

**LAS INNOVACIONES ADMINISTRATIVAS EN EL NUEVO RÉGIMEN DE
PROPIEDAD HORIZONTAL**

VICTORIA BENREY

LILIANA CUJAR

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CHIA, PUENTE DEL COMUN
ENERO DE 2008

**LAS INNOVACIONES ADMINISTRATIVAS EN EL NUEVO RÉGIMEN DE
PROPIEDAD HORIZONTAL**

VICTORIA BENREY

LILIANA CUJAR

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para
optar al título de Administrador de Empresas

Director:

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CHIA, PUENTE DEL COMUN
ENERO DE 2008

Nota de Aceptación

Presidente de Jurado

Jurado

Jurado

Bogotá, D.C. Enero de 2008

ADVERTENCIA

Ni la Universidad, ni el jurado de Grado,
serán responsables de las ideas
expuestas por los Graduados.

CONTENIDO

	Pág.
CONTENIDO	v
RESUMEN	viii
INTRODUCCIÓN	10
1. LOS PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS Y LA COPROPIEDAD	12
1.1 LAS ORGANIZACIONES	13
1.1.1 Tipos de organizaciones	15
1.1.2 Los consorcios	16
1.2 LOS ORGANOS DE ADMINISTRACIÓN DE COPROPIEDAD	18
Figura 1. Organigrama Actual	19
1.3 LOS PRINCIPIOS GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN	20
1.3.1 Principios de la administración científica	21
1.3.2 Principios generales de la administración horizontal	33
1.4 CARACTERÍSTICAS COMUNES DE LAS ORGANIZACIONES	34
1.4.1 Miembros de la organización	35
1.4.2 Algunas definiciones	36
1.5. EL AMBIENTE EXTERNO ORGANIZACIONAL	36
Tabla 1. Teoría administrativas	41
2. LA PROPIEDAD HORIZONTAL	42
2.1 EL RÉGIMEN DE PROPIEDAD HORIZONTAL	42
2.1.1 Los aspectos fundamentales	43
2.1.2 La Revisoría	44

3. EL ADMINISTRADOR DE PROPIEDAD HORIZONTAL	46
3.1 ASPECTOS LEGALES	46
3.2 ASPECTOS REGLAMENTARIOS	47
3.3 ASPECTOS TRIBUTARIOS	48
3.4 ASPECTOS DE PROVEEDURÍA	50
3.5 ASPECTOS DE SEGURIDAD INDUSTRIAL	51
4. LAS INNOVACIONES ADMINISTRATIVAS DEL REGIMEN DE PROPIEDAD HORIZONTAL	52
4.1 LA ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA	52
4.1.1 Misión	52
4.1.2 Visión	52
4.1.3 Valores	53
4.1.4 Principios	54
4.1.5 Objetivos	54
4.1.6 Políticas	55
4.2 CONSTITUCIÓN SOCIAL	56
4.2.1 Existencia y representación legal	57
4.2.2 Disolución social	57
4.2.3 Clima organizacional	59
4.2.4 Obligaciones de los copropietarios	59
4.2.5 Los bienes comunes y el espacio público	59
4.2.6 El manejo de cartera morosa	61
4.2.7 Los módulos de contribución	62

4.2.8 Captación de recursos extraordinarios	63
4.3 LA ADMINISTRACIÓN PARTICIPATIVA	65
4.3.1 El ciclo administrativo	65
4.3.2 La comunicación electrónica	67
4.3.3 Los procedimientos legales	67
4.3.4 El outsourcing de recursos	68
4.4 LA RESPONSABILIDAD DEL ADMINISTRADOR	68
4.4.1 Funciones del administrador	69
4.4.2 La auditoria y revisoría	70
4.5 LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS	71
4.5.1 El Comité de Convivencia	71
4.5.2 Sanciones administrativas en incumplimiento de obligaciones no pecuniarias	72
4.5.3 Conflictos de polución ambiental	73
CONCLUSIONES	75
BIBLIOGRAFÍA	80
GLOSARIO	82
ANEXO A. Propuesta de formato de acta	85

RESUMEN

Las innovaciones administrativas en el nuevo régimen de propiedad horizontal contenido en la Ley 675 del 3 de agosto de 2001, surgen de la actualización de conceptos previos y resultan en un marco de estudio para los administradores de empresa. Algunos cambios tales como la crisis de la construcción de vivienda, la dificultad de manejo y cobro de deudas por obligaciones de copropiedad en urbanizaciones o conjuntos residenciales y el reconocimiento de la importancia de zonas comunales residenciales como espacio público, han derivado en la introducción de mayores espacios democráticos de las jerarquías organizacionales, cargos y funciones de la administración de copropiedades.

Este trabajo formuló el problema de reconocer cuáles son las innovaciones en términos de organización, gestión y control administrativo que aporta el nuevo régimen de propiedad horizontal. Los objetivos son determinar las innovaciones de carácter administrativo del nuevo régimen de propiedad horizontal, reseñar su contenido en aspectos de gestión, administración y control de una organización, siempre con referencia a la estructura interna de una empresa convencional. Para ello, en el primer capítulo, se recuerdan los principios administrativos generales y algunos conceptos acerca de la organización, llegando al concepto de consorcio que corresponde al funcionamiento de los órganos de administración horizontal. En el segundo capítulo, se delinearán dicho régimen en sus fundamentos, haciendo énfasis en la revisoría. La tercera parte del trabajo divide en legales, reglamentarios, tributarios, de proveeduría y de seguridad industrial, los aspectos estrictamente administrativos del régimen. El quinto capítulo, interpreta la estrategia administrativa, el proceso de constitución con existencia y representación, su clima organizacional, su énfasis participativo, sus novedades en comunicación y contratación, la responsabilidad del administrador y sus funciones específicas. También, el importante factor de solución administrativa en conflictos de convivencia, incumplimiento de obligaciones no pecuniarias y polución ambiental. Finalmente, se reconoce el usual error de elección de vecinos o copropietarios con simpatías en la comunidad, pero sin conocimientos técnico-administrativos mínimos para ejercer su cargo, lo cual incide en fricciones internas, mal manejo de dinero, conflictos de convivencia, que la

intervención de un Administrador de Empresas con criterio empresarial puede evitar en una comunidad habitacional.

La metodología utilizada es de tipo descriptivo y analítico de la lectura de la ley con enfoque administrativo, teniendo como referencia las características de una empresa convencional productora de bienes o servicios.

INTRODUCCIÓN

La Ley 675 del 3 de agosto de 2001, por medio de la cual se estableció el nuevo régimen de propiedad horizontal en Colombia, fue expedida con el fin de actualizar una serie de conceptos contenidos en la normatividad previa. Sin embargo, es necesario un análisis relativamente exhaustivo para redescubrir cuáles son las nuevas conceptualizaciones y, tratándose de un régimen de administración de propiedad horizontal, en qué elementos se basan los principios que hacen de este nuevo régimen un marco de interés para el estudio de los administradores de empresa.

Esta nueva reglamentación se acoge a criterios derivados de los cambios en la última década observados en la crisis del sector de la construcción de vivienda, de la dificultad en el manejo de deudas originadas por obligaciones de copropiedad en urbanizaciones o conjuntos residenciales y de un mayor reconocimiento de la importancia de las zonas comunales residenciales como parte del espacio público, entre otros factores.

Esta nueva normatividad ha traído consigo elementos de innovación en la administración de copropiedades. La administración formal de vecinos en un espacio comunitario de vivienda como lo son los conjuntos residenciales, los conjuntos cerrados de vivienda, los conjuntos comerciales o los conjuntos de uso mixto, tiene jerarquías organizacionales, cargos y funciones para el buen manejo de la vida en común.

Este trabajo partió de la formulación del siguiente problema: ¿Cuáles son las innovaciones en términos de organización, gestión y control administrativo que aporta el nuevo régimen de propiedad horizontal como aplicables en otro tipo de organizaciones tales como las empresas convencionales de producción de bienes y prestación de servicios en otros sectores o actividades?

Se estudian las innovaciones que trajo el régimen de copropiedad en las áreas de estrategia administrativa, contable y financiera, relacionadas con factores como la organización, el personal, las fuentes de ingresos, los costos por servicios e insumos básicos, entre otros, bajo la perspectiva de

que toda copropiedad, al igual que las empresas particulares de bienes y servicios, es una empresa privada orientada a satisfacer necesidades públicas de índole comunal.

En el desarrollo, se plantean como objetivos específicos:

- 1) Determinar las innovaciones de carácter administrativo que contiene el nuevo régimen de propiedad horizontal para su orientación a la gestión y manejo de empresas convencionales;
- 2) Reseñar el contenido del nuevo régimen de propiedad horizontal en aspectos de gestión, administración y control de una organización;
- 3) Comparar la estructura interna de una empresa convencional con la que corresponde a la estructura administrativa de la persona jurídica que surge cuando un edificio o conjunto se somete al régimen de propiedad horizontal; y, finalmente,
- 4) Realizar el análisis de los aspectos administrativos que diferencian a la persona jurídica de carácter administrativo en un edificio o conjunto residencial para deducir cuál puede ser su aplicación en empresas convencionales.

1. LOS PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS Y LA COPROPIEDAD

La empresa es una unidad creada para producir bienes o servicios que satisfagan necesidades particulares. La empresa puede tener o no tener ánimo de lucro. Muchas de las entidades, instituciones o empresas destinadas a diversas actividades muestran claramente su calidad de organización empresarial que es sobre la cual se realiza el trabajo del profesional en Administración de Empresas.

Sin embargo, existen una serie de organizaciones que por su carácter aparentemente informal y por su espíritu comunal o colectivo, no parecen exigir esfuerzos de gestión similares a los que se perciben en el manejo de empresas más convencionales.

Es necesario que el Administrador de Empresas amplíe de manera transdisciplinaria su objeto de trabajo hacia algunas actividades que, como las comunitarias, cooperativistas, asociativas o de copropiedad, exigen de un enfoque profesional moderno que les aporte gestión dinámica, eficiencia administrativa y productividad a través de reducción de costos, puesto que su gran limitante son las fuentes relativamente fijas de ingresos. Son empresas en las cuales un estado de resultados, con ingresos y egresos presupuestados como iguales, parecería no exigir la importante intervención de profesionales de la Administración.

Por otra parte, en este tipo de organizaciones se convierte en un importante factor de gestión el aspecto político de postulación, elección, nombramiento y ejercicio de funciones por parte de los asociados, cooperados o comuneros. En el caso de los conjuntos residenciales, comerciales y mixtos, este proceso de selección de los administradores permite el nombramiento de residentes que pueden ser personas sin calificación administrativa.

Igualmente, el Administrador de Empresas, debe orientar su estudio a este tipo de procesos políticos de acceso al manejo y defensa de sus propios intereses y de los intereses de una comunidad residencial, por cuanto las estrategias de negociación y de conciliación de conflictos deben ser parte de su material de trabajo administrativo.

El análisis de los elementos de innovación administrativa que tiene el nuevo régimen de copropiedad, permitirá aportar elementos de eficiencia en negociación de proyectos de desarrollo dentro de una comunidad residencial, solución de conflictos entre residentes por parte de los administradores, manejo de presupuesto restringido, opciones de financiamiento diferentes a las cuotas ordinarias establecidas, entre otros aspectos, como temas de interés académico y práctico para el Administrador de Empresas.

Cabe considerar que, al adentrarse en temas diferentes a los relacionados con empresas convencionales, el Administrador de Empresas encuentra otras potenciales fuentes de ingresos como consultor externo o como contratista de sus servicios profesionales para empresas administradoras de conjuntos residenciales, que es el tema del presente trabajo.

1.1 LAS ORGANIZACIONES

El ser humano no vive aisladamente sino en continua relación con sus semejantes, interacción entre organismos humanos que difiere profundamente de las que existen entre objetos meramente físicos y no biológicos. En las interacciones humanas, ambas partes se relacionan mutuamente, una influye en la actitud que la otra irá a tomar y viceversa. En razón de sus limitaciones individuales, los seres humanos son obligados a cooperar unos con otros para alcanzar ciertos objetos que la acción individual aislada no conseguiría, por esta razón se agrupan formando organizaciones.

Existen diferentes definiciones de organización: la organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. La cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización, que se da solamente cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a contribuir con acción hacia un propósito común.

Algunos consideran una organización como "un sistema discernible de

interacción relativamente permanente y relativamente compleja"¹. Las organizaciones pueden ser observadas de manera funcional como series de interacciones estandarizadas entre actores. Más que la colección de actores, lo que interesa son las interacciones que ocurren entre ellos, es decir que las organizaciones son algo más que simplemente la suma de sus partes individuales.

Richard Hall ha señalado que "la organización es una colectividad con límites relativamente identificables, con un orden normativo, con escalas de autoridad, con sistemas de comunicación y sistemas coordinados de aislamiento. Esta colectividad existe sobre una base relativamente continua en cuanto a medios se refiere y se ocupa de actividades que por lo general se relacionan con una meta o un conjunto de fines"².

Las organizaciones son entidades complejas que como entes sociales son creados, nacional e internacionalmente, para el logro de determinados objetivos, mediante el uso del trabajo humano y recursos materiales de carácter tecnológico, como equipos, maquinaria, instalaciones físicas o un "know how" específico.

Hay constante interés por escudriñar la naturaleza, estructura y dinámica de las organizaciones, tanto en el medio empresarial como en el académico, con el fin de lograr la mejora constante de las prácticas gerenciales y administrativas.

Las organizaciones constituyen una porción muy significativa del objeto sobre el cual se aplica la ciencia administrativa. La administración del Estado, del sector privado o de sectores cooperativos, comunitarios o mixtos, en general, ha merecido una mayor atención en sus áreas convencionales de administración financiera, de mercados, de la producción o de personal.

En la realidad actual y aun más hacia el futuro, las organizaciones tienen

¹ HAAS y DRABEK, citados en: ABRAVANEL y otros. *Cultura organizacional*. Legis, Fondo editorial, 1994, p. 102

² Citado en: ABRAVANEL y otros, *ibid.*

una vital importancia en el desarrollo económico. Bien vale la pena señalar la necesidad de estudiar las organizaciones, buscar su mejoramiento, preparar los especialistas en el tema, utilizar críticamente adaptando a las condiciones particulares de cada medio económico y social los conocimientos y herramientas que para estos propósitos se han desarrollado en otras latitudes. Ello exige en todo caso tener claro qué es organización y qué es administración.

Organización y administración son términos interrelacionados pero conceptual y prácticamente denotan objetos diferentes. El concepto de organización es más amplio, no se circunscribe al de la empresa, y menos aun al de empresa productiva privada. Lo son también las comunidades religiosas, las fuerzas armadas y los sindicatos, las juntas de barrio de acción comunal y la liga de consumidores, entre otras.

En este sentido, los órganos de administración de conjuntos residenciales, mutuales o mixtos (comercial y residencial) entran en el campo de estudio de la organización.

1.1.1 Tipos de organizaciones. Las organizaciones son infinitamente variables y pueden clasificarse de acuerdo con la actividad que desarrollan en:

Industriales: cuya actividad primordial es la producción de bienes mediante la transformación de insumos o materias primas.

Comerciales: son aquellas actividades de intermediación entre productor y consumidor final, cuya función primordial es la compra, distribución y venta de insumos, productos semi-elaborados o productos terminados.

Servicios: como su denominación lo indica brindan un servicio y hacen parte de lo que se llama sector terciario de la economía.

Organizaciones formales e informales: según el grado de su estructuración, las organizaciones pueden ser formales en cuanto a que cumplan la

totalidad de requisitos legales vigentes, o informales, con referencia a que no reúnen las condiciones suficientes para ser tenidas en cuenta por el Estado como contribuyentes o personas jurídicas sujetas a todos los controles vigentes.

La empresa informal está débilmente organizada, genera puestos de trabajo que no aportan a sus empleados todas las ventajas legales o extralegales derivadas del ordenamiento laboral y, generalmente, no son sujetos de tributación de impuestos al erario público.

Finalmente, la empresa, en general, se define como toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes o para la prestación de servicios³. Una de ellas está representada en la figura del consorcio.

1.1.2 Los consorcios. Debido a que la administración de copropiedades funciona a la manera de un consorcio, se debe reconocer el tipo de figura empresarial que este representa. El consorcio es una figura empresarial que es sinónimo de sociedad y específicamente orientada a significar una unión de banqueros, personas o agentes dentro de un sistema financiero⁴. Sin embargo, su definición, su misión y funcionamiento no se circunscribe a dicho sistema.

El consorcio es una idea de asociación o unión entre varias personas para la gestión de intereses comunes o recíprocos, en todo caso, en la actualidad no constituye una simple asociación como las conocidas por el derecho privado, ni una sociedad mercantil o civil propiamente dicha, sino que ha venido a perfilarse como una nueva categoría jurídica, y ni siquiera exclusiva del derecho común, sino también como un modelo de colaboración en el campo del derecho público, para la promoción y ejecución de obras y servicios de interés general.

Dentro de dicho contexto, en la naturaleza consorcial no hay socios propiamente dichos, ni hay búsqueda de utilidades y rendimientos, ni

³ *CÓDIGO de Comercio, art. 25*

⁴ *LAROUSSE. Diccionario, ediciones Larousse, 1990, p. 251*

distribución de ganancias o pérdidas, sino un propósito de unión entre diversos entes administrativos, con o sin la colaboración de los particulares, para prestar un servicio o para ejecutar una labor, movidos por el interés público general o colectivo y actuando con una personalidad jurídica propia, distinta de la de los propios consorciados, que es sujeto de derechos y de obligaciones.

Hay dos tipos de consorcios: el consorcio voluntario y el consorcio contingente de la producción. El primero consiste en la coordinación de la producción y los cambios en la misma adquiriendo una de las siguientes formas, consorcio en la disciplina de los precios y condiciones de venta, dando la obligación a los participantes de prestar sus servicios y ofrecer sus productos por debajo de un precio mínimo. El segundo, implica que cada uno de los participantes no puede producir más de cierta cantidad de mercancías.

Desde hace dos décadas se autorizó en Colombia el funcionamiento de la figura consorcial. En el caso de la actividad de los consorcios de tipo comercial, éste se fundamenta en principios cooperativos, según los cuales se busca la captación de recursos del ahorro privado con destino a la formación de fondos en los que participan grupos de personas interesadas en la adquisición de determinados bienes o servicios mediante abonos anticipados, periódicos o excepcionales, de cuotas que comprenden el valor del bien o servicio ofrecido y los gastos de administración del fondo o gestiones del grupo correspondiente. La entrega de los bienes o servicios se efectúa mediante un sistema de adjudicaciones controlado por la Superintendencia Bancaria y la oficina de juegos y espectáculos⁵. La adjudicación del bien o del servicio se logra mediante la participación en un sorteo y si el estado de caja del grupo lo permite, se adjudica un segundo bien o servicio a quien ofrezca pagar el mayor número de cuotas futuras.

⁵ SUPERINTENDENCIA BANCARIA. Resolución 346 de 1982

1.2 LOS ORGANOS DE ADMINISTRACIÓN DE COPROPIEDAD

El régimen de propiedad Horizontal en Colombia fue estatuido con la Ley 182 de 1948, reglamentada por el Decreto 1365 de 1986, y complementado por las leyes 16 de 1985 y 428 de 1998.

Este régimen se refiere a una forma especial de dominio, denominada propiedad horizontal, en la que concurren bienes privados y derechos de copropiedad sobre el terreno y los demás bienes comunes, en conjuntos residenciales, comerciales o mixtos. El régimen de propiedad horizontal se sustenta en la necesidad de garantizar la seguridad y la convivencia pacífica en los inmuebles sometidos a ella⁶.

En este tipo de organización privada de carácter comunitario se condensan todos los elementos propios de un consorcio, pues no hay socios propiamente dichos entre los residentes de cada conjunto habitacional, ni se esperan utilidades del ejercicio administrativo, ni se distribuyen ganancias o pérdidas.

El propósito de unirse, con o sin la colaboración de personas o empresas particulares, es prestar el servicio de administración del conjunto, ejecutando labores que van de la simple vigilancia por seguridad, pasando por trabajos de aseo y mantenimiento, hasta llegar a la creación de fondos comunes para inversión en reformas locativas y ampliaciones, movidos por el interés público general y colectivo.

La administración en propiedad horizontal se convierte así en una organización empresarial destinada a proveer servicios y bienes. Igualmente, ella actúa como una persona jurídica propia e independiente de las personas naturales representadas en los propios residentes (consorciados). Esta persona jurídica es sujeto de derechos y de obligaciones en acuerdo con la reglamentación y el ordenamiento legal, emitidos por la parte gubernamental.

⁶ LEY 675 de 2001. Objeto.

La administración en propiedad horizontal tiene una jerarquía organizacional que va de la Asamblea General de Copropietarios, al Consejo de Administración, al Administrador general y a los diversos empleados, operarios o contratistas (ver figura 1). Se tienen una serie de proveedores de insumos y servicios, se generan gastos de administración y operacionales. Existen presupuestos ordenados y aprobados de gastos e inversiones.

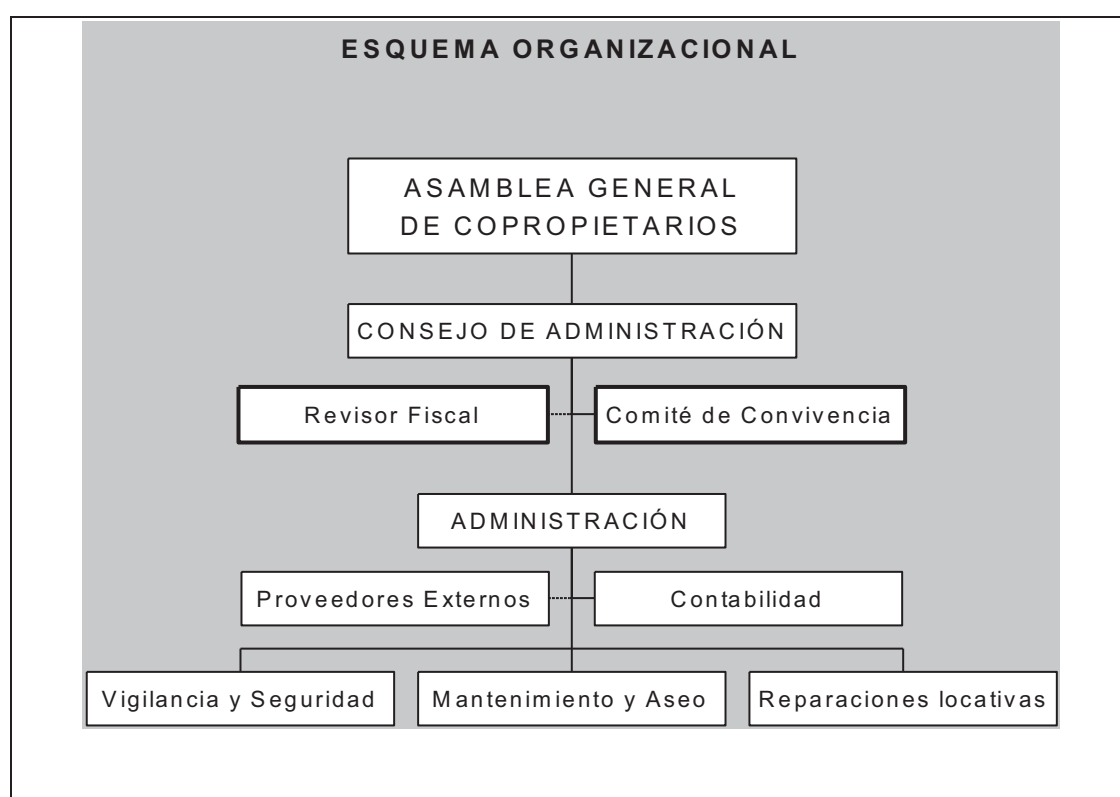


Figura 1. Organigrama Actual

De esta manera, la persona jurídica que administra un conjunto residencial, comercial o mixto, cumple, en principio con varios de los factores claves de la excelencia que es “una estructura simple y poco personal”⁷. Igualmente,

⁷ PETERS, Thomas J. y WATERMAN, Jr., Robert H. *En busca de la excelencia*. Editorial Norma S.A., 1992, pp. 301 a 312

tiene “acercamiento al cliente” (su cliente es el mismo residente propietario que la integra y administra directa o indirectamente) y cuenta también “autonomía y espíritu empresarial”, dado que se reglamenta a sí misma con base en un espíritu colectivo de asamblea de elección popular.

1.3 LOS PRINCIPIOS GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN

Los principios de la administración han sido esquematizados bajo el concepto de un proceso que se repite una y otra vez en lo que conforma el denominado ciclo administrativo. La administración de una empresa surge de una idea que se concreta con la planificación inicial, y se desarrolla hasta llegar a su control, para luego volver a planear con base en la retroalimentación de la información acopiada, con lo que se reinicia el ciclo. Dentro de una buena administración, cada actividad cumple de principio a fin el ciclo del proceso administrativo.

La gestión, planeación, organización, integración o coordinación, dirección y control, en el ciclo reúnen básicamente un precepto de estrategia en la cual no se deben perder de vista ni los objetivos del administrador, ni los recursos con que cuenta para su logro ni, finalmente, ratificar que unos se cumplen y otros se utilizan de la mejor forma posible.

El planeamiento se realiza mediante la formulación de preguntas acerca de ¿qué se quiere? ¿Con qué? y la organización se permite responder ¿cómo obtenerlo? Debe añadirse, la integración de personal, como un elemento que recuerda que las organizaciones y los procesos de las mismas tienen que suplir necesidades con recursos humanos. La dirección ordena con base en las decisiones hechas bajo un criterio claro. Finalmente, el principio de control contiene la supervisión del proceso en términos de cotejo de resultados con los objetivos preliminares. La ejecución provee respuestas concretas que deben retroalimentar como datos a tener en cuenta en la reestructura del nuevo ciclo, dentro de un proceso de calidad integral.

1.3.1 Principios de la administración científica. Los elementos teóricos aportados por Taylor, con énfasis básico en procesos administrativos relacionados con la industria, son igualmente válidos para procesos relacionados con empresas comercializadoras, de servicios, u orientados a cualquier otro tipo de actividad. Para Taylor, la gerencia adquirió nuevas atribuciones y responsabilidades descritas por algunos de los principios ya mencionados.

1. Principio de planeamiento: sustituir en el trabajo el criterio individual del operario, la improvisación y la actuación empírico-práctica por los métodos basados en procedimientos científicos. Sustituir la improvisación por la ciencia, mediante la planeación del método.

2. Principio de la preparación/planeación: seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes y prepararlos, entrenarlos para producir más y mejor, de acuerdo con el método planeado.

3. Principio del control: controlar el trabajo para certificar que el mismo esta siendo ejecutado de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto.

4. Principio de la ejecución: distribuir distintamente las atribuciones y las responsabilidades, para que la ejecución del trabajo sea disciplinada.

Estos principios conllevan otros implícitos en la administración científica, según Taylor:

- ❑ Estudiar el trabajo de los operarios, o personal operativo, descomponerlo en sus movimientos elementales y cronometrarlo para después de un análisis cuidadoso, eliminar o reducir los movimientos inútiles y perfeccionar y racionalizar los movimientos útiles.
- ❑ Estudiar cada trabajo antes de fijar el modo como deberá ser ejecutado.
- ❑ Seleccionar científicamente al recurso humano, de acuerdo con las tareas que le sean atribuidas.

- ❑ Dar a los trabajadores instrucciones técnicas sobre el modo de trabajar, o sea, proveerles un entrenamiento adecuado.
- ❑ Separar las funciones de planeación de las de ejecución, dándoles atribuciones precisas y delimitadas.
- ❑ Especializar y entrenar a los trabajadores, tanto en la planeación y control del trabajo como en su ejecución.
- ❑ Preparar la producción, o sea, planearla y establecer premios e incentivos para cuando fueren alcanzados los estándares establecidos, también como otros premios e incentivos mayores para cuando los patrones fueren superados.
- ❑ Estandarizar los utensilios, materiales, maquinaria, equipo, métodos y procesos de trabajo a ser utilizados.
- ❑ Dividir proporcionalmente entre la empresa, los accionistas, los trabajadores y los consumidores las ventajas que resultan del aumento de la producción proporcionado por la racionalización.
- ❑ Controlar la ejecución del trabajo, para mantenerlos en niveles deseados, perfeccionarlo, corregirlo y premiarlo.
- ❑ Clasificar de forma práctica y simple los equipos, procesos y materiales a ser empleados o producidos, de forma que sea fácil su manejo y uso.

Casi simultáneamente, en los textos especializados se habla de los 14 principios de administración de Fayol:

- 1. División del Trabajo:** Cuanto más se especialicen las personas, con mayor eficiencia desempeñarán su oficio. Este principio se ve muy claro en la moderna línea de montaje (he aquí la orientación hacia procesos industriales).

2. **Autoridad:** Los gerentes tienen que dar órdenes para que se hagan las cosas. Si bien la autoridad formal les da el derecho de mandar, los gerentes no siempre obtendrán obediencia, a menos que tengan también autoridad personal (Liderazgo).
3. **Disciplina:** Los miembros de una organización tienen que respetar las reglas y convenios que gobiernan la empresa. Esto será el resultado de un buen liderazgo en todos los niveles, de acuerdos equitativos (tales disposiciones para recompensar el rendimiento superior) y sanciones para las infracciones, aplicadas con justicia.
4. **Unidad de Dirección:** Las operaciones que tienen un mismo objetivo deben ser dirigidas por un solo gerente que use un solo plan.
5. **Unidad de Mando:** Cada empleado debe recibir instrucciones sobre una operación particular solamente de una persona.
6. **Subordinación de interés individual al bien común:** En cualquier empresa el interés de los empleados no debe tener prelación sobre los intereses de la organización como un todo.
7. **Remuneración:** La compensación por el trabajo debe ser equitativa para los empleados como para los patronos.
8. **Centralización:** Fayol creía que los gerentes deben conservar la responsabilidad final pero también necesitan dar autoridad suficiente a sus subalternos, para que puedan realizar adecuadamente su oficio. El problema consiste en encontrar el mejor grado de Centralización en cada caso.
9. **Jerarquía:** La línea e autoridad en una organización representada hoy generalmente por cuadros y líneas y líneas de un organigrama pasa en orden de rangos desde la alta gerencia hasta los niveles más bajos de la empresa.

- 10.Orden:** Los materiales y las personas deben estar en el lugar adecuado en el momento adecuado. En particular, cada individuo debe ocupar el cargo o posición más adecuados para él.
- 11.Equidad:** Los administradores deben ser amistosos y equitativos con sus subalternos.
- 12.Estabilidad del Personal:** Una alta tasa de rotación del personal no es conveniente para el eficiente funcionamiento de una organización.
- 13.Iniciativa:** Debe darse libertad a los subalternos para concebir y llevar a cabo sus planes, aun cuando a veces se cometan errores.
- 14.Espíritu de Corps:** Promover el espíritu de equipo dará a la organización un sentido de unidad. Dando como ejemplo: el empleo de comunicación verbal en lugar de la comunicación formal por escrito, siempre que fuera posible.

Para efectos del presente trabajo no se pierde de vista el conjunto de principios fundamentales en la administración, aportados por Taylor y Fayol, para el análisis del espíritu administrativo implícito en la Ley 675 del 2001, o régimen de copropiedad en Colombia. Esto se basa en el concepto de que toda organización tiene características comunes que permiten una aplicación integral de herramientas administrativas, con algunas innovaciones propias de la diferenciación específica y propia de cada actividad.

Los principales elementos que acerca de la concepción del hombre tiene este enfoque de la Administración Científica de F.W. Taylor, son los de autocracia y mecanicismo. Se identifica con una jefatura autocrática contraria de la gerencia partícipe y democrática⁸. Y con un enfoque mecanicista del trabajador como un recurso con las mismas condiciones inánimes de los materiales, insumos o medios de transporte dentro del

⁸ GARCÍA Madarriaga, Ricardo. *Revista Documentos No. 6, Centro de investigaciones. Universidad del Rosario, abril-junio de 1986, p. 46*

proceso lineal de producción, sin preocuparse por variables más humanistas como el talento, clima, empoderamiento o relaciones interpersonales dentro de una organización. Pertenecen al conjunto de las denominadas teorías de orden X.

La Administración Organicista ó enfoque estructuralista de Henry Fayol, nació de la necesidad de aplicar los conceptos válidos y relevantes de la teoría clásica.

Este enfoque se identifica por algunas características sobresalientes: el énfasis en la práctica de la administración, la aplicación relativa y no absoluta de los postulados de la teoría clásica y sobre todo en el eclecticismo abierto y receptivo. Buena parte de este enfoque se orienta a la descentralización del trabajo para volver éste más flexible.

Su concepción del hombre, observa al trabajador como parte de un todo e integrado al mismo mediante elementos de cooperación e integración mediante la departamentalización que divide el trabajo en actividades enlazadas orgánicamente⁹. El enfoque de Fayol, por su parte, podría pertenecer a las teorías de orden Y, en las cuales la justicia en la remuneración del personal, equidad mediante la amabilidad y la lealtad, estabilidad, aceptación de la iniciativa de grupo, son elementos sustanciales de su enfoque.

Por otra parte, gracias a los principales planteamientos del enfoque Burocrático de Max Weber, se concibe una mayor facilidad para el análisis de organizaciones que tienen gran incidencia en el beneficio común de la sociedad.

Weber aportó el enfoque de lo institucional al análisis administrativo. Los elementos organizativos de carácter legal, los racionales, en suma los burocráticos, generan parámetros de eficiencia y racionalización no sólo para sí mismos sino para el contexto que externamente les es propio.

⁹ MÉNDEZ Álvarez, Carlos Eduardo. *Reflexiones sobre teorías de la organización, cultura corporativa y tecnologías de gestión en la empresa colombiana. Curso Modelos administrativos y teorías de gestión. Lecturas sobre Teorías de la administración moderna. Universidad del Rosario. Facultad Administración de empresas, Especialización en mercadeo. p. 68*

De esta forma, los elementos de dicho enfoque son la formalización, las comunicaciones, las funciones y responsabilidades predeterminadas, previamente asignadas (quizá lo más característico de lo burocrático), la impersonalidad de las relaciones, la jerarquización de la autoridad y por tanto de la subordinación, las rutinas, procedimientos, la especialización del trabajador y la competencia interna. Todos como elementos previstos y escritos para ser seguidos como un marco de referencia común¹⁰.

Otro enfoque reconocido en la teoría administrativa es el correspondiente a las Relaciones Humanas de Elton Mayo. Dado que la concepción del hombre en enfoques como el de Frederick Taylor o Henry Fayol, observan al hombre como un recurso de producción con las mismas condiciones de los materiales, insumos o medios de transporte dentro de un proceso lineal de producción en serie, contienen elementos de mayor verticalidad en los conductos regulares de una organización y los niveles de autoridad de la misma, la cultura corporativa así derivada "se contrapone con los fundamentos de tecnologías de gestión que surgen a partir de la teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo"¹¹.

Esta teoría se basó en la experiencia de Hawthorne, que se caracterizó por hacer indispensable la conciliación y armonización de las funciones básicas de la organización industrial: La función económica de producir bienes y servicios para garantizar el equilibrio externo, la función social de distribuir satisfactoriamente entre los participantes de la producción para garantizar el equilibrio interno. El estudio de las necesidades de los empleados, el comportamiento de los mismos, los grupos informales, el aspecto emocional de los empleados, el despertar de las relaciones humanas dentro de las organizaciones son algunos de sus principales elementos.

De otra parte, la Escuela del Comportamiento ha planteado factores de tipo psicológico y sociológico en los procesos de motivación del hombre y en su

¹⁰ *Ibid.*, p. 63 y ss.

¹¹ MÉNDEZ Álvarez, Carlos Eduardo. *Enseñanzas de aplicar las tecnologías de gestión en la organización. Curso Modelos administrativos y teorías de gestión. Lecturas sobre Teorías de la administración moderna. Universidad del Rosario. Facultad Administración de empresas, Especialización en mercadeo. p. 14*

integración a la organización. El grupo humano, al cual se adscribe el trabajador individual, es una variable que condiciona la visión general que tiene el trabajador acerca de la empresa. Los individuos no actúan o relacionan aisladamente como individuos sino como miembros de grupos: "el comportamiento, las actitudes, creencias y valores del individuo se basan firmemente en los grupos a los cuales pertenece"¹².

Igualmente, son éstos parámetros de comparación con el grupo los que permiten la identificación de elementos diferenciales que permiten la comparación del individuo en sociedad permitiendo la aparición de consecutivas escalas de valoración que fueron analizadas, a partir de autores como Abraham Maslow, como elementos que mueven el comportamiento del individuo como recurso humano dentro de la empresa. Así, la empresa puede satisfacer los niveles inferiores de consumo básico a través del pago salarial provisto al trabajador pero si quiere alcanzar una mayor influencia en éste individuo y lograr de él los mayores rendimientos y la mejor compenetración con la cultura y el clima organizacionales, debe proveerle también la oportunidad de alcanzar niveles superiores de valores como el reconocimiento, la realización personal y la autoestima.

Más predominante es la visión sistémica, que con el paso de la modernidad ha llevado a rigurosas definiciones y formalizaciones de conceptos que han llevado al enfoque de sistemas. Este enfoque ha sido construido con lenguaje de la teoría de los conjuntos, de la lógica matemática o de la cibernética, entre otras formulaciones. Surge a través de planteamientos de Ludwig Von Bertalanffy, aunque la teoría tuvo muchos predecesores¹³. La idea fundamental es el reconocimiento del isomorfismo de las leyes (Isomorfismo y homomorfismo, formas diferentes y formas iguales) que rigen el funcionamiento de los objetos sistémicos de distintos tipos, como en el caso de los sistemas abiertos, que constantemente intercambian con un ambiente exterior. Luego, se agregan los estudios de Wiener que dieron origen a la cibernética, la investigación de operaciones, y su aplicación al

¹² LEWIN, Kurt. Citado por MENDEZ Alvarez en: *Reflexiones sobre teorías de la organización, cultura corporativa y tecnologías de gestión en la empresa colombiana. Curso Modelos.. op. cit., p. 61*

¹³ CHIAVENATO, Adalberto. *Teoría general de la administración*, editorial McGrawHill, 30. edición, citado en: MENDEZ Álvarez . *Reflexiones...*, op. cit., p. 63

campo administrativo de los diferentes sistemas sociales. El ordenamiento de los sistemas, se encuentra relacionado de manera proporcional con el conocimiento de ellos para su posterior dominio y direccionamiento. Este dominio o gobierno de los mismos, se basa en el grado de conocimiento o de información que se tenga de los sistemas.

Información, bajo este enfoque es entropía con signo contrario, pues se produce de manera inversa al grado de información que se tenga acerca del funcionamiento del sistema estudiado. Es así como el enfoque sistémico engloba al enfoque cibernético, o de conducción del sistema, cuyo fin principal era el estudio de las regulaciones en los organismos vivos y en las máquinas, distinguiéndose de la teoría de los sistemas generales de Von Bertalanffy ya mencionada.

Del estudio de la máquina se pasa al organismo transfiriendo las nociones de retracción, retroalimentación (feedback), y de finalidad, abriendo vía a la automatización y a la informática. Luego se da vuelta del organismo a la máquina, aportando las nociones de memoria y de reconocimiento de formas, de fenómenos adaptativos y de aprendizaje.

Bajo un enfoque sistémico, una institución social permite un análisis estructural de la jerarquía de valores humanos y conceptos de toda índole, del tipo de organización de los individuos dentro de ella y el análisis del grado de entropía, o grado de cambio de todos los elementos del sistema interno y de los canales y flujos de información que transmiten los esquemas culturales y organizacionales.

Desde un enfoque contrario a la cibernética como la posibilidad de gobernar un sistema desde su exterior, es decir en un sentido de input (afuera-adentro), está la homeóstasis o autorregulación del sistema, libre funcionamiento de mecanismos automáticos de equilibrio que actúan en un sentido de output (adentro-afuera).

La organización es un sistema cargado de información que a un mayor grado permite un mejor conocimiento de su funcionamiento, un menor grado de entropía, mayores niveles organizativos y una más clara estructura.

La Cultura de la Organización o cultura corporativa vista como el conjunto de valores, creencias, normas que comparten los individuos en la empresa dada una ideología que proviene de la interrelación social y de la conducta colectiva, y que supone una identidad que el hombre construye con todo ello. Son formas de comportamiento explícito, implícito, adquiridos o transmitidos, conformando una totalidad artística, moral, legal o consuetudinaria (de costumbres) que adquiere el hombre por ser miembro de una sociedad.

En el caso específico de la organización corporativa se supone su transmisión mediante la cultura organizacional. Podría afirmarse que la suma de culturas corporativas puede verse en gran parte como concretizador de la conciencia colectiva.

La cultura se conforma con rasgos materiales, de valores y de acción del hombre sobre la naturaleza y la sociedad. Una gran característica de la cultura organizacional es que se imparte a través de enseñanzas a los empleados¹⁴.

Una mejor manera de comprender la cultura, es dejar de considerarla en el plano de esquemas de comportamientos concretos, de costumbres, usos, tradiciones y conjuntos de hábitos y concebirla como sistemas de mecanismos de control, proyectos, fórmulas, reglas, directivas, o programas informáticos, que sirvan para regir el comportamiento¹.

La cultura considerada como un sistema ideacional, permite preguntarse acerca de las presiones internas o externas ejercidas sobre la organización que pueden causar discontinuidades entre su cultura y sus estructuras, fines y procedimientos, desincronización entre cultural y estructura de un sistema social, que puede significar su decadencia o un potencial revolucionario e innovador.

Por otra parte, el Clima Organizacional es un enfoque similar a la noción de cultura preconizada por algunas escuelas de pensamiento como la

¹⁴ VECCHIO, Robert. Citado en: MENDEZ Alvarez, Un marco teórico para el concepto de cultura corporativa. Op. cit., p. 9

cognoscitiva. Se concibe como percepción de los atributos esenciales y del carácter del sistema organizacional, en el cual el clima organizacional es el mapa cognitivo del individuo, elaborado con experiencias personales dentro de la organización y que suministra al miembro señales esenciales para poder adaptar su comportamiento a las exigencias y a los objetivos de la organización¹⁵.

El clima es una forma de competencia aprendida que permite al individuo interpretar las exigencias de la organización y comprender sus propias interacciones cotidianas con la organización y sus miembros.

La comprensión de esa cultura organizacional obliga a trazar la red compleja de las cogniciones individuales y las razones que impulsan a los individuos a comprometerse, a manera de cálculo idiosincrático que incita o no incita a contribuir en la preservación y prosperidad de la organización y en el esquema de los códigos que sirven para la predicción recíproca del comportamiento. Esta concepción se opone a las ideas generalizadas sobre la existencia de valores compartidos, de objetivos comunes y de significados colectivos.

Dentro de un análisis sistémico, una vez elaborado el esquema de interacciones, sufre la influencia de ciertos empleados que parecen imponer una definición particular de la situación a otros empleados que también se sienten obligados a aceptar, ya sea de buen grado o a la fuerza, esta interpretación de la realidad organizacional.

Las diversas formas organizacionales se caracterizan por niveles diferentes de compartir los valores, las normas y las expectativas, denominadas estructuras de importancia.

La tecnología de gestión que puede generar beneficios en la organización administrativa es la de Servicio al Cliente¹⁶: El servicio al cliente está definido como un enfoque total de la organización que hace de la calidad del

¹⁵ *Ibid. p. 16*

¹⁶ *Texto con base en: MENDEZ Álvarez. Elementos para transformar la cultura organizacional hacia la excelencia en el servicio al cliente, abril de 1999*

servicio, cuando lo recibe el cliente la fuerza número uno para la operación del negocio¹⁷.

En el enfoque de servicio al cliente, por tanto, el concepto de Momento de verdad es trascendente: este momento representa cuando el cual el cliente entra en contacto con cualquier aspecto de la organización y se lleva la primera impresión de la calidad de servicio. Aunque no sólo en esta oportunidad sino en las siguientes posibilidades que tenga de acceder a sus servicios.

Por ello, el concepto de calidad en el servicio al cliente en estos momentos de verdad es estratégicamente importante para la gestión eficiente de una organización: la Calidad del Servicio está en los detalles que interrelaciona al proveedor del servicio con los compradores del mismo. Este conjunto de detalles representa muchos puntos individuales de contacto.

El producto o valor agregado que provee el servicio es fundamental. El servicio es diferente de un producto físico o tangible. Su calidad es difícil de percibir y de asegurar.

Dado que no sólo los vendedores contactan con el cliente, cada empleado controla sus momentos de verdad ejerciendo dominio de su propio comportamiento hacia el cliente.

La relación en el momento de verdad entre cada empleado y cada cliente depende de la Cultura como representación de un contexto social que influye en la forma como la gente se comporta y se relaciona. De esta forma, una Cultura de servicio es aquella que influye en la gente para importarse y relacionarse con métodos orientados hacia el servicio o métodos con estilo dirigido al cliente primero.

¹⁷ ALBRECHT, Karl. *La revolución del servicio*, Legis, Serie empresarial, 1990.

OBJETIVOS:

- ❑ Conocer las expectativas y necesidades del cliente externo o usuario del servicio
- ❑ Mantener estadísticas de clientes
- ❑ Identificar las características del cliente interno y su propio proyecto de vida laboral
- ❑ Actualizar continuamente al empleado en principios y valores, en la forma de hacer servicio al cliente, mediante comunicación persuasiva.
- ❑ Exigir a los directivos apoyo y asistencia para manejar efectivamente los momentos de verdad.
- ❑ Cuestionar las reglas y sistemas que obstaculizan la excelencia del servicio de telecomunicación y los servicios de valor agregado.
- ❑ Diseñar o fortalecer el Control Interno en procesos de evaluación y retroinformación.

METODOLOGÍA:

- ❑ Conocer los clientes internos y externos de la organización.
- ❑ Diseñar estrategias de servicio
- ❑ Capacitar clientes internos en una nueva cultura corporativa del servicio
- ❑ Poner en práctica para su ejercicio permanente las estrategias diseñadas

BENEFICIOS ESPERADOS:

- ❑ Fortalecer la relación interpersonal
- ❑ Generar bienestar a nivel interno y externo
- ❑ Positivizar la imagen corporativa
- ❑ Integrar las actividades interna en esquema horizontal
- ❑ Indicar responsabilidades ante cliente externo o usuarios del servicio
- ❑ Motivar la autoestima en el cliente interno
- ❑ Generar competitividad mediante calidad del servicio

DIFICULTADES DE APLICACIÓN:

- ❑ Aspectos de orden político que inciden en alta rotación del cliente interno
- ❑ Inercia de los vicios burocráticos del pasado
- ❑ Ineficiencia derivada de exceso de personal
- ❑ Falta de continuidad en las políticas implementadas

ESTRATEGIAS DE IMPLEMENTACIÓN:

Una estrategia del servicio es una forma característica para la prestación de un servicio, inherente a las premisas de beneficio para el cliente y que establece una posición competitiva real que asegure que el cliente externo debe escoger a la organización frente a la competencia:

- ❑ Cimentar los enunciados de la misión de la organización.
- ❑ Aclarar los Valores tecnológicos y de servicio de la empresa
- ❑ Diseño de la estrategia del servicio
- ❑ Seguir el plan estratégico con base en un diagnóstico Dofa
- ❑ Mantener plan anual de desarrollo
- ❑ Asegurar el presupuesto operativo

1.3.2 Principios generales de la administración horizontal. Los principios generales que el administrador de copropiedades horizontales debe tener en cuenta como premisas de su gestión y que están de manera explícita o implícita en la Ley 675 de 2001:

- ❑ La administración de copropiedad es un consorcio.
- ❑ Todos los elementos administrativos que se tienen en cuenta en una empresa industrial o comercial, son aplicables en la administración de una copropiedad horizontal.

- ❑ El concepto de clima organizacional es fundamental en la administración horizontal
- ❑ Los bienes comunes son de carácter privado.
- ❑ La cartera de cobro es un elemento prioritario de atención administrativa
- ❑ Deben tenerse en cuentas los medios electrónicos de transmisión de datos para la atención de la comunidad
- ❑ El concepto de outsourcing es vitalmente importante y no tan costoso como se supone, facilitando la eficiente administración de recursos
- ❑ El control de la Revisoría Fiscal es un elemento de staff administrativo de gran importancia
- ❑ Los mecanismos de solución extralegal de conflictos y el Comité de convivencia son instrumentos administrativos y co-administrativos de gran importancia
- ❑ Los instrumentos de sanción pecuniaria y no pecuniaria deben agilizarse administrativamente
- ❑ El campo de los impactos ambientales de la vida en comunidad son un importante elemento de administración eficiente
- ❑ El Manual de funciones y procedimientos por excelencia es el Reglamento Interno de Copropiedad
- ❑ Los demás órganos de administración (Asamblea, Consejo) deben ser vistos por el administrador como pieza clave del éxito en el ejercicio de su cargo
- ❑ Los aspectos contables y legales son indispensables para una administración exitosa

1.4 CARACTERÍSTICAS COMUNES DE LAS ORGANIZACIONES

Todos los tipos de organización tienen elementos comunes, que son precisamente los que permiten el tratamiento eficiente por parte del profesional en Administración de Empresas:

- ❑ Tienen un propósito definido,
- ❑ Dicho propósito se expresa en términos de metas.
- ❑ Están compuestos por personas.
- ❑ Tienen una estructura, sistemática que define y limita el comportamiento de sus miembros.
- ❑ Sus administradores son sólo algunos de los miembros de esta.

1.4.1 Miembros de la organización. La subdivisión por niveles define y estratifica a quienes componen a una organización, aunque esta jerarquía es variable según los requerimientos propios de cada caso. Por ejemplo:

Niveles directivos

- ❑ Órganos deliberativos o decisorios, usualmente compuestos por asociados
- ❑ Órganos de control social, compuestos por responsables de algunos proyectos especiales o de las Auditorías de todo tipo
- ❑ Órganos de Dirección propiamente dichos
- ❑ Órganos de Asesoría y apoyo, como staffs o asesores internos y externos.

Niveles ejecutivos

Órganos Ejecutivos, como las Presidencias o las Gerencias, dependiendo de la magnitud de la organización y de sus valores institucionales, con sus correspondientes subdivisiones.

Son administradores que dirigen actividades de otros. Usualmente se dividen por líneas o niveles, que van desde cargos como supervisores, capataces, pasando por Jefes de departamento, líderes de proyecto, jefes de unidad, administradores de distrito e, incluyendo, según el caso, Vicepresidentes, directores administrativos, entre otros similares.

Niveles operativos

Como son contabilidad, cartera, compras, personal, producción, ventas, administración, entre otras muchas divisiones y según los procesos internos propios de cada organización. Trabajan en cualquier tarea o trabajo sin tener que supervisar personas.

1.4.2 Algunas definiciones. Algunas definiciones propias de una organización son:

Una organización es un sistema con unidad de empresa, es decir, es un conjunto de elementos interrelacionados entre sí para el logro de los objetivos. Son ejemplos de organizaciones las universidades, escuelas, gremios, oficinas gubernamentales, iglesias, grandes corporaciones, empresas industriales, entre otras muchas.

La organización logra objetivos a través de actos administrativos.

Cualquiera que sea el nivel que ocupe el directivo o administrador dentro de un organismo social tendrá determinado grado de responsabilidad en la administración del organismo.

El directivo o administrador debe de poseer un conjunto de conocimientos sistematizados para planear, organizar, dirigir y controlar las actividades del grupo que comanda con el fin de lograr los objetivos organizacionales.

La administración comprende la interrelación de recursos humanos, materiales y financieros para el logro de los objetivos. Existe una dirección hacia objetivos a través de personas mediante técnicas y dentro de una organización de ahí se utiliza el proceso administrativo para todo esto de donde se deriva una serie de pasos interrelacionados que llevan a una función.

El administrador relaciona a la organización con su ambiente y responde a las necesidades de la sociedad.

El administrador debe desarrollar un clima organizacional en el que el conjunto de empleados pueda alcanzar sus fines individuales y los colectivos.

El administrador desempeña ciertas funciones específicas como determinar objetivos, planear, asignar recursos, organizar, instrumentar, y controlar. Además debe desempeñar varios roles interpersonales de información y descripción.

Entre las ciencias que apoyan a la administración actualmente se pueden mencionar informática, contabilidad, sociología, filosofía y psicología, economía, derecho, matemáticas, estadística e investigación de operaciones, ingeniería industrial, entre muchas otras.

En la terminología administrativa se habla de autoridad, de responsabilidad, motivación, liderazgo, para cumplir los objetivos de la organización por medio de los instrumentos tecnológicos y financieros disponibles.

Al observar la organización como un sistema, se puede afirmar que está compuesto de:

- ❑ Subsistema técnico en el que los individuos utilizan conocimientos, técnicas, equipos e instalaciones.
- ❑ Subsistema estructural en donde los individuos trabajan juntos en actividades integradas.
- ❑ Subsistema psicosocial en donde los individuos se interrelacionan socialmente mediante una labor coordinadora.
- ❑ Subsistema administrativo que planea y controla el esfuerzo global.

1.5 EL AMBIENTE EXTERNO ORGANIZACIONAL

El ambiente es todo aquello que envuelve externamente una organización y representa el contexto dentro del cual está inserto. Como la organización es

un sistema abierto, mantiene transacciones e intercambio con su ambiente. Esto hace que todo lo que ocurre externamente en el ambiente tenga influencia interna sobre lo que ocurre en la organización.

Como el ambiente es vasto y complejo, pues incluye todo aquello además de la organización, se prefiere analizarlo en dos segmentos: el ambiente general y el ambiente de tarea¹⁸.

Ambiente general: es el macro ambiente, o sea, el ambiente genérico y común a todas las organizaciones y que las afecta directa o indirectamente. Está constituido por un conjunto de condiciones semejantes para todas las organizaciones, que son las siguientes:

- ❑ Condiciones tecnológicas
- ❑ Condiciones legales
- ❑ Condiciones políticas
- ❑ Condiciones económicas
- ❑ Condiciones demográficas
- ❑ Condiciones ecológicas
- ❑ Condiciones culturales

El ambiente de tarea es el ambiente más próximo e inmediato de cada organización. Es el segmento del ambiente general del cual una determinada organización extrae sus entradas y en el que deposita sus salidas. Es el ambiente de operaciones de cada organización. El ambiente de tarea está constituido por:

- ❑ Proveedores de entradas
- ❑ Clientes o usuarios
- ❑ Competidores
- ❑ Entidades reguladoras

¹⁸ HALL,

Cuando una organización escoge su producto o servicios y cuando escoge el mercado donde pretende colocarlos, está definiendo su ambiente de tarea, donde busca establecer su dominio. El dominio depende de las relaciones de poder o dependencia de una organización en cuanto a sus entradas o salidas. Una organización tiene poder sobre su ambiente de tarea cuando sus decisiones afectan las decisiones de los proveedores de entradas o los consumidores de salidas.

Para la teoría de la contingencia no existe una universalidad de los principios de administración ni una única mejor manera de organizar y estructurar las organizaciones. La estructura y el comportamiento organizacional son variables dependientes. El ambiente impone desafíos externos a la organización, mientras que la tecnología impone desafíos internos. Para enfrentarse con los desafíos externos e internos, las organizaciones se diferencian en tres niveles organizacionales, cualquiera que sea su naturaleza o tamaño de organización, a saber:

- ❑ Nivel institucional o nivel estratégico
- ❑ Nivel intermedio
- ❑ Nivel operacional

La estructura y comportamiento organizacional son contingentes, por los siguientes motivos:

- ❑ Las organizaciones enfrentan coacciones inherentes a sus tecnologías y ambientes de tarea. Como éstos difieren para cada organización, la base de estructura y de comportamiento difiere, no existiendo una mejor manera de estructurar las organizaciones complejas.
- ❑ Dentro de esas coacciones, las organizaciones complejas buscan minimizar las contingencias y tratar con las contingencias necesarias, aislándolas para disposición local. Como las contingencias surgen de manera diferentes para cada organización, hay una variedad de reacciones estructurales y de comportamiento a la contingencia.

Cada una de las teorías administrativas presenta un enfoque diferente para la administración de las organizaciones. Cada teoría presenta la solución encontrada para determinada circunstancia, teniendo en cuenta las variables localizadas y los temas más relevantes.

El administrador puede intentar resolver un determinado problema administrativo dentro del enfoque clásico cuando la solución clásica parezca ser la más apropiada de acuerdo con las circunstancias o contingencias.

Tabla 1. Teorías administrativas

	TEORIAS ADMINISTRATIVAS	PRINCIPALES ENFOQUES
EN LAS TAREAS	ADMINISTRACION CIENTIFICA	RACIONALIZACION DEL TRABAJO EN EL NIVEL OPERACIONAL
EN LA ESTRUCTURA	TEORIA CLASICA TEORIA NEOCLASICA	-ORGANIZACIÓN FORMAL. -PRINCIPIOS GENERALES DE LA ADMINISTRACION. -FUNCIONES DEL ADMINISTRADOR.
	TEORIA DE LA BUROCRACIA.	-ORGANIZACIÓN FORMAL BUROCRATICA. -RACIONALIDAD ORGANIZACIONAL.
	TEORIA ESTRUCTURALISTA	MULTIPLE ENFOQUE: -ORGANIZACIÓN FORMAL E INFORMAL. -ANALISIS INTRAORGANIZACIONAL Y ANALISIS INTEORGANIZACIONAL.
EN LAS PERSONAS	TEORIA DE LAS RELACIONES HUMANAS.	-ORGANIZACIÓN INFORMAL. -MOTIVACION, LIDERAZGO, COMUNICACIONES Y DINAMICA DE GRUPO.
	TEORIA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	-ESTILOS DE ADMINISTRACION. -TEORIA DE LAS DECISIONES. -INTEGRACION DE LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES E INDIVIDUALES.
	TEORIA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.	-CAMBIO ORGANIZACIONAL PLANEADO. -ENFOQUE DE SISTEMA ABIERTO.
EN EL AMBIENTE	TEORIA ESTRUCTURALISTA	-ANALISIS INTRAORGANIZACIONAL Y ANALISIS AMBIENTAL.
	TEORIA NEO-ESTRUCTURALISTA	-ENFOQUE DE SISTEMA ABIERTO.
EN LA TECNOLOGIA	TEORIA DE LA CONTINGENCIA	-ADMINISTRACION DE LA TECNOLOGIA (IMPERATIVO TECNOLÓGICO).

2. LA PROPIEDAD HORIZONTAL

El presente capítulo trata de elementos que son generales para el concepto de propiedad horizontal. Posteriormente se trata el tema de la administración de este tipo de propiedad, para estructurar la temática específica con relación a la reglamentación vigente en Colombia.

Se entiende por propiedad horizontal la propiedad de los diferentes pisos o locales de un edificio o las partes de ellos susceptibles de aprovechamiento independiente y que lleva inherente un derecho de copropiedad sobre los demás elementos del edificio necesarios para su adecuado uso o disfrute, tales como el suelo, cimentaciones, elementos estructurales, escaleras, porterías, ascensores, servicios o instalaciones comunes, entre otros. A este derecho de copropiedad se le denomina propiedad horizontal.

Conforme a la Ley que esté vigente se atribuye una cuota de participación con relación al área o al total del valor del inmueble y referida a porcentajes o coeficientes de copropiedad del mismo. Dicha cuota sirve de módulo para determinar la participación en las cargas y beneficios de la comunidad. Las mejoras o menoscabos de cada piso o local no alteran la cuota atribuida, que sólo podrá variarse por acuerdo unánime.

Cada propietario puede libremente disponer de su derecho, sin poder separar los elementos que lo integran y sin que la transmisión del disfrute afecte a las obligaciones derivadas de cada régimen de propiedad.

2.1 EL RÉGIMEN DE PROPIEDAD HORIZONTAL

El Congreso de la República expidió la Ley 675 del 3 de agosto de 2001, por la cual se cambia la reglamentación legal que regía las propiedades horizontales. Con ello se unificó el régimen de las leyes 182 de 1948, 16 de 1985 y 428 de 1998 que cobijaban indistintamente hasta esa fecha, este tipo de propiedades.

Esta iniciativa del Ministerio de Desarrollo, requirió de un amplio proceso de concertación y se trata de una Ley muy participativa de parte de los gremios relacionados, así como de los administradores de propiedades horizontales.

2.1.1 Los aspectos fundamentales. En adelante todas las propiedades horizontales van a tener personería jurídica que, para efectos de la administración de los bienes comunes de los edificios o conjuntos sometidos a la Ley, será diferente a todos y cada uno de los propietarios y que tiene a su cargo la función de administrador, actuando como representante legal y encargándose de la celebración de los contratos que se requieran.

El nuevo régimen simplifica las exigencias para poder cobrar judicialmente las cuotas en mora por parte de los propietarios por concepto del sostenimiento de las zonas comunes.

Clarifica que todos los propietarios de bienes en edificios o conjuntos sometidos al régimen de propiedad horizontal tienen derecho a participar en las asambleas, aún estando en mora por concepto de las cuotas de administración.

Modifica el régimen de las mayorías con las cuáles se pueden tomar decisiones en las asambleas. Ahora por regla general, las decisiones pueden tomarse por parte de la mayoría de los asistentes, siempre y cuando exista quórum. Con respecto a las decisiones más importantes, se darán por el voto favorable del 70% de los propietarios.

Se establece la proporción con la que cada propietario debe participar en los gastos comunes. En los conjuntos residenciales, donde todos los inmuebles están destinados a vivienda, la proporción debe darse de acuerdo al área de cada uno de los bienes privados, ponderando áreas de terrazas y parqueaderos. En el caso de los centros comerciales, el criterio se da por una estimación del valor de los bienes relacionada con el área de los mismos, pues allí la ubicación de los locales muchas veces puede valorizar tanto o más que el tamaño.

Establece también unos motivos por los cuales estas proporciones, conocidas como coeficientes de copropiedad, pueden ser cambiadas sólo por decisión de la asamblea de copropietarios y por los motivos preestablecidos.

Ofrece la posibilidad de sancionar económicamente, mediante multas, y a favor de la copropiedad, a copropietarios que violen las normas de los reglamentos de propiedad horizontal o de la Ley. Se establece un límite con respecto a estas multas, pero las conductas a sancionar deben ser determinadas por el reglamento de propiedad horizontal de cada edificio o conjunto, en acuerdo con la reglamentación en la ley.

Se establece la creación de unos comités de convivencia al interior de las propiedades horizontales que actúen como una primera instancia en la resolución de los conflictos, sin necesidad de tener que acudir a un juez o inspector. Los integrantes del comité de convivencia serán elegidos por la asamblea y no podrán imponer sanciones. Su finalidad es proponer fórmulas conciliatorias y no castigar.

Determina que en ciertos edificios o conjuntos, dependiendo del número de inmuebles (más de 30 bienes privados excluyendo parqueaderos y cuartos útiles), debe haber un consejo de administración, órgano intermedio entre la asamblea de propietarios y la administración. En estos casos el administrador del conjunto es elegido por el Consejo de Administración, no por la Asamblea.

2.1.2 La Revisoría. El Revisor Fiscal ejerce funciones sobre el Consorcio. Su papel es ejercido por Contador Público.

- Tiene tareas no delimitadas concretamente en la ley pero que deben resumirse en el concepto de Revisoría Fiscal de Ley 43 de 1990.

De acuerdo con ello, se puede suponer un margen administrativo amplio para que el Revisor ejerza también:

- Verificación del cumplimiento de la ley.
- Vigilancia de cumplimiento del Reglamento de Copropiedad y Administración.
- Cumplimiento de normas Distritales
- Normas Laborales y de Prestaciones sociales
- Normas tributarias
- Lectura del libro de Actas
- Lectura de Contratos con Proveedores
- Verificación de Seguros.
- Control de cartera de Deudores morosos

3. EL ADMINISTRADOR DE PROPIEDAD HORIZONTAL

Las funciones administrativas en una copropiedad horizontal exige del Administrador una serie de competencias relacionadas con las necesidades de los conjuntos residenciales, comerciales y mixtos, así como con las exigencias del régimen de propiedad horizontal. Sin embargo, existen elementos de competencia que al no estar contenidos en la Ley, deben quedar incluidos en el Reglamento Interno de Copropiedad, cuando éste se defina en consenso de los copropietarios.

Por otra parte, se abre un espectro de libertad para que el Administrador introduzca elementos modernos de la administración científica y de administración de calidad que no han sido tenidos en cuenta de forma específica en los marcos normativos mencionados. Esto más que un defecto de las normas es, precisamente, una de las innovaciones en participación y democracia comunitaria que modernizan la Administración Horizontal.

Los conocimientos técnicos preliminares para el administrador de una Copropiedad Horizontal, tenga la calidad de copropietario o no, deben poseer entre otras, las siguientes áreas de competencia profesional.

3.1 ASPECTOS LEGALES.

- ❑ Nociones sobre la legislación vigente
- ❑ Nociones sobre cosas, bienes y patrimonio
- ❑ Conocimientos sobre contratos.
- ❑ Nociones de instrumentos privados e instrumentos públicos.
- ❑ Capacidad para contratar, pues es quien queda autorizado por la Asamblea para esta función por ser Representante Legal de la persona jurídica.
- ❑ Principios legales sobre la posesión, la tenencia y la propiedad.

- ❑ Conocimientos generales sobre la propiedad horizontal.
- ❑ Conocimientos sobre Arbitraje privado y conciliación previa.
- ❑ El derecho a la intimidad.
- ❑ Régimen laboral y de riesgos profesionales.
- ❑ Violación de domicilio.
- ❑ Delitos contra la buena fe.

3.2 ASPECTOS REGLAMENTARIOS.

El Administrador en la propiedad horizontal a partir de su conocimiento minucioso de la Ley de Propiedad Horizontal que rija en el tiempo y lugar correspondiente, debe tener dominio del Régimen Interno de Copropiedad de correspondiente a cada comunidad.

Los aspectos que debe tener en cuenta son:

- ❑ Principales derechos y obligaciones del administrador.
- ❑ Revocabilidad e irrevocabilidad del mandato otorgado.
- ❑ Protocolización de actas.
- ❑ Tipo de contrato y remuneración del administrador.
- ❑ Relaciones con el Consejo de Administración.
- ❑ Representación legal sobre la personería jurídica.
- ❑ Derecho a citación de Asambleas.
- ❑ Acta de asamblea.
- ❑ Decisiones del consorcio
- ❑ Intervención ante molestias ocasionadas a los vecinos.
- ❑ Selección del personal para el edificio.
- ❑ Manejo de personal empleado por el consorcio.
- ❑ Teneduría de Libros de la propiedad horizontal.
- ❑ Recaudo y recepción de fondos.
- ❑ Elaboración de programas y presupuestos.

- ❑ Rendición de cuentas.
- ❑ Gestión extrajudicial y judicial a deudores morosos.

3.3 ASPECTOS TRIBUTARIOS

Lo establecido en el artículo 13 del Decreto 1725 de 1997 y concordante con el literal b) del artículo 17 de la Resolución 3366 de 1997 de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, las Juntas de Copropietarios Administradoras de Edificios organizados en propiedad horizontal con personería jurídica, respecto a sus obligaciones con el Estado en materia tributaria:

De ser o no contribuyente del impuesto sobre la renta, presentar o no declaración de ingresos y patrimonio, numeración de las facturas de cobro de las cuotas de administración, registro de los Libros de Contabilidad y Libros de Actas de la propiedad Horizontal.

No son contribuyentes del impuesto sobre la renta y complementarios, ni están obligadas a presentar declaración de ingresos y patrimonio.

Las Juntas de Copropietarios o Administradores de Edificios deben facturar cuando presten servicios a través del órgano de administración, pero no están obligados a solicitar autorización para la numeración de facturas.

Tratándose de entidades que no deben registrar los libros en la Cámara de Comercio, deben registrarlos en las oficinas de la DIAN.

Sobre las cuotas de administración que facturan no se debe aplicar retención en la fuente.

Dado que las juntas de copropietarios administradoras de edificios organizados en propiedad horizontal o de copropietarios de conjuntos

residenciales, son entidades sin ánimo de lucro, no son contribuyentes del impuesto sobre la renta.

Los agentes de retención deben llevar en su contabilidad la cuenta de retenciones en la fuente practicadas por pagar relativas a los pagos o abonos en cuenta que realicen. Sobre las cuotas de administración que se facturan no se debe aplicar retención en la fuente¹⁹.

En cuanto al impuesto predial sobre cada bien privado, éste incorpora el correspondiente a los bienes comunes del edificio o conjunto, en proporción al coeficiente de copropiedad respectivo²⁰.

La persona jurídica originada en la constitución de la propiedad horizontal es de naturaleza civil y sin ánimo de lucro. Su denominación corresponderá a la del edificio o conjunto y su domicilio será el municipio o distrito donde este se localiza y, además de tener la calidad de no contribuyente de impuestos nacionales, tampoco lo es del impuesto de industria y comercio, en relación con las actividades propias de su objeto social, de conformidad con lo establecido en el artículo 195 del Decreto 1333 de 1986.

La destinación de algunos bienes que produzcan renta para sufragar expensas comunes (módulos de contribución, actividades para acopiar fondos comunes, entre otras), no desvirtúa la calidad de persona jurídica sin ánimo de lucro²¹.

¹⁹ DIAN. Dirección de impuestos y aduanas nacionales. Concepto 009437, Bogotá D. C., febrero 9 de 1999

²⁰ LEY 675 de septiembre 3 del 2001, por medio de la cual se expide el régimen de propiedad horizontal, art. 17

²¹ Ibid., art. 33

3.4 ASPECTOS DE PROVEEDURÍA

Algunos de los aspectos de proveeduría que, como mínimo, debe tener en cuenta el Administrador de Copropiedad Horizontal, es un listado de oferta relacionada, entre otros, con bienes y servicios necesarios como los siguientes:

- ❑ Acueducto y alcantarillado
- ❑ Albañilería
- ❑ Arquitectura
- ❑ Asesoría contable
- ❑ Asesoría legal
- ❑ Asesorías en urbanismo y arquitectura
- ❑ Asistencia médica laboral
- ❑ Calefacción, Climatización y Agua Caliente Sanitaria
- ❑ Compañías de seguros
- ❑ Computación
- ❑ Desinfecciones
- ❑ Electricidad
- ❑ Energía eléctrica
- ❑ Estudios contables
- ❑ Impermeabilizaciones
- ❑ Ingeniería civil
- ❑ Instalaciones de Gas
- ❑ Mantenimiento de Ascensores
- ❑ Mantenimiento de edificios
- ❑ Mantenimiento de tanques de agua
- ❑ Pintura
- ❑ Plomería
- ❑ Porteros eléctricos

- ❑ Protección contra Incendios
- ❑ Provisión de elementos eléctricos
- ❑ Servicio de aseo
- ❑ Servicios de Vigilancia
- ❑ Suministro de Agua

El administrador de copropiedad horizontal debe constituir pólizas de seguros que cubran contra los riesgos de incendio y terremoto, que es una medida obligatoria y necesaria para protección de los bienes comunes a su cargo²².

3.5 ASPECTOS DE SEGURIDAD INDUSTRIAL

La protección y la integración de las personas con discapacidad constituyen uno de los factores a tener en cuenta dentro de un conjunto residencial o mixto.

Dentro del ámbito de actuaciones del Administrador, debe promover las condiciones necesarias para hacer efectivo el derecho de solidaridad, para la integración social de los disminuidos mediante la posibilidad de modificar determinados elementos comunes del inmueble sometido al régimen de propiedad horizontal en beneficio de una mayor calidad de vida de los minusválidos, en términos de movilidad y accesibilidad.

La comunidad de propietarios debe soportar y coadyuvar dichas modificaciones en el sentido de que se deben eliminar barreras arquitectónicas a las personas con discapacidad y añadir reformas locativas de carácter ergonómico para su tránsito interno con seguridad.

²² *Ibid.*, art. 15

4. LAS INNOVACIONES ADMINISTRATIVAS DEL REGIMEN DE PROPIEDAD HORIZONTAL

En el presente capítulo se delinearán los componentes de la estrategia administrativa, como son la misión, visión, valores, objetivos, principios y políticas administrativas, derivados del nuevo régimen de propiedad horizontal y de la interpretación de su contenido.

4.1 LA ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA

De la lectura del Régimen de Propiedad Horizontal se deduce una estrategia administrativa con los siguientes elementos:

4.1.1 Misión. La administración de una copropiedad horizontal debe velar porque la colectividad que reside en ella contribuya al fortalecimiento de las relaciones pacíficas entre colombianos, a los niveles de calidad de vida del ciudadano, del progreso socioeconómico y la consolidación de la convivencia y la solidaridad, implementados permanentemente mediante la aplicación de las prácticas y teorías administrativas como una de las áreas de aportación de eficiencia al manejo de los recursos disponibles y de clima organizacional propio de las buenas relaciones entre copropietarios y sus familias.

4.1.2 Visión. La propiedad horizontal es altamente representativa del derecho a la propiedad consagrado como fundamento de las libertades del hombre en sociedad.

Por otra parte, el espacio público es de libre uso por parte de todos los integrantes de una comunidad ciudadana y conlleva gastos de mantenimiento que deben ser sufragados por sus propios beneficiarios.

Sin embargo, el espacio público tiene dos componentes. El primero de ellos se encuentra en el exterior de las residencias habitacionales y conjuntos comerciales, siendo la responsabilidad de su administración a cargo de los entes estatales destinados a tal fin. Los recursos para ello provienen de bases gravables que causan impuestos específicos, aportados por los ciudadanos como personas naturales y por las personas jurídicas empresariales de todo género.

El segundo componente del espacio público, está representado por las áreas y bienes de uso común, propias de cada unidad habitacional y comercial. Usualmente, son sectorizaciones de beneficio común dentro del área total construida y no construida, que comienzan su límite con el exterior en los accesos o puertas de cada copropiedad.

De este último segmento que puede observarse como del espacio público, se encarga como representante, tanto de los intereses del Estado como de los correspondientes a cada uno de los propietarios privados, el ente jurídico sin ánimo de lucro que tiene como función primordial su administración concertada.

4.1.3 Valores. Entre los valores enumerables para la buena administración de una comunidad de copropietarios están, en primer lugar, los procesos democráticos de elección de representantes, el respeto a la propiedad privada y la eficiencia administrativa en los recursos escasos.

En un segundo término, se destacan valores como la convivencia pacífica, la libertad de oficio inherente a la destinación de cada unidad residencial o comercial, y la prevalencia de las autoridades administrativas y jurisdiccionales del Estado sobre los organismos creados para la administración interna de cada comunidad de propietarios.

4.1.4 Principios. Los principios administrativos son la sociedad, la ecología, la convivencia, la solidaridad, el respeto, la dignidad, la libertad y la legalidad entre los copropietarios²³:

- ❑ Función social y ecológica de la propiedad: Se debe respetar la función social y ecológica de la propiedad, de acuerdo a la normatividad urbanística.
- ❑ Convivencia pacífica y solidaridad social: Se debe propender al establecimiento de relaciones pacíficas de cooperación y solidaridad social entre los copropietarios o tenedores.
- ❑ Respeto de la dignidad humana: El respeto de la dignidad humana debe inspirar las actuaciones de los integrantes de los órganos de administración de la copropiedad, así como las de los copropietarios según derechos y obligaciones.
- ❑ Libre iniciativa empresarial: En los edificios o conjuntos de uso comercial o mixto, los integrantes de los órganos de administración deberán respetar el desarrollo de la libre iniciativa privada dentro de los límites del bien común.
- ❑ Derecho al debido proceso. Las actuaciones de la asamblea o del consejo de administración, tendientes a la imposición de sanciones por incumplimiento de obligaciones no pecuniarias, deberán gestionarse, decidirse y controlarse bajo los términos legales que en cada caso apliquen.

4.1.5 Objetivos. Entre los objetivos de la persona jurídica administradora de la copropiedad horizontal se cuentan, principalmente, los siguientes:

- ❑ Regular la forma especial de dominio, denominada propiedad horizontal, en la que concurren derechos de propiedad exclusiva sobre bienes privados y derechos de copropiedad sobre el terreno y los demás bienes comunes, con el fin de garantizar la seguridad y la convivencia pacífica en los inmuebles sometidos a ella, así como la función social de la propiedad.

²³ LEY 675 de septiembre 3 del 2001, por medio de la cual se expide el régimen de propiedad horizontal, art. 2

- ❑ Administrar correcta y eficazmente los bienes y servicios comunes.
- ❑ Manejar los asuntos de interés común de los propietarios de bienes privados.
- ❑ Cumplir y hacer cumplir la ley y el reglamento de propiedad horizontal²⁴.

4.1.6 Políticas. Entre las políticas que se desprenden del análisis de la Ley 675 de 2001, como se describe en adelante, se destacan las siguientes:

- ❑ La administración de copropiedad parte de una política democrática de decisión y gestión entre órganos de administración (Asamblea, Consejo, administración).
- ❑ La política administrativa debe tener un carácter privado de eficiencia, eficacia, equidad y productividad.
- ❑ La política de clima organizacional permite la convivencia y buena vecindad.
- ❑ La política presupuestal es indispensable para el racional manejo de recursos.
- ❑ La política de outsourcing es aconsejable como eficiente forma de administración de recursos.
- ❑ La política de control mediante la Revisoría Fiscal es elemento clave de transparencia y legalidad administrativas.
- ❑ La política de solución extralegal de conflictos y de manejo de convivencia es instrumento administrativo de gran importancia
- ❑ La política de sanciones pecuniarias y no pecuniarias debe ser operativa.
- ❑ La política ambiental es factor clave de administración eficiente.

²⁴ *Ibid.*, capítulo IX. De la propiedad horizontal como persona jurídica, art. 32

4.2 CONSTITUCIÓN SOCIAL

Al igual que una empresa, la administración de una propiedad horizontal debe constituirse en persona jurídica mediante acta en Cámara de Comercio y la posterior escritura pública registrada²⁵. La escritura pública deberá incluir como mínimo:

- ❑ El nombre e identificación del propietario, cuando es del caso para constructores en períodos previos a la venta de las subpropiedades.
- ❑ Razón social. El nombre distintivo del edificio o conjunto, lo cual corresponderá la razón social del mismo.
- ❑ Objeto social. La determinación de los bienes comunes, con indicación de los que tengan el carácter de esenciales, que serán el principal objeto de administración.
- ❑ Aportes sociales. Los coeficientes de copropiedad y los módulos de contribución, según el caso, deben ser entendidos por el administrador como equivalentes a una aportación social de copropietarios. La propiedad horizontal, una vez constituida legalmente, da origen a una persona jurídica conformada por los propietarios de los bienes de dominio particular²⁶.
- ❑ La destinación de los bienes de dominio particular que conforman el edificio o conjunto, la cual deberá ajustarse a las normas urbanísticas vigentes, es decir, el uso a que se restringe la copropiedad: residencial, comercial, mixto.
- ❑ Funciones y cargos administrativos. Las regulaciones relacionadas con la administración, dirección y control de la persona jurídica y las reglas que gobiernan la organización y funcionamiento del edificio o

²⁵ LEY 675, *De la constitución del Régimen de Propiedad Horizontal*, art. 4

²⁶ *Ibid.*, art. 32

conjunto. Lo cual equivale a determinar las funciones de los cargos de administración, así como los procesos administrativos con que se da cumplimiento al objeto social de suplir las necesidades de control de los recursos para cuidado y mantenimiento de los bienes comunes.

Los coeficientes determinan la proporción de los derechos de cada uno de los propietarios de bienes privados sobre los bienes comunes del edificio o conjunto²⁷, así como el porcentaje de participación en la asamblea general de propietarios y la proporción para contribuir a las expensas comunes mediante el pago de cuotas ordinarias y extraordinarias de administración²⁸.

4.2.1 Existencia y representación legal. La certificación sobre existencia y representación legal de la persona jurídica administradora de la copropiedad, la hace la Alcaldía Municipal o Distrital, así como las Cámaras de Comercio delegadas para tal fin²⁹.

De igual forma que en el caso de las sociedades con ánimo de lucro, estas entidades con ánimo de lucro realizan la inscripción mediante la presentación de la escritura registrada de constitución del régimen de propiedad horizontal y los documentos que acrediten los nombramientos y aceptaciones de quienes ejerzan la representación legal y del revisor fiscal.

4.2.2 Disolución social. Al igual que una empresa industrial, comercial o de servicios, la persona jurídica correspondiente a la copropiedad, debe plantear las causas de disolución de su objeto³⁰:

Los causales de extinción de la propiedad horizontal, van desde la destrucción o el deterioro total del edificio o de las edificaciones que conforman un conjunto, en proporción de por lo menos el 75% del edificio o etapa, hasta la decisión por parte de los copropietarios.

²⁷ *Ibid.*, Capítulo VII. De los coeficientes de copropiedad, Art. 25

²⁸ *Ibid.*, Capítulo VIII. De la contribución a las expensas comunes, art. 29.

²⁹ *Ibid.*, art. 8

³⁰ Ley 675. Capítulo III. De la extinción de la propiedad horizontal, art. 9

La decisión unánime de los titulares, copropietarios, del derecho de propiedad sobre los bienes de dominio particular.

La orden de autoridad judicial o administrativa.

La propiedad horizontal que es objeto de administración se extingue total o parcialmente, en primer lugar, una vez se eleve a escritura pública la decisión de la asamblea general de propietarios, que es el supremo órgano administrativo, así como por una eventual sentencia judicial que lo determine, y, en segundo término, se inscriba en la Oficina de Registro de Instrumentos Públicos³¹.

La liquidación de aportes, correspondientes a los coeficientes de copropiedad, se realiza mediante división en un plazo no superior a un año, lo cual corresponde a cualquiera de los propietarios o al administrador³². Una vez es registrada la extinción total de la propiedad horizontal, se procede a la disolución y liquidación de la persona jurídica, la cual conservará su capacidad legal para realizar los actos con tal fin.

El administrador, actúa como responsable de la disolución y liquidador, previa presentación y aprobación de cuentas, excepto por decisión diferente de la asamblea general de copropietarios. Para la extinción de la persona jurídica, el acta de liquidación final se registra ante la entidad responsable de certificar sobre su existencia y representación legal.

Dado que se trata de la administración de una edificación, el objeto social termina cuando se destruye parcial o totalmente dicha construcción. En tales casos, el activo principal que es motivo de administración será reconstruido si los daños o refacciones no sobrepasan el 75% de la Construcción. Corresponde a los propietarios de los bienes privados en la copropiedad, contribuir a los gastos para su reconstrucción y en proporción a sus coeficientes³³.

³¹ LEY 675, art. 10

³² Ibid., art. 12

³³ Ibid., arts. 14-15

4.2.3 Clima organizacional. El manejo del administrador en los asuntos referentes al clima organizacional de la copropiedad es traducible como la insistencia de la ley 675 acerca del tema de la convivencia.

4.2.4 Obligaciones de los copropietarios. Los copropietarios tienen deberes derivados de su condición de asociados a la entidad jurídica motivo de administración. Algunos de ellos se refieren a sus propios bienes (de dominio particular o privado). Estas obligaciones son³⁴:

- Mantener su uso de acuerdo con su naturaleza y destinación (residencial o comercial), en la forma prevista en el reglamento de propiedad horizontal, sin comprometer la seguridad o solidez del edificio, producir ruidos, molestia o perturbar la tranquilidad de los demás propietarios u ocupantes, como tampoco llegar a afectar la salud pública.
- Ejecutar prontamente las reparaciones en sus bienes y redes de servicios ubicados dentro del bien privado, cuya omisión pueda perjudicar a otros. Debe resarcir los daños que ocasione su descuido o el de las personas por las que deba responder.
- Le está prohibido adelantar obras que perjudiquen la solidez de la construcción, excavaciones, sótanos y demás, sin la autorización de la asamblea como órgano administrativo máximo.

4.2.5 Los bienes comunes y el espacio público. Los límites entre espacio privado y espacio público de cada unidad residencial o comercial privada son a veces de difícil delimitación. De esta manera se interpreta que el administrador tiene a su cargo zonas que pueden hacer parte del espacio público y debe ejercer su cuidado con los criterios que existen para este espacio por parte de las autoridades municipales o distritales, según el caso.

³⁴ *Ibid.*, art. 18

Los denominados bienes comunes³⁵, son aquellos que contienen los elementos y zonas de la edificación que permiten o facilitan la existencia, estabilidad, funcionamiento, conservación, seguridad, uso o goce de las propiedades privadas (están determinados según reglamento de propiedad horizontal y los planos aprobados).

Cuando se realiza con los bienes comunes alguna actividad o transacción de compraventa generadora de un lucro económico, éstos ingresos son para el beneficio de todos los residentes y se destinan al pago de expensas comunes o de gastos de inversión, según lo decida la asamblea general.

Para tal efecto, es posible desafectar (que significa desagregar legalmente de la propiedad privada correspondiente) los bienes comunes no esenciales, siguiendo las normas urbanísticas vigentes, con la aprobación por parte de la asamblea general. Esto implica el permiso para la venta de la propiedad inmueble común cuyo uso no es esencial. El administrador del edificio o conjunto actuará de conformidad con la decisión de la asamblea general en este sentido³⁶.

El administrador, quien tiene funciones de imputación contable y debe contribuir a definir la clasificación de los ingresos y los gastos de recursos bajo su responsabilidad, tendrá en cuenta los ingresos derivados de la venta de activos ya mencionada, como un incremento en los ingresos operacionales que contribuye a los egresos por gastos o inversiones, según el tipo de aprobación previa por el órgano administrativo superior.

En este punto, el administrador puede aportar previamente su criterio para sugerir los bienes que no son esenciales para su enajenación. En este sentido, su gestión contribuye a la eficiencia en el uso de los recursos a su cargo, así como a evitar la subutilización de activos mediando un aumento de recursos disponibles para beneficio de la comunidad.

Dentro de los bienes comunes a cargo del administrador de una copropiedad horizontal, existen algunos que no son esenciales, como ya se

³⁵ *Ibid.*, capítulo VI. De los bienes comunes, Art. 19

³⁶ *Ibid.*, arts. 20 y 21

anotó, otros con características de funcionamiento esencial para la comunidad y algunos que se convierten necesariamente en bienes comunes de uso exclusivo³⁷. Los bienes comunes no necesarios para el disfrute de los bienes particulares y aquellos cuyo uso comunal limite el libre goce de algún bien privado (terrazas, cubiertas, patios interiores, por ejemplo), pueden ser asignados de manera exclusiva a los propietarios de los bienes privados que por su localización pueden disfrutarlos. De manera diferente, parqueaderos de visitantes, accesos y zonas comunes que son de uso general, como salones comunales, áreas de recreación y deporte, no pueden ser objeto de uso exclusivo.

El criterio administrativo debe señalar cuáles son estos bienes, con el fin de mejorar el uso de los recursos, en términos de eficiencia, a la vez que proveer las condiciones para que su mala asignación no genere desórdenes de convivencia que no contribuyan al buen clima organizacional que debe hacer parte de sus objetivos de gestión.

La entrega de bienes para uso exclusivo deberá ser realizada por parte del administrador, incluyendo las garantías de los ascensores, bombas y demás equipos, expedidas por sus proveedores³⁸.

4.2.6 El manejo de cartera morosa. Una de las principales funciones del administrador de copropiedad horizontal es el recaudo de cuotas, usualmente en pagos mensuales por copropietario, y el cobro de las mismas cuando éste presenta morosidad.

El concepto que encierra el cobro de cuotas de administración en unidades habitacionales es el de pago de expensas. Este cobro se apoya en el hecho de que los gastos en servicios básicos de seguridad, aseo, mantenimiento y reformas locativas en las áreas de utilidad común esencial, no esencial y de asignación exclusiva, representan el paquete de servicios efectivos que obligatoriamente se recibe y se adeuda.

³⁷ *Ibid.*, art. 22

³⁸ *Ibid.*, arts. 24-28

Uno de los principales problemas de la administración en unidades habitacionales y comerciales es precisamente el cobro de cartera. Por ello, la nueva ley adjudicó a los entes administrativos un carácter jurídico con mayor capacidad de ejercer presión, además de mediante intereses de mora, con la capacidad de reclamación directa sobre la propiedad del deudor. El ejercicio de ésta funciones está a cargo del administrador de cada conjunto.

El retardo en el cumplimiento del pago de expensas causa intereses de mora (una y media veces el interés bancario corriente según la Superintendencia Bancaria). Sin embargo, la asamblea general puede establecer un interés inferior.

Entre los actos administrativos que se permiten como presión de cobro, tal situación podrá publicarse en el edificio o conjunto, y el acta de la asamblea incluirá los propietarios que se encuentren en mora. Esta publicación de morosos solo podrá hacerse en lugares donde no exista tránsito constante de visitantes, pero que sea de conocimiento de propietarios³⁹.

4.2.7 Los módulos de contribución. Uno de los más innovadores elementos de administración eficiente introducidos en la nueva norma de copropiedad horizontal son los módulos de contribución. Estos consisten en la determinación de nuevas áreas o bienes de uso común que generan un beneficio específico para alguno o varios de los residentes y/o conllevan expensas superiores al promedio.

Por estos motivos, pueden sectorizarse los bienes y servicios comunales que no estén destinados al uso y goce general de los propietarios de las unidades privadas, en razón a su naturaleza, destinación o localización, con el fin de particularizar a cargo de los propietarios de los bienes privados del respectivo sector y de acuerdo con los módulos de contribución respectivos calculados conforme a las normas, los recursos para engrosar el

³⁹ *Ibid.*, art. 30

presupuesto anual de ingresos y gastos, como de destinación específica a los gastos correspondientes⁴⁰.

4.2.8 Captación de recursos extraordinarios. La persona jurídica de la cual es representante legal el Administrador de Copropiedad Horizontal, es una entidad sin ánimo de lucro que, normalmente, parte de un presupuesto anual fijo y restringido a los aportes representados en las cuotas ordinarias y extraordinarias. Unido ello al hecho de que la labor de recaudo es una de las funciones básicas del administrador, igualmente es cierto, como ya se ha mencionado, que la morosidad es uno de los problemas más recurrentes en este tipo de organizaciones.

Una de las principales características de un eficiente administrador será el oportuno recaudo de las expensas comunes ordinarias y extraordinarias. Pero, también, debe tener la capacidad de convertir en recursos patrimoniales aquellos ingresos extras provenientes de⁴¹:

- ❑ Las multas por faltas al reglamento.
- ❑ Los intereses por mora en pagos mensuales.
- ❑ El uso racional del fondo de imprevistos.
- ❑ Los demás bienes que adquiera o reciba a cualquier título.
- ❑ Los demás ingresos que adquiera o reciba a cualquier título.

Los conocimientos precisos del administrador acerca del reglamento interno de copropiedad, así como del régimen de propiedad horizontal, le permitirán establecer oportuna y justamente las multas correspondientes.

Con base en lo permitido y previsto en cada reglamento interno, podrá el administrador obtener unos ingresos de los intereses de mora liquidados a diario. Esto le ha de permitir a la vez mantener una política preventiva de cartera sana.

⁴⁰ *Ibid.*, art. 31

⁴¹ *Ibid.*, art 34

Existe la posibilidad de administrar el fondo de imprevistos, constituido “para atender obligaciones o expensas imprevistas, el cual se formará e incrementará con un porcentaje de recargo no inferior al uno por ciento (1%) sobre el presupuesto anual de gastos comunes”⁴².

Si bien en anterior reglamentación existía el denominado Fondo de reserva, este fue sustituido con el nombre de Fondo de Imprevistos. Al administrador corresponde incentivar a la asamblea para que, por ejemplo, no decida suspender su cobro “cuando el monto disponible alcance el cincuenta por ciento (50%) del presupuesto ordinario de gastos del respectivo año”. Para ello deberá justificar su buen manejo⁴³.

Así, el administrador podrá disponer de tales recursos, previa aprobación de la asamblea general, en su caso, y de conformidad con lo establecido en el reglamento de propiedad horizontal. Es claro que la disposición de tal fondo se hace con la respectiva aprobación por parte de la Asamblea y con destinación específica referida a determinadas inversiones, compras o gastos. Sin embargo, de lo que se trata es que el Administrador entienda, y así lo haga comprender a los copropietarios, que una de las causales catalogables como imprevista es el problema de la falta de liquidez existente al tener que responder a las obligaciones comprometidas mes a mes, frente a un presupuesto de ingresos fijo y sujeto al cumplimiento de los pagos de cuotas.

Esta circunstancia exige de una salvaguarda en liquidez para no generar mora en los pagos de gastos como vigilancia, servicios públicos, entre otros. Por tanto, el fondo de imprevistos podrá ser administrado como capital de trabajo para cubrir déficits de tesorería temporales. El administrador evitará no reintegrar a tiempo la liquidez tomada en préstamo temporalmente a dicho fondo.

⁴² *Ibid.*, art. 35

⁴³ *Ibid.*, art. 35

4.3 LA ADMINISTRACIÓN PARTICIPATIVA

El administrador de conjuntos residenciales y/o comerciales tiene la característica de tener que ejercer funciones de manera muy participativa y democrática. Esto no significa que requiera consultar a cada momento para ejercer funciones. Lo que identifica la administración de copropiedades es un tipo de jerarquía que puede catalogarse como de pirámide invertida.

Los órganos de dirección y administración de esta clase de persona jurídica corresponden a la asamblea general de propietarios, al consejo de administración, cuando lo hay, y al administrador de edificio o conjunto⁴⁴.

La Asamblea, de acuerdo con los quórumos previstos, elige de entre sí misma los integrantes del Consejo de Administración⁴⁵. Este, ya electo, selecciona de su interior o de fuera del grupo de copropietarios a quien ha de ser el administrador de la copropiedad. Esta administración puede recaer en una entidad jurídica o una persona natural y los trámites para ello son de libre albedrío del Consejo, cuando existe, o de la misma Asamblea.

Este proceso de tipo muy democrático, conlleva que el Administrador se guíe por el presupuesto anual y por las determinaciones de Asamblea. Además, que informe cuando se requiera, o se le requiera, al Consejo o a la Asamblea según sea el caso. Si se presume que sus funciones están bien definidas por reglamento y que el plan de trabajo anual se encuentra en el presupuesto previamente aprobado, a excepción de circunstancias imprevistas, el administrador puede actuar con plena libertad aunque con base en éstos parámetros.

4.3.1 El ciclo administrativo. Así, a manera de esquema, la gestión y planeación están a cargo de la Asamblea, y las demás etapas del ciclo administrativo relacionadas con organización, integración o coordinación, y dirección, quedan como responsabilidad del Administrador. El control está a

⁴⁴ *Ibid.*, art. 36

⁴⁵ *Ibid.*, art. 37

cargo del Revisor Fiscal, como se describe más adelante. Este ciclo no está previsto de manera rígida, pero muestra la manera real en que se desarrollan los procesos en la administración de copropiedades.

Lo anterior implica que, si bien el poder decisorio de coyuntura queda en manos de la administración directa, el esquema general es plenamente participativo. La elección se hace por consenso y, por tanto, la administración debe tener en cuenta que su acción sea plenamente participativa.

El administrador cuidará de participar de sus decisiones y ejecutorias a los órganos superiores. También, como política administrativa, debe aglutinar los intereses y necesidades de la comunidad. Sus funciones serán cumplidas a satisfacción y serán calificadas como eficientes y eficaces si en su ejercicio satisfacen las necesidades colectivas. Participación y comunicación son los elementos claves para el administrador de copropiedades.

El ámbito de acción del administrador es amplio si se tiene en cuenta que la Asamblea General se reúne ordinariamente una vez al año, y extraordinariamente cuando los temas, necesidades imprevistas o urgentes del edificio o conjunto así lo ameriten⁴⁶. Igualmente, es el administrador quien hace la convocatoria de manera justificada.

Cabe señalar que existen las denominadas Reuniones por derecho propio, que se hagan “en cualquier día, hora o lugar, sin previa convocatoria, cuando los participantes representen la totalidad de los coeficientes de copropiedad del edificio o conjunto”⁴⁷. Pero el administrador debe tener en cuenta que si éste tipo de reuniones se produce representan un problema o tema a tratarse que no ha podido ser solucionado o diligenciado mediante su intervención.

⁴⁶ *Ibid.*, art. 39

⁴⁷ *Ibid.*, art. 40

4.3.2 La comunicación electrónica. En este punto de tratamiento de temas como la comunicación y las convocatorias a reuniones ordinarias o extraordinarias, por parte del Administrador y dirigidas a los correspondientes órganos administrativos, la nueva norma de copropiedad permite introducir posibilidades ágiles de comunicación entre interesados.

Por ejemplo, las llamadas Reuniones no presenciales permiten el uso de medios electrónicos como fax, e-mail o correo electrónico, o teléfono con grabación.

La reunión no presencial de la asamblea general se puede generar “cuando los propietarios de bienes privados o sus representantes o delegados puedan deliberar y decidir por comunicación simultánea o sucesiva de conformidad con el quórum requerido para el respectivo caso”⁴⁸. La sucesión de comunicaciones deberá ocurrir de manera inmediata de acuerdo con el medio empleado y darse fe por parte del revisor fiscal de la copropiedad, con prueba inequívoca, como fax, grabación magnetofónica o similar, donde sean claros nombre de quien emite, contenidos y hora en que lo hace, con copia de la convocatoria.

Igualmente debe tenerse en cuenta, computar sobre el total de los coeficientes que integran el edificio o conjunto, los votos emitidos para cada caso, para definir con claridad y dejar sentado por escrito, las mayorías calificada para cada decisión⁴⁹.

4.3.3 Los procedimientos legales. El administrador tiene plenas facultades, como representante legal de la persona jurídica, para entablar procesos legales desde el cobro de multas u obligaciones pecuniarias, hasta las demandas tendientes a proceder mediante embargo de la propiedad al cobro de las mismas.

⁴⁸ *Ibid.*, art. 42

⁴⁹ *Ibid.*, arts. 43 a 47

4.3.4 El outsourcing de recursos. El administrador de copropiedad horizontal cuenta con facultades para contratar libremente, pero dentro de los términos que permite el presupuesto aprobado al comienzo del año por la Asamblea y con el debido seguimiento de formalidades determinadas, como la triple cotización previa y la autorización del órgano administrativo superior a partir de ciertos niveles de monto a contratar.

Es así como el administrador eficiente debe contar con los instrumentos necesarios para ejercer sus funciones. El principal, el outsourcing, o contratación de provisión de bienes o servicios, calificados o no, con terceros al exterior de la copropiedad. Actualmente, casi todo costo fijo asumido directamente tiene valores iguales o mayores a los que conlleva su contratación externa, con la ventaja de la especialización que aporta calidad a lo contratado y menor riesgo de manejo.

Dentro de la opción de contratar mediante outsourcing, se cuentan los servicios de vigilancia, seguridad, aseo, mantenimiento, procesos legales, procesos contables, entre otros.

4.4 LA RESPONSABILIDAD DEL ADMINISTRADOR

En los procesos de administración de copropiedades, resulta un factor diferencial el hecho de que los administradores responden por los perjuicios que por dolo, culpa leve o grave, ocasionen a la persona jurídica, a los propietarios o a terceros⁵⁰.

Se presumen, entre otras, culpa leve del administrador en los casos de incumplimiento o extralimitación de funciones, violación de la ley o el reglamento de propiedad horizontal. Su contrato de vinculación es suscrito por el presidente del consejo de administración o, en su defecto, de la asamblea general.

⁵⁰ *Ibid.*, art. 50

Se podrá disponer la constitución de pólizas que garanticen el cumplimiento de las obligaciones a cargo de los administradores, por “montos máximos asegurables equivalentes al presupuesto de gastos del edificio o conjunto para el año en que se realiza la respectiva designación”⁵¹.

4.4.1 Funciones del administrador. La administración de un edificio o conjunto tiene unas facultades básicas de ejecución, conservación, representación y recaudo.

Por otra parte, sus funciones básicas están previstas como⁵²:

- ❑ Convocatoria: convoca asamblea a reuniones ordinarias o extraordinarias
- ❑ Preparación de inventario y balance general de las cuentas
- ❑ Elaboración de presupuesto detallado de gastos e ingresos
- ❑ Llevar directa o indirectamente, los libros de actas de la asamblea, y del Consejo si lo hay, y de registro de propietarios y residentes (en el Anexo A se presenta una propuesta de formato de acta que contiene los elementos necesarios de control de datos legales, quórums y votaciones que son necesarios).
- ❑ Administrar los bienes de dominio (activos) de la persona jurídica que surgen como consecuencia de la desafectación de bienes comunes no esenciales
- ❑ Cuidar y vigilar los bienes comunes
- ❑ Cobrar y recaudar, directamente o a través de apoderados cuotas ordinarias y extraordinarias, multas y cualquier obligación de carácter pecuniario a cargo de los propietarios u ocupantes
- ❑ Iniciar oportunamente los correspondientes cobros judiciales
- ❑ Elevar a escritura pública y registro las reformas al reglamento de propiedad horizontal aprobadas por la asamblea general
- ❑ Representar judicial y extrajudicialmente a la persona jurídica
- ❑ Conceder poderes especiales cuando la necesidad lo exija

⁵¹ *Ibid.*

⁵² *Según Ibid., art. 51*

- Notificar a los propietarios las sanciones impuestas en su contra por la asamblea general o el consejo de administración, por incumplimiento de obligaciones
- Hacer efectivas las sanciones por incumplimiento de las obligaciones previstas
- Expedir el paz y salvo de cuentas con la administración ante cambio de tenedor o propietario de un bien de dominio particular
- Ejercer las funciones que defina la asamblea general de propietarios

4.4.2 La auditoria y revisoría. Los controles necesarios a toda administración eficiente son ejercidos, en el caso de la Copropiedad Horizontal, por sus superiores jerárquicos y por el Revisor Fiscal del edificio o conjunto.

El control de gestión está a cargo del Consejo de Administración y de la Asamblea de copropietarios, respectivamente. Así como el control de cuentas, hace parte de las obligatorias funciones de revisoría fiscal con que debe contar todo conjunto de destinación mixta (residencial y comercial)

Los conjuntos de uso comercial o mixto estarán obligados a contar con Revisor Fiscal (contador público) elegido por la asamblea general de propietarios⁵³.

A cargo del Revisor Fiscal están las labores de control de cuentas, control de libros contables, firma de los estados financieros, presupuestos, vigilancia de cumplimiento del reglamento. Esto implica que su labor debe estar desligada de vínculos patrimoniales, de consanguinidad y similares con el administrador y/o los copropietarios (ver numeral 2.2.2).

⁵³ *Ibid.*, art. 57

4.5 LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS.

Uno de los aportes más novedosos a la administración de conjuntos de copropiedad en la Ley 675 de 2001, es lo referente a la solución de conflictos.

Uno de los principales problemas administrativos es el relacionado con la difícil tarea de manejo de caracteres diferentes, niveles socioculturales diversos, intereses encontrados e, incluso, enfrentar problemas de índole intrafamiliar que, si bien no son de su responsabilidad ni está facultada la administración para mediar en su solución, hacen parte de los retos cotidianos en la labor de un administrador de copropiedad horizontal.

Se prevé incluso, la ocurrencia de conflictos entre órganos administrativos (entre propietarios, entre ellos y el administrador, entre el consejo de administración y el administrador o, entre cualquier otro órgano de dirección o control de la persona jurídica).

4.5.1 El Comité de Convivencia. En una primera instancia interna, para su solución se podrá acudir a un Comité de Convivencia⁵⁴, destinado a resolver controversias que pueda surgir con ocasión de la vida comunitaria. Un comité de convivencia es elegido por la Asamblea para intentar presentar fórmulas de arreglo y fortalecer las relaciones de vecindad.

Si la anterior opción de arreglo no funciona, el administrador deberá orientar a los involucrados, hacia mecanismos alternos de solución de conflictos previos a la autoridad jurisdiccional.

Lo importante para el administrador, es reconocer con claridad la importancia del órgano no administrativo que es el Comité de Convivencia y de exigir su constitución con el fin de contar con un staff asesor en su ejercicio de funciones de conciliación. Aunque, tales funciones no están

⁵⁴ *Ibid.*, art. 58

previstas en ningún reglamento formalmente establecido, cabe reconocer que toda comunidad acude a la Administración en tales eventos. Siendo así, el administrador debe prevenir acciones de solución mediante el apoyo del mencionado Comité.

De la misma manera, el Administrador tendrá, como última opción, la de acudir directamente a la autoridad policiva para solicitar su intervención inmediata en conflictos que se transformen en potenciales riñas o actos violentos que afecten el bienestar de la comunidad a cargo.

4.5.2 Sanciones administrativas en incumplimiento de obligaciones no pecuniarias. Un aspecto al que el administrador de copropiedades se encuentra constantemente enfrentado es a la falta de instrumentos para ejercer sus funciones, en el caso de obligaciones no pecuniarias de los copropietarios⁵⁵.

Las opciones de coerción por parte del Administrador son las siguientes:

- ❑ Publicar en lugares de amplia circulación de la edificación, la lista de los infractores con indicación expresa del hecho o acto que origina la sanción.
- ❑ Imponer multas sucesivas, mientras persista el incumplimiento. Estas no podrán ser superiores, cada una, al doble del valor de las expensas mensuales a cargo del infractor, ni en conjunto exceder diez veces a éstas mismas.
- ❑ Restringir el uso y goce de bienes de uso común no esenciales (salones comunales, zonas de recreación y deporte).
- ❑ El Administrador debe exigir de la asamblea general o el consejo de administración, la imposición de tales sanciones, pues son funciones reservadas para éstos órganos administrativos. Debe, igualmente,

⁵⁵ *Ibid.*, arts. 59-60

solicitar su inclusión como facultad dentro del reglamento de propiedad horizontal.

El Administrador debe conocer de los procedimientos de debido proceso, derecho de defensa y contradicción e impugnación, que deben estar previstos en el reglamento interno. Todo ello habrá de facilitar su acción administrativa eficiente.

Igualmente, deberá enriquecer su capacidad de valorar la intencionalidad del acto, la imprudencia o negligencia, así como las circunstancias atenuantes y atender a criterios de proporcionalidad y graduación de las sanciones, de acuerdo con la gravedad de la infracción, el daño causado y la reincidencia.

El reglamento de propiedad horizontal es el principal instrumento de gestión en manos del administrador de copropiedades, pues es “el responsable de hacer efectivas las sanciones impuestas, aun acudiendo a la autoridad policial competente si fuere el caso”⁵⁶.

4.5.3 Conflictos de polución ambiental. Los eventos anti ecológicos o desórdenes conscientes e inconscientes que una comunidad provoca son en la actualidad hechos tan visibles, que un administrador de copropiedad horizontal debe enfrentarlos con las herramientas a su disposición.

Desde la simple atención al manejo de basuras, residuos y deshechos, hasta impactos ambientales menos tangibles deben ser tenidos en cuenta como objeto de administración. Muchos de éstos efectos nocivos de carácter ambiental no sólo pueden afectar la naturaleza viva, sino la estética circundante e, incluso, los niveles civilizados de convivencia entre vecinos, afectando la calidad de la labor administrativa en su conjunto. El administrador debe⁵⁷:

⁵⁶ *Ibid.*, art. 61

⁵⁷ *Elementos implícitos en los arts. 73-75*

- Tener en cuenta las señales visuales, de ruido, olor, partículas y cualquier otro elemento que, generados en inmuebles privados o públicos, trascienden el exterior.
- Conocer de los niveles cuantitativos tolerables para la convivencia y la funcionalidad requerida en las unidades inmobiliarias, normalmente publicados por las Secretarías de Salud.
- Conocer de las normas emitidas por las autoridades sanitarias, urbanísticas y de policía, al respecto.
- Exigir la inclusión en el reglamento interno, los requisitos para la permanencia de mascotas (animales domésticos).
- Exigir las licencias para reformas, normas arquitectónicas y ampliaciones.
- Tener en cuenta que “las reformas de las fachadas y áreas comunes, así como las ampliaciones, dentro de los cánones vigentes, requerirán la autorización de la Asamblea de Copropietarios”.
- Vigilar que dichas reformas internas en inmuebles privados no incidan en la estructura y funcionamiento, caso en el cual no requieren de autorización de los órganos administrativos.
- Promover campañas de manejo de residuos sólidos y no sólidos, que conlleven un reciclaje racional de los elementos inorgánicos y orgánicos desechados por la comunidad.

CONCLUSIONES

El presente trabajo de lectura de la Ley 675 del 3 de agosto de 2001, por medio de la cual se establece el nuevo régimen de propiedad horizontal, puede tener características de análisis normativo o legalista. Sin embargo, el problema planteado es descubrir las innovaciones en términos de organización, gestión y control administrativo que aporta este nuevo régimen de propiedad horizontal, para aportar una perspectiva empresarial al administrador en el manejo de este tipo de personas jurídicas.

Toda unidad residencial, comercial o mixta requiere de los servicios profesionales de un administrador de Empresas. El error que usualmente se comete consiste en la elección de vecinos o copropietarios con simpatías dentro de la comunidad pero sin los conocimientos técnico-administrativos mínimos para ejercer su cargo.

En este tipo de error se basa la aparición de una serie de fricciones internas, malos manejos de dinero, conflictos de convivencia, que afectan la vida en comunidad. De una lectura precisa de la norma debe desprender el Administrador de Empresas un criterio empresarial de la gestión profesional dentro de una comunidad de éstas.

En el primer capítulo se realizó la comparación de la entidad jurídica de administración de una copropiedad horizontal, con el concepto de consorcio como organización. Ello facilita la comprensión rápida del enfoque serio que debe tener el manejo de los intereses colectivos en una comunidad residencial y/o comercial, lo que normalmente se toma en una perspectiva de figuración irresponsable por parte de las personas cuyos intereses pueden ser precisamente los más afectados por su falta de visión acerca de la importancia de este tipo de administración. La asistencia obligada cada año se toma por parte de los copropietarios como un evento accidental, que en muchos casos genera fricciones por intereses creados o actuación irresponsable al elegir de manera rápida y sin exigir calidades profesionales a aquellos que conformarán los órganos administrativos de Consejo o Administración.

En un segundo capítulo, se destacan los aspectos fundamentales para tener en cuenta en el manejo del tema, como son el régimen de propiedad horizontal y la revisoría fiscal. El trabajo hace una lectura de los artículos de la Ley de Copropiedad, destacando primordialmente los elementos de interés para un Administrador de Empresas. Los demás temas, aquellos que no quedan a cargo de un administrador al interior de una copropiedad, se han dejado de lado.

En el capítulo tres, se tratan los aspectos legales, reglamentarios, tributarios, de proveeduría y de seguridad industrial, que se destacan como claves para conocimiento del Administrador de Empresas que enfrente el manejo de una copropiedad. En el último capítulo se convierte la lectura de la ley en una estrategia administrativa, cuya misión, visión, valores, principios, objetivos y políticas, son resultado del análisis que es objetivo fundamental del trabajo. Se mantiene la perspectiva de comparar el contenido de la ley, con los temas característicos en una empresa particular productora de bienes o servicios. Se destacaron los elementos de participación, convivencia, clima organizacional y manejo ambiental, que suelen ser poco enfatizados en el enfoque administrativo de empresas de bienes o servicios.

Para efecto de claridad comparativa entre el consorcio de propiedad horizontal y la administración de una empresa tradicional, se recogen finalmente las siguientes precisiones analíticas derivadas del desarrollo del trabajo con el fin de comparar la estructura interna de una empresa convencional con la que corresponde a la estructura administrativa de la persona jurídica que surge cuando un edificio o conjunto se somete al régimen de propiedad horizontal:

- La administración de Propiedad Horizontal (PH) se refiere a una forma especial de dominio, denominada propiedad horizontal. De ella, su forma empresarial podría definirse como consorcio voluntario, como un modelo de colaboración en el campo del derecho público, para la promoción y ejecución de obras y servicios de interés general. En empresas tradicionales (ET), puede suponer este o cualesquiera otro tipo de persona jurídica contemplada en el código de comercio. Puede ser consorcio voluntario o contingente de la producción.

- ❑ La PH no requiere de capital inicial, aunque éste es representado en las cuotas periódicas de administración. La ET parte de capital inicial.
- ❑ La PH es empresa de servicios internos. La ET puede ser industrial. Comercial o de servicios externos.
- ❑ La administración del espacio relacionado con la propiedad común es factor administrativo de primera importancia. En ET, no.
- ❑ La jerarquía organizacional es de índole comunitaria democrática y participativa. En ET es de carácter vertical, la participación proviene de esquemas de empoderamiento y adecuación estratégica del clima y la cultura organizacionales, no de consenso con el cliente interno (empleado).
- ❑ En PH todas las estrategias de servicio al cliente se dirigen al cliente interno. En ET existe una orientación del cliente interno en el servicio al cliente externo.
- ❑ En PH se constituye una entidad productora de servicios. La ET es una unidad creada para producir bienes o servicios que satisfagan necesidades particulares hacia fuera (y dentro, parcialmente).
- ❑ La PH no tiene ánimo de lucro. La ET puede tener o no tener ánimo de lucro.
- ❑ En PH existe un Manual de convivencia, complementado con un Reglamento Interno de Propiedad Horizontal. En ET un Reglamento Interno de Trabajo, complementado con Manuales de funciones y de procedimientos.
- ❑ En PH, la participación se genera por área y se convierte en coeficientes de copropiedad que definen cuotas de administración sin retorno alguno. En ET, la participación se genera en cuotas partes de capital de riesgo que pueden producir utilidades.

- ❑ En PH hay un “know how” de carácter general, en tanto que en ET existe, pero de carácter específico y se explota productivamente.
- ❑ Las PH no son contribuyentes del impuesto sobre la renta y complementarios, ni están obligadas a presentar declaración de ingresos y patrimonio, por no tener ánimo de lucro.
- ❑ Las PH deben facturar cuando presten servicios a través del órgano de administración, pero no están obligados a solicitar autorización para la numeración de facturas.
- ❑ Tratándose de entidades que no deben registrar los libros en la Cámara de Comercio, las PH deben registrarlos en las oficinas de la DIAN.
- ❑ Para PH las cuotas de administración que facturan no deben aplicar retención en la fuente.
- ❑ En PH pueden establecerse módulos de contribución. Las ET, tendrían un paralelo en aportaciones extraordinarias de capital.
- ❑ Las PH tienen como objeto fundamental el logro de mantener la convivencia y la solución de conflictos se convierte en elemento esencial. No existe el principio de la libre iniciativa empresarial.
- ❑ La PH prevé como causal última obligatoria de extinción la destrucción o el deterioro total de las edificaciones que conforman un conjunto. La ET, no se extingue necesariamente por tal motivo.
- ❑ En PH la potencial desafectación de bienes comunes para su venta sólo beneficia a la comunidad como un todo. En ET, la venta de un activo puede representar liquidación de aportes sociales para un socio individual.

Por último se enfatiza el hecho de que la estructura total del trabajo fué desarrollada con base en el criterio de realizar el análisis de los aspectos

administrativos que diferencian a la persona jurídica de carácter administrativo en un edificio o conjunto residencial para deducir cuál puede ser su aplicación en empresas convencionales. Para ello se utilizaron conceptos empresariales y administrativos convencionales para la descripción de los elementos del régimen de copropiedad horizontal y unificar de esta manera el presente documento para su lectura por parte de profesionales de la Administración de empresas.

BIBLIOGRAFÍA

ABRAVANEL y otros. Cultura organizacional. Legis, Fondo editorial, 1994, p. 102

ALBRECHT, Karl. La revolución del servicio, Legis, Serie empresarial, 1990.

CHIAVENATO, Adalberto. Teoría general de la administración, editorial McGrawHill, 30. Edición, citado en: MENDEZ Alvarez. Reflexiones..., op. cit., p. 63

CÓDIGO de Comercio. Ley 222 de 1995, por el cual se modifica el código de comercio.

DIAN. Dirección de impuestos y aduanas nacionales. Concepto 009437, Bogotá D. C., febrero 9 de 1999

GARCÍA Madarriaga, Ricardo. Revista Documentos No. 6, Centro de investigaciones. Universidad del Rosario, abril-junio de 1986, p. 46

LAROUSSE. Diccionario, ediciones Larousse, 1990

LEY 675 de agosto 3 de 2001, por medio de la cual se expide el régimen de propiedad horizontal.

MÉNDEZ Alvarez, Carlos Eduardo. Enseñanzas de aplicar las tecnologías de gestión en la organización. Curso Modelos administrativos y teorías de gestión. Lecturas sobre Teorías de la administración moderna. Universidad del Rosario. Facultad Administración de empresas, Especialización en mercadeo. p. 14

MÉNDEZ Alvarez, Carlos Eduardo. Reflexiones sobre teorías de la organización, cultura corporativa y tecnologías de gestión en la empresa colombiana. Curso Modelos administrativos y teorías de gestión. Lecturas sobre Teorías de la administración moderna. Universidad del Rosario. Facultad Administración de empresas, Especialización en mercadeo. p. 68

MENDEZ Alvarez. Elementos para transformar la cultura organizacional hacia la excelencia en el servicio al cliente, abril de 1999

PETERS, Thomas J. y WATERMAN, Jr., Robert H. En busca de la excelencia. Editorial Norma S.A., 1992

PETERS, Thomas J. y WATERMAN, Jr., Robert H. En busca de la excelencia. Editorial Norma S.A., 1992, pp. 301 a 312

SUPERINTENDENCIA BANCARIA. Resolución 346 de 1982

SUPERINTENDENCIA BANCARIA. Resolución 346 de 1982

GLOSARIO

El siguiente es el glosario que se desprende de la Ley 675 de 2001⁵⁸:

Área privada construida: Extensión superficiaria cubierta de cada bien privado, excluyendo los bienes comunes localizados dentro de sus linderos, de conformidad con las normas legales.

Área privada libre: Extensión superficiaria privada semi-descubierta o descubierta, excluyendo los bienes comunes localizados dentro de sus linderos.

Bienes comunes esenciales: Bienes indispensables para la existencia, estabilidad, conservación y seguridad del edificio o conjunto, así como los imprescindibles para el uso y disfrute de los bienes de dominio particular. Los demás tendrán el carácter de bienes comunes no esenciales. Se reputan bienes comunes esenciales, el terreno sobre o bajo el cual existan construcciones o instalaciones de servicios públicos básicos, los cimientos, la estructura, las circulaciones indispensables para aprovechamiento de bienes privados, las instalaciones generales de servicios públicos, las fachadas y los techos o losas que sirven de cubiertas a cualquier nivel.

Bienes comunes: Partes del edificio o conjunto sometido al régimen de propiedad horizontal pertenecientes en proindiviso a todos los propietarios de bienes privados, que por su naturaleza o destinación permiten o facilitan la existencia, estabilidad, funcionamiento, conservación, seguridad, uso, goce o explotación de los bienes de dominio particular.

Bienes privados o de dominio particular: Inmuebles debidamente delimitados, funcionalmente independientes, de propiedad y aprovechamiento exclusivo, integrantes de un edificio o conjunto sometido al régimen de propiedad horizontal, con salida a la vía pública directamente o por pasaje común.

⁵⁸ LEY 675, art. 3

Coeficientes de copropiedad: Índices que establecen la participación porcentual de cada uno de los propietarios de bienes de dominio particular en los bienes comunes del edificio o conjunto sometido al régimen de propiedad horizontal. Definen además su participación en la asamblea de propietarios y la proporción con que cada uno contribuirá en las expensas comunes del edificio o conjunto, sin perjuicio de las que se determinen por módulos de contribución, en edificios o conjuntos de uso comercial o mixto.

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.

Edificio o conjunto de uso comercial: Inmuebles cuyos bienes de dominio particular se encuentran destinados al desarrollo de actividades mercantiles, de conformidad con la normatividad urbanística vigente.

Edificio o conjunto de uso mixto: Inmuebles cuyos bienes de dominio particular tienen diversas destinaciones, tales como vivienda, comercio, industria u oficinas, de conformidad con la normatividad urbanística vigente.

Edificio o conjunto de uso residencial: Inmuebles cuyos bienes de dominio particular se encuentran destinados a la vivienda de personas, de acuerdo con la normatividad urbanística vigente.

Edificio: Construcción de uno o varios pisos levantados sobre un lote o terreno, cuya estructura comprende un número plural de unidades independientes, aptas para ser usadas de acuerdo con su destino natural o convencional, además de áreas y servicios de uso y utilidad general. Una vez sometido al régimen de propiedad horizontal, se conforma por bienes privados o de dominio particular y por bienes comunes.

Expensas comunes necesarias: Erogaciones necesarias causadas por la administración y la prestación de los servicios comunes esenciales

requeridos para la existencia, seguridad y conservación de los bienes comunes del edificio o conjunto. Para estos efectos se entenderán esenciales los servicios necesarios, para el mantenimiento, reparación, reposición, reconstrucción y vigilancia de los bienes comunes, así como los servicios públicos esenciales relacionados con estos. En los edificios o conjuntos de uso comercial, los costos de mercadeo tendrán el carácter de expensa común necesaria, sin perjuicio de las excepciones y restricciones que el reglamento de propiedad horizontal respectivo establezca. Las expensas comunes diferentes de las necesarias, tendrán carácter obligatorio cuando sean aprobadas por la mayoría calificada exigida para el efecto en la presente ley.

Módulos de contribución: Índices que establecen la participación porcentual de los propietarios de bienes de dominio particular, en las expensas causadas en relación con los bienes y servicios comunes cuyo uso y goce corresponda a una parte o sector determinado del edificio o conjunto de uso comercial o mixto.

Propietario inicial: Titular del derecho de dominio sobre un inmueble determinado, que por medio de manifestación de voluntad contenida en escritura pública, lo somete al régimen de propiedad horizontal.

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 específicas de los copropietarios de un edificio o conjunto sometido al régimen de propiedad horizontal.

ANEXO A. Propuesta de formato de acta

ACTA No. _____

En la ciudad de Bogotá, a los _____ () días del mes de _____ de dos mil_____ (20____), siendo las _____ pm____, am _____, se dio por iniciada la sesión de la Asamblea_____ Consejo _____ Comité _____, ordinario_____ Extraordinaria_____ de Copropietarios convocada el día mes_____ día_____ de 20____ por parte del Consejo de Administración____ Otro _____, en uso de las facultades legales que le confiere el artículo 28 numeral lo. Del Reglamento de Propiedad. Horizontal y en concordancia con el artículo 19 del Decreto 1365 de 1986 y con el artículo _____ del Reglamento Interno de Copropiedad. La mencionada reunión se realizó en _____ (hall del Edificio Torre Azul ubicado en la calle 31 No.14-31 de Bogotá, teléfono 2 88 15 87.

Orden del día:

Ordinal	Tema
	Llamado a lista y verificación del quórum
	Aprobación del orden del día
	Nombramiento de presidente y secretario de la reunión
	Otros

Ordinal	Tema

Otros

Se anexan _____() listas que son resultado de la votación mencionada en los puntos

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

Otros _____
_____:

Finalmente, al haberse cumplido con los puntos previstos en el orden del día, se dio por terminada la Reunión siendo las _____ am _____ pm. _____

Para constancia firman,

Presidente de la Reunión

Secretario de la Reunión

FUENTE: Diseño propuesto por la autora
