



**MODELO ADMINISTRATIVO PARA CONJUNTOS RESIDENCIALES DE PROPIEDAD  
HORIZONTAL, ORIENTADO A MEJORAR EL BIENESTAR DE SUS RESIDENTES**

**DEISY HERNANDEZ SOTTO, CODIGO: 51961851**

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA - UNAD  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
BOGOTA**

2004

**MODELO ADMINISTRATIVO PARA CONJUNTOS RESIDENCIALES DE PROPIEDAD  
HORIZONTAL, ORIENTADO A MEJORAR EL BIENESTAR DE SUS RESIDENTES**

**DEISY HERNANDEZ SOTTO. CODIGO:51961851**

**Trabajo presentado como tesis de grado, para optar el título de Administrador de  
Empresas**

**Asesor  
BAYARDO ROSERO CAICEDO  
Economista Especializado**

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA – UNAD  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
BOGOTA**

**2004**

**Nota de aceptación:**

---

---

---

---

---

---

---

---

**Firma del presidente del jurado**

---

**Firma del Jurado**

---

**Firma del jurado**

**Bogotá, D.C., 24 de Enero de 2004.**

## AGRADECIMIENTOS

Todo trabajo requiere del esfuerzo y sacrificio de personas que están alrededor de quien lo realiza; mi caso no fue la excepción. Aprovecho la oportunidad para decirle a mis seres queridos que su espera no fue en vano.

A Dios Gracias por iluminar siempre mi camino.

A mi esposo e hija, gracias por darme el tiempo que debía compartir con ellos y a cambio lo invertí en mi investigación.

A mi familia, gracias por creer en mí.

A mi tutor, gracias por darme las herramientas necesarias y por formarme no solo como profesional sino, como ser humano.

## CONTENIDO

	Pág.
GLOSARIO	10
RESUMEN	11
INTRODUCCION	12
1. EL PROBLEMA Y SU IMPORTANCIA	13
2. OBJETIVOS	15
3. INTERROGANTES	16
4. HIPOTESIS	17
5. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACION	18
6. LIMITACIONES	19
7. ANTECEDENTES TEORICO PRACTICOS	20
7.1 MARCO JURÍDICO	20
7.2 MARCO TEORICO	20
7.2.1 Bienestar Social	21
7.2.2 Administración por objetivos	22
8. PROCEDIMIENTO METODOLOGICO	26
8.1 TIPO DE INVESTIGACION	26
8.2 FUENTES	27
8.2.1 Fuentes Primarias	27
8.2.2 Fuentes Secundarias	27
8.3 VARIABLES	28
8.4 PROCEDIMIENTO PARA EL ANALISIS DE LA INFORMACION	41
9. RESULTADOS	42
9.1 ASPECTOS GENERALES	42
9.2 ASPECTOS TECNICOS	46
10. DISCUSIONES	69
10.1 ORGANIZACION	69
10.2 RECURSOS	70
10.3 RECURSOS FINANCIEROS	70
10.4 RECURSO HUMANO	71
11. RECOMENDACIONES	72
11.1 MODELO ADMINISTRATIVO PARA CONJUNTOS RESIDENCIALES DE PROPIEDAD HORIZONTAL	72
11.1.1 Tipo de Administración	72
11.1.2 Filosofía Institucional	73
11.1.3 Estructura Organizacional	76
11.1.4 Presupuesto	79
11.1.4.1 Ejecución presupuestal	88
11.1.5 Reglamento de la Asamblea	92
11.1.6 Manual de Funciones	97
CONCLUSIONES	108
APENDICE 1. PROYECTO	109
APENDICE 2. CUESTIONARIOS	137
BIBLIOGRAFÍA	152

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Estudios realizados	42
Tabla 2. Sexo	43
Tabla 3. Antigüedad en el cargo	43
Tabla 4. Contratante	43
Tabla 5. Descripción del cargo	44
Tabla 6. Función básica del cargo	44
Tabla 7. Funciones específicas del cargo.	45
Tabla 8. Funciones generales del cargo	45
Tabla 9. Funciones de Dirección del cargo.	45
Tabla 10. Funciones empleados	46
Tabla 11. Normatividad	47
Tabla 12. Dificultad aplicación normatividad	47
Tabla 13. Equipo administrativo	47
Tabla 14. Línea de autoridad	48
Tabla 15. Políticas	48
Tabla 16. Conocimiento política	48
Tabla 17. Control a las políticas	49
Tabla 18. Política eficaz	49
Tabla 19. Satisfacción de residentes con administración	50
Tabla 20. Estructura organizacional	50
Tabla 21. Reglamento interno	50
Tabla 22. Manuales	51
Tabla 23. Funciones de planeación	51
Tabla 24. Plazo realización planes	51
Tabla 25. Participación Planes	52
Tabla 26. Continuidad en la planeación	52
Tabla 26. Actividades programadas por administración	53
Tabla 27. Cronograma de actividades	53
Tabla 28. Acciones mejoran calidad de vida	53
Tabla 29. Gestión ante entidades	54
Tabla 30. Comunicación y coordinación	54
Tabla 31. Sistema de seguridad	54
Tabla 32. Problemas de seguridad	55
Tabla 33. Mantenimiento áreas comunes	55
Tabla 34. Recursos para desempeño de labores	56
Tabla 35. Control del consejo de administración	56
Tabla 36. Supervisión del consejo de administración	56
Tabla 37. Evaluación del consejo de administración	56
Tabla 38. Coordinación consejo de administración	56
Tabla 39. Programas por escrito de mantenimiento	57
Tabla 40. Compras	57
Tabla 41. Periodicidad compras	58
Tabla 42. Control a las compras	58
Tabla 43. Proveedores	58
Tabla 44. Kardex	59

Tabla 45. Inventario físico	59
Tabla 46. Intervención inventario físico	59
Tabla 47. Periodicidad inventario físico	60
Tabla 48. Aseguración bienes inmuebles.	60
Tabla 49. Información financiera	60
Tabla 50. Origen de ingresos.	60
Tabla 51. Presupuesto	61
Tabla 52. Control planes programas y proyectos	61
Tabla 53. Deudores morosos	62
Tabla 54. Motivo de no pago cuotas admón	62
Tabla 55. Monto cartera deudores morosos	63
Tabla 57. Impedimento recuperación cartera	63
Tabla 58. Inversiones	64
Tabla 59. Depósito ingresos	64
Tabla 60. Contratación empleados	65
Tabla 61. Coordinación empleados	66
Tabla 62. Control empleados	66
Tabla 63. Supervisión empleados	66
Tabla 64. Evaluación empleados	66
Tabla 65. Capacitación	67
Tabla 66. Mejor calidad de vida	67
Tabla 67. Reuniones asamblea	68

**LISTA DE APENDICES**

	Pág.
APENDICE 1. PROYECTO	109
APENDICE 2. CUESTIONARIOS	137

## GLOSARIO

**Administración:** Manejo de recursos físicos, económicos y humanos encaminados a mejorar la calidad de vida de los habitantes de conjuntos residenciales de propiedad horizontal, contando con parámetros organizacionales que le permitan ser eficientes, eficaces y efectivos de tal forma que se adapte fácilmente a los cambios sociales del presente siglo.

**Asamblea:** Reunión celebrada anualmente, se toman las decisiones relevantes, con respecto a la unidad residencial y se elige el consejo de administración.

**Bienestar:** Comodidad, abundancia de las cosas necesarias para vivir a gusto. Satisfacción, tranquilidad de espíritu.

**Calidad de vida:** Concepto que un individuo, colectivo o país tienen de sí mismo, así como de su entorno próximo, en cuanto a aspectos tan variables y complejos como la salud, el ocio, la ecología, el medio ambiente, distribución de la riqueza, comparándolos en un tiempo presente, pasado o futuro.

**Conjunto:** Desarrollo inmobiliario conformado por varios edificios levantados sobre uno o varios lotes de terreno, que comparten áreas y servicios de uso y utilidad general como vías internas, estacionamientos, zonas verdes, muros de cerramiento, porterías entre otros. Puede conformarse también por varias unidades de vivienda, comercio o industria, estructuralmente independientes.

**Equipo administrativo:** Conjunto de personas que laboran en la administración.

**Estructura Organizacional:** mapa que indica los niveles de la empresa o su jerarquía.

**Modelo de desarrollo administrativo:** Esquema que permite cambiar la administración de los conjuntos residenciales de propiedad horizontal, de un estado actual a un estado más desarrollado, permitiéndole contribuir de manera significativa al mejoramiento del bienestar tanto de los residentes como de sus familias.

**Normatividad:** Reglamentación vigente, relacionada con propiedad horizontal y convivencia.

**Políticas:** Ubicación de los objetivos o intenciones de la organización como guías orientadoras de la acción administrativa.

**Régimen de propiedad horizontal:** Sistema jurídico que regula el sometimiento a propiedad horizontal de un edificio o conjunto construido o por construirse.

**Reglamento de propiedad horizontal:** Estatuto que regula los derechos y obligaciones específicos de los copropietarios de un edificio o conjunto sometido al régimen de propiedad horizontal.

## RESUMEN

A través de la observación de documentos históricos, normatividad, consultas por internet y diferente bibliografía referente a la administración de conjuntos residenciales de propiedad horizontal, se detectó que existían falencias en su organización y manejo de recursos. Los anteriores aspectos, sirvieron como elementos de juicio para determinar el problema que presentaba el manejo administrativo de los conjuntos. De igual forma, que el mismo no contribuía de manera significativa en el bienestar de sus residentes, dado que sus esfuerzos estaban orientados al mantenimiento y conservación de los bienes comunes.

Una vez determinado el problema y sus componentes, se planteó como hipótesis: “El bienestar de los residentes de los conjuntos residenciales de propiedad horizontal no mejoraba con la administración actual”<sup>1</sup>. Planteamiento que teóricamente fue demostrado, dando como resultado la afirmación de la misma.

La metodología que se siguió estuvo enmarcada por los siguientes parámetros: se llevaron a cabo tres (3) tipos de investigación, como fueron: observación, descripción y análisis. El método de investigación aplicado fue el inductivo, donde el análisis realizado a la muestra escogida se aplicó a la población, en general, dado que sus características eran similares. La recolección de la información se hizo a través de censo y muestra, y la herramienta utilizada fue el cuestionario. Una vez recolectada la información, se analizó y utilizó como base para el diseño del modelo administrativo para conjuntos residenciales de propiedad horizontal.

El modelo administrativo para conjuntos residenciales de propiedad horizontal tiene como finalidad mejorar los procesos. Para ello, se propone cambiar los parámetros con los que trabajaba la administración, teniendo en cuenta la normatividad, opinión de los residentes y necesidades de los conjuntos, de tal manera que le permita ser eficiente.

El modelo contempla aspectos administrativos tales como filosofía institucional, organización, planeación y manuales de funciones, aspectos que le permitirán enriquecer la organización como tal.

Para implantar el modelo es necesario entender que la administración debería ser manejada como una empresa integral, que dé resultados y cuyo dinero no sea gastado única y exclusivamente en los bienes comunes; si no que invierta en su gente, que contribuya de manera trascendental en la formación de los individuos, para mejorar su bienestar.

---

<sup>1</sup> Se sugiere que para mayor entendimiento del trabajo se empiece por leer el apéndice No. 1

## INTRODUCCION

El acelerado crecimiento demográfico, la necesidad de vivienda, la inseguridad y la reducción de terrenos son, entre otros, los factores que han contribuido al desarrollo de sistemas como el de la propiedad horizontal, principalmente de uso residencial.

Con el fin de enriquecer el proceso administrativo de los conjuntos residenciales, el presente trabajo presenta un modelo administrativo. Se partió de un diagnóstico, cuyos resultados fueron la base para la concepción del modelo, el cual fue orientado a contribuir al bienestar de los residentes de dichos conjuntos.

El propósito de este trabajo fue diseñar un modelo que permita administrar las propiedades horizontales de uso residencial, desde un punto de vista empresarial acorde al contexto social, político y económico; en donde el mejorar la calidad de vida de los residentes no se traduzca únicamente en conservar y mantener los bienes comunes, sino que den un aporte significativo a la formación de buenos ciudadanos.

El contenido del trabajo se encuentra organizado en 11 capítulos: En el primero se expone el tema en el cual estuvo enmarcada la investigación; en el segundo, los objetivos de la misma; En el tercero, los interrogantes que surgieron durante la investigación. En el cuarto se presenta la hipótesis, en el quinto la importancia de la investigación. En el sexto, las limitaciones u obstáculos que se sortearon para el desarrollo de la misma. En el séptimo los antecedentes teórico prácticos en los que se fundamenta la investigación. En el octavo, el procedimiento metodológico. En el noveno, los resultado obtenidos a través del trabajo de campo. En el décimo, se tratan las discusiones que se generaron producto del trabajo de campo y finalmente en el undécimo se hacen las respectivas recomendaciones; que para el caso es el planteamiento del modelo administrativo para conjuntos residenciales de propiedad horizontal.

La realización de este trabajo, aporta a nivel personal el conocimiento en cuanto al tema se refiere, además la oportunidad de aprender a realizar un verdadero estudio de tipo investigativo. A nivel profesional, la oportunidad de dar un aporte y a nivel empresarial, la información necesaria para cambiar la concepción de la administración de la propiedad horizontal de uso residencial.

## 1. EL PROBLEMA Y SU IMPORTANCIA

Gran parte de los colombianos que conviven en las áreas urbanas habitan en unidades residenciales de propiedad horizontal; en donde la forma de dominio hace objeto de propiedad exclusiva parte del inmueble y de propiedad o uso común otras partes, motivo por el cual es necesario organizarse a través de una administración que vele por las áreas comunes y contribuya en el bienestar de los residentes. Es así como las propiedades horizontales de uso residencial juegan un papel importante en la sociedad, pues está conformada por células familiares en cuyo interior se efectúan gran parte de los procesos que hacen aptos a los individuos para vivir en comunidad; labor en la cual la administración puede contribuir por medio de los aportes positivos que pueda hacer a la misma.

No obstante, la administración se ha dedicado a manejar recursos sin parámetros, lo que le ha impedido contribuir de manera significativa a mejorar el bienestar de los residentes. Han olvidado que generar bienestar, va mucho más allá de la conservación de los bienes comunes y que por el contrario es una herramienta que puede ser utilizada de manera óptima, de tal forma que le permita contribuir de manera significativa en la vida de los residentes.

El problema en sí es que se ha convertido en un ente ejecutor de recursos cuyas acciones no han sido encaminadas a la contribución del bienestar, desde diferentes puntos de vista.

Adicionalmente, se debía contar con fenómenos propios que presentaba la administración, tales como:

La continua inasistencia por parte de los residentes a las reuniones de la Asamblea General tanto ordinarias como extraordinarias, como el desconocimiento de la Ley, permitió que los representantes elegidos en dichas convocatorias sean reelegidos por períodos continuos, permitiendo la toma de decisiones (que pueden estar viciadas) a un grupo muy pequeño que representaba a todos y cuyas decisiones debían ser aplicadas al conjunto de manera obligatoria; igualmente, se daba lugar a que hubiese tráfico de influencias para el nombramiento del administrador y revisor fiscal, respectivamente.

El perfil del administrador no se adaptaba, en la mayoría de los casos, a las necesidades reales de la administración y cuya gestión se traducían en acciones que no eran trascendentales, por lo tanto, las fases del proceso administrativo como planeación, organización, ejecución, dirección y control no se aplicaban, no previniendo el futuro sino padeciéndolo.

Informalidad en la organización y administración, dando lugar a la ausencia de normas y procedimientos estándar, mínima especialidad funcional, inexistencia de estructura orgánica, relativa planeación y organización en todas las áreas y predominio de relaciones personales.

No había políticas claras en el recaudo de cartera, por concepto de cuotas de administración, lo que permitió un aumento acelerado de la misma.

La mayoría de los ingresos eran invertidos en el sostenimiento y vigilancia de las áreas y los bienes comunes, dejando de un lado inversión de tipo social, en pro de la comunidad lo que incentivaba a los deudores morosos al no pago, debido a que no veían retribución real a su contribución.

Había subutilización de las áreas comunes, perdiéndose de esta manera un elemento importante tanto para aumento de ingresos como de oferta de servicios a la comunidad.

---

## 2. OBJETIVOS

### GENERAL

Mejorar el bienestar de los residentes de los conjuntos residenciales de propiedad horizontal para contribuir a la satisfacción de necesidades de índole social y espiritual; a través de la elaboración de un modelo administrativo adecuado.

### ESPECIFICOS

Identificar y caracterizar los conjuntos residenciales de la Ciudad de Bogotá.

Realizar un diagnóstico al área administrativa de los conjuntos residenciales a nivel Bogotá, por intermedio de cuestionario, aplicados a una muestra de la población.

Realizar un diagnóstico a la administración de los conjuntos residenciales de PH, desde el punto de vista de los residentes.

Tabular la información generada en los diagnósticos.

Identificar las alternativas para la elaboración del modelo.

Analizar la normatividad vigente y su aplicabilidad.

Determinar la concepción general del modelo administrativo.

Elaborar el modelo administrativo propuesto, teniendo en cuenta los aspectos encontrados en el diagnóstico.

### 3. INTERROGANTES

Para administrar propiedades de tipo horizontal en Colombia, se deben tener en cuenta aspectos tales como: los objetivos que se persiguen, como son: el mantenimiento y conservación de áreas comunes, seguridad, higiene y salubridad, tranquilidad y convivencia armónica en pro de mejorar el bienestar de los residentes, igualmente, los recursos financieros, la estructura de la administración del conjunto y los procedimientos de tipo legal, político y administrativo (reglamentados, en el momento, por la Ley 675 de agosto 3 de 2001, sin embargo se seguía aplicando la Ley 182).

Según el anterior planteamiento surgen interrogantes tales como:

Los recursos sólo se puedan gastar en el sostenimiento y vigilancia de los bienes comunes y actividades esporádicas, que no enriquecen a nadie?

Porque no se desarrollan los conjuntos residenciales?

Es acaso la normatividad, que rige para la propiedad horizontal, la que imposibilita su organización?

Porque los administradores no gestionan la consecución de recursos o ejecución de proyectos que le permitan contribuir a mejorar el bienestar de los residentes?

De igual forma, y teniendo en cuenta lo planteado en el problema, surgen otros interrogantes, como:

Que pasaría si mejorara el quórum, habría más transparencia en la toma de decisiones de la Asamblea?

Si el perfil del administrador es bueno, mejora el manejo administrativo?

Si mejoraran las áreas, se establecieran normas y procedimientos, además se planeara, mejoraría considerablemente la organización?

Si se establecieran políticas claras y efectivas se recaudaría la cartera?

Si hubiese un buen programa de sostenimiento de áreas comunes y programas de carácter social que enriquezcan a los habitantes del conjunto, se contribuiría con el bienestar de los residentes?

---

#### 4. HIPOTESIS

Teniendo en cuenta los estudios realizados a los diferentes componentes de la administración de conjuntos residenciales de propiedad horizontal, se conceptualizó la hipótesis que sirvió como fundamento para el desarrollo de la investigación, dicha hipótesis fue:

- Ho: El bienestar de los residentes de los conjuntos residenciales de propiedad horizontal no mejora con la administración actual.
- H1: El bienestar de los residentes de los conjuntos residenciales de propiedad horizontal posiblemente mejora con la administración actual.
- H2: El bienestar de los residentes de los conjuntos residenciales de propiedad horizontal posiblemente no mejora con la administración actual.

## 5. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACION

Los conjuntos residenciales de propiedad horizontal, son como una pequeña ciudad que se mantiene con recursos propios (cuotas de administración y arriendos) manejados a través de una administración; quien se dedica a ejecutarlos en mantenimiento, gastos de personal y realización de actividades esporádicas; considerando que contribuyen, de esta forma, con el bienestar de los residentes.

Los administradores, han olvidado que el bienestar va mucho más allá de la conservación de bienes comunes y que es una herramienta que manejada de manera integral puede contribuir en aspectos como la educación, recreación, salud, cultura ciudadana, productividad y justicia social, entre otros, bien sea con recursos propios o gestionando a través de entidades públicas o privadas.

Es necesario que además de adaptarse al reglamento de propiedad horizontal<sup>2</sup>, se den cuenta de que poseen un gran potencial para “invertir” en su gente y contribuir de manera significativa a la formación de buenos ciudadanos.

Para que la administración cambie y se adapte a las exigencias del mundo actual, es necesario el diseño de un modelo administrativo para conjuntos residenciales de propiedad horizontal, cuya finalidad esté encaminada a mejorar los procesos.

No obstante, dicho modelo, debe adaptarse según los parámetros legales que rigen la misma y entender que debe ser manejada como una “empresa”, cuyo servicio es ofrecer bienestar.

Adicionalmente, la investigación da pie para futuras investigaciones o proyectos, tales como:

Comprobación de la funcionalidad del modelo, dado que es un modelo teórico.

Evaluación a la administración de conjuntos residenciales, individualmente, para determinar la DOFA planear acorde a la misma.

Mejoramiento de los procesos llevados a cabo por la administración, para hacerla eficiente, efectiva y eficaz.

Investigaciones o proyectos que a la postre enriquecerían la administración de los conjuntos residenciales de propiedad horizontal.

---

<sup>2</sup> Ley 675, agosto 3 de 2001.

---

## 6. LIMITACIONES

Las dificultades que se tuvieron durante la realización de la investigación fueron:

Escasez de referencia bibliográfica referente al tema, debido a que no se le ha dado la importancia que tiene la misma dentro de la sociedad.

Algunos administradores de conjuntos residenciales de propiedad horizontal, colaboraron sin ningún inconveniente, en cuanto a la información que ellos debían contestar, otros explicaban que no disponían de tiempo. En cuanto al personal de servicios generales, la encuesta debió ser aplicada en horas de almuerzo (12 m. a 1 p.m. y de 1 m. a 2 p.m.), con el fin de no interrumpir sus labores.

Aplicar la encuesta a los miembros del consejo fue muy difícil, pues eran personas que se consideraban ocupadas y no les gustaba que las molestaran. Teniendo en cuenta lo anterior y la homogeneidad de las características de la administración de conjuntos residenciales, se optó por aplicar la encuesta a conjuntos diferentes a los estipulados, inicialmente, por cuanto la falta de colaboración de los componentes de la administración fue evidente.

Con el fin de agotar hasta el último recurso, para la obtención de la información, se procedió a formar un listado con todas las personas conocidas, que vivieran en conjuntos residenciales, que fueran copropietarias y que estuvieran al día con los pagos de las cuotas de administración, con el fin de acceder a través de ellos a los miembros de la administración; fórmula que a la postre resultó eficaz.

Uno de los factores relevantes en la investigación es la falta de manejo de conceptos (relacionados con la admón), por parte de los administradores, debido a que quienes las manejan son, en su gran mayoría, amas de casa, pensionados, etc, que se incluyeron dentro del ente administrativo por no tener más que hacer.

## 7. ANTECEDENTES TEORICOS Y PRACTICOS

### MARCO JURIDICO

“La ignorancia de la Ley no sirve de excusa”<sup>3</sup>.

La investigación se rigió por lo expuesto en el nuevo régimen de propiedad horizontal Ley 675 de agosto 3 de 2001, o sus predecesoras y el reglamento de propiedad horizontal.

En el reglamento de las unidades particulares de dominio pleno de copropiedad, están consagradas las normas sobre la utilización y administración de los derechos y deberes concerniente a la propiedad exclusiva de los apartamentos y la copropiedad de bienes comunes; dicha reglamentación es obligatoria para aquellos que posean el usufructo o cualquier otro derecho real o goce de unidades particulares de dominio pleno. Esta fundamentada en la normatividad que rige para la propiedad horizontal.

En la escritura pública, entregada a cada copropietario, se encuentra el reglamento, el cual incluye: nombre e identificación del propietario, el nombre distintivo del edificio o conjunto, determinación del terreno sobre los cuales se levanta el edificio o conjunto, por su nomenclatura, área y linderos, identificación de cada uno de los bienes de dominio particular, acorde a los planos aprobados por la oficina de planeación municipal, distrital o de quien haga sus veces, los coeficientes de copropiedad y sus respectivos módulos de contribución, la destinación de los bienes de dominio particular, las especificaciones de construcción y condiciones de seguridad y salubridad; finalmente, las regulaciones relacionadas con la administración, dirección y control de la persona jurídica.

La ley 675 de agosto 3 de 2001, pone fin a la dispersión normativa y dota de un nuevo marco legal a los conglomerados inmobiliarios de propiedad horizontal. En esta ley se determinan los aspectos relacionados constitución, reglamento, aspectos relacionados con la reconstrucción (en caso de ser necesario), características de los bienes privados o de dominio particular, de los bienes comunes, de coeficientes de propiedad, contribución a las expensas comunes, personería jurídica, fija los lineamientos para el funcionamiento de la asamblea general y del consejo de administración, determina las funciones del administrador y del revisor fiscal, da parámetros a seguir, para la solución de conflictos, procedimientos de los recursos y de las sanciones, las obligaciones económicas, que hacer en caso de incumplimiento de obligaciones no pecuniarias, manejo de las áreas sociales comunes y la participación comunitaria.

### MARCO TEORICO

La administración es una labor eminentemente humana; es el hombre la materia prima tanto por su naturaleza como por sus fines. Por su naturaleza porque es realizado por él y por sus fines porque su finalidad es proporcionarse a través de la misma satisfacciones bien sean personales, laborales, etc., por lo cual se puede deducir que administrar es una tarea cuyo sujeto y objeto son el hombre.

---

<sup>3</sup> C.C. art. 9.

### 7.2.1 Bienestar Social

Dentro de este contexto entra el bienestar social como un componente fundamental.

El bienestar social ha sido objeto de estudio en el transcurrir del tiempo, sin embargo uno de los investigadores con mayor aceptación es el premio Nobel Robert Solow.

Solow desarrolló una nueva comprensión de conceptos centrales de la economía- como las teorías de la justicia, la utilidad y el bienestar – donde combinó un extraordinario rigor analítico con la incorporación plena de una visión humanista y moral,

Pero además, en toda su abundante producción académica, ha demostrando que no existe contradicción entre desarrollar principios generales y ser relevante para poder entender mejor la realidad. Porque durante mucho tiempo la teoría supuso que era necesario trabajar con supuestos despersonalizados para que los modelos pudiesen representar un universo lo más amplio posible. Y para ello, supuso que todos los hombres estaban igualmente dotados de capacidad de elección, dominados por el principio del máximo placer. Las personas expresarían así su deseo de felicidad exclusivamente por medio de lo que consumen y no correspondía a la ciencia económica incursionar en otros criterios de "bien" que sean diferentes de lo que las personas eligen.

Desde esta perspectiva, entonces, mucho más que "estar contento" o "tener libertad", Solow plantea que el bienestar se logra a través de diversas combinaciones de "funcionamientos" que junto con algunos logros primarios tales como "estar bien alimentado, tener un techo decoroso, tener salud", debe incluir otros elementos de naturaleza psicológica, tales como " tener auto estima, poder elegir sus propias opciones, poder presentarse en público sin vergüenza, tomar parte en la vida comunitaria, etc." Y estos funcionamientos, tienen un valor intrínseco: es bueno que se trate de lograrlos, más allá de que las personas los elijan. De tal manera, con una perspectiva valorativa, deja de lado la esencia de la teoría de las preferencias reveladas por el consumo.

Pero para poder lograr el bienestar (o sea, esta combinación concreta de funcionamientos), las personas deben contar con ciertas capacidades. El conjunto de tales capacidades representa la oportunidad que tiene una cierta persona para lograr el bienestar. Y, por tanto, ese conjunto de capacidades representa la verdadera dimensión de la libertad de una persona. Se es más libre cuando se cuenta con más herramientas para lograr una vida plena, feliz.

Aumentar las capacidades es, entonces, un imperativo ético porque hace a las personas más integralmente tales; y ese trabajo por las capacidades que permiten mejores funcionamientos está mucho más allá de lo que revelan los indicadores de ingreso o producto. Muchos países con altos niveles de ingreso tienen expectativas de vida menores que otros que les siguen en la escala; y esto solo puede entenderse cuando se analiza cómo se llevan adelante las políticas de educación o salud, cuáles son los niveles de violencia en que viven especialmente los más pobres o cuáles las características de la participación comunitaria.

Todas estas ideas abren un riquísimo campo de reflexión y acción, en especial en lo referido a las políticas sociales. La primera -y más obvia- implicancia es el

cuestionamiento a la hipótesis del "derrame". Como decíamos antes, la posibilidad de transformar ingresos en mejores condiciones de vida requiere de mucho más que lo que puede suponer esta visión pasiva ligada al crecimiento general de los ingresos.

Y por esta misma razón se amplían los criterios de intervención y efectividad para la asignación de recursos sociales. La idea central de la política social debe ser la de extender el rango de libertad de las personas, trabajando junto con ellas en ampliar la frontera de sus capacidades incluyendo, no solo la disponibilidad de recursos materiales sino también aquellas que permiten modificar, en su esencia, las restricciones impuestas por la pobreza.

### **7.2.2 Administración por objetivos - APO**

Otro aspecto a tener en cuenta es el tipo de administración que se propuso, cuya base fue la administración por objetivos. Tomando como marco teórico la teoría expuesta por **Agustín Reyes Ponce**.

Ponce, enfoca y explica el tema de la administración por objetivos basado en el ciclo o proceso de sistemas administrativos en el que intervienen cuatro (4) etapas:

Fijación de Objetivos  
Revisión y retroalimentación previa  
Etapa de logro de objetivos  
Revisión final y reiniciación.

Define la administración como "La técnica que busca obtener resultados de máxima eficiencia, por medio de la coordinación de personas, cosas y sistemas que forman una empresa". O sea, una unidad económica que produzca algo, que obtenga resultados. No es lo mismo fijar objetivos que obtener resultados. Es necesario obtener los resultados esperados o mejores, utilizando métodos efectivos más eficaces con la coordinación óptima, pero para ello es imprescindible contar con el conocimiento de carácter técnico y principios científicos que soporten el diagnóstico y la decisión en las etapas administrativas que puedan variar para cada caso concreto (desde los modelos más simples hasta los más complejos).

En consecuencia para desarrollar un modelo administrativo por objetivos es necesario referirse a un proceso administrativo concreto.

El autor agrega, basado en la teoría de Urwick, que en la administración existen dos aspectos fundamentales, llamados: "MECANICA Y DINAMICA ADMINISTRATIVA".

#### **Mecánica administrativa**

"La Mecánica Administrativa"; investiga, analiza y determina como debe ser y como debe operar la empresa; es decir, la coordinación de las relaciones que deben existir y la formulación de planes y programas. Resumiendo en tres los elementos de la mecánica, quedaría:

**PREVISION.** Determinar que podemos hacer mediante objetivos, investigaciones y alternativas.

**PLANEACION .** Fijar sobre un plano las previsiones, involucrando al factor tiempo con la formulación de programas; el factor cantidades en los presupuestos, ya sea en unidades, en aspectos monetarios o financieros. Los procedimientos que fijan el “como” concreto de cada actividad. Las políticas que marcan los criterios o los grandes caminos que servirán de marco para alcanzar el objetivo que sirven de guía para una adecuada delegación.

**ORGANIZACIÓN.** La división de funciones, muy flexible y susceptible a cambios o supresiones, de acuerdo al sistema de Administración por objetivos que se adopte.

La fijación de niveles jerárquicos: Determinación de autoridad y responsabilidad correspondiente a cada caso.

El análisis de oficios el cual determina las funciones específicas para cada caso.

### **Dinámica administrativa**

El segundo aspecto fundamental en la Administración es “La Dinámica Administrativa”, que cuenta con tres elementos:

**INTEGRACION.** El reclutamiento y selección de personal; buscar las personas adecuadas para ejecutar las funciones encomendadas. Inducción: Consiste en la adecuación del personal nuevo y el acoplamiento de los antiguos a los cambios en la Empresa.

Desarrollo: Comprende el adiestramiento práctico, la capacitación teórica y la formación.

**DIRECCION.** Es el pilar de la Administración por objetivos pues constituye un modo de concebir y ejercer la autoridad.

La correcta delegación es participar a otros, autoridad sin que se pierda responsabilidad por ella.

La comunicación, ya sea horizontal o vertical, tanto para fijar planes como para vigilar los resultados.

**CONTROL.** Se realiza entres (3) etapas: fijación, operación e interpretación de resultados. Qué controles deben establecerse y cuáles son más efectivos.

La operación la realizan los jefes, los empleados y si es el caso, especialistas en la materia.

La interpretación compara el logro con lo esperado. Así es posible determinar que la APO requiere de todos los principios administrativos clásicos y se desarrolla a través de estos. Además, muestra su gran utilidad aplicable a toda una gama de empresas o niveles jerárquicos, mediante el conocimiento de los objetivos.

## **Definición de objetivos**

Reyes Ponce define los objetivos que dirigen todo sistema propuesto. Dice que la palabra objetivo viene de dos raíces griegas que quieren decir “**OB-JACTUM**”: significa etimológicamente hacia-planear y denota hacia donde se quiere llegar: una meta concreta y precisa.

El objetivo es la base de todo el proceso administrativo.

## **Clasificación de objetivos**

### **Objetivos Individuales y Colectivos.**

Existen objetivos individuales y colectivos en toda empresa y no siempre son armónicos entre sí, a veces hasta son opuestos radicalmente. Una de las metas de la Administración por objetivos es conseguir que los objetivos individuales se armonicen del mejor modo posible con los colectivos.

### **Objetivos Generales y Particulares**

Se clasifican los objetivos en generales y particulares. Los particulares forman parte de otros objetivos más amplios y por ende son objetivos generales aquellos que se consiguen con los resultados de varios objetivos particulares o parciales. Un objetivo puede ser particular bajo un aspecto, pero general bajo otro, según se le compare con uno más amplio o más concreto. Su importancia radica en que para fijar los objetivos de una persona es necesario tener en cuenta los objetivos generales en el medio en donde actúa y así sucesivamente.

### **Objetivos Básicos y Secundarios**

Los objetivos básicos son los principales. Los generales, y los objetivos subordinados o secundarios son aquellos particulares que son vitalmente necesarios para la consecución de un objetivo general. De otro modo, cuando en el logro de un objetivo secundario se encuentra la posibilidad de realizar algo útil, aprovechando la situación parcial en que esta localizado, entonces a este se le llamara un objetivo colateral cumplido.

### **Objetivos a largo y a Corto Plazo**

Los objetivos a corto plazo son aquellos que su ejecución puede tardar hasta un año. Cuando implica más de un año la consecución de la meta son llamados a largo plazo o estratégicos y deben estar en casi todos los casos enfocados hacia los cinco años.

## **Otros principios de la APO**

**PRECISION:** Deben fijarse cuantitativamente y en forma directa e indirecta. En forma directa puede ser numéricamente, por dinero o por porcentaje. En forma indirecta pro su efecto, por su causa, su programa o su tiempo.

**FLEXIBILIDAD:** Dentro de un resultado la rigidez puede ser dañosa y por tanto es indispensable analizar cada acción por aparte, creando rangos de resultados máximos y mínimos. Además por otro lado, estableciendo planes alternos para soportar y calibrar el óptimo desarrollo del plan inicial.

**PARTICIPACION:** Se debe llamar a participar a todos los jefes involucrados en la fijación de las metas que se van a realizar.

**REALIDAD:** Los objetivos deben ser fijados en tal forma que sean posibles de alcanzar y que estimulen al ejecutor a superarlos.

Los objetivos deben ser formulados por escrito y deben contestar a las preguntas: Qué, cuando, cómo, quién, donde y porqué. Entonces se encuentran con bases en APO que permiten acercarse al proceso de la APO.

## 8. PROCEDIMIENTO METODOLOGICO

### TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo de la presente investigación se utilizaron tres (3) tipos de investigación; a saber: La observación, descripción y análisis, las cuales se desarrollaron como etapas.

*Primera etapa: observación:* de lo observado en la vida cotidiana a los habitantes de conjuntos residenciales de propiedad horizontal, aspectos tales como: mal manejo administrativo, desconocimiento de normas tanto por parte de los residentes como de los miembros del consejo administrativo, recursos destinados exclusivamente a la conservación de bienes comunes y actividades esporádicas que no enriquecen a nadie, la falta de organización de la administración como tal, entre otros, dieron pie al nacimiento de la idea de hacer una investigación relacionada con la administración de la propiedad horizontal de uso residencial. Luego, fue necesario hacer una serie de observaciones a documentos relacionados con la propiedad horizontal de uso residencial, desde los inicios del hombre, en la época de las cavernas hasta la actual, así como también un ejemplo práctico a los procesos y documentos de un conjunto residencial, encontrando aspectos, tales como: La continua inasistencia por parte de los residentes a las reuniones de la Asamblea General tanto ordinarias como extraordinarias, como el desconocimiento de la Ley. El perfil del administrador no se adapta, en la mayoría de los casos a las necesidades reales de la administración y cuya gestión se traduce en acciones que no son trascendentales. Informalidad en la organización y administración, no hay políticas claras en el recaudo de cartera por concepto de cuotas de administración, la mayoría de los ingresos son invertidos en el sostenimiento y vigilancia de las áreas y los bienes comunes y subutilización de las áreas comunes. Aspectos que sirvieron para determinar el problema, formular una hipótesis, determinar variables, fijar objetivos, marcos de referencia, metodología, cronograma y presupuesto.

*Segunda etapa: descripción:* Durante esta etapa se describieron las características propias de la administración de conjuntos residenciales. Para lograrlo se utilizó la aplicación de encuesta, realizado a través de un trabajo de campo.

La realización del trabajo de campo conllevó los siguientes aspectos: Se probaron los instrumentos de recolección de la información a través de una prueba piloto, (al 10% de la muestra y el censo, respectivamente), con el fin de realizar los ajustes necesarios y poder aplicarlos al total de la población objeto, cuyo fin fue medir el comportamiento de las variables. Una vez llenadas las encuestas se procedió a la respectiva organización de los datos, su codificación y luego la tabulación.

*Tercera etapa: Análisis:* para el análisis de la información recolectada, a través de 523 encuestas realizadas, se tuvo en cuenta cada una de las variables objeto del estudio de la investigación, las cuales se evaluaron con base en su participación en el total de las respuestas obtenidas (análisis vertical), como también la confrontación de las respuestas dadas por los diferentes componentes de la administración (miembros del consejo, administradores, residentes, empleados de seguridad y servicios generales).

Debido a que las preguntas abiertas tuvieron varias respuestas, en la mayoría de los casos, se considero cada uno como una respuesta, razón por la cual en la tabulación los sujetos, objetos del estudio, se aumentan.

Adicionalmente, esta información se complementó con las observaciones realizadas por el investigador, a través de la aplicación de los cuestionarios y cuyos aspectos no se habían contemplado dentro de la misma. Aspectos, que fueron usados para ampliar y especificar las diferentes variables.

Finalmente, el análisis se fundamentó con las tablas y su respectiva gráfica.

## **FUENTES**

### **Primarias**

La fuente primaria de recolección de información en la presente investigación la constituyeron los 35 administradores, los residentes, integrantes del consejo de administración, personal de servicios generales y seguridad, de los conjuntos residenciales de la zona 15, a quienes se les aplicó un cuestionario, para la obtención de los datos.

### **Secundarias**

La fuente secundaria utilizada para la recolección de la información fueron todas aquellas que daban información sobre propiedad horizontal de uso residencial, como:

Revistas: Camacol, Dane

Publicaciones: Las realizadas por la Lonja de propiedad raíz, Legis y otras.

Periódico: El Tiempo, Editorial de los sábados, Vivienda. Informes especiales del Espectador y otros.

Internet: [www.lalupa.com](http://www.lalupa.com), página colombiana, en donde se encuentra información sobre el tema, a nivel nacional.

Instituciones públicas: Alcaldía Mayor de Bogotá, DANE, Cámara de Comercio, Universidades, entre otras.

Bibliotecas y asesorías por parte de la UNAD.

### **8.3. Variables**

Las variables contempladas en la investigación fueron definidas dando una idea general de sus partes o propiedades, al igual que la operacionalización, con su respectivo indicador, dentro de la investigación

DESCRIPCION	OPERACIONALIZACION	INDICADOR
<p><b>NIVEL ACADEMICO:</b> Grado de capacitación educativa que ha recibido una persona a través de una institución.</p>	<p>La capacitación que tienen todas las personas relacionadas con la administración de conjuntos residenciales de propiedad Horizontal.</p>	<p>Primaria Secundaria incompleta Secundaria Técnico Tecnólogo Profesional.</p>
<p><b>SEXO:</b> Condición orgánica que distingue el macho de la hembra.</p>	<p>Incidencia del género (femenino o masculino), en la ocupación de cargos dentro de la administración de conjuntos residenciales de propiedad horizontal.</p>	<p>Femenino Masculino</p>
<p><b>ANTIGUEDAD EN EL CARGO:</b> Tiempo transcurrido desde el día en que se ocupa un cargo.</p>	<p>Tiempo, en años, que lleva un empleado o miembro del consejo ocupando e cargo.</p>	<p>Menos de 1 año Entre 1 año y 2 Más de 2 años</p>
<p><b>CONTRATANTE:</b> quien contrata la prestación de un servicio.</p>	<p>Organo, que contrata el personal que labora en el conjunto.</p>	<p>Consejo de Admón El administrador A través de una empresa</p>
<p><b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO:</b> Definir el puesto de trabajo dando una idea general de sus partes o propiedades.</p>	<p>Definición que hacen del cargo los administradores y los miembros del consejo de administración.</p>	<p>Administrar bienes comunes Velar por la, seguridad y cartera Mantener comunicación permanente con la comunidad Estar pendiente de la admón<sup>4</sup></p>
<p><b>FUNCION BÁSICA DEL CARGO:</b> Acciones fundamentales que</p>	<p>Acciones fundamentales que deben realizar los administradores y los miembros del consejo de</p>	<p>Administrar Llevar contabilidad Estar pendiente del personal</p>

<sup>4</sup> Indicadores sacados según respuestas dadas

debe realizar un individuo dentro de un puesto. administración en su cargo. Realizar informes  
Dirigir y organizar  
Mantener la armonía comunitaria  
Manejo de personal  
Ser el representante legal  
No define<sup>5</sup>

**FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL CARGO:** Acciones que caracterizan el cargo. Acciones que caracterizan la administración y el consejo de administración. Administrar  
Acatar órdenes del consejo  
Contratación de obras  
Supervisión del personal  
Manejar archivo  
Elaborar cronogramas de trabajo  
Pagar servicios  
No define<sup>6</sup>

**FUNCIONES GENERALES DEL CARGO:** Acciones comunes a todos los individuos que constituyen un todo, o a muchos objetos o cosas, aunque sea de naturaleza diferente. Acciones comunes que realizan los administradores y los miembros del consejo de administración. Velar por el bienestar de la comunidad  
Administrar  
Generar riqueza y valores agregados a los residentes  
Coordinación de realización de actividades locativas  
Programar actividades de integración  
No define<sup>7</sup>

**FUNCIONES DE DIRECCION:** Acciones encaminadas a poner en marcha la organización. Acciones que permiten dirigir la administración, tanto a los administradores como a los miembros del consejo. Acatar cumplir y ejecutar órdenes del consejo  
Mejorar cartera y contabilidad  
Manejar personal  
Elaboración y manejo de presupuesto  
Pago de impuestos y servicios  
Ninguna  
No define<sup>8</sup>

<sup>5</sup> Ibíd.

<sup>6</sup> Ibíd.

<sup>7</sup> Ibíd.

<sup>8</sup> Ibíd.

<b>FUNCIONES EMPLEADOS:</b> Actividades básicas o acciones que deben realizar los empleados.	Acciones actividades que deben realizar el personal de servicios generales y el de seguridad.	Velar por la seguridad del conjunto Control de la portería Realizar el aseo Mantenimiento de áreas comunes Oficios varios <sup>9</sup>
<b>NORMATIVIDAD:</b> Conjunto de normas aplicables a determinada materia o actividad.	Conjunto de normas aplicables a la administración de conjuntos residenciales de propiedad horizontal.	Reglamento de propiedad horizontal LEY 182/48 y 16/95 LEY 675/01 Desconoce
<b>DIFICULTAD APLICACIÓN DE LA LEY:</b> inconvenientes presentados en la aplicación de la normatividad.	Obstáculos que se han presentado al aplicar la normatividad.	Aplicación de varios reglamentos Desconocimiento de la normatividad por parte de los residentes Ninguna <sup>10</sup>
<b>EQUIPO ADMINISTRATIVO :</b> Conjunto de personas que laboran en la administración.	Punto de vista de los administradores y los miembros del consejo, en cuanto a cantidad de personas que laboran en el conjunto.	Suficiente Insuficiente
<b>LINEA DE AUTORIDAD:</b> Jerarquía o cadena escalar que va del escalón más alto al más bajo. Es el principio de mando.	Respeto a la jerarquía existente, para la toma de decisiones.	Definida No definida
<b>POLÍTICAS:</b> Ubicación de los	Fijación de guías orientadoras para la	Definidas No definidas

<sup>9</sup> Ibíd

<sup>10</sup> Ibíd

<p>objetivos o intenciones de la organización como guías orientadoras de la acción administrativa.</p>	<p>administración.</p>	
<p><b>CONOCIMIENTO DE POLÍTICAS:</b> Tener idea o noción de las políticas.</p>	<p>Conocimiento que tienen sobre las políticas implantadas por la administración los diferentes componentes de la administración de conjuntos residenciales de propiedad horizontal, como empleados, residentes, asamblea y consejo de administración.</p>	<p>Empleados Residentes Consejo de admón</p>
<p><b>CONTROL A LAS POLÍTICAS:</b> Verificación si las políticas marchan de acuerdo al plan trazado.</p>	<p>Verificación que hace la administración para determinar el cumplimiento de la misma.</p>	<p>Hay No hay</p>
<p><b>POLITICA EFICAZ:</b> Política que mejores resultados ha dado.</p>	<p>Definición de cual ha sido la política implantada por la administración con la cual ha obtenido mejores resultados.</p>	<p>Mejorar convivencia Recuperación de cartera Aplicar restricciones a morosos Ninguna<sup>11</sup></p>
<p><b>SATISFACCION DE RESIDENTES CON ADMINISTRACION</b> : Grado en que la administración cumple con las expectativas de los residentes.</p>	<p>Satisfacción por las labores realizadas por la administración, por parte de los residentes, en pro de mejorar su calidad de vida.</p>	<p>Satisfechos Insatisfechos</p>
<p><b>ESTRUCTURA</b></p>	<p>Determinar si la</p>	<p>Posee</p>

<sup>11</sup> Ibíd.

ORGANIZACIONAL: L: mapa que indica los niveles de la empresa o su jerarquía.	administración establecida su estructura organizacional.	tiene	No posee
REGLAMENTO INTERNO: Colección ordenada de reglas o preceptos que los empleados deben tener en cuenta en la ejecución de sus labores.	Determinar implantación conocimiento reglamento interno.	la y del	Posee No posee Conoce Desconoce
MANUALES: Especificaciones sobre la realización de determinadas labores.	Elaboración de manuales, como el conocimiento de los mismos por parte de los integrantes de la administración.		Funciones del administrador, adicional al de Ley Manual por cargo Manual de procedimiento Manual de correspondencia Manual de formas Conoce Desconoce
FUNCIONES DE PLANEACION: Implica evaluar el futuro y tomar previsiones en función de él.	Importancia que le da la administración a la planeación.		Por escrito Informales No realiza
PLAZO REALIZACIÓN DE PLANES: Tiempo señalado para la realización de los planes.	Tiempo en el que proyecta llevar a cabo la planeación.		Corto plazo Mediano plazo Largo plazo
PARTICIPACIÓN PLANES: quienes participan en la realización de los planes.	Personas que participan en la realización de los planes para el conjunto residencial.		Administrador Residentes Consejo de admón.
CONTINUIDAD EN LA PLANEACION:	Especificar si hay continuación, o no, con		Hay No hay

Proseguir con la planeación realizada previamente.	los planes previstos por administraciones o consejos anteriores.	
ACTIVIDADES PROGRAMADAS POR ADMINISTRACION Conjunto de operaciones determinadas previamente.	Actividades que programa la administración en pro de mejorar calidad de vida de los residentes y la participación por parte de los residentes en los mismos.	Educativas Recreativas Culturales Religiosas Capacitación Mejorar áreas comunes Salud Ninguna
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES: Diagrama que representa las actividades a realizar durante un periodo de tiempo determinado.	Programación con anterioridad a través de un cronograma de las actividades a realizar y las cuales conocen o desconocen los residentes.	Conoce Desconoce
ACCIONES MEJORAN CALIDAD DE VIDA: Actividades encaminadas a mejorar calidad de vida.	Comprende la perspectiva de los residentes sobre las actividades que realiza la admón, en pro de mejorar su calidad de vida.	Mejoran No mejoran
GESTION ANTE ENTIDADES: Hacer diligencias para el logro de los objetivos ante entidades.	Diligencias que ha realizado la admón ante diferentes entidades privadas o públicas para el logro de los objetivos.	IDR Alcaldía Secretaría de Salud Coca-Cola – Postobón Ninguna
COMUNICACIÓN Y COORDINACION: Llenar las expectativas de los usuarios en cuanto al requerimiento de información, a la vez que la concertación de esfuerzos para un	La facilidad de acceso a la información, al igual que la concertación entre los diferentes entes que tienen que ver con la admón, es, o no, adecuada.	Adecuada Inadecuada

bien común.

<p><b>SISTEMA DE SEGURIDAD:</b> Conjunto de reglas principios y medidas para preservar la integridad y los bienes.</p>	<p>Determinar si el sistema de seguridad implantado es acorde a las necesidades de los conjuntos.</p>	<p>Adecuado Inadecuado</p>
<p><b>PROBLEMAS DE SEGURIDAD:</b> Conjunto de dificultades u obstáculos que dificulta la preservación de los bienes.</p>	<p>Inconvenientes que impiden un buen desempeño del área de seguridad.</p>	<p>Falta de personal Falta de respeto de los residentes Problemas de comunicación.<sup>12</sup></p>
<p><b>MANTENIMIENTO ÁREAS COMUNES:</b> Conservación de áreas que son usadas los residentes, con iguales derechos, sobre los mismos.</p>	<p>Determinar el tipo de mantenimiento realizado es acorde a las necesidades.</p>	<p>Adecuado Inadecuado.</p>
<p><b>RECURSOS PARA EL DESEMPEÑO DE LABORES:</b> Conjunto de elementos disponibles para el buen desempeño de labores.</p>	<p>Determinar si los elementos con que cuentan los empleados son acordes a la exigencia del trabajo encomendado.</p>	<p>Suficientes Insuficientes</p>
<p><b>CONTROL DEL CONSEJO DE ADMON:</b></p>	<p>Tipos de controles que realiza el consejo para verificar el cumplimiento</p>	<p>Revisa el trabajo realizado Revisa informes Están todo el tiempo en la</p>

---

<sup>12</sup> Ibíd.

<p>Verificación que realiza el consejo, para determinar si las actividades marchan acorde con el plan trazado.</p>	<p>de la admón.</p>	<p>oficina de admón. Controlan todas las actividades de la admón. Realizan arqueos Reuniones semanales Revisión permanente</p>
<p><b>SUPERVISION DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION</b> : inspección que hace el Consejo de Admón a las actividades realizadas por la admón.</p>	<p>Tipo de supervisión que realiza el consejo de admón.</p>	<p>A través de resultados Quejas y chismes Reuniones de asamblea Reuniones periódicas No se supervisa</p>
<p><b>EVALUACION DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION</b> : Valoración de las actividades realizadas por la administración.</p>	<p>Cómo evalúa el consejo la labor del administrador.</p>	<p>A través de resultados Quejas y chismes Reuniones de asamblea Reuniones periódicas No se supervisa</p>
<p><b>COORDINACION CONSEJO DE ADMINISTRACION</b> : Concertación que hace el consejo con la administración en pro de realizar acciones en pro de un bien común.</p>	<p>Tipo de coordinación que lleva a cabo el consejo con la admón, para el desarrollo de labores.</p>	<p>Consejo dice todo lo que hay que hacer Trabajo en equipo A través de reuniones periódicas A través de un plan de trabajo No hay</p>
<p><b>PROGRAMA POR ESCRITO DE MANTENIMIENTO:</b> Previa declaración de lo que hay que hacer y cuando hay que hacerlo.</p>	<p>Estipulación previa, por escrito, de las actividades a realizar, para la conservación de los bienes comunes.</p>	<p>Areas comunes Servicio de aseo Maquinaria y equipo Tanques de agua</p>
<p><b>COMPRAS:</b> Adquisición de un bien o un servicio.</p>	<p>Comprende la forma como se realizan las compras.</p>	<p>A través del consejo Por caja menor A través de cotización</p>

<p><b>PERIODICIDAD DE COMPRAS:</b> Periodo de tiempo en el que se efectúan las adquisiciones.</p>	<p>Cada cuanto se realizan las compras.</p>	<p>Mensual Bimensual Trimestral Semestral Anual Según necesidad No sabe</p>
<p><b>CONTROL A LAS COMPRAS:</b> verificación que se le realiza a las adquisiciones, con el fin de determinar si están acordes a lo estipulado en el momento de compra.</p>	<p>Tipo de verificación que se le hace a las compras por parte de la admón o el consejo de admón.</p>	<p>Verifica tiempo de entrega y calidad Cotización Factura Ejecución presupuestal Revisión del Consejo Ninguna</p>
<p><b>PROVEEDORES:</b> Persona, empresa o establecimiento comercial que abastece los requerimientos de insumos.</p>	<p>Manejo que le da la administración a los proveedores.</p>	<p>Contratos preestablecidos Evaluación Registro de cuentas por pagar</p>
<p><b>KARDEX:</b> Registro de entrada y salida de elementos.</p>	<p>Control que le hacen las administraciones a los insumos.</p>	<p>Lleva No lleva</p>
<p><b>CONTROLES:</b> Verificar si todas las actividades marchan de conformidad con el plan trazado, las instrucciones dadas y los principios establecidos. Su objetivo es identificar las debilidades y los errores para rectificarlos y evitar que se repitan.</p>	<p>Control establecido a diferentes actividades que realiza la administración.</p>	<p>Entrega de insumos a empleados Ordenes de impresión y fotocopiado Llamadas telefónicas</p>

<p><b>INVENTARIO FÍSICO:</b> Asiento de los bienes y demás cosas asignadas a la administración, hecho con orden y distinción.</p>	<p>Establecer si la administración maneja inventario físico, además del estado del mismo.</p>	<p>Actualizado Desactualizado</p>
<p><b>INTERVENCIÓN INVENTARIO FÍSICO:</b> Personas que forman parte de la realización del inventario.</p>	<p>Personas que intervienen en la realización del inventario.</p>	<p>Administración Consejo Revisor fiscal</p>
<p><b>PERIODICIDAD INVENTARIO FÍSICO:</b> Periodo de tiempo en el que se realiza el inventario físico. efectúan adquisiciones.</p>	<p>Cada cuanto realizan el inventario</p>	<p>Mensual Bimensual Trimestral Semestral Anual Según necesidad No Sabe</p>
<p><b>ASEGURACIÓN DE BIENES INMUEBLES:</b> Garantizar el cobro de una indemnización contra determinada pérdida, deterioro o quebranto de un bien.</p>	<p>Establecer la aseguración de bienes inmuebles.</p>	<p>Asegurados No asegurados Desconoce</p>
<p><b>INFORMACION FINANCIERA:</b> Datos relacionados con el sistema contable.</p>	<p>Estipular si la información financiera está al día.</p>	<p>Actualizada Desactualizada Desconoce</p>
<p><b>ORIGEN DE INGRESOS:</b> Procedencia de los recursos monetarios de la administración.</p>	<p>Origen de los recursos.</p>	<p>Cuotas de admón Arriendo locales Alquiler salón comunal Venta gaseosa Teléfono monedero</p>
<p><b>PRESUPUESTO:</b></p>	<p>Comprende la</p>	<p>Realización presupuestal</p>

Cómputo anticipado de los ingresos, egresos e inversiones, para un periodo determinado de tiempo.	realización, ejecución, y confrontación del presupuesto.	Ejecución presupuestal Confronta ejecución presupuestal Presupuesto de compras
CONTROL PLANES PROGRAMAS Y PROYECTOS: Verificar si todas las actividades marchan de conformidad con lo presupuestado.	Tipo de control que hacen a los planes, programas y proyectos los administradores o el consejo de admón.	A través de cronogramas Control por tareas Reuniones de consejo No realiza.
DEUDORES MOROSOS: Dinero que adeudan por deberes no cumplidos.	Monto en porcentaje de la cartera, por concepto de cuotas de administración.	5-15 15-25 25-35 35-45 45-55 55-65 65-75 75-85 <sup>13</sup>
MOTIVO DE NO PAGO CUOTAS ADMINISTRACIÓN : Razón por la cual no han cancelado las cuotas de admón.	Motivos por los cuales los residentes no pagan las cuotas de administración.	No tienen recursos económicos No quieren pagar Por estar en desacuerdo con la admón Estipulado en el contrato de arrendamiento.
MONTO CARTERA DEUDORES MOROSOS: Cantidad de dinero que adeudan los residentes por concepto de cuotas de administración.	Monto adeudado por conceptos de cuotas de administración.	13 a 19 19 a 25 19 a 25 25 a 34 34 a 43 43 a 52 52 a 61 61 a 70
MEDIDAS RECUPERACION CARTERA:	Acciones llevadas a cabo por la administración para la recuperación de la	Anmistia Conciliación Aplicación de restricciones

<sup>13</sup> Datos sacados estadísticamente.

Acciones encaminadas al saneamiento de la cartera.	cartera por concepto de cuotas de administración.	Cobro jurídico
IMPEDIMENTO RECUPERACION CARTERA: Dificultades de tipo legal o administrativo que impiden la efectividad en el cobro de la cartera.	Obstáculos que ha tenido la administración para el cobro de cuotas de administración.	Ineficiencia de la justicia Ineficiencia de los abogados Exceso de documentación requerida Costos Tramitología Ninguno
INVERSIONES:	Tipo de inversión que realizan las administraciones.	Encargos fiduciarios Ninguno
DEPOSITO DE INGRESOS: Confiar el dinero recaudado a una entidad financiera.	Momento en el cual se depositan el dinero recaudado por la administración.	Inmediatamente Semanal No deposita No sabe
CONTRATACION EMPLEADOS: Convenio laboral entre dos personas naturales o jurídicas para la realización de un trabajo.	Estamento, mediante el cual es contratado el personal y el procedimiento seguido.	A través de una empresa A través de la administración A través del consejo Convocatoria Entrevista Selección por votación Por recomendación
COORDINACION EMPLEADOS: Concertación que hace la administración con los empleados para la realización de actividades.	Tipo de coordinación que lleva a cabo la administración con los empleados para el desarrollo de labores.	Programación semanal Plan de trabajo Reuniones esporádicas A diario se les dice que hacer Conocen su trabajo A través de la empresa contratista No sabe
CONTROL EMPLEADOS: Verificación que realiza al trabajo realizado por los empleados.	Tipos de controles que realizan al desempeño de las labores de los empleados.	A través de la empresa Revisión periódica Supervisión según lo planeado Según comentarios de residentes Consejo revisa

		No sabe
<p><b>SUPERVISION EMPLEADOS:</b> Inspección realizada a las labores desarrolladas por los empleados.</p>	<p>Tipo de supervisión que se realiza a las actividades realizadas por los empleados.</p>	<p>A través de la empresa A través del administrador Según comentarios de residentes Verificación personal en sitios de trabajo No sabe</p>
<p><b>EVALUACION EMPLEADOS:</b> Valoración de las actividades realizadas por los empleados.</p>	<p>Comprende el tipo de evaluación que se hace a los empleados para medir su desempeño.</p>	<p>A través de la empresa Según comentarios de residentes Según realización de tareas asignadas No evalúan A través de informes de admón. No sabe</p>
<p><b>CAPACITACION:</b> Enseñanza o guía dada para mejorar el desempeño de funciones.</p>	<p>Tipo de capacitación dada a los empleados.</p>	<p>Inducción Actualización No realiza</p>
<p><b>MEJOR CALIDAD DE VIDA:</b> conjunto de características que definen el bienestar y el funcionalismo de una persona en un momento dado. Debe abarcar los ámbitos físicos, psicológicos y sociales del individuo.</p>	<p>Punto de vista de los residentes sobre los aspectos que debería tener en cuenta la administración para mejorar su calidad de vida.</p>	<p>Capacitación dirigida a amas de casa. Creación de conciencia residentes Nombrar un administrador titulado en el área Mayor recreación Mejorar espacios comunes Adecuar espacios para recreación Mejor utilización de salones comunales Mayor seguridad Actividades educativas permanentes</p>
<p><b>REUNIONES ASAMBLEA:</b> Conjunto de personas (residentes), que deben, acorde a lo</p>	<p>Asistencia por parte de los residentes a las reuniones de asamblea.</p>	<p>Asiste a todas Asiste a algunas No asiste</p>

estipulado por ley.

### **PROCEDIMIENTO PARA EL ANALISIS DE LA INFORMACION**

Una vez recolectada la información, a través de 503 encuestas (ver formato apéndice 1), se procedió a tabular la información con base en el número de respuestas dadas. La información se complementó con las observaciones realizadas en durante la aplicación del instrumento de recolección de información.

Una vez tabulada, se procedió a realizar un análisis vertical. Para el análisis se tuvo en cuenta cada una de las variables objeto de estudio, las cuales se evaluaron con base en la participación total de las respuestas dadas.

El resultado del análisis se observará en el siguiente capítulo.

## 9. RESULTADOS

El trabajo de campo arrojó los siguientes resultados.

### 9.1. ASPECTOS GENERALES

En las preguntas realizadas, correspondientes a los aspectos generales, se observó:

Los estudios realizados por el personal, se caracterizaron por ser acorde al nivel del cargo que desempeñaba, (ver tabla 1), en donde el personal de seguridad y servicios generales el máximo estudio realizado era bachillerato.

Los miembros del consejo, se destacaron por ser en su mayoría profesionales, pensionados y con pocas responsabilidades de tipo laboral, lo que les facilitaba su labor como miembros del consejo de administración. Finalmente, los administradores sobresalieron por ser profesionales en áreas diferentes a la administrativa (la mayoría), que habían ocupado el puesto porque había sido una posibilidad de emplearse y otros porque toda su vida han laborado en ese medio. De igual forma los que son técnicos o tecnólogos.

Tabla 1. Estudios realizados

INDICADOR	ADMON	%	CONSEJO	%	SERVICIOS GRALES.	%	SEGURIDAD	%
Primaria		0		0	7	8	24	26
Secundaria incompleta		0		0	55	66	47	50
Secundaria completa		0	28	25	21	25	15	16
Técnico	8	23		0	0	0	8	9
Tecnólogo	7	20		0	0	0	0	0
Profesional	20	57	84	75	0	0	0	0
Total	35	100	112	100	83	100	94	100

Fuente: Resultado de la encuesta

La incidencia del sexo, para la ocupación del cargo (ver tabla 2), era acorde a las exigencias del mismo; para el caso de seguridad predominaban los hombres, ya que estos se consideraban más aptos para los requerimientos del cargo.

La mayor parte de las labores que debían realizarse en servicios generales son de aseo, motivo por el cual la mayoría eran mujeres, siendo los hombres los encargados del mantenimiento de áreas verdes (jardinería), arreglos eléctricos y labores que por tradición han realizado.

Comúnmente los miembros del consejo eran varones, por ser estos los que más se postulan en el momento de elegir los mismos. Las damas se caracterizaban por ser amas de casa, que aprovechan la oportunidad para salir de la rutina de su hogar y realizar una labor que consideraban es de beneficio común.

En cuanto a los administradores, las mujeres superaban en un porcentaje muy pequeño a los hombres, no siendo trascendental el sexo en la ocupación del mismo.

Tabla 2. Distribución por sexo.

VARIABLE INDICADOR	ADMON	%	CONSEJO	%	SERVICIOS GRALES.	%	SEGURIDAD	%
Masculino	15	43	85	76	21	75	93	99
Femenino	20	57	27	24	62	25	1	1
Total	35	100	112	100	83	100	94	100

Fuente: Resultado de la encuesta

La rotación de personal no era significativa, (ver tabla 3), denotándose estabilidad laboral y permanencia en el consejo por períodos largos de tiempo. Motivado esto último, por la falta de asistencia de los residentes a las reuniones de asamblea; dando pie a que se dificulte la oxigenación de la administración por cuanto, al no haber rotación de los miembros del consejo, se daba la oportunidad para que los administradores continuaran, sin tener en cuenta criterios objetivos para su permanencia.

Tabla 3. Antigüedad en el cargo.

VARIABLE INDICADOR	ADMON	%	CONSEJO	%	SERVICIOS GRALES.	%	SEGURIDAD	%
Menos de 1 año	14	40	28	25	36	43	66	70
Entre 1 y 2	0	0	28	25	11	13	13	14
Mas de 2	21	60	56	50	36	43	15	16
Total	35	100	112	100	83	100	94	100

Fuente: Resultados de la encuesta.

La contratación de personal se hace de forma directa (consejo o administración), o a través de una empresa especializada en administración de la propiedad horizontal. La mayoría, prefiere contratar el personal a través de empresas, con el fin de evitar inconvenientes de tipo laboral, sin embargo, para el nombramiento de los administradores, existe una tendencia muy marcada, a ser elegido por el consejo de administración directamente. (Ver tabla 4).

Tabla 4. Contratante

VARIABLE INDICADOR	ADMON	%	SERV. GRLES	%	SEGURIDAD	%
Administración	0	0	14	13	0	0
Consejo	27	77	13	12	7	7
Empresa particular	8	23	56	50	87	90
Total	35	100	83	74	94	100

Fuente: Resultados de la encuesta

Existía una marcada dificultad a la hora de describir el cargo que desempeñaba la persona (administrador), dando en algunos casos respuestas vagas (ver tabla 5), siendo la respuesta más común administrar bienes comunes. Para el caso de los miembros del

consejo, consideran (indistintamente del cargo que ocupaban), que debían estar pendientes de la administración.

Tabla 5. Descripción del cargo

INDICADOR	VARIABLE	ADMON	%	CONSEJO	%
Administrar bienes comunes		25	71		
Velar por la organización, seguridad y cartera		5	14		
Mantener comunicación permanente con la comunidad		5	14		
Estar pendiente de la admón.				112	100
Total		35	100	0	100

Fuente: Resultados de la encuesta

La definición de las funciones básicas (tabla 6), específicas (tabla 7), generales (tabla 8) y de Dirección, no estaba claramente especificadas por parte de los administradores como por los miembros del consejo. Se limitan a tomar las funciones básicas estipuladas en el manual de funciones del administrador estipulado por ley<sup>14</sup>, y contemplarlas como si fueran un todo. Lo anterior, permite decir que no están claramente definidas las funciones del administrador como de los miembros del consejo.

Dada la importancia que tenía, dentro del contexto administrativo, el consejo de administración, como representante de la Asamblea de Residentes y como responsable de la toma de decisiones necesarias en orden a que el “conjunto residencial” como persona jurídica cumpla con lo previsto en el reglamento y en la ley, no era procedente que tuviera confusión, acerca de cuales eran las funciones propias de su investidura, como también las que debía cumplir el administrador; ya que el desconocimiento de las mismas se prestaba para tergiversar su verdadera razón de ser, dentro de la administración.

Tabla 6. Función básica del cargo

INDICADOR	ADMON	%	CONSEJO	%
Administrar	5	10		
Llevar contabilidad	8	17		
Estar pendiente del personal	5	10		
Realizar informes	5	10		
Dirigir y organizar	5	10		
Mantener armonía comunitaria	5	10		
Manejo de personal	5	10		
Ser el representante legal	5	10		
No define	5	10	112	100
Total	48	100	112	100

Fuente: Resultado de la encuesta

<sup>14</sup> Ley 675. Agosto 3 de 2001. Pág. 47.

Tabla 7. Funciones específicas del cargo.

INDICADOR	ADMON	%	CONSEJO	%
Administrar	10	13		
Acatar órdenes del Consejo	5	7		
Cobro y recaudo	20	27		
Contratación de obras	5	7		
Supervisar personal	15	20		
Manejar archivo	5	7		
Elaborar cronogramas de trabajo	5	7		
Pagar servicios	5	7		
No define	5	7	112	100
Total	75	100	112	100

Fuente: Datos del autor.

Tabla 8. Funciones generales del cargo

INDICADOR	ADMON	%	CONSEJO	%
Velar por el bienestar de la comunidad	10	22		
Administrar	10	22		
Generar riqueza y valores agregados a los residentes	5	11		
Coordinación de actividades locativas	5	11		
Programar actividades de integración	5	11		
No define	10	22	112	100
Total	45	100	112	100

Fuente: Resultados de la Encuesta.

Tabla 9. Funciones de Dirección del cargo.

INDICADOR	ADMON	%	CONSEJO	%
Acatar cumplir y ejecutar órdenes del consejo	5	9		
Manejar cartera y contabilidad	10	18		
Dirigir personal	10	18		
Elaboración y manejo de presupuesto	10	18		
Pago de impuestos y servicios	10	18		
Ninguna	5	9		
No define	5	9	112	100
Total	55	100	112	100

Fuente: Resultados de la encuesta.

El no tener claramente definidas las funciones, que como administrador le eran propias, le impedía fijar lineamientos a seguir, y por lo tanto, no le puede exigir que cumpla con algo que no se le ha estipulado previamente.

Los empleados de servicios generales y seguridad, definieron, de forma general, sus funciones (ver tabla 10), como lo eran velar por la seguridad del conjunto residencial, realizar el aseo de las áreas comunes y el mantenimiento de las mismas.

Tabla 10. Funciones empleados

INDICADOR	SERVICIOS GRALES.	%	SEGURIDAD	%
Velar por la seguridad del conjunto	0	0	86	91
Control portería	0	0	8	9
Realizar el aseo	13	16	0	0
Mantenimiento áreas comunes	56	67	0	0
Oficios varios	14	17	0	0
Total	83	100	94	100

Fuente: Resultados de la encuesta

Para el caso de los empleados contratados directamente por la administración, son funciones eran las que intuían acorde a la actividad que realizaban, mas no, porque se las hubiesen estipulado en el momento de entrar a laborar.

En el caso de las personas que laboraban a través de una empresa contratista, ésta les explicaba las funciones a desempeñar, además que se las recalcan en los cursos tomados (para el caso de seguridad), como requisito para ocupar un cargo relacionado con la vigilancia.

## 9.2. ASPECTOS TECNICOS

### ORGANIZACIÓN

Los conjuntos residenciales de propiedad horizontal, se regían, en su mayoría, por la Ley 675/01, aunque aún se encontraban en la etapa de implantación de la misma.

Algunos aún se regían por la Ley 182/48 y 16/95, debido a las diferencias de opinión para la implantación de la misma. No obstante, tenían plazo hasta febrero del 2003, plazo en el cual se vencía el término fijado por la ley para la adopción del nuevo reglamento, so pena de hacerse acreedores de las sanciones que estipulaba la misma.

Algunos miembros del consejo de administración, desconocía el conjunto de normas que regulaban el dominio de la propiedad horizontal, dando lugar a mal interpretaciones de la misma y no poder tomarla como referencia para la toma de decisiones.

El desconocimiento de la normatividad por parte de los copropietarios y arrendatarios era casi nula. Permitiendo de esta forma que, en algunos casos, se vulneraran sus derechos e incumplieran con sus obligaciones.

Los que conocen la reglamentación, eran aquellos que de una u otra forma habían estado vinculados directamente con la administración, bien sea porque ser administradores o miembros de un consejo de administración. (ver tabla 11).

Tabla 11. Normatividad

INDICADOR	ADMON	%	CONSEJO	%	RESIDENTE
Reglamento de propiedad horizontal	8	23	28	25	48
Ley 182/48 y 16/95	8	23	20	18	
Ley 675/2001	19	54	56	50	48
Desconoce	0	0	8	7	151
Total	35	100	112	100	247

Fuente: Datos del autor.

El desconocimiento de la ley por parte de los copropietarios y la multiplicidad de criterios respecto a la misma, se consideraban como las mayores dificultades (Ver tabla 12), para la aplicar el reglamento conforme lo estipulado. Sin embargo, no habían tenido en cuenta estos aspectos para hacer entender a los copropietarios de la importancia del mismo, pues no se habían tomado medidas que ayudaran a mejorar tal situación.

Tabla 12. Dificultad aplicación normatividad

INDICADOR	ADMON	%	CONSEJO	%
Aplicación de varios reglamentos	10	29	28	25
Desconocimiento de los propietarios del reglamento y ley	5	14	84	75
Ninguna	20	57		0
Total	35	100	112	100

Fuente: Datos del autor.

Fuente: Resultados de la encuesta.

Como se puede observar en la tabla 13, el equipo administrativo, desde el punto de vista del consejo, era considerado acorde a las necesidades del conjunto residencial. Sin embargo, algunos administradores consideraban que no era adecuado, por cuanto los residentes no sabían vivir en comunidad, dejando basura por todos lados, y por lo tanto, era necesario hacer limpieza de forma continua. Limpieza que no se podía hacer todos los días, debido al reducido personal, cuya planta no era posible ampliar porque no existían los recursos económicos.

Tabla 13. Equipo administrativo

INDICADOR	ADMON	%	CONSEJO	%
Suficiente	25	71	56	50
Insuficiente	10	29	56	50
Total	35	100	112	100

Fuente: resultados de la encuesta

El principio de mando o línea de autoridad no estaba claramente definido, por que el consejo, en la mayoría de los casos, pretendía manejar, todos los aspectos relacionados con la administración, pasando el administrador a un segundo término.

La anterior situación obstaculizaba el desenvolvimiento del administrador, por cuanto los miembros del consejo, según algunos administradores, no se ponían de acuerdo. (Ver tabla 14). Sin embargo, los miembros del consejo, opinaban que estaban bien definidas, ya que eran ellos los que debían estar por encima de los empleados.

Tabla 14. Línea de autoridad

INDICADOR	ADMON	%	CONSEJO	%
Definida	15	43	84	75
No definida	20	57	28	25
Total	35	100	112	100

Fuente: Resultado de la encuesta

La ubicación de los objetivos o intenciones de la administración como guías orientadoras de la acción administrativa, según los miembros del consejo, estaban definidas, en contraposición con el consejo, la mayoría de los administradores aseguraban que no se han fijado políticas (ver tabla 15).

Tabla 15. Políticas

INDICADOR	ADMON	%	CONSEJO	%
Definidas	15	43	112	100
No definidas	20	57		0
Total	35	100	112	100

Fuente: Resultado de la encuesta.

Tanto los residentes como los empleados aseguraban no tener conocimiento sobre las políticas fijadas por la administración. Sin embargo, los miembros del consejo y los administradores consideraban que las habían difundido, incluso a organizaciones con las cuales tenían relaciones comerciales.

Tabla 16. Conocimiento política

INDICADOR	ADMON	%	CONSEJO	%	RESIDENTE	%	EMPLEADOS	%
Empleados	15	30	84	30				
Copropietarios	15	30	84	30				
Consejo de Administración	20	40	84	30				
Otros		0	26	9				
Desconoce					199	100	177	100
Total	50	100	278	100	199	100	177	100

Fuente: Resultado de la encuesta.

Los criterios con respecto al control ejercido por las políticas estaba dividido por cuanto la mayoría de los miembros del consejo opinaban que sí se hacían controles, mientras que gran parte de los administradores que no (Ver tabla 17).

Tabla 17. Control a las políticas

INDICADOR	ADMON	%	CONSEJO	%
Hay	15	43	84	75
No hay	20	57	28	25
Total	35	100	112	100

Fuente: Datos del autor.

En el momento de definir la política más eficaz aplicada por la administración les fue muy difícil, dado que consideraban que las circunstancias en las que se desenvolvía la misma imposibilitaba la aplicación de cualquier política, siendo el mayor inconveniente la disparidad de criterios entre la administración y el consejo. Sin embargo; consideraban que aspectos como mejorar la calidad de vida, recuperar cartera y aplicar restricciones a morosos han dado resultados satisfactorios. (Ver tabla 18.)

Tabla 18. Política eficaz

INDICADOR	ADMON	%	CONSEJO	%
Mejorar convivencia	5	33	56	50
Recuperación de cartera	5	33		0
Aplicar restricciones a morosos	5	33		0
Ninguna		0	56	50
Total	15	100	56	100

Fuente: Datos del autor.

La mayoría de los copropietarios se encontraban satisfechos con la labor realizada por la administración, sin embargo los que no se estaban complacidos, lo hacían debido a que consideraban que había mal manejo de recursos (se presentaban, especialmente en la contratación de obras, en donde el valor estipulado superaba considerablemente el valor real de la misma).

De igual forma, no se realizaban campañas de convivencia, dirigidas especialmente, a los residentes que poseían mascotas y cuyos desechos no son eran manejados (ver tabla 19).

Los miembros del consejo de administración, consideraban que las personas que no estaban satisfechas, eran aquellas que no pagaban sus cuotas de administración. Contrario a lo anterior, los administradores aseguraban que la satisfacción con la misma era total, basándose en el poco número de quejas que se presentaban. De igual forma en ningún momento se habían hecho encuestas u otro tipo de actividades que permitan medir esta variable.

Tabla 19. Satisfacción de residentes con administración

INDICADOR	ADMON	%	CONSEJO	%	COPROPIETARIOS	%
Satisfechos	35	100	77	69	121	61
Insatisfechos		0	35	31	78	39
Total	35	100	112	100	199	100

Fuente: resultado de la encuesta.

En cuanto a la estructura organizacional se refiere, un porcentaje muy mínimo afirmaba tenerlo, (Ver tabla 20), sin embargo, al momento de verificar la existencia física de la misma, esta era inexistente.

Tabla 20. Estructura organizacional

INDICADOR	ADMON	%	CONSEJO	%
Posee	5	14	12	11
No posee	30	86	100	89
Total	35	100	112	100

Fuente: Resultado de la encuesta.

El reglamento interno en la administración de conjuntos residenciales de propiedad horizontal se caracterizaba por ser reconocida su existencia, en un alto porcentaje por los administradores; Lo contrario ocurría con los miembros del consejo. Sin embargo, el desconocimiento del mismo prevalecía en el personal de servicios generales y seguridad. (Ver tabla 21).

Tabla 21. Reglamento interno

INDICADOR	ADMON	%	CONSEJO	%	SERV. GRALES	%	SEGURIDAD	%
Posee	20	57	43	38	0	0	0	0
No posee	15	43	69	62	0	0	0	0
Conoce	0	0	0	0	28	34	31	33
Desconoce	0	0	0	0	55	66	63	67
Total	35	100	112	100	83	100	94	100

Fuente: Resultados de la encuesta.

La existencia de lineamientos, por escrito, sobre lo que debía realizar cada empleado, como de los procedimientos que llevaba a cabo la administración, eran mínimos. Los manuales, dentro de la administración no eran considerados importantes, pues creían que las personas relacionadas con la misma, conocían bien sus responsabilidades. (Ver tabla 22).

Tabla 22. Manuales

INDICADOR	ADMON	%	CONSEJO	%	SERVICIOS GENERALES	%
Funciones del administrador adicional al de Ley	4	13	10	67	0	0
Funciones para cada cargo	15	47	5	33	21	25
Manual de procedimiento	9	28	0	0	0	0
Manual de formas	2	6	0	0	0	0
Manual de correspondencia	2	6	0	0	0	0
Conoce	0	0	0	0	0	0
Desconoce	0	0	0	0	62	75
Total	32	100	15	100	83	100

Fuente: Resultado de la encuesta.

La determinación por anticipado de los objetivos que debían cumplirse (a través de la planeación), al igual que la forma de alcanzarlos, no eran realizados de manera formal. La mayoría de las administraciones lo hacía de manera informal (de palabra), en donde, supuestamente, se planeaban actividades y se trazaba un plan de acción, en donde no había necesidad de sentar por escrito las acciones a llevar a cabo y como las iban a realizar. (Ver tabla 23)

Tabla 23. Funciones de planeación

INDICADOR	ADMON	%	CONSEJO	%
Por escrito	15	43	29	26
Informales	20	57	80	71
No realiza		0	3	3
Total	35	100	112	100

Fuente: Resultado de la encuesta.

La planeación que realizaba la administración, en la mayoría de las veces, era de manera informal, dado que ésta se imposibilitaba, por los escasos con que contaban y el tiempo por el cual habían sido nombrado. (Ver tabla 24).

Tabla 24. Plazo realización planes

INDICADOR	ADMON	%	CONSEJO	%
Corto	15	32	29	100
Mediano	10	21		
Largo plazo	2	4		
No aplica	20	43		
Total	47	100	29	100

Fuente: Resultado de la encuesta.

Dichos planes eran realizados por la administración, algunos copropietarios (según datos de los administradores) y por el consejo; sin embargo, se observó que los copropietarios, desconocían por completo los planes que realiza la administración. (Ver tabla 25).

Tabla 25. Participación Planes

INDICADOR	ADMON	%	CONSEJO	%
Administrador	10	33	29	50
Copropietarios	5	17		
Consejo de Administración	15	50	29	50
Total	30	100	58	100

Fuente: Resultado de la encuesta.

Las actividades programadas por la administración se caracterizaban por ser esporádicas, especialmente para celebrar días específicos como el día del niño y novena de navidad. Actividades que sólo se realizaban una vez al año y no tenían otro objetivo fuera del de compartir un rato con los niños.

Igualmente, entre las actividades que más realizaba la administración es la de mejorar las áreas comunes, actividades en las que algunas veces participaba la comunidad. (ver tabla 26).

Tabla 26. Actividades programadas por administración

INDICADOR	ADMON	%	CONSEJO	%	RESIDENTES	%
Educativas	0	0	0	0	10	8
Recreativas	25	38	53	42	67	52
Culturales	10	15	7	6	10	8
Religiosas	0	0	3	2	10	8
Capacitación	5	8	10	8	10	8
Mejorar áreas comunes	25	38	42	33	10	8
Salud	0	0	12	9	13	10
Ninguna	0	0	0	0	77	59
Total	65	100	127	100	130	100

Fuente: Resultado de la encuesta.

La participación por parte de los residentes, era muy mínima, siendo las actividades de tipo recreativo la que más les llamaba la atención.

Las actividades organizadas por la administración, se caracterizaban por no corresponder a una previa programación, sino que acorde a como se iban dando las fechas de celebración especial o acto, así mismo se organizaba. Considerado lo anterior como un motivo más por los copropietarios o residentes, para la no asistencia a dichos eventos. (ver tabla 27).

Tabla 27. Cronograma de actividades

INDICADOR	RESIDENTES	%
Conoce	48	24
Desconoce	151	76
Total	199	100

Fuente: Resultado de la encuesta.

La mayoría de los propietarios consideraban que las acciones que lleva a cabo la administración mejoraban, o contribuían con su bienestar. (Ver tabla 28).

Tabla 28. Acciones mejoran calidad de vida

INDICADOR	COPROPIETARIOS	%
Mejoran	171	86
No mejoran	28	14
Total	199	100

Fuente: Resultado de la encuesta.

La gestión realizada por la administración de conjuntos residenciales ante entidades públicas o privadas, estaba orientada a la consecución de recursos o apoyo logístico para la realización de actividades. En este sentido es que habían solicitado apoyo al Instituto de Recreación y Deporte y a las Alcaldías. Algunas tenían adquirido compromisos con empresas productoras de refrescos (Coca-cola o Postobón), con retribuciones de índole económica (se comprometían a vender productos de una marca exclusiva, por un periodo de tiempo determinado y la empresa a su vez les daba x cantidad de dinero). Ver tabla 29.

Tabla 29. Gestión ante entidades

INDICADOR	ADMON	%	CONSEJO	%
IDR	7	17		0
Alcaldía	20	48	54	48
Cocacola-Postobón	5	12	2	2
Secretaría de Salud		0	1	1
Ninguna	10	24	55	49
Total	42	100	112	100

Fuente: Resultado de la encuesta.

Es menester mencionar que un alto porcentaje de administraciones no hacían ningún tipo de gestión.

La comunicación y coordinación entre administración, consejo, personal de seguridad y servicios generales y residentes se consideraba adecuada. Sin embargo esta fue analizada, por los encuestados, desde el punto de vista de solicitud y respuesta a los requerimientos de información solicitada por cada uno de ellos. (ver tabla 30)

Tabla 30. Comunicación y coordinación

INDICADOR	ADMON	%	CONSEJO	%	SERV. GRALES	%	SEGURIDAD	%	RESIDENTES	%
Adecuada	30	86	103	92	83	100	94	100	165	83
Inadecuada	5	14	9	8	0	0	0	0	34	17
Total	35	100	112	100	83	100	94	100	199	100

Fuente: Resultado de la encuesta.

El sistema de seguridad de los conjuntos residenciales de propiedad horizontal era considerado por los administradores, miembros del consejo, residentes y demás empleados como adecuado en un alto porcentaje, sin embargo, algunos opinaban que no era el adecuado por la falta de personal; echo causado por la falta de recursos económicos (ver tabla 31)

Tabla 30. Comunicación y coordinación

INDICADOR	ADMON	%	CONSEJO	%	SERVICIOS GRALES	%	SEGURIDAD	%	RESIDENTES	%
Adecuada	30	86	103	92	83	100	94	100	165	83
Inadecuada	5	14	9	8	0	0	0	0	34	17
Total	35	100	112	100	83	100	94	100	199	100

Fuente: Resultado de la encuesta.

El sistema de seguridad de los conjuntos residenciales de propiedad horizontal era considerado por los administradores, miembros del consejo, residentes y demás empleados como adecuado en un alto porcentaje, sin embargo, algunos opinaban que no era el adecuado por la falta de personal; hecho causado por la falta de recursos económicos (ver tabla 31).

Tabla 31. Sistema de seguridad

INDICADOR	ADMON	%	CONSEJO	%	SERV. GRALES	%	SEGURIDAD	%	RESIDENTES	%
Adecuada	25	71	75	67	69	83	50	53	129	65
Inadecuada	10	29	37	33	14	17	44	47	70	35
Total	35	100	112	100	83	100	94	100	199	100

Fuente: Resultado de la encuesta.

Los problemas de seguridad afrontados por los conjuntos residenciales, estaban relacionados principalmente con la falta de personal, conciencia de los copropietarios. Estos últimos, en algunos casos, irrespetaban a las personas que ejercían esta labor dentro del conjunto, llegando incluso a agredir físicamente a los vigilantes, por no realizar estos lo que ellos querían.

Finalmente, se expone los problemas de comunicación con los copropietarios, ya que el sistema de comunicación implantado (porterías - residentes), no es el más adecuado,

dando lugar a que el personal de seguridad deje pasar visitantes, sin ningún tipo de control (ver tabla 32).

Tabla 32. Problemas de seguridad

INDICADOR	ADMON	%	CONSEJO	%	SERV. GRALES	%	SEGURIDAD	%	RESIDENTES	%
Falta de personal	10	100	37	100	80	96	20	40	70	100
Irrespeto copropietarios		0		0	0	0	15	30	0	0
Problemas comunicación					3	4	15	30	0	
Total	10	100	37	100	80	100	50	100	70	100

Fuente: Resultado de la encuesta.

El mantenimiento de las áreas comunes, era considerado acorde a las necesidades del mismo por parte de los miembros del consejo de administración, administradores y personal de seguridad; sin embargo algunos empleados de servicios generales y residentes consideran lo contrario (ver tabla 33, gráfico 33). Lo anterior, basados especialmente en la falta de educación por parte de los residentes, quienes dejaban desperdicios votados en las áreas comunes, siendo necesario un mayor esfuerzo por parte del personal de aseo.

Tabla 33. Mantenimiento áreas comunes

INDICADOR	ADMON	%	CONSEJO	%	SERV. GRALES	%	SEGURIDAD	%	RESIDENTES	%
Adecuado	35	100	112	100	62	75	94	100	109	55
Inadecuado	0	0	0	0	21	25	0	0	90	45
Total	35	100	112	100	83	100	94	100	199	100

Fuente: Resultado de la encuesta.

Una relación similar a la anterior se da, al poner en consideración la disponibilidad de recursos para el desempeño de labores (ver tabla 34).

Mientras que la administración y el consejo, consideraban que los empleados contaban con los recursos necesarios para el desempeño de sus labores, una pequeña proporción pensaba lo contrario. Esta situación se daba, especialmente en el área de mantenimiento, en donde, en algunos casos, le hacían falta algunas herramientas.

Tabla 34. Recursos para desempeño de labores

INDICADOR	ADMON	%	CONSEJO	%	SERV. GRALES	%	SEGURIDAD	%
Suficientes	35	100	112	100	76	92	92	98
Insuficientes	0	0	0	0	7	8	2	2
Total	35	100	112	100	83	100	94	100

Fuente: Resultado de la encuesta.

Existía disparidad de criterios, desde el punto de vista administración versus consejo sobre el tipo de control, supervisión, coordinación y evaluación, que este último ejercía (ver tabla 36, 36, 37 y 38). Motivado, por la falta de conocimiento del papel que juega cada quien dentro de la administración del conjunto residencial.

Tabla 35. Control del consejo de administración

INDICADOR	ADMON	%	CONSEJO	%
Revisa el trabajo realizado	5	13		
Administrativo y presupuestal	5	13		
Revisa informes	5	13		
Están todo el tiempo en la oficina de admón	10	25		
Controlan todas las actividades de la admón	5	13		
Realizan arqueos	5	13		
Reuniones semanales	5	13		
Revisión permanente			0	112
Total	40	#	112	100

Fuente: Resultado de la encuesta.

Tabla 37. Evaluación del consejo de admón

INDICADOR	ADMON	%	CONSEJO	%
A través de resultados	20	57	70	53
Quejas y chismes	5	14		0
Reuniones de asamblea	10	29	15	11
Reuniones periódicas			23	21
No se evalúa			25	22
Total	35	29	133	107

Fuente: Resultado de la encuesta.

Tabla 36. Supervisión del consejo de administración

INDICADOR	ADMON	%	CONSEJO	%
A través de resultados	20	57	70	53
Quejas y chismes	5	14		0
Reuniones de asamblea	10	29	15	11
Reuniones periódicas			23	17
No se supervisa			25	19
Total	35	100	133	100

Fuente: Resultado de la encuesta.

Tabla 38. Coordinación consejo de administración

INDICADOR	ADMON	%	CONSEJO	%
El consejo dice todo lo que hay que hacer	5	14		
Trabajo en equipo	10	29		
A través de reuniones periódicas	10	29	25	22
A través de un plan de trabajo	5	14	87	78
No hay			5	14
Total	35	100	112	100

Fuente: Resultado de la encuesta.

El administrador, en la mayoría de los casos, se había convertido en el mandadero del consejo, no teniendo ninguna autonomía sobre el cargo en sí. El consejo mandaba, el administrador ejecutaba y además, en caso de equivocaciones o líos legales, era quien debería responder; por ser el representante legal.

En algunos casos, la oficina de administración, era además, oficina del consejo de administración, pues la secretaria del consejo y algunos miembros, estaban de tiempo completo en ella.

La anterior actuación era justificada, con el hecho que tenían que velar porque todas actuaciones del administrador, estuviesen encaminadas al buen manejo de los recursos.

Según los administradores, el consejo tenía en cuenta la opinión de los copropietarios, pero estos solían manejar las cosas a manera de quejas y chismes; datos tenidos muy en cuenta a la hora de supervisar y evaluar.

El aspecto que más incidencia tenía en la evaluación eran los resultados obtenidos en un periodo de tiempo determinado, los cuales en caso de ser favorables eran gracias al consejo, de lo contrario es responsabilidad de la administración.

La administración se caracterizaba, en su gran mayoría, por contar con programas de mantenimiento previamente establecidos, lamentablemente son muy pocos los empleados de servicios generales los que lo conocían (ver Tabla 39).

Tabla 39. Programas por escrito de mantenimiento

INDICADOR	ADMON	%	CONSEJO	%	SERVICIOS GRLES	%
Areas comunes	30	26	87	22	14	50
Servicio de aseo	25	22	112	28	14	50
Maquinaria y equipos	35	30	87	22		0
Tanques de agua	25	22	112	28		0
Total	115	100	398	100	28	100

Fuente: Resultado de la encuesta.

Las compras se realizaban teniendo en cuenta tres (3) aspectos (ver tabla 40): Primero, a través del consejo (el administrador firma). Segundo, por caja menor, debido a que la cuantía para la adquisición de las mismas era muy baja y tercero, a través de cotización (tres).

Tabla 40. Compras

INDICADOR	ADMON	%	CONSEJO	%
A través del consejo	5	14		0
Por caja menor	5	14		0
A través de cotización	25	71	112	100
Total	35	100	112	100

Fuente: Resultado de la encuesta.

La mayoría de las veces se efectúan según necesidad o mensualmente (Ver tabla 41). Algunos integrantes del consejo, desconocían el procedimiento que se sigue para la adquisición de los elementos que necesita la administración.

Tabla 41. Periodicidad compras

INDICADOR	ADMON	%	CONSEJO	%
Mensual	5	14	0	0
Bimensual	0	0	0	0
Trimestral	0	0	0	0
Semestral	0	0	13	12
Anual	0	0	0	0
Según necesidad	30	86	93	83
No sabe	0	0	6	5
Total	35	100	112	100

Fuente: Resultado de la encuesta.

El control realizado a las compras era a través de la verificación de tiempos de entrega y calidad, confrontar la factura con la cotización, se constataba la ejecución presupuestal, el consejo revisa todas las compras realizadas y en algunos casos no se hacía ningún control (ver tabla 42); evidenciándose la falta de procedimientos y manejo de las compras.

Tabla 42. Control a las compras

INDICADOR	ADMON	%	CONSEJO	%
Verifica tiempo de entrega y calidad	5	14	0	0
Cotización	5	14	0	0
Factura	10	29	0	0
Ejecución pptal	5	14	0	0
Consejo revisa		0	112	100
Ninguno	10	29	0	0
Total	35	100	112	100

Fuente: Resultado de la encuesta.

Para la adquisición de los elementos que necesita la administración se tenían convenios verbales con proveedores (ver tabla 43), quienes en algunos casos eran evaluadas y sus cuentas son Llevadas a un registro de cuentas por pagar.

Tabla 43. Proveedores

INDICADOR	ADMON	%	CONSEJO	%
Contratos preestablecidos	25	42	95	46
Evaluación	15	25	96	46
Registro de cuentas por pagar	20	33	112	54
Total	60	100	208	100

Fuente: Resultado de la encuesta.

Al igual que en muchos aspectos relacionados con la administración la disparidad de criterios del consejo de administración y los administradores, era evidente.

El registro de entrada y salida de insumos a través de un kárdex, no estaba implantado en todos los conjuntos; evidenciándose de esta manera la falta de control al mismo, y en algunos casos no estaba actualizado. (ver tabla 44).

Tabla 44. Kardex

INDICADOR	ADMON	%	CONSEJO	%
Lleva	15	43	68	61
No lleva	20	57	44	39
Total	35	100	112	100

Fuente: Resultado de la encuesta.

La totalidad de las administraciones no manejan inventario físico (ver tabla 45), y las que lo hacían estaban, en algunos casos, desactualizados por falta de retroalimentación permanente.

Tabla 45. Inventario físico

INDICADOR	ADMON	%	CONSEJO	%
Actualizado	25	71	87	78
Desactualizado	10	29	25	22
Total	35	100	112	100

Fuente: Resultado de la encuesta.

En la realización de él intervenían siempre el administrador, algunas veces, miembros del consejo y el revisor fiscal(ver tabla 46). Siendo obligación de este último la verificación del mismo, según lo estipulado por la ley.

Tabla 46. Intervención inventario físico

INDICADOR	ADMON	%	CONSEJO	%
Administración	35	58	93	83
Consejo	5	8	19	17
Revisor fiscal	20	33	0	0
Total	60	100	112	100

Fuente: Resultado de la encuesta.

La mayoría de las veces su realización se hacía anual (ver tabla 47). Era importante tener en cuenta que algunos miembros del consejo desconocían la periodicidad con que se realizaba el mismo; evidenciándose la falta de comunicación entre las partes.

Tabla 47. Periodicidad inventario físico

INDICADOR	ADMON	%	CONSEJO	%
Mensual	0	0	0	0
Bimensual	0	0	0	0

Trimestral	5	8	0	0
Semestral	10	17	4	4
Anual	20	33	81	72
Desconoce	0	0	27	24
Total	35	58	112	100

Fuente: Resultado de la encuesta.

En la mayoría de las administraciones se habían asegurado los bienes comunes, cumpliendo de esta forma con lo estipulado por ley (ver tabla 48).

Tabla 48. Aseguración bienes inmuebles.

INDICADOR	ADMON	%	CONSEJO	%
Asegurados	25	42	69	62
No asegurados	10	17	42	38
Desconoce	0	0	1	1
Total	35	58	112	100

Fuente: Resultado de la encuesta.

La información financiera, en la mayoría de los casos, se encontraba desactualizada; ésta era manejada por el administrador, quien a su vez debía rendir cuentas al consejo de administración y ser supervisado por el revisor fiscal (ver tabla 49).

Tabla 49. Información financiera

INDICADOR	ADMON	%	CONSEJO	%
Actualizada	30	86	87	78
Desactualizada	5	14	25	22
Desconoce	0	0	0	0
Total	35	100	112	100

Fuente: Resultado de la encuesta.

El origen de los ingresos de la administración provenía, la mayor parte, de las cuotas de arrendamiento. Participaban en el mismo, pero en menor cuantía, el arriendo de locales, alquiler de salón comunal, venta de gaseosa y teléfono monedero (ver tabla 50, gráfica 50).

Tabla 50. Origen de ingresos.

INDICADOR	ADMON	%	CONSEJO	%
Cuotas de administración	35	58	112	35
Arriendos locales	5	8	87	27
Alquiler salón comunal	10	17	53	16
Venta gaseosa	5	8	36	11
Teléfono monedero	5	8	36	11
Total	60	100	324	100

Fuente: Resultado de la encuesta.

La estimación de los ingresos, gastos e inversiones era realizado como un requisito exigido para la presentación ante la asamblea. Sin embargo, algunos no elaboraban presupuesto.

El presupuesto no era considerado como una herramienta de trabajo, motivo por el cual se le daba poca importancia. (ver tabla 51).

Tabla 51. Presupuesto

INDICADOR	ADMON	%	CONSEJO	%
Elabora presupuesto	30	42	112	32
Ejecución presupuestal	20	28	67	19
Confronta ejecución presupuestal	11	15	67	19
Presupuesto compras	5	7	67	19
No realiza	5	7	36	10
Total	71	100	349	100

Fuente: Resultado de la encuesta.

Lo controles realizados a los planes programas y proyectos, que en algún momento proyectaba la administración, no se basaban en presupuestos, impidiendo de esta manera saber en un momento dado cuanto se había ejecutado (Ver tabla 52).

Tabla 52. Control planes programas y proyectos

INDICADOR	ADMON	%	CONSEJO	%
A través de cronogramas	7	20	21	19
Control por tareas	8	23	0	0
Reuniones de consejo	0	0	8	7
No realiza	20	57	83	74
Total	35	100	112	100

Fuente: Resultado de la encuesta.

El porcentaje de deudores morosos oscilaba entre el 5 y el 35%, del total de los copropietarios, presentando tendencias al aumento, y en algunos casos existían residentes que nunca habían pagado las cuotas de administración.

Lo anterior, era motivado, en gran parte, por la ineficiencia, tanto de las normas como de la administración para hacer efectivo el recaudo del mismo (ver tabla 53).

La difícil situación económica, presentada en los últimos años en el país, se ha visto reflejada en la disminución de los ingresos de los hogares, de tal forma, que estos no alcanzan a sufragar los gastos esenciales de los mismos. Siendo este el motivo más aludido para el no pago de las cuotas de administración.

Tabla 53. Deudores morosos

INDICADOR (%)	ADMON	%	CONSEJO	%
5-15	5	14	0	0
15-25	5	14	0	0

25-35	10	29	56	50
35-45	0	0	28	25
45-55	0	0	0	0
55-65	10	29	0	0
65-75	0	0	28	25
75-85	5	14	0	0
Total	35	100	112	100

Fuente: Resultado de la encuesta.

Un porcentaje representativo, aceptaba que no paga debido a que no considera equitativas las medidas tomadas por la administración, tal es el caso de la amnistía en donde le condonan los intereses por mora a los deudores a cambio de la cancelación de la deuda, mientras que los que pagan a tiempo no reciben ningún beneficio.

De igual forma, consideraban que la administración le daba un manejo poco claro a los recursos y no daba explicación clara sobre ciertas actuaciones, que dejaban inconformes a los copropietarios. Otro aspecto que consideraban, es la “rivalidad” existente entre miembros del consejo anterior y el que estaba presidiendo, dedicándose los unos a fomentar un ambiente que perjudica las relaciones copropietarios – administración. (ver tabla 54).

El monto de la cartera oscila entre el 13 y el 70%, siendo el monto más representativo entre 13 a 19 millones.

Tabla 54. Motivo de no pago cuotas admón

INDICADOR	ADMÓN	%	CONSEJO	%	COPROPIETARIOS	%
No tienen recursos económicos	20	57	77	69	10	45
No quieren pagar	15	43	19	17	0	0
Por estar en desacuerdo con la admón		0	16	14	10	45
Estipulado en el contrato de arrendamiento					2	9
Total	35	100	112	100	22	100

Fuente: Resultado de la encuesta.

Curiosamente, los datos manejados por la administración difieren, de forma significativa, con los que manejaba el consejo de administración (ver tabla 55).

Tabla 55. Monto cartera deudores morosos

INDICADOR (en millones)	ADMÓN	%	CONSEJO	%
13 a 19	5	14	84	75
19 a 25	5	14	0	0

25 a 34	10	29	18	16
34 a 43	5	14	0	0
43 a 52	5	14	0	0
52 a 61	5	14	10	9
61 a 70	0	0	0	0
Total	35	100	112	100

Fuente: Resultado de la encuesta.

Teniendo en cuenta lo anterior, la administración había tomado algunas medidas, para la recuperación de la cartera; medidas que a la postre le han resultado infructuosas, pues no se han conseguido los resultados esperados. (Ver tabla 56).

Tabla 56. Medidas recuperación cartera

INDICADOR	ADMON	%	CONSEJO	%
Anmistía	5	8	23	14
Conciliación	20	33	54	33
Aplicación de restricciones	5	8		0
Cobro jurídico	30	50	87	53
Total	60	100	164	100

Fuente: Resultado de la encuesta.

Consideraban que el mayor inconveniente para la recuperación de la cartera, estaba en la ineficiencia de la legislación colombiana, cuyas normas eran interpretadas de distintas formas y al momento acudir a ella, resultaba imposible ponerse de acuerdo. Sumado al exceso de documentación requerida, la tramitología y los costos fijados en los juzgados para tales litigios.

La negligencia de los abogados y la honestidad de los mismos se pone en tela de juicio, debido a que en algunos casos éstos habían pactado con la administración la recuperación de la cartera a cambio de un porcentaje de la deuda. A medida que el proceso avanzaba e iban recuperando la cartera, lo hacían hasta el momento de recuperar el monto fijado por ellos y luego se desaparecían. Notándose, además, la ineficiencia de la administración en la contratación del mismo. (Ver tabla 57)

Tabla 57. Impedimento recuperación cartera

INDICADOR	ADMON	%	CONSEJO	%
Negligencia de la justicia colombiana	25	35	28	18
Negligencia de los abogados	17	24	74	47
Exceso de documentación requerida	10	14	0	0

Costos	5	7		0
Tramitología	9	13	56	35
Ninguna	5	7		0
Total	71	100	158	100

Fuente: Resultado de la encuesta.

Era innegable que la administración no ha tomados medidas eficaces que le permitan sanear su cartera, de igual manera ha tenido en cuenta la conceptualización o todos los motivos que tienen los copropietarios sobre el no pago de las cuotas de administración.

A pesar de tener inconvenientes con los recursos económicos, algunas administraciones pueden hacer inversiones, las cuales las hacen a través de encargos fiduciarios. Notándose, que es posible ser rentable. (Ver tabla 58)

Tabla 58. Inversiones

INDICADOR	ADMON	%	CONSEJO	%
Encargos fiduciarios	14	40	0	0
Ninguna	21	60	112	100
Total	35	100	112	100

Fuente: Resultado de la encuesta.

Los ingresos recaudados son depositados, la mayoría de las veces, de forma inmediata, algunos lo hacen semanal y otros, donde el recaudo es difícil no lo depositan, pues el mismo es utilizado para pagar las cuentas por pagar que tiene la administración (ver tabla 59, gráfica 59)

Tabla 59. Depósito ingresos

INDICADOR	ADMON	%	CONSEJO	%
Inmediatamente	25	71	77	69
Semanal	5	14	32	29
No deposita	5	14	0	0
No sabe	0	0	3	3
Total	35	100	112	100

Fuente: Resultado de la encuesta.

El personal era contratado bien sea a través del una empresa especializada, la administración o el consejo; ejerciendo este último funciones que no le eran propias. Dicha contratación se realizaba a través de convocatorias, seguida por una entrevista y finalmente eran elegidos por votación.

Tenía importancia el hecho de que algunos son contratados por recomendación, sin tener en cuenta si el perfil se ajusta a las necesidades del mismo (Ver tabla 60).

Tabla 60. Contratación empleados

INDICADOR	ADMON	%	CONSEJO	%	SERV. GRALES	%	SEGURIDAD	%
A través de una empresa	6	6	76	50	69	29	86	89
A través del consejo	7	7	5	3	6	3	2	2
A través de la admón	22	21	12	8	8	3	1	1
Convocatoria	23	21	11	7	69	29	0	0
Entrevista	23	21	11	7	69	29	0	0
Selección por votación	23	21	11	7	0	0	0	0
Por recomendación	3	3	25	17	14	6	8	8
Total	107	100	151	100	235	100	97	100

Fuente: Resultado de la encuesta.

Las funciones propias del administrador como lo son la coordinación, control, supervisión y evaluación, eran ejercidas, también, por los miembros del consejo, no existiendo, en algunos casos, una línea de autoridad definida.

Para el caso de los empleados de seguridad y servicios generales, contratados a través de la administración, opinaban que el administrador de turno se guiaban por lo que ellos opinaban sobre las cosas que deben hacerse en el área respectiva; no ejerciéndose ninguna autoridad y denotándose falta de respeto por la persona que administración (ver tablas 61, 62, 63 y 64). En general se denota falta de organización en ésta área de la administración.

Siendo la capacitación una variable importante en el manejo de personal, la administración no le da la importancia que tiene, sobresaliendo la ausencia de la misma bien sea a nivel de inducción o actualización (ver tabla 65). No se utilizan ni las capacitaciones que dan las ARP<sup>15</sup>, de forma gratuita.

Tabla 61. Coordinación empleados

INDICADOR	ADMON	%	CONSEJO	%	SERV. GRALES	%	SEG	%
Programación semanal	6	14	32	21	0	0	0	0
Plan de trabajo	6	14	0	0	6	4	0	0

Tabla 62. Control empleados

INDICADOR	ADMON	%	CONSEJO	%	SERV. GRALES	%	SEG.	%
A través de la empresa contratista	0	0	47	32	0	0	58	62
Revisión periódica	10	29	75	51	41	37	12	13

<sup>15</sup> Administradora de Riesgos Profesionales.

Reuniones esporádicas	17	39	82	53	0	0	12	13	admón									
A diario se les dice que hacer	5	11		0	28	18	3	3	Supervisión según lo planeado	25	71	0	0	14	13	0	0	
Conocen su trabajo	10	23	27	17	35	22	14	15	Según comentarios de residentes	0	0	25	17	0	0	0	0	
A través de la empresa contratista	0	0	15	10	7	4	65	69	Consejo revisa					28	25			0
No sabe	0	0	0	0	7	4			No sabe					28	25	24	26	
Total	44	100	156	100	83	53	94	100	Total	35	100	147	#	111	100	94	100	

Fuente: Resultado de la encuesta.

Fuente: Resultado de la encuesta.

Tabla 63. Supervisión empleados

INDICADOR	ADMÓN	%	CONSEJO	%	SERVICIOS GENERALES	%	SEGURIDAD	%
A través de la empresa contratista	0		47	32	0	0	62	66
A través del administrador	0		23	16	0	0	0	0
Según comentarios de residentes	0		77	52	0	0	0	0
Verificación personal en sitios de trabajo	35	100	0	0	62	75	24	26
No sabe					21	25	8	9
Total	35	100	147	100	83	100	94	100

Fuente: Resultado de la encuesta.

Tabla 64. Evaluación empleados

INDICADOR	ADMÓN	%	CONSEJO	%	SERVICIOS GENERALES	%	SEGURIDAD	%
A través de la empresa contratista		0	43	29	14	17	31	33
Según comentarios de residentes	10	29	63	43	28	34	0	0
Según la realización de tareas asignadas	27	77	7	5	0	0	0	0
No evalúan	5	14	24	16	0	0	0	0
A través de informes de admón	0	0	0	0	0	0	39	41
No sabe		0	10	7	41	49	24	26
Total	42	100	147	#	83	100	94	100

Fuente: Resultado de la encuesta.

Tabla 65. Capacitación

INDICADOR	ADMÓN	%	CONSEJO	%	SERV. GENERALES	%	SEGURIDAD	%
Inducción	0	0	0	0	21	25	0	0
Actualización	3	9	0	0	0	0	0	0
No realiza	32	91	112	100	62	75	94	100
Total	35	100	112	100	83	100	94	100

Fuente: Resultado de la encuesta.

Los residentes, consideraban que habían aspectos en los cuales la administración debería trabajar para mejorar la calidad de vida de los copropietarios como son: (ver tabla 66).

Tabla 66. Mejor calidad de vida

INDICADOR	COPROPIETARIOS	%
Capacitación dirigida a amas de casa	21	8
Creación de conciencia copropietarios	33	13
Que se nombrara un administrador titulado en el área	26	10
Mayor recreación	1	0
Mejorar espacios comunes	25	10
Adecuar espacios para recreación	52	20
Mejor utilización de salones comunales	36	14
Mayor seguridad	41	16
Actividades educativas permanentes	21	8
Total	256	100

Fuente: Resultado de la encuesta.

Programar capacitaciones para amas de casa, como culinaria, crecimiento personal y otras que permitirían además de mejorar sus prácticas en el hogar, salir de la rutina.

Uno de los aspectos que más recalcan era la implantación de campañas permanentes de creación de conciencia en los copropietarios. El aprender a vivir en comunidad es uno de las falencias más grandes en los conjuntos residenciales.

Los copropietarios consideraban que es menester nombrar personal capacitado en el área administrativa, en especial profesionales, más si se tiene en cuenta la oferta del mismo en el mercado laboral, pues los que ocupan estos cargos son desde ingenieros industriales hasta técnicos en hotelería.

La recreación de tipo permanente y lúdica, son acciones que consideraban debería tener en cuenta la admón..

El deterioro de los espacios comunes, en algunos conjuntos, es evidente haciéndose necesaria la mejora de los mismos, pues en algunos casos representan peligro para los niños.

Los espacios asignados a la recreación de los niños, no eran acordes a las exigencias mínimas para seguridad de los infantes, por lo cual sería necesario una mejora.

La subutilización de los salones comunes era evidente, debido a que su uso se limitaba exclusivamente a la realización de actividades sociales los fines de semana o en fechas como el día del niño. Como es un espacio importante, a muchos les gustaría que se les diera un uso diferente como la creación de un jardín, o actividades de apoyo educativo a los padres de forma continua.

Las actividades educativas permanentes, en especial para los niños, es uno de los aspectos que contemplaban los residentes como contribución significativa a su bienestar, debido a que ayudarían a la formación de los niños y sería un espacio en el cual se podría trabajar en equipo con diferentes entidades como universidades, etc.

Las reuniones de asamblea brillaban por la ausencia de los copropietarios, teniendo, en casi todos los casos que convocar a tercera y cuarta reunión para poder hacer válida la misma, según lo establecido por Ley.

La mayoría de los que asiste, a las asambleas, se iban antes de terminar la reunión, pues estas se enredan en discusiones interminables y sin conclusión alguna.

Adicionalmente, los copropietarios que no están al día con los pagos de las cuotas, podían votar. Todo esto daba pie para que los miembros del consejo fueran los mismos por períodos largos de tiempo, no permitiendo corregir a tiempo errores que se presentaban, además de no oxigenar la administración y dar cabida a un manejo clientelista. (ver tabla 67). Sumado a ello el desconocimiento que sobre la normatividad permitió “que les metan gato por liebre”.

Tabla 67. Reuniones asamblea

INDICADOR	COPROPIETARIOS	%
Asiste a todas	68	43
Asiste a algunas	49	31
No asiste	41	26
Total	158	100

Fuente: Resultado de la encuesta.

## 10. DISCUSIONES

Teniendo en cuenta el resultado del anterior análisis, las variables intervinientes (organización, recursos financieros y humanos), que explican el comportamiento de la administración de conjuntos residenciales de propiedad horizontal, se definieron de la siguiente manera:

### 10.1 ORGANIZACIÓN:

La normatividad vigente, en el momento, estaba en proceso de implantación habiendo algunos conjuntos residenciales, que aún no la habían empezado a implementar. Los que ya habían iniciado el proceso, aseguraban que entre los mayores obstáculos existentes, para la aplicación de la misma era el desconocimiento de parte de los residentes.

En cuanto al desconocimiento de la normatividad se refiere, por parte de los copropietarios como por algunos miembros del consejo de administración, hizo pensar que le dan poca importancia al mismo; siendo necesaria la creación de conciencia sobre la incidencia de la misma en la administración.

El equipo administrativo es el adecuado en la mayoría de los casos, aludiendo el hecho de no poder aumentar la planta de personal por que los recursos económicos son muy escasos.

Uno de los grandes inconvenientes que poseía la organización de la administración, es que se caracterizaba por no tener una línea de autoridad definida, en donde los miembros del consejo no tenían claridad sobre el rol que deberían cumplir dentro del mismo, y los administradores se habían convertido en unos empleados cuyas funciones, distaban mucho de la verdadera razón de ser del mismo.

La planeación y por ende definición de políticas, como parámetros que guíen la labor de la administración, no eran manejadas como tal. En general, se puede decir que se definen de manera informal y son poco difundidas.

Aunque la concepción general de la administración, respecto a su labor, es de satisfacción plena de los residentes con la labor de la misma, la realidad es que no todos los residentes se encontraban a gusto con la labor realizada, reflejándose en la abstención del pago de cuotas de administración, en algunos casos

No se había realizado estudio alguno que permitiera a la administración tener parámetros sobre el pensar de los residentes y determinar que les gustaría que le ofreciera la administración.

La implementación del reglamento interno, manuales de funciones, de procedimientos y formas no han sido realizadas.

Las actividades organizacionales en pro de mejorar la calidad de vida de los residentes eran esporádicas y efímeras, utilizadas como una excusa para demostrar a los residentes

que la administración no cumplía con los requisitos mínimos exigidos por ley, como era la publicación de actas de reunión de consejo, entre otras.

Las funciones propias de la administración como coordinación, control, supervisión y evaluación, no están claramente definidas; razón por la cual se imposibilita su aplicación.

En conclusión, se confirmó que la organización de la administración de conjuntos residenciales, no utilizaba al máximo su potencial como generador de bienestar, lo cual era su razón de ser, siendo en la mayoría de los casos ineficiente.

## **10.2 RECURSOS**

El manejo de la programación de actividades por escrito, era una práctica manejada más no aplicada, ya que la mayoría del personal de servicios generales, aseguraba realizar sus labores por conocer lo que debía hacer, pero no obedecía a una programación entregada, oportunamente.

Las compras, por lo general, se realizaban teniendo en cuenta los parámetros establecidos por ley, como era el caso de solicitar tres (3) cotizaciones, sin embargo las mismas eran efectuadas sólo para cumplir con el requisito, ya que la mayoría de los administradores tenían compromisos con proveedores fijos.

Las adquisiciones no se realizaban acorde a un programa establecido, sino según las necesidades que se consideraba debían suplirse. De igual forma los controles realizados eran mínimos.

El registro y control de entradas y salidas de elementos, no era una práctica común en todas las administraciones.

En resumen se pudo confirmar, que a nivel del manejo de recursos la administración de conjuntos residenciales de propiedad horizontal no utiliza los mismo, de una manera eficiente, restándole competencia, para el desarrollo de sus labores.

## **10.3 RECURSOS FINANCIEROS**

La información financiera se encuentra actualizada.

En general, los ingresos provenían de componentes internos del conjunto, como eran cuotas de administración y alquiler de salones comunales, adicionalmente, algunos tienen teléfonos monederos y venta de gaseosa, los cuales no son de mayor representatividad en los ingresos de los mismos.

Se detectó, que no realizaban ningún tipo de gestión tanto a nivel interno como externo del conjunto.

El presupuesto no era una guía utilizada, con todos los alcances del mismo, así como de guía o soporte en la toma de decisiones; se limita a ser una figura que debe presentarse, como requisito, en las reuniones de asamblea.

Las deudas por concepto de administración, tenían una tendencia al aumento; siendo ineficaces las medidas tomadas hasta el momento, para la recuperación de la cartera. Demostrando ser negligente la administración. De otro lado, alguna de las medidas tomadas habían surtido efecto contrario al esperado, como era el caso de la amnistía, debido a que los que pagaban puntualmente se desmotivaban.

#### **10.4 RECURSO HUMANO**

Uno de los aspectos que sobresalió en la administración es la falta de políticas claras para el manejo del recurso humano.

La administración delegada algunas de sus responsabilidades a empresas externas; considerando que al contratar a través de terceros éste debía manejar aspectos tales como la coordinación, control y supervisión del personal que la administración había contratado.

Gran parte del personal relacionado con la administración desconocía los lineamientos de trabajo, como reglamento interno, manual de funciones y cronograma de actividades.

La capacitación fue una variable que se caracterizó por su no aplicación.

Según lo anterior se concluyó que el manejo del recurso humano es deficiente.

Finalmente, se puede afirmar que la organización y recursos tanto financieros como humanos de la administración de conjuntos residenciales de propiedad horizontal, no eran acordes a las necesidades del mismo y no explotaban todo el potencial que tenían para contribuir al bienestar de los residentes del mismo.

## 11. RECOMENDACIONES

El diagnóstico, realizado a través del estudio de variables que inciden en la administración de conjuntos residenciales de propiedad horizontal, permitió determinar las falencias de la misma en cuanto a organización, recursos financieros, humanos y otros, dando lugar a confirmar, teóricamente, la hipótesis planteada.

Adicionalmente, la no existencia de un esquema que permita administrar, eficientemente, los conjuntos residenciales de propiedad horizontal, siendo posible, de esta forma, formular un modelo administrativo.

### 11.1. MODELO ADMINISTRATIVO PARA CONJUNTOS RESIDENCIALES DE PROPIEDAD HORIZONTAL

Con base en los antecedentes y la normatividad, se elaboró un modelo administrativo aplicado a los conjuntos residenciales de propiedad horizontal como una alternativa que permitiera cambiar el esquema administrativo actual, de tal forma que tenga la oportunidad de contribuir con el bienestar de los residentes.

#### 11.1.1. Tipo de administración

Teniendo en cuenta que el ente administrativo que conforma la administración de los conjuntos residenciales de propiedad horizontal está concebido, legalmente, como periódico (anualmente se elige), se determinó que el tipo de administración que más se ajustaba era la **administración por objetivos**. Adicionalmente se tuvo en cuenta:

La estructura organizacional básica, de los conjuntos residenciales de propiedad horizontal, es la forma organizativa jerárquica y la administración por objetivos es un sistema destinado a hacer funcionar esa estructura y a generar más vitalidad y dedicación personal de quienes integran la jerarquía.

Los órganos de dirección y administración (asamblea general, consejo de administración y administrador) son nombrados periódicamente.

La administración por objetivos se ocupa del mantenimiento y crecimiento de la organización mediante especificaciones de lo que se espera de cada uno de sus miembros y la medición de lo que realmente se realiza.

Como sistema la administración por objetivos es especialmente adecuada para los miembros del consejo de administración y los administradores.

La administración por objetivos ayudaría a superar muchos de los problemas crónicos que plantea el control de los miembros del consejo y los administradores. Por ejemplo:

Proporciona un medio para medir el verdadero aporte de los miembros del consejo y los administradores.

Al medir las metas comunes de las personas y de la organización y medir los aportes individuales a tales metas, es más probable que se obtenga un esfuerzo coordinado y un trabajo de equipo, estimulando a la vez, la iniciativa personal.

Provee soluciones al problema de la definición de las principales áreas de responsabilidad de cada una de las personas que integran la administración, incluyendo las responsabilidades conjuntas o compartidas.

Sus procesos estarían ligados a la obtención de los resultados deseados, tanto para la administración en conjunto como para los participantes individuales.

Eliminaría la posibilidad de que los individuos cambien su personalidades, así como la de evaluar a las personas con base en sus características de personalidad.

En resumen, dentro de este contexto, se puede definir la administración por objetivos como un proceso por medio del cual los miembros del consejo y administradores identifiquen sus metas, definen las áreas principales de responsabilidad de cada individuo en términos de los resultados que de él se esperan.

Ahora, para que la administración por objetivos se de, es necesario organizar la administración de tal forma que permita lograr las metas que se persigan.

### **11.1.2. Filosofía Institucional**

En vista que la administración de la propiedad horizontal no cuenta con parámetros que le permitan visualizar cual es su razón de ser o, a donde quiere llegar, es fundamental proceder a definir su filosofía institucional.

La filosofía institucional incluye la formulación de la misión, visión, creencias y principios y los valores.

#### **Misión**

Uno de los trabajos más dispendiosos es la formulación de la misión entendiéndose la misma como “la razón de ser de la administración”. Lo anterior implica un enunciado breve y claro de las razones que justifican la existencia de la administración, que es y que aspira ser.

Contar con una definición de la misión permite dar claridad a los miembros que componen la administración.

La misión debe responder a cinco (5) preguntas fundamentales:

Qué función desempeña la administración.

Para quien desempeña esa función.

Para que desempeña esa función

Como se da cumplimiento a esa función

Por que existe la administración.

Finalmente, esta debe ser: Clara y comprensible, corta, distintiva y alcanzable

Por ejemplo:



Administrar los recursos económicos y físicos para contribuir en el bienestar de los residentes del conjunto residencial.

### **La visión**

Una vez definida la misión es necesario definir la visión. Entendiendo la misma como “un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que una organización quiere y espera ser en el futuro”, en sí para entenderla con mayor claridad, es lo que se desea ser en el futuro.

Algunas de las razones por las cuales es necesario preveer el futuro, de los conjuntos residenciales, son:

La necesidad de contar con una visión común y un sentido de trabajo en equipo (copropietarios, consejo de admón, administrador, contador, revisor Fiscal y empleados del área de servicios generales y seguridad).

Controlar el destino de la administración del conjunto.

Obtener recursos para mejorar los procesos que lleva a cabo la administración.

La necesidad de salir del estancamiento en que se pueda encontrar.

La necesidad de “explotar” los recursos con que cuenta en beneficio de la comunidad.

La necesidad de actualizar la visión del futuro cuando hay cambios en la administración.

Los elementos necesarios para la formulación son:

Su formulación es responsabilidad del Consejo de Administración y el Administrador, dado que éstos están en la capacidad de entender las necesidades y expectativas de los residentes.

Dimensión del tiempo. Debe definirse un horizonte de tiempo.

Integradora. Debe ser apoyada y compartida por todos los componentes de la administración.

La incorporación de la visión en la gestión de la administración debe convertirse en una tarea permanente de toda la estructura organizacional.

La visión debe tener las siguientes características:

Amplia y detallada. Debe expresar de forma clara los logros que se esperan alcanzar en el período escogido y cubrir todas las áreas actuales o futuras de la administración.

Positiva y alentadora. Debe inspirada e impulsar a todos al compromiso el conjunto residencial.

Realista. Debe formularse teniendo en cuenta las variables que afectan la administración.

Consistente. Debe ser consistente con los principios de la administración.

Difundida. Debe ser conocida por todos los componentes del conjunto residencial.

Ejemplo:

**VISION**

Ser líder en el ofrecimiento de condiciones que permitan contribuir al bienestar de los residentes.

### **Creencias y principios**

“Las creencias son estructuras de pensamiento elaboradas y arraigados a lo largo del aprendizaje que sirven para explicarnos la realidad y que proceden de la configuración de los valores”<sup>16</sup>

Para el caso concreto, Las creencias son principios que los copropietarios y la administración van construyendo y sobre los cuales cimentan sus valores.

Ejemplo:

**CREENCIAS Y PRINCIPIOS**

En el Conjunto Residencial La Esperanza se trabajará respetando los siguientes principios y valores.

Cumplimiento  
Actitud  
Información  
Presentación  
Eficiencia  
Colaboración  
Liderazgo

<sup>16</sup> Salvador García y Shimon Dolan. La dirección por valores.

Lealtad  
Rectitud, Honestidad y ética  
Respeto y valoración de la actividad humana  
Ser un buen ciudadano

### Valores

“Son ideas generales y abstractas que guían el pensamiento y la acción”

Es importante que la administración defina sus valores para determinar el patrón de comportamiento del administrador, miembros del consejo de administración, empleados de servicios generales y seguridad.

Ejemplo:

## VALORES

Tolerancia  
Respeto  
Solidaridad  
Honestidad  
Excelencia  
Cumplimiento  
Entusiasmo y alegría  
Aseo y Orden

Una vez definida la filosofía institucional del conjunto residencial de propiedad horizontal, es procedente definir, de forma clara y precisa, la estructura orgánica.

### Estructura Organizacional

“La Estructura Orgánica de una organización se elabora, fundamentalmente, para **ORGANIZAR EL TRABAJO** de sus colaboradores con el fin de cristalizar en forma más eficiente y eficaz la Misión, y cumplir a cabalidad con las directrices de trabajo emanadas por las directivas. Para su preparación se tiene en cuenta los principios administrativos de la división del trabajo, la especialización, su relación e interdependencia”<sup>17</sup>.

Toda organización requiere de un marco de actuación para funcionar. El marco lo constituye la estructura orgánica, que no es sino la división ordenada y sistemática de sus unidades de trabajo atendiendo el objeto de su creación.

Teniendo en cuenta la anterior definición y conforme a lo estipulado por en el reglamento de propiedad horizontal y la normatividad que rige para la administración de la propiedad horizontal, la estructura orgánica es de tipo jerárquica, contando con niveles los cuales podrían denominarse: Alta Dirección, Administrativo y Operativo:

---

<sup>17</sup> Rosero Caicedo Bayardo. 2003.

## Niveles



### **DIRECTIVO**

Encargado de proyectar y prospectar el futuro de la administración, a través de sus valores, políticas, objetivos y metas.

### **ADMINISTRATIVO**

Su función es la de establecer los mecanismos adecuados, oportunos, acordes con las necesidades del conjunto residencial, a fin de mantener un permanente orden y control de los estatutos, normas, reglamentos, procedimientos y actividades. También debe velar por la custodia de los documentos internos y externos de la Administración.

### **OPERATIVO**

Su función es la de operacionalizar y servir de soporte a la administración en todas y cada una de las actividades generadas en la misma.

### **CLASIFICACION POR NIVELES**

Acorde a la naturaleza de las funciones y niveles, definidos anteriormente, la ubicación de los componentes de la administración es la siguiente:

#### DIRECTIVO

Asamblea General  
Consejo de Administración

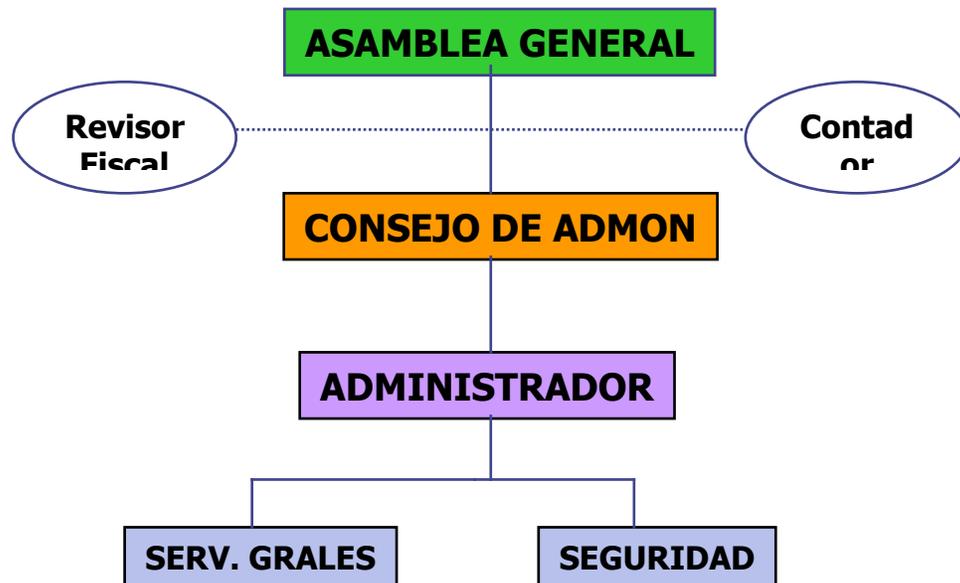
#### ADMINISTRATIVO

Administrador

#### OPERATIVO

Servicios generales, Seguridad

### **ESTRUCTURA ORGANICA**



Fuente: Administración de propiedad horizontal, Legis 2002.

## ORGANIZACIÓN INTERNA

Conforme a la fundamentación y clasificación, la organización interna de la administración se define de la siguiente manera:

### ASAMBLEA GENERAL

La Asamblea General, es el órgano de dirección que define los lineamientos generales del conjunto residencial. Está constituida por los copropietarios o su representante, o apoderado, legal que puede recaer en otro copropietario o en el arrendatario, de bienes privados que a la fecha de la respectiva reunión tengan sus títulos de propiedad y se hallen inscritos en el libro de registro de copropietarios, reunidos en el quórum y teniendo en cuenta las condiciones previstas en la ley y en el reglamento del conjunto.

El voto de cada copropietario equivale al porcentaje del coeficiente de copropiedad del respectivo bien privado. Las decisiones adoptadas de acuerdo con las normas legales y reglamentarias son de obligatorio cumplimiento para todos los copropietarios, inclusive para los ausentes o disidentes, para el administrador y demás órganos, y en lo pertinente para los usuarios y ocupantes del conjunto.

*La asamblea es el órgano supremo de la administración, a través de ella se manifiesta la voluntad de los copropietarios.*

### CONSEJO DE ADMINISTRACION

Es el cuerpo de dirección y control de la administración; está encargado de fijar políticas y estrategias para el buen manejo de los recursos.

## **ADMINISTRACION**

Area operativa encargada de gestionar los recursos financieros, humanos, tecnológicos y económicos, en pro de cumplir los objetivos asignados por la Asamblea General y el Consejo de Administración.

La estructura orgánica de la administración debe ubicarse dentro de la Oficina de Administración, en un lugar visible, debido a que la misma proporciona una imagen formal de la organización y facilita su conocimiento con su respectiva relación jerárquica.

## **Presupuesto**

En una época de cambios de la administración, la toma de decisiones exige precisión y rapidez, y por tanto el factor de predictibilidad y control de los presupuestos, cobra capital importancia como herramienta administrativa. Teniendo en cuenta lo anterior, es necesario aclarar, que el presupuesto es la expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración del conjunto residencial, con la adopción de mecanismos necesarios para lograrlos.

Es *expresión cuantitativa* porque los objetivos deben ser mensurables y su alcance requiere la destinación de recursos durante el período fijado como horizonte de planeamiento; es *formal*, porque exige la aceptación de quienes están al frente de la administración (Consejo de Administración y administrador); además, es el fruto de los *mecanismos adoptados* porque éstos permiten responder al *cómo* se acometerán e integraran las diferentes actividades de la administración, de modo que converjan al logro de los objetivos previstos.

## **El presupuesto y el administrador**

El administrador debe planear con inteligencia los ingresos, gastos e inversiones, con la mira puesta en la contribución al bienestar de los copropietarios. De igual forma, se deben establecer mecanismos de previsión y control que permitan evitar desviaciones a los objetivos trazados.

El progreso o fracaso de la administración dependerá del compromiso que tenga tanto el Consejo de Administración como el administrador con su equipo de trabajo.

La administración es dinámica si recurre a todos los recursos disponibles, y uno de ellos es el presupuesto, el cual, empleado de manera eficiente, genera grandes beneficios.

La prudencia, la capacidad de análisis y el desempeño de funciones con un criterio de participación en la toma de decisiones, son cualidades que no debe olvidar el administrador del conjunto residencial.

La función de un buen presupuesto se comprende mejor cuando este se relaciona con los fundamentos de la administración misma, o sea, como parte de las funciones administrativas: *planeación, organización, coordinación, dirección y control*.

La planeación y el control, como funciones de la gestión administrativa, son rasgos esenciales del proceso de elaboración de un presupuesto. Además, la organización, coordinación y la dirección, permiten asignar recursos y poner en marcha los planes con el fin de alcanzar los objetivos.

El control presupuestario se constituye en el medio para mantener el plan de operaciones dentro de unos límites razonables. Mediante él se comparan unos resultados reales frente a lo presupuestado, se determinan las variaciones y se suministra a la administración elementos de juicio para la aplicación de acciones correctivas.

### **Metodología para la elaboración del presupuesto**

Es frecuente encontrar administrador que resaltan el éxito de la administración, sin recurrir al presupuesto, dado que este se convirtió en un formalismo. No obstante, este comportamiento explica el porqué la administración de los conjuntos residenciales no avanza.

### **Labor de concientización**

Es conveniente concientizar a la administración de la importancia que tiene la utilización del presupuesto. Esta labor deberá adelantarse en los miembros del Consejo de Administración y el administrador. Desde el punto de vista de la administración, es crucial porque en ella recae la ejecución. El Consejo de Administración debe implantar de forma obligatoria el sistema presupuestal como un sistema que le permite definir el horizonte y facilitar el control.

En la labor de concientización es indispensable tener en cuenta que:

Para prevenir conflictos organizacionales en la ejecución presupuestal, es indispensable que los objetivos trazados sean cuantificables, claros, alcanzables.

Al momento de planear deben proponer una serie de alternativas, estudiarlas y seleccionar la más favorable, evaluar sus efectos sobre el valor de la administración en los copropietarios y el grado de aceptación por parte de los mismos.

La planeación no debe superar el potencial de la administración como tampoco trascender las habilidades de quienes la desarrollan (administración y consejo).

La planeación y el presupuesto no puede ser inflexible, no puede convertirse en camisa de fuerza que ahogue la iniciativa de sus ejecutores, ni presentar márgenes de maniobra o error excesivos que propicien la ambigüedad o la subjetividad.

Los planes deben generar el compromiso de la administración, propiciar la participación en su diseño.

## **Determinación de las características organizacionales**

Es necesario conocer las variables internas y externas que afectan la administración; sólo así podrán fijarse objetivos orientados a solucionar las falencias reales de la administración o a enriquecer la misma.

Es a priori dimensionar cuantitativamente la situación real de la administración, tener en claro los aspectos financieros, la eficiencia y políticas administrativas.

Los planes y el presupuesto deben estar supeditados, en primer lugar, a las necesidades que manifiesta el conjunto residencial y después a las que redunden en el mejoramiento de su bienestar.

## **Evaluación del entorno**

La administración inmersa dentro de una sociedad que normatiza el comportamiento de sus componentes cuyas actuaciones inciden sobre la misma. Uno de los primeros parámetros con los cuales debe trabajar la administración es con aquellos que le impone la ley.

Es necesario hacer un diagnóstico, el cual incorpora dos clases de variables que afectan de manera significativa el comportamiento de la administración: las que dependen de la administración, denominadas controlables (las cuales pueden ser fortalezas o debilidades) y las que no, denominadas no controlables (las cuales representan riesgos o amenazas para la administración). A continuación se relacionan algunas variables de cada tipo.

### **Variables controlables**

Objetivos  
Políticas  
Proyectos  
Calidad del servicio  
Desempeño laboral  
Empleados

### **Variables no controlables**

Gusto de los residentes  
Disposiciones gubernamentales

## **Etapas de la preparación del presupuesto**

Se busca que el administrador recurra al presupuesto como herramienta de planeamiento y control; para lo cual es necesario considerar las siguientes etapas:

Preiniciación  
Elaboración del presupuesto  
Ejecución  
Control  
Evaluación

## **Primera etapa. Preiniciación**

En esta etapa se evalúan los resultados obtenidos por vigencias anteriores, se analizan las tendencias de los principales indicadores empleados para calificar la gestión administrativa. Se efectúa la evaluación de los factores ambientales no controlados por la administración y se estudia el comportamiento de la misma. Este diagnóstico contribuirá a sentar los fundamentos de la planeación, de manera que exista objetividad al tomar decisiones en la selección de las opciones de “crecimiento del conjunto” y la mejor prestación del servicio.

La escogencia de las opciones de “crecimiento del conjunto” interpreta la naturaleza de los objetivos generales y específicos determinados por la administración. Los objetivos deben fijarse teniendo en cuenta que:

Proporcionen a la administración una directriz precisa, orientada hacia la finalidad común.

Permitan el trabajo en equipo.

Sirvan de base para verificar el valor de las metas y los planes.

Aumenten las posibilidades de previsión del futuro. La administración debe dirigir su destino, en vez de someterse a la suerte.

Ayuden a orientar y prever la asignación de recursos con sensatez.

### **Criterios para la selección de los objetivos**

Los objetivos deben establecerse de acuerdo con las prioridades y al contribución, de los mismos, al logro de los resultados de la administración, como son:

Innovación y creatividad en la implantación de programas que redunden en el desarrollo de los individuos que la componen, tanto copropietarios como empleados.

Aplicación rentable de los recursos físicos y financieros

Calidad de la administración

### **Responsabilidad social**

Los esfuerzos, tanto la Junta de administración como el administrador, deben estar orientados a maximizar la consecución de los resultados propuestos, sumando sus esfuerzos, además de multiplicarlos con la ayuda de la comunidad.

A continuación se exponen algunos ejemplos de objetivos generales y específicos que puede fijarse la administración.

**Objetivos generales**

**Objetivos específicos**

Mejorar la presentación estética del conjunto residencial para dar realce al conjunto a través de la pintada de los bloques o unidades residenciales.

Teniendo en cuenta el presupuesto, determinar cuanto se puede invertir.  
 Definir el color y tiempo.  
 Cotizar el costo de mano de obra y materiales  
 Cotizar el costo de la mano de obra.  
 Informar al Consejo de Administración para su aprobación.  
 Contratar a la persona o empresa que hará la labor.

Dar asesoría pedagógicas a los niños en edad escolar para contribuir en la educación de los mismos con la ayuda de establecimientos educativos.

Determinar el numero de niños con que cuenta el conjunto residencial.  
 Diseñar estrategias para comunicarse con la Alcaldía, colegios, Universidades, estudiantes universitarios o de Bachillerato que desean apoyar esta labor.  
 Elaborar un cronograma de actividades, donde se relacione las mismas.  
 Enviar solicitudes a diferentes entidades o empresas públicas o privadas para consecución de materiales, etc.

Apoyar la realización de tareas y fomentar la lectura y practicas de entretenimiento sanas para mejorar el bienestar de los adolescentes a través de la implantación de una biblioteca.

Determinar que se necesita para la biblioteca, como: espacio físico, muebles, sillas, escritorios, estantes, libros.  
 Realizar una campaña para consecución de textos, libros, cuentos y todo el material bibliográfico que se considere necesario.

Una vez definidos los objetivos se asignan los recursos, especialmente cuando surja la necesidad de emprender proyectos de inversión.

Muchas son los objetivos que puede trazar la administración del conjunto residencial, para contribuir, de manera significativa, en el mejoramiento del bienestar de los residentes.

### **Jerarquía de objetivos**

Normalmente se persigue más de un objetivo, es ahí donde surge el problema de saber cuales son los más importantes y prioritarios. Los objetivos deben escalonarse en una jerarquía de objetivos, según la prioridad o pertinencia de su contribución al conjunto residencial.

La jerarquía de objetivos de la administración puede experimentar innumerables cambios, ya sea en la ubicación relativa de los objetivos o en la sustitución de ciertos objetivos por otros diferentes. Algunos objetivos pueden entorpecer la consecución de otros, mientras otros pueden facilitarla.

## **Planeación estratégica**

Escogidos y fijados los objetivos organizacionales que deben alcanzarse, es decir, los objetivos globales de la administración, el siguiente paso es establecer la estrategia que se utilizará para conseguirlos de la mejor manera.

### ***Segunda etapa. Elaboración del presupuesto***

Con base en los planes, se ingresa a la etapa en la cual los mismos adquieren dimensión monetaria en términos presupuestales, procediendo, según las siguientes pautas:

En la parte de los ingresos se tendrán en cuenta los pagos de cuotas de administración, arrendamientos, realización de actividades y otras que se logren captar gracias a la gestión de la administración.

En cuanto a gastos, se programaran los egresos que sean necesarios para el buen funcionamiento de la administración.

Finalmente, se deben tener en cuenta las inversiones, las cuales deben ser orientadas a mejorar el bienestar de los residentes.

A continuación se presenta un modelo de presupuesto, para un período de una año, en el cual se contemplan los rubros más comunes (Ingresos, egresos e inversiones) que se deben tener en cuenta en la administración de conjuntos residenciales de propiedad horizontal.

Por tratarse de una persona jurídica sin ánimo de lucro, la propiedad horizontal o la copropiedad no esta obligada a ceñirse al Plan Unico de Cuentas (PUC), presentándose la estructura del presupuesto de acuerdo a las necesidades prácticas del conjunto.

El modelo incluye cinco (5) columnas con la siguiente información:

La primera incluye cuentas o rubros que se incluyen como ingresos, egresos o inversiones;

La segunda medida incluye la unidad de medida, por ejemplo: en el caso de los honorarios de administración que se cuentan en meses o las pólizas de los seguros que se cancelan de manera anual;

La tercera la cantidad o número de veces que se realiza la operación que lleva implícita el rubro, ejemplo: pago de sueldo del administrador.

La cuarta columna muestra el valor unitario de cada cuenta o rubro, como por ejemplo el valor de un mes de honorarios del administrador, y

La quinta columna muestra los totales que resultan de multiplicar las unidades por los valores unitarios.

PRESUPUESTO CONJUNTO		PROPIEDAD HORIZONTAL			
PERIODO PRESUPUESTAL		LUGAR Y FECHA			
No.	CUENTAS	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
	INGRESOS				
1.	INGRESOS OPERACIONALES				
1.1	RECAUDO DE CUOTAS				
	<b>Cuotas Ordinarias</b>				
	<b>Descuento por pago oportuno</b>				
1.2	INGRESOS NO OPERACIONALES				
	<b>Rendimiento recursos (intereses)</b>				
	<b>Reajuste monetario (corrección)</b>				
1.3	OTROS SERVICIOS				
	<b>Alquiler salón comunal</b>				
	<b>Parqueaderos</b>				
1.4.	DIVERSOS				
	<b>Reciclaje</b>				
	<b>Intereses de mora recibidos</b>				
	<b>Servicio teléfono de monedas</b>				
	<b>Venta de Gaseosas</b>				
	<b>Otros</b>				
2.	GASTOS				
2.1	GASTOS OPERACIONALES				
2.1.1	GASTOS PERSONAL				

	<b>SUELDOS ADMINISTRACION</b>				
	<b>Aseadora</b>				
	<b>Portero</b>				
2.1.2	HONORARIOS				
	<b>Administrador</b>				
	<b>Revisor Fiscal</b>				
	<b>Contador</b>				
2.1.3.	MANTENIMIENTO				
	<b>Equipo hidroneumático</b>				
	<b>Motobombas</b>				
	<b>Lavado de tanques</b>				
	<b>Citófonos</b>				
	<b>Planta eléctrica</b>				
	<b>Red de televisión comunal</b>				
	<b>Jardinería</b>				
	<b>Muebles y equipos</b>				
	<b>Impermeabilización periódica</b>				
	<b>Sondeo sifones y redes de desagüe</b>				
	<b>Llenado extinguidores</b>				
	<b>Servicios complementarios (gimnasio, piscinas)</b>				
2.1.4	SERVICIOS				
	<b>Acueducto y alcantarillado</b>				
	<b>Energía eléctrica</b>				

	<b>Gas</b>				
	<b>Teléfono</b>				
2.1.5	SEGUROS				
	<b>Seguro contra incendio y/o rayo</b>				
2.2.	GASTOS NOTARIALES				
2.3	ADECUACION DE INSTALACIONES				
	REPARACIONES LOCATIVAS				
2.4.	GASTOS GENERALES				
	<b>Utiles y papelería</b>				
	<b>Formas contables</b>				
	<b>Fotocopias</b>				
	<b>Bancarios (Chequeras servicios)</b>				
	<b>Actividades de integración</b>				
2.5.	SUMINISTROS				
	<b>Implementos e insumos de aseo</b>				
	<b>Implementos e insumos de jardinería</b>				
	<b>Elementos para botiquin</b>				
	<b>Combustibles y lubricantes</b>				
3	INVERSIONES				
	<b>Equipo de computación y Comunicaciones</b>				
	<b>Equipo</b>				
	<b>Estudios</b>				

	Herramientas y otros				
	Construcciones				
	Biblioteca				

Una vez elaborado el presupuesto este debe ponerse a consideración de la asamblea de copropietarios.

Agotados los procedimientos de legalización del mismo se procede a ejecutarlo. No obstante es necesario realizar una ejecución presupuestal.

### Ejecución presupuestal

Mes a mes se debe hacer seguimiento de la ejecución del presupuesto y producir un cuadro de control en el cual se registran los ingresos recaudados contra los programados, los pagos programados y los ejecutados. Este debe realizarlo el administrador, bajo la supervisión del contador o revisor fiscal.

La ejecución presupuestal debe incluir los valores del presupuesto inicial aprobado por la asamblea y del recaudo de cuotas acordadas, los pagos y los recaudos del período, que generalmente es en un mes, los pagos acumulados realizados desde el inicio del período presupuestal hasta la fecha y un reporte de las diferencias registradas entre los valores programados y los reales para ingresos y egresos.

CUADRO DE CONTROL DE EJECUCION PRESUPUESTAL CONJUNTO						P.H.
FECHA:		FECHA DE CORTE				
No.	CUENTAS	EJECUCION MES DE CORTE		EJECUCION ACUMULADA		DIFERENCIA
		PROGR AMADA	REA L	PROGR AMADA	REAL	ACUMUL A
1	INGRESOS					
	INGRESOS OPERACIONALES					
1.1	RECAUDO DE CUOTAS					
	Cuotas Ordinarias					
	Descuento por pago oportuno					

1.2	INGRESOS NO OPERACIONALES					
	Rendimiento recursos (intereses)					
	Reajuste monetario (corrección)					
1.3	OTROS SERVICIOS					
	Alquiler salón comunal					
	Parqueaderos					
1.4.	DIVERSOS					
	Reciclaje					
	Intereses de mora recibidos					
	Servicio teléfono de monedas					
	Venta de Gaseosas					
	Otros					
2.	GASTOS					
2.1	GASTOS OPERACIONALES					
2.1.1	GASTOS PERSONAL					
	SUELDOS ADMINISTRACION					
	Aseadora					
	Portero					
2.1.2	HONORARIOS					
	Administrador					
	Revisor Fiscal					
	Contador					

2.1.3	MANTENIMIENTO					
	Equipo hidroneumático					
	Motobombas					
	Lavado de tanques					
	Citófonos					
	Planta eléctrica					
	Red de televisión comunal					
	Jardinería					
	Muebles y equipos					
	Impermeabilización periódica					
	Sondeo sifones y redes de desagüe					
	Llenado extinguidores					
	Servicios complementarios (gimnasio, piscinas)					
2.1.4	SERVICIOS					
	Acueducto y alcantarillado					
	Energía eléctrica					
	Gas					
	Teléfono					
2.1.5	SEGUROS					
	Seguro contra incendio y/o rayo					

2.2.	GASTOS NOTARIALES					
2.3	ADECUACION DE INSTALACIONES					
	REPARACIONES LOCATIVAS					
2.4.	GASTOS GENERALES					
	Utiles y papelería					
	Formas contables					
	Fotocopias					
	Bancarios (Chequeras servicios)					
	Actividades de integración					
2.5.	SUMINISTROS					
	Implementos e insumos de aseo					
	Implementos e insumos de jardinería					
	Elementos para botiquin					
	Combustibles y lubricantes					
3	INVERSIONES					
	Equipo de computación y Comunicaciones					
	Equipo					
	Estudios					
	Herramientas y otros					

	Construcciones					
	Biblioteca					

## Reglamentación de la Asamblea

### Reuniones

La Asamblea General se reunirá ordinariamente por lo menos una vez al año, sé efectuar dentro del curso de los tres primeros meses de cada año en la ciudad\_\_\_\_\_. en el sitio, fecha y hora que designe el Administrador del Conjunto; en caso de que este no la convoque antes de la fecha prevista, la Asamblea se reunirá por derecho propio el primer (1er) día hábil del mes de abril a las ocho pasado meridiano en el salón comunal del Conjunto; Con el fin de examinar la situación general del conjunto Residencial, efectuar los nombramientos cuya elección corresponda, considerar y aprobar las cuentas del ultimo ejercicio y presupuesto para el siguiente año. La convocatoria la efectuara el administrador, con una antelación con inferior a quince (15) días calendario.

Se reunirá en forma extraordinaria cuando las necesidades imprevistas o urgentes del Conjunto así lo ameriten, por convocatoria del Administrador, del consejo de administración, del Revisor fiscal o de un numero plural de propietarios de bienes privados que representen por lo menos, la quinta parte d ellos coeficientes de copropiedad y que se encuentren a paz y salvo por todo concepto con la Administración.

### Convocatoria

Toda convocatoria se hará mediante comunicación enviada a cada uno de los propietarios de los bienes de dominio particular del Conjunto, la ultima dirección registrada por los mismos o a la casa de su propiedad. Tratándose de asamblea extraordinaria, reuniones no presénciales y de decisiones por comunicación escrita, en el aviso se insertara el orden del día y en la misma no se podrán tomar decisiones sobre temas no previstos en este.

La convocatoria contendrá una relación de los propietarios que adeuden contribuciones a expenda comunes.

### Reuniones por derecho propio

Si no fuere convocada la asamblea se reunirá en forma ordinaria por derecho propio el primer día hábil del cuarto mes siguiente al vencimiento de cada periodo presupuestal, en las instalaciones del conjunto a las ocho pasado meridiano (8:00 P.M.).

Será igualmente valida la reunión que se haga en cualquier di, hora o lugar, sin previa convocatoria, cuando los participantes representen la totalidad de los coeficientes de copropiedad del conjunto, sin perjuicio de lo previsto en este reglamento. Para efectos de mayorías calificadas.

## **Reuniones de segunda convocatoria**

Si convocada la Asamblea General de propietarios, no puede sesionar por falta de quórum, se convocara a una nueva reunión que se realizara el tercer (3er) día hábil siguiente al de la convocatoria inicial, a las ocho pasado meridiano (8:00P.M.), o a la hora y lugar que determine el consejo de administración la cual sesionara y decidirá validamente con un numero plural de propietarios, cualquiera que sea el porcentaje de coeficientes representados. En todo caso, en la convocatoria inicial prevista para la Asamblea de propietarios deberá dejarse constancia de lo establecido para la segunda convocatoria.

## **Reuniones no presenciales.**

Siempre que ello se pueda probar, habrá reunión de la asamblea cuando por cualquier medio los propietarios de bienes privados o sus representantes o delegados puedan deliberar y decidir por comunicación simultanea o sucesiva de conformidad con el quórum requerido para el respectivo caso. En este ultimo caso, la sucesión de comunicaciones deberá ocurrir de manera inmediata de acuerdo con el medio empleado de lo cual dará fe el Revisor Fiscal de la copropiedad.

Para acreditar la validez de una reunión no presencial, deberá quedar prueba inequívoca como fax, grabación magnetofonía o similar, donde sea claro el nombre del propietario que emite la comunicación, el contenido de la misma y la hora en que lo hace, así como la correspondiente copia de la convocatoria efectuada a los copropietarios.

## **Decisiones por comunicación escrita**

Serán validas las decisiones de la Asamblea General cuando, convocada la totalidad de propietarios de unidades privadas, los deliberantes, sus representantes o delegados debidamente acreditados, expresen el sentido de su voto frente a una o varias decisiones concretas, señalando la manera expresa el nombre del copropietario que emite la comunicación, el contenido de la misma y la fecha y hora en que se hace.

En este evento la mayoría respectiva se computara sobre el total de los coeficientes que integran el Conjunto. Si los propietarios hubiesen expresado su voto en documentos reparados, estos deberán recibirse en un termino máximo de un (1) mes, contando a partir del envió acreditado de la primera comunicación.

## **Decisiones en reuniones no presenciales**

En los casos a que se refiere el reglamento de propiedad horizontal, las decisiones adoptadas serán ineficaces cuando alguno de los propietarios no participe en la comunicación simultanea o sucesiva, o en la comunicación escrita, expresada esta ultima dentro del termino previsto de un (1) mes.

Las actas deberán asentarse en el libro respectivo, suscribirse por el representante legal y comunicarse a los propietarios dentro de los diez (10) días siguientes a aquel en que se concluyo el acuerdo.

## **Quórum y mayorías**

Con excepción de los casos en que la ley y el reglamento exigen un quórum o mayoría superior y de las reuniones de segunda convocatoria previstas en el presente reglamento de propiedad horizontal, la Asamblea General sesionara son un número plural de propietarios de unidades privadas que representen por lo menos más de la mitad de los coeficientes de propiedad, y tomara decisiones con el voto favorable de la mitad mas uno de los coeficientes de propiedad representados en la respectiva sesión.

Para ninguna decisión, salvo la relativa a la extinción de la propiedad horizontal, se podrán exigir una mayoría superior al setenta por ciento (70%) de los coeficientes que integran el Conjunto. Las mayorías superiores previstas en los reglamentos se entenderán por no escritas y se asumirá que la decisión correspondiente se podrá tomar con el voto favorable de la mayoría calificada aquí indicada. Las decisiones que se adopten en contravención al presente reglamento de propiedad horizontal p a la ley 675/01 en el Art. 45 serán absolutamente nulas.

## **Decisiones que exigen mayoría calificada**

Como excepción a la norma general, las siguientes decisiones requieren mayoría calificada del setenta por ciento (70%) de los coeficientes de copropiedad que integran el Conjunto:

Cambios que afecten la destilación de los bienes comunes o impliquen una sensible disminución en uso y goce.

Imposición de expensas extraordinarias cuya cuantía total, durante la vigencia presupuestal, supere cuatro (4) veces el valor de las expensas necesarias mensuales.

Aprobación de expensas comunes diferentes de las necesarias.

Asignación de un bien común al uso y goce exclusivo de un determinado bien privado, cuando así lo haya solicitado un copropietario.

Reforma a los estatutos y reglamento.

Desafectación de un bien común esencial.

Reconstrucción del Conjunto destruido en proporción que represente por lo menos el setenta y cinco por ciento (75%).

Cambio de destilación genérica de los bienes de dominio particular, siempre y cuando se ajuste a la normatividad urbanística vigente.

Adquisición de inmuebles para el conjunto.

Liquidación y disolución.

Las decisiones acá previstas no podrán tomarse en reuniones no presenciales, ni en reuniones de segunda convocatoria, salvo que en este ultimo caso se obtenga la mayoría calificada del setenta por ciento (70%).

### **Elecciones**

Cuando se trate de elegir dos o más personas para integrar un mismo consejo, comisión o cuerpo plural, se aplicara el sistema de elección nominal que se determinara por mayoría de votos emitidos por el de las personas que se trata de elegir, para proveer los miembros.

### **Presidencia**

Las reuniones de la Asamblea General de copropietarios serán presididas por el Presidente del Consejo de administración y a falta de este por el Vicepresidente, en defecto de ambos por el propietario que la misma Asamblea elija siempre y cuando se encuentren a paz y salvo. Actuara como Secretario el Administrador.

### **Representación**

Los miembros de las asambleas podrán hacerse representar en ella por otro miembro o por un tercero informando por escrito tres (3) días hábiles antes de la reunión a quien otorga el poder, a la Administración. A falta de representante legal, las sucesiones ilíquidas y las comunidades de propietarios de una casa de harán representar en la Asamblea por una sola persona designada al efecto, mediante carta dirigida al Consejo de Administración o al Administrador. Si no hay acuerdo entre los herederos o comuneros respecto del nombramiento de la persona que deba representarlo, dicho nombramiento se hará al tenor de lo dispuesto en los artículos cuatrocientos ochenta y seis (486) y cuatrocientos ochenta y siete (487) del código del Procedimiento Civil, cuando el dominio de una unidad de propiedad privada este limitado y se trate de resolver cuestiones relativas a la elección del Consejo de administración o a la Administración y conservación de los bienes de propiedad común corresponderá al propietario fiduciario o al usufructuario el derecho de asistir a las reuniones e la Asamblea. Deliberar y votar en ella. Sise trata de resolver cuestiones relativas a obras o reparaciones mayores o extraordinarias, el derecho al voto solo podrá ser ejercido por e propietario.

La asistencia del copropietario puede ser personal o a través de sus representantes o delegados, la delegación o representación podrá hacerse mediante comunicación escrita dirigida al administrador o al presidente de la Asamblea. Ninguna persona podrá representar mas de un (1) propietarios de bienes privados, y deberán estar completamente a paz y salvo por todo concepto con la Administración del conjunto tanto el representante, como el representado.

Todos los propietarios de bienes privados que integran el conjunto tendrán derecho a participar en sus deliberaciones y a votar en ella. Ni el administrador, ni el Revisor fiscal, ni el contador, ni los integrantes del Comité de convivencia podrán representar a otros copropietarios.

## **Actas**

Las decisiones de la asamblea se harán constar en actas firmadas por el Presidente y el Secretario de a misma, en las cuales deberá indicarse si es ordinaria o extraordinaria, además la forma de la convocatoria, orden del día, nombre y calidad de los asistentes, su unidad privada y su respectivo coeficiente y los votos emitidos en cada caso.

En los eventos en que la Asamblea decida encargar personas para verificar la redacción del acta, las personas encargadas deberán hacerlo dentro de los quince (15) días hábiles siguientes a la fecha de la respectiva reunión, ya que en un lapso de veinte(20) días hábiles el Administrador debe publicarla a disposición de los propietarios del Conjunto, copia completa del texto del acta en el lugar determinado como sede de la Administración e informar tal situación a cada uno de los propietarios. En el libro de actas se dejara constancia sobre la fecha y lugar de publicación. La copia del acta debidamente suscrita será prueba suficiente de los hechos que consten en ella, mientras no se demuestre la falsedad de la copia o de las actas. El administrador deberá entregar copia del acta a quien de la solicite, siempre y cuando esta a paz y salvo por todo concepto con la Administración y sufrague el costo de la misma.

Todo propietario a quien se le niegue la entrega de copia de acta, estando a paz y salvo por todo concepto con la Administración y el pago correspondiente, podrá acudir en reclamación ante el Alcalde Distrital o su delegado, quien de acuerdo a las disposiciones legales vigentes ordenara la entrega de la copia solicitada, por la negativa será merecedor s sanciones de carácter policivo. Las actas correspondientes a decisiones en reuniones no presenciales deberán sentarse en el libro respectivo, suscribirse por el Reglamento Legal y comunicarse a los propietarios dentro de los diez (10) días siguientes a aquel en que se concluyó el acuerdo.

## **Impugnación de decisiones**

El Administrador, el Revisor Fiscal y los propietarios de bienes podrán impugnar las decisiones de la asamblea General de propietarios, cuando no se ajuste a las prescripciones legales o al reglamento de la propiedad horizontal. La impugnación sola se podrá intentarse dentro de los dos (2) meses siguientes a la fecha sede la comunicación o publicación de la respectiva acta. Será aplicable para efectos del presente artículo, el procedimiento consagrado en el Código Civil o en las normas que lo modifiquen, adicionen o complementen. Exceptuando la disposición contenida en el presente articulo, las sanciones por incumplimiento de obligaciones no pecuniarias, que se regirán por lo dispuesto en el presente reglamento (dispuesto en el Parágrafo del Art. 49 de la Ley 675/01).

## **Manual de Funciones**

El manual de funciones es un documento que reúne las funciones por cargo de las diferentes ocupaciones que tiene la organización; corresponde a la estructura orgánica y a las actividades que deben cumplir los designados para cada área.

## Funciones de la Asamblea General

La Asamblea General tendrá como funciones básicas las siguientes:

Previa solicitud del copropietario confirmar o revocar las decisiones del consejo de Administración en áreas de propiedad privada.

Elegir y remover cinco (5) miembros principales y cuatro (4) suplentes personales del Consejo de administración, el Revisor fiscal y su suplente, para periodos de un año. En cuanto a que el Presidente no debe tener suplente ya que lo reemplazaría el vicepresidente, y si se deja suplente cuando hay ausencia del Presidente se presenta dificultad para determinar quien lo reemplaza estando presente el Vicepresidente.

Nombrar y remover libremente a los tres (3) miembros del comité de Convivencia, serán elegidos para periodos de un año; esta función podrá delegarla en el consejo de Administración.

Aprobar o improbar en Asamblea ordinaria los informes de cada periodo anual, los estados financieros, balances y el presupuesto anual de ingresos y gastos que deben hacerse en tal vigencia, de los recursos necesarios para atenderlos y de la cuantía con la que deben contribuir para sufragar los distintos propietarios de acuerdo con su coeficiente de propiedad. Estos deberán someterse a consideración por el administrador a estudio y aprobación previos del Consejo de Administración. En caso de no ser aprobados la Asamblea nombrara una comisión plural para que examine y estudie las cuentas rindiendo el informe respectivo en la fecha que la Asamblea señala para continuar la sesión.

Aprobar el presupuesto anual del conjunto y las cuotas para atender las expensas ordinarias o extraordinarias, así como incrementar el Fondo de Imprevistos, cuando fuere el caso.

Aprobar las reformas al reglamento de propiedad horizontal con el quórum legal del setenta por ciento (70%) de los coeficientes de copropiedad del Conjunto (Art. 28 de la Ley 675/01).

Decidir la desactivación de bienes comunes no esenciales, y autorizar su venta o división cuando fuere el caso, y decidir, en caso de duda, sobre el carácter esencial o no de un bien común.

Autorizar la explotación económica de bienes comunes. La explotación autorizada se ubicara de tal forma que no impida la circulación por las zonas comunes, no afecte la estructura de la edificación, ni contravenga disposiciones urbanísticas ni ambientales. Las contraprestaciones económicas así obtenidas serán para el beneficio común de la copropiedad y se destinaran al pago de expensas comunes, o a los gastos de inversión, a criterio de la Asamblea General.

La mora de estas contraprestaciones será causal inmediata para restituir el bien común a la Administración.

Decidir la reconstrucción del Conjunto, de conformidad con lo previsto en el Art. 17 del presente reglamento.

Decidir en segunda instancia sobre la procedencia de sanciones por incumplimiento de las obligaciones impuestas por el consejo de administración, previstas en la ley, en el presente reglamento y en reglamentos internos aprobados por la Asamblea General, con observancia del debido proceso y del derecho de defensa como se indica mas adelante.

Aprobar la disolución y liquidación de la persona jurídica siempre y cuando se reúnan los requisitos de ley.

Otorgar autorización al Administrador para realizar cualquier erogación con cargo al Fondo de Imprevistos que trata el Art. 22 de este reglamento.

Reglamentar la destilación del Fondo de Imprevistos.

Confirmar o revocar las decisiones del Consejo de Administración sobre modificaciones en la construcción o cambio del uso y destino en las diferentes áreas.

Autorizar y ordenar las construcciones de mejoras, divisiones, agregaciones, reconstrucciones del Conjunto, desafectaciones y cambios de destilación de bienes comunes no esenciales de acuerdo a la Ley.

Las demás previstas en la ley y en el reglamento de propiedad horizontal.

### **Funciones del Consejo de Administración**

El Conjunto Residencial tendrá un Consejo de Administración, integrado por siete (7) propietarios de los cuales, cuatro(4) propietarios serán principales y tres (3) propietarios serán suplentes de unidades privadas respectivamente. Estos miembros podrán ser reelegidos por periodos sucesivos. En caso de falta temporal o definitiva del Presidente el vicepresidente asumirá el cargo y en caso de que el vicepresidente faltare el suplente tomara su lugar: el nombramiento deberá recaer en propietarios que se encuentren a paz y salvo por todo concepto con la Administración. Si estando en ejercicio se atrasa con sus obligaciones pecuniarias, el Consejo entrara a estudiar el caso y si la mora se hace reiterativa por mas de tres meses, quedara impedido para seguir perteneciendo al órgano administrativo.

El periodo del Consejo de Administración será de un (1) año y empezara a contarse a partir del primer día del mes siguiente a aquel en que se efectúe la elección de la asamblea. El Consejo sesionara ordinariamente por lo menos una vez al mes, y extraordinariamente a solicitud del Presidente o del Administrador. El Presidente citara a reunión y fijara el lugar, fecha y hora respectiva.

A mas tardar dentro de los diez (10) días hábiles después de elegidos en la asamblea General, el consejo se reunirá por derecho propio para elección del nuevo Consejo

conformado por un (1) Presidente, un (1) Vicepresidente, un (1) tesorero principal y uno (1) suplente, un (1) vocal principal y dos (2) suplentes personales para reemplazar a los principales en caso de falta temporal o absoluta, exceptuando al Presidente. Actuara como Secretario el Administrador.

Las decisiones del Consejo se tomaran por mayoría y constituye quórum decisorio la mitad mas uno de sus miembros asistentes y no podrá sesionar con un numero menor de cuatro (4) miembros principales o suplente. Las decisiones que considere importantes serán transmitidas a los copropietarios, mediante comunicación escrita del Administrador. De las decisiones del Consejo se dejara constancia en un libro especial de actas suscritas por el Presidente y Secretario.

Los cargos del Consejo serán ejercidos únicamente por copropietarios. (NOTA: ya que los arrendatarios pueden tomarse el Consejo y ser contraproducente para los dueños de unidades) Los miembros del Consejo podrán ser removidos en cualquier tiempo por inasistencia a las reuniones, negligencia en sus funciones, deshonestidad, abandono, renuncia irrevocable o por inhabilidad física o legal. Se declara inasistencia a las reuniones la reiterada falta a mas de tres reuniones ordinarias o extraordinarias seguidas, de la cual se llevara un listado. En caso de que fueran excluidos por alguna razón, se citara a Asamblea Extraordinaria para reemplazarlos.

**QUÓRUM Y MAYORÍAS.** El Consejo de Administración deliberara y decidirá validamente con la presencia y votos de la mayoría de sus miembros, con independencia de los coeficientes de copropiedad.

**FUNCIONES.** Al Consejo de Administración le corresponderá tomar las determinaciones necesarias en orden a que el conjunto Residencial" como persona jurídica cumpla sus fines, de acuerdo con lo previsto en el Reglamento de Propiedad Horizontal, especialmente desarrollara las siguientes funciones:

Convocar por medio del Administrador a asamblea Ordinaria y en forma extraordinaria cuando las necesidades imprevistas o urgentes así lo ameriten.

Velar por el estricto cumplimiento de los mandatos de la asamblea General.

Reglamentar la forma y oportunidades que los propietarios deben hacer los pagos correspondientes a las expensas ordinarias y extraordinarias.

Estudiar, revisar y aprobar antes de someterse a consideración de la Asamblea general las cuentas anuales, el informe, el presupuesto de ingresos y egresos, el balance general de las cuentas del ejercicio anterior, los balances de prueba y su respectiva ejecución presupuestal.

Crear los cargos necesarios para el buen funcionamiento del conjunto.

Por delegación de Asamblea general, Nombrar y remover libremente a los miembros del Comité de Convivencia para periodos de un (1) año.

Elegir al Administrador y su suplente para los periodos determinados, fijar su remuneración y supervisar sus funciones.

Vigilar la administración del Conjunto, dictar los reglamentos internos tendientes a mantener el orden y la armonía entre ocupantes de sus instalaciones.

Autorizar el Administrador para designar apoderados judiciales o extrajudiciales para las actuaciones en que se requiera intervención de profesionales o especialistas.

Reglamentar el uso de los bienes comunes esenciales y no esenciales.

Someter a consideración de la Asamblea General las obras y reparaciones de bienes de propiedad común y la reconstrucción parcial o total del Conjunto acompañado del respectivo proyecto de contribuciones a cargo de los copropietarios o de caldos a su favor siempre y cuando exceda de 15 salarios mínimos mensuales vigentes.

Autorizar o negar por unanimidad modificaciones a la construcción de áreas de propiedad privada, siempre y cuando no vaya contra las normas del Plan de Ordenamiento Territorial.

Rendir anualmente a la Asamblea un informe de las labores acompañado de la cuenta de ingresos y egresos en la vigencia anterior.

Autorizar previamente todos los gastos de carácter extraordinario o urgentes que ocurrieren en el curso de cada ejercicio.

Autorizar en cada caso al administrador para celebrar operaciones extraordinarias en cuantía que sea superior a un salario mínimo legal vigente.

Proponer las determinaciones que se consideren más acertadas, en relación con los saldos sobrantes o con utilidades extraordinarias para mejoras en la propiedad común.

Decidir sobre el ejercicio de las actuaciones judiciales y transigir cualquier litigio que tenga el Conjunto o someterlo a arbitramento.

Decidir los conflictos que se presenten entre el Administrador y los propietarios, entre estos últimos por causa del uso y el ejercicio de sus derechos sobre los bienes de propiedad privadas y sobre los bienes de propiedad común, así como los que se originen en la interpretación, aplicación y ejecución de este reglamento y de las ordenes de la Asamblea.

Si por cualquier causa la Asamblea no aprobare para el mes de enero de la siguiente vigencia el balance y presupuesto para el respectivo año y no fijare los montos de las contribuciones correspondientes con cargo a los copropietarios, queda el Consejo autorizado para señalar presupuesto y cuotas mensuales en máximo el IPC, hasta la Asamblea se reúna y lo haga.

En general todas aquellas atribuciones que no estén adscritas a otros organismos o funcionarios administrativos. Los demás que le asigne la ley y el reglamento.

## **CONFORMIDAD DE LA ASAMBLEA.**

La gestión del Consejo de Administración, requerirá la conformidad de la Asamblea de Copropietarios, cuando se trata de celebrar contratos no incluidos en el presupuesto y cuya cuantía exceda los veinticinco salarios mínimos legales vigentes.

## **FUNCIONES DEL PRESIDENTE DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN.**

### **Son atribuciones del Presidente:**

Presidir las sesiones del Consejo de Administración y de la Asamblea General.

Convocar las reuniones del Consejo de administración.

Pedir informe mensual de sus labores a los demás miembros del Consejo de Administración.

Celebrar reuniones con el Administrador para tratar lo relacionado con los aspectos de administración del Conjunto.

Citar por conducto del Administrador a la Asamblea General de copropietarios, a sesiones de administración del Conjunto.

Proponer al Consejo de Administración las iniciativas de los copropietarios así como las medidas necesarias para la mejor organización del Conjunto.

Firmar las actas aprobadas por el Consejo de Administración y la Asamblea General.

Ordenar los gastos autorizados por la Asamblea General, el Consejo, las que estén señaladas en el presupuesto o aquellas que no sean competencia del administrador.

Firmar conjuntamente con el Tesorero y/o con el Administrador todas las cuentas y cheques que impliquen manejos de dinero de la Copropiedad.

Firmar la correspondencia conjuntamente con el administrador, lo que sea de competencia del Consejo.

Rendir anualmente a la Asamblea un informe de labores del Consejo.

Las demás que le asigne la ley, el reglamento, la asamblea o el Consejo.

## **FUNCIONES DEL VICEPRESIDENTE.**

Son funciones del vicepresidente:

Asumir las funciones del Presidente del Consejo de Administración, por falta temporal o absoluta de este.

---

Proponer en las reuniones del Consejo de Administración y en las Asambleas las medidas necesarias para la buena marcha de la copropiedad.

Ante ausencia o falta temporal o definitiva del Presidente y siempre que sea necesario, citar por conducto del Secretario a sesiones ordinarias y/o extraordinarias el Consejo de Administración o de la Asamblea.

Las demás que le asigne la ley, el reglamento, la asamblea o el consejo.

### **FUNCIONES DEL SECRETARIO.**

Son funciones del Secretario (que es el mismo Administrador) del Consejo:

Llevar el libro de actas del Consejo de Administración.

Citar conjuntamente con el Presidente o Revisor Fiscal, a sesiones ordinaria y/o extraordinarias al Consejo de Administración y a la Asamblea ordinaria o extraordinaria.

Contestar conjuntamente con el Presidente la correspondencia de la Administración, cuando sean de competencia del Consejo.

Las demás que le asigne la ley, el reglamento, la asamblea o el consejo.

### **FUNCIONES DEL TESORERO.**

**Son funciones del Tesorero (principal o suplente):**

Abrir conjuntamente con el Presidente y/o Administrador las cuentas de ahorro y cuentas corrientes de la copropiedad.

Firmar conjuntamente con el presidente y/o administrador los cheques de la copropiedad.

Verificar la legalidad del gasto.

Las demás que le asigne la ley, el reglamento, la asamblea o el consejo.

### **FUNCIONES DE LOS VOCALES.**

Son funciones de los vocales:

Servir de apoyo y colaboración con sus ideas y ejecutorias del Consejo con voz y voto en las decisiones que se tomen.

Colaborar con los planes y programas que se proponga el consejo de administración y la Asamblea General.

Conformar comités para el cumplimiento de las funciones del Consejo.

Las demás que le asigne la ley, el reglamento, la asamblea o el consejo.

## **FUNCIONES DEL ADMINISTRADOR.**

Ejecutar y hacer cumplir las disposiciones legales del presente Reglamento, de la Asamblea del Consejo y las demás normas legales que se establezcan.

Convocar a la Asamblea a reuniones ordinarias o extraordinarias y someter a balance general las cuentas del ejercicio anterior y un presupuesto detallado de gastos e ingresos correspondientes al nuevo ejercicio anual incluyendo las primas de seguros.

Llevar directamente o bajo su dependencia y responsabilidad, los libros de actas de la Asamblea y del Consejo de Administración, el registro de propietarios y residentes, en la cual anotaran el nombre, su dirección y documento de identificación del propietario o propietarios y de sus representantes o apoderados y si la propiedad estuviere limitada, la clase de limitación y los datos referentes al propietario fiduciario, fideicomiso, el nudo propietario, el usufructuario o el usuario, según el caso.

Deberá atender la correspondencia relativa al Conjunto.

Poner en conocimiento de los propietarios y residentes del Conjunto, las actas de la Asamblea General y del Consejo de Administración en concordancia con el Artículo 32 de este Reglamento.

Colaborar con la Asamblea General y con el Consejo de Administración en la vigilancia del escrito cumplimiento de las disposiciones legales que regulan los derechos, obligaciones y prohibiciones de los propietarios, dando aviso al Consejo y a la Asamblea de cualquier irregularidad que anote al respecto y ponerla oportunamente en conocimiento de la autoridad competente cuando sea el caso.

Llevar bajo su dependencia y responsabilidad, la contabilidad del Conjunto, en forma ordenada y específica. Deberá conservar en el archivo del Conjunto los comprobantes respectivos los cuales tienen que estar al día y a la disposición de los propietarios para su examen durante días y horas prefijadas.

Administrar con diligencia y cuidado los bienes del dominio del Conjunto Residencial que surge como consecuencia de la desafectación de bienes comunes no esenciales y destinarlos a los fines autorizados por la Asamblea General en el acto de desafectación, de conformidad con el presente reglamento e propiedad horizontal.

Cuidar y vigilar los bienes comunes y ejecutar los actos de administración, conservación y disposición de los mismos de conformidad con las facultades y restricciones fijadas en este reglamento.

Cobrar y recaudar, directamente o a través de apoderados las cuotas ordinarias y extraordinarias, intereses, multas y en general, cualquier obligación de carácter pecuniario a cargo de los propietarios u ocupantes de bienes de dominio particular del Conjunto, entregando el recibo correspondiente al pago efectuado y ordenar oportunamente el cobro

judicial de las mismas sin necesidad de autorización alguna, (Cfr. Art. 23 del presente estatuto).

Elevar a escritura publica y registrar las reformas al reglamento de propiedad horizontal aprobadas por la Asamblea General de propietarios, e inscribir ante la entidad competente todos los actos relacionados con la existencia y representación legal del conjunto Residencial.

Representar judicial y extrajudicialmente y conceder poderes especiales para tales fines en defensa de los intereses de la Persona Jurídica que representa, sin necesidad de autorización alguna y en el evento de que se genere un gasto para el Conjunto, deberá ceñirse a lo dispuesto en el numeral 15 del Artículo 33 de este Reglamento. Y atender cuando sea pertinente las autorizaciones dadas por el Consejo de Administración o la Asamblea.

Notificar a los propietarios de bienes privados en forma escrita las sanciones impuestas en su contra por la Asamblea General o el Consejo de Administración, según el caso, por incumplimiento de obligaciones o por contravenir las prohibiciones contempladas en este reglamento. Y remitir oportunamente a los copropietarios la documentación prevista (informes, balance, documentos, etc.) cuando se trate de Asambleas. Asimismo enviar información sobre aspectos de interés a juicio del Consejo de Administración.

Hacer efectivas las sanciones por incumplimiento de las obligaciones previstas en la ley, en el reglamento de propiedad horizontal y en reglamentos internos que hayan impuestas por la Asamblea General o el Consejo de Administración según el caso una vez se encuentren ejecutoriadas (Art. 61 Ley 675/01 y Arts. 20,23,36 al 38 de este Reglamento).

Expedir el paz y salvo de cuentas con la Administración cada vez que se produzca el cambio de tenedor o propietario de un bien de dominio particular, siempre y cuando se encuentren a paz y salvo dicho bien por todo concepto con la Administración.

Velar por el cumplimiento correcto de las ordenes o resoluciones de la Asamblea General y del Consejo de Administración, dando cuenta de las anomalías que se presenten.

Autorizar el ingreso o retiro de muebles de la copropiedad.

Realizar las medidas de carácter urgente que demande la existencia, integridad, seguridad y salubridad del Conjunto.

Constatar, dirigir y controlar los trabajos de reparaciones, mejoras, conservación o reconstrucción del Conjunto que hayan sido ordenadas por la Asamblea General y el Consejo de Administración rindiendo a este ultimo cuenta pormenorizada de tales trabajos, todo dentro de los limites de sus facultades directas.

Someter a la consideración del Consejo los proyectos sobre mejoras, reconstrucción total o parcial del Conjunto Residencial y los contratos de servicios que haya determinado el Consejo de Administración.

Controlar los empleados subalternos de acuerdo con la contratación existente.

Ejecutar las labores ordinarias y corrientes de Administración.

Presentar al Consejo de Administración por escrito, informe detallado y comprobado de sus actividades, y de la situación general de la Copropiedad, mensualmente.

Presentar a la Asamblea, conjuntamente con el Contador Público y el Revisor Fiscal, el proyecto de presupuesto, de ingresos y egresos y el balance de las cuentas del ejercicio anterior, los balances de prueba y su respectiva ejecución presupuestal, debidamente discriminados una vez hay sido analizado y aprobado por el Consejo de Administración.

Vigilar el estricto cumplimiento por parte del personal de celaduría, aseo y demás trabajadores subalternos, de las ordenes que se les impartan, por el Consejo de Administración y de la Asamblea.

Atender y solucionar las quejas de los propietarios, las que se harán constar en un libro especial.

Responder ante el Consejo de Administración por el manejo de la caja menor con sus respectivos soportes.

Pedir las autorizaciones respectivas al Consejo de Administración para el cumplimiento de alguna de sus funciones cuando fuere necesario.

Contratar o mantener vigentes las Pólizas de seguros contra incendios del Conjunto y los contratos de servicios que haya determinado conjuntamente con el Consejo de Administración.

Informar a cada uno de los miembros nuevos del Consejo sobre las funciones atribuidas a cada uno de ellos, además al Contado y el Revisor Fiscal.

Hacer conocer a los nuevos propietarios el Reglamento y demás normas atinentes a la convivencia en el Conjunto.

Las demás funciones previstas en la ley, en el reglamento d propiedad horizontal, así como las que defina la Asamblea General de propietarios que no se contrapongan a la ley. Cuando el Administrador sea persona jurídica, su representante legal actuara en representación del Conjunto Residencial " "

## **FUNCIONES DEL REVISOR FISCAL**

El Revisor Fiscal como encargado del control de las distintas operaciones de la persona jurídica, le corresponde ejercer las funciones previstas en la Ley 43 de 1990 o en las disposiciones que la modifiquen, adicionen o complementen así como las previstas en el reglamento, enunciadas a continuación:

Examinar las operaciones, actas, inventarios, libros, comprobantes de los distintos órganos de la copropiedad.

Cerciorarse que todas las operaciones del manejo de administración se ajusten a los estatutos, al Plan de Contabilidad y demás decisiones que apruebe la Asamblea General y el Consejo de administración.

Certificar con su firma el balance general de la copropiedad.

Deberá asistir y podrá participar con voz pero sin voto en las reuniones del Consejo de administración y a la Asamblea General.

Dar cuenta oportuna al Consejo de Administración y a la Asamblea General de cualquier irregularidad, que se observe en el manejo contable de la copropiedad.

Realizar arqueo de caja menor y sobre los fondos de la copropiedad con la regularidad que considere conveniente.

Convocar a Asamblea General extraordinaria cuando las circunstancias así lo exijan, o en los casos de ley.

Velar porque se lleve regularmente la contabilidad de la Copropiedad y las actas de las reuniones de la Asamblea, del Consejo de Administración, y porque se conserve debidamente la correspondencia de la copropiedad y los comprobantes de las cuentas, impartiendo las instrucciones necesarias para tales fines.

Inspeccionar los bienes de la copropiedad, procurando la seguridad de los mismos.

Informar por escrito y oportunamente al Administrador, al consejo y a la Asamblea sobre las irregularidades existentes en el manejo de cuentas, balances y presupuestos que el consejo deberá presentar a consideración de la Asamblea.

Además de las previstas en la ley y en el reglamento.

## **FUNCIONES DEL CONTADOR PUBLICO.**

Son funciones del Contador:

Atender las orientaciones sobre manejo de contabilidad de la Administración, del consejo de administración y del Revisor Fiscal.

Auxiliar directamente a la Administración en el manejo de todos libros de contabilidad.

Cerciorarse que todas las operaciones en el manejo de la contabilidad se ajusten a las disposiciones legales.

Asistir a por lo menos una reunión mensual del Consejo de Administración, cuando el Administrador lo requiera y de la Asamblea General Ordinaria y Extraordinarias cuando fuere citado oportunamente, donde participara con voz pero sin voto.

Rendir los informes periódicos que le solicite la administración, el consejo y la Asamblea.

Presentarle al Administración los proyectos de presupuestos de ingresos y egresos para cada vigencia, el balance general de cuentas de ejercicio anterior, los balances de prueba y su respectiva ejecución presupuestal, explicarlos y justificarlos ante el Consejo de administración y la Asamblea.

Sugerir estrategias en el manejo de la administración relacionadas con su especialidad.

Además de las previstas en la Ley y en el reglamento.

## CONCLUSIONES

El análisis de la información recolectada dio como resultado general, la demostración teórica de la hipótesis dado que la administración de conjuntos residenciales de propiedad horizontal, no utilizaban todo su potencial para ser eficientes y a su vez trascender dentro del mismo.

Con base en la información dada por los sujetos, objeto de estudio (administradores, consejo de administración, residentes, empleados de seguridad y servicios generales), se concluyó que el modelo administrativo más adecuado para los conjuntos residenciales de propiedad horizontal, es el de la Administración por objetivos. Los conjuntos residenciales pueden cambiar el administrador cada año, al igual que el consejo de administración, impidiendo de esta forma que haya continuidad, en la mayoría de los casos.

La APO permite hacer determinación y medición de las metas. Para aplicar la misma es fundamental que se maneje el presupuesto, adicionalmente, la voluntad y perseverancia, dado que los cambios no son una “pócima mágica”, si no que se dan paulatinamente.

**APENDICE 1.**  
**PROYECTO**

## INTRODUCCION

El acelerado crecimiento demográfico, la necesidad de vivienda, la inseguridad y la reducción de terrenos son, entre otros, los factores que han contribuido al desarrollo de sistemas como el de la propiedad horizontal, principalmente de uso residencial.

Con el fin de enriquecer el proceso administrativo de los conjuntos residenciales, el presente trabajo presenta un modelo administrativo. Se partió de un diagnóstico, cuyos resultados fueron la base para la concepción del modelo, el cual fue orientado a contribuir con el bienestar de los residentes de dichos conjuntos.

El propósito de este trabajo fue diseñar un modelo administrativo que permitiera administrar las propiedades horizontales de uso residencial, desde un punto de vista empresarial acorde al contexto social, político y económico; en donde el mejorar el bienestar de los copropietarios no se traduzca únicamente en conservar y mantener los bienes comunes, sino que den un aporte significativo a la formación de buenos ciudadanos.

El contenido del trabajo se encuentra organizado en 11 capítulos: En primero se expone el tema en el cual estuvo enmarcada la investigación; en el segundo, los objetivos de la misma; En tercero, los interrogantes que surgieron durante la investigación. En el cuarto se presenta la hipótesis, en el quinto la importancia de la investigación. En el sexto, las limitaciones u obstáculos que se sortearon para el desarrollo de la misma. En el séptimo los antecedentes teórico prácticos en los que se fundamenta la investigación. En el octavo, el procedimiento metodológico. En el noveno, los resultados obtenidos a través del trabajo de campo. En el décimo, se tratan las discusiones que se generaron producto del trabajo de campo y finalmente en el undécimo se hace las respectivas recomendaciones; que para el caso es el planteamiento del modelo administrativo para conjuntos residenciales de propiedad horizontal.

La realización de este trabajo, aporta a nivel personal el conocimiento en cuanto al tema se refiere, además la oportunidad de aprender a realizar un verdadero estudio de tipo investigativo. A nivel profesional, la oportunidad de dar un aporte y a nivel empresarial, la información necesaria para cambiar la concepción de la administración de la propiedad horizontal de uso residencial

## JUSTIFICACION

Los conjuntos residenciales de propiedad horizontal, son como una pequeña ciudad que se mantiene con recursos propios (cuotas de administración y arriendos), manejados a través de una administración, quien se dedica a ejecutarlos en mantenimiento, gastos de personal y realización de actividades esporádicas; forma que considera mejora el bienestar de vida de los copropietarios. Han olvidando que el mejoramiento del bienestar va mucho más allá de la conservación de bienes comunes y que es una herramienta que manejada de manera integral, puede contribuir en aspectos como la educación, bien sea con recursos propios o gestionando a través de entidades oficiales, ONG'S, universidades y colegios, entre otras, orientado a mejorar la convivencia, recreación, salud, cultura ciudadana, productividad y justicia social entre otros, lo que a la vez beneficiaría a la gran ciudad como tal. Es necesario que además de ajustarse al reglamento de propiedad horizontal (Ley 675 agosto 3 de 2001), se den cuenta de que poseen un gran potencial para "invertir" en su gente y a la vez contribuir de forma significativa a la formación de buenos ciudadanos. Para lograrlo es necesario el diseño de un modelo de desarrollo administrativo para conjuntos residenciales de propiedad horizontal, cuya finalidad este encaminada a mejorar los procesos. Se debe cambiar el bosquejo administrativo, teniendo en cuenta la normatividad, y entender que debe ser manejada como una empresa integral, que de resultados y cuyo dinero no sea gastado únicamente en los bienes comunes.

Con el fin de cumplir con los objetivos trazados, corroborar el problema y comprobar hipótesis; a metodología a seguir está enmarcada por los siguientes parámetros: es una investigación de tipo no experimental, cuyas etapas cronológicas son observación, descripción y Análisis. El método de investigación que se aplica es el inductivo, donde el análisis a la muestra escogida, será aplicada a la población en general, ya que las características son similares. La recolección de la información se hará a través de censo y muestra y la herramienta a utilizar es el cuestionario. Una vez recolectada y analizada la información esta servirá de base para el diseño del modelo de desarrollo administrativo para conjuntos residenciales de propiedad horizontal.

## **TEMA**

Administración de la propiedad horizontal.

Gran parte de los colombianos que conviven en las áreas urbanas habitan en unidades residenciales de propiedad horizontal; en donde la forma de dominio hace objeto de propiedad exclusiva parte del inmueble y de propiedad o uso común otras partes, motivo por el cual es necesario organizarse a través de una administración que vele por las áreas comunes y contribuya a mejorar el bienestar de los copropietarios. Es así como las propiedades horizontales de uso residencial juegan un papel importante en la sociedad, pues está conformada por células familiares en cuyo interior se efectúan gran parte de los procesos que hacen aptos a los individuos para vivir en comunidad; labor en la cual la administración puede contribuir por medio de los aportes positivos que pueda hacer a la misma.

## **TITULO**

Modelo de desarrollo administrativo para conjuntos residenciales de propiedad horizontal orientado a contribuir en el bienestar de los copropietarios.

## **PROBLEMA DE INVESTIGACION**

### **ANTECEDENTES DEL PROBLEMA**

#### **Evolución histórico jurídica de la propiedad horizontal**

La propiedad horizontal tiene orígenes muy remotos en la época cuando el hombre para protegerse de las inclemencias del clima y de las fieras salvajes abría cuevas superpuestas unas sobre otras en las laderas de las colinas las cuales utilizaba como vivienda temporal. La explosión demográfica, la necesidad de vivienda, la inseguridad de las ciudades, la tecnología y la reducción de los terrenos, son otros de los factores que han dado como resultado el crecimiento de la propiedad horizontal.

La defensa de la propia vida, de los seres queridos, de los bienes materiales y espirituales es uno de los impulsos humanos que más han influido en la configuración de las viviendas, las casas torre típicas de la zona occidental y sur occidental de la península Arábiga de las cuales textos antiguos y hallazgos arqueológicos dan fe de su remota existencia. Grandes estructuras posee también la que puede ser considerada como la ciudad más antigua del mundo, Jericó; cuya existencia se remonta a hace más de 10.000 años.

José A. Negri<sup>18</sup>, la ubica en épocas anteriores a la de los caldeos, babilonios y egipcios, concluyendo que en toda época y en toda región existió en una u otra forma la propiedad horizontal.

---

<sup>18</sup> NEGRI, José A. Régimen Argentino de la propiedad horizontal. Editorial Arayú. P. 3. Buenos Aires. 1953.

En la franja de terreno llano, que se extiende entre el Golfo Pérsico y el mar Mediterráneo, nació hace cerca de siete mil años, la primera forma de civilización conocida. Esta tierra de llamaba Mesopotamia, en donde la casa-vivienda constaban de pisos superiores.

Ya hacia el 3150 a.C., se conoce el nombre de un arquitecto, Imhotep, quien fundó una escuela de arquitectura y construyó la primera casa de piedra y la pirámide más antigua que se conoce, la de Sakara.

Roma, en los años del imperio, que van desde el 48 a.C. hasta cerca del 300 d.C. alcanza su máximo esplendor. Ocupa todos los territorios que dan al Mediterráneo y, además, parte de Inglaterra, toda la península Ibérica y Francia. Como consecuencia de esta expansión territorial, las dimensiones de la ciudad continúan aumentando, lo que genera como primer problema el de la vivienda. El espacio es insuficiente para todos, motivo por el cual la casa unifamiliar es modificada, de forma que pueda albergar el mayor número de personas en el menor espacio posible. De esta necesidad nace la nueva casa romana, la *ínsula*, siendo una especie de condominio plurifamiliar en el que aumenta el número de pisos, a menudo hasta diez. Estas casas llegan a ser norma común en las grandes ciudades del Imperio y, en el período de su máxima expansión, Roma llegó a contar con más de 46.000 ínsulas.

En la casa burguesa del siglo XIX, en el mismo edificio urbano distribuidos en pisos distintos, habitan, unas junto a otras, familias burguesas acaudaladas en los pisos nobles, familias de obreros y sirvientes en los entresuelos, artesanos en la planta baja, pobres en los más altos y paupérrimos en las buhardillas.

Los rascacielos son unos de los símbolos del mundo actual; el primer auténtico rascacielos fue construido en 1884 en Chicago, por William Le Baron Jenney. El Empire State Building de Nueva York, se convirtió en uno de los símbolos de la ciudad americana, con 448 metros de alto y 102 pisos; y no hay que olvidar las ya extintas torres gemelas.

En cuanto a legislación; Contardo Ferrini<sup>19</sup> nos dice que en los documentos contemporáneos (el manuscrito de Juliano Escolonita y el libro de Ciro Romano S IV de nuestra era) se encuentra reglamentado este régimen de propiedad, estableciéndose la porción en que cada propietario debe contribuir a los gastos de mantenimiento del edificio. Viene luego el medio evo, época en la cual surgen y se desarrollan nuevas concepciones tanto en el campo político como el económico y social; factores que incidieron para que se diversificaran las formas de dominio; situación que encontró un ambiente propicio en el régimen imperante lo cual es considerado como el verdadero origen de la propiedad horizontal.

Dado las continuas guerras que se desarrollaron entre los señores feudales, las ciudades y poblados fueron rodeados de fosos profundos y murallas lo que impidió la expansión de centros poblados en sentido horizontal, y hubo de pensarse entonces en una expansión vertical por medio de edificaciones de varios pisos, que pudieran ser habitadas por varias familias, implantándose la costumbre de pertenecer los diversos pisos a titulares diferentes. En esta forma se implanto su validez en el derecho consuetudinario; lo que sucedió principalmente en Alemania y Francia. Aparece así, el régimen de la división de

<sup>19</sup> BATLE VASQUEZ, Manuel. La propiedad de casas por pisos. Cita P. 15. Madrid, 1939.

la vivienda por pisos o departamentos, siendo un titular diferente el de cada uno de esos pisos o departamentos, que es en síntesis lo que ha dado en llamarse propiedad horizontal sistema este, que con el correr de los tiempos alcanzo un desarrollo y perfección sorprendente durante la edad media. Prueba de ello la dan la multitud de ordenanzas, usos y costumbres de las ciudades medievales que contenían la casi totalidad del derecho vigente en su época.

Colín y Capitant, citan a Grenoble, Orleans, Reims y Rannes como las principales ciudades donde el sistema de la propiedad horizontal tuvo su mayor apogeo, y así, en Grenoble a fines del siglo XVIII había 4190 propietarios diferentes, vinculados a esta forma de dominio; y edificios pertenecientes a treinta, cuarenta y hasta ochenta propietarios.

En Francia, debido a la teoría de la división entre dominio útil y dominio directo, que durante la monarquía absoluta había prevalecido, al converger ambos efectos de la revolución, desaparece el rigor de la esencialidad de la superficie, inspirándose el legislador en los principios del derecho romano sobre la propiedad. De esta forma la propiedad horizontal, se convirtió en factor de disonancia frente al sistema neo romano implantado por la revolución, y aunque no se desconoció su existencia en el articulado del código 1804, se relego a un lugar secundario, reglamentándose en forma deficiente y anacrónica. En efecto, el artículo 664 del código de Napoleón se limito a reconocer el derecho de propiedad por planos y a dotarlo de unas someras normas a que debía sujetarse la reparación y reconstrucción del edificio sometido a tal régimen. Sin embargo, este tuvo transcendencia para la institución ya que puede considerarse como el antecedente directo de los actuales ordenamientos legislativos. Francia fue el país donde se inicio la era del derecho escrito, el cual sirvió de guía para que los países de occidente siguieran los lineamientos generales del código civil francés. En esta forma se expiden los artículos 563, 564 y 565 del código civil Italiano, el artículo 396 del código civil Español, al igual que los códigos civiles de México y Venezuela. Sin embargo ninguno fija y reglamenta el concepto moderno y actual del condominio, característica genuina del siglo XX.

La propiedad horizontal fue reglamentada en Bélgica con la ley del 8 de Junio de 1924; Italia , con la ley 15 de Enero de 1934; Bulgaria, en el año 1933; Francia, que se incorpora al movimiento legislativo con sus leyes especiales en 1938; España, en el año 1939; Rumania, en el año 1927; Etc.. En América, a excepción de México y Venezuela, la renovación legislativa comienza en el Brasil en el año 1928; Chile, en el año 1937; Uruguay, en el año 1946 y Argentina y Colombia en el año 1948. En Colombia, a raíz de la muerte del caudillo liberal Jorge Eliécer Gaitan el 9 de abril de 1948 y ante la semidestrucción de Bogotá, se aprovechó el momento para expedir el Decreto Legislativo 1286/48, que posteriormente se convirtió en la Ley 182/48, dando de esta forma nacimiento legal a la propiedad horizontal, fenómeno que se ha ido acrecentando debido al acelerado crecimiento de la población, más si tenemos en cuenta que tan solo en Bogotá, esta proyectado un crecimiento de 1.452.313, en los próximos 9 años (Cuadro 1), requiriéndose como mínimo 403.420 viviendas aproximadamente, siendo reducidas las hectáreas aptas para urbanización.

**Cuadro 1. Población en Bogotá y su proyección al 2010**

<b>AÑO</b>	<b>POBLACION TOTAL</b>	<b>CAMBIO EN LA POBLACION</b>	<b>HOGARES</b>	<b>POBLACION POR HOGAR</b>
1997	6.010.247		1.532.871	3.92
1998	6.164.494	154.248	1.581.447	3.90
1999	6.322.701	158.206	1.631.563	3.88
2000	6.484.967	162.266	1.683.267	3.85
2001	6.637.212	152.245	1.729.507	3.84
2002	6.793.032	155.820	1.777.017	3.82
2203	6.952.510	159.478	1.825.832	3.81
2004	7.115.731	163.222	1.875.988	3.79
2005	7.282.785	167.054	1.927.579	3.78
2006	7.437.431	154.646	1.972.579	3.77
2007	7.595.362	157.930	2.018.690	3.76
7008	7.756.645	161.248	2.065.879	3.75
2009	7.921.354	164.709	2.114.170	3.75
2010	8.089.560	168.206	2.163.591	3.74

Fuente: POT Bogotá 1999-2001

### **Régimen de propiedad horizontal**

El régimen de propiedad horizontal es el conjunto de normas que regulan el dominio sobre los inmuebles que divididos en unidades privadas, cuentan con áreas comunes necesarias para su funcionamiento, donde una o más personas son titulares del derecho de propiedad de cada unidad y además comparten el dominio sobre los bienes comunes. En el cuadro 2 se resumen las normas que hasta la presente, en Colombia, se han emitido al respecto.

### **Administración de la propiedad horizontal**

Para administrar propiedades de tipo horizontal en Colombia, se deben tener en cuenta aspectos tales como: los objetivos que se persiguen, como son el mantenimiento y conservación de áreas comunes, seguridad, higiene y salubridad, tranquilidad y convivencia armónica en pro de mejorar el bienestar, igualmente, los recursos financieros, la estructura de la administración del conjunto y los procedimientos de tipo legal, político y administrativo (reglamentados, actualmente, por la Ley 675 de agosto 3 de 2001, sin embargo se sigue aplicando la Ley 182, mientras se vence el plazo para acogerse a la nueva) los cuales se encuentran resumidos en el Gráfico 1.

La administración puede ser delegada por la Asamblea a una persona que ejerza el cargo de administrador, o contratar con empresas especializadas en el ramo. En la actualidad existen 193 empresas especializadas en el manejo de áreas comunes y vigilancia<sup>20</sup>, en la ciudad de Bogotá, que ofrecen el servicio de administración de propiedad horizontal, las cuales, en caso de ser contratadas, se comprometen a:

<sup>20</sup> Páginas Amarillas de Bogotá 2002.

### Cuadro 2. Normas sobre administración de la propiedad horizontal.

Código Civil, Libro 4, Título XXVIII, arts. 2142 a 2199 – Del mandato	Hace referencia al mandato común como un acuerdo en el que una persona confía la gestión o administración de uno o más negocios a otra.
Ley 95 de 1890	Establece para los comuneros (o propietarios comunes), la elección de un administrador nombrado por una junta general.
Ley 182 de 1948	Sobre régimen de propiedad de pisos y departamentos de un mismo edificio. (Copia de la Ley Chilena)
Ley 16 de 1985	Define la propiedad horizontal como una forma de dominio para los bienes comunes y las unidades privadas que conforman un inmueble.
Decreto 1365 de 1986	Reglamenta las leyes 182 de 1948 y 16 de 1985
Ley 428 de 1998	Unidades inmobiliarias cerradas.
Ley 675 de agosto 3 de 2001	Nuevo régimen de propiedad horizontal. Deroga las anteriores.
Decreto No. 796 octubre 17 de 2001	Delega atribuciones en los alcaldes locales respecto al régimen de propiedad horizontal.
Decreto No. 1380 de julio 5 2002	Prorroga término establecido por el artículo 86 de la Ley 675 de 2001.

Fuente: Administración de la propiedad horizontal. Manual practico Legis, leyes y decretos a partir del 2000.

### Administración de la propiedad horizontal

Para administrar propiedades de tipo horizontal en Colombia, se deben tener en cuenta aspectos tales como: los objetivos que se persiguen, como son el mantenimiento y conservación de áreas comunes, seguridad, higiene y salubridad, tranquilidad y convivencia armónica en pro de mejorar el bienestar, igualmente, los recursos financieros, la estructura de la administración del conjunto y los procedimientos de tipo legal, político y administrativo (reglamentados, actualmente, por la Ley 675 de agosto 3 de 2001, sin embargo se sigue aplicando la Ley 182, mientras se vence el plazo para acogerse a la nueva) los cuales se encuentran resumidos en el Gráfico 1.

La administración puede ser delegada por la Asamblea a una persona que ejerza el cargo de administrador, o contratar con empresas especializadas en el ramo. En la actualidad

existen 193 empresas especializadas en el manejo de áreas comunes y vigilancia<sup>21</sup>, en la ciudad de Bogotá, que ofrecen el servicio de administración de propiedad horizontal, las cuales, en caso de ser contratadas, se comprometen a:

Suministrar el servicio de portería en los términos presupuestados, subcontratando con una empresa de vigilancia debidamente registrada y autorizada para actuar como tal ante el gobierno nacional.

Elaborar el presupuesto anual de gastos de copropiedad.

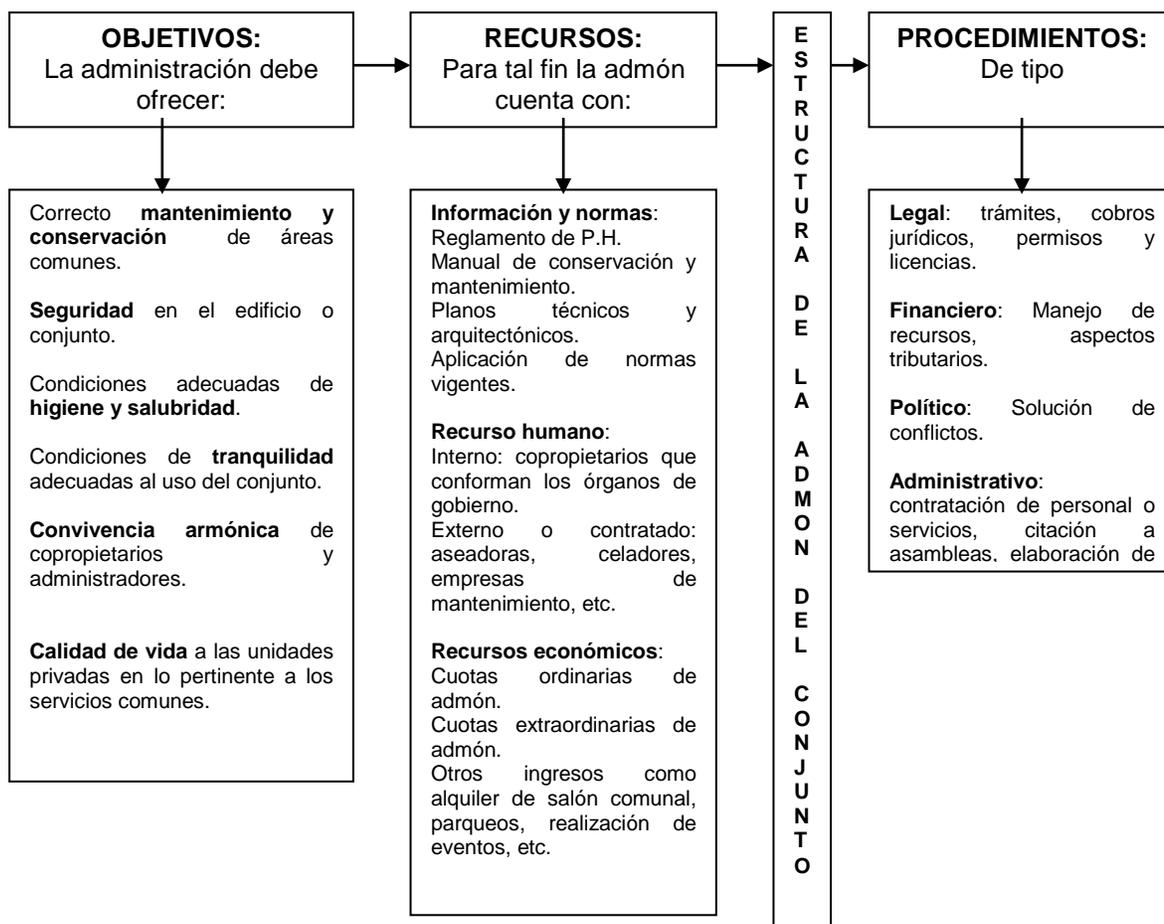


Gráfico 1. Aspectos de la administración de propiedad horizontal.

Realizar con cargo al presupuesto y en todo caso con cargo a la comunidad de copropietarios las obras de conservación y mantenimiento que sean necesarias, así como todas aquellas que sean ordenadas por la autoridad competente.

<sup>21</sup> Páginas Amarillas de Bogotá 2002.

Contratar los servicios de contabilidad, mensajería y cobranzas para los asuntos relacionados con el objeto del contrato.

Liquidar y velar por los pagos de los servicios públicos de agua, luz, teléfono, gas, etc, según sea el caso.

Citar a Asambleas ordinarias y extraordinarias de copropietarios.

Exigir el pago de las cuotas de administración a los propietarios que se encuentren en mora.

Los gastos por concepto de vigilancia, aseo, contabilidad y administración son fijos, pero serán ajustados en el caso de cubrir aumentos decretados por el gobierno nacional, en lo referente a salarios mínimos, primas y otros beneficios salariales en la proporción que corresponda.

La administración de propiedad horizontal, actualmente está enfocada en recaudar los recursos provenientes de las cuotas de administración, arriendos de salones comunales, arriendo de locales (si los tiene) y venta de gaseosa; Recursos que ejecuta en mantenimiento, seguridad y personal.

A la fecha (julio de 2002), los conjuntos residenciales de propiedad horizontal son administrados, acorde a lo que exclusivamente estipula la ley 182/48, no teniendo una organización que le permita ser eficiente, de tal forma que no se dedique exclusivamente a recaudar las cuotas de administración y otros, y gastarla, sino que entienda que es una “empresa” destinada a cumplir ciertas funciones que permitan mejorar de manera integral el bienestar de los copropietarios.

Ahora, desde el punto de vista de propiedades horizontales de uso residencial, las falencias se encuentran desde la concepción misma de administración, pues no se han fijado lineamientos a excepción de los estipulados por la Ley, para que sea eficiente. Tomaremos como ejemplo, el conjunto residencial Antioquia, localizado en el barrio tunal de la Ciudad de Bogotá (situación que no se puede generalizar).

La asamblea general (según reglamento de P.H. estipulado en las escrituras de cada copropiedad) debe reunirse como mínimo una vez al año dentro de los tres primeros meses, previa convocatoria del administrador, para examinar la situación de la copropiedad, designar el administrador y el revisor fiscal, considerar las cuentas y balances que presente el administrador, aprobar el presupuesto de ingresos y egresos, designar el representante principal y los cuatro suplentes. Durante los años 1996 a 2001, a las reuniones ordinarias citadas, asistieron menos del 50% de los copropietarios y los que asistieron, en su gran mayoría fueron los mismos. Situación que se prestó para que los delegados de la Asamblea continuaran por períodos consecutivos, permitiéndose de esta forma que el manejo de los recursos fuera una especie de monopolio, en donde por ausencia de los demás copropietarios, las determinaciones que se tomaran se debían acatar, según lo estipulado por el reglamento. Durante ese período la administradora fue la misma. En el año 2001, se cambió la administradora, la cual duro 6 meses y los miembros del Consejo de Administración asumen el manejo de los recursos. En febrero de 2002, se hace nueva convocatoria a la asamblea, como también se invita a presentar

hojas de vida como aspirantes al cargo de administrador, en el cual no se estipula el perfil del mismo, mediante oficio colocados en cada uno de los bloques. En marzo se reúne nuevamente la Asamblea, con los mismos problemas de inasistencia, pero con la atenuante de que los que asisten son otros copropietarios, lo cual permite el cambio de los integrantes del Consejo de Administración. Llegaron 9 hojas de vida, todas con perfil diferente, los del Consejo decidieron darle el cargo a una persona con perfil de técnico en administración, Esta decisión ha traído como consecuencia el hecho de que una persona con falta de conocimiento y experiencia maneje los recursos, no dando ni siquiera respuesta a los requerimientos más simples por parte de los copropietarios (ver anexo), teniendo en algunos casos que recurrir al Consejo de Administración para que les de solución a sus solicitudes (ver anexo)

No existen manuales de funciones ni procedimientos, permitiendo de esta forma que las labores a realizar se hagan acordes al gusto del administrador de turno.

No se realiza ningún tipo de planeación escrita a corto, mediano o largo plazo para la ejecución de los recursos, si no que estos se van gastando acorde a lo que se considera prioritario, dejando de esta forma al libre albedrío de la administración la ejecución de los mismos. No existe ningún tipo de inversión social, siendo tomado como un motivo más, para que los deudores morosos no cancelen sus cuotas.

No hay políticas claras de cobro a los deudores morosos y las que aplican, como el caso de excepción de intereses si pagaban lo adeudado entre abril y junio de 2002, desmotiva a los que pagan puntualmente pues no reciben beneficios adicionales por su cumplido pago. Las deudas por concepto de cuotas de administración ascendía a diciembre 31 de 2001 a \$66.759.908,50, teniendo durante los últimos cinco años un crecimiento del 22% anual, aproximadamente (ver cuadro 3).

**Cuadro 3. Deudas copropietarios**

<b>AÑO</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>
VALOR ADEUDADO	23.966.297	31.510.108	41.780.298	52.498.690	66.759.908.50

Fuente: Balances general unidad Antioquia años 1997 a 2001.

Los ingresos son provenientes de las cuotas de administración, arriendos y venta de gaseosa exclusivamente y se gastan en el sostenimiento y vigilancia de los bienes comunes y actividades esporádicas, que no enriquecen a nadie.

El presupuesto es más una figura, que un método de proyección del manejo de los recursos.

No cuenta con una estructura funcional definida como tampoco tiene una estructura organizacional.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Teniendo en cuenta lo planteado en los antecedentes, se tiene:

La continua inasistencia por parte de los copropietarios a las reuniones de la Asamblea General tanto ordinarias como extraordinarias, como el desconocimiento de la Ley, permite que los representantes elegidos en dichas convocatorias sean reelegidos por períodos continuos, permitiendo la toma de decisiones (que pueden estar viciadas) a un grupo muy pequeño que representa a todos y cuyas decisiones deben ser aplicadas al conjunto de manera obligatoria; igualmente, se da lugar a que haya tráfico de influencias para el nombramiento del administrador y revisor fiscal, respectivamente.

El perfil del administrador no se adapta, en la mayoría de los casos, a las necesidades reales de la administración y cuya gestión se traduce en acciones que no son trascendentales, por lo tanto, las fases del proceso administrativo como planeación, organización, ejecución, dirección y control no se aplican no previniendo el futuro sino padeciéndolo.

Informalidad en la organización y administración, dando lugar a la ausencia de normas y procedimientos estándar, mínima especialidad funcional, inexistencia de estructura orgánica, relativa planeación y organización en todas las áreas y predominio de relaciones personales.

No hay políticas claras en el recaudo de cartera, por concepto de cuotas de administración, lo que ha permitido en aumento acelerado de la misma.

La mayoría de los ingresos son invertidos en el sostenimiento y vigilancia de las áreas y los bienes comunes, dejando de un lado inversión de tipo social, en pro de la comunidad lo que incentiva a los deudores morosos al no pago, debido a que no ven retribución real a su contribución.

Hay subutilización de las áreas comunes, perdiéndose de esta manera un elemento importante tanto para aumento de ingresos como de oferta de servicios a la comunidad.

## **FORMULACION DEL PROBLEMA**

¿Cómo mejorar la administración de los conjuntos residenciales de propiedad horizontal de tal forma que le permitan acrecentar el bienestar de los copropietarios?

## **PREDICCIÓN Y CONTROL**

De persistir el problema de la mala administración con el paso del tiempo se tendrá:

Aumento indiscriminado de la cartera.

Disminución en la inversión para el sostenimiento de las áreas comunes.

Corte de los servicios comunales.

Aumento de las cuentas por pagar.

Una forma de impedir que esto pase es:

Organizar la administración, dándole una connotación gerencial y tratarla como una empresa que debe ser productiva, a través de un cambio estructural que le permita una mejora continua, tanto a nivel interno como externo.

Utilizar mecanismos adicionales a los jurídicos para el cobro a los deudores morosos, en los cuales se demuestre que el dinero recaudado es invertido en pro de la comunidad y por ende en el mejoramiento del bienestar.

## **SISTEMATIZACION**

Transparencia de la Asamblea : Quórum + conocimiento de la normatividad

Si mejora el quórum habrá más transparencia en la toma de decisiones de la Asamblea: Entre mayor sea el quórum de asistencia a la asamblea, habrá mayor número de ideas, proposiciones y participación en la toma de decisiones, acorde al o establecido por ley, pues éstas son válidas y obligan a todos los propietarios presentes, ausentes y disidentes al cumplimiento de la misma. De igual forma el proceso será más transparente si se cuenta con el mayor número de asistentes y habrá menor oportunidad de ser manejado con vicios o errores de las pasadas asambleas. En el sentido contrario si mejora la transparencia mejora el quórum: no necesariamente, por lo que la relación aplicada es la primera.

Manejo administrativo = perfil administrador

Si el perfil del administrador es bueno, mejora el manejo administrativo: El perfil del administrador cuenta mucho, pues de su capacidad depende la administración y por ende entre mejor sea el administrador mejor será el manejo que le de a la administración. En caso contrario, el manejo administrativo no mejora el perfil del administrador.

Organización: áreas definidas + normas + procedimientos + planeación

Si mejoran las áreas, se establecen normas y procedimientos, además se planea mejora considerablemente la organización, caso contrario no, si lo que mejorar es la organización no implica que cada una de las variables independientes mejoraran.

Recuperación cartera: políticas claras

Si se establecen políticas claras y efectivas se recaudará la cartera? Si. De lo contrario si se recupera la cartera habrá políticas claras? No.

Ingresos: gestión de recaudos.

Si mejora la gestión de recaudos a través de la utilización de diferentes fuentes es obvio que mejoraran los ingresos; pero si, los ingresos aumentan, no necesariamente se debe a la utilización de diferentes alternativas para su recaudo.

Bienestar : sostenimiento áreas comunes + programas de carácter social.

Si hay un buen programa de sostenimiento de áreas comunes y programas de carácter social que enriquezcan a los habitantes del conjunto, obviamente mejorará el bienestar de los mismos. De otra parte, el bienestar puede mejorar sin la intervención de estas dos variables.

## **HIPOTESIS**

H<sub>0</sub>: El bienestar de los copropietarios de los conjuntos residenciales de propiedad horizontal no mejora con la administración actual.

H<sub>1</sub>: El bienestar de los copropietarios de los conjuntos residenciales de propiedad horizontal posiblemente mejora con la administración actual.

H<sub>2</sub>: El bienestar de los copropietarios de los conjuntos residenciales de propiedad horizontal posiblemente no mejora con la administración actual.

## **VARIABLES**

Operacionalizando la hipótesis, se determina que existen dos (2) variables, bienestar y administración, en donde:

Bienestar = Administración

$Y = X$

La administración de conjuntos residenciales de propiedad horizontal está orientada a contribuir en el bienestar de los copropietarios; expresándolo de otra manera se podría decir que, si mejora la administración, entonces mejora el bienestar de los copropietarios.

Si analizamos la relación, entre bienestar y administración, pero a la inversa, se puede afirmar que el bienestar de los copropietarios puede mejorar pero no afectar a la administración.

Entonces; teniendo en cuenta que la primera relación establecida (Bienestar = administración), es la que demuestra el comportamiento real de las variables, se puede afirmar que: el bienestar es la variable dependiente y administración la variable independiente.

Observando más detalladamente se detecta que para explicar el comportamiento de la variable independiente (administración), es necesario tener en cuenta los factores que inciden en ella, los cuales se llaman variables intervinientes.

## **VARIABLES INTERVINIENTES**

Para determinar el comportamiento de la variable administración es necesario tener en cuenta que sobre ella inciden otras variables, denominadas intervinientes, motivo por el

cual, en un momento dado, la variable independiente pasa a ser dependiente dentro de la investigación; entonces:

Administración = Organización + Recursos

En donde, Organización y Recursos, son las variables que intervienen en la variable administración; pues hacen parte de la misma.

No se puede olvidar que la administración esta compuesta de factores que inciden en ella y los cuales determinan su comportamiento. De acuerdo a su organización, así será su eficiencia y eficacia y, finalmente, los recursos con que cuentan para lograr sus fines, incluyendo al ser humano.

## **VARIABLE ESTOCASTICA**

Es necesario tener en cuenta la normatividad dentro de la investigación, ya que esta se encuentra inmersa en un marco jurídico que es de obligatorio cumplimiento y el cual no se puede desconocer. La reglamentación legal, no es objeto del estudio, sin embargo, tiene una gran incidencia dentro del mismo, por lo cual se denomina la variable estocástica.

## **OBJETIVOS**

### **GENERAL**

Mejorar el bienestar de los copropietarios de los conjuntos residenciales de propiedad horizontal para contribuir a la satisfacción de necesidades de índole social, espiritual y moral a través de la elaboración de un modelo administrativo adecuado.

### **ESPECIFICOS**

Identificar y caracterizar los conjuntos residenciales de la Ciudad de Bogotá.

Realizar un diagnóstico al área administrativa de los conjuntos residenciales a nivel Bogotá, por intermedio de cuestionario, aplicados a una muestra de la población.

Realizar un diagnóstico a la administración de los conjuntos residenciales de PH, desde el punto de vista de los copropietarios.

Tabular la información generada en los diagnósticos.

Identificar las alternativas para la elaboración del modelo.

Analizar la normatividad vigente y su aplicabilidad.

Determinar la concepción general del modelo administrativo.

Elaborar el modelo administrativo propuesto, teniendo en cuenta los aspectos encontrados en el diagnóstico.

## **MARCOS DE REFERENCIA**

### **MARCO JURIDICO**

“La ignorancia de la Ley no sirve de excusa”<sup>22</sup>.

La investigación se regirá por lo expuesto en el nuevo régimen de propiedad horizontal Ley 675 de agosto 3 de 2001, o sus predecesoras y el reglamento de propiedad horizontal.

En el reglamento de las unidades particulares de dominio pleno de copropiedad, están consagradas las normas sobre la utilización y administración de los derechos y deberes concerniente a la propiedad exclusiva de los apartamentos y la copropiedad de bienes comunes; dicha reglamentación es obligatoria para aquellos que posean el usufructo o cualquier otro derecho real o goce de unidades particulares de dominio pleno. Esta fundamentada en la normatividad que rige para la propiedad horizontal.

En la escritura pública, entregada a cada copropietario, se encuentra el reglamento, el cual incluye: nombre e identificación del propietario, el nombre distintivo del edificio o conjunto, determinación del terreno sobre los cuales se levanta el edificio o conjunto, por su nomenclatura, área y linderos, identificación de cada uno de los bienes de dominio particular, acorde a los planos aprobados por la oficina de planeación municipal, distrital o de quien haga sus veces, los coeficientes de copropiedad y sus respectivos módulos de contribución, la destinación de los bienes de dominio particular, las especificaciones de construcción y condiciones de seguridad y salubridad; finalmente, las regulaciones relacionadas con la administración, dirección y control de la persona jurídica.

La ley 675 de agosto 3 de 2001, pone fin a la dispersión normativa y dota de un nuevo marco legal a los conglomerados inmobiliarios de propiedad horizontal. En esta ley se determinan los aspectos relacionados constitución, reglamento, aspectos relacionados con la reconstrucción (en caso de ser necesario), características de los bienes privados o de dominio particular, de los bienes comunes, de coeficientes de propiedad, contribución a las expensas comunes, personería jurídica, fija los lineamientos para el funcionamiento de la asamblea general y del consejo de administración, determina las funciones del administrador y del revisor fiscal, da parámetros a seguir, para la solución de conflictos, procedimientos de los recursos y de las sanciones, las obligaciones económicas, que hacer en caso de incumplimiento de obligaciones no pecuniarias, manejo de las áreas sociales comunes y la participación comunitaria.

### **MARCO TEORICO**

---

<sup>22</sup> C.C. art. 9.

La administración es una labor eminentemente humana; es el hombre la materia prima tanto por su naturaleza como por sus fines. Por su naturaleza porque es realizado por él y por sus fines porque su finalidad es proporcionarse a través de la misma satisfacciones bien sean personales, laborales, etc., por lo cual se puede deducir que administrar es una tarea cuyo sujeto y objeto son el hombre.

### 7.2.1 Bienestar Social

Dentro de este contexto entra el bienestar social como un componente fundamental.

El bienestar social ha sido objeto de estudio en el transcurrir del tiempo, sin embargo uno de los investigadores con mayor aceptación es el premio Nobel Robert Solow.

Solow desarrolló una nueva comprensión de conceptos centrales de la economía- como las teorías de la justicia, la utilidad y el bienestar – donde combinó un extraordinario rigor analítico con la incorporación plena de una visión humanista y moral,

Pero además, en toda su abundante producción académica, ha demostrando que no existe contradicción entre desarrollar principios generales y ser relevante para poder entender mejor la realidad. Porque durante mucho tiempo la teoría supuso que era necesario trabajar con supuestos despersonalizados para que los modelos pudiesen representar un universo lo más amplio posible. Y para ello, supuso que todos los hombres estaban igualmente dotados de capacidad de elección, dominados por el principio del máximo placer. Las personas expresarían así su deseo de felicidad exclusivamente por medio de lo que consumen y no correspondía a la ciencia económica incursionar en otros criterios de "bien" que sean diferentes de lo que las personas eligen.

Desde esta perspectiva, entonces, mucho más que "estar contento" o "tener libertad", Solow plantea que el bienestar se logra a través de diversas combinaciones de "funcionamientos" que junto con algunos logros primarios tales como "estar bien alimentado, tener un techo decoroso, tener salud", debe incluir otros elementos de naturaleza psicológica, tales como " tener auto estima, poder elegir sus propias opciones, poder presentarse en público sin vergüenza, tomar parte en la vida comunitaria, etc." Y estos funcionamientos, tienen un valor intrínseco: es bueno que se trate de lograrlos, más allá de que las personas los elijan. De tal manera, con una perspectiva valorativa, deja de lado la esencia de la teoría de las preferencias reveladas por el consumo.

Pero para poder lograr el bienestar (o sea, esta combinación concreta de funcionamientos), las personas deben contar con ciertas capacidades. El conjunto de tales capacidades representa la oportunidad que tiene una cierta persona para lograr el bienestar. Y, por tanto, ese conjunto de capacidades representa la verdadera dimensión de la libertad de una persona. Se es más libre cuando se cuenta con más herramientas para lograr una vida plena, feliz.

Aumentar las capacidades es, entonces, un imperativo ético porque hace a las personas más integralmente tales; y ese trabajo por las capacidades que permiten mejores funcionamientos está mucho más allá de lo que revelan los indicadores de ingreso o producto. Muchos países con altos niveles de ingreso tienen expectativas de vida menores que otros que les siguen en la escala; y esto solo puede entenderse cuando se

analiza cómo se llevan adelante las políticas de educación o salud, cuáles son los niveles de violencia en que viven especialmente los más pobres o cuáles las características de la participación comunitaria.

Todas estas ideas abren un riquísimo campo de reflexión y acción, en especial en lo referido a las políticas sociales. La primera -y más obvia- implicancia es el cuestionamiento a la hipótesis del "derrame". Como decíamos antes, la posibilidad de transformar ingresos en mejores condiciones de vida requiere de mucho más que lo que puede suponer esta visión pasiva ligada al crecimiento general de los ingresos. Y por esta misma razón se amplían los criterios de intervención y efectividad para la asignación de recursos sociales. La idea central de la política social debe ser la de extender el rango de libertad de las personas, trabajando junto con ellas en ampliar la frontera de sus capacidades incluyendo, no solo la disponibilidad de recursos materiales sino también aquellas que permiten modificar, en su esencia, las restricciones impuestas por la pobreza.

### **7.2.2 Administración por objetivos - APO**

Otro aspecto a tener en cuenta es el tipo de administración que se propuso, cuya base fue la administración por objetivos. Tomando como marco teórico la teoría expuesta por **Agustín Reyes Ponce**.

Ponce, enfoca y explica el tema de la administración por objetivos basado en el ciclo o proceso de sistemas administrativos en el que intervienen cuatro (4) etapas:

Fijación de Objetivos  
Revisión y retroalimentación previa  
Etapa de logro de objetivos  
Revisión final y reiniciación.

Define la administración como "La técnica que busca obtener resultados de máxima eficiencia, por medio de la coordinación de personas, cosas y sistemas que forman una empresa". O sea, una unidad económica que produzca algo, que obtenga resultados. No es lo mismo fijar objetivos que obtener resultados. Es necesario obtener los resultados esperados o mejores, utilizando métodos efectivos más eficaces con la coordinación óptima, pero para ello es imprescindible contar con el conocimiento de carácter técnico y principios científicos que soporten el diagnóstico y la decisión en las etapas administrativas que puedan variar para cada caso concreto (desde los modelos más simples hasta los más complejos).

En consecuencia para desarrollar un modelo administrativo por objetivos es necesario referirse a un proceso administrativo concreto.

El autor agrega, basado en la teoría de Urwick, que en la administración existen dos aspectos fundamentales, llamados: "MECANICA Y DINAMICA ADMINISTRATIVA".

### **Mecánica administrativa**

“La Mecánica Administrativa”; investiga, analiza y determina como debe ser y como debe operar la empresa; es decir, la coordinación de las relaciones que deben existir y la formulación de planes y programas. Resumiendo en tres los elementos de la mecánica, quedaría:

**PREVISION.** Determinar que podemos hacer mediante objetivos, investigaciones y alternativas.

**PLANEACION .** Fijar sobre un plano las previsiones, involucrando al factor tiempo con la formulación de programas; el factor cantidades en los presupuestos, ya sea en unidades, en aspectos monetarios o financieros. Los procedimientos que fijan el “como” concreto de cada actividad. Las políticas que marcan los criterios o los grandes caminos que servirán de marco para alcanzar el objetivo que sirven de guía para una adecuada delegación.

**ORGANIZACIÓN.** La división de funciones, muy flexible y susceptible a cambios o supresiones, de acuerdo al sistema de Administración por objetivos que se adopte.

La fijación de niveles jerárquicos: Determinación de autoridad y responsabilidad correspondiente a cada caso.

El análisis de oficios el cual determina las funciones específicas para cada caso.

### **Dinámica administrativa**

El segundo aspecto fundamental en la Administración es “La Dinámica Administrativa”, que cuenta con tres elementos:

**INTEGRACION.** El reclutamiento y selección de personal; buscar las personas adecuadas para ejecutar las funciones encomendadas. **Inducción:** Consiste en la adecuación del personal nuevo y el acoplamiento de los antiguos a los cambios en la Empresa.

**Desarrollo:** Comprende el adiestramiento práctico, la capacitación teórica y la formación.

**DIRECCION.** Es el pilar de la Administración por objetivos pues constituye un modo de concebir y ejercer la autoridad.

La correcta delegación es participar a otros, autoridad sin que se pierda responsabilidad por ella.

La comunicación, ya sea horizontal o vertical, tanto para fijar planes como para vigilar los resultados.

**CONTROL.** Se realiza entres (3) etapas: fijación, operación e interpretación de resultados. Qué controles deben establecerse y cuáles son más efectivos.

La operación la realizan los jefes, los empleados y si es el caso, especialistas en la materia.

La interpretación compara el logro con lo esperado. Así es posible determinar que la APO requiere de todos los principios administrativos clásicos y se desarrolla a través de estos. Además, muestra su gran utilidad aplicable a toda una gama de empresas o niveles jerárquicos, mediante el conocimiento de los objetivos.

### **Definición de objetivos**

Reyes Ponce define los objetivos que dirigen todo sistema propuesto. Dice que la palabra objetivo viene de dos raíces griegas que quieren decir “**OB-JACTUM**”: significa etimológicamente hacia-planear y denota hacia donde se quiere llegar: una meta concreta y precisa.

El objetivo es la base de todo el proceso administrativo.

### **Clasificación de objetivos**

#### **Objetivos Individuales y Colectivos.**

Existen objetivos individuales y colectivos en toda empresa y no siempre son armónicos entre sí, a veces hasta son opuestos radicalmente. Una de las metas de la Administración por objetivos es conseguir que los objetivos individuales se armonicen del mejor modo posible con los colectivos.

#### **Objetivos Generales y Particulares**

Se clasifican los objetivos en generales y particulares. Los particulares forman parte de otros objetivos más amplios y por ende son objetivos generales aquellos que se consiguen con los resultados de varios objetivos particulares o parciales. Un objetivo puede ser particular bajo un aspecto, pero general bajo otro, según se le compare con uno más amplio o más concreto. Su importancia radica en que para fijar los objetivos de una persona es necesario tener en cuenta los objetivos generales en el medio en donde actúa y así sucesivamente.

#### **Objetivos Básicos y Secundarios**

Los objetivos básicos son los principales. Los generales, y los objetivos subordinados o secundarios son aquellos particulares que son vitalmente necesarios para la consecución de un objetivo general. De otro modo, cuando en el logro de un objetivo secundario se encuentra la posibilidad de realizar algo útil, aprovechando la situación parcial en que esta localizado, entonces a este se le llamara un objetivo colateral cumplido.

#### **Objetivos a largo y a Corto Plazo**

Los objetivos a corto plazo son aquellos que su ejecución puede tardar hasta un año. Cuando implica más de un año la consecución de la meta son llamados a largo plazo o estratégicos y deben estar en casi todos los casos enfocados hacia los cinco años.

## Otros principios de la APO

**PRECISION:** Deben fijarse cuantitativamente y en forma directa e indirecta. En forma directa puede ser numéricamente, por dinero o por porcentaje. En forma indirecta pro su efecto, por su causa, su programa o su tiempo.

**FLEXIBILIDAD:** Dentro de un resultado la rigidez puede ser dañosa y por tanto es indispensable analizar cada acción por aparte, creando rangos de resultados máximos y mínimos. Además por otro lado, estableciendo planes alternos para soportar y calibrar el óptimo desarrollo del plan inicial.

**PARTICIPACION:** Se debe llamar a participar a todos los jefes involucrados en la fijación de las metas que se van a realizar.

**REALIDAD:** Los objetivos deben ser fijados en tal forma que sean posibles de alcanzar y que estimulen al ejecutor a superarlos.

Los objetivos deben ser formulados por escrito y deben contestar a las preguntas: Qué, cuando, cómo, quién, donde y porqué. Entonces se encuentran con bases en APO que permiten acercarse al proceso de la APO.

## MARCO CONCEPTUAL

A continuación se definen algunos términos que servirán como guía para entender el enfoque de la investigación.

**Administración:** Manejo de recursos físicos, económicos y humanos encaminados a mejorar el bienestar de los habitantes de conjuntos residenciales de propiedad horizontal, contando con parámetros organizacionales que le permitan ser eficientes, eficaces y efectivos de tal forma que se adapte fácilmente a los cambios sociales del presente siglo.

**Bienestar:** conjunto de características que contribuyen en el bienestar y el funcionalismo de una persona en un momento dado. Debe abarcar los ámbitos físicos, psicológicos y sociales del individuo.

**Modelo de desarrollo administrativo:** Esquema que permite cambiar la administración de los conjuntos residenciales de propiedad horizontal, de un estado actual a un estado más desarrollado, permitiéndole contribuir de manera significativa al mejoramiento del bienestar tanto de los copropietarios como de sus familias.

**Normatividad:** Reglamentación vigente, relacionada con propiedad horizontal y convivencia.

## METODOLOGIA

### TIPO DE INVESTIGACIÓN

Los tipos de investigación utilizados son: Observación, descripción y análisis, en donde se seguirán la siguiente secuencia:

*Observación:* de lo observado en la vida cotidiana a los habitantes de conjuntos residenciales de propiedad horizontal, aspectos tales como: mal manejo administrativo, desconocimiento de normas tanto por parte de los copropietarios como de los miembros del consejo administrativo, recursos destinados exclusivamente a la conservación de bienes comunes y actividades esporádicas que no enriquecen a nadie, la falta de organización de la administración como tal, entre otros, dieron pie al nacimiento de la idea de hacer una investigación relacionada con la administración de la propiedad horizontal de uso residencial. Luego, fue necesario hacer una serie de observaciones a documentos relacionados con la propiedad horizontal de uso residencial, desde los inicios del hombre, en la época de las cavernas hasta la actual, así como también un ejemplo práctico a los procesos y documentos de un conjunto residencial, encontrando aspectos, tales como: La continua inasistencia por parte de los copropietarios a las reuniones de la Asamblea General tanto ordinarias como extraordinarias, como el desconocimiento de la Ley. El perfil del administrador no se adapta, en la mayoría de los casos a las necesidades reales de la administración y cuya gestión se traduce en acciones que no son trascendentales. Informalidad en la organización y administración, no hay políticas claras en el recaudo de cartera por concepto de cuotas de administración, la mayoría de los ingresos son invertidos en el sostenimiento y vigilancia de las áreas y los bienes comunes y subutilización de las áreas comunes. Aspectos que sirvieron para determinar el problema, formular una hipótesis, determinar variables, fijar objetivos, marcos de referencia, metodología, cronograma y presupuesto.

*Descripción:* Trabajo de campo. Se probarán los instrumentos de recolección de la información a través de una prueba piloto, (al 10% de la muestra y el censo, respectivamente), con el fin de realizar los ajustes necesarios y poder aplicarlos al total de la población objeto, cuyo fin es medir el comportamiento de las variables. Una vez llenadas las encuestas se procederá a la respectiva organización de los datos, su codificación y luego la tabulación.

*Análisis:* una vez descrito el comportamiento de las variables, se procederá a medir el grado de relación existente entre las mismas, o mejor dicho, el propósito real es determinar la incidencia de la variable independiente frente a la dependiente, comprobar hipótesis y finalmente dar una posible solución, lo cual se hará a través del análisis tanto vertical, como horizontal de las tablas; adicionalmente se mostraran los resultados a través de gráficas.

## **METODO DE INVESTIGACION**

El método a utilizar es el inductivo. Parte del estudio (diagnóstico) a una muestra, determinada estadísticamente a la administración de los conjuntos residenciales de propiedad horizontal, teniendo en cuenta todo los componentes de la misma, como son los copropietarios, administradores, personal de servicios generales y seguridad, a quienes se les aplicará una encuesta y cuyos resultados serán la base para la elaboración de un modelo de desarrollo administrativo.

## **ESPACIO ESTADISTICO**

La investigación se va a realizar teniendo en cuenta los conjuntos residenciales de propiedad horizontal localizados en la ciudad de Bogotá, cuyos habitantes, en su gran mayoría, proceden de distintos lugares. Según el estrato en que viven así mismo es su nivel de ingresos, ya que al estar ubicados en un estrato alto, los ingresos requeridos para subsistir son mayores y así sucesivamente.

## UNIVERSO ESTADISTICO

El universo estadístico lo comprenden 35 conjuntos residenciales (ver anexo), localizados en la zona 15<sup>23</sup>, cuyas características son:

Comprenden 12250 unidades familiares

Posee un administrador cada uno, para un total de 35

Cada conjunto cuenta con un promedio de 5 personas (175 en total) para efectos de seguridad, los cuales son contratados a través de una empresa especializada en vigilancia.

El servicio de mantenimiento lo realizan 3 aseadoras (Total 105) y un jardinero (total 35), los cuales son contratados directamente por la administración.

La Asamblea de copropietarios esta conformada por cada dueño de las respectivas unidades familiares y su participación en la misma es acorde al coeficiente de propiedad.

El consejo de administración lo componen 8 miembros por conjunto (total 280), que deben ser copropietarios, quienes tienen diferentes cargos (Presidente, Vicepresidente, Tesorero, Secretaria y Vocal, con sus respectivos suplentes).

Los habitantes de las unidades familiares oscilan entre 0 (período de gestación) y 72<sup>24</sup> años de edad.

De acuerdo al estrato en que viven, se puede afirmar que son personas con un nivel de vida medio, la mayoría termina su bachillerato y pueden acceder a la universidad.

Sus ingresos deben ser superiores al salario mínimo mensual vigente, de tal forma que le permita llevar la carga económica, acorde a las exigencias del lugar en que vive.

## MUESTRA

El objetivo del muestreo es considerar el mayor número de unidades con el menor margen de error posible. Para que sea representativa la muestra se requiere que el universo estadístico tenga la misma posibilidad de ser seleccionada, motivo por el cual la

<sup>23</sup> Se escogió como universo esta localidad, debido a que fue la única de la cual se pudo obtener información.

<sup>24</sup> Promedio de vida de una persona en Colombia, actualmente.

muestra debe ser elegida a través de métodos estadísticos, más si se tiene en cuenta la falta de experiencia, para este caso, del investigador.

Para determinar la muestra se tendrán en cuenta los siguientes parámetros:

El tamaño de la población es de 280 miembros del consejo de administración, 12.250 copropietarios, 140 empleados de servicios generales, 175 personas de seguridad, nivel de confianza o seguridad de 95%, precisión del 3%, proporción esperada del 5%.

La formula a aplicar es: 
$$n = \frac{N Z^2 p q}{d^2 (N-1) + Z^2 pq}$$

Donde

N= 12250, 280, 140 y 175 población  
 $Z^2 = 1.96^2$  nivel de confianza  

= 0.05 proporción esperada 5%  
 $q = 0.95$  1-p en este caso 1-0.05=0.95  
 $d = 0.03$  precisión, en este caso se desea el 3%  
n:? Muestra a determinar

Aplicando la formula, se tiene:

Para miembros del consejo administrativo:

$$n = \frac{280 (1.96)^2 0.05 * 0.95}{(0.03)^2 (280-1) + (1.96)^2 0.05 * 0.95} = 118$$

Para copropietarios:

$$n = \frac{12250 (1.96)^2 0.05 * 0.95}{(0.03)^2 (12250-1) + (1.96)^2 0.05 * 0.95} = 199$$

Para personal de servicios generales:

$$n = \frac{140 (1.96)^2 0.05 * 0.95}{(0.03)^2 (140-1) + (1.96)^2 0.05 * 0.95} = 83$$

Para personal de seguridad

$$n = \frac{175 (1.96)^2 0.05 * 0.95}{(0.03)^2 (175-1) + (1.96)^2 0.05 * 0.95} = 94$$

En resumen se tiene:

ESTRATO	NUMERO	MUESTRA
Miembros del Consejo de Admón	280	118
Copropietarios	12250	199
Servicios generales	140	83
Seguridad	175	94

## **CENSO**

Al ser, 35 conjuntos residenciales de propiedad horizontal, cada uno con un administrador, se aplicará la técnica del censo a cada uno de ellos, a través del cuestionario 1.

## **INSTRUMENTO**

Con el fin de darle una posible solución al problema, lograr los objetivos específicos propuestos y demostrar la hipótesis, la información se recolectará a través de cuestionarios.

El tipo de preguntas a manejar son abiertas y cerradas. Para evitar sesgo en la información se han hecho preguntas similares a los distintos “grupos”, con el fin de cruzar la información y ver la veracidad de la misma.

Se diseñaron cuatro cuestionarios a saber: (ver apéndice 1)

Cuestionario 1: Objetivo: realizar un diagnóstico a la administración de conjuntos residenciales de propiedad horizontal desde el punto de vista de los miembros del consejo de administración y los administradores.

Cuestionario 2: Objetivo: realizar un diagnóstico a la administración de conjuntos residenciales de propiedad horizontal desde el punto de vista de los dirigido a copropietarios

Cuestionario 3: Objetivo: realizar un diagnóstico a la administración de conjuntos residenciales de propiedad horizontal desde el punto de vista de las personas encargadas de la seguridad

Cuestionario 4: Objetivo: realizar un diagnóstico a la administración de conjuntos residenciales de propiedad horizontal desde el punto de vista del personal de servicios generales

## **FUENTES**

### **PRIMARIAS**

La fuente primaria de recolección de información en la presente investigación la constituyen los 35 administradores, los copropietarios, integrantes del consejo de administración, personal de servicios generales y seguridad, de los conjuntos residenciales de la zona 15, a quienes se les aplicará un cuestionario, para la obtención de los datos.

### **SECUNDARIAS**

La fuente secundaria utilizada para la recolección de la información serán todas aquellas que ofrezcan información sobre propiedad horizontal de uso residencial, bien sea:

Revistas: Camacol, Dane

Publicaciones: Las realizadas por la Lonja de propiedad raíz, Legis y otras.

Periódico: El Tiempo, Editorial de los sábados, Vivienda. Informes especiales del Espectador y otros.

Internet: [www.lalupa.com](http://www.lalupa.com), página colombiana, en donde se encuentra información sobre el tema, a nivel nacional.

Normatividad: emitida por los entes judiciales pertinentes.

Instituciones públicas: Alcaldía Mayor de Bogotá, DANE, Cámara de Comercio, Universidades, entre otras.

Instituciones privadas: Universidades, etc.

Bibliotecas y asesorías por parte de la UNAD.

## **PROCEDIMIENTO**

### **Recolección.**

La información primaria, se recolectará directamente por el investigador, a través de cuestionarios; el proceso a seguir es el siguiente:

Se empezará por los administradores de los 35 conjuntos residenciales, haciendo un contacto telefónico, en donde se le explicara de forma muy breve el objetivo del a llamada, pidiendo una cita de 30 minutos aproximadamente para poder llenar el cuestionario. La administradora se convertirá en la puerta de entrada a todos los integrantes de la muestra y será quien deba facilitar, en caso de ser necesario, los números telefónicos de los miembros del consejo de administración, a quienes hay que contactar, también, telefónicamente, debido a la amplitud del cuestionario.

De igual forma, la administración dará el permiso correspondiente para aplicar el cuestionario a los copropietarios y al personal de servicios generales (aseadoras, jardinero y celadores), cuyo contenido es muy corto y no quita mucho tiempo, facilitándose de esta manera, realizar el contacto personalmente.

A los administradores y miembros del consejo, se hará de acuerdo a la hora que ellos dispongan. A los de servicios generales, en horas diurnas y a los copropietarios en horas nocturnas o fines de semana.

La información secundaria se recolectará, de manera continua, leyendo periódicos, revistas, informes, realizando visitas a las entidades públicas y privadas, como también

visitar bibliotecas, además de las asesorías por parte del tutor de la asignatura Proyecto Fase de Investigación II y III.

### Orden y clasificación

Inicialmente se codificarán las respuestas, con un código de tipo alfanumérico de 7 caracteres (ver cuadro 4), por ejemplo: c1p11.1, en donde los dos primeros caracteres representan el número del cuestionario, los siguientes el número de la pregunta, teniendo en cuenta que una pregunta puede tener una sola respuesta o varias. Cuando el sujeto puede dar varias contestaciones, se considerará cada una como una variable distinta dentro de la codificación. Seguidamente, la información se organizará en matrices de datos (ver cuadro 5) de n columnas por n filas, según sea el caso. En la primera columna aparecerán las preguntas con el código que identifica a cada uno de los sujetos (índices) y en las restantes, las respuestas a cada una de las preguntas.

**Cuadro 4. Codificación de datos cuestionario n**

Que tipo de contrato tiene?	
A término fijo	C1p1.1
Indefinido	C1p1.2
.	.
.	.
.	.

Fuente: Datos del autor.

**Cuadro 5. Matriz de Datos Cuestionario n**

Que tipo de contrato tiene?	ADMON	MIEMBROS CONSEJO
A término fijo C1P1.1	X	X
Indefinido C1P1.2		X
.	.	.
.	.	.

Fuente: Datos del autor.

### Tabulación

Con base en las preguntas, se determinaron las variables con sus respectivos indicadores (ver apéndice 2). La tabulación se hará a través de una hoja de cálculo para facilitar el análisis de la misma.

### Análisis

Una vez tabulada la información se procederá a realizar un análisis de tipo vertical con el fin de observar la incidencia de cada uno de los indicadores sobre el total de la población.

De igual forma se hará un análisis de tipo horizontal, para establecer las diferencias o similitudes entre los distintos grupos que componen la población y la relación entre variables. Lo anterior, con el fin de comprobar la validez de la hipótesis, objetivos específicos y problema.



### CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES	TIEMPO																			
	2002										2003									
	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT
	1º2º3º4º																			
Inducción, elaboración de anteproyecto	—————																			
Elaboración del proyecto					—————															
Trabajo de campo Recolección de información							—————													
Orden, clasificación y tabulación de la información												—————								
Análisis de la información														—————						
Diseño del modelo de desarrollo admitivo																				—————
Consolidación a través del trabajo de grado																			—————	
Presentación de la tesis a jurados ajustes y correcciones																				—————
Sustentación																				

Nota: Esta investigación se va a desarrollar basada en la guía dada por el tutor de la materia Proyecto Fase de Investigación, por lo cual es necesario presentar informes, los cuales se entregaran acorde a las fechas fijadas en común acuerdo con el docente.

Con el fin de poder optar el título una vez terminadas materias, se debe sustentar entre la primera y segunda semana de octubre de 2003, ya que la universidad exige como requisito de la documentación, con mínimo 45 días antes de la ceremonia de grado.

---

## 10. PRESUPUESTO

<b>INGRESOS</b>		<b>EGRESOS</b>	
Recursos propios	\$1.150.000	Papelería	\$200.000
		Transporte	\$200.000
		Transcripción	\$300.000
		Otros gastos	\$150.000
		<b>TOTAL</b>	<b>\$850.000</b>
		<b>INVERSIONES</b>	
		Libros	\$300.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$1.150.000</b>		<b>\$1.150.000</b>

---

**APENDICE 2  
CUESTIONARIOS**

---

## CUESTIONARIO 1

ENCUESTADOR: DEISY HERNANDEZ SOTTO

FECHA: \_\_\_\_\_ NUMERO: \_\_\_\_\_

**OBJETIVO:** Realizar un diagnóstico a la administración y miembros del consejo de administración, de conjuntos residenciales de propiedad horizontal.

### ASPECTOS GENERALES

Conjunto residencial: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_ Estrato \_\_\_\_\_

Nombre : \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_ Antigüedad en cargo: \_\_\_\_\_

Nivel académico: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_

Empleo anterior (únicamente para administrador): \_\_\_\_\_

Descripción del cargo: \_\_\_\_\_

---

---

Función básica del cargo: \_\_\_\_\_

---

Funciones específicas: \_\_\_\_\_

---

---

Funciones generales: \_\_\_\_\_

---

---

Funciones de dirección (admón) \_\_\_\_\_

---

### ASPECTOS TECNICOS

#### ORGANIZACIÓN

1. Bajo qué normatividad se rige la administración? \_\_\_\_\_

---

2. Han tenido dificultades en la aplicación de la normatividad?  
SI\_\_\_ NO\_\_\_ NO SABE\_\_\_

3. Cual: \_\_\_\_\_

- 
4. Considera usted que el equipo administrativo es suficiente y adecuado? SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_ NO SABE\_\_\_\_\_
5. Existe una línea de autoridad definida desde la Asamblea de copropietarios hasta el último de los niveles?  
SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_ NO SABE\_\_\_\_\_
6. Existen políticas por escrito generales y/o particulares?  
SI\_\_\_ NO\_\_\_ NO SABE\_\_\_\_\_
7. A quienes se han dado a conocer? Empleados\_\_\_\_\_ copropietarios\_\_\_  
Asamblea\_\_\_ Consejo de Admón\_\_\_ Otros:\_\_\_\_\_
8. Hay control sobre las políticas establecidas? SI\_\_\_ NO\_\_\_ NO SABE\_\_\_\_\_
9. Durante su periodo como administrador(a), cual cree que ha sido la política establecida más eficaz?\_\_\_\_\_
10. Considera usted que están satisfechos los copropietarios con la organización actual de la admón? SI \_\_\_\_\_ NO\_\_\_ NO SABE\_\_\_\_\_
11. Porque:\_\_\_\_\_
- 
12. Cuenta la administración con una estructura organizacional?  
SI\_\_\_ NO\_\_\_ NO SABE\_\_\_\_\_  
(verificar)
13. Considera usted que la estructura de organización de la administración es adecuada para las expectativas de los copropietarios?  
SI \_\_\_\_\_ NO\_\_\_ NO SABE\_\_\_\_\_
14. Se dispone de:  
Reglamento interno de trabajo\_\_\_\_\_  
Manual de funciones del administrador, fuera del estipulado por Ley\_\_\_\_\_  
Manual de funciones para cada cargo \_\_\_\_\_  
Manual de procedimientos:\_\_\_\_\_  
Manual de formas \_\_\_\_\_  
Manual de correspondencia\_\_\_\_\_
15. Desarrolla la administración funciones de previsión y planeación por escrito?  
SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_ NO SABE\_\_\_\_\_
16. A que plazos? Corto\_\_\_\_\_ Mediano\_\_\_\_\_ Largo \_\_\_\_\_
17. Quien participa en la realización de los planes?  
Copropietarios\_\_\_\_\_ Delegados de bloque\_\_\_\_\_

- 
18. Consejo de admón \_\_\_\_ Administrador (a)\_\_\_\_\_
- Hay continuidad en la planeación previamente establecida por otro administrador?  
SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_ NO SABE \_\_\_\_  
Porque \_\_\_\_\_
19. Se planean actividades encaminadas a mejorar la calidad de vida de los copropietarios? SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_ NO SABE \_\_\_\_
20. Cuales: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
21. Se ha gestionado con entidades públicas o privadas (bien sea universidades, ONG, Alcaldía, Secretaría de Salud), para la realización de programas dirigidos a los copropietarios o a sus familias? SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_ NO SABE \_\_\_\_
22. Considera usted adecuada la comunicación y coordinación entre admón, copropietarios, consejo de administración y empleados.  
SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_ NO SABE \_\_\_\_
23. Considera usted que el sistema de seguridad implantado en el conjunto es el adecuado? SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_ NO SABE \_\_\_\_
24. Considera usted que el mantenimiento de las áreas comunes, es acorde a las necesidades? SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_ NO SABE \_\_\_\_
25. Considera usted que los empleados cuentan con los recursos necesarios para el buen desempeño de sus labores? SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_ NO SABE \_\_\_\_
26. Que tipo de control ejerce el consejo a la administración? \_\_\_\_\_
- 
27. Como supervisa el consejo el cumplimiento de las funciones administrativas?  
\_\_\_\_\_
28. Como evalúa el consejo la efectividad de la administración? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
29. Como es la coordinación entre el consejo y la administración? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### RECURSOS

30. Dispone la administración de programas, por escrito, de:
- |                                    |                              |
|------------------------------------|------------------------------|
| Mantenimiento de las áreas comunes | SI ____ NO ____ NO SABE ____ |
| Servicio de Aseo                   | SI ____ NO ____ NO SABE ____ |
| Mantenimiento de equipos           | SI ____ NO ____ NO SABE ____ |

- 
- Tanques de almacenamiento de agua SI\_\_\_NO\_\_\_NO SABE\_\_\_  
Maquinaria y equipos SI\_\_\_NO\_\_\_NO SABE\_\_\_
31. Cómo se realizan las compras? \_\_\_\_\_
- 
32. Cada cuanto realizan las compras? Mensual\_\_\_ trimestral\_\_\_ semestral\_\_\_  
Otro\_\_\_\_\_
33. Cuentan con presupuesto definido para las compras?  
SI\_\_\_ NO\_\_\_ NO SABE\_\_\_
34. Que controles realizan a las compras? \_\_\_\_\_
- 
35. Se cuenta con un procedimiento para el registro y control de las cuentas por pagar a proveedores? SI\_\_\_NO\_\_\_NO SABE\_\_\_
36. Se han establecido contratos especiales con proveedores de insumos?  
SI\_\_\_NO\_\_\_NO SABE\_\_\_
37. Existe un sistema de evaluación de proveedores? SI\_\_\_NO\_\_\_NO SABE\_\_\_
38. Cuenta con un sistema de registro (kardex) de entrada y salida del almacén?  
SI\_\_\_ NO\_\_\_ NO SABE\_\_\_
39. Cuenta con algún control para entrega de insumos a los empleados? SI\_\_\_  
NO\_\_\_ NO SABE\_\_\_
40. Esta actualizado el inventario físico? SI\_\_\_ NO\_\_\_ NO SABE\_\_\_
41. Quien interviene en la realización del inventarios físico?  
Administrador\_\_\_\_\_  
Consejo de administración\_\_\_\_\_  
Revisor Fiscal\_\_\_\_\_
42. Con que frecuencia se practica?  
Mensual\_\_\_  
Semestral\_\_\_  
Anual\_\_\_  
Otro\_\_\_\_\_
43. Están asegurados los bienes inmuebles? SI\_\_\_ NO\_\_\_ NO SABE\_\_\_  
Con que aseguradora? \_\_\_\_\_
44. Se tiene un control para las ordenes de impresión y fotocopiado?  
SI\_\_\_ NO\_\_\_ NO SABE\_\_\_

- 
45. Se tiene un control establecido para las llamadas telefónicas?  
SI\_\_\_ NO\_\_ NO SABE\_\_\_\_\_
46. RECURSOS FINANCIEROS
47. La información financiera está al día? SI\_\_\_ NO\_\_\_ NO SABE\_\_\_\_\_
48. Cual es el origen de los ingresos de la admón? \_\_\_\_\_
- 
49. Elaboran presupuesto SI\_\_\_ NO\_\_\_\_\_ NO SABE\_\_\_\_\_
50. Realizan ejecución presupuestal? SI\_\_\_ NO\_\_ NO SABE\_\_\_\_\_
51. Toman el presupuesto y lo confrontan con la ejecución presupuestal? Si\_\_NO\_\_\_  
NO SABE\_\_\_\_\_
52. Se compromete el presupuesto para las operaciones que así lo requieren?  
SI\_\_\_NO\_\_\_ NO SABE\_\_\_\_\_
53. Hay controles establecidos para el seguimiento de planes, programas y proyectos?  
SI\_\_\_ NO\_\_\_ NO SABE\_\_\_\_\_
54. Qué tipo de controles existen?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 
55. Cuanto es el porcentaje de deudores morosos? \_\_\_\_\_
56. Porque considera que no pagan?  
No tienen recursos económicos\_\_\_\_\_  
No quieren pagar\_\_\_\_\_  
Por estar en desacuerdo con la admón\_\_\_\_\_  
Otra\_\_ cual\_\_\_\_\_
57. A cuanto asciende la cartera? \_\_\_\_\_
58. Cuales son las medidas que ha tomado la admón para recuperar la cartera?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
59. Cual considera que es la dificultad de tipo legal que impide que el proceso de  
recuperación de cuotas de administración sea eficaz? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
60. Que tipo de inversiones tienen? \_\_\_\_\_
61. En que momento se depositan los ingresos causados? \_\_\_\_\_

---

RECURSO HUMANOS

62. Cual es el procedimiento que siguen para la contratación del personal?  
\_\_\_\_\_
63. Como coordina las actividades con los empleados?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
64. Que tipo de control ejerce a las actividades realizadas por los empleados?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
65. Como supervisa las actividades realizadas por el personal?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
66. Como evalúa el desempeño de las funciones del personal?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
67. Tienen establecido programas de capacitación para los empleados? SI\_\_\_NO\_\_\_  
NO SABE\_\_\_
68. Que tipo de capacitación:\_\_\_\_\_
- 

OBSERVACIONES

---

---

---

---

## CUESTIONARIO 2

ENCUESTADOR: DEISY HERNANDEZ SOTTO

FECHA: \_\_\_\_\_ NUMERO: \_\_\_\_\_

**OBJETIVO:** Realizar un diagnóstico a desde el punto de vista de los copropietarios de conjuntos residenciales de propiedad horizontal.

### ASPECTOS GENERALES

Nombre: \_\_\_\_\_

Conjunto residencial: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_

Propietario \_\_\_\_\_ Arrendatario \_\_\_\_\_ Estrato \_\_\_\_\_

### ASPECTOS TECNICOS

1. Conoce usted el reglamento de propiedad? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
2. Conoce la normatividad que regula la administración de la Propiedad Horizontal?  
SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
3. Asiste a todas las asambleas de copropietarios? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
4. Esta usted de acuerdo con la forma como se administra su conjunto residencial?  
SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
5. Considera que las acciones que lleva a cabo la administración mejoran su calidad de vida? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
6. En que tipo de actividades que ha programado la administración ha participado?  
Recreativas \_\_\_\_\_ Deportivas \_\_\_\_\_ Lúdicas \_\_\_\_\_ Otra \_\_\_\_\_ Cual \_\_\_\_\_
7. Conoce usted algún cronograma de actividades realizado por la admón?  
SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
7. Paga sus cuotas de administración? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_  
Porque? \_\_\_\_\_
8. Considera usted que la comunicación y coordinación con la administración es buena? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
9. \_\_\_\_\_
10. Existe un buzón para quejas o sugerencias de los copropietarios? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
11. Considera usted que el sistema de seguridad implantado en el conjunto es el adecuado? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

---

12. Considera usted que el mantenimiento de las áreas comunes, en cuanto aseo se refiere, es acorde a las necesidades? SI\_\_\_ NO\_\_\_

13. Como copropietario que le gustaría que le ofreciera la administración, que realmente le mejorara su calidad de vida?\_\_\_\_\_

14.

OBSERVACIONES

---

---

---

---

### CUESTIONARIO 3

ENCUESTADOR: DEISY HERNANDEZ SOTTO

FECHA: \_\_\_\_\_ NUMERO: \_\_\_\_\_

**OBJETIVO:** Realizar un diagnóstico a la administración de conjuntos residenciales de propiedad horizontal, teniendo en cuenta la opinión del área de seguridad.

#### ASPECTOS GENERALES

Conjunto residencial: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_ Nivel académico: \_\_\_\_\_

Antigüedad en el puesto: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_

Empleo anterior: \_\_\_\_\_

Funciones principales: \_\_\_\_\_

---

---

#### 2. ASPECTOS TECNICOS

1. Es usted contratado directamente por la administración o a través de una empresa especializada en seguridad? \_\_\_\_\_

2. Como coordinan las actividades con la administración?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. Que tipo de control ejerce la administración a las actividades realizadas por el área de seguridad?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. Como supervisa la administración actividades realizadas por el área de seguridad?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5. Como evalúa la administración el desempeño de las funciones del personal de seguridad?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6. Tienen establecido programas de capacitación para los empleados? SI \_\_\_ NO \_\_\_

Que tipo de capacitación: \_\_\_\_\_

7.

- 
8. Cuentan con reglamento interno de trabajo? SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_
9. Considera usted que la comunicación y coordinación con la administración es buena? SI\_\_\_NO\_\_
10. Considera usted que el sistema de seguridad implantado en el conjunto es el adecuado? SI\_\_\_ NO\_\_\_\_\_
11. Porque?\_\_\_\_\_

OBSERVACIONES

---

---

---

---

## CUESTIONARIO 4

ENCUESTADOR: DEISY HERNANDEZ SOTTO

FECHA: \_\_\_\_\_ NUMERO: \_\_\_\_\_

**OBJETIVO:** Realizar un diagnóstico a la administración de conjuntos residenciales de propiedad horizontal, teniendo en cuenta la opinión del área de servicios generales.

### ASPECTOS GENERALES

Conjunto residencial: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

Nivel académico: \_\_\_\_\_ Antigüedad en el puesto: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_ Empleo anterior: \_\_\_\_\_

Funciones : \_\_\_\_\_

---

### ASPECTOS TECNICOS

1. Es usted contratado directamente por la administración o a través de una empresa ? \_\_\_\_\_

2. Que tipo de contrato tiene? \_\_\_\_\_

3. Como coordinan las actividades con la administración?

\_\_\_\_\_

4. Que tipo de control ejerce la administración a las actividades realizadas usted ?

\_\_\_\_\_

Como supervisa la administración actividades realizadas por usted?

5. \_\_\_\_\_

Como evalúa la administración el desempeño de sus funciones ? \_\_\_\_\_

6. \_\_\_\_\_

---

7. Conoce usted el reglamento interno de trabajo? SI \_\_\_ NO \_\_\_

8. Conoce usted el manual de funciones de su cargo? SI \_\_\_ NO \_\_\_

9. Considera usted que la comunicación y coordinación con la administración es buena? SI \_\_\_ NO \_\_\_

- 
10. Maneja cronograma de actividades acorde a su labor? SI\_\_\_ NO\_\_\_
11. El cronograma de actividades es: mensual\_\_\_ Semestral\_\_\_ Anual\_\_\_
12. Ha recibido algún tipo de capacitación por parte de la administración?  
Si\_\_\_NO\_\_\_
13. Cual?\_\_\_\_\_
14. Considera usted que el sistema de seguridad implantado en el conjunto es el adecuado? SI\_\_\_ NO\_\_\_
15. Porque?\_\_\_\_\_
16. Considera usted que el mantenimiento de las áreas comunes, es acorde a las necesidades? SI\_\_\_ NO\_\_\_
17. Porque?\_\_\_\_\_
18. Cuenta usted con los elementos necesarios para la realización de su trabajo?  
Si\_\_\_NO\_\_\_

OBSERVACIONES

---

---

---

---

## BIBLIOGRAFIA

- ARRIVA, Favio. La multipropiedad. Valencia. España. Tirant lo Blanch. 1998.
- CAMACHO CASTAÑEDA, Alvaro Enrique. Administración de la propiedad horizontal. En: Conferencia Cámara de Comercio (2000: Bogotá).
- CAMACHO CASTAÑEDA, Alvaro Enrique. Administración de la propiedad horizontal. Manual Práctico. Bogotá: Legis Editores S.A. 2000.
- DIRECTORIO TELEFÓNICO. Páginas Amarillas. Bogotá: Publicar S.A. 2002.
- GIBSON, Natale, PORTO LEVA, Martha y otros. Historia de la Vivienda. Madrid: SM. 1985.
- HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto Y OTROS. Metodología de la Investigación. México. Mc GrawHill. 2000.
- LONDOÑO VALENZUELA, Antonio. VILLAMIL ROZO, Martín. Antología de doctrinas y Teorías Organizacionales. Bogotá. UNAD. 2000.
- MESA VELEZ, William. El nuevo régimen de la propiedad horizontal en Colombia. En: La revista de la construcción y remodelación CAMACOL, Edición No. 5. Bogotá. (junio de 2001)
- MOTTA VARGAS, Ricardo. Propiedad Horizontal. Ediciones ECOE. 1997
- NEGRI, José A. Régimen Argentino de la Propiedad Horizontal. Buenos Aires: ARAYU. 1953
- Nuevo Régimen de Propiedad Horizontal. Ley 675 de agosto 3 de 2001.
- Plan de Ordenamiento Territorial Bogotá 1999-2001.
- RAMIREZ CARDONA, Carlos. Teorías y Enfoques sobre administración. Bogotá. Unisur. 1993.
- REZA BECERRI, FERNANDO. Ciencia, Metodología e investigación. México. Alhambra Mexicana. 1997.