques et exerce des activités axées sur l'administration, la préservation et le maintien de l'infrastructure des 27 immeubles fédéraux, des 49 ports frontaliers et des 137 installations

fédérales communes, et en assure la surveillance.

**Bureau général des services**

**juridiques** : ce bureau fournit des services juridiques en ce qui a trait à la réglementation, au règlement des différends, à l'expertise-conseil et aux contrats pour les questions de gestion et d'évaluation des biens immobiliers, afin de répondre aux besoins des unités administratives de l'INDAABIN et des institutions publiques. Ce bureau s'occupe également de promouvoir, devant les tribunaux, la défense efficace et rapide des propriétés fédérales qui sont du ressort du Secrétaire de la fonction publique.

**Bureau général de l'administration et des finances** :

ce bureau apporte son concours à la gestion des ressources humaines et financières, des matériaux, des services généraux et de la planification stratégique dans un souci de ponctualité, de qualité et de transparence, à l'intention des unités administratives de l'INDAABIN, pour en optimiser les opérations.

**Coordination du développement**

**institutionnel** : afin d'accroître l'efficacité dans toutes les activités gérées par l'Institut, et en particulier en ce qui concerne les secteurs dans

lesquels on offre directement des services au public et qui apportent des ressources à la Fédération, on a créé le Bureau de la coordination des affectations en 2001. Cet organisme s'appelle désormais le Bureau de la coordination du développement institutionnel; on a également modifié le régime opérationnel des bureaux régionaux, qui vise désormais à améliorer et à moderniser les tâches journalières accomplies par nos bureaux pour la République et à réaliser des économies importantes afin de réorienter les dépenses et de renforcer les programmes prioritaires de l'INDAABIN.

L'INDAABIN s'est efforcé de se convertir pour devenir une institution avant-gardiste dans l'administration, la préservation et l'entretien des ouvrages publics et dans la défense juridique des biens immobiliers fédéraux; il a étendu son domaine d'intervention dans le processus d'évaluation, en essayant de se convertir pour devenir un organisme de surveillance. ■

**Article fourni par le Mexico Instituto de Administración y Avalúos de Bienes Nacionales.**

# Le gouvernement du Canada simplifie le calcul des coûts et la gestion des biens selon le cycle de la durée utile

*À une époque relativement récente, le Governmental Accounting Standards Board des États-Unis, le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et d'autres organismes dans le monde entier ont constaté l'importance des considérations relatives aux coûts du cycle de la durée utile ...*

## Le calcul des coûts et la gestion des biens selon le cycle de la durée utile

La plupart des consommateurs croient vraiment que plus les biens sont de meilleure qualité, ce dont témoignent généralement les prix, moins les frais en aval seront élevés, plus les travaux d'exploitation et d'entretien seront réduits et moins il faudra les remplacer, en raison de leur durée utile plus longue; comme on dit couramment, « soit vous me payez maintenant, soit vous me paierez plus tard ».

Bien que ce principe soit largement accepté, les pratiques traditionnelles d'acquisition visent généralement à payer d'emblée les prix les plus avantageux, afin de réduire le plus possible les dépenses initiales d'immobilisations.

À une époque relativement récente, le Governmental Accounting Standards Board des États-Unis, le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et d'autres organismes dans le monde entier ont constaté l'importance des considérations relatives aux coûts du cycle de la durée utile et ont adopté des pratiques visant à calculer plus facilement la part relative des coûts attribués aux dépenses d'immobilisations, à l'exploitation et à l'entretien, ainsi qu'à la recapitalisation.

**Le calcul des coûts du cycle de la durée utile (CCCDU)** est un processus qui permet de calculer la valeur financière totale d'un bien immobilier, en analysant les coûts initiaux, de même que les coûts et les recettes projetés et actualisés. Il s'agit notamment des frais d'entretien et d'utilisation, des coûts socioéconomiques et des frais qu'on devrait engager afin de préserver l'intégralité du rendement des biens pendant leur durée utile prévue. Dans le CCCDU, on fait appel à des principes d'actualisation de la trésorerie pour examiner le rendement financier au point zéro, afin de réduire le plus possible les coûts à long terme. Dans cette procédure, la valeur nette actualisée et le rendement des investissements ou le taux de rendement interne constituent les principaux indicateurs généralement utilisés pour calculer le rendement financier. Il existe de nombreuses normes et de nombreux outils de CCCDU; plusieurs normes internationales renferment des lignes directrices utiles à cet égard. Il existe également, sur le marché, un certain nombre de logiciels d'évaluation financière à vocation générale.

**La gestion du cycle de la durée utile (GCDU)** est le processus qui permet de gérer les aspects essentiels du rendement d'un bien immobilier pendant toute sa durée utile. L'objectif de la GCDU consiste à préserver

l'équilibre entre l'exécution de la fonction, les conséquences d'un rendement insuffisant et l'optimisation du rendement financier.

Selon l'un des principaux aspects de la GCDU, les éléments analysés pour ce qui est du rendement varient dans le temps et peuvent se contredire à tout moment. Une méthode efficace de la GCDU permettra donc d'assurer l'équilibre entre le niveau de service ou le rendement fourni, au plan environnemental par exemple, l'incidence d'une défaillance ou d'un problème de non-conformité et les considérations financières.

TPSGC a réalisé plusieurs initiatives afin d'améliorer la capacité du CCCDU et de la GCDU pour son parc immobilier. En raison du nombre croissant de produits et de systèmes écologiques offerts sur le marché, on a de plus en plus besoin de méthodes globales pour en évaluer l'incidence nette et pour permettre de faire des choix « écologiques » éventuellement.

## Approche probabiliste du CCCDU – LESS

Le logiciel LESS (Life-cycle Economic Simulation Software) est une application de base de données de TPSGC qui vise à permettre d'évaluer les aspects financiers des projets proposés. Ce logiciel, qui est exploité sur une plate-forme d'outils internes existants, applique les principes établis

à TPSGC dans le calcul de la trésorerie pendant la durée d'un projet. Il permet d'appliquer la distribution des probabilités afin de tenir compte des nombreuses incertitudes que comporte l'estimation des recettes et des coûts projetés. Il comprend de nouvelles fonctions comme la recapitalisation des composants d'après la durée utile variable et le coût des composants et permet de générer et d'archiver différents scénarios pour les projets. Ces scénarios tiennent compte des différentes décisions dans la conception pour le traitement ultérieur des nombreuses itérations pour chaque cas, afin de faire ressortir les variations importantes, attribuables à l'ensemble des incertitudes, entre les modèles optimistes et les modèles pessimistes du même scénario.

## GCDU – Optimisation du cycle de la durée utile

Dans la gestion des biens, au niveau des réseaux, par exemple pour un portefeuille immobilier, il faut prendre des décisions importantes dans la sélection optimale des priorités à attribuer à de nombreux projets;

*Article fourni par Brian R. Kyle, ing., Gestion du cycle de vie des installations, Innovations et Solutions, Programmes professionnels et techniques, Direction générale des biens immobiliers, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.*

généralement, cette tâche n'est pas simple. La gestion de l'entretien est un problème pour la réalisation des différents objectifs; cette activité oblige à définir la stratégie la plus avantageuse pour réaliser les meilleurs compromis entre les objectifs contradictoires. Par exemple, l'optimisation de l'entretien peut comprendre les trois objectifs suivants : a) la réduction des coûts le plus possible; b) la maximisation du rendement des réseaux; et c) la réduction des risques d'échec le plus possible.

Dans le cadre du projet BELCAM (gestion des biens au cours du cycle de vie de l'enveloppe du bâtiment, réalisé en collaboration entre le Conseil national de recherches du Canada et TPSGC (de 1998 à 2001), on a élaboré un cadre pour l'optimisation de l'entretien afin de répondre à différents objectifs. Ce système se fonde sur une méthode de programmation des compromis; selon cette méthode, on tient compte de la réalisation simultanée d'objectifs contradictoires, en sachant que les propriétaires ou les gestionnaires accepteront certains risques d'échec afin de réduire les frais d'entretien, de réparation et de remplacement.

## Visualisateur BELCAM

Le visualisateur BELCAM est un prototype d'application graphique à deux dimensions de la deuxième génération, qui a été développé dans le cadre du projet BELCAM, pour démontrer les fonctions d'établissement des priorités dans l'entretien et de soutien des décisions. À l'origine, le contrôle de validation de principe portait essentiellement sur la gestion de la toiture. Le visualisateur BELCAM permet de calculer les effets éventuels des travaux planifiés d'entretien et de restauration et d'afficher les résultats de ces calculs et les données existantes provenant des relevés d'évaluation de l'état des biens. Il permet de projeter éventuellement les coûts, l'état des biens, le reste de leur durée utile et les conséquences d'une défaillance ou d'une panne. Ce programme permet d'appliquer les formules pour la prévision probabiliste du rendement des systèmes, de même que pour l'évaluation des risques et des coûts, ainsi que des méthodes pour l'optimisation des activités d'entretien afin de répondre à différents objectifs. ■





# Une initiative de restructuration du portefeuille permet d'améliorer la gestion des biens

*L'une des priorités du Programme de gestion du président et de la GSA consiste à gérer les biens immobiliers avec circonspection.*

**P**our réaliser cet objectif, la GSA procède actuellement à un examen stratégique complet des immeubles publics, pour mieux harmoniser le portefeuille avec la mission du PBS, qui relève d'elle. L'Initiative de restructuration du portefeuille s'inscrit dans le cadre de la mise en œuvre systématique, à la GSA, d'une stratégie globale visant à consacrer des ressources limitées aux biens immobiliers performants. Cette initiative permettra de restructurer le portefeuille appartenant au gouvernement et qui sera constitué essentiellement de propriétés très lucratives, qui rapporteront suffisamment de fonds pour répondre à ses besoins en dépenses d'immobilisations. L'objectif ultime consiste à aménager des locaux de qualité, à accroître la satisfaction des clients et à améliorer la valeur des biens de notre portefeuille immobilier dans l'intérêt des contribuables.

L'Initiative de restructuration portera sur le rendement financier et les besoins en immobilisations de chacun des biens immobiliers et consistera à réaliser une série de contrôles diagnostiques. Chaque bien immobilier doit répondre à un besoin fédéral prépondérant et doit produire suffisamment de recettes pour contribuer à son propre

amortissement. Tous les biens du portefeuille seront classés dans l'une des trois catégories suivantes, d'après les résultats de l'examen du rendement :

- **biens performants** : rendement financier solide produisant des capitaux suffisants pour permettre d'en financer l'exploitation, la réparation et les dépenses en immobilisations;
- **biens sous-performants** : biens : a) dont le rendement financier est satisfaisant, mais auquel il faut consacrer d'importantes dépenses en immobilisations pour les améliorer; ou b) dont le rendement financier est insatisfaisant;
- **biens non performants** : biens dont le rendement financier est insatisfaisant et dont la trésorerie est négative.

Comme le rendement des investissements est un des principaux indicateurs de la performance des immeubles, la GSA calculera la valeur actuelle de chaque bien. Ces biens seront inscrits dans une liste de surveillance, en commençant par les propriétés non performantes. On examinera attentivement chaque bien inscrit dans cette liste, et on sélectionnera et mettra en œuvre une stratégie de correction. On reprendra

ces activités pour les propriétés sous-performantes. L'échange, l'aliénation, la renégociation des loyers, la sous-location de certaines sections, les partenariats publics-privés, les transferts à des locataires, la limitation des coûts et la détention à court terme seront au nombre des stratégies envisageables pour résoudre les problèmes des biens inscrits dans cette liste.

L'Office of Real Property Asset Management du PBS assume la responsabilité qui consiste à fournir des services stratégiques d'orientation, d'administration et de soutien en gestion pour le portefeuille des biens immobiliers, les stratégies d'exploitation des biens, l'affectation des dépenses en immobilisations, l'analyse du portefeuille, l'exploitation et l'entretien des immeubles, l'administration des locaux occupés et l'aliénation des biens immobiliers.

Le PBS met en œuvre depuis trois ans une stratégie de portefeuille pour la restructuration du parc immobilier appartenant à l'État et le réinvestissement dans celui-ci, qui consiste à retrancher les biens non performants du portefeuille et à consacrer les fonds à réinvestir dans les dépenses en immobilisations aux biens performants dont le gouvernement fédéral a besoin à long terme.

Grâce à la stratégie du PBS, on peut faire des arrangements ou redéployer des biens non performants et accroître la valeur du portefeuille, réduire les besoins en réinvestissement et améliorer la qualité des locaux pour nos organismes clients. En menant à terme cette initiative quinquennale, on s'assurera de profiter de l'occasion qui permettra d'améliorer continuellement le rendement du portefeuille. Pour les deux premières années de l'application de la stratégie du PBS, nos réalisations sont importantes :

- le pourcentage des biens financièrement performants a augmenté pour passer de 36% à 50%;
- le pourcentage de la superficie louable des biens financièrement performants s'est accru pour passer de 52% à 66%;
- 70% des biens réalisent un rendement sur l'avoir d'au moins 6%, ce qui démontre qu'on génère des recettes annuelles très importantes par rapport aux investissements;
- 78% des biens dégagent des fonds d'exploitation positifs;
- dans les biens immobiliers, la part

des locaux vacants a diminué pour passer de 8.9 % à 7.9 %, ce qui est nettement inférieur à la moyenne sectorielle de 14 % en 2004;

- 178 biens immobiliers ont été déclarés excédentaires et 47 immeubles ont été démolis, ce qui a permis d'éliminer 2.2 millions de pieds carrés louables de locaux vacants et d'éviter d'avoir à réinvestir 207 millions de dollars dans les immobilisations;
- le pourcentage de satisfaction des locataires parmi les organismes clients a augmenté pour passer de 81% à 89%.

Les principes de l'Initiative de restructuration du portefeuille ont pour but d'améliorer la valeur de l'actif du portefeuille immobilier de la GSA dans l'intérêt des organismes clients et des contribuables. Il s'agit des « objectifs du propriétaire » pour une gestion fructueuse du portefeuille immobilier.

- Les besoins des clients déterminent la composition du portefeuille.
- Tous les biens immobiliers doivent avoir une vocation essentiellement fédérale.
- Tous les biens doivent offrir un certain rendement financier.

- Les loyers sont établis d'après les taux du marché et correspondent à la qualité des biens.
- Les biens font l'objet d'un plan d'affaires et d'une stratégie, qui sont mis à jour chaque année.
- On donne la priorité aux biens performants pour ce qui est du budget à réinvestir.

Grâce à cette stratégie, PBS devient non plus un responsable de l'intendance immobilière, mais plutôt un gestionnaire immobilier compétent, qui entend optimiser la valeur et le rendement de son portefeuille. Dans le cadre de la restructuration du parc immobilier appartenant à l'État, nous ferons l'acquisition de types de locaux plus spécialisés, par exemple des palais de justice et des installations à sécurité maximale, et la majorité de nos locaux à bureaux standard seront loués à bail. Le portefeuille sera plus rentable, puisque le rendement financier sera supérieur et que l'État assumera une moins grande part de responsabilité pour ce qui est des réparations. ■

**Article fourni par William Matthews, commissaire adjoint, Office of Real Property Asset Management, Public Buildings Service de la GSA.**

# Harmoniser les impératifs de sécurité et l'excellence dans la conception et la construction des immeubles publics: un défi pour l'ingéniosité de la GSA

*La GSA a pris les devants pour intégrer la sécurité dans son programme de conception et de construction.*



**D**ans le cadre du Programme d'excellence dans la construction, on définit des politiques et des lignes directrices à l'intention des bureaux régionaux de la GSA et on leur apporte de l'aide pour améliorer la réalisation du Programme de construction du gouvernement. Dotée d'un budget annuel qui prévoit un financement de l'ordre de 1,5 milliard de dollars pour la construction d'ouvrages fédéraux, la GSA a pris les devants pour intégrer la sécurité dans son programme de conception et de construction.

## Le Programme de conception et de construction du PBS

Le Programme de conception et de construction du Public Building Service (PBS) prévoit actuellement 111 projets majeurs de rénovation ou d'agrandissement d'immeubles existants, alors que le nouveau programme de construction prévoit 37 palais de justice, 19 nouveaux immeubles de bureaux et laboratoires et 15 gares frontalières. Dans le cadre du Programme d'excellence dans la construction, le PBS ne néglige aucun effort pour réaliser tous les projets dans le respect des budgets et des délais, dans un souci aigu de qualité, en se conformant à toutes les exigences relatives à la portée des travaux. Il s'en remet à trois principes fondamentaux pour la mise en valeur des propriétés : la

conception-soumission-construction, la conception-construction et la gestion des risques de construction. La GSA fait appel à un outil quantitatif développé par le Construction Industry Institute (<http://construction-institute.org>) pour permettre de choisir le principe à appliquer. Ce genre de décision fait intervenir de nombreux facteurs. Selon l'un de ces facteurs déterminants, on peut échelonner sur plusieurs exercices financiers le financement par crédits dans le cadre du processus budgétaire du gouvernement. Ce facteur limite les options puisque, par exemple, pour la « conception-construction », il faut affecter dès le début du projet la totalité des fonds pour l'acquisition du site, ainsi que pour les travaux de conception ou de construction.

Le PBS réalise actuellement 30 projets de conception-construction, notamment de grands projets en Californie, en Arizona, au Colorado, dans l'Iowa et dans le Maryland. Pour le PBS, tout l'art consiste, pour l'efficacité des travaux de conception-construction, à connaître nos besoins dans les détails et dans leur ensemble. En raison de la complexité de nos immeubles, de la conjoncture politique dans laquelle nous exerçons nos activités, des délais de financement extrêmement longs et incertains, de l'attention soutenue du public et parfois, des exigences de la clientèle, il est souvent difficile d'appliquer le principe de la conception-

construction. Dans un projet à grande échelle, cela est quasiment impossible sans le soutien du Congrès.

La « liaison » est un principe que nous privilégions dans environ le tiers de nos projets de conception-construction. (Voir la photo du palais de justice fédéral des États-Unis à Los Angeles.) Ainsi, nous pouvons intervenir massivement dans tous les détails de la planification et de la conception, jusqu'à l'étape de l'avant-projet. Lorsque nous sommes satisfaits, nous attribuons un contrat de conception-construction pour le reste des travaux.

Sans égard à la méthode sélectionnée pour la réalisation des travaux, les impératifs de sécurité doivent toujours être respectés et font désormais partie intégrante du processus, à partir des étapes de l'avant-projet jusqu'à la fin des projets.

## Contexte

Les événements du 11 septembre 2001 ont donné lieu à de nombreux articles, livres et déclarations officielles qui annonçaient une ère de sensibilisation à la sécurité pour les États-Unis. Ces événements ont touché tous les citoyens. Des thèmes comme la sécurité et le terrorisme sont abondamment traités dans les médias. Toutefois, pour le gouvernement fédéral américain et, en particulier, pour le Public Buildings Service (PBS) de la General Services Administration, c'est le 19 avril 1995 qu'on a commencé à



transformer de façon spectaculaire les programmes de conception et de construction. Ce jour-là, l'explosion de l'immeuble fédéral Alfred P. Murrah, à Oklahoma City, a fauché la vie de 168 personnes.

Le gouvernement fédéral a réagi rapidement à la catastrophe d'Oklahoma City. Dès le lendemain, le président des États-Unis demandait au ministère de la Justice d'évaluer la vulnérabilité des installations fédérales du pays aux actes de violence. Dans son rapport, le ministère de la Justice a recommandé, entre autres, que le gouvernement mette sur pied l'Inter-agency Security Committee (ISC) pour élaborer des normes de sécurité dans la conception et la construction des immeubles fédéraux. Ces normes sont aujourd'hui publiées sous le titre ISC Security Design Criteria for New Federal Office Buildings and Major Modernization Projects. Les critères adoptés répondent aux nombreux besoins en sécurité et mettent l'accent sur la menace la plus importante selon l'opinion publique à l'époque : une bombe placée dans un véhicule et qui pourrait entraîner des catastrophes à cause du verre qui vole en éclats et des débris ou, comme dans la catastrophe d'Oklahoma City, de l'effondrement quasi total d'un immeuble.

Depuis 1995, nos besoins en sécurité et les mesures que nous adoptons pour réagir aux menaces ont évolué. L'ISC a reconnu que nous devons être préparés non seulement pour les bombes posées dans les camions, mais aussi pour les armes chimiques et biologiques et les armes de destruction massive.



*Le palais de justice fédéral des États-Unis, à Los Angeles, sera réalisé selon les normes de sécurité fédérales.*

## **Mettre en contexte les problèmes de sécurité et de conception : l'évaluation des menaces et de la vulnérabilité et l'analyse des risques**

Auparavant, on pensait à la sécurité a posteriori; en effet, on appliquait parfois les méthodes types de protection contre les menaces reconnues à la fin des travaux de conception. On jugeait que les risques d'attentats étaient faibles, et à l'époque, ces méthodes permettaient que l'on respecte les normes minimums. Ces méthodes consistaient à installer des clôtures, des bornes, des caméras et d'autres dispositifs de surveillance. On pouvait même le faire

lorsqu'on avait fini de construire l'immeuble.

Toutefois, on donne aujourd'hui à la sécurité une priorité absolue. En raison du lancement du Programme d'excellence dans la conception de la GSA, qui a eu pour effet d'accroître l'importance de la conception pour cet organisme et de refaire du gouvernement fédéral l'un des clients privilégiés du pays pour l'architecture et l'art, il fallait intégrer la sécurité, efficacement et harmonieusement, dans la conception et la construction des immeubles.

Ceux qui ont fondé l'ISC savaient que l'on devait assurer la qualité de la conception grâce à un programme de sécurité parfaitement intégré. Plusieurs spectres brandissent ces menaces; voilà pourquoi les méthodes sont variées et adaptées à chaque immeuble.

Par exemple, pour protéger le périmètre d'un établissement, on installe souvent des clôtures et des bornes. La menace peut être une bombe posée dans une voiture qui peut s'approcher ou même entrer dans une zone non protégée de l'immeuble; si la bombe explose, la structure pourrait s'effondrer. On pourrait atténuer cette menace en planifiant dès le début les mesures à adopter; dans la conception intégrée, on pourrait tenir compte de solutions comme l'installation d'immeubles sur le site pour améliorer la marge de recul ou d'autres éléments comme des plans d'eau, des aménagements paysagers, des plates-bandes, et ainsi de suite, éléments qui peuvent être efficaces, abordables et attrayants.

Dans les critères de sécurité qu'il a adoptés, l'ISC précise que « pour appliquer les critères de la conception de la sécurité, on procède à une évaluation des risques propres au projet afin d'examiner les menaces, la vulnérabilité des lieux et les conséquences; il s'agit de trois aspects importants des risques ... Les exigences de sécurité propres à l'immeuble devraient s'inspirer d'une évaluation des risques, qu'il faut faire dès les premières étapes de la programmation... » Chaque immeuble a ses impératifs de sécurité, qui dépendent de l'évaluation des menaces et des risques. Le comité de sécurité de l'immeuble détermine le niveau de protection ou d'intervention pour atténuer ces menaces.

« Les besoins en sécurité sont particulièrement aigus dans les immeubles du gouvernement; le Programme d'excellence dans la conception de la GSA, qui s'étend aux palais de justice et aux immeubles à bureaux du gouvernement fédéral des États-Unis, donne naissance à une architecture primée qui renforce les

centres urbains et les paysages municipaux, grâce à des mesures de sécurité dont on ne s'aperçoit pas. » (Ed Feiner, architecte en chef du PBS -- précédent)

Dans l'application de ces critères, on assure l'équilibre avec la sécurité, en tenant compte de la rentabilité, en acceptant de courir certains risques et en reconnaissant que les immeubles fédéraux devraient s'apparenter non pas à des bunkers ou à des forteresses, mais qu'ils devraient plutôt être des lieux ouverts, accessibles, attrayants et représentatifs de l'esprit démocratique de ce pays. Les installations qui appartiennent à l'État et qui sont destinées à servir le public doivent être dotées de mesures de sécurité prudentes, mais non excessives.

La conception de la sécurité requiert une approche pluridisciplinaire et de la coordination parmi les nombreux professionnels. Or, la plupart des concepteurs professionnels n'ont pas suivi de formation pour l'intégration de la sécurité dans la conception, et la plupart des professionnels de la sécurité n'ont pas suivi non plus de formation en architecture et en génie. Pour intégrer des fonctions de sécurité dans la plupart des systèmes des immeubles, tous les professionnels doivent communiquer efficacement, dès le début de l'étape de l'avant-projet dans le cadre de chaque réalisation.

Pour surmonter ces difficultés, les experts-conseils spécialisés et les architectes et ingénieurs responsables de la conception doivent d'abord se concerter. L'architecte amorce généralement ce processus en lançant les travaux d'avant-projet, auxquels devrait participer un spécialiste des mesures de sécurité et des explosifs; ce dernier devrait effectuer une analyse des menaces et des risques, en s'entendant avec l'architecte et

l'ingénieur pour concevoir des mesures de protection complètes. Il est essentiel de faire appel à un spécialiste très compétent des mesures de sécurité et des explosifs dans le processus de planification et de conception, pour assurer une protection et une sécurité efficaces et abordables, dans une installation attrayante, fonctionnelle et également abordable. Pour sélectionner ces spécialistes, il faut analyser leur dossier, leur formation et leur expérience, puisque dans la foulée des événements récents, on sait que de nombreuses personnes non qualifiées ont offert leurs services. Les estimations de coût et l'analyse de la valeur peuvent avoir pour effet de réorienter le processus; l'équipe élabore les exigences relatives à la conception et à la protection de l'immeuble.

Grâce à la méthode d'évaluation des menaces pour chaque immeuble, l'ISC crée un ensemble de contre-mesures conçues pour réduire les menaces dans les immeubles, tout en préservant les niveaux de protection par rapport aux menaces définies. Toutes les installations comportent un certain niveau de risque qui est déterminé par les différentes menaces. Ces menaces peuvent être le résultat de catastrophes naturelles, d'accidents ou d'actes intentionnellement malveillants. Sans égard à la nature de ces menaces, le gouvernement fédéral doit, comme propriétaire des installations, limiter ou gérer, dans toute la mesure du possible, les risques imputables à ces menaces.

En examinant les menaces et les contre-mesures par rapport aux biens immobiliers, on peut évaluer l'impact de la perte et de la vulnérabilité d'un immeuble pour coter les risques. L'évaluation des risques est importante, puisqu'elle constitue une méthode rationnelle pour définir les risques qui

exigent une intervention immédiate, les risques pour lesquels on peut intervenir ultérieurement et les risques que l'on peut courir.

Le Federal Protective Service (FPS) du département de la Sécurité intérieure a adopté la Federal Security Risk Management (FSRM) comme méthode normalisée pour évaluer la sécurité de plus de 8 000 installations fédérales de la GSA. Pour faciliter l'évaluation des risques de ses installations, la GSA parraine, par l'entremise du FPS, le développement d'outils automatisés pour la rédaction de l'évaluation des risques. L'élaboration de ces outils est le seul moyen qui pourrait permettre à la GSA de procéder à l'évaluation rationnelle et normalisée des milliers d'installations qu'elle gère dans un délai raisonnable. L'outil développé pour

cette activité s'appelle FSR-Manager; il a été mis au point par Applied Research Associates.

La première étape à adopter, dans le cadre d'un principe équilibré, pour protéger une installation consiste à évaluer les menaces. La nature des biens, les activités qui s'y déroulent, leur attrait comme cible pour des attentats et la méthode qui serait vraisemblablement fructueuse pour des terroristes sont autant de considérations dont on doit tenir compte dans cette évaluation. La définition des menaces, ainsi que le choix des mesures d'atténuation (aménagement du site, protection du périmètre et mesures de sécurité) apportent l'information générale nécessaire pour élaborer des options de réaménagement avisées.

## **Considérations relatives au coût de la sécurité et Programme de technologie de la sécurité des immeubles**

La General Services Administration (GSA) entend faire preuve d'excellence dans la conception et la mise en valeur de ses sites et immeubles. Elle doit donc adopter une approche intégrée, qui permet de réaliser une qualité supérieure d'esthétique en répondant aux besoins des clients et de l'immeuble, tout en réalisant un ouvrage dont l'entretien sera économique







*Dans la conception du nouveau campus fédéral à Oklahoma City et du palais de justice fédéral à Central Islip à New York, on vise à la fois l'efficacité de la sécurité et l'aménagement d'un environnement accueillant.*

pendant toute sa durée utile. Pour la GSA, tout l'art consiste à s'assurer qu'on tient compte comme il se doit des coûts de la sécurité dans les budgets des projets de construction et des grands projets de modernisation.

La GSA a réalisé des progrès énormes dans l'amélioration de la sécurité des immeubles, tout en réduisant le plus possible les hausses de coût grâce à la technologie. Elle s'engage à continuer à

soutenir et à financer le Programme de technologie de la sécurité des immeubles, qui lui a permis d'atténuer les risques économiquement et avec circonspection dans les locaux aménagés pour nos locataires. Elle diffuse sur son site Web ([www.oca.gsa.gov](http://www.oca.gsa.gov)) de plus amples renseignements sur ce programme. Ce site a été développé en partie pour répondre au souhait et à la volonté du commissaire du PBS, M. Joseph Moravec, qui voulait diffuser publiquement le plus d'informations possible. Grâce à différentes autorisations donnant accès aux divers secteurs de ce site Web, on peut protéger et contrôler les renseignements jugés confidentiels.

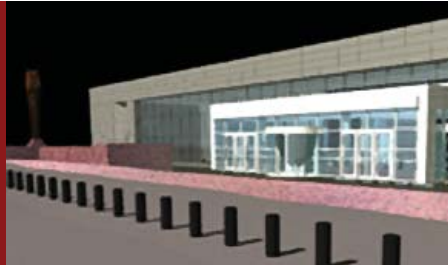
La hausse des coûts pour le gouvernement n'est pas limitée aux systèmes des immeubles qui

permettent d'atténuer les risques relatifs à certaines menaces. Il faut aussi tenir compte, dans les budgets des projets, des coûts supplémentaires pour les concepteurs-conseils et les entrepreneurs en bâtiment. Par exemple, si une entreprise doit recruter des employés qui sont titulaires de cotes de sécurité particulières, cela aura pour effet d'accroître les coûts du projet. Il se peut que des concepteurs-conseils et des entrepreneurs soient exclus d'un projet s'ils n'ont pas les cotes de sécurité nécessaires. Normalement, on n'a pas à répondre à ces exigences dans les projets du PBS; toutefois, les locataires et les clients souhaitent de plus en plus qu'on y réponde. Pour la plupart des projets du PBS, un contrôle du casier judiciaire ou l'obligation d'avoir à leur service des employés qui sont des citoyens américains représente les exigences les plus rigoureuses auxquelles les concepteurs-conseils ou les entrepreneurs devraient se soumettre.

**CONCLUSION :** plusieurs méthodes permettent de protéger, contre tous les risques, l'ensemble des biens immobiliers fédéraux et les personnes qui utilisent nos installations. La GSA est en train de mettre au point des solutions. Les mesures nécessaires et prudentes adoptées permettront effectivement de mettre en œuvre, de façon économique, un programme de réduction des risques, tout en continuant à répondre aux impératifs de sécurité. Assurer la protection nécessaire tout en évitant de construire des forteresses : tel est le défi d'ingéniosité que la GSA relève d'emblée. ■

**Article de Steven C. Smith, CCM, AIA, directeur, Division de l'excellence dans la construction et de la gestion de projets, Public Buildings Service de la GSA.**

# Building Smart – L’initiative de modélisation de l’information sur les immeubles de la GSA



*Le PBS est l’un des principaux organismes propriétaires qui s’engage à réaliser le projet BUILDING SMART.*

Le Public Buildings Service (PBS) de la GSA est à l’avant-garde d’un effort visant à réinventer le secteur du bâtiment aux États-Unis, en espérant qu’on pourra réaliser les gains de productivité constatés dans d’importants secteurs industriels et dans d’autres secteurs d’activité depuis les 40 dernières années.

Depuis 1964 aux États-Unis, la productivité du secteur du bâtiment n’arrive plus à soutenir le rythme de l’augmentation constante de la productivité dans les secteurs non primaires. Bien que d’autres secteurs aient profité des technologies nouvelles et des perfectionnements de la technologie, par exemple la gestion de la chaîne d’approvisionnement et l’ingénierie parallèle, au cours de cette période, les méthodes et les pratiques du secteur du bâtiment n’ont guère évolué.

Au PBS, nous croyons toutefois que le secteur du bâtiment devrait commencer à rattraper le terrain perdu aux États-Unis. D’autres secteurs ont réalisé d’importants progrès pour ce qui est de la qualité et de la productivité, en faisant appel à la technologie des modèles d’objets, qui se fonde sur des normes ouvertes pour l’interopérabilité. Le secteur du bâtiment peut désormais faire appel à la technologie, qui se présente sous la forme de modèles interopérables d’information sur les immeubles, établis selon les IFC (Industry Foundation Classes). La technologie des modèles d’objets interopérables permet aussi de vérifier automatiquement les normes et d’estimer les coûts pour mieux contrôler la portée et les coûts des projets.

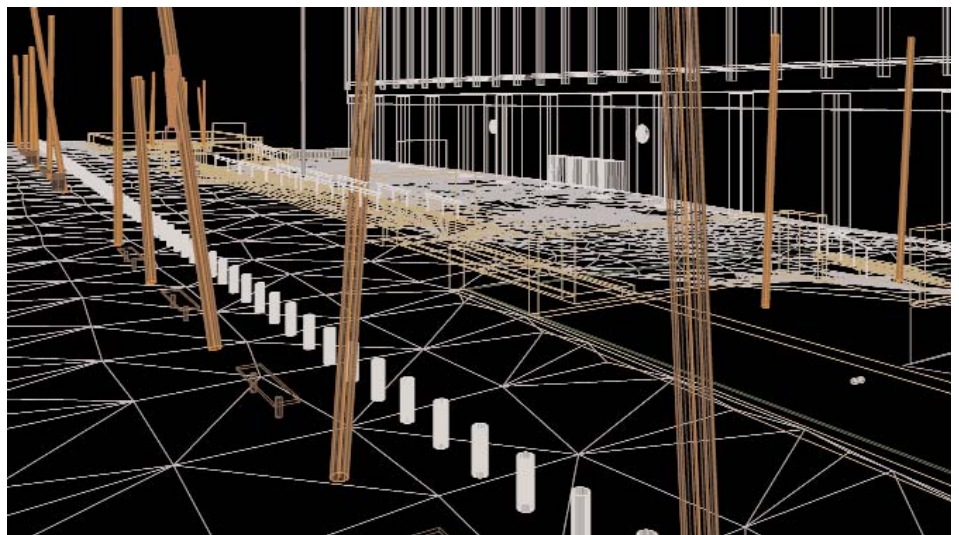
En plus des améliorations qu’elle devrait permettre d’apporter à la qualité de la conception, on pourra, grâce à cette technologie, transposer complètement l’information sur la conception dans les travaux de construction, de gestion des installations, d’exploitation et d’entretien.

En misant sur le succès de ses programmes d’excellence dans la conception et la construction, le bureau de l’architecte en chef du PBS a adopté une série de mesures pour accélérer la modification des principaux processus de planification des projets d’immobilisations, de conception et de construction, dans les cas nécessaires, pour profiter au maximum des avantages potentiels de cette nouvelle technologie. Grâce à nos liens avec la Construction Users Roundtable (CURT) et le Federal Facilities Council (FFC), nous invitons les autres grands propriétaires des secteurs

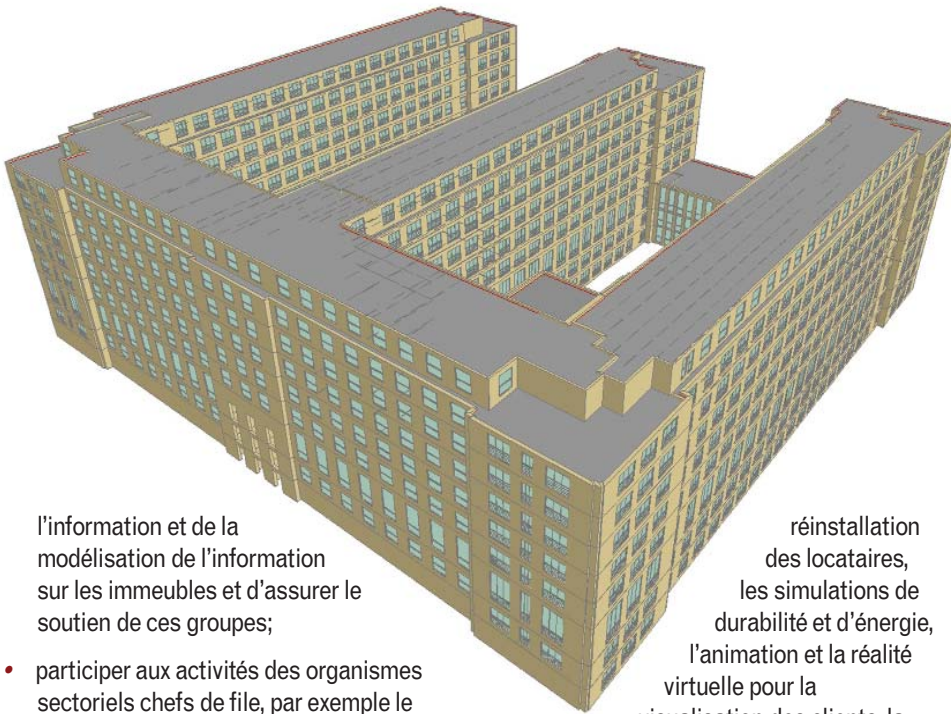
privé et public à suivre l’exemple du PBS. De concert avec d’autres organismes membres du National Institute of Building Sciences de l’International Alliance for Interoperability (NIBS/IAI), nous avons organisé nos efforts selon un programme cadre intitulé « BUILDING SMART ».

Voici certaines activités essentielles réalisées à l’heure actuelle dans le cadre du programme BUILDING SMART du PBS :

- conclure un accord cadre avec le NIBS/IAI, en commençant par l’analyse des besoins et des lacunes;
- continuer d’exercer un leadership auprès des groupes de travail de la CURT dans les secteurs des équipes des projets réalisés en collaboration (équipes dirigées par les propriétaires), de la structure intégrée des projets, de l’échange ouvert, ponctuel et fiable de







**Projets pilotes – Jacob Javits Building Plaza, administration centrale de la GSA, Pioneer Courthouse**

l'information et de la modélisation de l'information sur les immeubles et d'assurer le soutien de ces groupes;

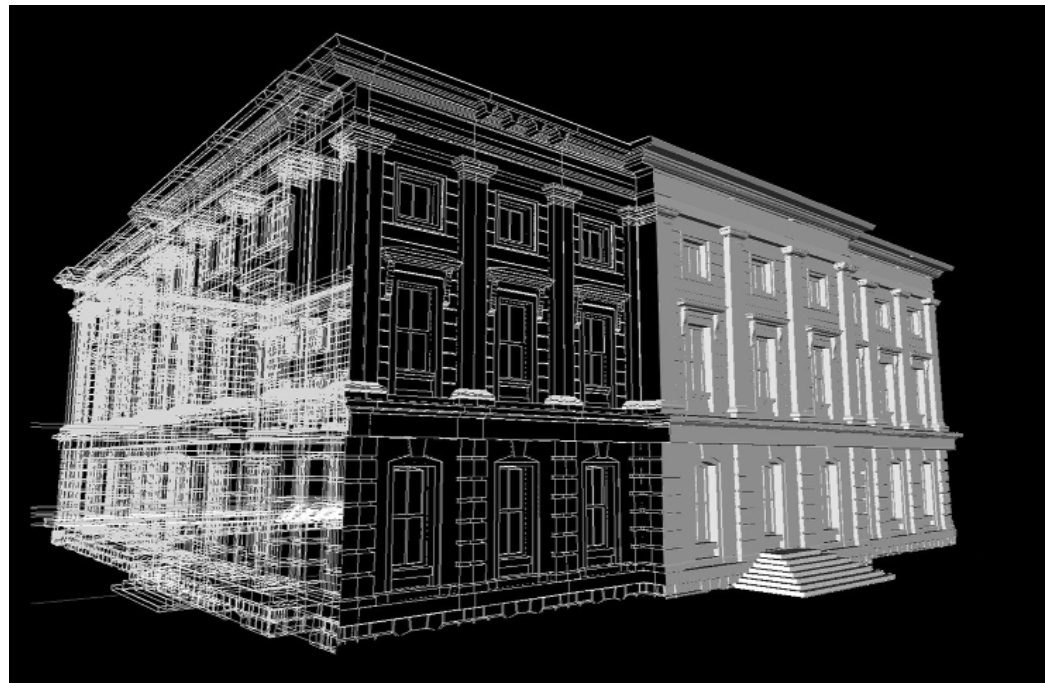
- participer aux activités des organismes sectoriels chefs de file, par exemple le Center for Integrated Facility Engineering (CIFE) de l'Université Stanford, le Fully Integrated and Automated Technology (FIATECH), l'Open Standards Consortium of Real Estate (OSCRE), le consortium Building Lifecycle Interoperable Software (BLIS) et d'autres organismes;
- tester des solutions nouvelles, par exemple l'utilisation du Solibri Model Checker pour vérifier que les normes sont respectées;
- lancer une demande de renseignements (DR) dans l'ensemble du secteur privé et créer un centre de documentation électronique pour l'information sur la modélisation de l'information sur les immeubles;
- présenter aux principaux groupes sectoriels, par exemple Zweig White, l'American Institute of Architects et Senaatti Properties (le modèle de la GSA en Finlande), des exposés sur les progrès que nous réalisons;
- effectuer des projets pilotes pour des outils de modélisation par objets en mettant l'accent sur les solutions à certains problèmes de réalisation de projets, dont le séquençage des activités complexes de construction, l'échelonnement de la construction et la

réinstallation des locataires, les simulations de durabilité et d'énergie, l'animation et la réalité virtuelle pour la visualisation des clients, la coordination des ensembles de composants dans un système de façades complexes, et ainsi de suite.

Tous les organismes qui participent au processus de réalisation des projets d'immobilisations ont tout à gagner grâce à l'accroissement de la productivité dans le secteur du bâtiment; ce sont toutefois les propriétaires qui en récolteront les

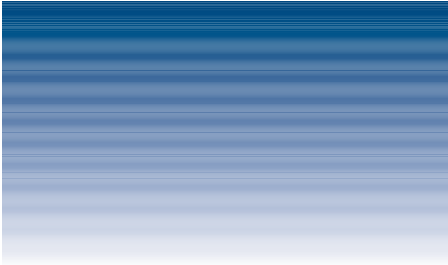
avantages les plus importants pendant tout le cycle de la durée utile des installations. Le PBS est l'un des principaux organismes propriétaires qui s'engage à réaliser le projet BUILDING SMART. Voilà pourquoi nous voulons, à partir de 2006, faire appel à la modélisation de l'information sur les immeubles dans le cadre de la conception de nos grands projets. Nous encourageons d'autres groupes de propriétaires aux États-Unis et partout ailleurs dans le monde à participer à cet effort. ■

**Article fourni par Thomas Graves, Charles Matta, FAIA, et Stephen R. Hagan, FAIA, Public Buildings Service de la GSA.**





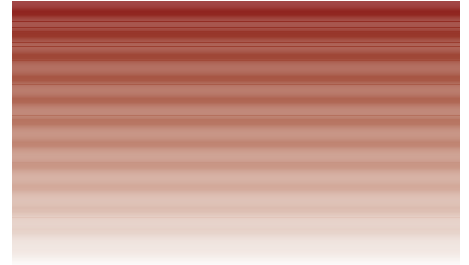
# Notes



# Notas



# Notes







*Smarter Solutions*



**May 2005**

**GSA Office of Governmentwide Policy  
Office of Real Property Management**

**U.S. General Services Administration**  
1800 F Street NW  
Washington DC 20405  
[www.gsa.gov](http://www.gsa.gov)