

**ESTADO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LAS INSTITUCIONES
RESIDENCIALES SOMETIDAS AL REGIMEN DE PROPIEDAD HORIZONTAL
UBICADAS EN LOS ESTRATOS SOCIOECONOMICOS 3 Y 4 DE LA CIUDAD
CARTAGENA DE INDIAS EN EL 2014**

CESAR GUILLERMO ANACHURY PACHECO

UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARTAGENA

2015

**ESTADO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LAS INSTITUCIONES
RESIDENCIALES SOMETIDAS AL REGIMEN DE PROPIEDAD HORIZONTAL
UBICADAS EN LOS ESTRATOS SOCIOECONOMICOS 3 Y 4 DE LA CIUDAD DE
CARTAGENA DE INDIAS EN EL 2014**

CESAR GUILLERMO ANACHURY PACHECO

Trabajo de grado presentado como requisito de evaluación para optar el título de
Administrador de Empresas

Asesor.

JOSÉ DAVID PATIÑO MONCADA

UNIVERSIDAD DE CARTAGENA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARTAGENA

2015

TABLA DE CONTENIDOS

	Págs.
INTRODUCCION	15
1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	18
2. JUSTIFICACIÓN	21
3. OBJETIVOS	23
3.1. Objetivo general	23
3.2. Objetivos específicos	23
4. MARCO REFERENCIAL	24
4.1. Antecedentes investigativos	18
5. MARCO TEÓRICO	30
5.1. Teorías administrativas	30
5.1.1. Administración Científica	31
5.1.2. Administración por Procesos	32
5.1.3. Administración Burocrática	34
5.1.4. Teoría de la Administración Basada en el Comportamiento Humano	35
5.1.5. Teoría de la Administración Neoclásica u Operacional	37
5.1.6. Teoría General de Sistemas	39
5.1.7. Teoría de la Administración Situacional	41
5.2. Escuela de la Administración por Procesos	43
5.2.1. El Proceso Administrativo	44
5.2.1.1. Planeación	45
5.2.1.2. Organización	46
5.2.1.3. Dirección	48
5.2.1.4. Control	49
5.3. Evolución histórica de la Propiedad Horizontal	51
5.3.1. La institución a nivel mundial	51
5.3.1.1. Pueblos de la antigüedad	51
5.3.1.2. Edad media	52
5.3.1.3. Edad moderna	53

5.3.1.4. Edad contemporánea	54
5.3.2. La Institución a nivel nacional	56
5.3.3. La institución a nivel local	57
5.3.3.1. Antecedentes de la formación espacial urbano – moderna	57
5.3.3.2. Dinámicas socio económicas que impulsaron el desarrollo urbano – moderno	57
5.3.3.3. Lógicas urbano– arquitectónicas que permitieron el crecimiento del espacio urbanístico	58
5.3.3.4. Contexto en el que se empieza a advertir la necesidad de edificar organizaciones multifamiliares reglamentadas bajo la figura de la Propiedad Horizontal.	59
5.4. Naturaleza jurídica de la Propiedad Horizontal	60
5.5. Doctrina de la Propiedad Especial	63
5.5.1. Concepción de la Propiedad Especial	64
5.5.2. Rasgos de la Propiedad Especial	64
5.5.3. Especial referencia sobre las Unidades Inmobiliarias Cerradas U. I. C.	67
6. MARCO LEGAL	70
6.1. Régimen jurídico que regula la administración de la Propiedad Horizontal	70
7. MARCO CONCEPTUAL	71
8. DISEÑO METODOLÓGICO	76
8.1. Tipo de estudio	76
8.2. Recolección de información	76
8.2.1. Fuentes	76
8.2.2. Delimitación geográfica – espacial	77
8.2.3. Delimitación temporal	78
8.3. Administración del proyecto	79
8.3.1. Cronograma	79
8.3.2. Presupuesto	79
9. INTERPRETACIÓN DE LAS VARIABLES ADMINISTRATIVAS POR ESTRATOS SOCIO - ECONÓMICOS	80
9.1. Características generales	80
9.2. Tipos de proyectos	84

9.3. Sistematización de los procesos	93
9.4. Actividades de dirección	98
9.5. Métodos de reconocimiento de actividades	113
10.INSTITUCIONES RESIDENCIALES SOMETIDAS AL RÉGIMEN DE PROPIEDAD HORIZONTAL EN CARTAGENA DE INDIAS	115
10.1. Orígenes de las instituciones residenciales sometidas al régimen de Propiedad Horizontal	115
10.2. Escenario actual de las instituciones residenciales sometidas al régimen de Propiedad Horizontal	115
10.3. Rasgos generales de la administración en las instituciones residenciales sometidas al régimen de Propiedad Horizontal	117
11.PLANES QUE SON PROPIOS DE LA ADMINISTRACION EN LAS INSTITUCIONES RESIDENCIALES SOMETIDAS AL REGIMEN DE PROPIEDAD HORIZONTAL	120
11.1. Visión	121
11.2. Misión	123
11.3. Objetivos	125
11.4. Estrategias	126
11.5. Políticas	128
11.6. Programas	130
11.7. Presupuestos	133
12.ESTRUCTURA FORMAL DE LA ADMINISTRACIÓN EN LAS INSTITUCIONES RESIDENCIALES SOMETIDAS AL REGIMEN DE PROPIEDAD HORIZONTAL	140
12.1. División de tareas	140
12.2. Departamentalización	141
12.3. Relaciones de jerarquía	143
12.4. Organigramas	144
13.FUNCIONES DE DIRECCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN EN LAS INSTITUCIONES RESIDENCIALES SOMETIDAS AL REGIMEN DE PROPIEDAD HORIZONTAL	148

13.1. Técnicas de motivación	148
13.2. Supervisión de las tareas	150
13.3. Toma de decisiones en grupo	156
13.4. Medios de comunicación	158
14.INDICADORES QUE SE UTILIZAN PARA CONTROLAR EL DESARROLLO DE LAS ACCIONES ADMINISTRATIVAS EN LAS INSTITUCIONES RESIDENCIALES SOMETIDAS AL REGIMEN DE PROPIEDAD HORIZONTAL	160
14.1. Dispositivos tradicionales de control no presupuestario	160
14.2. Presupuesto	163
15.CONCLUSIONES	181
16.RECOMENDACIONES	184
17.REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	189
18.ANEXOS	199
18.1. Ley 675 del 3 de agosto del 2001	199
18.2. Instrumento de recolección de datos primarios: Cuestionario	202

LISTA DE FIGURAS

Figura N° 1. Funciones Administrativas

Figura N° 2. El Proceso Administrativo

Figura N° 3. Clases de planes

Figura N° 4. Función de organización

.

LISTA DE CUADROS

Cuadro No 1. Concepción absoluta, que se desarrolla en los pueblos de la antigüedad a través de las facultades dominicas del propietario.

Cuadro No 2. Derecho de Propiedad Horizontal.

Cuadro No 3. Antecedentes Normativos en Colombia.

LISTA DE TABLAS

Tabla N° 1. Disensiones acerca de la Naturaleza Jurídica de la Propiedad Horizontal.

Tabla N° 2. Características de la Visión de la administración en el edificio Adriana Sofía.

Tabla N° 3. Características de la Misión de la administración en el edificio Adriana Sofía.

Tabla N° 4. Características del Objetivo de la administración en el edificio Adriana Sofía.

Tabla N° 5. Característica de las estrategias.

Tabla N° 6. Características de las políticas.

Tabla N° 7. Características de los programas.

Tabla N° 8. Características de las variables que se consideran al proyectar el presupuesto de egresos.

Tabla N° 9. Características de los criterios que se contemplan al planear el presupuesto de ingresos.

Tabla N° 10. Características de los criterios que se contemplan al formular el presupuesto de egresos.

LISTA DE IMÁGENES

- Imagen N° 1. Visión de la administración en el edificio Adriana Sofía.
- Imagen N° 2. Misión de la administración en el edificio Adriana Sofía.
- Imagen N° 3. Aparte del organigrama del edificio Adriana Sofía.
- Imagen N° 4. Organigrama de la administración en el edificio Adriana Sofía.
- Imagen N° 5. Organigrama de la administración en el edificio Sándalo.
- Imagen N° 6. Presupuesto de ingresos, conjunto residencial San Juan
- Imagen N° 7. Presupuesto de ingresos, edificio Paseo Real
- Imagen N° 8. Presupuesto de ingresos, edificio Adriana Sofia
- Imagen N° 9. Presupuesto de ingresos, conjunto residencial Santo Domingo – II etapa
- Imagen N° 10. Presupuesto de ingresos, unidad residencial Santo Domingo
- Imagen N° 11. Presupuesto de gastos, conjunto residencial San Juan
- Imagen N° 12. Presupuesto de gastos, edificio Paseo Real
- Imagen N° 13. Presupuesto de gastos, edificio Adriana Sofia
- Imagen N° 14. Presupuesto de gastos, copropiedad habitacional Las Bóvedas
- Imagen N° 15. Presupuesto de gastos, conjunto residencial Santo Domingo – II etapa
- Imagen N° 16. Presupuesto de gastos, unidad residencial Santo Domingo

LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica N° 1. Distribución de las instituciones residenciales sometidas al régimen de Propiedad Horizontal en Cartagena de Indias

Gráfica N° 2. Distribución socio – económica de la Propiedad Horizontal en Cartagena de Indias

Gráfica N° 3. Cantidad de empleados que laboran en las instituciones residenciales sometidas al régimen de Propiedad Horizontal

Gráfica N° 4. Posición que ostenta el administrador en las instituciones residenciales sometidas al régimen de Propiedad Horizontal

Gráfica N° 5. Género de los administradores en las instituciones residenciales sometidas al régimen de Propiedad Horizontal

Gráfica N° 6. Edad de los administradores en las instituciones residenciales sometidas al régimen de Propiedad Horizontal

Gráfica N° 7. Tiempo que llevan dedicado a la administración en las organizaciones residenciales sometidas al régimen de Propiedad Horizontal

Gráfica N° 8. Nivel de formación académica del administrador en las instituciones residenciales sometidas al régimen de Propiedad Horizontal

Gráfica N° 9. Área de conocimiento del administrador en las instituciones residenciales sometidas al régimen de Propiedad Horizontal

Gráfica N° 10. Importancia de formular planes

Gráfica N° 11. Disponibilidad de planes

Gráfica N° 12. Tipos de planes

Gráfica N° 13. Disponibilidad de una visión

Gráfica N° 14. Disponibilidad de una misión

Gráfica N° 15. Existencia de objetivos

Gráfica N° 16. Disponibilidad de estrategias

Gráfica N° 17. Estrategias que presenta la administración

Gráfica N° 18. Existencia de políticas

Gráfica N° 19. Planificación de programas

Gráfica N° 20. Programas que más se proyectan desarrollar

Gráfica N° 21. Periodo para el cual se concibe llevar a cabo programas.

Gráfica N° 22. Disponibilidad de presupuesto

Gráfica N° 23. Presupuesto de ingreso

Gráfica N° 24. Presupuesto de egreso

Gráfica N° 25. Frecuencia con la que se planea el presupuesto de egresos

Gráfica N° 26. Variables que consideran los administradores para proyectar el presupuesto de egresos

Gráfica N° 27. Frecuencia con la que se planea el presupuesto de ingresos

Gráfica N° 28. Factores en los que se fundamentan los administradores para establecer el Presupuesto de ingresos

Gráfica N° 29. Manuales que describen las actividades que deben emprender los administradores

Gráfica N° 30. Conocimiento de las funciones

Gráfica N° 31. Artículo de ley que faculta al administrador

Gráfica N° 32. Dependencia en la que se llevan los libros de actas de la asamblea general

Gráfica N° 33. Área que se ocupa del manejo de los libros de registros de propietarios, arrendatarios y de los residentes que habitan en vivienda familiar

Gráfica N° 34. Disponibilidad de organigrama

Gráfica N° 35. Incentivos a los que se recurre para mejorar el desempeño de los trabajadores

Gráfica N° 36. Forma en la que se lleva a cabo las actividades administrativas relacionadas con los bienes comunes

Gráfica N° 37. Manera en la que se realiza las tareas administrativas relacionadas con la representación jurídica de la institución ante los estrados judiciales

Gráfica N° 38. Manera en la que se realiza las tareas administrativas relacionadas con el reconocimiento de la institución ante los entes distritales

Gráfica N° 39. Manera en la que se realiza las tareas administrativas relacionadas con el Reglamento de Propiedad Horizontal

Gráfica N° 40. Manera en la que se realiza las tareas administrativas relacionadas con la ejecución de las sanciones impuestas por la asamblea general

Gráfica N° 41. Manera en la que se realiza las tareas administrativas relacionadas con la expedición de paz y salvo de cuentas.

Gráfica N° 42. Manera en la que se realiza las tareas administrativas relacionadas con la atención de la correspondencia

Gráfica N° 43. Manera en la que se realiza las tareas administrativas relacionadas con las expensas comunes

Gráfica N° 44. Manera en la que se realiza las tareas administrativas relacionadas con el reclamo judicial de carteras vencidas

Gráfica N° 45. Medida en la que se somete aprobación de la Asamblea General, la información especial relacionada con el estado de la institución

Gráfica N° 46. Medida en la que se somete aprobación de la Asamblea General los proyectos de presupuesto

Gráfica N° 47. Autorización a la Asamblea General para iniciar el cobro judicial de obligaciones económicas adeudadas por parte de propietarios u ocupantes de bienes de dominio particular de la institución

Gráfica N° 48. Medios de información que se utilizan para comunicar funciones de dirección

Gráfica N° 49. Instrumentos que se usan para controlar el desarrollo de los programas proyectados

Gráfica N° 50. Instrumentos que se usan para controlar el desarrollo de los programas proyectados

Gráfica N° 51. Instrumentos que se usan para controlar el desarrollo de los objetivos planteados

Gráfica N° 52. Presupuesto de gastos como instrumento para controlar los programas y objetivos trazados

INTRODUCCIÓN

Esta investigación, que tiene como objetivo central identificar el grado de gestión administrativa que se lleva a cabo en las viviendas multifamiliares y edificios sometidos al régimen de la propiedad horizontal en los estratos socio – económicos 3 y 4 de la ciudad de Cartagena, pone en la escena de los debates intelectuales girados en torno a la práctica administrativa, el grado de dificultad que en los últimos años se viene presentando al interior de los conjuntos y edificios de uso residencial de la ciudad, en lo que concierne al logro de los objetivos misionales dentro de este tipo de organizaciones. De tal manera que, a lo largo del escrito se privilegia, la caracterización de la gestión administrativa que se viene desarrollando al interior de éstas organizaciones.

Para desarrollar este objetivo, hemos estructurado éste trabajo en cinco capítulos. En el primero, se hace un recuento alusivo a la Propiedad Horizontal. El cual, se presenta a lo largo de la historia como una respuesta a diversas circunstancias de índole social, particularmente de aquellas que buscan mediante la figura jurídica en cuestión, regular la distribución habitacional del espacio físico disponible. De igual forma, desde la óptica del derecho, se expone la naturaleza jurídica de la propiedad horizontal, destacándose la “*Doctrina de la Propiedad Especial*” o como algunos jurisconsultos le llaman, la “*Escuela de la Posesión Singular o Particular*”, que identifica, los diversos principios que incide en el desarrollo de la Propiedad Horizontal.

En el segundo capítulo, se identifica como se ejecutan los planes, y cuáles son los tipos de planes ejecutados, y los obstáculos a los que se enfrentan los administradores dentro de las actividades de planeación. En tal sentido, se identificará si dentro de los procesos administrativos se está dando cumplimiento al desarrollo simultáneo de los distintos planes que coexisten, si están sincronizados e integrados. Teniendo en cuenta que estos deben ser interdependientes.

En el tercer capítulo, se estudia sobre el segundo proceso lógico de la administración que alude a la Organización y de qué manera en éstas copropiedades, se lleva a cabo la departamentalización de acuerdo con los perfiles de cada trabajador y por tanto la ejecución de

los manuales de funciones, regulatorios de las actividades que cada uno de ellos, desempeña al interior de éstas instituciones.

En el cuarto capítulo, se describe la situación administrativa de las copropiedades teniendo en cuenta el proceso de Dirección y cada una de las estrategias que implementa el administrador para mantener motivados a sus empleados, dentro de ambientes democráticos en el que se le da participación a todos los estamentos en igualdad de condiciones.

En el quinto capítulo, hacemos referencia al último proceso de la administración, denominado Control, en él, encontraremos cuáles son los instrumentos que utilizan los administradores para corroborar que se hayan ejecutado los objetivos y los programas planteados para el logro de los fines de éstas organizaciones.

Este estudio se sustenta no solo en diversos proyectos de investigación relacionados con el tema de estudio, así como de los distintos enfoques que se han preocupado por teorizar sobre la importancia que cobran las actividades administrativas dentro de los procesos organizacionales y directivos de los corpus empresariales, sino que también se sustenta en los resultados estadísticos producto de la aplicación del instrumento de encuesta a los administradores de los edificios sometidos al régimen de Propiedad Horizontal, ubicados en los estratos 3 y 4 de la ciudad.

En lo referente a las teorías administrativas, podemos decir que éstas, como cuerpo sistémico de conocimientos basado en fundamentos teóricos son muy jóvenes. Es decir, es producto casi en su totalidad del siglo XX. En este periodo, su desarrollo ha sido excepcional, hasta el punto de generar numerosos postulados como la escuela del pensamiento administrativo clásico o enfoque tradicional de la administración, la doctrina humanista, el enfoque neoclásico, la teoría de sistemas y la contingencial. Todas ellas, constituyen la base de los distintos procesos directivos que se dan al interior de las organizaciones; las cuales, si bien, son bastante opuestas entre sí, se complementan con relativa coherencia.

Así, dentro de los postulados antes mencionado, se toma como punto de apoyo para el análisis y desarrollo de éste estudio, la teoría de la “*Administración por Procesos*”; cuyo máximo exponente fue Henry Fayol; en ella propone, entre otras cosas no menos importantes,

sistematizar el comportamiento gerencial, estableciendo para ello, catorce principios de la administración consignados en la “Organización Racional del Trabajo” u ORT.

Además, su trabajo hace grandes aportes a los diferentes niveles administrativos de la organización. En tanto que, plantea dividir las operaciones industriales y comerciales en seis grupos llamados Funciones Básicas de la Empresa, a saber: Funciones Técnicas, Comerciales, Financieras, de Seguridad, Contables y Administrativas, Esta última, según la teoría, debe de estar siempre a la cabeza de las otras cinco funciones, sobre todo porque tiene como función principal, integrar y coordinar las demás funciones básicas de la organización. De allí, que la mencionada corriente se constituya en el pilar fundamental para la actual investigación, más aún cuando ha sido desde finales del siglo XIX, una teoría generalmente aceptada por los eruditos de la administración, única y comprensible, que desde su divulgación, ha proporcionado un marco de referencia para el estudio de la ciencia de la administración.

Para concluir podemos decir dos cosas: la primera, es que este proyecto de grado, se allega a aquellos términos, que por su significado particular, necesitan ser precisados en su definición, con el propósito de facilitar la comprensión de la información consignada sobre el tema en estudio y finalmente, se determina la parte metodológica de la investigación. Esto es, el tipo de proyecto, la recolección de datos, la operacionalización de la investigación y la administración de la misma.

La segunda, es que esta investigación contribuye a llenar un vacío importante, en tanto que el tema propuesto no ha sido abordado en investigaciones anteriores y en esta medida podemos entender cuál es la tendencia del ejercicio administrativo que se está dando en Cartagena, para los estratos socio - económicos estudiados.

1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

El tipo de administración sujeta al régimen de Propiedad Horizontal, viene surgiendo, producto de la escasez de suelos habitables (Rodríguez, 2011, págs. 28-32), que asociados, a la situación económica y social de la ciudad de Cartagena (DANE, 2010), han llevado al Estado y a los entes privados, a pensar en planes de viviendas reglamentados en la ley 675 de 2001. La cual, coincidentalmente, surgió a partir del “boom” de la construcción de principios de siglo.

Si bien éste tipo de viviendas, vienen canalizando el ahorro local, favoreciendo a todas las clases sociales, proporcionando apartamentos o casa propia a las familias, eliminando los problemas entre arrendadores e inquilinos y generando empleos, así, como impulsando la construcción de sociedades en las que sus miembros pueden destinar sus iniciativas y capitales, a garantizar “la seguridad, la convivencia pacífica y la función social y ecológica de la copropiedad” (Congreso, 2001). Se ve abocada a distintas dificultades en el orden de la gestión administrativa que regulan la mencionada actividad.

En efecto, el problema en estas unidades residenciales multifamiliares ya construidas y constituidas como organización, radica es en su estructura administrativa, debido a que en su interior, hay un gran desconocimiento e inexactitud en los conceptos, procesos y objetivos propios de la actividad administrativa que se desarrolla dentro de estas organizaciones y que deben ser de dominio, de los sectores que integran la copropiedad.

Esto si se tiene en cuenta la forma casual como las copropiedades por medio de sus órganos de dirección, seleccionan a una persona del común para que se convierta en administrador de propiedad horizontal multifamiliar. El cual, por lo general, apenas lleva a cabo su actividad, deja ver su falta de competencias en el cargo. Así, lo hace saber, José Andrés Bermúdez Sánchez, presidente de la Corporación Nacional de Lonjas y Registros de Profesionales Inmobiliarios – SERVILONJAS, al afirmar que “muchos de estos profesionales tienen experiencia en otras actividades y formación profesional que las que se esperaría ver de un administrador de propiedad horizontal” (Bermúdez, 2011). De ahí que su falta de idoneidad en el cargo, se vea reflejada en las condiciones de la copropiedad. Esto es, a través del mal estado de su infraestructura (fachadas y zonas comunes), maquinarias y equipos de oficinas,

De igual forma, lo anterior se hace evidente, a través de limitados esquemas y herramientas de seguridad, igualmente, se manifiesta por medio de precarios programas de prevención de riesgo y salubridad, también, mediante la falta de un buen liderazgo, que advierta la presencia de competencias necesarias para convocar y representar a la copropiedad ante los órganos del Estado, los proveedores y la comunidad misma y por último, a través de la escasa capacidad de reacción para responder a los imprevistos.

En ese orden de ideas, se observa también, como los administradores dedican poco tiempo al ejercicio profesional dentro de la copropiedad, llevando a sus residentes a preguntarse *¿dónde está el administrador?* Muchos de ellos, no solo dirigen una, dos o tres, sino que administran varias copropiedades en la ciudad, dejando ver una administración poco efectiva, incumplidora y hasta ausente. Actualmente, según cifras de la Oficina Asesora Jurídica de la Alcaldía Distrital de Cartagena de Indias, el dieciocho (18%) por ciento de los administradores registrados en esta entidad como persona natural o jurídica, dirigen el cuarenta y dos (42%) por ciento de las copropiedades, donde los más consagrados dirigen entre cinco (5) y veinticuatro (24) copropiedades (Castellanos, 2012).

De otra parte, existe en la ciudad de Cartagena, organizaciones que se dedican a administrar edificaciones residenciales. Es decir, instituciones, conformadas por grupos de personas que han tenido experiencia administrando como persona natural este tipo de bienes inmuebles, y aprovechando la dinámica del sector, crearon organizaciones que brindan servicios netamente administrativos. Es decir, suministran a las copropiedades, un asistente, que en muchos casos resulta ser una secretaria, que figura de mediadora en las situaciones que se presentan en el día a día, asumiendo la copropiedad, los servicios legales, financieros, contables, de servicios generales, entre otros (Sierra, 2011, págs. 18-19). Así, según cifras de la Cámara de Comercio de Cartagena, el cuatro (4%) por ciento de las empresas que se dedican a administrar propiedad horizontal multifamiliar, en promedio, presenta utilidades netas, que no superan un salario mínimo mensual legal vigente (SMMLV). Mientras que el restante noventa y seis (96%) por ciento, son inmobiliarias que se dedican a la misma labor.

Así las cosas, los problemas anteriormente expuestos, permiten dilucidar que existen inconvenientes en la gestión en las copropiedades. Las cuales se traducen en fallas administrativas, que no están ayudando al desarrollo de la actividad, evidenciando, la

inconformidad de los copropietarios por la forma como los órganos de administración afrontan las necesidades de la unidad inmobiliaria residencial. Quedando su direccionamiento profesional, reducido o limitado a la acción de recaudar dineros y efectuar pagos. De ahí, la importancia que tiene el planteamiento de (Forero, 2010), cuando enfatiza en su artículo llamado “Mas preparación para los administradores” que las copropiedades son todas unas empresas que requiere de la idoneidad de profesionales especializados.

En fin, los problemas anteriormente expuestos, constituyen apenas la punta del iceberg de un entramado haz que se deriva de la Administración de la Propiedad Horizontal Multifamiliar. Los cuales, están mermando el desarrollo socioeconómico de las copropiedades. Evidenciando, problemas complejos de manejar para sus sistemas administrativos, que con el tiempo, se han venido consolidando al interior de estas organizaciones, sin que a la fecha, se conozca a ciencia cierta sus orígenes y el impacto que estos han generado en la gestión administrativa y por ende en la sociedad cartagenera residente en estas unidades residenciales multifamiliares ubicadas en la ciudad. De ahí que se plante, la formulación del problema de investigación de la siguiente manera: *¿Cuál es el grado de planeación, organización, dirección y control de las tareas directivas consignadas para el gestor en el artículo 51 de la Ley 675 del 2001, en la propiedad horizontal de uso residencial ubicada en los estratos socio – económicos tres y cuatro de la ciudad de Cartagena en el 2014?*

2. JUSTIFICACIÓN

En los últimos años, la ciudad de Cartagena, ha presentado una vertiginosa expansión en la construcción de viviendas. Si miramos su mapa político y caminamos ciertos sectores, encontramos barrios (anteriormente corregimientos) y calles que muestran unos desarrollos ligados especialmente a la edificación de casas o apartamentos reglamentados en Propiedad Horizontal. Este fenómeno de importantes repercusiones dentro del desarrollo urbanístico de la ciudad de Cartagena, se constituye en un tema de vital importancia que amerita su estudio, en la medida que nos permite conocer el carácter del tipo de administración que se desarrolla en el interior de éstas organizaciones.

En este orden de ideas, tres son las razones que motivaron este estudio: la primera, está relacionada con el hecho de haber vivido durante gran parte de la vida, en un tipo de organización multifamiliar, lo que facilita un poco acercarse al objeto de estudio desde la propia experiencia que da el contexto. Otro de los factores que justifican la elección de éste tipo de estudio, tiene que ver con la experiencia de haber laborado en tres distintas copropiedades ubicadas en las capas medias de la ciudad de Cartagena. De allí que se hizo imperiosa la necesidad de querer indagar cómo se están gestionando los procesos administrativos dentro de estas organizaciones.

Y por último, esta investigación es pertinente en la medida que contribuye a comprender las características de la administración de éstas organizaciones, en tanto que no existen estudios sistemáticos que se ocupen por comprender la gestión administrativa dentro de las unidades residenciales multifamiliares regidas bajo la figura jurídica de la Propiedad Horizontal, ubicada en los estratos 3 y 4 de la ciudad de Cartagena.

De otra parte, este estudio cobra importancia en la medida, en que el tema de la propiedad horizontal multifamiliar se ha convertido en materia de interés general, especialmente por la cantidad de gente que vive en este tipo de bienes inmuebles y que constantemente están demandando servicios que cumplan con las normas legales establecidas para copropiedades en Colombia, así, como con la preservación y/o ampliación de la infraestructura existente dentro de la unidad residencial multifamiliar. Según el último censo realizado en la ciudad de Cartagena en el año 2005 por el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas

DANE, el treinta y siete (37%) por ciento de los habitantes de la ciudad, residían en apartamentos y el sesenta y tres (63%) por ciento restante lo hacían en casas (DANE, 2013). Muchas de ellas, sometidas al régimen de propiedad horizontal multifamiliar (Ej.: Urbanizaciones o unidades inmobiliarias cerradas tales como el Conjunto Residencial Villa de Los Alpes, Los Andes, La Española, El Edén, Villa Vanessa, Villa del Sol, Los Álamos, etc.).

Este “fenómeno” viene siendo positivo para la ciudad, porque hay inversión y en consecuencia se dinamiza la construcción, se generan fuentes de empleo, crece la economía, aumenta la percepción de seguridad, mejora la imagen urbanística de la ciudad, etc.

En suma, es importante decir, que de acuerdo con las características de la gestión administrativa, surge la necesidad de realizar un estudio detallado, que permita; primero, dar a conocer los orígenes e historia de la administración de la propiedad horizontal; segundo, distinguir conceptualmente la estructura administrativa actual que rige a las copropiedades en Colombia; tercero, analizar la forma como se gestiona al interior de las propiedades horizontales multifamiliares, y cuarto, identificar los elementos administrativos que en ella intervienen. Lo anterior, con el objeto de ubicar la investigación en contexto y actualizar las prácticas administrativas que se dan al interior de estas unidades residenciales multifamiliares.

3. OBJETIVOS

3.2. Objetivo general

- Describir la gestión administrativa en las instituciones residenciales sometidas al régimen de Propiedad Horizontal ubicadas en los estratos socio – económicos 3 y 4 de la ciudad de Cartagena de Indias en el 2014.

3.3. Objetivos específicos

- Determinar los tipos de planes de la administración en las instituciones residenciales sometidas al régimen de propiedad horizontal
- Identificar la estructura formal de la administración en las instituciones residenciales sometidas al régimen de Propiedad Horizontal
- Describir la función de dirección de la administración en las instituciones residenciales sometidas al régimen de Propiedad Horizontal
- Identificar los indicadores que se usan para controlar el desarrollo de las acciones administrativas en las instituciones residenciales sometidas al régimen de Propiedad Horizontal

4. MARCO REFERENCIAL

4.2. Antecedentes Investigativos

Para la realización de la investigación, se obtuvo información acerca de los siguientes proyectos de grado relacionados con el tema de estudio:

- **GUTIÉRREZ, Leiry:** monografía denominada: *"Análisis de la Gestión Administrativa y Social de la Clínica de Maternidad Bocagrande Ltda. Entidad prestadora de servicio de salud en la ciudad de Cartagena"*, presentada en el año dos mil cinco y su investigadora, se corresponde con el programa de Administración de Negocios de la Universidad de San Buenaventura sede Cartagena. El proyecto evocado, tiene como finalidad, considerar la gestión administrativa y social de la Clínica de Maternidad Bocagrande, con el ánimo de presentar planes de mejoramiento institucional tendientes a optimizar su desempeño como empresa prestadora de servicios de salud.

La investigación, se desarrolla a partir de la identificación de los antecedentes históricos, naturaleza social, disposición legal y estructura organizacional de la citada institución, teniendo en cuenta en el proceso, la forma como las áreas funcionales realizan sus actividades; Luego, se describen tanto las competencias del área administrativa y operativa de la clínica, como, los recursos tangibles e intangibles con que cuenta las señaladas dependencias; después, se determinan las variables internas que inciden en el direccionamiento estratégico de la Institución Prestadora de Servicios de Salud (IPS).

En ese orden de ideas, se evalúan, las fortalezas y debilidades que surgen como consecuencia de la gestión administrativa que se realiza en su interior, Esto, con la intención de analizar el impacto que generan dichos elementos en las decisiones que toma la dirección del referido centro de salud. Concluyendo, según el texto que, *"si bien, el grado de eficiencia y eficacia administrativa es bueno, es posible introducir ciertas modificaciones. Todas ellas orientadas a la búsqueda de la excelencia"*

administrativa y por tanto operativa". Razón por la cual, el artículo, propone correctivos que intentan favorecer aún más el desempeño administrativo y por ende social de la IPS.

Por otra parte, el aporte que ésta tesis hace al desarrollo de la presente investigación, se enmarca dentro de una definición clara de los conceptos de la gestión administrativa, su importancia en la identificación, formulación e implementación de objetivos estratégicos y la planificación constante de las oportunidades de mejoramiento a corto, mediano y largo plazo de la relación empresa - gestión-administración – cliente.

- **CHISCO, Leonor y VÁSQUEZ, Diana:** trabajo de grado llamado: "*Análisis de la Gestión Administrativa de Portagas S.A. E.S.P. en la Ciudad de Cartagena*", publicado en el año dos mil siete y sus creadores, hacen parte del programa de Administración de Negocios de la Universidad de San Buenaventura, sede Cartagena. Éste proyecto de investigación, pretende analizar las causas que afectan la gestión administrativa que se desarrolla al interior de la empresa Portagas S.A. ESP y, a partir de allí, formular un plan estratégico que intente optimizar las actividades gerenciales que se llevan a cabo en dicha organización.

En ese sentido, éste estudio, permite conocer la naturaleza y los elementos que hacen parte de la estructura administrativa, operativa y funcional de la referida institución; luego, identifica la forma como se lleva a cabo la gestión administrativa; después, señala un diagnóstico situacional, que reconoce los factores externos e internos que inciden en el direccionamiento estratégico, especialmente, aquellas variables, que dan cuenta en particular, de las debilidades y fortalezas que se originan dentro de la empresa como consecuencia de la calidad de las practicas gubernamentales que se desarrollan en su interior, y por último, este documento, arroja unos resultados, que para el caso de la empresa objeto del presente estudio, resultan desfavorables. Es decir, advierten una serie de insuficiencias en la mayoría de las actividades administrativas que se realizan en el seno de la mencionada organización.

Dichas carencias, según la investigación, apuntan a una mala gestión administrativa. La cual, precisa ser mejorado para que Portagas S.A., logre mantenerse en el mercado del gas licuado del petróleo o GLP en la ciudad de Cartagena. De ahí, que éste artículo, mediante la aplicación de la matriz cuantitativa de la planeación estratégica (MCPE), proponga planes de acción que procuren que la dirección, soporte su proceso de cambio y toma de decisión con base en la implementación de estrategias puntuales que hagan posible mejorar, fortalecer y posicionar su compromiso gerencial. Las cuales, deben ir articulados con la inversión directa de capital.

En ese orden de ideas, la importancia que ésta tesis tiene para la construcción de la presente investigación, radica en el hecho de que proporciona, en forma aguda, información precisa respecto a la forma como los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales, sumados a las actividades misionales, impactan los procesos gerenciales que se desarrollan al interior de la señalada institución, en especial, aquellos elementos, que se relacionan de manera directa con el direccionamiento estratégico y que por tanto, tienen la cualidad, de afectar abiertamente la administración de la citada organización.

- **URZOLA, William:** proyecto de grado titulado "Estrategias en la Administración de las Propiedades Horizontales en la Localidad Histórica y del Caribe Norte en Cartagena", publicado en el año dos mil doce y su autor, pertenece al postgrado de Gerencia Empresarial de la Universidad Tecnológica de Bolívar, sede Ternera. El documento mencionado, tiene como objetivo general, proponer estrategias claves en áreas o proyectos especiales que permitan mejorar la eficiencia y eficacia de la gestión que desarrollan las compañías administradoras y personas naturales que prestan sus servicios a este sector empresarial.

A lo largo de esta investigación, se identifican las prácticas misionales que llevan a cabo las personas naturales o jurídicas que prestan sus servicios profesionales a la administración de la referida institución. Adicional a ello, se formulan teorías que aluden a la administración estratégica. Así mismo, se estudia el macro – ambiente con

la ayuda del análisis PEST o para el mencionado artículo, análisis PESTAL. El cual considera, para dicho análisis, variables externas tales como políticas, económicas, socio – demográficas, tecnológicas y legales; y por último, esta tesis, reseña el auge constructor que se evidenció, especialmente en el sector de edificaciones, durante los años dos mil diez y dos mil once en la ciudad de Cartagena.

Todos estos factores, en suma, coadyuvan a establecer los elementos que influyen en el desarrollo de las actividades misionales que se llevan cabo al interior de las propiedades horizontales. Dichos elementos, después de ser analizados permiten formular, una propuesta de diseño estratégica empresarial con base en áreas o proyectos especiales. Las cuales, procuran estimular las cualidades que deberían de poseer y a su vez desarrollar todas aquellas empresas y/o personas naturales que suministran sus servicios profesionales a la administración de las propiedades horizontales ubicadas en la Localidad Histórica y del Caribe Norte en la ciudad de Cartagena.

En ese sentido, el aporte que hace ésta investigación a la presente tesis, se corresponde en el hecho de que permite notar las contribuciones de la estrategia empresarial al sector de propiedad horizontal y la connotación de algunas de las máximas que hacen mella en el proceso de la gerencia estratégica. Las cuales, son de gran aplicación en el sector objeto de estudio.

- **ESPINOSA, Antonio y VERGARA, Mónica:** tesis titulada: “*Diagnóstico y Solución del Estado de la Administración de Propiedad Horizontal en la ciudad de Cartagena*”, divulgada en el año de mil novecientos noventa y sus escritores se corresponden con el programa de Ingeniería Industrial de la Universidad Tecnológica de Bolívar, sede Ternera. El referido texto, tiene como objetivo general, Estudiar el contexto actual de la administración de la propiedad horizontal con el propósito de elaborar estrategias puntuales que intenten proveer herramientas suficientes que contribuyan a mejorar el sistema administrativo existente en estas organizaciones.

En el transcurso de esta investigación, se reseñan los antecedentes históricos de la propiedad horizontal a nivel internacional y nacional, así, como su impacto en el horizonte local; después, se determina su naturaleza jurídica, económica y social; luego, se identifica los tipos de propiedad horizontal existente según el destino de las edificaciones y estratos socioeconómico; posteriormente, se describe su constitución, estructura y desarrollo interno, al igual, que los bienes y servicios que la conforman; acto seguido, se reconocen los elementos del micro – ambiente que inciden en la gestión administrativa que se lleva a cabo en su interior y por último, se realiza un diagnóstico del estado actual de la administración de la propiedad horizontal multifamiliar. El cual, da cuenta del escaso desarrollo que para la época se evidencia en la dirección de la citada institución.

Lo anterior, según el documento, obedece a la carencia de conocimientos técnicos, especialmente, de aquellos que aluden al entendimiento de ciencias afines a la administración de empresas sin ánimo de lucro. Lo que se traduce, en una falta de idoneidad del administrador de la señalada organización. Lo cual, trae consigo, una gestión administrativa improvisada, que se evidencia, a través de la existencia de deficiencias en el momento de planear, organizar, ejecutar, controlar, evaluar y retroalimentar los programas de gobierno. De ahí que exista, según el artículo en mención, un distanciamiento entre los administradores y los moradores de las unidades privadas; al igual, que ausencia de relaciones de autoridad entre los gestores y los trabajadores de las copropiedades.

En ese orden de ideas, el texto sugiere, que las propiedades horizontales multifamiliares, localizadas en los barrios de Bocagrande, Castillogrande, Laguito, Pie de la Popa, Manga, El Cabrero, Marbella, Crespo y el centro amurallado, sean administradas por una persona jurídica experta en el ramo y no por una persona natural. Para ello, se invita a la firma postulante, a aplicar en su gestión, las teorías administrativas existentes; así mismo, a efectuar campañas sociales, con fines estratégicos, que permitan el cumplimiento por parte de los codueños, de las obligaciones pecuniarias y no pecuniarias consignadas tanto en el reglamento de

administración de propiedad horizontal como en el manual de convivencia y finalmente, a crear espacios de integración social que permitan disminuir los fenómenos colectivos negativos producidos a raíz de la actividad social de los moradores dentro del edificio o conjunto de edificios en el que se encuentran inmerso.

Así las cosas, el aporte que éste trabajo de grado hace al desarrollo de la actual investigación, se concentra, en el marco de los factores internos, que para la época, influyen en el ejercicio profesional de administrar propiedad horizontal multifamiliar. Los cuales, resultan de vital importancia, si se tiene en cuenta que permiten profundizar a la hora de elaborar un diagnóstico situacional más certera acerca de la relación empresa – gestión.

5. MARCO TEÓRICO

5.1. Teorías Administrativas

Teniendo en cuenta que ésta investigación se centra en el “*Análisis de la gestión administrativa que se desarrolla en la propiedad horizontal de uso residencial ubicada en los estratos socio – económicos 3 y 4 de la ciudad de Cartagena*”, se hace necesario revisar, los distintos enfoques que se han preocupado por teorizar sobre la importancia que cobra las actividades administrativa dentro de los procesos organizacionales y directivos de los corpus empresariales.

En este sentido, es importante señalar, que la teoría administrativa, como cuerpo sistemático de conocimientos basado en fundamentos teóricos es muy joven. Es decir, es producto, casi en su totalidad del siglo XX. En este periodo, su desarrollo ha sido espectacular, hasta el punto de generar numerosas postulados, como la escuela del pensamiento administrativa clásico. El cual, se divide, según varios estudiosos de la evolución del pensamiento de la dirección, en tres orientaciones bastante opuestas entre sí (Chiavenato, 2006), pero que se complementan con relativa coherencia. Esto es, por un lado, la escuela de la *Administración Científica*, desarrollada en los Estados Unidos con los trabajos de Frederick Winslow Taylor, por otro lado, la corriente de los anatomistas y fisiólogos de la organización, llamada *Escuela de la Administración por Procesos*. La cual, se abrió paso en Francia a partir de los trabajos de Henry Fayol y por último, la *Teoría de la Administración burocrática*, tercer pilar fundamental en el desarrollo de los conceptos administrativos clásicos y que se desarrolla en Alemania gracias a los trabajos de Maximilian Weber.

En ese orden de escuelas, aparece también, la “*Doctrina de la Administración Basada en el Comportamiento Humano*”, cuyos precursores son la norteamericana Mary Parker Follet, con su trabajo sobre las “*Relaciones Humanas*” y el australiano, Elton Mayo, con sus estudios sobre “*la lógica de las emociones de los trabajadores de Hawthorne*”. Dichos estudios, provocarían un efecto dramático en el pensamiento administrativo. Tanto, que a partir de esas investigaciones, surgieron los trabajos de Chris Arguiris, Douglas McGregor, Rensis Lykert, Abraham Maslow y Frederick Herzberg, estos últimos, psicólogo y consultor estadounidense, cuyas publicaciones llamadas “*Motivación y personalidad*” y “*Teoría de los dos Factores*”

respectivamente, permitieron comprender el accionar de los trabajadores desde las ciencias de la psicología y sociología.

Luego, surgen los postulados de la “*Administración Neoclásica u Operacional*”. La cual, toma las ideas de la escuela tradicional de la dirección, pero actualizadas y ajustadas por concepciones más propias de las teorías de la administración que estudia las conductas de los trabajadores al interior de las organizaciones. En ella, se observa autores como Peter F. Drucker, Ernest Dale, Harold Koontz, Cyril O’Donnell, William Newman, Theo Haiman, James D. Mooney, Alfred D. Chandler y David R. Hampton, entre otros. Quienes acompañan ésta tesis, con un elemento esencial, que es el de llevar la teoría a la práctica.

Finalmente, brota la “*Tesis de la Dirección Moderna*”, que se caracteriza por unificar, en la “*Teoría General de Sistema*”, propuesta en los estudios del biólogo Alemán Ludwig von Bertalanffy, muchos de los campos del conocimiento de la administración. Este postulado en sí mismo, no pretende solucionar problemas o intentar dar respuestas prácticas a situaciones propias de la dirección, pero sí proporcionar teorías y formulaciones conceptuales que puedan crear condiciones de aplicación a la realidad empírica de la organización. Como bien lo sugiere la “*Teoría de la Administración Situacional*” planteada en una serie de trabajos de los investigadores, Alfred D. Chandler, Tom Burns, George M. Stalker, Paul R. Lawrence, Jay W. Lorsch y Joan Woodward.

5.1.1. Administración Científica

El enfoque característico de la escuela de la dirección científica es el énfasis en las tareas. El nombre de administración científica se debe al intento de aplicar los métodos de la ciencia (tiempos y movimientos) a los problemas de la administración, con el propósito, de alcanzar elevada eficiencia productiva. Así, el movimiento de la administración científica, recibió su impulso inicial con el norteamericano Frederick Winslow Taylor (1856 – 1915) en la última parte del siglo XIX y primera del siglo XX. La publicación de su libro “*Principios de Administración Científica*” en el año de 1911 en los Estados Unidos, plantea, los fundamentos de la administración científica, los cuales, son facultades y responsabilidades a las que se debe la gerencia de las organizaciones (Scott, 2003)

Estos principios de planificación, preparación, ejecución y control, iban en la noble dirección de conseguir, mayor eficiencia administrativa, ya que al ser aplicados sistemáticamente, al interior de la organización, permitían, sustituir el criterio individual del trabajador, la improvisación y la actuación empírico – práctica por métodos basados en procedimientos científicos. Es decir, posibilitaban, el reemplazo de la improvisación en el trabajo por la ciencia, mediante la planificación del método; también, dejaban seleccionar científicamente a los trabajadores. Esto es, prepararlos y formarlos para que produzcan más y mejor; igualmente, ayudaban a asignar de manera diferenciada los deberes de los trabajadores, a fin de que la ejecución de la tarea sea lo más disciplinada posible; y por último, consentían el control de las actividades laborales, con el objeto de cerciorarse de que está siendo ejecutadas conforme a las normas establecidas y según el plan previsto por la administración (Chiavenato, 2006).

5.1.2. Administración por Procesos

La visión funcional del trabajo del directivo, surgió a partir de los estudios del industrial turco, de origen francés, Henri Fayol (1841 – 1925). Las observaciones de Fayol se publicaron por primera vez en Francia en el año de 1916, bajo el título de “*Administración Industrial y General*”. En dicha monografía se establecía y por tanto definía, entre otras concepciones no menos importantes, aquellas que hacían alusión a las funciones del administrador. Las cuales, cobraron fuerza en los años treinta, gracias a la mediación del experto en administración pública Luther Gulick, que las popularizó entre los directivos a partir de la siguiente sigla: POSDCORB (Mintzberg, Quinn, & Voyer, 1997) y que corresponden a las palabras inglesas *Planning, Organizing, Staffing, Coordinating, Reporting y Budgeting*, que se precisan, en su traducción al español, en los mismos términos en los que lo hace (Mintzberg, 1991) en su libro titulado “*La naturaleza del trabajo directivo*” como, *Planificar, Organizar, Crear, Dirigir, Coordinar, Informar y Presupuestar*.

Además Fayol, fue el primero en reglamentar el comportamiento gerencial, estableciendo para ello, catorce principios generales, los cuales, según él, debían de ser considerados como verdades universales que podían ser enseñadas en escuelas y universidades. Dichos preceptos, se definen a continuación:

- *División del trabajo:* consiste en la especialización de las tareas y de las personas, para así aumentar la eficiencia.
- *Autoridad y responsabilidad:* autoridad es el derecho de dar órdenes y el poder de esperar obediencia; la responsabilidad es una consecuencia natural de la autoridad. Ambas deben estar equilibradas entre sí.
- *Disciplina:* depende de la obediencia, aplicación, energía, comportamiento y respeto de los acuerdos establecidos.
- *Unidad de mando:* cada empleado debe recibir órdenes de sólo un superior. Es el principio de la autoridad única.
- *Unidad de dirección:* una cabeza y un plan para cada grupo de actividades que tengan un mismo objetivo.
- *Subordinación de los intereses individuales a los intereses generales:* los intereses generales deben sobreponerse a los intereses particulares.
- *Remuneración del personal:* debe haber una justa y garantizada satisfacción para los empleados y para la organización en términos de retribución.
- *Centralización:* se refiere a la concentración de la autoridad en la alta jerarquía de la organización.
- *Jerarquía o cadena escalar:* es la línea de autoridad que va del escalón más alto al más bajo. Es el principio de mando.
- *Orden:* un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar. Es el orden material y humano.
- *Equidad:* amabilidad y justicia para alcanzar la lealtad del personal.

- *Estabilidad y duración (en un cargo) del personal*: la rotación tiene un impacto negativo sobre la eficiencia de la organización. Cuanto más tiempo permanezca en su cargo una persona, mejor.
- *Iniciativa*: la capacidad de visualizar un plan y de asegurar su éxito.
- *Espíritu de equipo*: la armonía y unión entre las personas constituyen grandes fuerzas para la organización.

5.1.3. Administración Burocrática

La Tesis Burocrática del Alemán Maximilian Weber, surgió a principios del siglo XX con su obra llamada “*La Teoría de la Organización Social y Económica*”. En dicho tratado publicado en 1922, se hacía énfasis en una organización ideal, caracterizada entre otras cosas por el aspecto legal de las normas y de los reglamentos al interior de la administración; también, dicho trabajo, contemplaba la especialización y profesionalización de la actividad directiva, insistiendo en la competencia técnica y meritocrática que debía poseer el administrador, así, como la racionalidad y estandarización de sus funciones y por tanto de su autoridad; además, este escrito consideraba la impersonalidad en las relaciones entre el superior y el subordinado, al igual que la forma en que se deben de llevar a cabo los procesos comunicacionales dentro del área de autoridad específica (Chiavenato, 2006).

En ese orden de ideas, el modelo estructural weberiano propone, en primera instancia, la administración separada de la propiedad. Es decir, en una organización burocrática, los miembros del cuerpo directivo no son los mismos integrantes de la junta de accionistas, que en ese sentido, son los propietarios de la empresa. Esto permite el surgimiento de la figura del administrador como “profesional especializado” en dirección de organizaciones. El cual, debe de ser, según la teoría burocrática, designado o en su defecto promovido como tal, por un superior de base. Teniendo en cuenta para ello, las competencias técnicas y las certificaciones en la materia que presente el postulante. Lo anterior, con el fin de medir el nivel de desempeño del funcionario en el momento de ejecutar las tareas a su haber. Las cuales, dicho sea de paso, deben de estar reglamentadas en manuales de procedimientos.

Estos manuales de funciones, se caracterizan por establecer técnicamente las rutinas generales y específicas a realizar por parte del administrador dentro del área a su cargo. Con instrucciones bien definidas, que tienen la propiedad de investir al gestor de lo que llama Weber la “Autoridad Racional – Legal”. La cual, se descompone en dos elementos importantes, a saber: el primero es el aspecto racional, que está orientado a alcanzar ciertos objetivos en el cargo y únicamente en él, y el segundo, es el factor legal, que se deriva del hecho de que el dirigente obtiene la autoridad en virtud de la posición que ocupa dentro de la empresa. De ahí, que los subordinados encuentren las órdenes de los superiores justificadas (Chiavenato, 2006).

Ahora bien, lo inmediatamente expresado no quiere decir en ningún momento que el administrador puede hacer lo que quiera en su cargo, ya que este se debe por regla a lo que le impongan la burocracia y su posición en la institución. Mas, si se tiene en cuenta, que el modelo burocrático weberiano contempla, de manera expedita, la evaluación sistemática del trabajo directivo. De ahí que las decisiones que tomen los gestores deban de estar enunciadas por escrito, a fin de documentar y por consiguiente asegurar la correcta e inequívoca interpretación de los actos legales ejecutados por los supeditados.

En general, lo que busca el modelo burocrático, en la idea de Weber, aparte de la eficiencia vía la racionalidad, es la más completa y absoluta previsibilidad del comportamiento de los administradores. En ese sentido, La premisa weberiana básica es: *“El comportamiento humano laboral es perfectamente previsible”* de donde se deducen todas las consecuencias posibles que el modelo burocrático exige.

5.1.4. Teoría de la Administración Basada en el Comportamiento Humano

Una de las primeras escritoras en plantear, a principios del siglo XX, que las organizaciones podían ser vistas desde la perspectiva del comportamiento individual y grupal dentro de las teorías de las relaciones humanas fue Mary Parker Follet, quien afirmó, que las organizaciones debían basarse más en una ética grupal que en una individual. *“El potencial individual, decía Follet, se mantiene así, como potencial, hasta que se expresa a través de la asociación grupal”*.

Las ideas humanistas de esta trabajadora social, influyeron en la manera de considerar la autoridad, el liderazgo, la motivación y el poder en las organizaciones (Diez de Castro, Garcia del Junco, Martin Jimenez, & Periañez Cristobal, 2001). Aunque hubo ejemplos aislados de administradores como Robert Owen que, en 1789 prestaron atención al elemento humano (Robbins, 2004), no fue sino hasta 1930, cuando el enfoque del comportamiento se convirtió en parte importante de la filosofía de la administración.

En este sentido, la más importante contribución al enfoque conductual de la administración surgió de los estudios que se llevaron a cabo en la Hawthorne Works de la Western Electric Company entre 1927 y 1932. Elton Mayo y un equipo de investigación de la Universidad de Harvard, iniciaron en 1927 la fase preliminar del estudio en la sala de fabricación de relés. Así, mediante esta investigación, se determinó que en los procesos productivos de las compañías, no solo incidían factores referentes al aspecto físico, sino aquellos relacionados con el orden psicológico de los trabajadores; lo que provocó una ruptura con la administración científica y la psicología industrial tradicional, las cuales, sostenían que la iluminación, condiciones de trabajo, períodos de descanso, fatiga y otras variables físicas, combinadas con incentivos económicos eran los factores primarios que influían en la producción. Ahora, se afirmaba, que los factores sociales y psicológicos eran de mayor importancia en la determinación de la satisfacción del trabajador y su productividad.

Desde esta misma perspectiva, los estudios de Hawthorne, permitieron comprobar científicamente el punto de vista de muchos estudiosos de las organizaciones. Los primeros partidarios de las relaciones humanas sacaron a la luz el concepto de organización como sistema social de individuos, grupos informales, interrelación entre grupos y estructura formal. En efecto, este enfoque devolvió el elemento humano a la organización. Mayo, Roethlisbergen, Whitehead y otros partidarios de las relaciones humanas, desarrollaron muchos conceptos acerca del comportamiento humano en las organizaciones (Chiavenato, 2006).

A finales de los cincuenta (50's) y principios de los sesenta (60's) aparecieron los trabajos de Chris Argyris (1957), Douglas McGregor (1960) y Rensis Lykert (1961). Si bien, los tres autores mencionados trabajaron independientemente unos de otros, éstos establecieron un

postulado común: las personas son en esencia buenas y para estimular su desempeño la administración debe humanizar su trabajo.

Los conceptos del comportamiento organizacional tienen una gran influencia en las teorías motivacionales elaboradas por Abraham Maslow (1954) y Frederick Herzberg (1959). Maslow (1908-1970), psicólogo y consultor americano, publicó en 1954 su libro *Motivación y personalidad*. Su conceptualización de la motivación a partir de las necesidades influirá de manera decisiva en el análisis de las organizaciones. Varias investigaciones no llegaron a confirmar científicamente la teoría de Maslow. No obstante, está lo suficientemente bien estructurada como para ofrecer un esquema orientativo para el administrador.

Herzberg, profesor de la Universidad de Utah, centró sus investigaciones en los factores que influyen en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, estableciendo la Teoría de los dos Factores. Su autoridad, desplazó las ideas de satisfacción de las necesidades económicas básicas y de supervivencia hacia necesidades sociales de más alto nivel, como las de autoestima y realización. Todas estas ideas, entre otras, marcaron la más profunda influencia de las ciencias del comportamiento en la administración. Para muchos, representa la aplicación de la psicología organizacional a la administración.

5.1.5. Teoría de la Administración Neoclásica u Operacional

El enfoque neoclásico u operacional, pretende redimir los conceptos del enfoque clásico, pero actualizados y matizados por conceptos más propios de las teorías comportamentales. En ese sentido, los autores que se congregan normalmente en torno a este enfoque del trabajo administrativo (Peter F. Drucker, Ernest Dale, Harold Koontz, Cyril O'Donnell, William Newman, entre otros), si bien, no presentan puntos de vista que sean divergentes entre ellos, tampoco se preocupan por alinearse en torno a una determinada manera de conceptualizar la Administración, pero sí tienen una preocupación por reglamentar el trabajo directivo como contraposición a los análisis de los teóricos del comportamiento, más centrados en el análisis de las conductas de los trabajadores. De ahí, que se puedan agrupar dichos autores, en torno a una serie de características que son las que determinan este enfoque neoclásico (Chiavenato, 2006):

- *Énfasis en la práctica de la administración*, tratando de desarrollar los principios administrativos de forma que sean útiles y aplicables en la práctica.
- *Reafirmación relativa de los postulados clásicos*, retoman los postulados clásicos, pero sin despreciar aspectos de la teoría del comportamiento que puedan ayudar al funcionamiento de las organizaciones.
- *Profundiza en los principios generales de la administración propuestos por Fayol*. Para algunos autores como Koontz & O'Donnell (1975), el estudio de la Administración se basa en la presentación y discusión de principios generales de cómo planificar, cómo organizar, cómo dirigir y cómo controlar una organización.

Como los autores clásicos, los neoclásicos buscaron establecer principios elementales, pero se diferenciaron en sus planteamientos en considerar que estos principios no deben ser tomados de forma rígida sino de forma flexible, pues deben ser aplicados en situaciones extremadamente diversas. Es decir, son ampliamente selectivos y toman conceptos tanto de las teorías clásicas como de las teorías del comportamiento.

Las aportaciones de los autores neoclásicos tuvieron repercusiones en tres áreas fundamentalmente: los tipos de organización, la departamentalización y la Administración por Objetivos (APO). Por un lado, autores como Newman, Haiman y Money trabajaron profundamente sobre la organización formal, estableciendo clases de organización y relacionándolos con el tipo de actividad de la empresa, tratando de establecer la organización más adecuada en cada caso. Conceptos tales como organización lineal; organización funcional; línea – staff; comités, quedan definidos a partir de sus trabajos. Por otro parte, Chandler, Hampton y el mismo Newman, se ocupan de la especialización dentro de las organizaciones, profundizando en el tema de la departamentalización como agrupación adecuada de las actividades de la organización en áreas específicas. Así plantean, grupos diferenciados por funciones, productos, clientes o procesos, con el fin de facilitar la organización de las actividades.

Por último, a partir de la década de los cincuenta (50's), tras la publicación en 1954 del libro de Peter F. Drucker "*La Práctica de la Gestión*", se desarrolla la Administración por

Objetivos (APO). La cual, establece un modelo administrativo bastante difundido y plenamente identificado, en palabras de Chiavenato (2006), con el espíritu pragmático y democrático de la Teoría Neoclásica. El desarrollo de objetivos y el establecimiento de planes estratégicos para el cumplimiento de los objetivos constituyen una de las aportaciones de este enfoque que más repercusiones han tenido en el trabajo de los administradores.

5.1.6. Teoría General de Sistemas

La Teoría General de los Sistemas (TGS) surgió en la década de los setenta (70's), con los trabajos del biólogo alemán Ludwig von Bertalanffy, publicados entre los años de 1950 y 1968. Este postulado afirma, que las propiedades de los sistemas no pueden ser descritas significativamente en términos de sus elementos separados. Es decir, la comprensión de los sistemas se presenta, si y solo si, se estudian los sistemas globalmente, involucrando todas las interdependencias de sus subsistemas (Bertalanffy, 2006). La TGS se fundamenta en tres premisas básicas (Chiavenato, 2006), a saber:

- *Los sistemas existen dentro de sistemas.* Las moléculas existen dentro de células, las células dentro de tejidos, los tejidos dentro de órganos, los órganos dentro de los organismos, los organismos dentro de culturas, y así sucesivamente.
- *Los sistemas son abiertos.* Es una consecuencia de la premisa anterior. Cada sistema que se examine, excepto el mayor o menor, recibe y descarga algo en otro sistema, generalmente en aquellos que le son contiguos. Cuando el intercambio cesa, el sistema se desintegra.
- *Las funciones de un sistema dependen de su estructura.* Para los sistemas biogénicos y mecánicos esta afirmación es intuitiva. Los tejidos musculares, por ejemplo, se contraen por una estructura celular que permite las contracciones.

La categoría más importante del mencionado sistema son los sistemas vivos. Muchos autores como Motta & Vasconcelos (2006) hacen analogías entre las organizaciones y los seres vivos, destacando que las empresas, así como estos organismos, se expanden por el crecimiento de sus partes. Es decir, ellas ingieren cosas, luego las procesan en forma dinámica, de modo que

se generen una salida de bienes y/o servicios necesarios para su subsistencia y por último, se retroalimenta a fin de controlar el estado del sistema. De ahí que la organización, como cualquier otro ser vivo, reaccione a su ambiente, ajustándose y adaptándose a él para sobrevivir, cambiando, en la medida que lo estime necesario, sus mercados, productos, técnicas, estructura, etc..

Las principales características de la moderna teoría de la administración basada en el análisis sistemático son las siguientes (Herbert, Gullett, Phillips, & Slaughter, 1975):

- *Punto de vista sistémico*: la moderna teoría entiende a la organización como un sistema constituido por cinco partes básicas: entrada, proceso, salida, retroalimentación y ambiente.
- *Enfoque dinámico*: el énfasis de la teoría moderna se da sobre todo en el proceso dinámico de interrelación que ocurre dentro de la estructura de una organización. Esta perspectiva, contrasta con la visión clásica que enfatiza casi únicamente en la estructura estática. La teoría moderna, no se aparta del énfasis en la estructura, simplemente hace hincapié en el proceso de interacción que ocurre dentro de esa estructura.
- *Multidimensional*: la teoría sistémica considera todos los niveles de la organización.
- *Multimotivacional*: la teoría de sistemas reconoce que un acto puede ser motivado por muchos deseos distintos.
- *Multidisciplinaria*: busca conceptos y técnicas de muchos campos de estudio. Representa una síntesis integradora de partes relevantes de todos los campos en el desarrollo de una teoría general de la administración.
- *Descriptiva*: mientras que las teorías más antiguas eran normativas y prescriptivas, preocupadas por qué hacer y cómo hacerlo, la teoría moderna busca comprender los fenómenos organizacionales y dejar los objetivos y métodos al individuo.

- *Multivariable*: la teoría moderna tiende a asumir que un suceso puede ser causado por numerosos factores que están interrelacionados y que son interdependientes.
- *Adaptativa*: si una organización, pretende permanecer viable, es decir, continuar existiendo, debe adaptarse continuamente a las condiciones cambiantes del ambiente. La moderna teoría, entiende a la administración, en un sentido ecológico, como un sistema abierto que se adapta a través de un proceso de reinformación y/o retroacción.

5.1.7. Teoría de la Administración Situacional

La Teoría de la Administración Situacional, es un paso adelante en la Teoría Sistémica de la Administración, dicha teoría considera a las organizaciones como sistemas abiertos que están en continua interacción con el entorno, pero su marco, permite identificar de manera específica, las variables internas y externas que inciden en las funciones administrativas y el desempeño organizacional. Su capacidad para ofrecer a los administradores unas líneas de acción específica ha hecho que su aceptación y utilización sea hoy amplísima.

La palabra situacional significa algo incierto o eventual, que puede suceder o no. La visión circunstancial está dirigida por encima de todo, hacia la recomendación de diseños organizacionales más apropiados a situaciones específicas. Así, plantea que en cuanto a la administración se refiere, no hay una única mejor manera de organizarse, todo depende de las características de la organización. La Teoría Situacional enfatiza que no hay nada absoluto en la teoría administrativa o en las organizaciones, todo es relativo, todo depende, y así las técnicas administrativas apropiadas para el logro de los objetivos de la organización tienen una relación funcional con las características de cada organización y esa relación es del tipo si – entonces, en lugar de las típicas relaciones causa – efecto.

La Teoría Situacional, surgió a partir de una serie de trabajos orientados a verificar cuáles eran las estructuras más eficaces en determinados tipos de empresas. Los investigadores, Chandler (1962), Burns y Stalker (1961) y Lawrence y Lorsch (1967) aisladamente trataron de determinar si las empresas eficaces seguían los postulados de la teoría clásica tales como la división del trabajo, el control, la jerarquía, etc. Los resultados, sorprendentemente,

condujeron a una nueva concepción de administración. La cual, hace referencia a que, no hay una única y mejor forma de organizar, todo depende de las circunstancias de una organización.

En tal sentido, para operativizar el análisis de los elementos administrativos en una organización, la Teoría de la administración situacional, propone como factores a considerar en ese estudio el ambiente, la tecnología y las características organizacionales, considerando como variables independientes el entorno y la tecnología, mientras que las cualidades institucionales son consideradas como variables dependientes.

- Ambiente

Para la Teoría Situacional, el medio ambiente es todo aquello que envuelve a una organización (Chiavenato, 2006), es el contexto en el cual una institución está inserta. Como la empresa es un sistema abierto, está en permanente intercambio con dicho ambiente, y su análisis es fundamental para acertar con las decisiones organizativas, ya que dichas decisiones deberán ser diferentes según los ambientes sean homogéneos o heterogéneos, estables o inestables.

En ese sentido, Hall & Tolbert (2008), proponen como medio para analizar el ambiente como variable independiente una división en dos segmentos. Por un lado, el ambiente general, que es común para todas las empresas y que afecta a las mismas directa o indirectamente y en el que están incluidos las condiciones legales, políticas, económicas, demográficas, ecológicas o culturales y por otro lado, el ambiente de la tarea, que es el escenario más próximo e inmediato de cada organización. El cual, está constituido por los proveedores, los clientes o usuarios, los competidores y las entidades reguladoras. En consecuencia, cuando una organización escoge su producto o servicio y además, elige el mercado en donde pretende colocarlos, está definiendo su hábitat laboral (Chiavenato, 2006).

- Tecnología

La tecnología, es la segunda variable independiente contemplada por la Teoría de Contingencia y es la que tiene influencia en las decisiones organizativas. Todas las organizaciones utilizan algún tipo de tecnología para realizar sus operaciones y esa tecnología puede ser de dos tipos. Es decir, tecnología incorporada en forma de bienes físicos tales como el aparataje o la maquinaria utilizada en la producción o tecnología no incorporada, a manera

de conocimiento que tienen las personas. Por lo tanto, las decisiones organizativas, deben darse en función de la tecnología preponderante en la organización.

- Características organizacionales

El concepto abierto de esta concepción de la Administración ha hecho que sea la corriente dominante en esta disciplina desde que fuera enunciada por Chandler como consecuencia de los trabajos que realizó en la década de los setenta (70's), y a partir de ese momento, la mayoría de los investigadores parten de estas premisas epistemológicas. Burns y Stalker (1961), afirmaron que diferentes condiciones del entorno hacían más o menos apropiadas diferentes estructuras organizativas. Comprobaron que una estructura organizativa mecanicista o burocrática era más apropiada para entornos más estables, mientras que una estructura orgánica, menos formalizada y muy descentralizada, era más eficaz cuando el entorno era cambiante.

5.2. Escuela de la Administración por Procesos

A lo largo de la historia, todas las escuelas de pensamiento administrativo, han tratado de regular el trabajo de los directivos; Lo anterior, con el propósito de hacer más efectiva la actividad administrativa. No obstante, de los distintos teóricos referenciados en el presente trabajo, se encuentra uno de los máximos exponentes sobre el tema de la dirección, hacemos alusión a Henry Fayol, quien fue de los primeros en escribir un libro específico sobre gestión. El cual, se llama "*Administración Industrial y General*". Dicho tratado, publicado en Francia en el año de 1916, proponía entre otras cosas, sistematizar el comportamiento gerencial, estableciendo para ello, catorce principios de la administración consignados en la "Organización Racional del Trabajo" u ORT.

Además, hizo grandes aportes a los diferentes niveles administrativos de la organización. Es decir, planteó dividir las operaciones industriales y comerciales en seis grupos llamados Funciones Básicas de la Empresa, a saber: Funciones Técnicas, Comerciales, Financieras, de Seguridad, Contables y Administrativas, esta última, según él, debía estar siempre a la cabeza de las otras cinco funciones, sobre todo porque tenía como función principal, integrar y coordinar las demás funciones básicas de la organización.

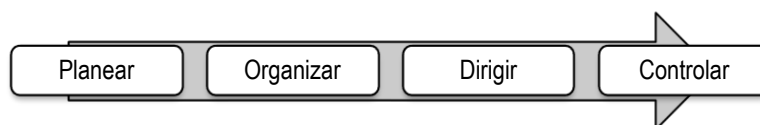
Es así, como surge la Administración por procesos, La cual, ha sido desde finales del siglo XIX, una teoría generalmente aceptada por los eruditos de la administración, única y comprensible, que desde su divulgación, ha proporcionado un marco de referencia para el estudio de la ciencia de la administración. De ahí que se tome esta corriente de la dirección tradicional, como punto de apoyo para la actual investigación.

5.2.1. El Proceso Administrativo

Lo que caracteriza y por tanto ayuda a determinar en gran medida el trabajo del directivo, es la capacidad que éste tiene de ejercer por medio del cargo y de las reglas que lo conforman, la autoridad sobre los diversos recursos que posee la organización. Por eso, cuando se habla de administrar, se hace de una serie de elementos materiales, técnicos, financieros y humanos que precisan ser racionalizados y cuando se habla de reglas, se hace de una lista de tareas que son llevadas a cabo por una persona como parte de una función dada.

Así, nace la expresión “*Función administrativa*”, enunciado que hace alusión a una secuencia ordenada de actividades conocidas como planear, organizar, dirigir y controlar (ver figura No.1). Mismas, que al ser desplegadas en la organización, por un gestor, constituyen lo que Fayol, citado por Hurtado (2008, pág. 48), llamo en su momento como “*Proceso Administrativo*” (ver figura N° 2).

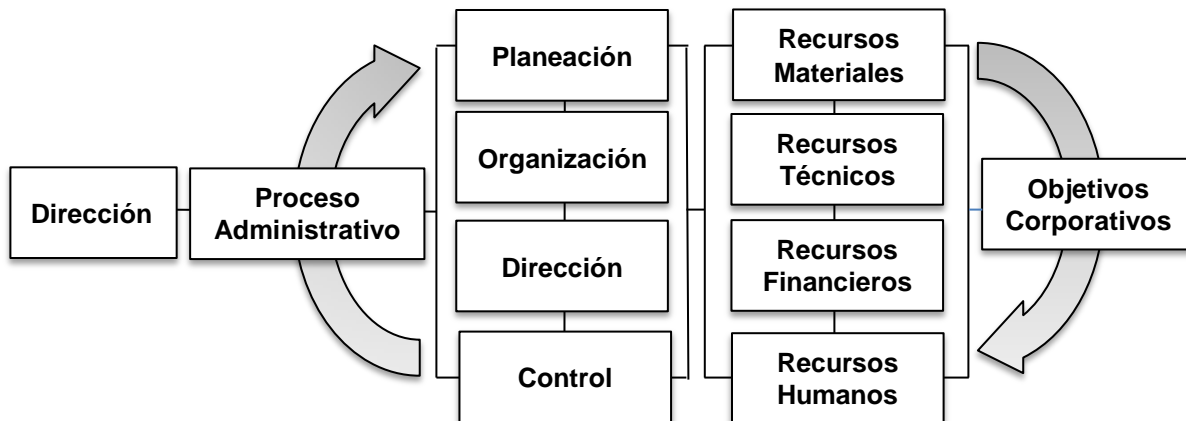
Figura N° 1. Funciones Administrativas.



Fuente: HURTADO, Darío. Principios de Administración, El Proceso Administrativo: Sub – Funciones Directivas. Medellín 2008. Editorial Instituto Tecnológico Metropolitano. Primera edición. Pág. 47.

El “*Proceso Administrativo*”, como su mismo nombre lo indica, no es más que una sucesión de pasos sistemáticos que procuran integrar y a su vez guiar en un esquema global de dirección, un conjunto de partes, hacia el logro de fines corporativos (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996). De ahí, la importancia de estudiar las etapas que lo conforman de forma desagregada. Esto es, analizar la planeación, organización, dirección y control de manera separada, por cuanto cada uno de esos elementos se desarrolla en la práctica de manera simultánea y tanto él uno como el otro, están profundamente relacionados entre sí.

Figura N° 2. El Proceso Administrativo



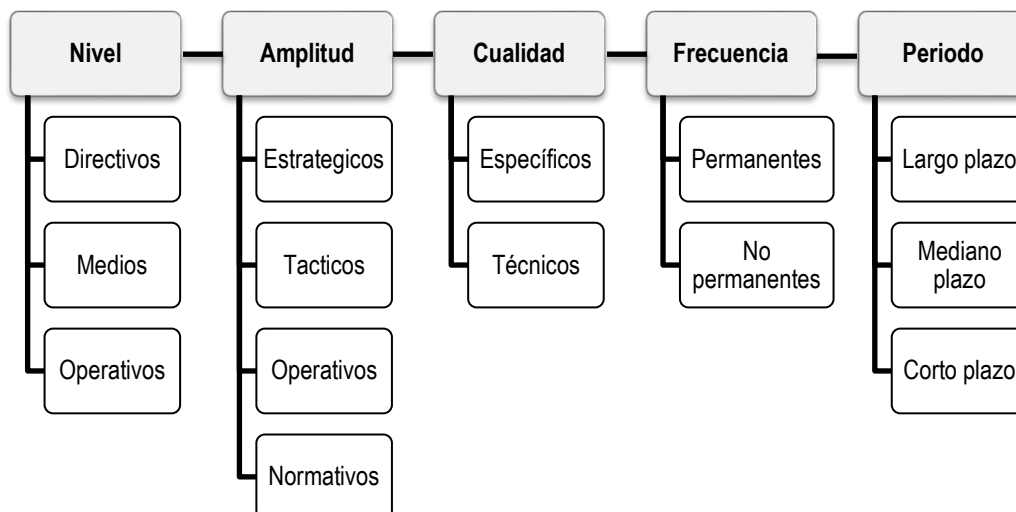
Fuente: HURTADO, Darío, Principios de Administración, El Proceso Administrativo. Medellín 2008. Editorial Instituto Tecnológico Metropolitano. Primera edición. Pág. 48.

5.2.1.1.Planeación

Según (Chiavenato, 2006), *"la planeación, es la función administrativa que determina anticipadamente cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para alcanzarlos."*

- Tipos de Planes

Figura N° 3. Clases de Planeación.



Fuente: Elaborado por el autor 2013.

En este sentido, según la naturaleza de la organización, se deben aplicar un conjunto de planes alineados para su actuación, como se señalan a continuación, por parte de (Weihrich & Koontz, 1994, págs. 121-129).

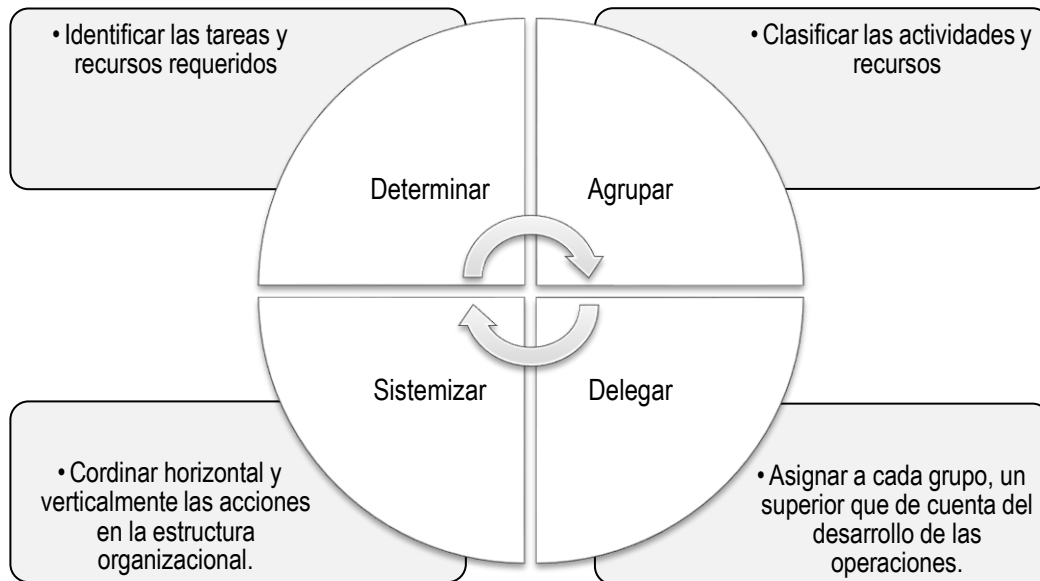
- Visión
- Misión
- Objetivos
- Estrategias
- Políticas
- Programas
- Presupuestos
- Procedimientos.
- Reglas.

5.2.1.2.Organización

Organizar es identificar, por un lado, que recursos y que actividades se requieren utilizar y por el otro lado es diseñar la forma de matizarlos en grupos operativos. De la combinación de estos dos elementos, más la asignación de responsabilidades y autoridad formal a cada puesto, se obtiene una estructura organizativa. La cual debe dar cuenta del plan señalado de antemano, a fin de que se pueda alcanzar los objetivos de la empresa.

En este sentido, Weihrich & Koontz (1994, pág. 244) en su obra llamada Administración: Una perspectiva global, conceptúan “organización” como “*primero, la Identificación de las tareas y recurso requerido; segundo, el agrupamiento y clasificación de las actividades y recursos necesarios; tercero, la asignación a cada grupo de un administrador con la autoridad necesaria para supervisar el desarrollo de las operaciones (delegación) y cuarto, las medida para coordinar horizontalmente (en el mismo nivel o en uno similar) y verticalmente (por ejemplo, las oficinas centrales corporativas, la división y el departamento) la estructura organizacional*” (ver figura N° 6).

Figura N° 4. Función de Organización



Fuente: Elaborado por el autor 2013.

- Etapas de la Organización

Según (Terry & Franklin, 1988), en su libro Principios de Administración, las fases de la Organización son las siguientes:

- División del trabajo
- Departamentalización
 - Por números simples
 - Por tiempo
 - Por funciones de la empresa
 - Territorial o geográfica
 - Por clientes
 - Por procesos o por equipos
 - Por productos
 - Organización matricial
 - Unidades estratégicas de negocios (UEN)
- Jerarquía

- Tipos de Organización

Chester Barnard, citado por (Da Silva, 2002, pág. 191), en su obra llamada Teorías de la Administración, entiende los tipos de organización como:

- Organización Formal
- Organización Informal

5.2.1.3.Dirección

La dirección, es aquel elemento de la administración, en el que el gestor, por diversos medios, trata de convencer a las demás personas de que se le unan, a fin de que el conjunto de todos ellos, contribuyan con su trabajo, al logro de lo planeado y por consiguiente organizado en el grupo social. Así Scanlan (1978), en su obra llamada, Principios de la Dirección y Conducta Organizacional, define a la “*dirección*”, como aquel elemento del proceso administrativo que “*consiste en coordinar el esfuerzo común de los subordinados, para alcanzar las metas de la institución*”

- Etapas de la Dirección

La dirección, como parte del proceso administrativo, se compone, según (Weihrich & Koontz, 1994), de varios elementos a saber:

Toma de decisiones

La “*toma de decisión*”, no es más que la elección de un curso de acción entre varias alternativas. En este sentido, se elige la alternativa más idónea para las necesidades del sistema. No obstante, se debe seleccionar dos o tres estrategias más en caso tal de que se presenten situaciones fortuitas (a todo esto, las bases para elegir alternativas de acción son el conocimiento, experiencia e investigación); finalmente, se ejecuta la decisión escogida, por lo que el administrador debe contar con un plan para el desarrollo de la misma. Dicho plan comprenderá, los recursos, los procedimientos y los programas necesarios para la puesta en marcha de la decisión.

Integración.

El administrador elige y se allega entre otros recursos (materiales, técnicos y financieros), al talento humano. Éste elemento en particular, es fundamental toda vez que el asiste con su trabajo al logro de los objetivos corporativos. De ahí la importancia de ubicar a las personas en los cargos según sus capacidades y proveerlas de los suministros adecuados a fin de que pueda realizar las funciones que le corresponde en el momento que le toca.

Motivación

La motivación, según Weihrich & Koontz (1994, pág. 463), “*son todas aquellas cosas que el administrador hace con el objetivo de satisfacer los impulsos y deseos de los subordinados. De modo que pueda inducirlos a actuar en la forma deseada*”. Por su parte, Mercado (2002, pág. 673), dice que la motivación, “*es la habilidad para lograr que un hombre haga lo que usted quiere que haga, cuando usted lo quiere hecho, del modo que usted lo desea y porque él desea hacerlo*”.

Comunicación.

La comunicación, según Coulter & Robbins (2005, pág. 256), “*es la transferencia y la comprensión de significados*”; y para Hellriegel, Jackson, & Slocum (2005, pág. 15). “*es el proceso a través del cual, se transmite y recibe información en un grupo social*”.

Supervisión

La “*supervisión*”, es la responsabilidad que tiene una persona de dirigir a otras para alcanzar el cumplimiento de los objetivos deseados en la organización. En este sentido, Münch & Martínez (2009, pág. 177), conceptúan la “*supervisión*”, como “*el proceso que “consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente*”.

5.2.1.4. Control

El “*control*”, es la última de las funciones administrativas, que consiste en cuantificar, cualificar, juzgar y corregir, los resultados individuales y organizacionales, en relación con los

logros esperados y así saber, si se ha obtenido lo que se buscaba. Así, para Stoner, Freeman, & Gilbert (1996, pág. 609), el “control” administrativo “es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las acciones proyectadas”.

- *Técnicas de Control*

Los administradores disponen de una serie de elementos para controlar las operaciones de una empresa, entre los cuales, según (Castaño, 2004), se encuentran las siguientes:

Presupuestos.

Es la formulación de planes en términos numéricos para un futuro periodo determinado. Los cuales, se pueden clasificar en varios tipos básicos como (Weihrich & Koontz, 1994) lo señala a continuación.

- Presupuesto de ingresos y gastos
- Presupuestos de tiempo, espacio, materiales y productos.
- Presupuestos de gasto de capital.
- Presupuestos de efectivo.

Dispositivos tradicionales de control no presupuestario.

Son recursos adicionales de control no presupuestario, que se emplean, muy a menudo, en las empresas. Así, existen muchos instrumentos de control tradicionales independientes de los presupuestos, aunque algunos pueden estar relacionados con los mismos y ser utilizados junto con ellos. Por lo tanto, entre los más importantes se encuentran:

- La información estadística.
- Los reportes o análisis especiales.
- La observación directa o personal.
- Los programas de auditoría: Interna, externa o independiente y administrativa.

Análisis de la Red de Tiempo – Eventos

- Gráficas de Gantt o Cronograma de Actividades.
- Presupuestación con puntos de referencia.

— Técnica de Revisión y Evaluación de Programas (ver figura No.8).

Presupuestación por Programa.

Es básicamente un método sistemático para asignar los recursos de una empresa de la manera más eficaz para cumplir sus metas.

Planeación y Control de Procedimientos.

Son herramientas que ayudan a que las cosas, por un lado, se hagan conforme a lo predeterminado y por el otro, con eficiencia. Además, facilitan el control de dichas actividades.

El Punto de Equilibrio.

Se le conoce así a la situación en la cual, las ventas totales de una empresa igualan los costos totales de la misma. Es decir, es el escenario en el cual, la empresa ni gana ni pierde.

5.3.Evolución Histórica de la Propiedad Horizontal

La propiedad de un inmueble, dividido en varias partes de modo que pertenezca a distintas personas, se presenta a lo largo de la historia como una respuesta a diversas circunstancias de índole social, particularmente de aquellas, que buscan mediante la figura jurídica en cuestión, regular la distribución habitacional del espacio físico disponible.

5.3.1. La Institución a Nivel Mundial

5.3.1.1.Pueblos de la Antigüedad

La evolución de la institución, se desarrolla en cuatro etapas de acuerdo con las transformaciones que se van dando del concepto de dominio. Así, se puede señalar en primera instancia, la concepción absoluta, que se da en los pueblos de la antigüedad, a través de las facultades dominicas del propietario. La cual, se explica a continuación.

Cuadro No. 1. Concepción absoluta, que se desarrolla en los pueblos de la antigüedad a través de las facultades dominicas del propietario.

Edad Antigua	
Babilonia	Un acta de hace más de 2000 años de antigüedad, aprobada por Inmeroum, rey de Sippar, <i>“daba cuenta de la venta de la planta baja de una casa, quedando el piso superior bajo el dominio del vendedor”</i> .
Grecia y Egipto	En el año 99 a.c., se encontraron papiros greco – egipcios, que señalaron la división de viviendas en diferentes módulos. En dichos pergaminos, <i>“se contempló la existencia de un comedor y un dormitorio independiente en la parte superior de una residencia”</i>
Cesarea y Ascalon	Un documento del período, hizo alusión a los diversos derechos de posesión que tenían en su momento los moradores sobre los diferentes pisos de una casa.
Roma	Existieron edificaciones segmentadas entre diversos tenedores. Pero, no se puede afirmar de manera categórica, la presencia de la institución. La razón de ello obedece, a que para la época, el derecho romano manifestaba de manera explícita que, quien era dueño del suelo, por consiguiente lo era también de la superficie y del edificio erigido sobre el mismo.
Pueblos Germanos	A partir del año 476 d.c., contemplan en sus leyes, que una misma edificación, debía de estar dividida por planos horizontales y pertenecer a diferentes personas. Esto, debido a que la actividad humana, según sus preceptos, constituía el principal fundamento del derecho de dominio. De modo, que todo lo producido como consecuencia del trabajo del hombre y adherido al suelo como construcciones y plantaciones, pertenecía al dueño de las mismas y no al propietario del suelo.

Fuente: PABÓN NÚÑEZ, Ciro. Manual Teórico Práctico de Propiedad Horizontal y Unidades Inmobiliarias Cerradas: Aspectos sustantivos, procesales, modelos práctico, legislación y jurisprudencia. Bogotá 2003. Editorial Leyer. Séptima edición. Págs.21 – 25.

5.3.1.2.Edad Media

Más adelante, en la Edad Media, como consecuencia de las guerras, los pueblos del viejo continente se ven en la necesidad de edificar murallas alrededor de las comunidades. Por lo que a medida que se incrementaba la población, se hizo inevitable crear edificaciones de altura, que solucionaran el problema del espacio habitacional disponible. Sin embargo, esto se llevó a cabo sin ninguna reglamentación legal. La cual, solo fue proporcionada en la baja edad

media. Es decir, entre los siglos once y quince. Así lo señalan Alessandri, Somarriva, & Vodanovic (1962, pág. 33), en su “*Curso de Derecho Civil*” cuando expresan que, “*las ordenanzas y costumbres de algunas ciudades Francesas como Grénoble, Rennes y Nantes y los estatutos de países como Alemania, Italia y Suiza, admiten la institución y la reglamentan en una forma bastante completa*”. No obstante, el más importante pronunciamiento que intentó normalizar la doctrina del derecho de dominio, emanó de la ciudad de Paris en el año de 1672. Osea, en la Edad Moderna.

5.3.1.3.Edad Moderna

En esta época, la citada sentencia, advertía las dinámicas que se tejían en torno al comportamiento de los residentes que compartían el bien inmueble. Así lo deja saber Gutiérrez (2009), en su monografía sobre “*Propiedad Horizontal*” al señalar lo siguiente:

“cuando un edificio es poseído por dos propietarios distintos, de los cuales uno es de la parte baja y el otro de la de arriba, cada uno puede hacer lo que le plazca en la porción suya, siempre que con su actitud no se ocasionen perjuicios e inconvenientes, bien en la comodidad, o en la solidez del edificio”.

De cualquier modo, es a partir de la revolución Francesa, que se marca el inicio del derecho de superficie. Es decir, la propiedad de casas divididas horizontalmente, es delineada en leyes fundamentales y recogida en el Código Civil o “Código Napoleón” en su capítulo 664. Este apartado, del año 1804, acogió los principios del derecho de dominio y concedió la posibilidad de que diferentes pisos de una misma casa pertenecieran a diversas personas. Además, incorporó en el texto, el concepto de las áreas comunes o pertenecientes a todos los propietarios en proporción al valor de sus respectivos pisos y estableció, una serie de reglas básicas referidas a las obligaciones de dichos poseedores respecto de las mejoras y al mantenimiento del edificio (Pabón, 2003, p. 35).

Así, de esta manera, comenzó el desarrollo legal del derecho de superficie en el viejo continente. Aunque es preciso decir, como bien lo da a entender el autor inmediatamente citado, que es a partir de la Edad Contemporánea que se da su máximo esplendor en gran parte de Europa.

5.3.1.4. Edad Contemporánea

En la contemporaneidad, especialmente en la segunda mitad del siglo veinte, se llega al concepto de propiedad horizontal. El cual, le imprimió un mayor fraccionamiento al dominio y la conjugación de los derechos sobre la vivienda y sobre las áreas comunes pertenecientes a más de un titular.

Cuadro No. 2. Derecho de Propiedad Horizontal.

Edad Contemporánea	Bélgica, Ley del 8 de Julio de 1924.
	Rumania, Ley de construcciones del 28 de marzo de 1925. La cual, fue abrogada por la Ley del 3 de mayo de 1927.
	Italia, Real Decreto del 15 de Enero de 1934.
	Polonia, Ley del 24 de Octubre de 1934.
	Bulgaria, Ley del 5 de Enero de 1935.
	Francia, Ley del 28 de junio de 1938. La cual, derogó, el artículo 664 del Código Civil francés o "Codigo Napoleon".
	Suecia, Ley del 25 de Noviembre de 1931 y más tarde, Ley del 9 de junio de 1942.
	Alemania, no lo aceptó.
	Suiza, lo prohibió como derecho especial de propiedad, contemplando su legislación, solo la posibilidad de que un edificio perteneciera a varios usuarios.
	Rusia, no admitió la copropiedad privada de una casa. Pero si permitió comprar por cuotas parte del total.
Holanda e Inglaterra, optaron por el silencio jurídico sobre la materia. Es decir, no hubo conocimiento de tal figura jurídica en sus legislaciones.	

Edad
Contemporánea

Austria, Ley del 8 de julio de 1948.

Portugal, Ley del 14 de Octubre de 1955.

España, Ley del 21 de julio de 1960.

Estados Unidos, “Cooperative Apartment plan of home ownership” y “Building Society”.

Canadá, el Código de Quebec, fue el único que en su artículo 521, hizo una reproducción literal del estatuto civil francés de 1804.

Brasil, Ley No. 2481 del 25 de Junio de 1928.

Chile, Ley del 11 de Agosto de 1937.

Uruguay, Ley del 25 de Junio de 1946.

Perú, Ley del 21 de noviembre de 1946.

Argentina, Ley del 13 de Octubre de 1948.

Cuba, Ley Decreto No. 407 del 16 de septiembre de 1952.

Bolivia, Ley del 30 de Diciembre de 1951.

Panamá, Ley del 25 de Noviembre de 1952.

México, Ley del 30 de Noviembre de 1954.

Venezuela, Ley del 15 de Septiembre de 1958.

Paraguay, prohibió expresamente el derecho de la propiedad horizontal.

Fuente: MARULANDA URIBE, Jaime. Aspecto Jurídico y Económico de la Propiedad Horizontal. Bogotá 1999. Editorial, Universidad Católica Javeriana. Tesis de grado para optar el título de doctor en Ciencias Jurídicas y Económicas. Disponible en Internet: <http://www.csj.gob.sv/BVirtual.nsf/1004b9f7434d5ff106256b3e006d8a6f/659d3120a06c628a06256b3e00747d1a?OpenDocument>

5.3.2. La Institución a Nivel Nacional

Cuadro No. 3. Antecedentes Normativos en Colombia.

Derecho de dominio	<ul style="list-style-type: none"> Ley No. 57 del Código Civil de 1887 Ley No. 95 de 1890 – “sobre reformas al código civil”. 	<ul style="list-style-type: none"> Si bien en su artículo número 1, no se ocupó en parte alguna, del desarrollo de la figura ante en mención, si trato, en los apartados número 738 y 739 el llamado derecho de superficie. El cual, es aquel que tiene una persona sobre construcciones o plantaciones en terreno ajeno. 		
		<ul style="list-style-type: none"> Esbozó en los artículos número 23 y 24, los fundamentos de la propiedad de “<i>casas divididas por pisos o departamentos entre diferentes propietarios</i>”. 		
Derecho de Propiedad Horizontal	<ul style="list-style-type: none"> Ley No. 182 del 29 de Diciembre de 1948. Ley No. 16 del 8 de Enero de 1985. Ley No. 428 del 16 de Enero de 1998. Ley No. 675 del 3 de Agosto de 2001. 	<ul style="list-style-type: none"> Régimen sobre “<i>Propiedad de Pisos y Departamento en un mismo Edificio</i>”. 	<ul style="list-style-type: none"> Decretos reglamentarios 	<ul style="list-style-type: none"> No. 1335 del año 1959. No. 144 del año 1968. No. 107 del año 1983.
		<ul style="list-style-type: none"> Por la cual se modifica la Ley 182 de 1948. 	<ul style="list-style-type: none"> Decreto reglamentario 	<ul style="list-style-type: none"> No. 1365 del 28 de Abril del año 1986.
		<ul style="list-style-type: none"> Por el cual se adiciona y reglamenta lo relacionado con las Unidades inmobiliarias cerradas. 	<ul style="list-style-type: none"> Decreto reglamentario 	<ul style="list-style-type: none"> No. 871 del 24 de Mayo del año 1999.
		<ul style="list-style-type: none"> Por medio del cual, se expide el régimen de “<i>Propiedad Horizontal</i>”, se unifica dicho precepto y en consecuencia, se deroga la ley No. 182 del 29 de Diciembre de 1948, la Ley No. 16 del 8 de Enero de 1985 y la Ley No. 428 de Enero 16 de 1998. Además de los decretos que se hayan expedidos hasta ese entonces. 	<ul style="list-style-type: none"> No se ha reglamentado la ley en su totalidad. 	

Fuente: PERANQUIVE NIÑO, Carlos Alberto. Nuevo Manejo Jurídico, Técnico y Administrativo de la Propiedad Horizontal en Colombia. Bogotá 2001. Editorial Corpolonjas. Pág.23-55

5.3.3. La Institución a Nivel Local

Hablar de los inicios de las organizaciones sometidas al régimen de propiedad Horizontal en Cartagena de Indias, implica un análisis que dé cuenta de aquellas dinámicas socio económicas que impulsaron el desarrollo moderno de ésta ciudad, y por ende, de las lógicas urbano – arquitectónicas que coadyuvaron al crecimiento del espacio urbanístico de la misma. Y por tanto, establecer en qué momento y bajo qué condiciones se empiezan a construir en Cartagena los tipos de viviendas multifamiliares reglamentadas bajo la figura de la *Propiedad Horizontal*.

5.3.3.1. Antecedentes de la formación espacial urbano – moderna

La formación espacial urbano – moderna de Cartagena, tiene lugar del otro lado de las fortificaciones, en el eje de circulación que comunica la antigua ciudad amurallada con Getsemaní, la Matuna y Bocagrande. Sin embargo, dentro o fuera del sector amurallado, los espacios y construcciones trascienden las fronteras que separan lo moderno de lo contemporáneo, creando una evidente continuidad de elementos primarios en la construcción de la ciudad, desde su fundación en el siglo XVI hasta comienzos del siglo XX (Casas Orrego, 1994).

Este fenómeno de crecimiento (más allá de las murallas), si bien, presenta antecedentes coloniales con la formación del arrabal de Getsemaní (que también se cierra con murallas), tiene una ubicación histórica a comienzos del S. XX. En efecto, los datos encontrados para las primeras dos décadas, reflejan un ritmo de crecimiento urbano que estaba planteando soluciones a las necesidades de espacio, de servicios públicos, saneamiento de la ciudad, etc., donde se pone en juego tanto el interés público como la iniciativa privada.

5.3.3.2. Dinámicas socio económicas que impulsaron el desarrollo urbano – moderno

La condición de puerto de Cartagena, le facilitó a su clase empresarial, el despliegue de una actividad industrial pionera en el país a finales del S. XIX. Lo que trajo consigo, entre otras cosas, la expansión del espacio urbano y por consiguiente, el despegue de su crecimiento urbano.

Dicha expansión, permitió la construcción de importantes obras de estructura urbana y de edificios públicos y comerciales hechos por fuera del sector amurallado. El cual, para ese entonces, deja de ser un marco de referencia que circunscribe la ciudad, para convertirse en los primeros años del S. XX, en un obstáculo superado. De ahí que la ciudad, como concentración urbana, se convierte a finales del S. XX, en centro de referencia, desde el que se irradia el proceso de expansión urbano – moderna.

Este crecimiento de la ciudad moderna, implicó varias obras: la construcción del camellón que conducía al corregimiento de pie de la Popa, el alcantarillado de ese sector, la construcción de las calles de la isla de Manga y del puente que unía a ésta con Getsemaní y más cerca de la antigua ciudad, en el sector del muelle de los pegasos: el mercado público, el parque del centenario y la estación de trenes. (Casas Orrego, 1994, págs. 39-42)

Además, gracias a la política modernizadora que se implementó en el país desde finales del S. XIX, podemos decir que en el tránsito de ésta centuria al S. XX, el despunte de Cartagena siguió en aumento, pues los planes urbanísticos, pensados para el logro de su crecimiento se hicieron realidad, con la ejecución del primer plan de Desarrollo urbano. De tal manera que al iniciar el siglo XX la ciudad sigue dando muestras de recuperación con el establecimiento de algunas industrias aunque de corta vida.

5.3.3.3. Lógicas urbano – arquitectónicas que permitieron el crecimiento del espacio urbanístico

Con la celebración del centenario de la Independencia, vienen aires de renovación arquitectónica, expresado en un lenguaje ecléctico conocido como “Republicano”, por haber surgido en los primeros años de la República. La ciudad vieja comienza a expandirse hacia los barrios extramuros. Cartagena, al ser uno de los puertos de la ruta del recién abierto Canal de Panamá, se ve obligada a mejorar sus condiciones sanitarias.

En este sentido, las recomendaciones de la firma inglesa Pearson and Son, contratada para elaborar el primer plan de desarrollo, coinciden con la opinión ciudadana de que las murallas impiden el saneamiento y desarrollo de la ciudad y por eso se permiten las demoliciones de algunos de sus tramos hasta la década de 1920.

El vuelco definitivo ocurrió en la segunda mitad del siglo: En 1951 el Canal del Dique rectificado, dragado y modernizado fue dado nuevamente al servicio, restableciéndose así la comunicación fluvial con el interior. Se construye un oleoducto entre Barrancabermeja y Cartagena lo cual da origen a la instalación de una refinería de petróleo y a una importante cadena de industrias petroquímicas; la carretera Troncal de Occidente, que reemplazó el sueño frustrado del ferrocarril a Medellín, trajo una inyección de progreso desde esa próspera región del país.

También, la facilidad de las comunicaciones aéreas, terrestres, marítimas y fluviales de nuestro puerto, sumadas a la dotación de una adecuada infraestructura de servicios públicos, a la belleza del paisaje y a las reliquias históricas salvadas de la destrucción por causa paradójicamente de la misma pobreza en que estuvo sumida la ciudad, trajeron consigo el florecimiento de la industria turística, dándole una nueva vida y convirtiéndola en uno de los destinos preferidos de la cuenca del Caribe.

Aunado al resurgimiento de la ciudad en términos arquitectónicos, industriales y en infraestructura de comunicaciones, la explosión demográfica que experimentó la ciudad hacia la segunda mitad del S. XX, y el renacer de su economía, se constituyen en factores que ayudan a explicar la aparición del tipo de viviendas multifamiliares destinadas a atender la demanda de la población local y la migrante.

5.3.3.4.Contexto en el que se empieza a advertir la necesidad de edificar organizaciones multifamiliares reglamentadas bajo la figura de la *Propiedad Horizontal*.

En el S. XX, la población de Cartagena aumentó notablemente, tal como lo indica un análisis planteado por los economistas (Aguilera Díaz & Meisel Roca, 2009). De hecho, en términos comparativos con otras ciudades del país, Cartagena, pasó de representar el 0,7% del total de la población de Colombia en 1912, al 2,1% en 2005. Entre 1912 y 1951 la tasa de crecimiento demográfico promedio anual fue de 3,2%, superior en 0,8 puntos porcentuales a la de Colombia (2,4%), e inferior en 1,3 puntos porcentuales a la de Barranquilla (4,5%), que en este sentido, era una ciudad receptora de grandes migraciones y mostraba un desarrollo industrial y comercial dinámico. (Aguilera Díaz & Meisel Roca, 2009)

Precisamente, éstas estadísticas permiten entender por qué a pesar de que en el año de 1948 nació la ley 182, que por primera vez reglamentó los usos de la propiedad horizontal en Colombia, fue hasta la década de los años 70's que empieza en Cartagena la dinámica constructora de éste tipo de vivienda multifamiliar, de acuerdo con los factores expuestos.

5.4. Naturaleza Jurídica de la Propiedad Horizontal

Desde sus orígenes, la “*Propiedad Horizontal*”, ha sido motivo de numerosas y disimiles interpretaciones, por parte de los más notables juriconsultos de todas las épocas. Sin embargo, solo hasta el siglo pasado, se ha aceptado y configurado con caracteres propios en las legislaciones de casi todos los países del orbe, aunque, sin llegar a alcanzar, según Pabón, 2003 (pág. 121), particularmente en Colombia, la calidad de autónoma por sí misma, por cuanto en ella confluyen, por una parte, diversas normas, que de manera similar, rigen la institución y por la otra, distintos criterios que se han manifestado sobre la figura jurídica ante en mención.

Así, la “*Propiedad Horizontal*”, comulga con algunos elementos que fundamentan los derechos reales llamados desde la Roma clásica, derechos sobre cosa ajena, Es decir, servidumbres prediales y servidumbres personales (usufructo, uso, habitación, superficie, etc.). Además, se caracteriza, por hacer parte de los elementos de una propiedad *plena y exclusiva*, sobre la casa, piso o departamento demarcados dentro de ciertos linderos; y de una *copropiedad común (bienes generales)*, que permite el uso y disfrute de la propiedad exclusiva y por último, su singularidad, consiste en romper la monolítica unidad de dominio, que fue obra de los juristas posclásico de la Roma Imperial, para permitir derechos sobrepuestos en la unidad jurídica, que es el edificio, y legalizar, así, la existencia de un propiedad ejercida por varios individuos sobre la misma cosa, en contravía del principio de Celso, citado por el autor antes referido, que a la letra dice: *la propiedad o posesión, es exclusiva, en cuanto que no puede pertenecer a varias personas.*

Esta dicotomía, ha llevado, según el autor antes citado, a algunos redactores de proyectos de ley, a señalarla como un derecho real independiente y diferente de los ya aceptados por la legislación civil del orbe. Así, la tendencia, apareció plasmada en el proyecto presentado por el Gobierno colombiano a la consideración del Congreso del año de 1991, y que, al parecer,

por diferencias conceptuales de índole jurídica, no mereció el interés de los congresistas, por lo que no se convirtió en Ley de la República, sino hasta el día 3 de agosto del año 2001 (Ley 675).

Así las cosas, esta disparidad doctrinal y legislativa, e inclusive jurisprudencial, tiene su explicación científica por la ausencia de una regulación legal adecuada de la institución en el Derecho Romano. En el cual, como oportunamente se expresó, solo existieron algunos textos esporádicos. Sin embargo, la metodología romanista, ha sido la base para encuadrar todas las instituciones jurídicas, que hoy rige en Colombia. Por eso, la legislación, como la doctrina, al encontrarse con la original figura, no han podido ponerse de acuerdo para darle una fisonomía propia e independiente (Escorcía, 2012).

Por otro lado, el afán que ha distinguido a quienes se han ocupado en su estudio para clasificarla dentro de las figuras que le son afines, los ha llevado a confundirla con el derecho de superficie, la comunidad de bienes, la copropiedad, las servidumbres o cualquiera de los otros tipos de derechos reales, con visiones unilaterales que buscan un esquema abstracto y uniforme que no se ajusta a la realidad de la institución.

También, ha influido notablemente en esta confusión teórico, la complejidad de la propiedad de casa por pisos. Lo cual, ya de por sí, justificaría las dificultades de su elaboración. De igual forma, ha mediado el hecho, de la existencia de tantas teorías que aluden a la naturaleza jurídica de la propiedad horizontal. Igualmente, ha incidido, la posición de aquellos autores, para los cuales, la *“Propiedad Horizontal”*, hace mención a un derecho sui generis. No obstante, un somero examen de la misma y de los trataditas que las sustentan, ponen de relieve que en su formulación ha debido pesar considerablemente el criterio legal, y en algunos, hasta los propios caracteres de la institución.

En suma, existen tantas posiciones relacionadas con la naturaleza jurídica de la propiedad horizontal. Las cuales, como bien lo da a entender Soto Nieto, citado por Sierra (2011, pág. 37), no han ofrecido una respuesta concluyente, en cuanto al interrogante que alude en relación a su definición y construcción. De ahí que se examine, las diversas posturas doctrinales, con las que se ha querido estructurar la naturaleza jurídica de la institución, así

como las figuras semejantes a la propiedad de casas divididas por pisos o departamentos, a fin de sacar nuestras propias conclusiones.

Tabla No. 1. Disensiones acerca de la Naturaleza Jurídica de la Propiedad Horizontal.

Teorías de la Naturaleza Jurídica de la Propiedad Horizontal	Diferencias con el Derecho de “ <i>Propiedad Horizontal</i> ”
Teoría del Derecho de Superficie.	El propietario del terreno, no coincide con el titular del piso o departamento edificado encima de este. Por eso, brotan dos instituciones totalmente disimiles entre sí, Es decir, la propiedad del suelo, que es a priori. Esto es, perteneciente a una persona y la de la vivienda erigida encima de esta, que es a posteriori, o sea, correspondiente a otro individuo. Lo cual, no sucede en la “ <i>Propiedad Horizontal</i> ”, <i>toda vez que</i> , los propietarios de los bienes de dominio exclusivo o particular del inmueble, son también dueños del terreno en donde se asienta la edificación.
Teoría de la Propiedad Vertical.	En los edificios fraccionados por pisos o departamento, hay una concurrencia de Propiedad, horizontal respecto a cada uno de ellos, y vertical, en cuanto al edificio entero. Es decir, que el derecho de propiedad de cada titular, viene horizontalmente limitado por los planos de su piso o departamento, que lo hacen dueño desde el suelo hasta el techo de aquel. Más la posesión del piso o departamento, le concede, como lo reconocen casi todos los ordenamientos positivos, un derecho de copropiedad sobre el edificio en general y los elementos y servicios de este que sean necesarios para su adecuado uso.
Teoría de la división ideal o intelectual de la cosa.	El influjo directo sobre la cosa común, que es el contenido principal del derecho real, no puede llevarse a cabo en cuanto a la cuota. Es decir, que la cuota podrá ser enajenada, pero no podrá ser gozada como tal cuota; se podrá alienar, disponer de la cuota, pero el copropietario no podrá disfrutarla, salvo materialización, y si se concreta ya está fuera de la copropiedad.
Teoría Acéfala.	Niega el condominio como “ <i>una forma de propiedad</i> ” y el derecho de excluir a los que no son llamados a participar del mismo disfrute; en cambio, en la “ <i>Propiedad Horizontal</i> ”, hay copropiedad respecto a los bienes y servicios afectos al uso común y se impide el uso y goce de los mismo a aquellos que no son llamados a participar en calidad de parte.
Teoría de la Comunidad o Copropiedad.	La “ <i>Propiedad Horizontal</i> ” y la copropiedad, son figuras de diferente contenido. Así, la primera, implica necesariamente, la correlación uniforme de una propiedad privada, sobre bienes exclusivos y una común sobre bienes generales; en cambio, la

	segunda, no presenta dicha partición, toda vez que solo hay copropiedad sobre un bien o sobre una universalidad de bienes.
Teoría del Usufructo.	En la “ <i>Propiedad Horizontal</i> ”, el derecho no es excluyente. Es decir, el propietario puede conceder el derecho sobre titularidad, no solo de los bienes de dominio particular, sino de los afectos al uso común.
Teoría de la Persona Jurídica.	En Colombia, si bien la ley 675 del año 2001, acepta la creación de una persona jurídica en la “ <i>Propiedad Horizontal</i> ”, ello no quiere decir, que la naturaleza jurídica de la institución, corresponda a la de un sujeto de derechos y obligaciones.
Teoría de la Sociedad.	La ley 675 de 2001, si bien reconoce la calidad de persona jurídica de la “ <i>Propiedad Horizontal</i> ”, ésta a diferencia de lo que expone la noción de sociedad, carece de ánimo de lucro y tiene funciones muy específicas.
Teoría de la Servidumbre.	El termino servidumbre, implica una relación de sumisión. Es decir, deben existir dos predios de distinto dueño, de los cuales, uno este grabado en beneficio del otro. Cosa que no sucede en la “ <i>Propiedad Horizontal</i> ”, puesto que los derechos de los dueños se ejercen en un mismo inmueble y sobre bienes que no son ajenos sino que les pertenecen.
Teoría del derecho Sui generis.	La teoría monista, no precisa la naturaleza que atañe al derecho de cada titular sobre su piso y la teoría dualista, divide innecesariamente la titularidad de cada propietario.
Teoría del Derecho Real Autónomo	Calificar a la institución como ininteligible, soberana y funcional, no resuelve nada, ya que éste será un procedimiento más para soslayar la cuestión, como lo es aquel que la considera una institución de naturaleza sui generis. Distinción que a la “ <i>Propiedad Horizontal</i> ” no le cabe, toda vez que se aprecia por ser una propiedad con cualidades especiales, dependiente de otras normas y utilitaria.
Teoría de la Forma Especial de Propiedad.	La “ <i>Propiedad Horizontal</i> ”, si bien posee ciertas características que permiten afirmar su excepcionalidad. Ésta, en los aspectos básicos, si que siendo regulada por las normas fundamentales del derecho de dominio.

Fuente: NADER DANIES, Lina Margarita. Análisis Jurídico de la Propiedad Horizontal en Colombia. Bogotá 2002. Editorial Pontificia Universidad Javeriana. Trabajo de grado para optar el título de Abogada. Págs.80 – 91.

5.5. Doctrina de la Propiedad Especial

Esta teoría cuenta cada vez más con mayor número de partidarios, a tal punto de ser, según Nader (2002, pág. 88), la tesis que impera actualmente en la ciencia del derecho y con la cual, muchas legislaciones como la colombiana, se han identificado.

5.5.1. Concepción de la Propiedad Especial

La Ley 675 del año 2001, que es la única vigente sobre la institución, y que ha reunido en sus ochenta y siete (87) artículos, los conceptos y disposiciones que aparecieron en anteriores Leyes y Decretos en Colombia, la define, según Pabón 2003 (pág. 140), de la siguiente manera:

“**Artículo 1º. Objeto.** – La presente ley regula 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”.

De igual forma y tomando la idea sobre la materia del tratadista antes citado, la Ley 182 del año 1948, la conceptuaba, en parecidos términos, así:

“Una **propiedad especial**, que constituida exclusivamente sobre edificios divididos por piso o locales susceptibles de aprovechamiento independiente, atribuye al titular de cada uno de ellos, además, de un derecho singular y exclusivo sobre los mismos, un derecho de copropiedad conjunta e inseparable sobre los restantes elementos, pertenencias y servicios comunes del inmueble”.

5.5.2. Rasgos de la Propiedad Especial

La “*Propiedad Horizontal*”, como bien lo permite entender Pabón (2003, pág. 141), en su libro titulado, “*Manual Teórico Práctico de Propiedad Horizontal y Unidades Inmobiliarias Cerradas*”, requiere para su existencia, lo siguiente:

Ser especial

- Un edificio dividido o susceptible de división (con un número plural de unidades independientes) por pisos o departamentos; o un desarrollo inmobiliario conformado por varios edificios o casa adosadas, “*que comparten, áreas de servicios de uso y utilidad general, como vías internas, estacionamientos, zonas verdes, muros de cerramientos, porterías, etc.*”.

- Que dichos pisos o departamentos, puedan ser objeto de explotación independiente y se puedan usar de acuerdo con su destino natural o convencional; y que tengan, además, áreas de servicios de uso o utilidad general.
- Una copropiedad, sobre los demás elementos del edificio, o Conjunto, o desarrollo inmobiliario, necesarios para su adecuado uso o disfrute.

Además, según este mismo autor, se debe de reconocer, que se trata de una institución dotada de gran complejidad. Pero, no por el hecho de que en ella coexista una propiedad exclusiva y una copropiedad, sino por la razón de las relaciones que surgen entre los titulares de los distintos pisos o departamentos o casas de los conjuntos. Es decir, vínculos que naturalmente, han de salir a la luz, bajo la doble faceta de propietarios singulares y de copropietarios de elementos comunes. De ahí que Pabón (2003, pág. 141) crea, que la teoría de la propiedad especial, es la más acertada para explicar la naturaleza jurídica de la institución objeto del actual estudio.

Recaer sobre edificios divididos por pisos o departamentos

- Las llamadas fincas rústicas y en especial las urbanas que no tengan más que un piso, quedan excluidas, aun cuando la ley reguladora en Colombia sobre “*Propiedad Horizontal*”, permite que aquellas se constituyan en casas de un solo piso, la salida, a la vía pública, necesariamente debe de ser por un pasaje común.
- Las urbanas que tengan más de un piso o departamento, cuando estos no sean susceptibles de aprovechamiento independiente, por carecer de salida propia a un elemento común del inmueble o a la vía pública.
- La ley 675 del 3 de agosto del año 2001, permite que se someta a sus disposiciones, las parcelaciones cuando estén conformadas “*por lotes de terreno de dominio particular y por bienes comunes*”, -en todo cuanto les sea aplicable-. Además, tendrán las siguientes ventajas: conforman la persona jurídica, que podrá desarrollar sus actividades según las directrices de la misma norma, especialmente en lo referente a la administración de las parcelaciones, la indivisibilidad de los bienes comunes, pago de expensas, organización de los coeficientes, la resolución de conflictos y las sanciones.

Otras normas por las cuales se rige la institución

La determinación de las pautas jurídicas por las que ha de regirse la propiedad por pisos, se enlaza estrechamente con la naturaleza de la institución. De ahí que sea necesario determinar los reglamentos complementarios que deben ser tenidas en cuenta para que pueda funcionar de manera adecuada la “*Propiedad Horizontal*” (Pabón, 2003, pág. 142).

- Normas comunes aplicables a la “*Propiedad Horizontal*”
 - Los acuerdos y las resoluciones de los Entes distritales y municipales sobre urbanización y conjuntos cerrados; y particularmente, sobre expedición de licencias para urbanizaciones y construcciones y reglamentario de las Curadurías Urbanas.
 - El acuerdo o convenio de los propietarios, en virtud del cual, descansa, en parte, la normativa de esta forma de propiedad, consignada en los estatutos y reglamentos.
 - Las normas que versan sobre derechos relativos a las cosas en comunidad o a las privativas, siempre que ellas no pugnen con la particular naturaleza de la propiedad por pisos y contraríen su finalidad.
 - La costumbre del lugar, que suele ceñirse, a propósito de ciertas obras, instalaciones, etc.
 - Los principios generales de derecho.
 - Las disposiciones sobre inspección, vigilancia e intervención de construcciones y urbanizaciones.
 - La normativa sobre el crédito de inmuebles destinado a vivienda.

A parte de las disposiciones anteriores en materia de “*Propiedad Horizontal*”, se deberá tener en cuenta, según el jurista antes señalado, también las siguientes:

- Las leyes pertinentes, relativas a servicios públicos.

- El estatuto acerca de construcciones sismo – resistentes.
- Las ordenanzas tendientes a modernizar la organización y el funcionamiento de los municipios.

5.5.3. Especial referencia sobre las Unidades Inmobiliarias Cerradas U. I. C.

Las denominadas Unidades Inmobiliarias Cerradas - U.I.C., merecen consideración especial y por separado, debido a que su normativa, no corresponde en realidad, al régimen de la “*Propiedad Horizontal*”. De hecho, su legislación regula, organiza y reglamenta todo lo relacionado con los conjuntos de viviendas adosadas y cuyos bienes comunes, no corresponde al sistema establecido, ni por las anteriores Leyes (182 y 16), ni por la 675, en materia de propiedad dividida (Pabón, 2003, págs. 143,144).

En ese sentido, según el investigador precitado, las Unidades Inmobiliarias Cerradas U.I.C., en caso de extinción, ya sea por voluntad de sus propietarios, o por fenómenos de la naturaleza, no pueden conformar una comunidad común, o exigir los comuneros, los derechos a ella. Es decir, sobre el terreno en que se levanta el bien inmueble. De igual forma, no pueden concurrir, en las Unidades Inmobiliarias Cerradas, todos los copropietarios que las conforman, para exigir o participar en una cuota ideal sobre los bienes comunes, ya que esos terrenos, no tienen el carácter de bienes generales, porque ellos, no son necesarios para el uso y goce de los restantes propietarios. Así, reza en las escrituras de compraventa, que por lo general aluden, según este mismo autor, al inmueble en concreto.

En ese orden de ideas, las autorizaciones otorgadas, antiguamente por las Oficinas de Planeación y las licencias de construcción, concedidas por las Curadurías Urbanas, a partir de la vigencia del Decreto 1052 del año de 1997, hacían, o se refieren, concretamente, a las características que deben de tener las urbanizaciones. Es decir, hacen mención, al número y descripción de las calles, los parqueaderos individuales, la calidad de los materiales que deben emplearse en las construcciones, las alturas de los inmuebles, el número de buzones, la demarcación de las zonas, la estructura de los inmuebles (en edificios) y los demás aspectos técnicos. Pero nunca se señala, en esas autorizaciones o licencias de construcción, el terreno como bien común, en el caso de levantarse sobre el terreno o lote individualizado en la

escritura de compraventa de casas de un nivel, nivel y medio o dos (Pabón, 2003, pág. 144). De ahí que la Corte Constitucional, en su articulado, traído a colación por el investigador previamente señalado, expresara en sentencia del 28 de Septiembre del año 2000, lo siguiente, respecto a las Unidades Inmobiliarias Cerradas:

“Tanto el que las creo. Es decir, la Ley 428 del año de 1998, como el adicionado a la ley 675, no regula una forma específica de propiedad privada, sino que adiciona y reglamenta, el régimen aplicable a las construcciones integradas arquitectónicamente y funcionalmente que comparten elementos estructurales y constructivos con el entorno urbano, con el objeto de establecer los principios generales para su desarrollo y funcionamiento, reglamentar los derechos y obligaciones de los copropietarios respecto a su municipio y organizar su funcionamiento para procurar una mejor calidad de vida y una convivencia armónica de copropietarios, moradores y usuarios”.

Precisamente, la importancia de la institución que creó la Ley 428 del año de 1998, fue declarada exequible, en cuanto a los apartes que ella contenía y que ahora aparecen dentro del contexto general de la Ley 675 del año 2001. Es decir, según el erudito antes citado, dichos artículos, en su momento, fueron demandados en sus expresiones, por considerarse que aquellos eran inconstitucionales. Sin embargo, la Corte Constitucional, con excepción de un capítulo en particular (declarado inexecutable), dio su aval al articulado y desde ese entonces fue incluido en la Ley unificadora de la Propiedad Horizontal mencionada anteriormente. Así, la Corte Constitucional, en la página 25 de la sentencia antes indicada, sostuvo sobre el particular, lo siguiente:

A tal conclusión se llega analizando el contenido de la Ley 428, puesto que todo el articulado, la disposición que regula su objeto, los principios que la inspiran, los sujetos a los cuales se dirige, las normas relativas a la regulación del uso del suelo y el espacio público, las disposiciones destinadas a reglamentar las licencias para ejercer el derecho a edificar, como también los artículos que regulan mecanismos de gestión urbana como son la expropiación, la cooperación, la participación y la compensación, demuestran con claridad que, contrario a lo afirmado por la actora (X), la ley no regula ninguna forma específica de propiedad privada, sino los aspectos relacionados con su ordenamiento, actuación y disciplina urbana, a los cuales, se deben someter, todos los que de una u otra forma, se relacionan de manera permanente o circunstancial con aquellos inmuebles, que por tratarse de construcciones que comparten elementos estructurales y constructivos se denominan Unidades Inmobiliarias Cerradas.

Ahora bien, resulta pertinente destacar, según anota la sentencia mencionada, que es cierto que los conjuntos inmobiliarios y demás construcciones, que comparten elementos estructurales y

constructivos, cuyos propietarios participan proporcionalmente en el pago de las expensas comunes y tienen acceso restringido, entre nosotros, generalmente, están sometidos al régimen denominado “*Propiedad Horizontal*”, Pero no por ello, se puede decir, que la ley circunscribe sus disposiciones a los inmuebles sometidos a esta forma de propiedad privada y que en consecuencia, el articulado deba de retirarse del ordenamiento por quebrantar el principio de la unidad de materia.

Lo anterior, obedece al hecho de que uno solo de los articulados, por su contenido, se puede decir que es propio del régimen de “*Propiedad Horizontal*”. Sin embargo, lo genérico de la definición de unidad inmobiliaria cerrada, como también la facilidad de acceder a la denominación, hacen aplicable la reglamentación a todas las construcciones, con el único requisito de que compartan algunos elementos, sin que interese para el efecto, la denominación elegida o el régimen adoptado, ya que para hacer realidad los objetivos perseguidos o aplicar los principios de la Ley, tanto la denominación como la regulación a la cual se somete el inmueble resultan indiferente (Pabón, 2003, pág. 145).

En resumen, las Unidades Inmobiliarias Cerradas – U.I.C., deberán ser acogidas, con todos sus efectos, como ha sucedido en la importante y bien estructurada sentencia de la Honorable Corte Constitucional sobre ellas. La cual, se ha transcrito en alguno de sus apartes. De ahí que su importancia y trascendencia social, justifican, más que sobradamente, que sus normas se apliquen sin restricciones jurídicas, a los Conjuntos Cerrados.

6. MARCO LEGAL

6.1. Régimen Jurídico que regula la administración de la Propiedad Horizontal en Colombia.

En este aparte, se expone los alcances del sistema jurídico que reglamenta la administración de la Propiedad Horizontal en Colombia, en particular en las copropiedades de uso residencial ubicadas en los estratos socio – económicos 3 y 4 de la ciudad de Cartagena. (Ver en anexo la Ley 675 del 3 de agosto del año 2001, Capítulo XI).

7. MARCO CONCEPTUAL

A continuación, se explican aquellos términos que por su significado particular en la presente investigación, necesitan ser precisados, con el propósito de facilitar la comprensión de la información consignada sobre el tema en estudio.

- **Gestionar**, según el diccionario de la Real Academia Española de la Lengua (2013), es el conjunto de trámites conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. También, según el diccionario Definición (2013), es hacer diligencias que permitan resolver un asunto o concretar un proyecto.
- **Administrar**, según Ramirez (2007), es dirigir los destinos de una organización, mediante el esfuerzo ajeno, a fin de alcanzar los objetivos y por consiguiente el progreso y bienestar institucional; también, según Brech & Urwick (2011), es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, con el propósito de lograr una meta.
- **Gestión administrativa**, es el conjunto de acciones, tareas o funciones orientadas al logro de objetivos corporativos. Dichas labores, se lleva a cabo, por medio del empleo del proceso administrativo.
- **Proceso administrativo**, es una serie de pasos que forman de manera incesante un continuo inseparable. Estos, al ser aplicados al interior de una organización, ocasionan que sus recursos materiales, financieros, tecnológicos y sociales sean mejor aprovechados.
- **Planear**, según Reyes (1990, pág. 165), es un estado del proceso administrativo que permite fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo para ello, los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones en tiempos y números necesarios para desarrollarlos.
- **Organizar**, según Hurtado (2008), es aquella fase del proceso administrativo que permite reunir y a su vez distribuir en forma ordenada, recursos materiales,

tecnológicos, financieros y sociales con el propósito de alcanzar objetivos. De igual forma, para Koontz & O'Donnell (1975), es *“agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlos y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa”*.

- **Dirigir**, según Fayol, citado por George & Álvarez (2005), es una etapa del proceso administrativo que permite iniciar y por tanto operar efectivamente un esquema de trabajo. Dicho de otro modo, es coordinar, orientar o guiar el esfuerzo común de los subordinados por medio de la comunicación y supervisión de las actividades a su haber, con el fin, de obtener altos niveles de productividad que traigan consigo el logro de los objetivos corporativos.
- **Control**, como bien señalan Münch & Garcia (2009), *“es una fase del proceso administrativo mediante la cual, se evalúan los resultados obtenidos en relación a lo planeado*. Además, es un medio de retroalimentación efectivo que sirve, en caso tal de ser necesario, para corregir desviaciones o reiniciar el proceso.
- **Edificio**, según Batlle (1980, pág. 65), es cualquier construcción hecha con materiales duros o resistentes, divididos en plantas o pisos, con cuartos destinados al alojamiento de una familia o a trabajos artesanales o profesionales y, la Ley 675 del año 2001, que regula la *“Propiedad Horizontal”* en Colombia, en su artículo tercero, lo define, como una *“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”* (Congreso, 2001).
- **Conjunto**, según el diccionario de la Real Academia Española de la Lengua (2013), se puede distinguir como aquella *“cosa que se encuentra unida a otra”*; así mismo, para el diccionario Definición (2013), *“es lo que está anexo o adyacente a otra cosa, o que se encuentra combinado o aliado con otra cosa diversa”* y por último, para la Ley 675 del año 2001, que regula la *“Propiedad Horizontal”* en Colombia, en su apartado

tercero, es aquel *“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”* (Congreso, 2001).

- **Edificio o conjunto de uso residencial**, la Ley 675 del año 2001, que regula la *“Propiedad Horizontal”* en Colombia, en su artículo tercero, califica un *edificio o conjunto de uso residencial*, como un inmueble, cuyos bienes de dominio exclusivo o particular, se encuentran destinados a la vivienda de personas (Congreso, 2001).
- **Unidad Inmobiliaria Cerrada**, para la Ley 675 del año 2001, que reglamenta la *“Propiedad Horizontal”* en Colombia, en su apartado 63, *“es un conjunto de edificios, casas y demás construcciones integradas arquitectónica y funcionalmente, que comparten elementos estructurales y constructivos, áreas comunes de circulación, recreación, reunión, instalaciones técnicas, zonas verdes y de disfrute visual; cuyos propietarios participan proporcionalmente en el pago de expensas comunes, tales como los servicios públicos comunitarios, vigilancia, mantenimiento y mejoras. El acceso a tales conjuntos inmobiliarios se encuentra restringido por un encerramiento y controles de ingreso”* (Congreso, 2001).
- **Régimen de Propiedad Horizontal**, según Peranquive (2001, pág. 65), es una institución legal que hace alusión al conjunto de normas que regulan la división y organización de diversos inmuebles, como resultado de la segmentación de un edificio o de un terreno común. Así mismo, para la Ley 675 del año 2001, que normaliza la *“Propiedad Horizontal”* en Colombia, en su artículo tercero, es un *“sistema jurídico que legaliza el sometimiento a propiedad horizontal de un edificio o conjunto construido o por construirse”* (Congreso, 2001).
- **Propiedad Horizontal**, según la Ley 675 del año 2001, que regula la *“Propiedad Horizontal”* en Colombia, en su artículo primero, *“es una forma especial de dominio, en la que concurren derechos de propiedad exclusiva sobre bienes privados y derechos de copropiedad sobre el terreno y demás bienes comunes”* (Congreso, 2001).

- **Copropiedad**, según Escorcia (2012), es una situación en la que dos o más individuos tienen un título de propiedad sobre un mismo bien. Es decir, la posesión tiene dos o más tenedores, cada uno en la porción convenida. Pero, eso no supone, según este mismo jurista, que cada sujeto sea dueño de una sola parte, sino que todos y cada uno de ellos, son propietarios de la totalidad del bien inmueble.
- **Persona jurídica**, para el Código Civil Colombiano, en su artículo 633, es una *“persona ficticia, capaz de ejercer derechos y contraer obligaciones civiles, y de ser representada judicial y extrajudicialmente”* (Congreso, 1887). Ella, según la normativa citada, puede ser de dos clases. Es decir, *“corporaciones o fundaciones de beneficencia pública”*.
- **Expensas comunes necesarias**, la Ley 675 del año 2001, que sistematiza la *“Propiedad Horizontal”* en Colombia, en su artículo tercero, establece que son aquellas *“erogaciones fundamentales, causadas por la administración a razón de la prestación de los servicios comunes esenciales requeridos para la existencia, seguridad y conservación de los bienes comunes del edificio o conjunto”* (Congreso, 2001).
- **Bienes comunes**, para la Ley 675 del año 2001, que regula la *“Propiedad Horizontal”* en Colombia, en su artículo tercero, son las *“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, disfrute o explotación de los bienes de dominio particular”* (Congreso, 2001).
- **Bienes comunes esenciales**, como bien lo da a entender la Ley 675 del año 2001, que regula la *“Propiedad Horizontal”* en Colombia, en su artículo tercero, son aquellos *“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* (Congreso, 2001).

- **Bienes comunes no esenciales**, según Escorcía (2012), son aquellos que no son necesarios para la existencia, estabilidad, seguridad y conservación del edificio o conjunto, estando dentro de esta categoría, por ejemplo, el salón comunal, las cubiertas, terrazas, parqueaderos de visitantes, patios interiores, etc.

8. DISEÑO METODOLÓGICO

8.1. Tipo de Investigación

La presente investigación se enmarca dentro del tipo descriptivo, por cuanto pretende determinar el grado de planeación, organización, dirección y control de las actividades establecidas para el gestor en el artículo 51 de la Ley 675 del 2001 en las instituciones residenciales sometidas al régimen de Propiedad Horizontal ubicadas en los estratos socio – económico tres y cuatro de la ciudad de Cartagena en el 2014.

8.2. Recolección de Información

8.2.1. Fuentes

- Datos Primarios

Para la recolección de datos primarios, se llevará a cabo encuestas a los administradores que permitirán recoger testimonios de carácter cuantitativo y cualitativo con el propósito de establecer el nivel de las habilidades gestoras.

- Datos Secundarias

Las fuentes que se estiman utilizar como datos secundarios, son los textos referentes a gestión administrativa, propiedad horizontal y la Ley 675 del año 2001; igualmente, se hará uso del informe suministrado a diciembre de dos mil doce (2012) de la Oficina Asesora Jurídica de la Alcaldía Mayor de la Ciudad de Cartagena de Indias referente a la relación de propiedad horizontal en el distrito; así mismo, se recurrirá a la información de la página web del Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas - DANE, relacionada con las Cuentas Nacionales Trimestrales (PIB por rama de actividad – sector de la construcción) y la estructura general del Censo de Edificaciones, según áreas urbanas y metropolitanas 1997 - 2012, (VIS y No VIS); así mismo, se echara mano de los testimonios, vía electrónica, acerca de procedimientos directivos, del Colegio de Administradores de Propiedad Horizontal con sede en la Ciudad de Cartagena y por último, la asesoría jurídica de un especialista en derecho civil, con el cual, se realizará un análisis cualitativo del artículo 51 que regula la administración de

la propiedad horizontal y como ello se relacionan con la gestión administrativa propuesta por la escuela de la administración por procesos.

8.2.2. Delimitación Geográfica – Espacial

- Población

En la ciudad de Cartagena, según el informe de la Oficina Asesora Jurídica de la Alcaldía Distrital, existe un total, a diciembre de 2012, de quinientas noventa y nueve (599) propiedades horizontales de uso residencial y mixta, de las cuales, cincuenta y cinco (55), se localizan en el estrato socio – económico número tres (3) y cincuenta y cinco (55) en el cuatro (4). Lo que en suma, da ciento diez (110) copropiedades. En consecuencia, esta será la población objeto de estudio de la presente investigación.

- Muestra

Dado que se conoce el tamaño de la población objeto de estudio, se aplicará la siguiente fórmula, a fin de determinar el tamaño de la muestra.

$$n = \frac{Z^2 pq N}{Ne^2 + Z^2 pq}$$

En dicha fórmula, n , es el tamaño de la muestra; Z , es el nivel de confianza; p , es la probabilidad de éxito, q , es la probabilidad de fracaso; N , es el tamaño de la población y e , es la precisión absoluta o el margen de error. Por lo tanto, se realiza la sustitución y se obtiene que n , se desconoce; Z , es igual al 90%; N , corresponde a 110; e , es semejante al 10% y p , así como q , equivalen a 0.5. Esto último, debido a que no es posible aplicar una prueba previa, que permita determinar la varianza de la proporción.

En ese orden de factores, se consigue un valor de Z , de tal forma, que el nivel de confianza sea del 90%. Es decir, se busca un valor de Z , tal que $P(-Z < z < Z)$ sea igual a 0.90. Entonces, utilizando la tabla de distribución normal, se obtiene para Z un valor de 1.645. Así pues, se efectúa el cálculo y se logra lo siguiente:

$$n = \frac{(1.645)^2 * (0.5 * 0.5) * 110}{110 * (0.10)^2 + 1.645^2 * (0.5 * 0.5)} = 42$$

En otras palabras, n , es decir, el tamaño de la muestra, es igual a cuarenta y dos (42) propiedades horizontales de uso residencial a encuestar. Sin embargo, como no se sabe cuántas de esas copropiedades pertenecen tanto al estrato socio – económico número tres (3) como al cuatro (4), se recurre al muestreo estratificado con asignación proporcional, con el fin de determinar dicha distribución y para ello, se emplea la fórmula que acto seguido se presenta:

$$n(i) = n \frac{N(i)}{N}$$

En la precitada formula, $n(i)$, es la magnitud del estrato; n , es el tamaño de la muestra; $N(i)$, es la población del estrato socio – económico y N , es la población total. De modo, que se lleva a cabo la sustitución y se obtiene para el estrato socio económico número tres (3), lo siguiente: $n(i)$, se desconoce; n , es semejante a 42; $N(i)$, es igual a 55 y N , corresponde a 110. Por lo tanto, $n(i) = 42 (55 / 110)$, lo que equivale a 21 propiedades horizontales de uso residencial o mixta a encuestar en el mencionado estrato socio – económico

De igual forma acontece con el estrato socio – económico número cuatro (4). Esto es, se reemplazan las variables y se ejecuta el cálculo, a saber: $n(i) = 42 (55 / 110)$, lo que es igual a 21 propiedades horizontales de uso residencial o mixta a encuestar en el referido estrato socio – económico.

8.2.3. Delimitación Temporal

El período para el cual es válido el resultado obtenido en la presente investigación es el año 2014.

8.3.Administración del Anteproyecto

8.3.1. Cronograma

No.	Actividades/Meses	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Recolección y organización de las fuentes secundarias y Bibliografía de apoyo.												
2	Consulta Jurídica sobre el marco legal que rige la Propiedad Horizontal (Ley 675 de 2001)												
3	Trabajo de campo. Aplicación de los instrumentos de recolección de datos: Entrevista cuantitativa y la observacion directa cualitativa												
4	Clasificacion, sistematización y análisis de la información.												
5	Elaboración del documento final												

8.3.2. Presupuesto

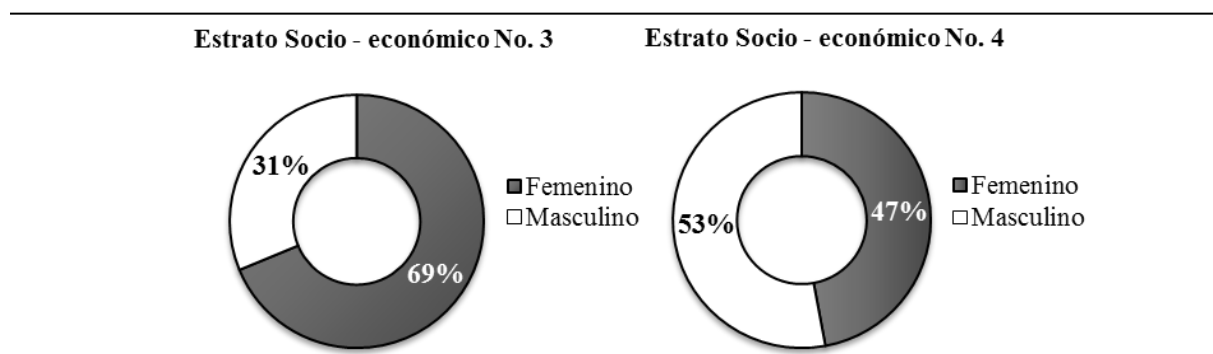
Materiales y suministros	\$ 250.000.00
Fuentes de información	\$ 300.000.00
Transporte	\$ 300.000.00
Refrigerios	\$ 200.000.00
Asesores externos	\$ 800.000.00
Total gastos	\$1.850.000.00

9. INTERPRETACIÓN DE LAS VARIABLES ADMINISTRATIVAS POR ESTRATOS SOCIO - ECONOMICOS

A continuación, se da a conocer, los rasgos generales de la administración objeto del presente estudio; así mismo, los tipos de proyectos que formulan, el modo de sistematizar los procesos, las funciones de dirección que presenta y los métodos de reconocimiento de actividades que utiliza.

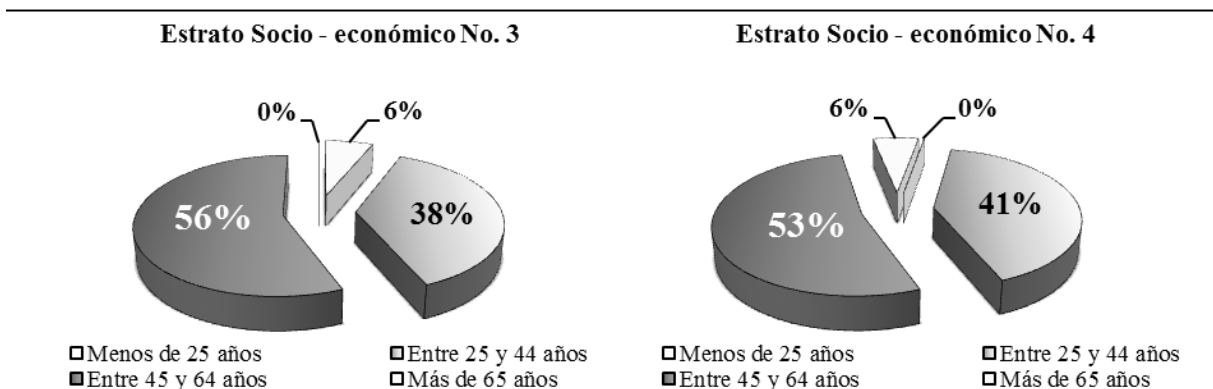
9.1.Rasgos generales

1. Genero



En las organizaciones de estrato tres, el 69% de los administradores son mujeres, mientras que el 31% son hombres y en las instituciones del estrato cuatro, el 47% son mujeres, mientras que el 53% son hombres.

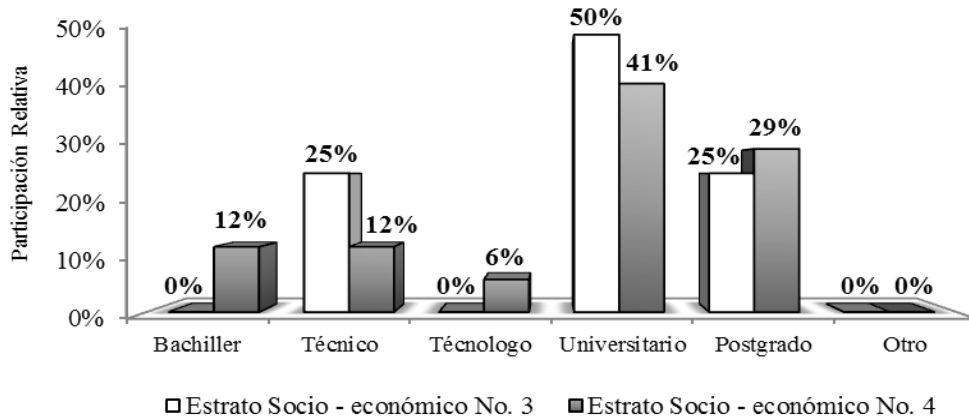
2. Edad



En las organizaciones de estrato tres, el 56%, de los gestores, se encuentran entre los 45 y 64 años. A ellos les siguen, con un 38%, quienes están entre los 25 y 44 años y finalmente, con un 6%, aquellos que son menores de 25 años.

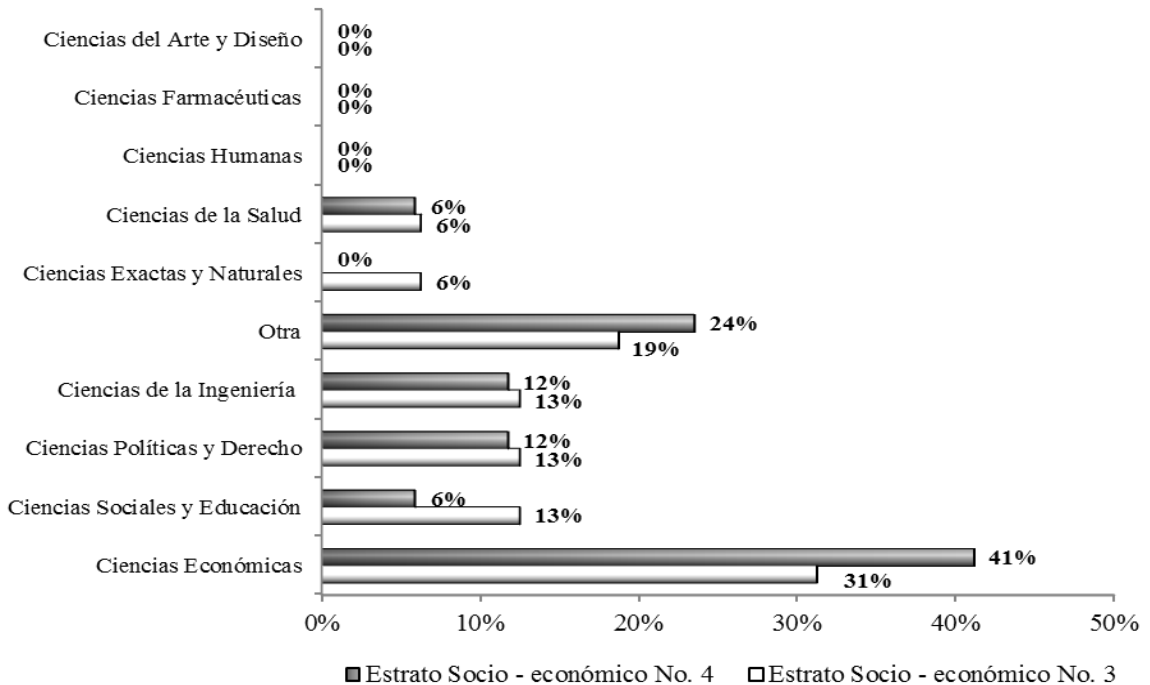
Por su parte, en las instituciones de estrato cuatro, el 53% de los directores, se hallan entre los 45 y 64 años. Luego, se encuentran aquellos, que en un 41%, están entre los 25 y 44 años y con en un 6%, aparecen los que cuentan con más de 65 años.

3. Nivel de formación académica



En las organizaciones de estrato tres, el 50% de los directores son universitarios, el 25% tiene un postgrado y el otro 25% posee una formación técnica. Mientras, que en las instituciones de estrato cuatro, el 41% dispone de un título universitario, el 29% ostentan un postgrado, el 12% son bachilleres y técnicos respectivamente y el 6% son tecnólogos.

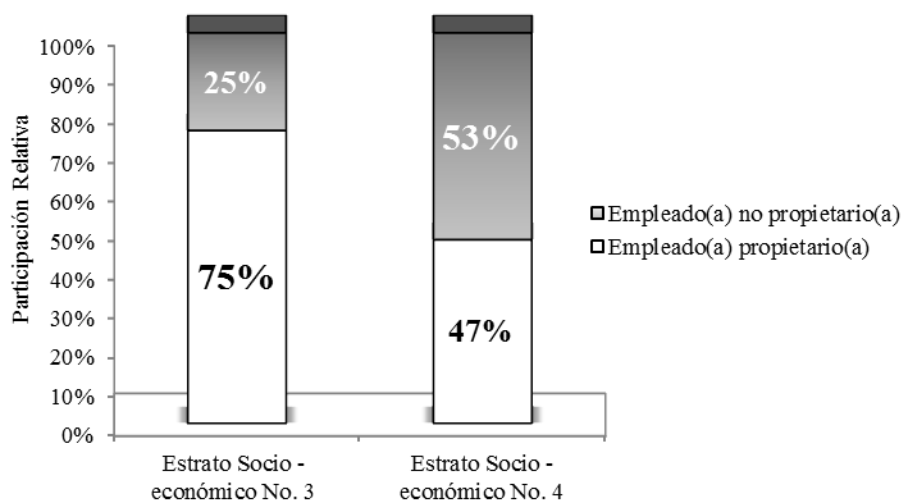
4. Área de conocimiento



En las instituciones de estrato tres, el 31% de los rectores pose formación en el campo de las ciencias económicas. Posteriormente le siguen, los que ostentan, con un 19%, educación en otras áreas del saber. Así mismo, quienes con un 13%, presentan habilidades en el campo de las ingenierías, las ciencias políticas y el derecho y las ciencias sociales y educación respectivamente. Finalmente, aparecen aquellos, que con un 6%, cuentan con conocimiento en las áreas de la salud y las ciencias exactas y naturales.

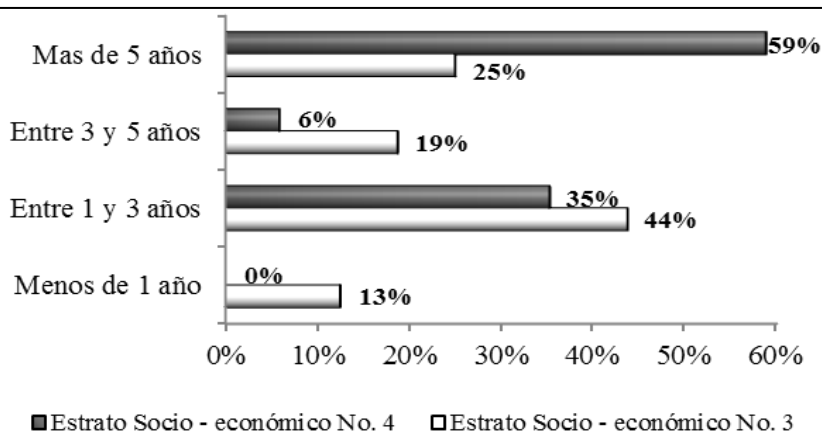
Por su parte, en las organizaciones de estrato cuatro, el 41% de los administradores tiene conocimiento en el área de las ciencias económicas. A su vez, le siguen quienes con un 24%, poseen otra clase de competencias. Luego, aquellos, que con un 12%, cuentan con experiencias en las ramas de las ingenierías y las ciencias políticas y el derecho respectivamente y por último, les acompaña los que dominan con un 6%, las ciencias sociales y educación y las ciencias de la salud respectivamente.

5. Posición que ostenta dentro de la institución



En las organizaciones de estrato tres, el 75% de los administradores son propietarios, mientras que el 25% no lo son y en las instituciones de estrato cuatro, el 47% de los gestores son propietarios, mientras que el 53% no lo son.

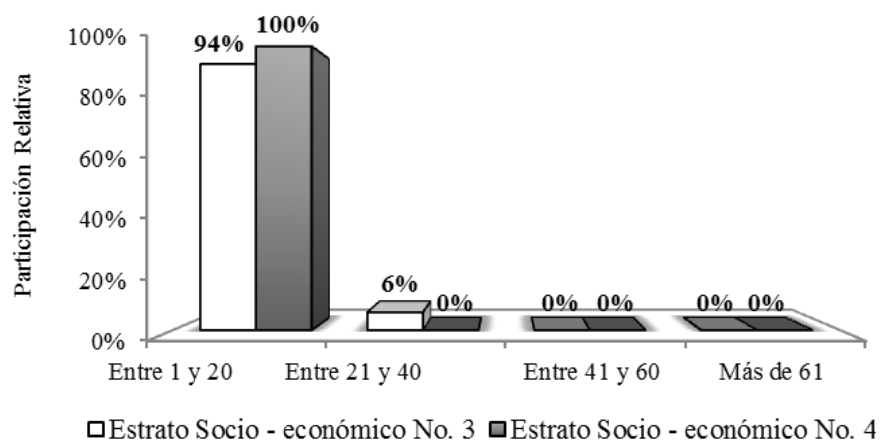
6. Tiempo que lleva administrando ésta clase de instituciones



En las organizaciones de estrato tres, el 44% de los directores lleva entre 1 y 3 años dedicado a esta actividad. Después le acompañan quienes con un 25% llevan más de 5 años. Posteriormente le siguen aquellos que con un 19% llevan entre 3 y 5 años y por último, los que con un 13% llevan menos de un año.

En ese orden, en las instituciones de estrato cuatro, el 59% de los gestores lleva más de 5 años. Luego aparecen quienes con un 35% llevan entre 1 y 3 años y finalmente, están aquellos que con un 6% llevan entre 3 y 5 años.

7. Cantidad de empleados que laboran en la institución



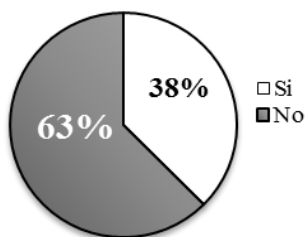
Nota: El número de empleados que laboran en las organizaciones objeto del actual estudio, va más allá de que estén vinculados directa o indirectamente.

El 94% de las organizaciones de estrato tres, posee entre 1 y 20 trabajadores y el 6%, entre 21 y 40. Mientras, que el 100% de las instituciones de estrato cuatro, tiene entre 1 y 20.

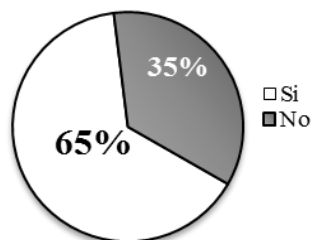
9.2. Tipos de proyectos

8. Importancia de formular planes

Estrato Socio - económico No. 3



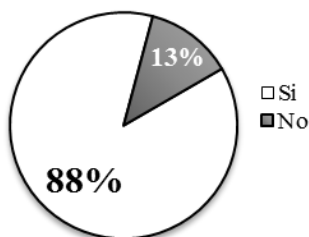
Estrato Socio - económico No. 4



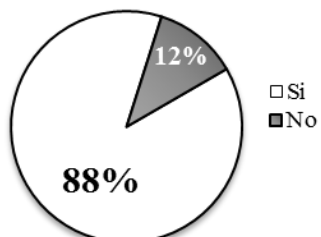
En las instituciones de estrato tres, el 38% de los administradores piensa que es necesario establecer “Planes”, mientras que el 63% cree lo contrario y en las de estrato cuatro, el 65% considera esencial llevar a cabo esta actividad, mientras que el 35% opina lo opuesto.

9. Disponibilidad de planes

Estrato Socio - económico No. 3



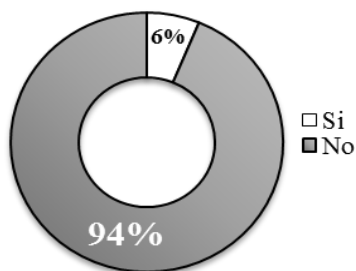
Estrato Socio - económico No. 4



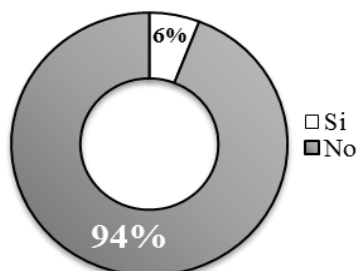
En las organizaciones de estrato tres como en las del cuatro, el 88% de los gestores dispone de “Planes”, mientras que el 12% no cuenta con ellos.

10. Visión

Estrato Socio - económico No. 3



Estrato Socio - económico No. 4

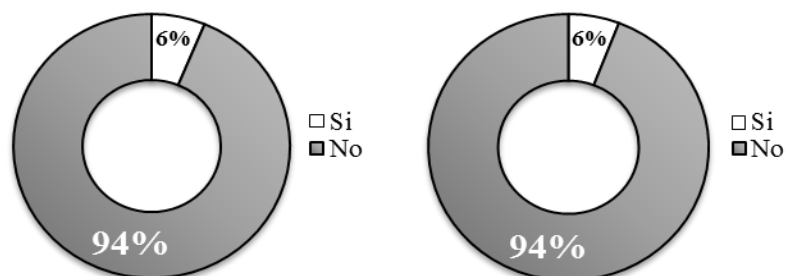


En los establecimientos de estrato tres como en los del cuatro, el 6% de los administradores afirma contar con una “Visión”, mientras que el 94% asegura lo contrario.

11. Misión

Estrato Socio - económico No. 3

Estrato Socio - económico No. 4

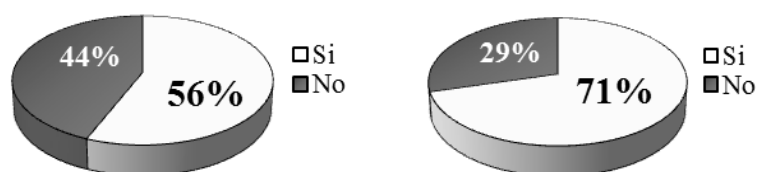


En las entidades de estrato tres como en las del cuatro, el 6% de los directores asegura contar con una “*Misión*”, mientras que el 94% afirma lo contrario.

12. Objetivos

Estrato Socio - económico No. 3

Estrato Socio - económico No. 4



En las sociedades de estrato tres, el 56% de los rectores dice contar con “*Objetivos*”, mientras que el 44% manifiesta lo contrario y en las de estrato cuatro, el 71%, asegura disponer de éste tipo de plan, mientras que el 29% lo niega.

13. Programas

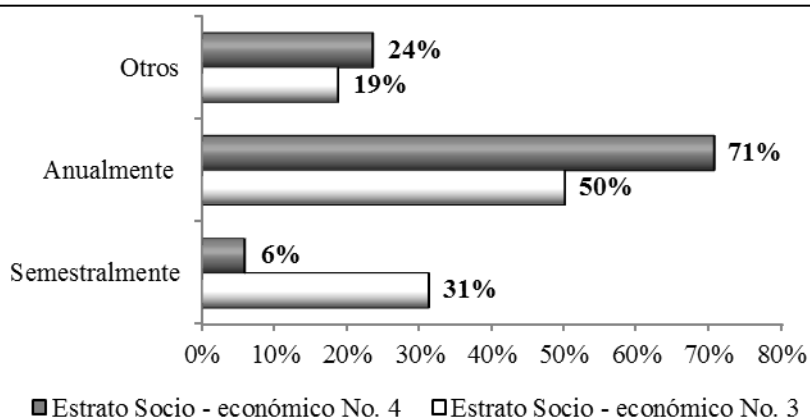
Estrato Socio - económico No. 3

Estrato Socio - económico No. 4



En las comunidades de estrato tres, el 44% de los administradores afirma que disponen de “*Programas*”, mientras que el 56% declaran lo contrario y en las de estrato cuatro, el 82% expresa que tienen esta clase de proyectos, mientras que 18%, dice que no cuentan con los mismos.

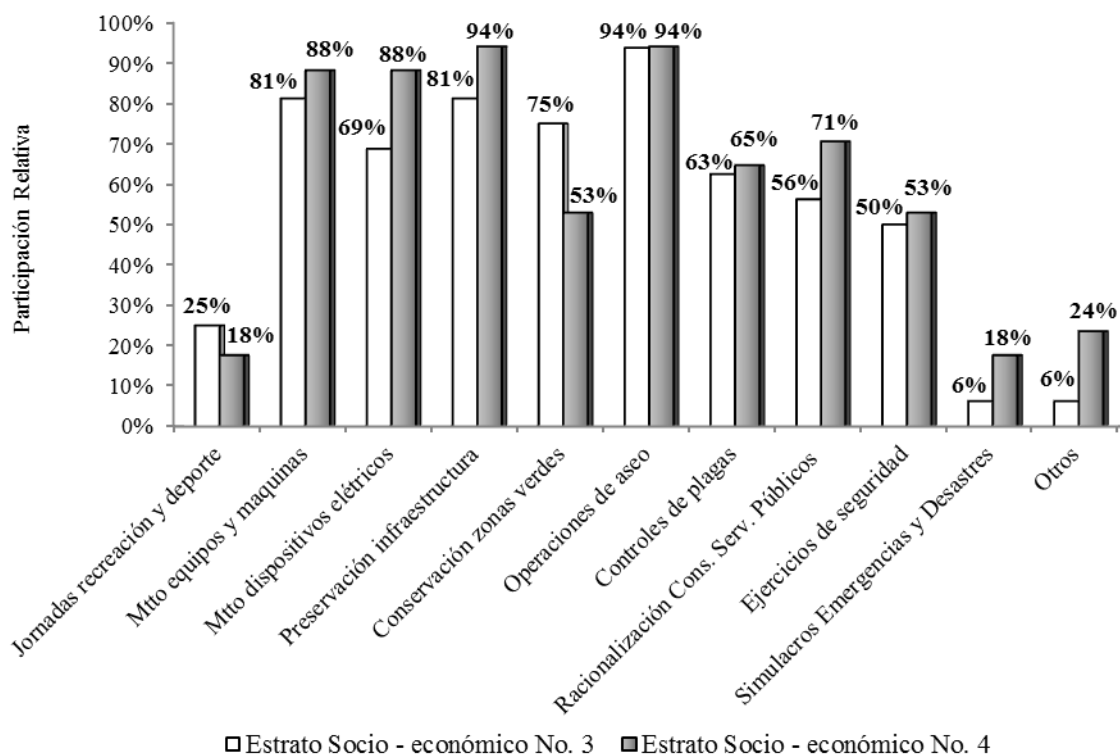
14. Periodo para el que se concibe llevar a cabo Programas



En las instituciones de estrato tres, el 50% de los administradores proyecta desarrollar “Programas”, anualmente. Le siguen, quienes en un 31% los trazan semestralmente y finalmente, aquellos que en un 19% los hacen en otro periodo.

Por su parte, en las organizaciones de estrato cuatro, el 71% de los directores concibe “Programas” anualmente, Luego, aparecen aquellos que en un 24% los establece en otro periodo y por último, quienes en un 6% los plantea semestralmente.

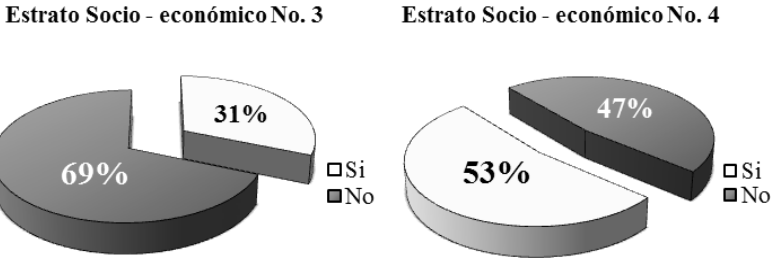
15. Programas que más se proyectan desarrollar



En las entidades de estrato tres, el programa que los gestores más desarrolla, es el de las operaciones de aseo con un 94%. Después, aparece con un 81% los mantenimientos de equipos y máquinas y la preservación de la infraestructura respectivamente. Luego, está con un 75%, la conservación de las zonas verdes. Les sigue, con un 69%, el mantenimiento de los dispositivos eléctricos. Posteriormente, con un 63% los controles de plagas. Así mismo, con un 50%, los ejercicios de seguridad. Finalmente, con un 25%, las jornadas de recreación y deporte y para terminar, con un 6%, los simulacros de emergencias y desastres y otros.

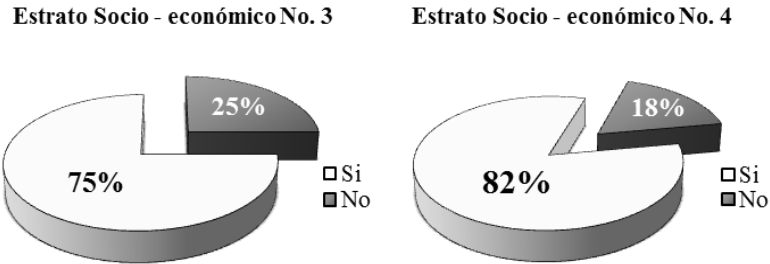
Por su parte, en las organizaciones de estrato cuatro, el programa que más lleva a cabo los administradores, es el de las operaciones de aseo y el de la preservación de la infraestructura con un 94% respectivamente. Luego aparece, con un 88%, el mantenimiento de equipos y máquinas y el de dispositivos eléctricos. Después esta, con un 65%, los controles de plagas. Le sigue, con un 53%, la conservación de las zonas verdes y los ejercicios de seguridad respectivamente. Posterior a ello viene, con un 24%, otros programas y por último, con un 18%, las jornadas de recreación y deporte y los ejercicios de seguridad.

16. Políticas



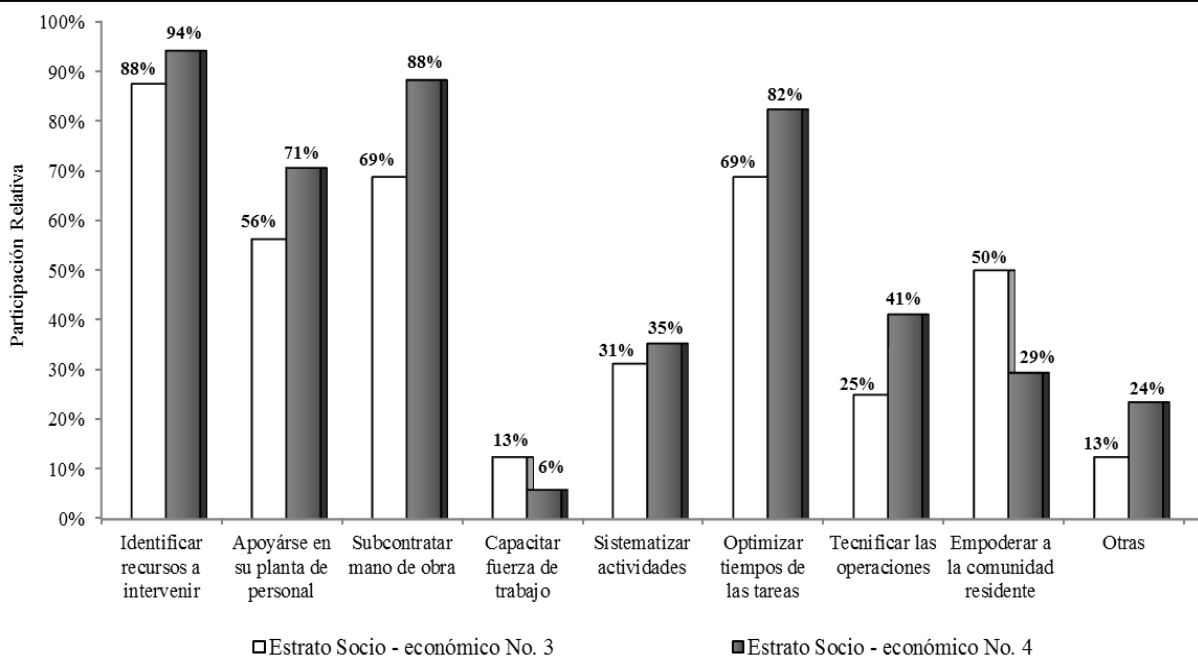
En las sociedades de estrato tres, el 31% de los administradores dice tener establecido “Políticas”, mientras que el 69% opina lo contrario y en las de estrato cuatro, el 53% afirma contar con las mismas, mientras que el 47% asegura lo opuesto.

17. Estrategias



En las comunidades de estrato tres, el 75% de los directores manifiesta tener “Estrategias”, mientras que el 25% dice lo contrario y en las de estrato cuatro, el 82% asevera contar con este plan, mientras que el 18% expresa lo opuesto.

18. Estrategias que permiten sacar adelante los Programas diseñados

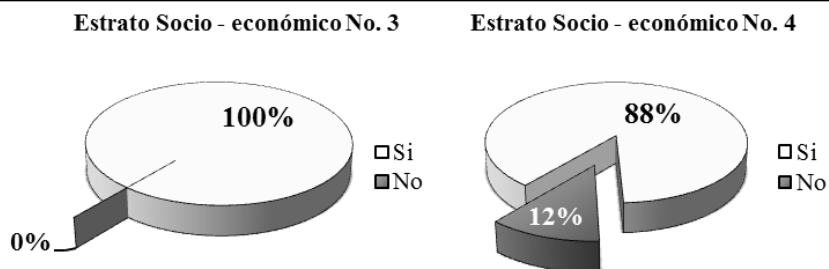


En las instituciones de estrato tres, la “Estrategia” que más trazan los administradores es la identificación de los recursos a intervenir con un 88%. Le siguen, con un 69%, la subcontratación de mano de obra y la optimización de los tiempos de las tareas respectivamente. Después aparece, con un 56%, el apoyo en la planta de personal. Luego viene, con un 50%, el empoderamiento a la comunidad residente. Posterior a ello está, con un 31%, la sistematización de las actividades. Así mismo, con un 25%, la tecnificación de las operaciones y por último, con un 13%, la capacitación de la fuerza de trabajo, entre otras técnicas.

Por su parte, en las organizaciones de estrato cuatro, la “Estrategia” que más diseñan los gestores, es la identificación de los recursos a intervenir con un 94%. Luego viene, con un 88%, la subcontratación de mano de obra. Posteriormente, con un 82%, la optimización de los tiempos de las tareas. Después está, con un 71%, el apoyo en la planta de personal. Le siguen, con un 41%, la tecnificación de las operaciones. También, con un 35%, la sistematización de las actividades. A reglón seguido aparece, con un 29%, el empoderamiento a la comunidad

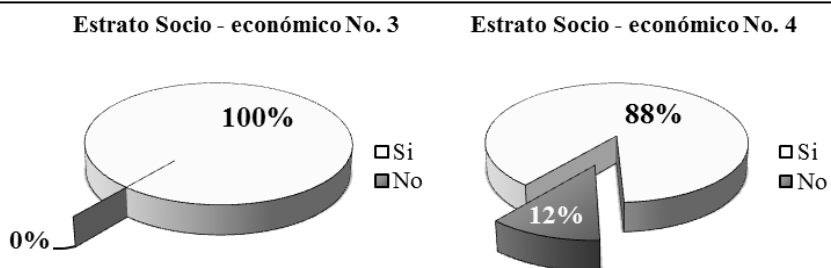
residente. Finalmente, con un 24%, aparecen otras técnicas y para terminar, con un 6%, la capacitación de la fuerza de trabajo.

19. Presupuesto



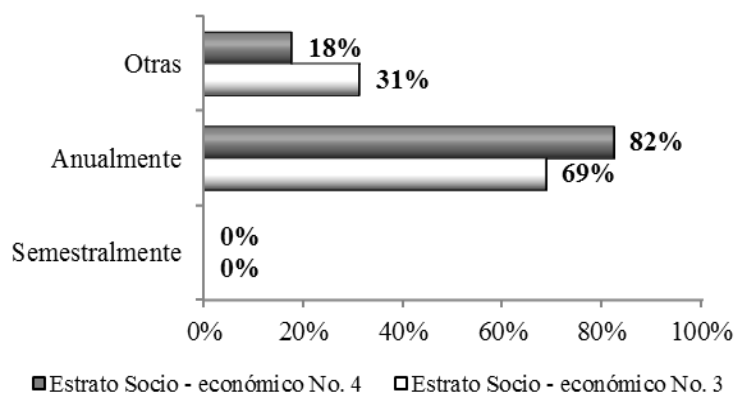
En las agrupaciones de estrato tres, el 100% de los gestores asegura contra un “Presupuesto” y en las del cuatro, el 88% expresa tener uno, mientras que el 12% dice que no posee uno.

20. Presupuesto de egresos



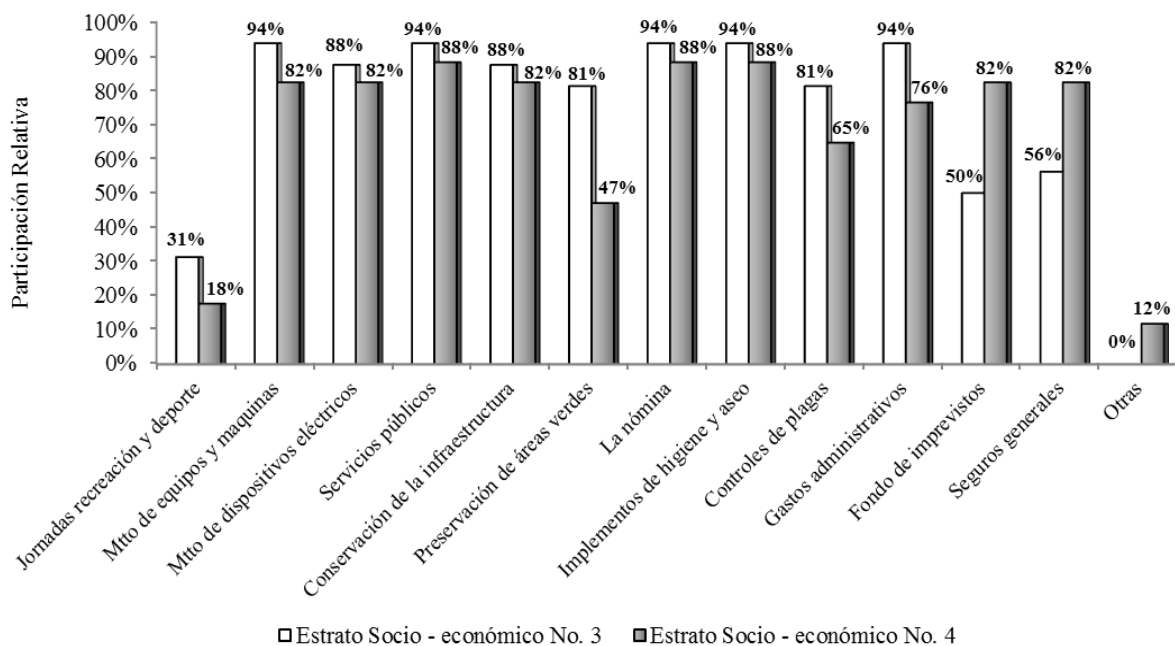
En los establecimientos de estrato tres, el 100% de los rectores dice que dispone de un “Presupuesto de egresos” y en los de estrato cuatro, el 88% afirma que cuenta con uno, mientras que el 12% no presenta.

21. Frecuencia con la que se planea el Presupuesto de egresos



En las sociedades de estrato tres, el 69% de los directores proyecta anualmente el “Presupuesto de egresos”, mientras que el 31% lo hace en otros tiempos y en las de estrato cuatro, el 82% lo planea anualmente, mientras que el 18% lo concibe en otros períodos.

22. Factores que se tiene en cuenta para proyectar el Presupuesto de egresos

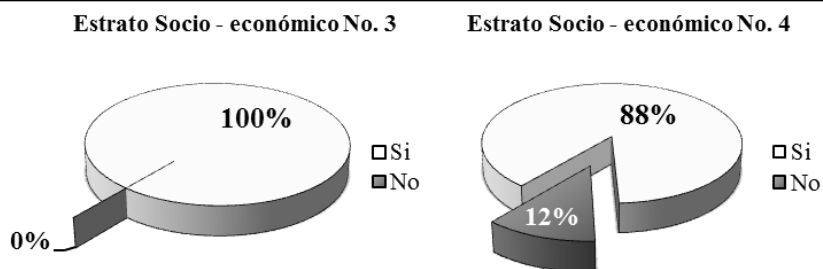


En las organizaciones de estrato tres, las variables que más consideran los administradores al momento de proyectar el “Presupuesto de egreso” son, con un 94%, los mantenimientos de equipos y máquinas, los servicios públicos, la nómina, los implementos de higiene y aseo y los gastos administrativos. Después aparecen, con un 88%, los mantenimientos de dispositivos eléctricos y la conservación de la infraestructura, Luego están, con un 81%, la preservación de las áreas verdes y los controles de plagas. Posterior a ello, con un 56%, los seguros generales. Le siguen, con un 50%, los fondos de imprevistos y finalmente, con un 31%, las jornadas de recreación y deporte.

Por su parte, en las instituciones de estrato cuatro, los elementos que más tienen en cuenta los gestores son, con un 88%, los servicios públicos, la nómina y los implementos de higiene y aseo. Le siguen, con un 82%, los mantenimientos de equipos y máquinas, los mantenimientos de dispositivos eléctricos, la conservación de la infraestructura, los fondos de imprevistos y los seguros generales. Luego aparece, con un 76%, los gastos administrativos. Después está, con un 65%, los controles de plagas. Posteriormente, con un 47%, la preservación de las áreas

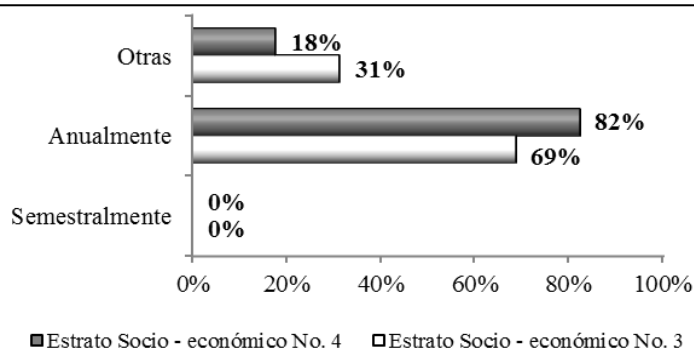
verdes. Así mismo, con un 18%, las jornadas de recreación y deporte, y para terminar, con un 12%, están otras variables.

23. Presupuesto de ingresos



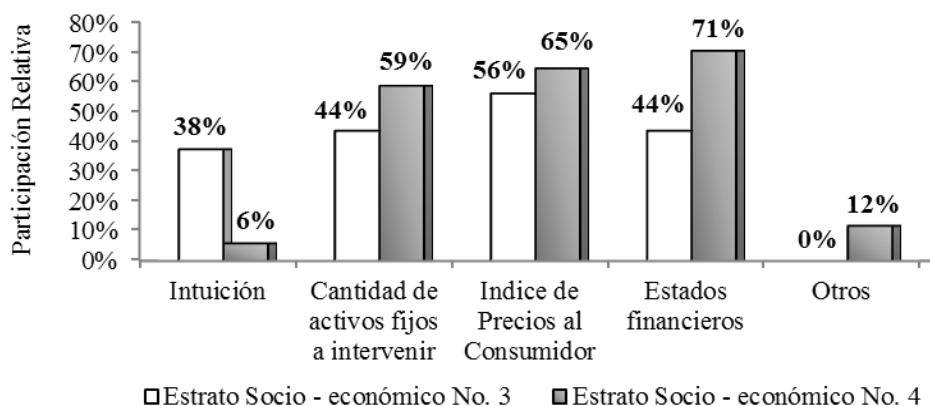
En las empresas de estrato tres, el 100% de los rectores afirma contar con un “*Presupuesto de ingresos*” y en las de estrato cuatro, el 88% asegura disponer de uno, mientras que el 12% opina lo contrario.

24. Frecuencia con la que se planea el Presupuesto de ingresos



En los entes de estrato tres, el 69% de los directores proyecta anualmente el “*Presupuesto de ingresos*”, mientras que el 31% lo hace en otros tiempos y en los de estrato cuatro, el 82% lo planea anualmente, mientras que el 18% lo concibe en otros períodos.

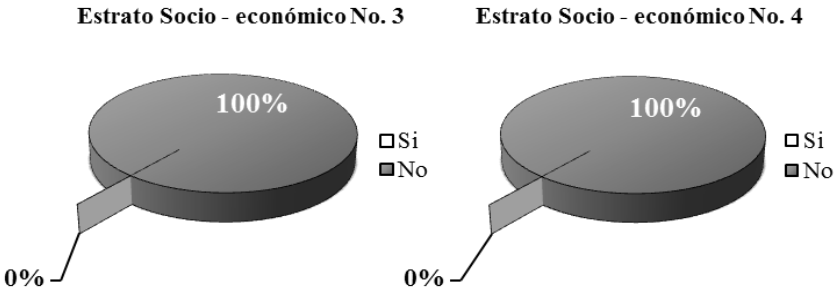
25. Criterios en los que se basan para proyectar un alza en el Presupuesto de ingresos



En las entidades de estrato tres, el 56% de los administradores se apoya en el índice de precios al consumidor para proyectar un incremento en el “Presupuesto de ingresos”. Le siguen, quienes en un 44% se amparan en la cantidad de activos fijos a intervenir y en los estados financieros respectivamente y finalmente, los que en un 38%, se basan en la intuición.

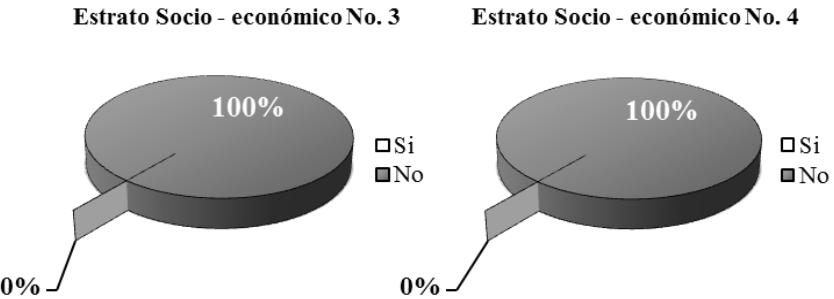
Por su parte, en las organizaciones de estrato cuatro, el 71% tiene en cuenta los estados financieros. Luego aparecen aquellos que en un 65% se fundamentan en el índice de precios al consumidor. Después están quienes en un 59% se cimientan en la cantidad de activos fijos a intervenir. Le siguen, los que en un 12%, se amparan en otros criterios y por último, los que en un 6% se apoyan en la intuición.

26. Reglas



En las comunidades de estrato tres como del cuatro, el 100% de los directores dice que no existen “Reglas”.

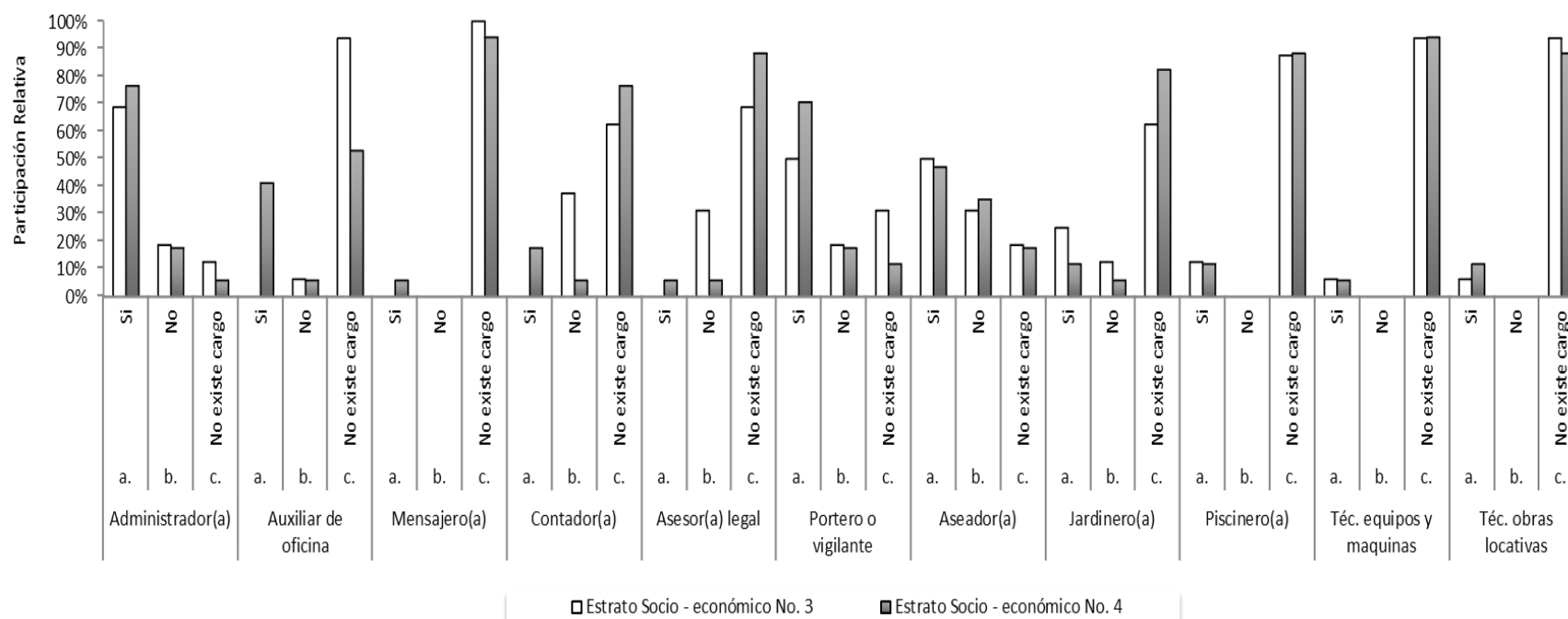
27. Procedimientos



En las organizaciones de estrato tres como del cuatro, el 100% de los gestores asegura no contar con manuales de “Procedimientos”.

9.3.Sistematización de los procesos

28. Manuales de funciones



En las organizaciones de estrato tres, el empleo de administrador, en un 69% cuenta con manual de funciones, mientras que en un 19% no y en un 13% no existe el cargo. Por otra parte, el puesto de auxiliar de oficina, en un 6% dispone de manual de funciones, mientras que en un 94% no existe el cargo. Por otro lado, el oficio de mensajero, en un 100% no existe. Luego, la profesión de contador, en un 38% no presenta manual de funciones, mientras que en un 63% no existe el cargo. Al mismo tiempo, la plaza de asesor legal, en un 31% no cuenta con manual de funciones, mientras que en un 69%, no existe el cargo.

En ese orden, la ocupación de portero o vigilante, en un 50% dispone de manual de funciones, mientras que en un 19% no y en un 31% no existe el cargo. Después, el trabajo de aseo, en un 50% cuenta con manual de funciones, mientras que un 31% no y en un 19%, no existe el cargo. Seguidamente, la labor de jardinero, en un 25% presenta manual de funciones, mientras que un 13% no y en un 63% no existe el cargo. Finalmente, el puesto de piscinero, en un 13% posee manual de funciones, mientras que en un 88% no existe el cargo y para terminar, los técnicos en equipos y máquinas como los de obras locativas, en un 6% respectivamente cuentan con manual de funciones, mientras que un 94% no existe el cargo.

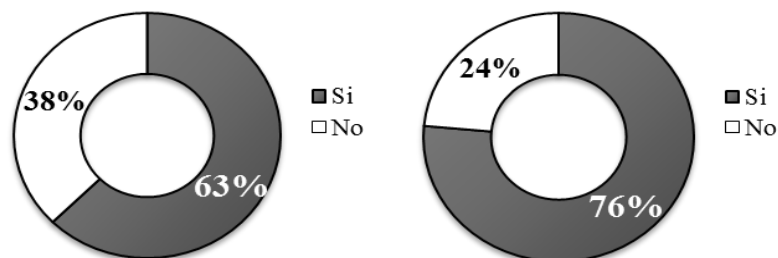
En las organizaciones del estrato cuatro, la labor de administrador, en un 76% presenta manual de funciones, mientras que en un 18% no y en un 6% no existe el cargo. Por otro lado, el empleo de auxiliar de oficina, en un 41% cuenta con manual de funciones, mientras que en un 6% no y en un 53% no existe el cargo. Por otra parte, el oficio de mensajero, en un 6% dispone de manual de funciones, mientras que un 94% no existe el cargo. Al mismo tiempo, la profesión de contador, en un 18% presenta manual de funciones, mientras que un 6% no y en un 76% no existe el cargo. Luego, el puesto de asesor legal, en un 6% cuenta con manual de funciones, mientras que en un 6% no y en un 88% no existe el cargo.

En ese orden, la plaza de portero o vigilante, en un 71% posee manual de funciones, mientras que en un 18% no y en un 12% no existe el cargo. Seguidamente, el trabajo de aseo, en un 47% presenta manual de funciones mientras que en un 35% no y en un 18% no existe el cargo. Después, el oficio de jardinero, en un 12% dispone de manual de funciones, mientras que en un 6% no y en un 82% no existe el cargo. Al instante, la ocupación de piscinero, en un 12% cuenta con manual de funciones, mientras que en un 88% no existe el cargo. Finalmente, el técnico en equipos y máquinas, en un 6% posee manual de funciones, mientras que en un 94% no existe el cargo y por último, el técnico en obras locativas, en un 12% cuenta con manual de funciones, mientras que en un 88% no existe el cargo.

29. Obligaciones del administrador

Estrato Socio - económico No. 3

Estrato Socio - económico No. 4

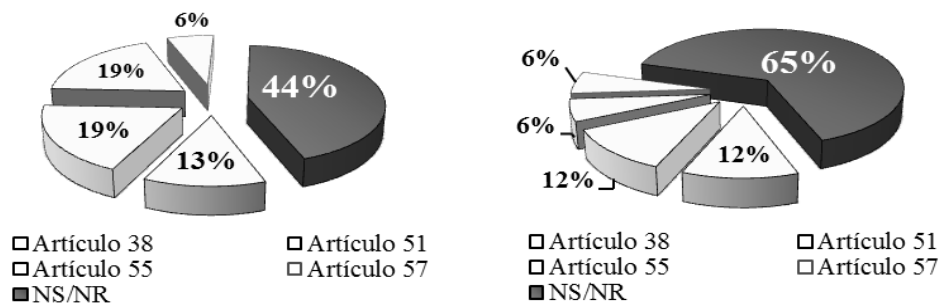


En las organizaciones de estrato tres, el 63% de los administradores dice saber cuáles son sus funciones, mientras que el 38% manifiesta lo contrario y en las de estrato cuatro, el 76% asegura conocer sus obligaciones, mientras que el 24% opina lo opuesto.

30. Artículo de la Ley 675 de 2001 que otorga funciones al administrador

Estrato Socio - económico No. 3

Estrato Socio - económico No. 4



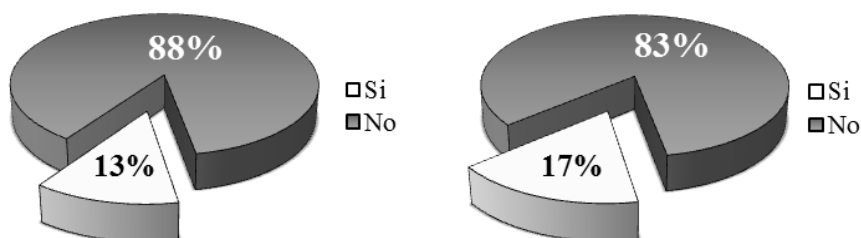
En las organizaciones de estrato tres, el 44% de los administradores no sabe cuál es el artículo. Le siguen, con un 19%, aquellos que aseguran que es el 51 y el 55. Después, con un 13, están quienes afirman que es el 38 y finalmente, con un 6%, los que dicen que es el 57.

Por su parte, en las instituciones de estrato cuatro, el 65% de los administradores no sabe cuál es el artículo. Luego, con un 12%, aparecen quienes dicen que es el 38 y el 51 y por último, con un 6%, están aquellos que aseguran que es el 55 y el 57.

31. Disponibilidad de organigrama

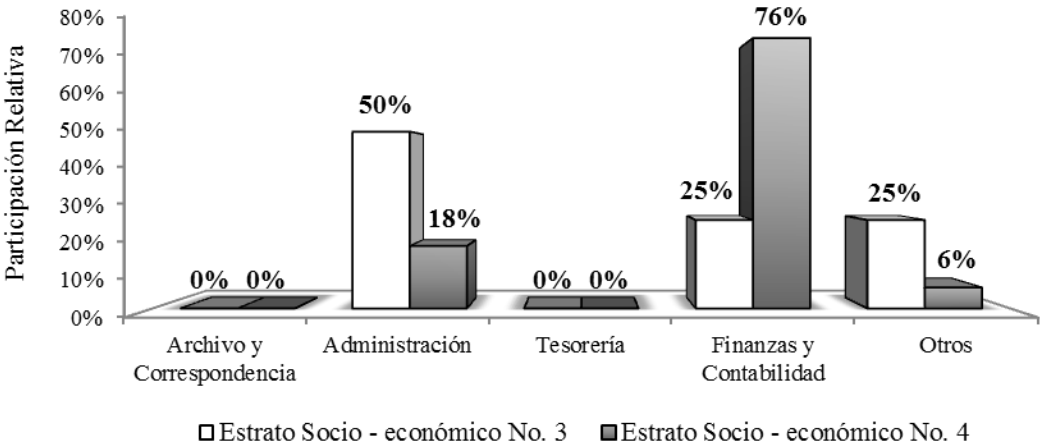
Estrato Socio - económico No. 3

Estrato Socio - económico No. 4



En las instituciones de estrato tres, el 13% de los gestores asegura que la dirección cuenta con un organigrama, mientras que el 88% declara lo contrario y en las de estrato cuatro, el 17% afirma que la administración presenta un organigrama, en tanto que el 83% opina lo opuesto.

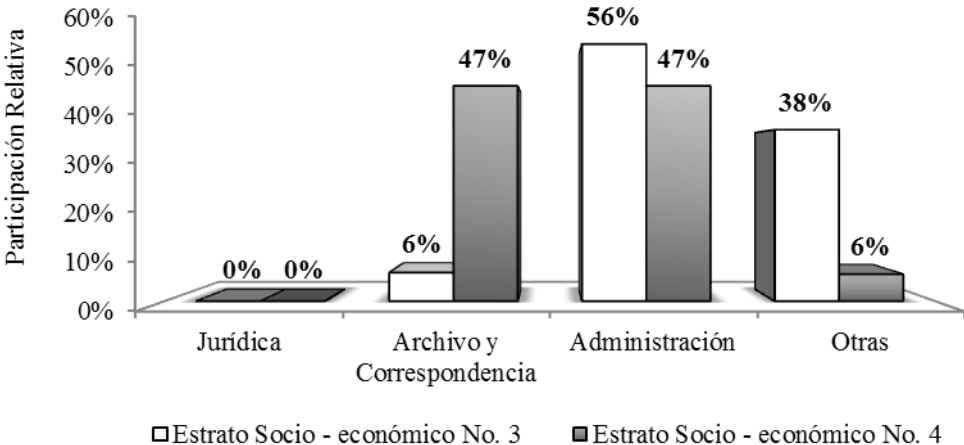
32. Departamento que se encarga de manejar directamente la contabilidad



En las sociedades de estrato tres, en un 50% la administración se encarga de llevar la contabilidad, mientras que en un 25% lo hace el área de finanzas y contabilidad y en un 25% otras dependencias.

Por su parte, en las comunidades de estrato cuatro, en un 76% el departamento de finanzas y contabilidad se ocupa de manejar la contabilidad, mientras que en un 18% lo hace la administración y en un 6% otras dependencias.

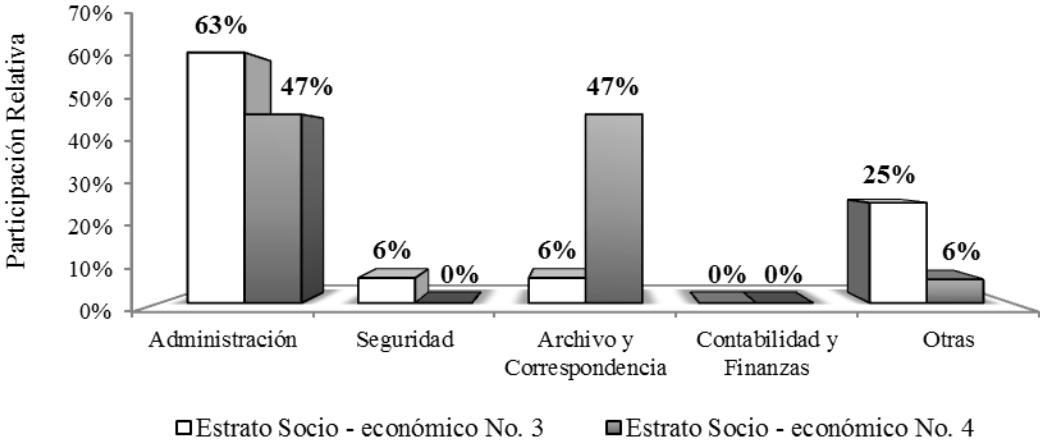
33. Dependencia en la que se llevan los libros de actas de la asamblea general



En las entidades de estrato tres, con un 6%, el área de archivo y correspondencia se encarga de llevar los libros de actas. Le sigue, con un 56% la administración y con un 38% otros departamentos.

Por su parte, en las entidades de estrato cuatro, con un 47%, el área de archivo y correspondencia se encargan de manejar los libros de actas. También, con igual porcentaje aparece la administración y con un 6%, otras dependencias.

34. Área que se ocupa del manejo de los libros de registros de propietarios, arrendatarios y de los residentes que habitan en vivienda familiar

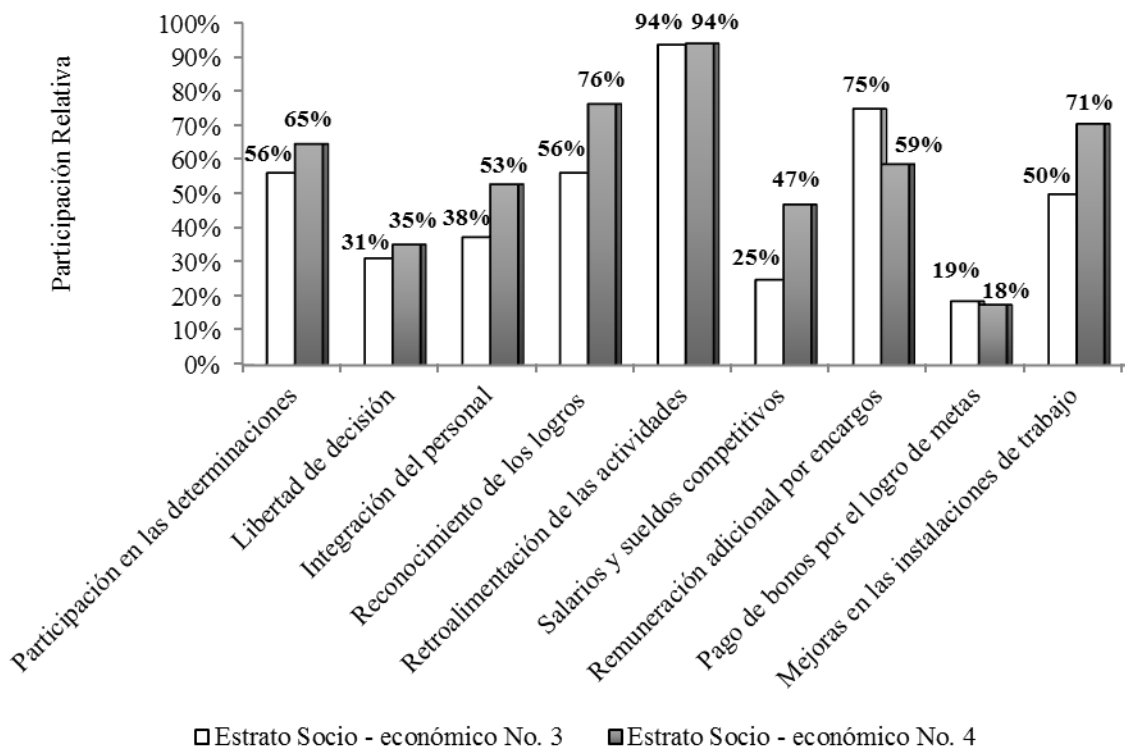


En los organismos de estrato tres, con un 63%, la administración se encarga de manejar los libros de registros de propietarios, arrendatarios y de los residentes que habitan en vivienda familiar. Le sigue, con un 6%, el departamento de seguridad y el área de archivo y correspondencia respectivamente y con un 25%, está otras dependencias.

Por su parte, en los organismos de estrato cuatro, con un 47, la administración se ocupa de llevar dichos libros. Le sigue, con igual proporción, el área de archivo y correspondencia y con un 6%, aparece otras dependencias.

9.4. Funciones de dirección

35. Motivadores

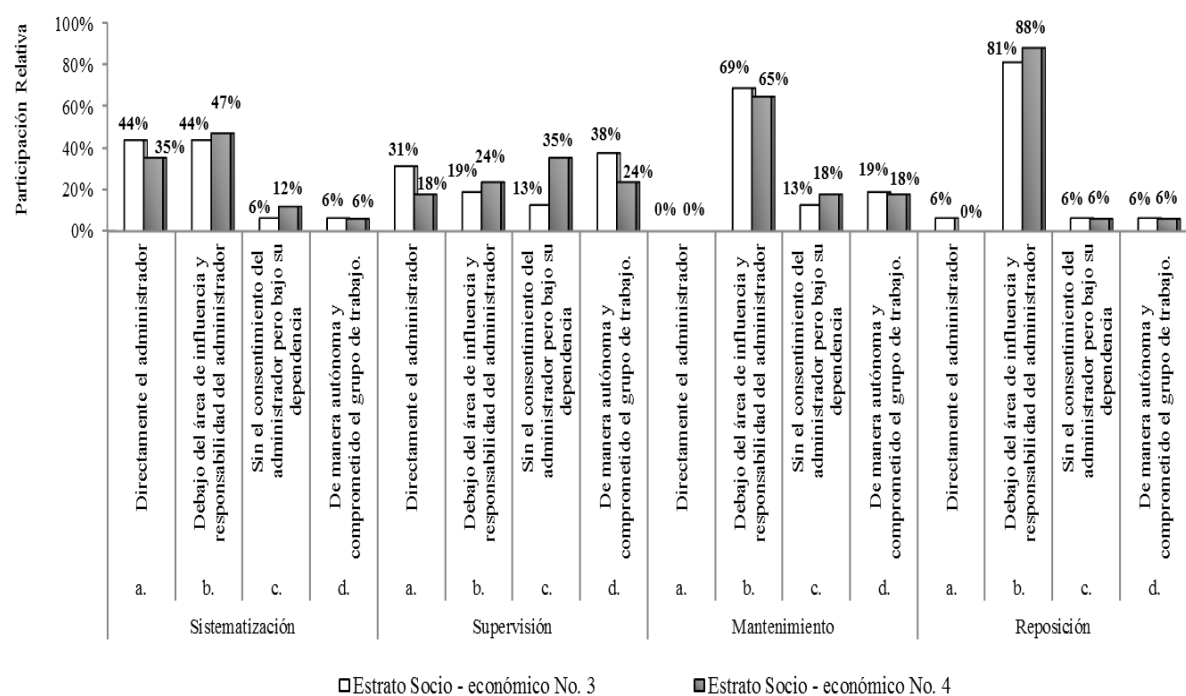


En las organizaciones de estrato tres, el 56% de los administradores, motivan a sus trabajadores, invitándolos a participar en la toma de decisiones. Luego, con un 31%, están quienes optan por darles libertad de decisión. Después, con un 38%, aparecen aquellos que prefieren integrar al personal. Posteriormente, con un 56%, están los que gustan de reconocer los logros. Seguidamente, con un 94%, están los que utilizan la retroalimentación de las actividades. Al instante, con un 25%, los que incentivan con salarios y sueldos competitivos. Acto seguido, con un 75%, están los que estimulan a través de la remuneración por encargos. Finalmente, con un 19%, se presentan los que motivan mediante el pago de bonos por el logro de metas y por último, con un 50%, los que lo hacen por medio de mejoras en las instalaciones de trabajo.

Por su parte, en las organizaciones de estrato cuatro, el 65% de los administradores, estimula a sus trabajadores, invitándolos a participar en la toma de decisiones. Luego, con un 35%, están quienes prefieren darles libertad de decisión. Después, con un 53%, aparecen aquellos que

optan por integrar al personal. Posteriormente, con un 76%, están los que gustan de reconocer los logros. Seguidamente, con un 94%, están los que utilizan la retroalimentación de las actividades. Al instante, con un 47%, los que incentivan con salarios y sueldos competitivos. Acto seguido, con un 59, están los que estimulan a través de la remuneración por encargos. Finalmente, con un 18%, se presentan los que motivan mediante el pago de bonos por el logro de metas y por último, con un 71%, los que lo hacen por medio de mejoras en las instalaciones de trabajo.

36. Actividades administrativas relacionadas con los bienes comunes



En las instituciones de estrato tres, en cuanto a la sistematización de las actividades relacionadas con los bienes comunes, el 44% de los administradores se encarga directamente de ejecutar esta tarea. Otros, en un 44%, delegan esta función en áreas que se encuentran debajo de su influencia y responsabilidad. Otros, en un 6%, también encomiendan esta obligación, aunque la misma se lleva a cabo sin que el administrador asuma responsabilidad alguna y por último, otros, con un 6%, no comisiona esta labor, sino que ella se realiza de manera autónoma y comprometida por el grupo de trabajo.

En lo concerniente a la supervisión de las actividades relacionadas con los bienes comunes, el 31% de los administradores se encarga directamente de realizar esta tarea. Un 19%, delega

esta función en áreas que se encuentran debajo de su influencia y responsabilidad. Un 13%, también encomienda esta obligación, aunque la misma se lleva a cabo sin que el administrador asuma responsabilidad alguna y por último, un 38%, no comisiona esta labor, sino que ella se realiza de manera autónoma y comprometida por el grupo de trabajo.

En lo referente a las actividades relacionadas con el mantenimiento de los bienes comunes, los administradores no se encargan de efectuar esta tarea. Pero, un 69%, delega esta función en áreas que se encuentran debajo de su influencia y responsabilidad. También, un 13%, encomienda esta obligación, aunque la misma se lleva a cabo sin que el administrador asuma responsabilidad alguna y por último, un 19%, no comisiona esta labor, sino que ella, se realiza de manera autónoma y comprometida por el grupo de trabajo.

Finalmente, en lo correspondiente a las actividades relacionadas con la reposición de los bienes comunes, el 6% de los administradores se ocupa directamente de realizar esta tarea. Un 81% delega esta función en áreas que se encuentran debajo de su influencia y responsabilidad. Un 6%, también encomienda esta obligación, aunque la misma se lleva a cabo sin que el administrador asuma responsabilidad alguna y por último, un 6%, no comisiona esta labor, sino que ella se realiza de manera autónoma y comprometida por el grupo de trabajo.

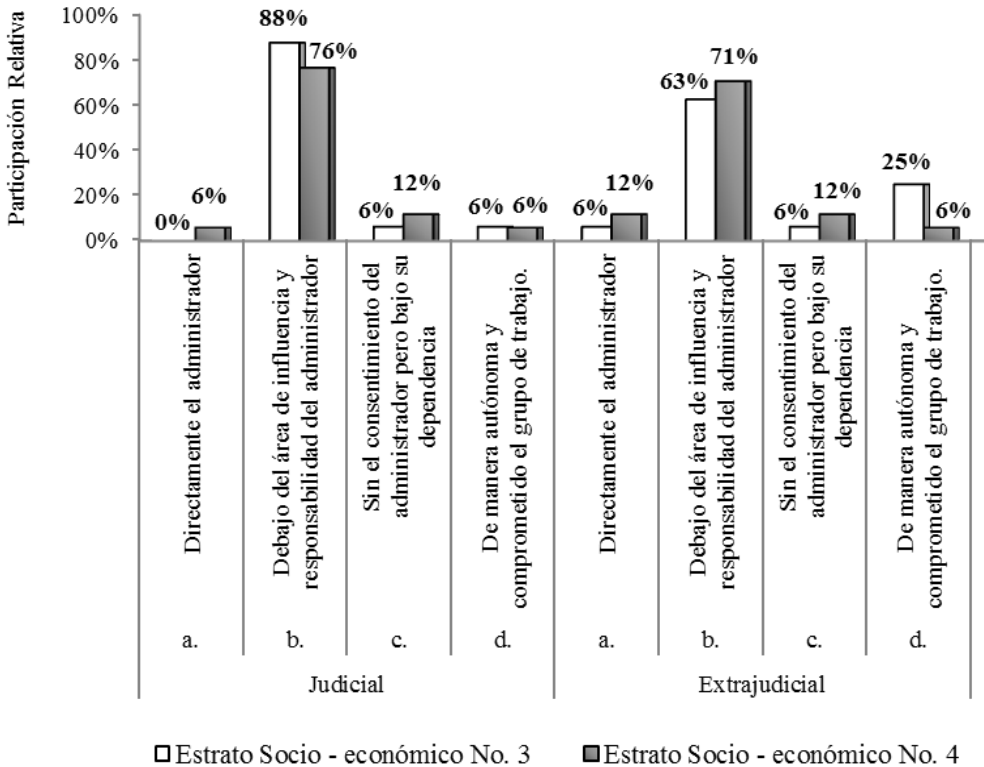
Por su parte, en las instituciones de estrato cuatro, en cuanto a la sistematización de las actividades relacionadas con los bienes comunes, el 35% de los administradores se encarga directamente de ejecutar esta tarea. Un 47% delega esta función en áreas que se encuentran debajo de su influencia y responsabilidad. Un 12% también encomienda esta obligación, aunque la misma se lleva a cabo sin que el administrador asuma responsabilidad alguna y por último, un 6%, no comisiona esta labor, sino que ella, se realizan de manera autónoma y comprometida por el grupo de trabajo.

En lo concerniente a la supervisión de las actividades relacionadas con los bienes comunes, el 18% de los administradores se encarga directamente de realizar esta tarea. Un 24% delega esta función en áreas que se encuentran debajo de su influencia y responsabilidad. Un 35% también encomienda esta obligación, aunque la misma se lleva a cabo sin que el administrador asuma responsabilidad alguna y por último, un 24% no comisiona esta labor, sino que ella se realiza de manera autónoma y comprometida por el grupo de trabajo.

En lo referente a las actividades relacionadas con el mantenimiento de los bienes comunes, los administradores no se encargan de efectuar esta tarea. Pero un 65% delega esta función en áreas que se encuentran debajo de su influencia y responsabilidad. También, un 18%, encomienda esta obligación, aunque la misma se lleva a cabo sin que el administrador asuma responsabilidad alguna y por último, un 18% no comisiona esta labor, sino que ella se realiza de manera autónoma y comprometida por el grupo de trabajo.

Finalmente, en lo correspondiente a las actividades relacionadas con la reposición de los bienes comunes, los administradores no se ocupan de realizar esta tarea. Pero, un 88% delega esta función en áreas que se encuentran debajo de su influencia y responsabilidad. También, un 6% encomienda esta obligación, aunque la misma se lleva a cabo sin que el administrador asuma responsabilidad alguna y por último, un 6% no comisiona esta labor, sino que ella se realiza de manera autónoma y comprometida por el grupo de trabajo.

37. Tareas administrativas relacionadas con la representación jurídica



En las comunidades de estrato tres, las tareas administrativas relacionadas con la representación judicial, no son llevadas a cabo directamente por los administradores. Pero, un 88%, delega esta actividad en áreas que se encuentran debajo de su influencia y

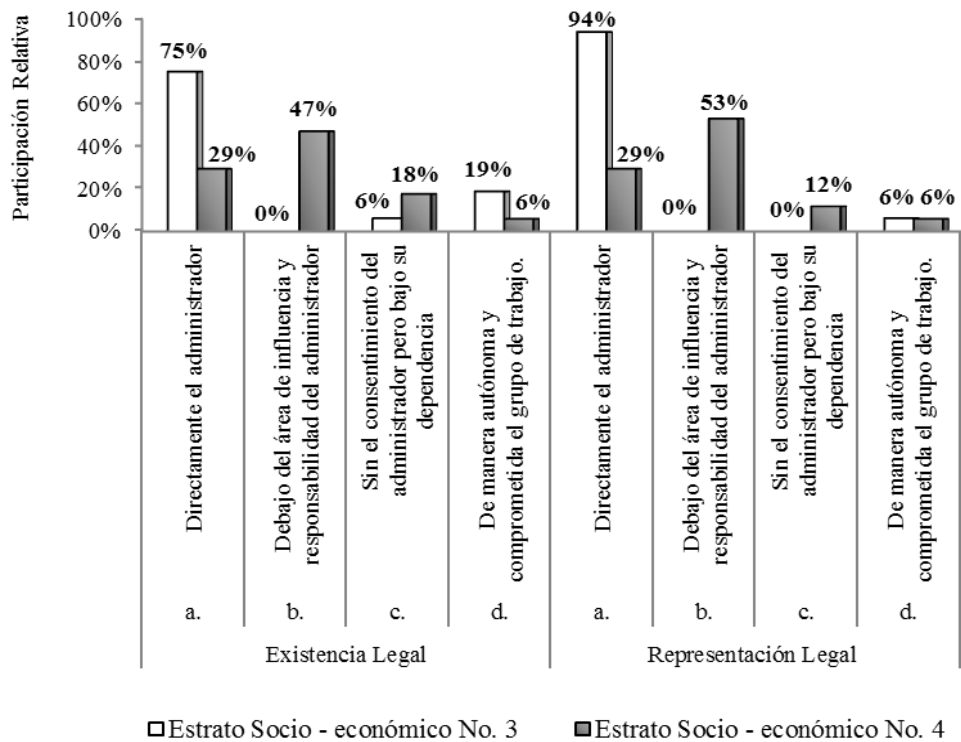
responsabilidad. Otros, en un 6%, también encomiendan esta obligación, aunque la misma se hace sin que el administrador asuma responsabilidad alguna y por último, otros, con un 6%, no comisionan esta labor, sino que ella, se realiza de manera autónoma y comprometida por el grupo de trabajo.

En lo referente a las tareas administrativas relacionadas con la representación extrajudicial, el 6% de los administradores ejecuta directamente esta actividad, Otros, en un 63%, delegan esta obligación en áreas que se encuentran debajo de su influencia y responsabilidad. Otros, en un 6%, también encomiendan esta obligación, aunque la misma, se lleva a cabo, sin que el administrador asuma responsabilidad alguna y por último, otros, con un 6%, no comisionan esta labor, sino que ella se realiza de manera autónoma y comprometida por el grupo de trabajo.

Por su parte, en las comunidades de estrato cuatro, las tareas administrativas relacionadas con la representación judicial, en un 6%, son ejecutadas directamente por el administrador. Otros, en un 76%, delegan esta actividad en áreas que se encuentran debajo de su influencia y responsabilidad. Otros, en un 12%, también encomiendan esta obligación, aunque la misma se lleva a cabo sin que el administrador asuma responsabilidad alguna y por último, otros, con un 6%, no comisionan esta labor, sino que ella se realiza, de manera autónoma y comprometida por el grupo de trabajo.

Finalmente, en lo concerniente a las tareas administrativas relacionadas con la representación extrajudicial, el 12% de los administradores ejecuta directamente esta actividad, Otros, en un 71%, delegan esta obligación en áreas que se encuentran debajo de su influencia y responsabilidad. Otros, en un 12%, también encomiendan esta obligación, aunque la misma se lleva a cabo, sin que el administrador asuma responsabilidad alguna y por último, otros, con un 6%, no comisiona esta labor, sino que ella se realiza, de manera autónoma y comprometida por el grupo de trabajo.

38. Tareas administrativas relacionadas con el reconocimiento de la institución



En las sociedades de estrato tres, en cuanto a las tareas administrativas relacionadas con la existencia legal, el 75% de los administradores se encarga directamente de ejecutar esta actividad. Un 6% delega esta función en áreas que se encuentran debajo de su influencia. Pero la misma se lleva a cabo sin que el administrador asuma responsabilidad alguna y por último, el 19%, no comisiona esta labor, sino que ella se realiza de manera autónoma y comprometida por el grupo de trabajo.

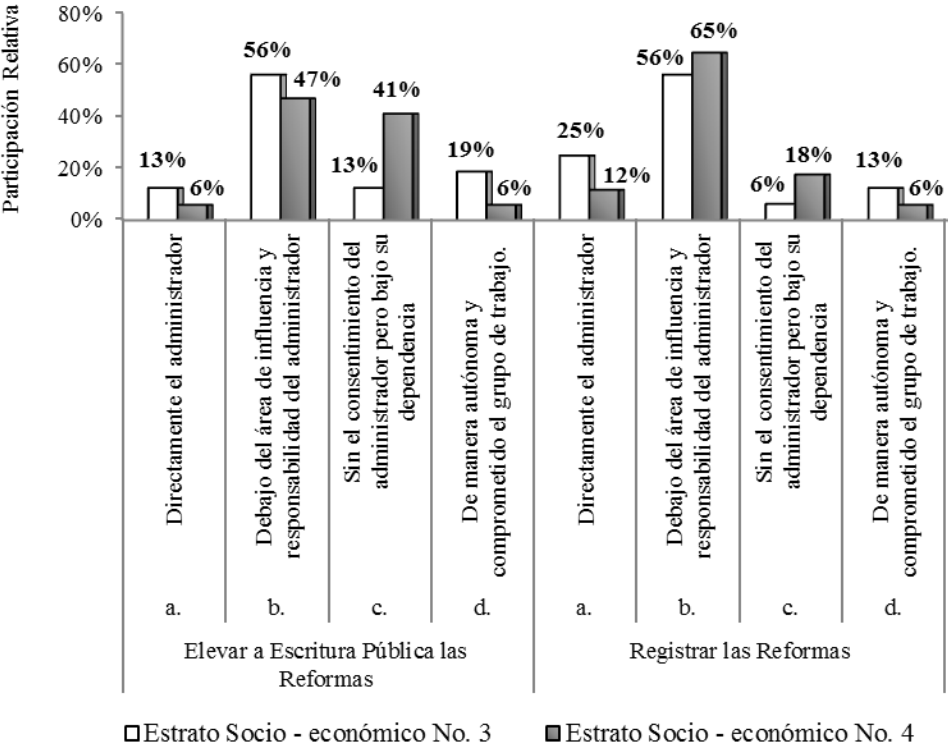
En lo referente a las tareas administrativas relacionadas con la representación legal, el 94% de los administradores ejecuta directamente esta labor, mientras que el 6% no delega esta actividad en departamentos que se encuentran debajo de su dependencia, sino que ella se realiza de manera autónoma y comprometida por el grupo de trabajo.

Por su parte, en las sociedades de estrato cuatro, las tareas administrativas relacionadas con la existencia legal, en un 29%, son ejecutadas directamente por el administrador. Otros, en un 47%, delegan esta actividad en áreas que se encuentran debajo de su influencia y responsabilidad. Otros, en un 18%, también encomiendan esta obligación, aunque la misma se lleva a cabo sin que el administrador asuma responsabilidad alguna y por último, otros, con un

6%, no comisionan esta labor, sino que ella se realiza, de manera autónoma y comprometida por el grupo de trabajo.

Finalmente, en lo concerniente a las tareas administrativas relacionadas con la representación legal, el 29% de los administradores ejecuta directamente esta actividad, Otros, en un 53%, delegan esta obligación en áreas que se encuentran debajo de su influencia y responsabilidad. Otros, en un 12%, también encomiendan esta obligación, aunque la misma se lleva a cabo, sin que el administrador asuma responsabilidad alguna y por último, otros, con un 6%, no comisionan esa actividad, sino que ella se realiza, de manera autónoma y comprometida por el grupo de trabajo.

39. Tareas administrativas relacionadas con el reglamento de Propiedad Horizontal



En los órganos de estrato tres, en cuanto a las tareas administrativas relacionadas con elevar a escritura pública las reformas, el 13% de los administradores se encarga directamente de ejecutar esta actividad. Un 56% delega esta función en áreas que se encuentran debajo de su influencia y responsabilidad. Un 13% también encomiendan esta obligación, aunque la misma se lleva a cabo sin que el administrador asuma responsabilidad alguna y por último, un 19%

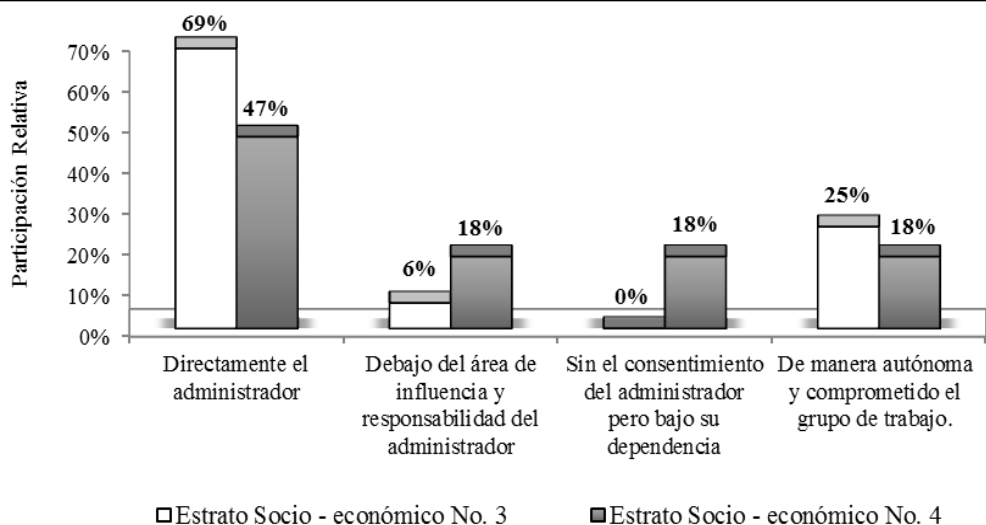
no comisiona esta labor, sino que ella se realiza de manera autónoma y comprometida por el grupo de trabajo.

En lo referente, a las tareas administrativas relacionadas con registrar las reformas, el 25% de los administradores ejecuta directamente esta actividad. Un 56% delega esta función en áreas que se encuentran debajo de su influencia y responsabilidad. Un 6% también encomiendan esta obligación, aunque la misma se lleva a cabo sin que el administrador asuma responsabilidad alguna y por último, un 13% no comisiona esta labor, sino que ella se realiza de manera autónoma y comprometida por el grupo de trabajo.

Por su parte, en los órganos de estrato cuatro, las tareas administrativas relacionadas con elevar a escritura pública las reformas, son, en un 6%, ejecutada directamente por el administrador. Otros, en un 47%, delegan esta actividad en áreas que se encuentran debajo de su influencia y responsabilidad. Otros, en un 41%, también encomiendan esta obligación, aunque la misma se lleva a cabo sin que el administrador asuma responsabilidad alguna y por último, otros, con un 6%, no comisionan esta labor, sino que ella se realiza de manera autónoma y comprometida por el grupo de trabajo.

Finalmente, en lo concerniente a las tareas administrativas relacionadas con registrar las reformas, el 12% de los administradores ejecuta directamente esta actividad, Otros, en un 65%, delegan esta obligación en áreas que se encuentran debajo de su influencia y responsabilidad. Otros, en un 18%, también encomiendan esta obligación, aunque la misma se lleva a cabo, sin que el administrador asuma responsabilidad alguna y por último, otros, con un 6%, no comisionan esta labor, sino que ella se realiza de manera autónoma y comprometida por el grupo de trabajo.

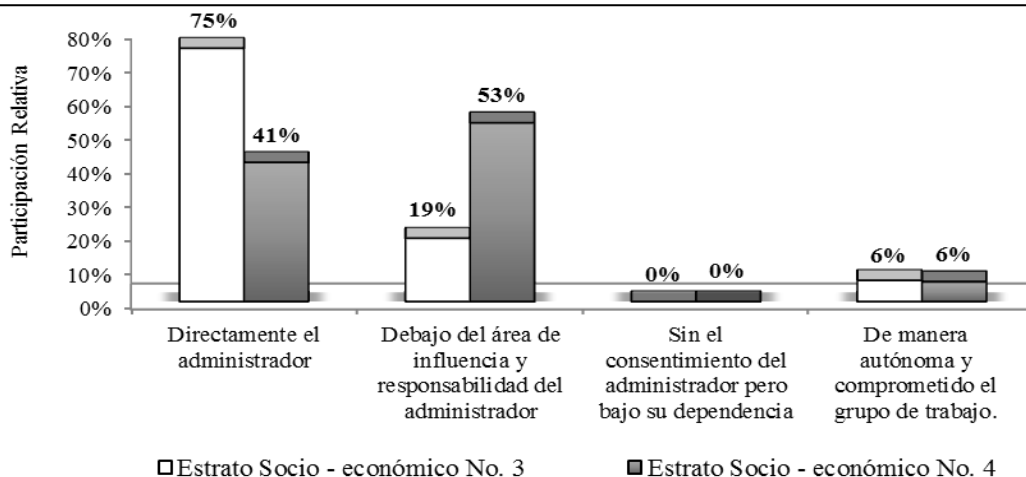
40. Tareas administrativas relacionadas con la ejecución de sanciones



En las entidades de estrato tres, el 69% de los administradores se encarga directamente de ejecutar esta actividad. Un 6%, delega esta obligación en áreas que se encuentran debajo de su influencia y responsabilidad y un 25%, no comisiona esta labor, sino que la misma se lleva a cabo de manera autónoma y comprometida por el grupo de trabajo.

Por su parte, en las entidades de estrato cuatro, el 47% de los administradores se encarga directamente de ejecutar esta actividad. Un 18% delega esta obligación en áreas que se encuentran debajo de su influencia y responsabilidad. También, un 18%, encomienda esta tarea, aunque la misma se realiza sin que el administrador asuma responsabilidad alguna y por último, un 25%, no comisiona esta labor, sino que ella es llevada a cabo de manera autónoma y comprometida por el grupo de trabajo.

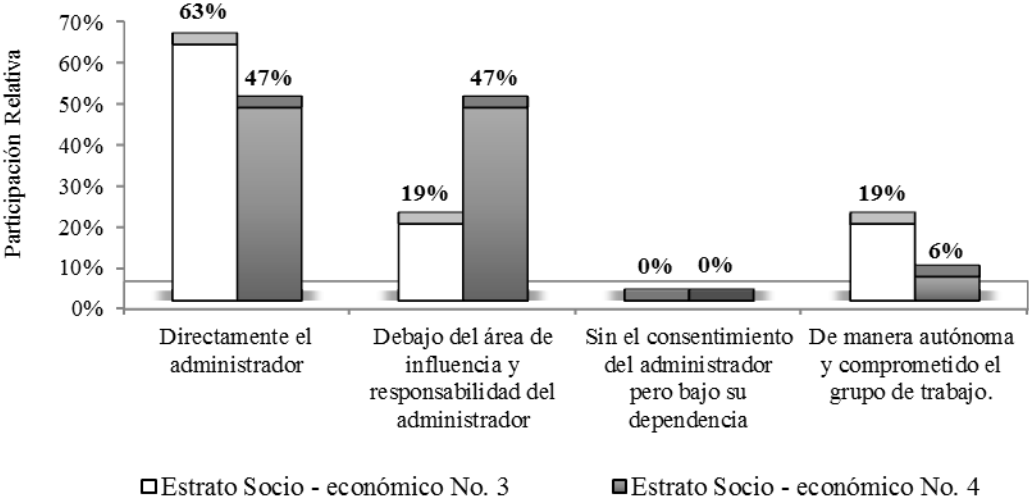
41. Tareas administrativas relacionadas con la expedición de paz y salvo de cuentas



En los entes de estrato tres, las tareas administrativas relacionadas con la expedición de paz y salvo de cuentas, en un 75%, son ejecutadas directamente por el administrador. Un 19% delega esta actividad en áreas que se encuentran debajo de su influencia y responsabilidad y en un 6%, no encomienda esta labor, sino que la misma es llevada a cabo de manera autónoma y comprometida por el grupo de trabajo.

Por su parte, en los entes de estrato cuatro, el 47% de los administradores ejecuta directamente esta actividad, Un 53% delega esta obligación en áreas que se encuentran debajo de su influencia y responsabilidad y un 6%, no comisiona esta labor, sino que la misma es llevada a cabo de manera autónoma y comprometida por el grupo de trabajo.

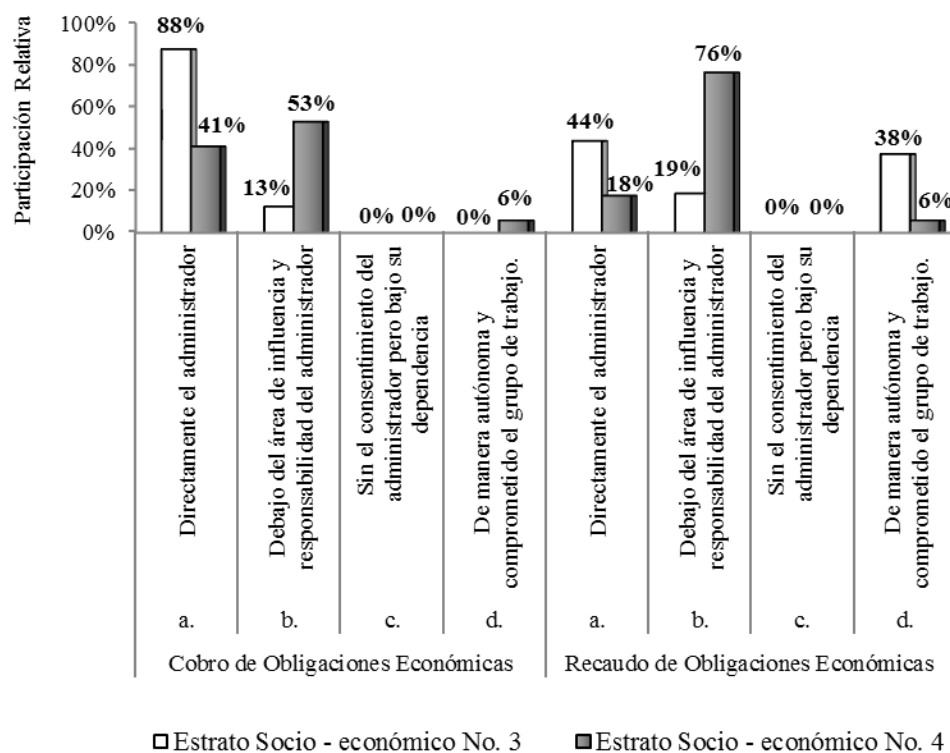
42. Tareas administrativas relacionadas con la atención de la correspondencia



En las organizaciones de estrato tres, las tareas administrativas relacionadas con la atención de la correspondencia, en un 63%, son ejecutadas directamente por el administrador. Un 19% delega esta actividad en áreas que se encuentran debajo de su influencia y responsabilidad y en un 19%, no encomienda esta labor, sino que la misma es llevada a cabo de manera autónoma y comprometida por el grupo de trabajo.

Por su parte, en los entes de estrato cuatro, el 47% de los administradores ejecuta directamente esta actividad, Un 47% delega esta obligación en áreas que se encuentran debajo de su influencia y responsabilidad y un 6%, no comisiona esta labor, sino que la misma es llevada a cabo de manera autónoma y comprometida por el grupo de trabajo.

43. Tareas administrativas relacionadas con las expensas comunes



En las instituciones de estrato tres, las tareas administrativas relacionadas con el cobro de obligaciones económicas, son, en un 88%, ejecutada directamente por el administrador y en un 13%, delegadas en áreas que se encuentran debajo de su influencia y responsabilidad.

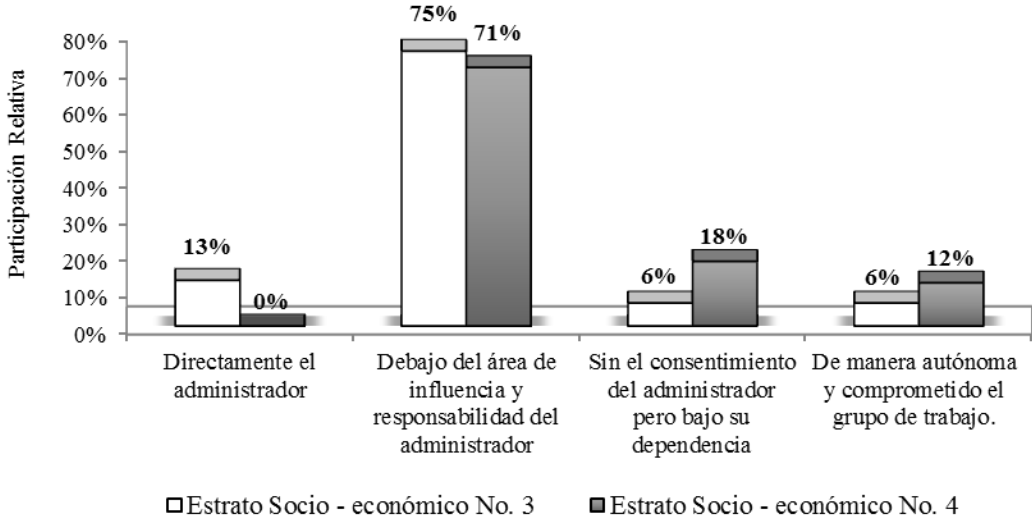
En cuanto al recaudo de obligaciones económicas, el 44% de los administradores ejecuta directamente esta actividad. Un 19%, delega esta obligación en áreas que se encuentran debajo de su influencia y responsabilidad y un 38% no comisiona esta labor, sino que la misma es llevada a cabo de manera autónoma y comprometida por el grupo de trabajo.

Por su parte, en las instituciones de estrato cuatro, las tareas administrativas relacionadas con el cobro de obligaciones económicas, son, en un 41%, ejecutada directamente por el administrador. En un 53%, delegada en áreas que se encuentran debajo de su influencia y responsabilidad y en un 6%, no comisionadas, sino llevadas a cabo de manera autónoma y comprometida por el grupo de trabajo.

Finalmente, en lo concerniente al recaudo de obligaciones económicas, el 18% de los administradores ejecuta directamente esta actividad. Un 76%, delega esta obligación en áreas

que se encuentran debajo de su influencia y responsabilidad y un 6% no comisiona esta labor, sino que la misma es llevada a cabo de manera autónoma y comprometida por el grupo de trabajo.

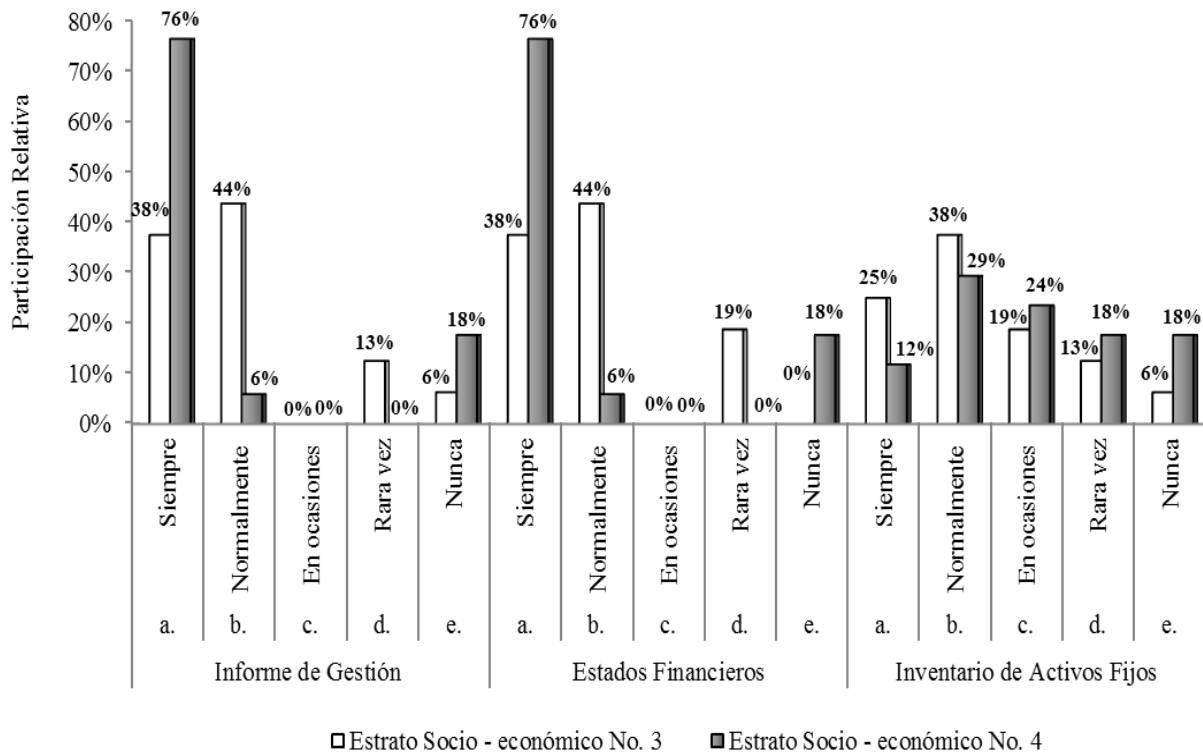
44. Tareas administrativas relacionadas con el reclamo judicial de carteras vencidas



En las comunidades de estrato tres, las tareas administrativas relacionadas con el reclamo judicial de carteras vencidas, son, en un 13%, ejecutada directamente por el administrador. En un 75%, delegadas en áreas que se encuentran debajo de su influencia y responsabilidad. En un 6%, encomendada a departamentos que se encuentra bajo su dependencia, mas no bajo su responsabilidad y en un 6% llevadas a cabo de manera autónoma y comprometida por el grupo de trabajo.

Por su parte, en las comunidades de estrato cuatro, no son ejecutadas directamente por el administrador. Pero son, en un 71%, delegada en áreas que se encuentran debajo de su influencia y responsabilidad. También, en un 18%, encomendada a departamentos que se encuentra debajo de su dependencia, mas no bajo su responsabilidad y en un 12% son llevadas a cabo de manera autónoma y comprometida por el grupo de trabajo.

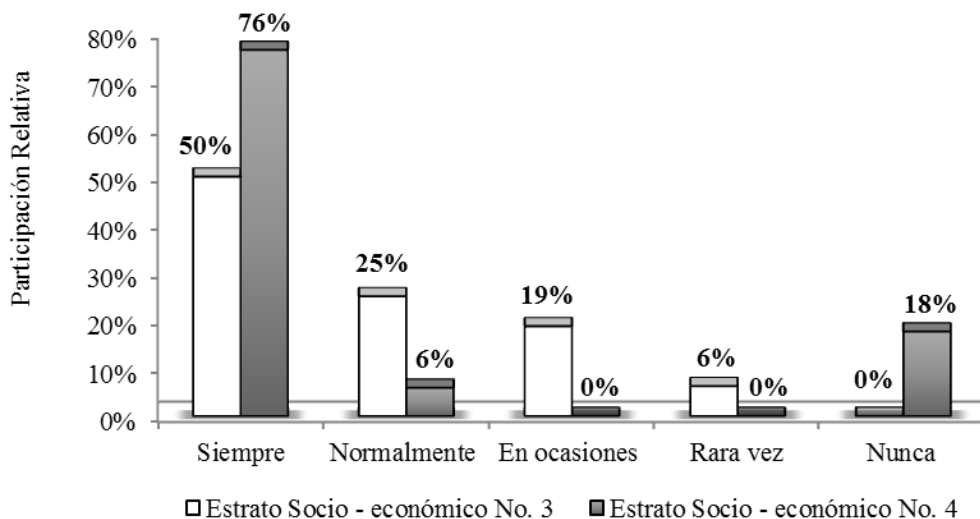
45. Medida en la que se somete aprobación de la asamblea general la información especial



En las entidades de estrato tres, en cuanto al informe de gestión se refiere, el 38% de los administradores lo somete a aprobación siempre, el 44% lo hace normalmente, el 13% rara vez y el 6% nunca. Los estados financieros, el 38% lo somete a aprobación siempre, el 44% lo hace normalmente y el 19% rara vez. Finalmente, el inventarios de activos fijos, el 25% lo somete a aprobación siempre, el 38%, lo hace normalmente, el 19%, en ocasiones, el 13% rara vez y el 6% nunca.

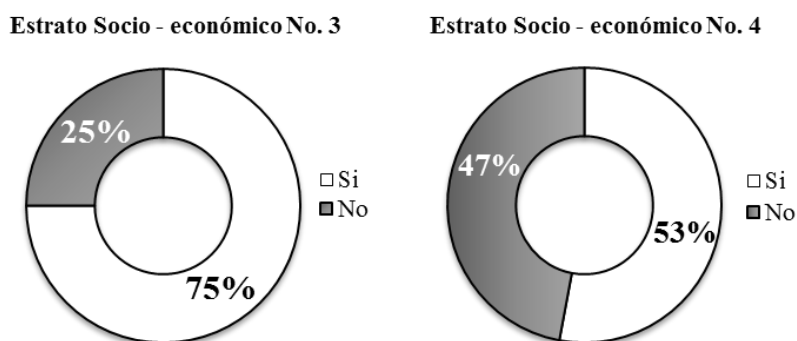
Por su parte, en las entidades de estrato cuatro, el informe de gestión, el 76% de los administradores lo somete a aprobación siempre, el 6% lo hace normalmente y el 18% nunca. Los estados financieros, el 76% lo somete a aprobación siempre, el 6% lo hace normalmente y el 18% nunca. Por último, el inventario de activos fijos, el 12% lo somete a aprobación siempre, el 29%, lo hace normalmente, el 24%, en ocasiones, el 18% rara vez y el 18% nunca.

46. Medida en la que se somete aprobación de la asamblea general los proyectos de presupuesto



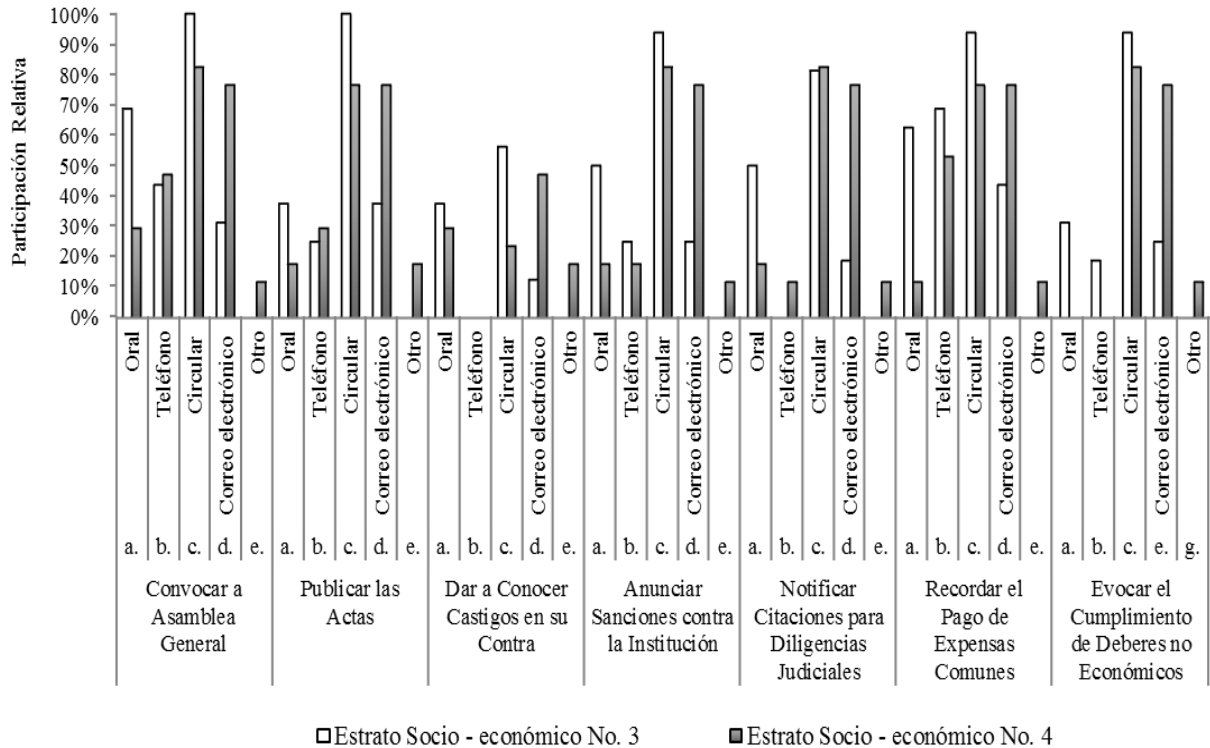
En los órganos de estrato tres, el 50% de los administradores siempre someten aprobación de la asamblea general los proyectos de presupuesto, el 25% lo hace normalmente, el 19% en ocasiones y el 6% rara vez. Mientras, que en los órganos de estrato cuatro, el 76%, los somete aprobación siempre, el 6% lo hace normalmente y el 18% nunca.

47. Autorización a la asamblea general para iniciar el cobro judicial de obligaciones económicas adeudadas por parte de propietarios u ocupantes de bienes de dominio particular de la institución



En las sociedades de estrato tres, el 75% de los administradores solicita autorización a la asamblea general, mientras que el 25% no y en las de estrato cuatro, el 53% solicita autorización, mientras que el 47% no.

48. Medios de información que se utilizan para comunicar funciones de dirección



En las organizaciones de estrato tres, el medio de comunicación que más utilizan los administradores para convocar a la asamblea general, es la circular, con un 100%. Le sigue, la palabra hablada, con un 69%, después el teléfono con un 44% y por último, el correo electrónico con un 31%.

De otra parte, para publicar las actas, el medio de información que más utilizan los administradores es también la circular, con un 100%. Le sigue, la palabra hablada, con un 38%. Así mismo, el correo electrónico con un 38% y por último, el teléfono con un 25%.

Por otro lado, para dar a conocer castigos en su contra, el medio de comunicación que más utilizan los administradores es, igualmente, la circular, con un 56%. Le sigue, la palabra hablada, con un 38% y por último, el correo electrónico con un 13%.

En ese orden de ideas, para anunciar sanciones contra la institución, el medio de comunicación que más utilizan los administradores es, de igual forma, la circular, con un 94%. Le sigue, la palabra hablada, con un 50% y por último, el correo electrónico y el teléfono, con un 25% cada uno.

Por otra parte, para notificar citaciones relacionadas con diligencias judiciales, el medio de comunicación que más emplean los administradores sigue siendo la circular, con un 81%. Luego esta, la palabra hablada, con un 50% y por último, el correo electrónico, con un 19%.

Posteriormente, para recordar el pago de expensas comunes, el medio de comunicación que más usan los administradores es la circular, con un 94%. Le sigue, el teléfono, con un 69%, Después, la palabra hablada, con un 63% y por último, el correo electrónico, con un 44%.

Finalmente, para evocar el cumplimiento de deberes no económicos, el medio de comunicación que más utilizan los administradores es la circular, con un 94%. Le sigue, con un 31%, la palabra hablada. Después, el correo electrónico, con un 25% y por último, el teléfono, con un 19%.

9.5.Métodos de reconocimiento de actividades

Programas	Instrumentos de control	Control concurrente		Control posterior	
		Estratos		Estratos	
		N°.3	N°.4	N°.3	N°.4
Jornadas integración	a. Presupuesto	0%	0%	31%	18%
	b. Datos estadísticos	0%	0%	0%	0%
	c. Reportes especiales	0%	0%	19%	6%
	d. Observación directa	25%	18%	31%	18%
	e. Auditorías	0%	0%	0%	0%
	g. Cronograma tareas	19%	12%	25%	18%
	h. No hay indicador	75%	82%	69%	82%
	Mtto equipos y maquinas	a. Presupuesto	0%	0%	94%
b. Datos estadísticos		0%	0%	6%	0%
c. Reportes especiales		81%	53%	81%	71%
d. Observación directa		63%	35%	44%	18%
e. Auditorías		0%	0%	0%	0%
g. Cronograma tareas		44%	53%	38%	71%
h. No hay indicador		6%	12%	6%	12%
Mtto dispositivos eléctricos		a. Presupuesto	0%	0%	94%
	b. Datos estadísticos	0%	0%	0%	0%
	c. Reportes especiales	31%	0%	13%	18%
	d. Observación directa	31%	53%	81%	88%
	e. Auditorías	0%	0%	0%	0%
	g. Cronograma tareas	0%	12%	0%	18%
	h. No hay indicador	50%	41%	6%	12%
	Preservación infraestructura	a. Presupuesto	6%	6%	94%
b. Datos estadísticos		6%	0%	13%	0%
c. Reportes especiales		50%	35%	63%	59%
d. Observación directa		88%	88%	88%	94%
e. Auditorías		0%	0%	0%	0%
g. Cronograma tareas		0%	24%	0%	6%
h. No hay indicador		6%	6%	6%	6%

Conservación zonas verdes	a.	Presupuesto	0%	0%	88%	53%
	b.	Datos estadísticos	6%	0%	0%	0%
	c.	Reportes especiales	6%	12%	13%	0%
	d.	Observación directa	75%	53%	81%	71%
	e.	Auditorias	0%	0%	0%	0%
	g.	Cronograma tareas	50%	29%	75%	53%
	h.	No hay indicador	19%	35%	13%	24%
	Operaciones de aseo	a.	Presupuesto	0%	0%	100%
b.		Datos estadísticos	0%	0%	0%	0%
c.		Reportes especiales	25%	12%	31%	29%
d.		Observación directa	100%	82%	100%	88%
e.		Auditorias	0%	0%	0%	0%
g.		Cronograma tareas	31%	35%	75%	47%
h.		No hay indicador	0%	12%	0%	6%
Controles de plagas		a.	Presupuesto	0%	0%	63%
	b.	Datos estadísticos	0%	0%	0%	0%
	c.	Reportes especiales	63%	53%	44%	71%
	d.	Observación directa	44%	53%	19%	24%
	e.	Auditorias	0%	0%	0%	0%
	g.	Cronograma tareas	13%	29%	6%	71%
	h.	No hay indicador	25%	35%	19%	18%
	Ahorro serv. públicos	a.	Presupuesto	0%	6%	100%
b.		Datos estadísticos	25%	12%	88%	76%
c.		Reportes especiales	6%	0%	31%	6%
d.		Observación directa	88%	47%	38%	6%
e.		Auditorias	0%	0%	0%	0%
g.		Cronograma tareas	19%	6%	0%	6%
h.		No hay indicador	6%	35%	0%	24%
Ejercicios de seguridad		a.	Presupuesto	0%	0%	38%
	b.	Datos estadísticos	0%	0%	6%	6%
	c.	Reportes especiales	56%	41%	63%	47%
	d.	Observación directa	44%	24%	50%	12%
	e.	Auditorias	0%	0%	0%	0%
	g.	Cronograma tareas	6%	12%	19%	12%
	h.	No hay indicador	38%	59%	19%	53%
	Simulacros emergencias y desastres	a.	Presupuesto	0%	0%	0%
b.		Datos estadísticos	0%	0%	0%	0%
c.		Reportes especiales	0%	6%	0%	18%
d.		Observación directa	0%	18%	0%	18%
e.		Auditorias	0%	0%	0%	0%
g.		Cronograma tareas	0%	18%	0%	18%
h.		No hay indicador	100%	82%	100%	82%

10.INSTITUCIONES RESIDENCIALES SOMETIDAS AL REGIMEN DE PROPIEDAD HORIZONTAL EN CARTAGENA DE INDIAS

10.1.Orígenes de las organizaciones residenciales sometidas al régimen de Propiedad Horizontal

A partir de los años 70's, según (De Leon, 2013), surge una oferta de vivienda permanente de nueva planta en el centro histórico, dirigida, especialmente, al habitante de clase media, construida en lotes que habían quedado desocupados desde el período colonial en la periferia interior del cordón amurallado. Estas viviendas, resuelta en edificios multifamiliares de tres y cuatro pisos para no alterar el contexto urbano en que se insertaban, tuvo una gran demanda y contribuyó a revitalizar sectores abandonados y de escasa valorización.

Luego, en un período más reciente, es decir, en los años 80s y 90s del pasado siglo, fueron restauradas y acondicionadas vetustas edificaciones de la primera mitad del siglo XX, generalmente de estructuras de hormigón muy deterioradas por la acción de la salinidad del ambiente, de las que se obtuvieron una variada oferta de apartamentos dirigida, preferentemente, a familias del interior del país para ser ocupados durante las vacaciones o fines de semana, o, incluso, para arriendos temporales.

Ello hizo que Cartagena, poco a poco, se comenzara a situar como una de las ciudades colombianas con más alto índice de la actividad constructora de edificaciones. Lo cual, no solo se debió a la demanda interna, (que ha crecido considerablemente), sino a la inversión de capital extranjero, dada la seguridad y confianza que generaba el “*Corralito de piedra*”. Aunque cabe destacar, que lo anterior, solo se dio hasta la primera parte de los años 90 s, debido a que la economía de la ciudad, entro a finales del siglo pasado, en una de las peores crisis de su historia.

10.2.Escenario actual de las organizaciones residenciales sometidas al régimen de Propiedad Horizontal

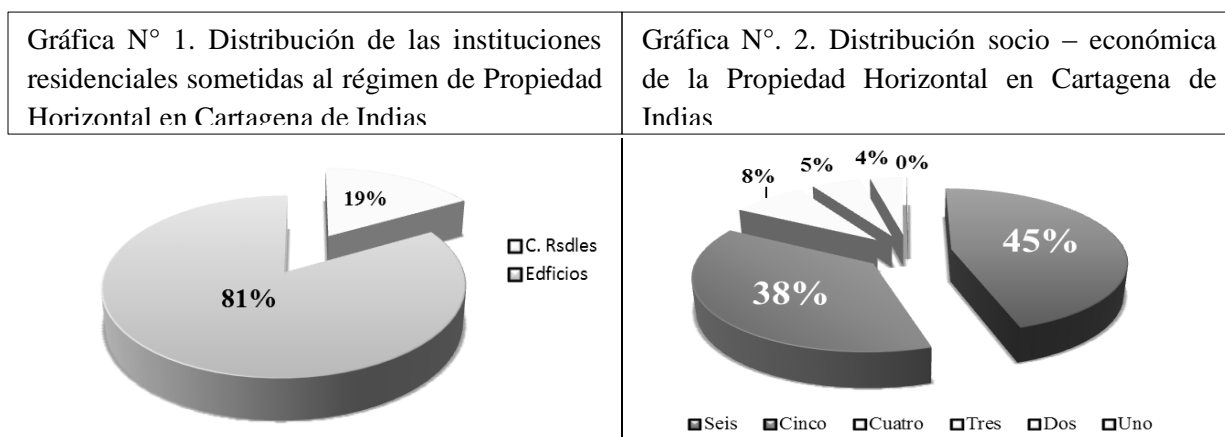
En el siglo XXI, particularmente en el primer decenio, el sector de la construcción experimenta un crecimiento significativo, que se corrobora en los indicadores económicos que muestran, que durante la última década, el Producto Interno Bruto (PIB) de este renglón de la

economía creció en forma sostenida. Es decir, a una tasa promedio anual del ocho por ciento (DANE, 2012).

Este auge de la construcción, obedece al modelo de política pública de vivienda de oferta y demanda. El cual, ha tenido como objeto, el desarrollo del subsector de edificaciones residenciales. De hecho, en los últimos cuatro años, se vienen construyendo de manera progresiva y sostenida casas y apartamentos (DANE, 2012), muchos de los cuales, se encuentran ubicados en unidades inmobiliarias cerradas y edificios de uso residencial en la ciudad.

En la actualidad, según cifras de la Oficina Asesora Jurídica de la Alcaldía Mayor, el diecinueve (19%) por ciento de las copropiedades son conjuntos residenciales y el ochenta y uno (81%) por ciento son edificios de apartamentos sometidos al régimen de Propiedad Horizontal (Castellanos, 2012). Los cuales, se focaliza, en buena parte, en las zonas de mayor nivel económico del espacio urbano de Cartagena y en menor medida, en los sectores de nivel medio y medio bajo.

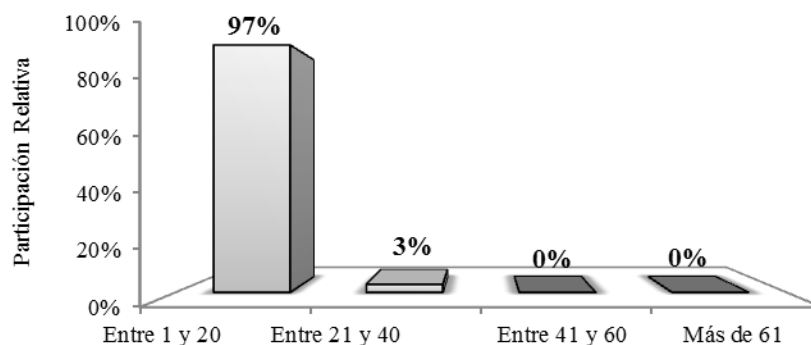
Lo anterior, se puede entender también, mediante las siguientes gráficas:



Fuente: División de Propiedad Horizontal, oficina asesora jurídica, Alcaldía Mayor de Cartagena de Indias 2012.

En ese orden de ideas, las instituciones objeto del presente estudio, se sitúan en las capas medias y media bajas de la sociedad. Es decir, en los estratos socio – económicos tres y cuatro. Estas organizaciones, son consideradas “microempresas”, debido, entre otras cosas, a la cantidad de trabajadores que tienen vinculados, que en su gran mayoría, no supera los veinte empleados (indistintamente de estar contratados directa o indirectamente).

Gráfica N° 3. Cantidad de empleados que laboran en las instituciones residenciales sometidas al régimen de Propiedad Horizontal



Fuente: Administradores en las instituciones residenciales sometidas al régimen de Propiedad Horizontal ubicadas en los estratos socio – económicos 3 y 4 de la ciudad de Cartagena de Indias. 2014.

Adicional a ello, éstas organizaciones, según la Ley 675 del 2001, que regula la Propiedad Horizontal en Colombia, se caracterizan por ser de “*naturaleza civil, sin ánimo de lucro y exentas del pago de impuestos*” (Congreso, 2001); en el que cada propietario es dueño de su piso o apartamento y copropietario de los terrenos y bienes afectados al uso común; y en donde convergen personas naturales que integran en su interior órganos de dirección.

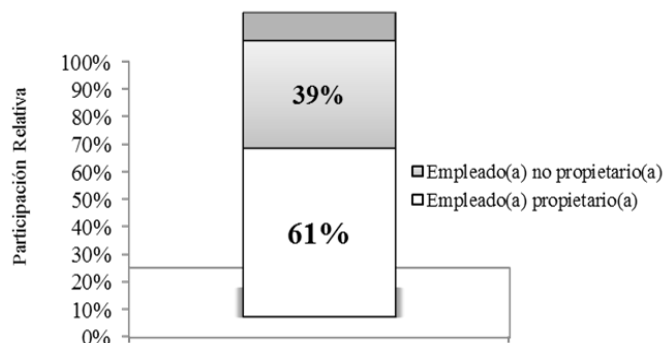
10.3. Rasgos generales de la administración en las organizaciones residenciales sometidas al régimen de Propiedad Horizontal

En estas organizaciones, los propietarios o sus representantes o delegados, son los encargados de establecer órganos de administración. Los cuales, están conformados por personas, naturales que en su gran mayoría son copropietarios, en este caso, copropietarias; quienes oscilan en un rango de edad que está entre los 45 a 64 años. Además, poseen más de un año dedicadas a esta actividad y ostenta un nivel de educación superior, que está entre el nivel técnico y el universitario, llegando, hasta cierta medida, a estudios de Postgrado.

Aunque es conveniente aclarar, que la formación superior que presentan dichos administradores, es en distintas áreas del conocimiento. Esto es, no hay cierta homogeneidad que permita establecer la prevalencia de un saber entre los administradores, a pesar de que muchos dispongan de uno en el campo de las ciencias económicas, como es el de ser, contador público, economista, administrador industrial, de empresas, de negocios internacionales, financiero, entre otros.

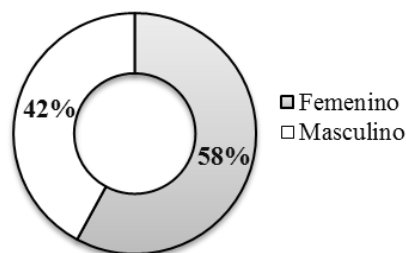
Así las cosas, lo dicho, se explica de manera dinámica en las siguientes gráficas:

Gráfica N°. 4. Posición que ostenta el administrador en las instituciones sometidas al régimen de Propiedad Horizontal

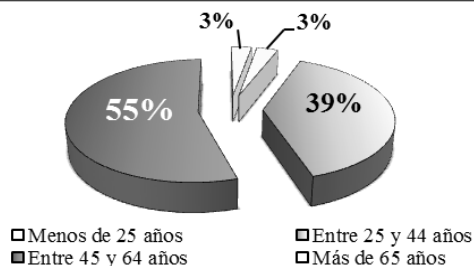


Fuente: Administradores en las instituciones residenciales sometidas al régimen de Propiedad Horizontal ubicadas en los estratos socio – económicos 3 y 4 de la ciudad de Cartagena de indias. 2014.

Gráfica N° 5. Género de los administradores en las instituciones residenciales sometidas al régimen de Propiedad Horizontal

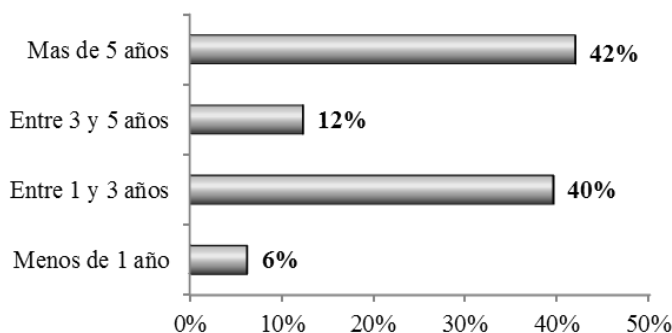


Gráfica N° 6. Edad de los administradores en las instituciones residenciales sometidas al régimen de Propiedad Horizontal.



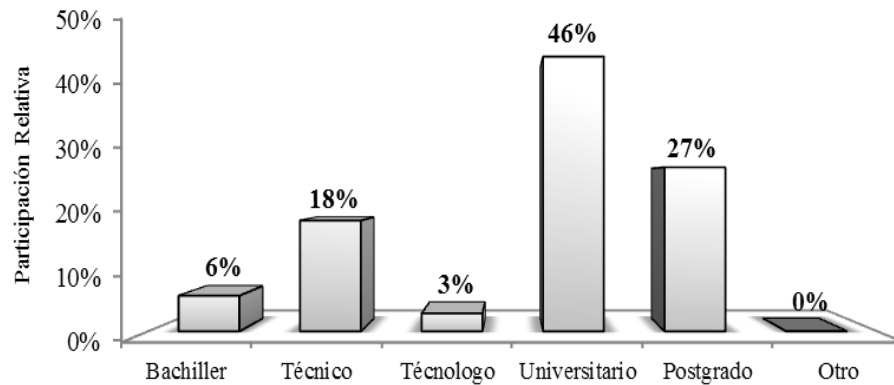
Fuente: Administradores en las instituciones residenciales sometidas al régimen de Propiedad Horizontal ubicadas en los estratos socio – económicos 3 y 4 de la ciudad de Cartagena de indias. 2014.

Gráfica N° 7. Tiempo que llevan dedicado a la administración en las organizaciones residenciales sometidas al régimen de Propiedad Horizontal



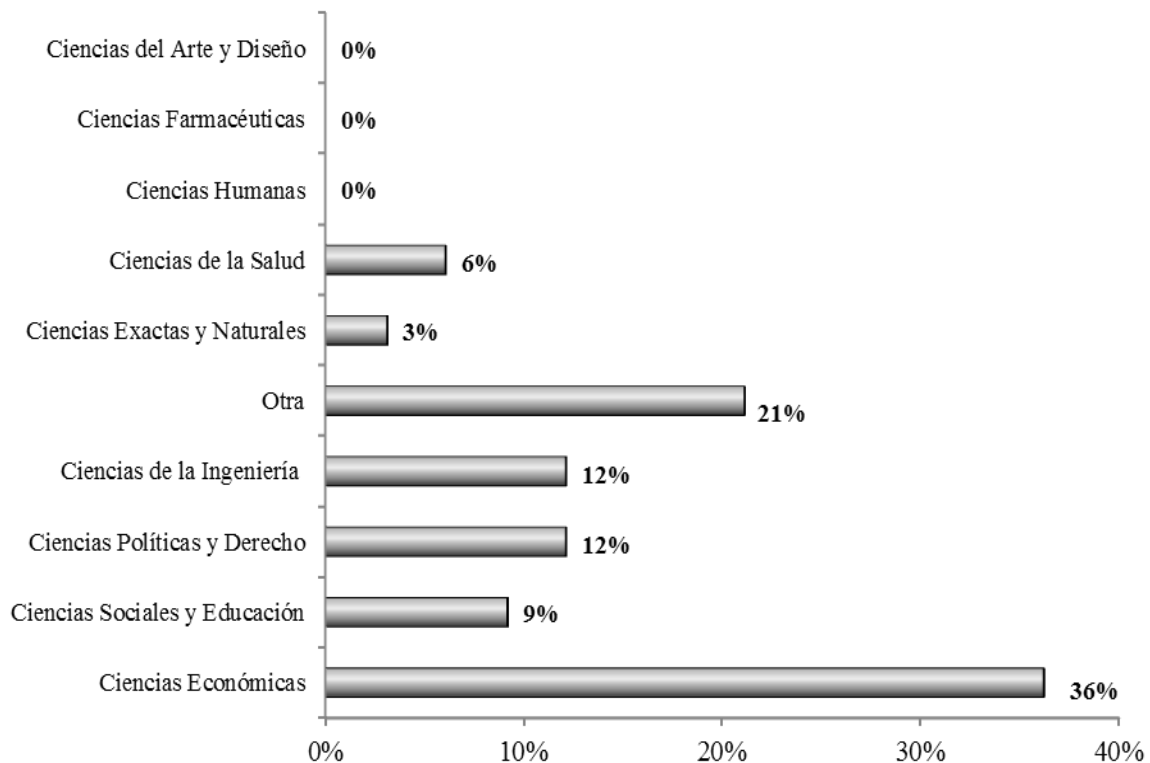
Fuente: Administradores en las instituciones residenciales sometidas al régimen de Propiedad Horizontal ubicadas en los estratos socio – económicos 3 y 4 de la ciudad de Cartagena de indias. 2014.

Gráfica N° 8. Nivel de formación académica del administrador en las instituciones residenciales sometidas al régimen de Propiedad Horizontal



Fuente: Administradores en las instituciones residenciales sometidas al régimen de Propiedad Horizontal ubicadas en los estratos socio – económicos 3 y 4 de la ciudad de Cartagena de indias. 2014.

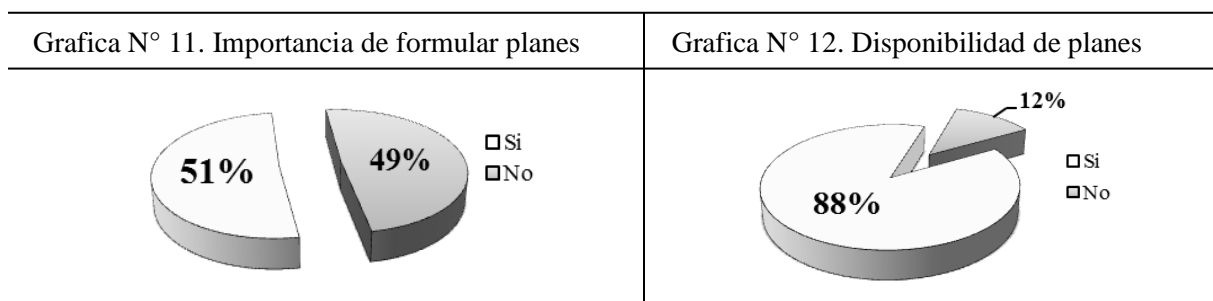
Gráfica N° 9. Área de conocimiento del administrador en las instituciones residenciales sometidas al régimen de Propiedad Horizontal



Fuente: Administradores en las instituciones residenciales sometidas al régimen de Propiedad Horizontal ubicadas en los estratos socio – económicos 3 y 4 de la ciudad de Cartagena de indias. 2014.

11. PLANES QUE SON PROPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN EN LAS INSTITUCIONES RESIDENCIALES SOMETIDAS AL REGIMEN DE PROPIEDAD HORIZONTAL

Para introducir el capítulo, empezaremos por decir, que la mayor parte de los administradores de las instituciones objeto del presente estudio, piensa que es necesario “Planear”. En efecto, el común de los administradores, además de creer que es indispensable llevar a cabo esta actividad, tarea, acción u acto, también manifiesta el contar con un “Plan”. Aunque es conveniente aclarar, que no es solo un “Plan” el que ostentan los administradores, sino siete los “Planes” que poseen quienes se encuentran a la cabeza de estas instituciones. Ello se puede observar en las gráficas N° 11 y 12 que se presentan a reglón seguido.

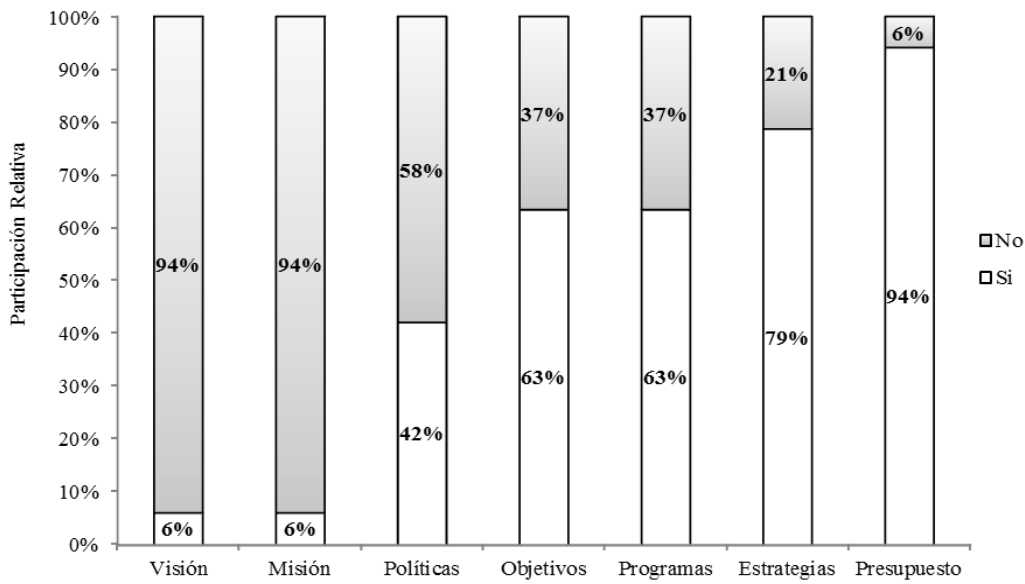


Fuente: Administradores en las instituciones residenciales sometidas al régimen de Propiedad Horizontal ubicadas en los estratos socio – económicos 3 y 4 de la ciudad de Cartagena de indias. 2014.

En tal sentido, dichos planes, normalmente consisten en “Objetivo, Programa, Estrategia y Presupuesto” y en menor proporción en “Visión, Misión y Política”. Así lo señalaron los administradores al pregustárseles por los “Planes” que regularmente formulan dentro de las organizaciones que dirigen y ello se observa en la gráfica N° 13, La cual muestra también y en forma escalonada, el grado de importancia que reviste cada uno de esos planes para los administradores.

Todos ellos (o esos “Planes”), se describen a continuación, empezando por la “Visión” que se explica seguidamente.

Gráfica N° 13. Tipos de Planes

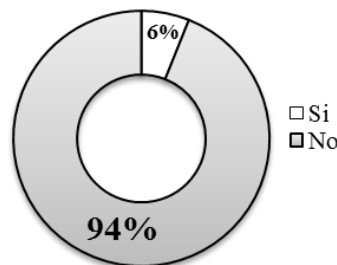


Fuente: Administradores en las instituciones residenciales sometidas al régimen de Propiedad Horizontal ubicadas en los estratos socio – económicos 3 y 4 de la ciudad de Cartagena de indias. 2014.

11.1. Visión

En cierta medida, los administradores disponen de este “Plan”. Sin embargo, son tan solo una minoría o un grupo pequeño de administradores comparados con quienes manifestaron no contar con el mismo. Es decir, con quienes dijeron no tener una “*Visión*” y lo expuesto, se puede ver en la siguiente gráfica.

Gráfica N° 14. Disponibilidad de una Visión

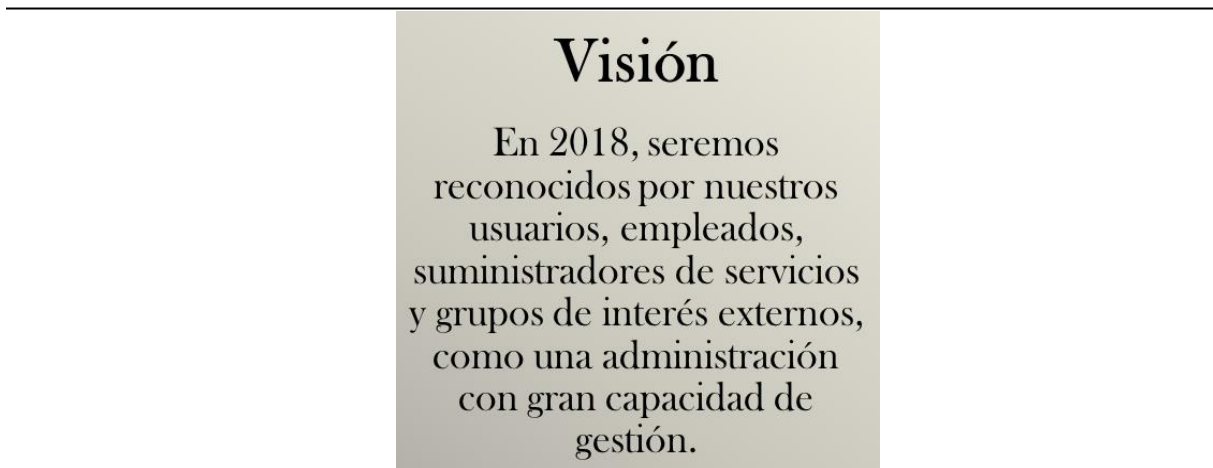


Fuente: Administradores en las instituciones residenciales sometidas al régimen de Propiedad Horizontal ubicadas en los estratos socio – económicos 3 y 4 de la ciudad de Cartagena de indias. 2014.

No obstante que hubo administradores que indicaron no tener una “Visión”. Quienes sí expresaron contar con dicho “Plan”, lo suministraron, para que fuera tenido en cuenta dentro de esta investigación.

En tal sentido, fue tan solo uno de los gestores encuestados que señaló contar con el mismo. En esa “Visión”, se observa un escrito que da a conocer una idea. La cual, se anexa a reglón seguido.

Imagen N° 1. Visión de la administración del edificio Adriana Sofia

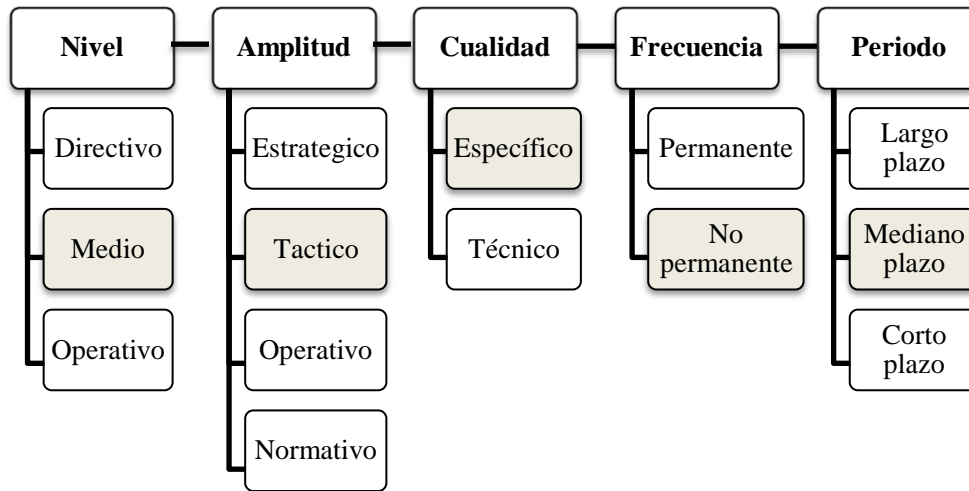


Fuente: Oficina de administración en el edificio Adriana Sofia 2014

Esa idea revela, en palabras de (Fleitman, 2000), “*aquello, en lo que eventualmente debe convertirse la gerencia*” y se caracteriza, según las nociones que sobre planeación presentan (Wehrich & Koontz, 1994) y (Vital Sierra, 2014), quien es la administradora del citado edificio por: “*ser de **categoría media**, es decir, se establece a nivel de departamento; por presentar un **campo de acción** que no supera el área de influencia administrativa; por ser **formulado por el gerente**; por ser de **mediano alcance**, es decir, se concibe para un periodo no superior a cinco años y por **no perdurar en el tiempo**, debido a los normales e inesperados cambios de administrador.*”

Lo anterior, también se explica, aunque en forma dinámica en la siguiente tabla. La cual, da a conocer, nuevamente, las propiedades que presenta la “Visión” de la administración antes citada, pero en este caso, solo se señalan, dichas peculiaridades, en recuadros de tonos pardos.

Tabla N° 2. Características de la Visión de la administración en el edificio Adriana Sofia

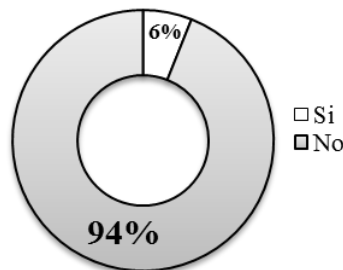


Fuente: Elaborado por el autor de la presente investigación en el 2014, con base en los postulados que sobre el tema, abordan los autores Heinz Wehrich y Harold Koontz, entre las páginas 134 y 138 de su obra llamada Administración: Una Perspectiva global, publicada en 1994.

11.2.Misión

En ese orden de ideas, cierto número de administradores también disponen de este otro “Plan”, aunque es pertinente aclarar, que son tan solo una minoría o un grupo no significativo de administradores comparados con los que afirmaron no contar con el mismo. Esto es, con quienes dijeron no tener una “Misión” dentro de la organización que dirigen y ello lo explica, aun mejor, la siguiente gráfica N° 15).

Gráfica N° 15. Disponibilidad de una Misión

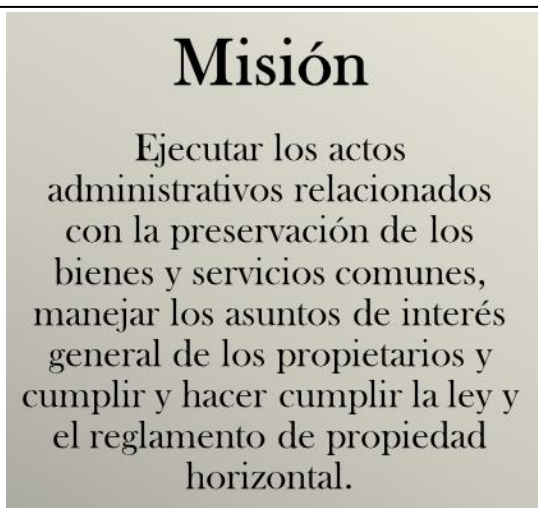


Fuente: Administradores en las instituciones residenciales sometidas al régimen de Propiedad Horizontal ubicadas en los estratos socio – económicos 3 y 4 de la ciudad de Cartagena de indias. 2014.

Pese a ello, es decir, que hubo administradores que indicaron no tener una “Misión”. Los que sí dijeron contar con dicho “Plan”, lo facilitaron, con el fin de que fuera tenido en cuenta dentro de este estudio.

Es así, que fue tan solo uno de los administradores encuestados que indicó contar con este “Plan”. En él, se observa una proclama. La cual, da a conocer una tarea que se anexa a continuación:

Imagen N° 2. Misión de la administración del edificio Adriana Sofia



Fuente: Oficina de administración en el edificio Adriana Sofia 2014

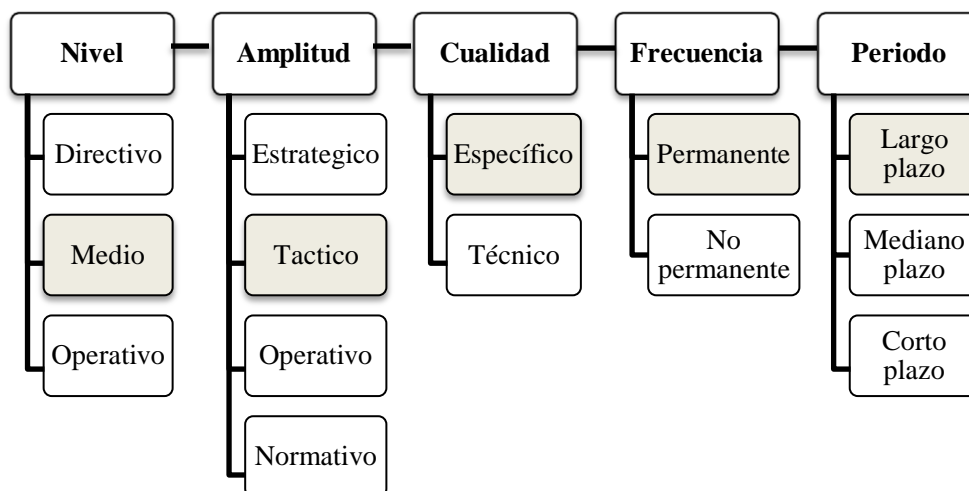
Dicha tarea muestra, como lo expone (Weihrich & Koontz, 1994, pág. 122), *a que se dedica la gerencia*”; y se caracteriza, según las nociones del mismo autor y las de (Vital Sierra, 2014), quien es la administradora del citado edificio, por:

“ser de categoría media, es decir, se establece a nivel de departamento; por presentar un campo de acción que no supera el área de influencia administrativa; por ser formulado por el gerente; por ser de largo alcance, es decir, se concibe “para un periodo indeterminado, que con certeza es superior a cinco años, en tanto que se fundamenta, en los “artículo 32 y 51 de la ley 675 de 2001” (Vital Sierra, 2014) y por perdurar en el tiempo, indistintamente de los normales e inesperados cambios de administrador(a), que según la citada directora, se presentan en el edificio Adriana Sofia”.

Lo expuesto, también se explica, aunque en forma dinámica en la siguiente tabla. La cual, da a conocer, nuevamente, las propiedades que presenta la “Misión” de la administración antes

señalada, pero en este caso, solo se muestran, dichas peculiaridades, en recuadros de tonos pardos.

Tabla N° 3. Características de la Misión de la administración en el edificio Adriana Sofia

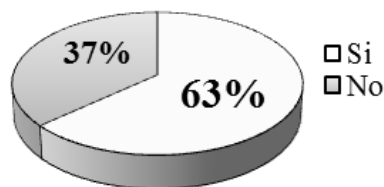


Fuente: Elaborado por el autor de la presente investigación en el 2014, con base en los postulados que sobre el tema, abordan los autores Heinz Wehrich y Harold Koontz, entre las páginas 134 y 138 de su obra llamada Administración: Una Perspectiva global, publicada en 1994.

11.3.Objetivos

La mayor parte de los administradores, tienen definido este tercer “Plan”. El cual, de acuerdo a (Terry & Franklin, 1988), consiste en “ *fijar o definir una meta, propósito o finalidad*”, que según los administradores de las instituciones objeto del presente estudio, no es otra más que “*mantener por debajo de lo presupuestado, los valores que se paga por concepto de servicios públicos*”.

Gráfica N° 16. Existencia de Objetivos

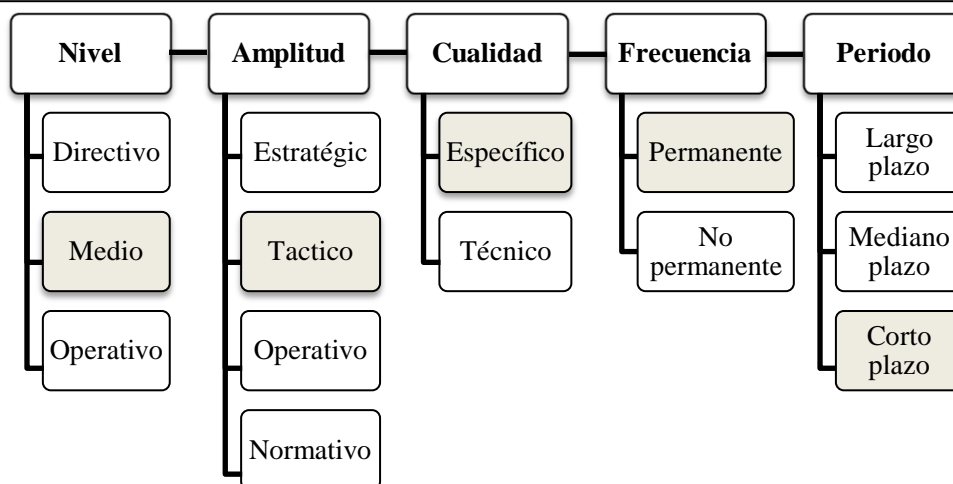


Fuente: Administradores en las instituciones residenciales sometidas al régimen de Propiedad Horizontal ubicadas en los estratos socio – económicos 3 y 4 de la ciudad de Cartagena de indias. 2014.

Este excepcional “Plan”, se caracteriza, según las concepciones de (Weihrich & Koontz, 1994) y los testimonios de los administradores por: “ser de **categoría media**, es decir, se establece a nivel de departamento; por presentar un **campo de acción** que no supera el área de influencia administrativa; por ser **formulado por el gerente**; por ser de **corto plazo**, es decir, se concibe para un periodo no superior a un año y por **perdurar en el tiempo**, al margen de los normales e inesperados cambios de administrador”.

Lo señalado, también se explica, aunque en forma dinámica en la siguiente tabla. La cual, da a conocer nuevamente las propiedades que presenta el mencionado “Objetivo” pero en este caso, solo se señalan, dichas peculiaridades, en recuadros de tonos pardos.

Tabla N° 4. Características del objetivo de la administración en el edificio Adriana Sofia

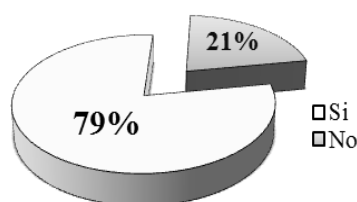


Fuente: Elaborado por el autor de la presente investigación en el 2015, con base en los postulados que sobre el tema, abordan los autores Heinz Weihrich y Harold Koontz, entre las páginas 134 y 138 de su obra llamada Administración: Una Perspectiva global, publicada en 1994.

11.4.Estrategias

El conjunto de los administradores cuenta con este otro “Plan”. Es decir, un número significativo de los mismos, manifiesta contar con técnicas o tácticas alineadas en torno al uso efectivo de los insumos disponibles, que le permita lograr el cometido social de la manera más beneficiosa para la institución (ver gráfica N° 17)

Gráfica N° 17. Disponibilidad de Estrategias

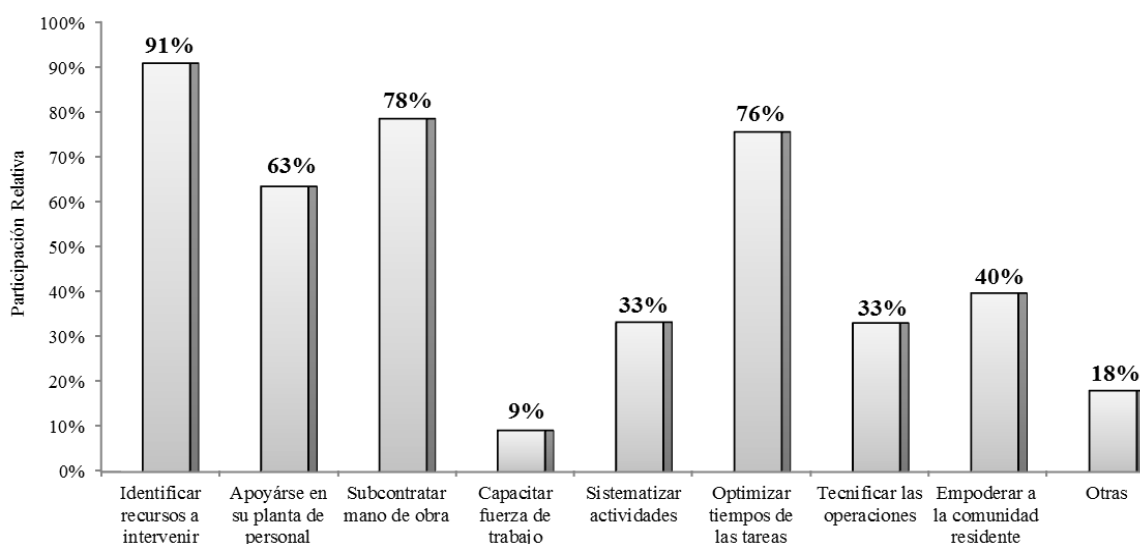


Fuente: Administradores en las instituciones residenciales sometidas al régimen de Propiedad Horizontal ubicadas en los estratos socio – económicos 3 y 4 de la ciudad de Cartagena de indias. 2014.

En tal sentido, este “Plan” o en este caso los “Planes” con que cuentan los administradores son: *“identificar todos aquellos recursos que son susceptibles de algún tipo de intervención, apoyo de la planta de personal para ejecutar ciertas actividades, subcontratación de mano de obra, capacitación de la fuerza de trabajo, sistematización de las actividades, optimización de los tiempos de las tareas, tecnificación de las operaciones, empoderamiento de la comunidad residente, entre otros”*

Todos esos “Planes”, de acuerdo a (Weihrich & Koontz, 1994), no son más que *“cursos de acciones generales o alternativos que muestran la dirección y el empleo de los recursos y esfuerzos, para lograr los propósitos en las condiciones más ventajosas posibles”* y se relacionan en la gráfica N° 18. La cual, permite conocer, el grado de importancia que reviste cada uno de ellos para los administradores.

Gráfica N° 18. Estrategias que plantea la administración



Fuente: Administradores en las instituciones residenciales sometidas al régimen de Propiedad Horizontal ubicadas en los estratos socio – económicos 3 y 4 de la ciudad de Cartagena de indias. 2014.

Además, dichos “*Planes*”, se caracterizan, según el autor antes citado y los administradores en las instituciones objeto del actual estudio por:

“ser de categoría media, es decir, se establecen a nivel de departamento; por presentar un campo de acción que no supera el área de influencia administrativa; por ser formulados por los gerentes; por ser de corto plazo, dado que algunos se conciben para un término no superior a un año y por ser de mediano alcance, pues otros se conciben para un periodo no superior a cinco años” y por no perdurar, en su gran mayoría, en el tiempo, dado los normales e inesperados cambios de administrador”.

Lo anterior, se explica aún mejor en la siguiente tabla. La cual, da a conocer nuevamente las propiedades que presentan las mencionadas “*Estrategias*”, pero en este caso, se señalan, dichas peculiaridades, en los recuadros que están en color blanco.

Tabla N° 5. Características de las Estrategias

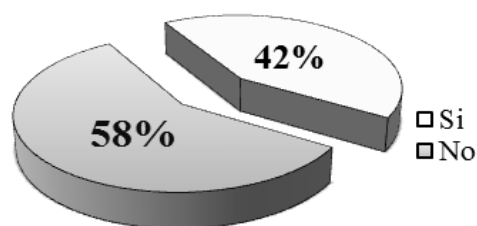
Estrategias	Nivel	Amplitud	Cualidad	Frecuencia	Periodo
Identificar recursos a intervenir	Medio	Táctico	Específico	No permanente	Corto plazo
Apoyarse en su planta de personal	Medio	Táctico	Específico	Permanente	Corto plazo
Subcontratar mano de obra	Medio	Táctico	Específico	No permanente	Mediano plazo
Capacitar fuerza de trabajo	Medio	Táctico	Específico	No permanente	largo plazo
Sistematizar actividades	Medio	Táctico	Específico	No permanente	Mediano plazo
Optimizar tiempos de las tareas	Medio	Táctico	Específico	Permanente	Corto plazo
Tecnificar las operaciones	Medio	Táctico	Específico	No permanente	largo plazo
Empoderar a la comunidad residente	Medio	Táctico	Específico	No permanente	largo plazo

Fuente: Elaborado por el autor de la presente investigación en el 2015, con base en los postulados que sobre el tema, abordan los autores Heinz Wehrich y Harold Koontz, entre las páginas 134 y 138 de su obra llamada Administración: Una Perspectiva global, publicada en 1994.

11.5.Políticas

Hasta cierto punto, los gestores han establecido este “*Plan*”. De hecho afirman, en su mayoría, disponer de “*Políticas*” o criterios claros que buscan orientar las ideas y por tanto los actos administrativos al interior de las instituciones objeto del actual estudio (ver gráfica N° 19).

Gráfica N° 19. Existencia de Políticas



Fuente: Administradores en las instituciones residenciales sometidas al régimen de Propiedad Horizontal ubicadas en los estratos socio – económicos 3 y 4 de la ciudad de Cartagena de indias. 2014.

Estos “*Planes*” o en este caso “*Políticas*”, consisten, en palabras de (Terry & Franklin, 1988), en “*enunciados generales que guían o canalizan el pensamiento o la acción en la toma de decisiones*” y están compuestos, según declaraciones de los administradores, por los siguientes planteamientos:

“.....**Primero**, no permitir que el administrador(a), los o las asistentes, los miembros del cuerpo de seguridad y los conserjes, reciban dinero por concepto de cuotas ordinarias o extraordinarias, multas y en general cualquier obligación de carácter monetaria a cargo de los propietarios u ocupantes de bienes de dominio particular de la institución. Para ello, existe una cuenta corriente en una entidad bancaria, en la que se puede efectuar el depósito. **Segundo**, mantener las puertas de entrada peatonal y vehicular siempre cerradas, a menos, que se tengan que abrir, por una parte, para que entren los propietarios o inquilino que andan a pie y por la otra, para que ingrese el automotor de propiedad de algún titular de bien privado que resida en el edificio o de un arrendatario de bien inmueble. **Tercero**, cada que se presente una contingencia que obligue a que el personal de seguridad tenga que alejarse de su habitual puesto de trabajo, el conserje, el o la asistente o en su defecto el administrador(a), deberán reemplazarlo hasta tanto pueda este reintegrarse o se reciba apoyo del supervisor de la empresa encargada de suministrar tal servicio o se cuente con el auxilio de la policía del cuadrante. **Cuarto**, es potestad del administrador enviar al personal de seguridad hacer rondas por el edificio o conjunto, cada vez que lo considere necesario. **Quinto**, el administrador no podrá disponer a placer del correo electrónico institucional por cuanto el mismo es compartido con ciertos miembros de la junta directiva. **Sexto**, es privativo del administrador, reunirse con el personal a su cargo cada vez que lo estime conveniente. **Séptimo**, el teléfono de la administración, es de uso exclusivo. Por lo tanto, no podrá ser usado por personas ajena a la misma. Excepto, si se llega a presentar una emergencia.....”

Todas estas deposiciones, se caracterizan, según (Wehrich & Koontz, 1994) y los mismos administradores por:

“ser de **categoría media**, es decir, se establecen a nivel de departamento y por ser de **nivel directivo**, esto es, lo fijan los altos mandos, que en este caso son los propietarios de la institución; por presentar, por una parte, un **campo de acción** que no supera el área de influencia administrativa y por la otra, una **capacidad de actuación** que se extienden a toda la organización; por ser **formulados por los administradores y los directivos**; por ser **de corto plazo**, pues se conciben para un periodo no superior a un año y por **no perdurar en el tiempo**, dado los normales e inesperados cambios de administrador y a su vez, por **perdurar en el tiempo**, debido a que son establecidos por los propietarios”.

Lo anterior, se explica aún mejor en la siguiente tabla. La cual, da a conocer nuevamente las propiedades que presentan las mencionadas “*Políticas*”, pero en este caso, se señalan, dichas peculiaridades, en los recuadros que están en color blanco.

Tabla N° 6. Características de las Políticas

Políticas	Nivel	Amplitud	Cualidad	Frecuencia	Periodo
Empleados/trabajadores no deben recibir dinero	Directivo	Estratégico	Específico	Permanente	Corto plazo
Mantener puerta peatonal y vehicular cerrada	Medio	Táctico	Específico	No permanente	Corto plazo
Reemplazo momentaneo personal de seguridad	Directivo	Estratégico	Específico	Permanente	Corto plazo
Poner al personal de seguridad a hacer rondas	Medio	Táctico	Específico	No permanente	Corto plazo
No disponer a placer del correo eléc. institucional	Directivo	Estratégico	Específico	Permanente	Corto plazo
Reuniones con la planta de personal a su cargo	Medio	Táctico	Específico	No permanente	Corto plazo
Uso de las herramientas de trabajo	Directivo	Estratégico	Específico	Permanente	Corto plazo

Fuente: Elaborado por el autor de la presente investigación en el 2015, con base en los postulados que sobre el tema, abordan los autores Heinz Wehrich y Harold Koontz, entre las páginas 134 y 138 de su obra llamada Administración: Una Perspectiva global, publicada en 1994.

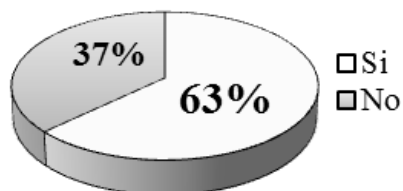
11.6. Programas

La mayoría de los administradores proyectan “*Programas*”. De hecho, así lo señala buena parte de los mismos gestores, cuando aseguran contar con este tipo de “*Plan*” en la dirección de las instituciones objeto del presente análisis (ver gráfica N° 20).

Dichos “*Programas*”, según la información suministrada por los administradores, consisten en: “*jornadas de recreación y deporte, mantenimiento de equipos y maquinas, mantenimiento de dispositivos eléctricos, preservación de la infraestructura, conservación de las zonas*

verdes, operaciones de aseo, controles de plagas, ejercicios de seguridad, simulacros de emergencias y desastres, entre otros.

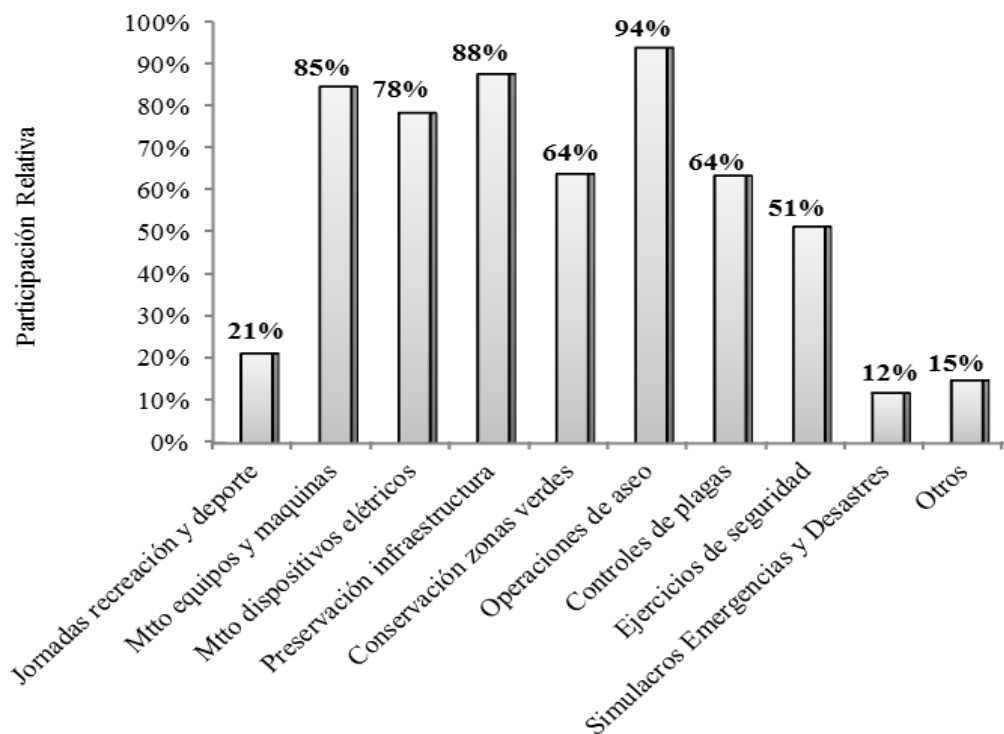
Gráfica N° 20. Planificación de Programas



Fuente: Administradores en las instituciones residenciales sometidas al régimen de Propiedad Horizontal ubicadas en los estratos socio – económicos 3 y 4 de la ciudad de Cartagena de indias. 2014.

Los “Programas” antes citados, se muestran en la gráfica N° 21. La cual, da a conocer, el grado de importancia que tiene cada uno de ellos para los administradores.

Gráfica N° 21. Programas que más se proyectan desarrollar



Fuente: Administradores en las instituciones residenciales sometidas al régimen de Propiedad Horizontal ubicadas en los estratos socio – económicos 3 y 4 de la ciudad de Cartagena de indias. 2014.

Además dichos “Programas” se caracterizan, según las concepciones de (Wehrich & Koontz, 1994) y los testimonios de los administradores por:

“ser de nivel directivo, es decir, los fijan los altos mandos, que en este caso son los propietarios de la institución, por presentar un campo de acción que se extiende a toda la organización, por ser formulados por los directivos, por ser de corto alcance, pues se conciben, en buena parte, para un periodo no superior a un año (como se puede ver en la gráfica N° 22) y por perdurar en el tiempo, debido a que son establecidos por los mismos propietarios”

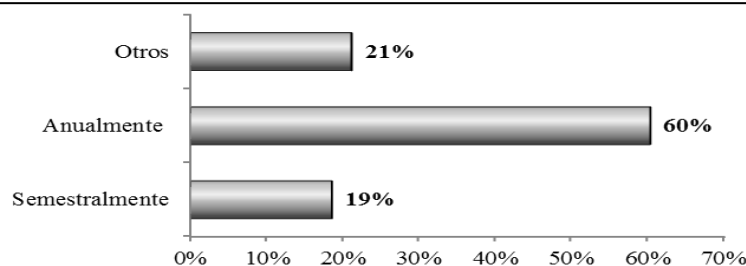
Lo anterior, igualmente se explica de manera dinámica en la siguiente tabla. La cual, da a conocer nuevamente las propiedades que presentan los citados “Programas”, pero en este caso, se señalan, dichas peculiaridades, en los recuadros que están en color blanco.

Tabla N° 7. Características de los Programas

Políticas	Nivel	Amplitud	Cualidad	Frecuencia	Periodo
Jornadas de recreación y deporte	Directivo	Estratégico	Específico	Permanente	Corto plazo
Mantenimiento equipos y maquinas	Directivo	Estratégico	Específico	Permanente	Corto plazo
Mantenimientos dispositivos eléctricos	Directivo	Estratégico	Específico	Permanente	Corto plazo
Preservación de la infraestructura	Directivo	Estratégico	Específico	Permanente	Corto plazo
Conservación de las zonas verdes	Directivo	Estratégico	Específico	Permanente	Corto plazo
Operaciones de aseo	Directivo	Estratégico	Específico	Permanente	Corto plazo
Controles de plagas	Directivo	Estratégico	Específico	Permanente	Corto plazo
Ejercicios de seguridad	Directivo	Estratégico	Específico	Permanente	Corto plazo
Simulacros emergencias y desastres	Directivo	Estratégico	Específico	Permanente	Corto plazo

Fuente: Elaborado por el autor de la presente investigación en el 2015, con base en los postulados que sobre el tema, abordan los autores Heinz Wehrich y Harold Koontz, entre las páginas 134 y 138 de su obra llamada Administración: Una Perspectiva global, publicada en 1994.

Gráfica N° 22. Periodo para el que se concibe llevar a cabo Programas

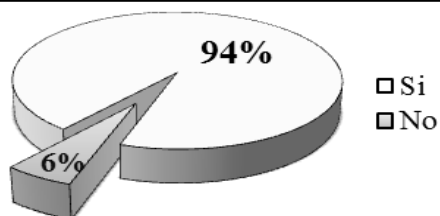


Fuente: Administradores en las instituciones residenciales sometidas al régimen de Propiedad Horizontal ubicadas en los estratos socio – económicos 3 y 4 de la ciudad de Cartagena de indias. 2014.

11.7.Presupuesto

La casi totalidad de los administradores dispone de un “*Presupuesto*” o como lo define (Chiavenato, 2006), de un “*escrito que expresa los resultados esperados en términos numéricos*” (ver gráfica N° 23).

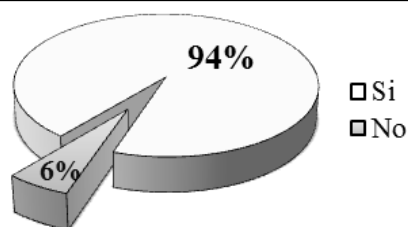
Gráfica N° 23. Disponibilidad de Presupuestos



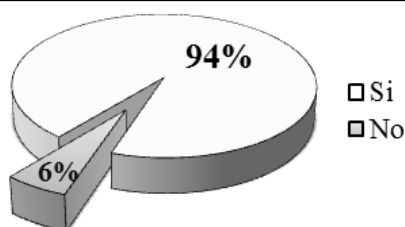
Fuente: Administradores en las instituciones residenciales sometidas al régimen de Propiedad Horizontal ubicadas en los estratos socio – económicos 3 y 4 de la ciudad de Cartagena de indias. 2014.

Este documento se divide en dos. Esto es, según los administradores, cuentan con dos clases de “*Presupuestos*”, por una parte, el de egresos y por la otra el de ingresos (ver gráficas N° 24 y 25)

Grafica N° 24. Presupuesto de egresos



Grafica N° 25. Presupuesto de ingresos



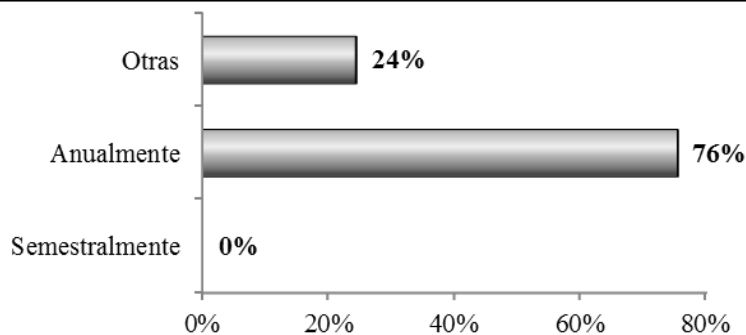
Fuente: Administradores en las instituciones residenciales sometidas al régimen de Propiedad Horizontal ubicadas en los estratos socio – económicos 3 y 4 de la ciudad de Cartagena de indias. 2014.

- Presupuesto de egresos

El “*Presupuesto*” de egresos, revela aquellos desembolsos de dinero que los administradores mensualmente deben efectuar a terceros, con el fin de que estos contribuyan con su trabajo al cumplimiento de la función social.

Éste, en palabras de los mismos administradores, “se planea, por lo general, una vez al año” (ver gráfica N° 26).

Gráfica N° 26. Frecuencia con la que se planea el Presupuesto de egresos

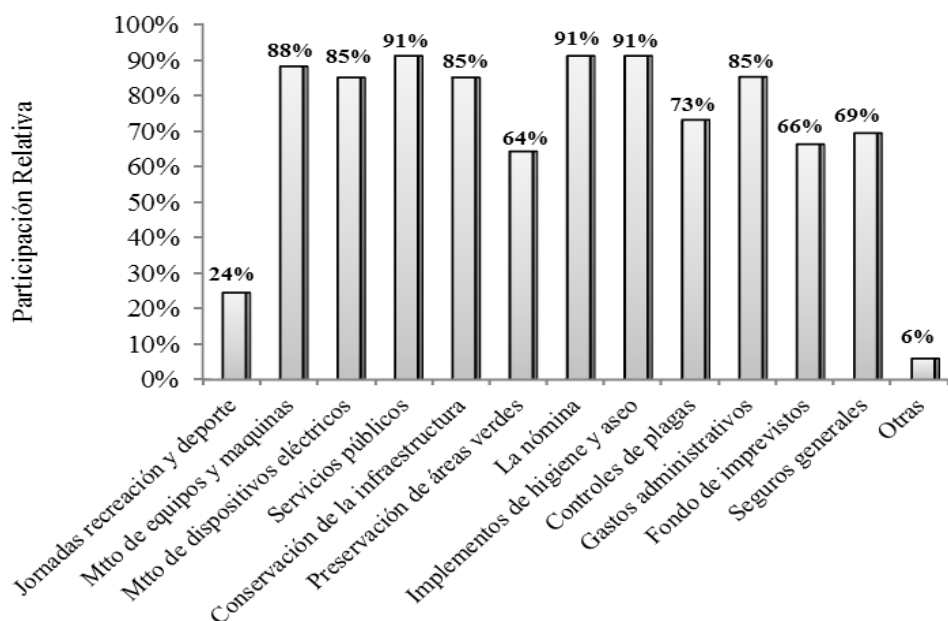


Fuente: Administradores en las instituciones residenciales sometidas al régimen de Propiedad Horizontal ubicadas en los estratos socio – económicos 3 y 4 de la ciudad de Cartagena de indias. 2014.

Además, dicho “Presupuesto”, se proyecta, según los citados administradores, teniendo en cuenta una serie de variables. Las cuales, se fundamentan, exclusivamente, en los objetivos y en los programas, a saber: “jornadas de recreación y deporte, mantenimiento de equipos y maquinas, mantenimiento de dispositivos eléctricos, servicios públicos, conservación de la infraestructura, preservación de las áreas verdes, la nómina, implementos de higiene y aseo, controles de plagas, gastos administrativos, fondo de imprevistos, seguros generales, entre otros”.

Todas estas variables, se muestran en la gráfica N° 27. La cual, da a conocer, el alcance que tiene cada una de ellas para los administradores. Además, se caracterizan, según las nociones de (Weihrich & Koontz, 1994) y los testimonios de los administradores por: “ser de **nivel directivo**, es decir, las fijan de manera definitiva los altos mandos; por presentar un **campo de acción** que se extiende a toda la estructura organizativa; por ser **formulados por los propietarios**; por ser de **corto plazo**, pues se conciben, en buena parte, para un periodo no superior a un año y por **no perdurar en el tiempo**, mas alla de que son establecidas por los mismos propietarios”.

Gráfica N° 27. Variables que consideran los administradores para proyectar el Presupuesto de egresos



Fuente: Administradores en las instituciones residenciales sometidas al régimen de Propiedad Horizontal ubicadas en los estratos socio – económicos 3 y 4 de la ciudad de Cartagena de indias. 2014.

Lo anterior, también se explica en la siguiente tabla. La cual, da a conocer nuevamente las propiedades que presentan las variables que se consideran al proyectar el “Presupuesto” de egresos, pero se señalan, dichas peculiaridades, en los recuadros que están en color blanco.

Tabla N° 8. Características de las variables que se consideran al proyectar el Presupuesto de egresos

Presupuesto de egresos	Nivel	Amplitud	Cualidad	Frecuencia	Periodo
Jornadas de recreación y deporte	Directivo	Estratégico	Específico	No permanente	Corto plazo
Mantenimiento equipos y maquinas	Directivo	Estratégico	Específico	No permanente	Corto plazo
Mantenimientos dispositivos eléctricos	Directivo	Estratégico	Específico	No permanente	Corto plazo
Servicios públicos	Directivo	Estratégico	Específico	No permanente	Corto plazo
Conservación de la infraestructura	Directivo	Estratégico	Específico	No permanente	Corto plazo
Preservación de las áreas verdes	Directivo	Estratégico	Específico	No permanente	Corto plazo
La nómina	Directivo	Estratégico	Específico	No permanente	Corto plazo
Implementos de higiene y aseo	Directivo	Estratégico	Específico	No permanente	Corto plazo
Controles de plagas	Directivo	Estratégico	Específico	No permanente	Corto plazo
Gastos administrativos	Directivo	Estratégico	Específico	No permanente	Corto plazo
Fondo de imprevistos	Directivo	Estratégico	Específico	No permanente	Corto plazo
Seguros generales	Directivo	Estratégico	Específico	No permanente	Corto plazo

Fuente: Elaborado por el autor de la presente investigación en el 2015, con base en los postulados que sobre el tema, abordan los autores Heinz Weihrich y Harold Koontz, entre las páginas 134 y 138 de su obra llamada Administración: Una Perspectiva global, publicada en 1994.

- Presupuesto de ingresos

El “*Presupuesto*” de ingresos, refleja aquella renta fija mensual que debe entrar a las arcas de la copropiedad por concepto de aportes corrientes. Éste, en palabras de los administradores, “*se proyecta, por lo regular, una vez al año*” (ver gráfica N° 28).

Además, dicho “*Presupuesto*”, se plantea, con base en una serie de parámetros, que según los administradores y la Ley 675 de 2001 son: “*los gastos totales y el coeficiente de copropiedad*”.

En este sentido, los gastos totales, se caracterizan, según las nociones de (Weihrich & Koontz, 1994) y los testimonios de los administradores por: “*ser de **nivel directivo**, es decir, los fijan los altos mandos; por presentar un **campo de acción** que se extiende a toda la estructura organizativa; por ser **formulados por los propietarios**; por ser de **largo alcance**, debido a que se causan cada año y por **perdurar en el tiempo**, mas alla de los reajustes anuales que hacen los propietarios*”.

Luego está el coeficiente de copropiedad, que se caracteriza, según las concepciones del autor antes citado y las declaraciones de los mismos administradores por:

“Tener un **valor normativo**, en tanto que lo determina la escritura pública o reglamento de Propiedad Horizontal del edificio o conjunto residencial; por presentar un **campo de acción** que se superpone al área administrativa; por ser **formulado, según la ley 675 de 2001, por el propietario inicial**, que en este caso, es la firma constructora del edificio o del conjunto residencial; por ser de **largo alcance**, debido a que está planteado para un periodo indeterminado, que con certeza es superior a cinco años y por **perdurar en el tiempo**, toda vez que es una disposición que reposa en la escritura pública o Reglamento de Propiedad Horizontal del edificio o conjunto residencial”

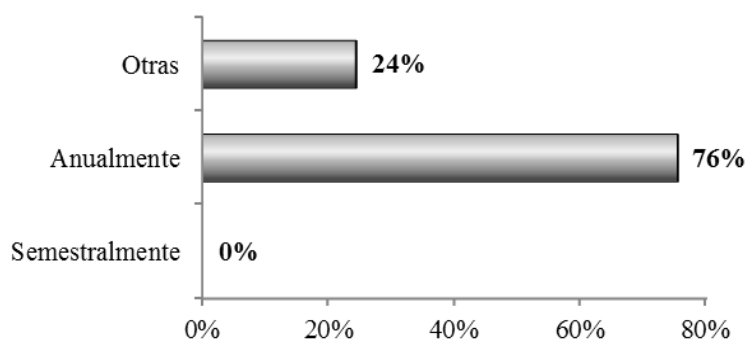
Todo ello, igualmente se explica aún mejor en la siguiente tabla. La cual, da a conocer nuevamente las propiedades que presentan los criterios que se contemplan al planear el “*Presupuesto*” de ingresos, pero en este caso, se señalan, dichas peculiaridades, en los recuadros que están en color blanco.

Tabla N° 9. Características de los criterios que se contemplan al planear el Presupuesto de ingresos

Presupuesto de ingresos	Nivel	Amplitud	Cualidad	Frecuencia	Periodo
Gastos totales	Directivo	Estratégico	Técnico	Permanente	Largo plazo
Coefficiente de copropiedad	Directivo	Normativo	Técnico	Permanente	Largo plazo

Fuente: Elaborado por el autor de la presente investigación en el 2015, con base en los postulados que sobre el tema, abordan los autores Heinz Wehrich y Harold Koontz, entre las páginas 134 y 138 de su obra llamada Administración: Una Perspectiva global, publicada en 1994.

Gráfica N° 28. Frecuencia con la que se planea el Presupuesto de ingresos



Fuente: Administradores en las instituciones residenciales sometidas al régimen de Propiedad Horizontal ubicadas en los estratos socio – económicos 3 y 4 de la ciudad de Cartagena de indias. 2014.

También, para trazar el “Presupuesto” de ingresos, los administradores se apoyan en otra serie de factores que son: la “intuición, la cantidad de activos fijos a intervenir, el índice de precios al consumidor (IPC), los estados financieros, entre otros”.

Estos factores, se pueden ver en la gráfica N° 29. La cual, da a conocer, lo esencial que es cada uno de ellos para los administradores y se caracterizan, según los preceptos de (Wehrich & Koontz, 1994) y los testimonios de los gestores por:

“Ser de **categoría media**, es decir, se adoptan a nivel de departamento; por presentar un **campo de acción** que es propio del área administrativa; por ser **contemplados por los administradores**; por ser de **corto alcance**, pues se tiene en cuenta para un periodo no superior al año y por **no perdurar en el tiempo**, debido a los normales e inesperados cambios de administrador, al incremento o disminución en la cantidad y valor de los activos fijos y a lo fluctuante de la inflación”

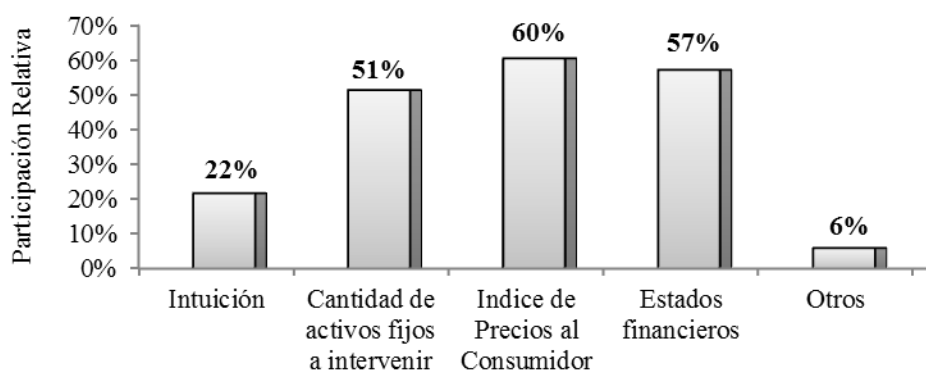
Todo lo anterior, asimismo se explica en la siguiente tabla. La cual, da a conocer nuevamente las propiedades que presentan cada uno de estos otros factores que se consideran al formular el

“Presupuesto” de ingresos, pero en este caso, se señalan, dichas cualidades, en los recuadros que están en color blanco.

Tabla N° 10. Características de los factores que se contemplan al formular el Presupuesto de ingresos

Presupuesto de ingresos	Nivel	Amplitud	Cualidad	Frecuencia	Periodo
Intuición	Medio	Táctico	Específico	No permanente	Corto plazo
Cantidad de activos fijos	Medio	Táctico	Específico	No permanente	Corto plazo
Indice de precios al consumidor	Medio	Táctico	Específico	No permanente	Corto plazo
Estados financieros	Medio	Táctico	Específico	No permanente	Corto plazo

Gráfica N° 29. Factores en los que se fundamentan los administradores para establecer el Presupuesto de ingresos



Fuente: Administradores en las instituciones residenciales sometidas al régimen de Propiedad Horizontal ubicadas en los estratos socio – económicos 3 y 4 de la ciudad de Cartagena de indias. 2014.

Para resumir el capítulo, tenemos entonces que los administradores en general piensan que es importante “Planear” y si bien formulan en la institución que dirigen “Planes”, solo plantean Objetivos, Programas, Estrategias y Presupuesto y en menor proporción, la Visión, Misión y Política.

Adicionalmente, la periodicidad con la que proyectan esos planes es muy baja. Ello, debido a que los administradores de las copropiedades manifestaron en parte, desconocer que debían formular esos planes, en otros casos nunca han tenido que implementar uno o en su defecto, les ha faltado gestión o no han contado con los recursos económicos que les permita poner a andar lo concebido.

Finalmente, se termina por concluir que los administradores a penas y si planean y además de ello, adolecen de plena autonomía, pues las decisiones finales que afectan a las instituciones objeto del presente estudio, termina en manos de los copropietarios, que son quienes tienen la última palabra, en tanto que son los dueños del edificio o conjunto residencial sometido al régimen de Propiedad Horizontal.

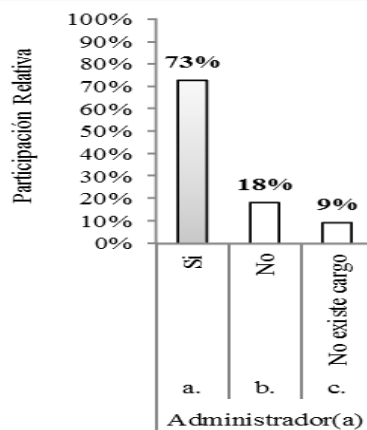
12. ESTRUCTURA FORMAL DE LA ADMINISTRACIÓN EN LAS INSTITUCIONES RESIDENCIALES SOMETIDAS AL REGIMEN DE PROPIEDAD HORIZONTAL

Éste capítulo, comienza explicando lo relacionado con la División de las tareas que se dan en los puesto de trabajo. Pero, especialmente de aquella segmentación de actividades relacionada con el cargo de administrador; luego, se orienta a la departamentalización, que para el caso, solo se da es por funciones; posteriormente, se describe como son las relaciones de jerarquía o autoridad y finalmente, se hace especial referencia en la estructura formal de papeles u organigrama de la administración objeto del presente estudio, que es el eje central de la investigación en este apartado.

12.1.División de tareas

Empezaremos por hablar acerca de la División de las tareas, que en tal sentido alude es a los manuales de funciones, que para el caso que nos convoca, se establecen solo para el cargo de administrador y aunque existen para otros puestos de trabajo, lo cierto es que la segmentación real de actividades, descritas en un documento, es considerablemente baja para esos otros cargos. Lo que sustenta, en parte, el hecho de que no haya sido suministrado por los administradores encuestados otro manual de funciones distinto aquel que es propio del cargo de administrador (ver gráfica N° 30).

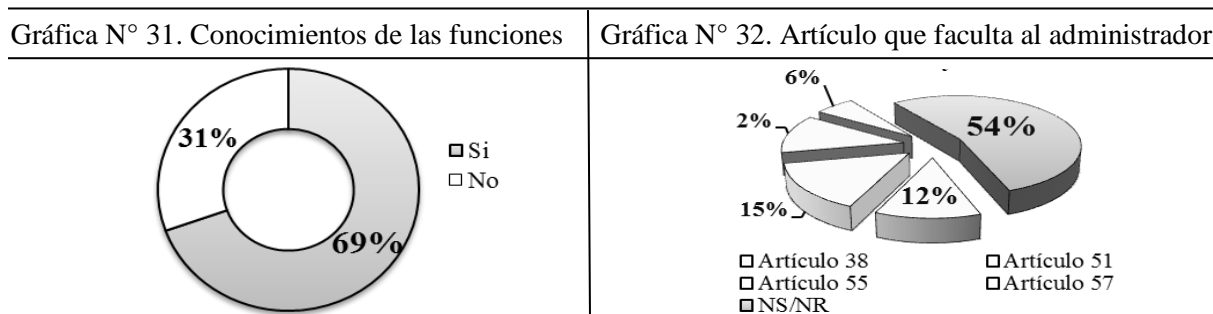
Gráfica N° 30. Manuales que describen las actividades que deben emprender los administradores



Fuente: Administradores en las instituciones residenciales sometidas al régimen de Propiedad Horizontal ubicadas en los estratos socio – económicos 3 y 4 de la ciudad de Cartagena de indias. 2014.

Por tal razón, se puede afirmar, que el cargo de administrador, en general, cuenta con un manual de funciones. Esto es, la mayor parte de los administradores dispone de una guía que detalla las tareas que al interior de la organización deben emprender y así lo han hecho saber quiénes aseguraron contar con esta clase de documento.

Dicho texto, según los gestores que lo identifican o distingue (ver gráfica N° 31), está consignado en la Ley 675 del 2001, capítulo XI, artículo 51, titulado, “*Funciones del administrador*”. El cual señala que el gestor, en esencia, dispone de “*facultades de ejecución, conservación, representación y recaudo*” y sus funciones básicas son aquellas que por cuestiones metodológicas solo se detallan en los anexos de este estudio. Sin embargo, valga decir, que buena parte de los administradores, señalo que desconoce cuál es el artículo de ley que le otorga facultades al administrador de Propiedad Horizontal (ver gráfica N° 32).



Fuente: Administradores en las instituciones residenciales sometidas al régimen de Propiedad Horizontal ubicadas en los estratos socio – económicos 3 y 4 de la ciudad de Cartagena de indias. 2014.

12.2. Departamentalización

Por otra parte, con respecto a la departamentalización, se puede ver que la misma en relación con la administración, es por funciones y así acontece, aunque en mucho menor grado, con otras dependencias dentro de las instituciones objeto del presente análisis.

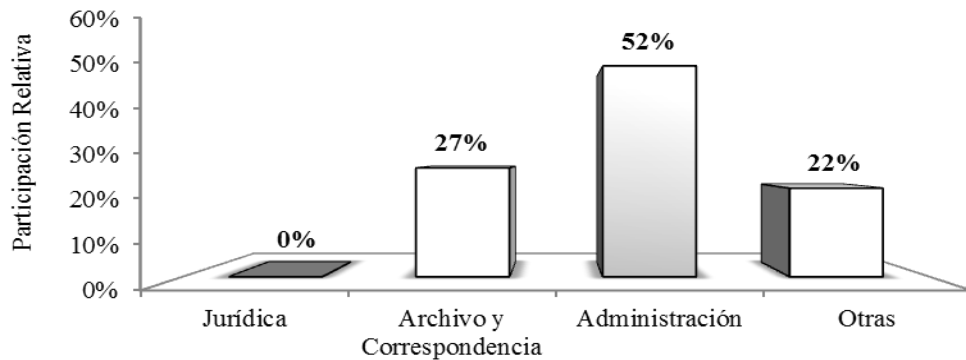
Ello se concluye a partir de los estudios que sobre el tema han planteado (Wehrich & Koontz, 1994, págs. 266-286) y con base en la información suministrada por los administradores de las copropiedades.

- Departamentalización por funciones

A la mayoría de áreas administrativas de las instituciones entrevistadas, *“les asiste una serie de funciones, que hasta cierto punto comparten con otras dependencias”* al interior de sus organizaciones, Así se tiene, según los administradores que *“El manejo de los libros de actas de la Asamblea General, son llevados tanto por el área administrativa como por la de archivo y correspondencia. Aunque cabe anotar, que un departamento se dedica más a realizar esta actividad que el otro.*

Además, ello no quiere decir o no implica desconocer que existen otras áreas al interior de las copropiedades que también se encargan de efectuar la actividad antes citada. Solo que en mayor proporción estas dos dependencias son las que se ocupan de realizar la mencionada tarea, que por lo general, recae en la cabeza del administrador o en una secretaria, asistente o auxiliar de oficina, que apoya estos procesos y ello se puede comprender en la siguiente gráfica.

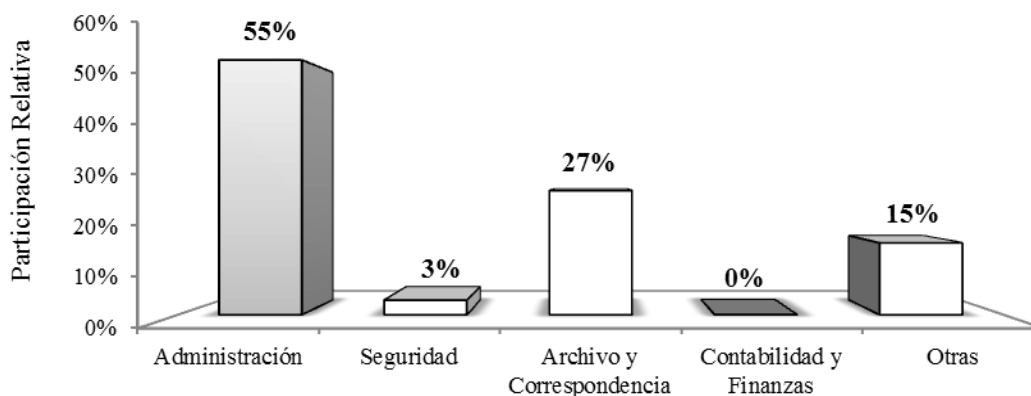
Gráfica N° 33. Dependencia en la que se llevan los libros de actas de la asamblea general



Fuente: Administradores en las instituciones residenciales sometidas al régimen de Propiedad Horizontal ubicadas en los estratos socio – económicos 3 y 4 de la ciudad de Cartagena de indias. 2014.

Similar situación ocurre con el *“manejo de los libros de registros de propietarios, arrendatarios y de los residentes que habitan en vivienda familiar”*, que son igualmente llevados tanto por el área administrativa como por la de archivo y correspondencia y en menor proporción por otras áreas al interior de las copropiedades objeto del presente análisis (ver gráfica N° 34).

Gráfica N° 34. Área que se ocupa del manejo de los libros de registros de propietarios, arrendatarios y de los residentes que habitan en vivienda familiar



Fuente: Administradores en las instituciones residenciales sometidas al régimen de Propiedad Horizontal ubicadas en los estratos socio – económicos 3 y 4 de la ciudad de Cartagena de indias. 2014.

12.3.Relaciones de jerarquía

De otro lado, con respecto a las Relaciones de Jerarquía, se puede decir que pocas son las administraciones que reconocen la presencia de centros de autoridad, de los cuales emana en una línea clara e ininterrumpida la comunicación necesaria dentro de la organización. Es decir, escasos son los administradores que al interior de la organización, identifican las líneas de mando y las de asesoría que vinculan a su dependencia con otras de la misma institución.

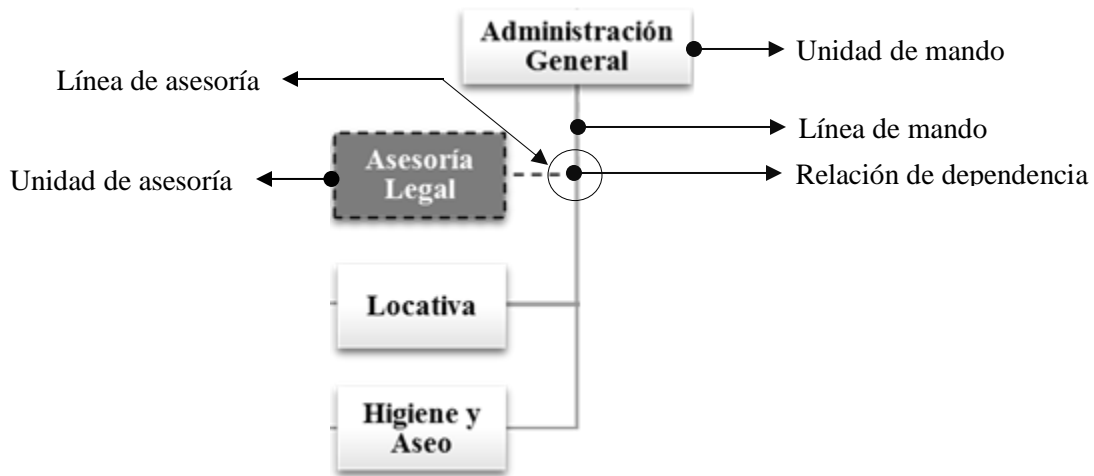
No obstante, quienes advierten la presencia de relaciones de autoridad, señalan que estas “*muestra una cadena de mando, que indica quien depende de quién*”. Esto es, quien controla a quien en la organización. Lo que se corrobora con lo planteado por (Weihrich & Koontz, 1994), quienes expresan que dichas líneas, “*unen en una relación de dependencia a unidades tanto de línea como de asesoría (staff)*”.

Así, en uno de los aparte del organigrama del edificio Adriana Sofia, se observa como la administración contribuye directamente al logro de los objetivos y programas planteados en la organización. De ahí que se encuentre en las unidades de mando.

En cambio, la oficina asesora jurídica interviene indirectamente, aunque de manera importante en la consecución de algunos propósitos, en tanto que brinda asesoría especializada que ayuda a que se materialicen. Por eso, la gente de las unidades de staff se hallan en la cadena de

asesoría, además, “están vinculados bajo una orden de prestación de servicios profesionales, así mismo, se encargan solo de proyectos que pueden ser de corto, mediano o largo plazo y cobran, por llevar a cabo los mismos, no un salario, sino unos honorarios que pueden ser cancelados, antes, durante o después de la ejecución de la labor encomendada” (Vital Sierra, 2014) (ver imagen N°3).

Imagen N° 3. Aparte del organigrama de la administración en el edificio Adriana Sofia



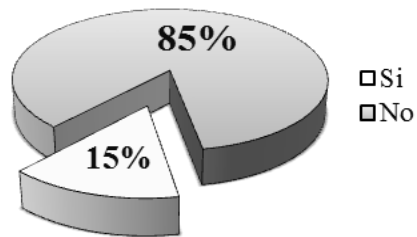
Fuente: Gloria Cecilia Vital Sierra, administradora en el edificio Adriana Sofia 2014

12.4. Organigramas

Por último, llegamos al eje central de la investigación de este apartado, que alude al hecho de identificar si la administración de las instituciones objeto del presente estudio, disponen de una estructura intencional de papeles o de una representación gráfica que indique la forma como están constituidas.

En tal sentido, dando respuesta al anterior interrogante, vemos como la administración de las copropiedades, en cierta medida, disponen un organigrama. Sin embargo, toca decir también, que la gran mayoría de las administraciones, no cuentan con uno. Es decir, de acuerdo con (Carcamo, 1968, pág. 62), no tienen un “esquema que describa de manera dinámica la forma como están conformadas” (ver gráfica N° 35).

Gráfica N° 35. Disponibilidad de organigrama

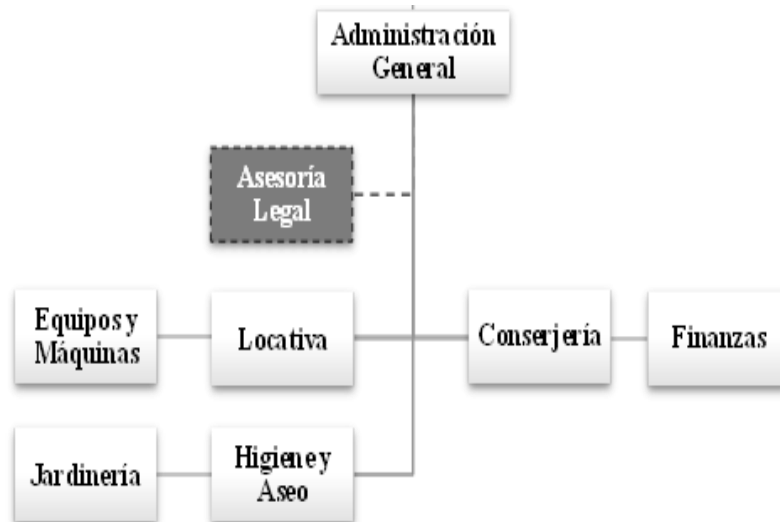


Fuente: Administradores en las instituciones residenciales sometidas al régimen de Propiedad Horizontal ubicadas en los estratos socio – económicos 3 y 4 de la ciudad de Cartagena de indias. 2014.

No obstante lo anterior, hubo quienes manifestaron contar con una estructura formal de papeles y como sustento de lo afirmado, lo anexaron para su análisis en la presente investigación. Aunque valga decir que dicho organigrama, es suministrado por tan solo dos de las administraciones que aseguraron contar con el mismo.

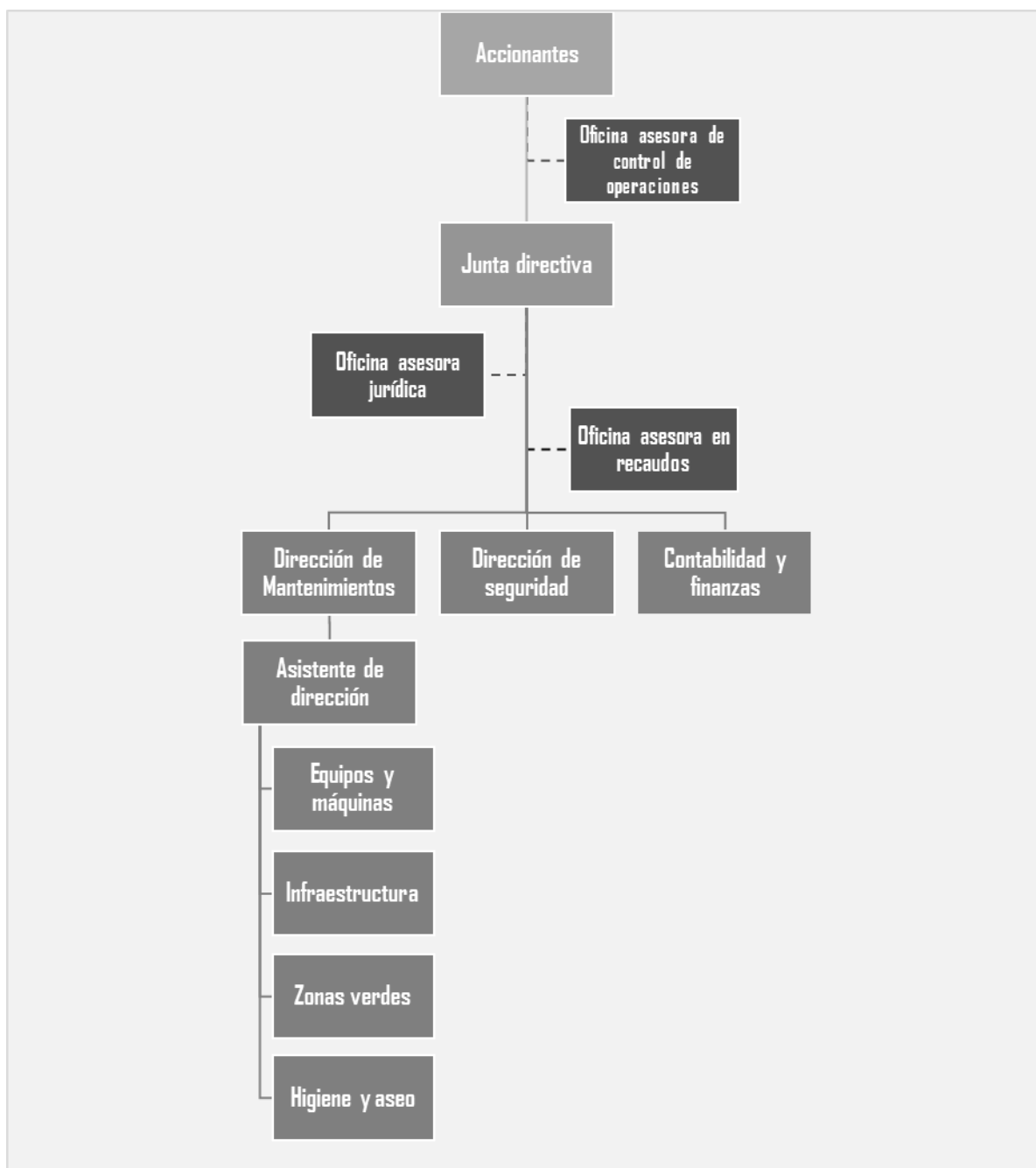
Estos organigramas, representan en forma gráfica, simple y si se quiere también objetiva, la manera como esta estructura la empresa; del mismo modo, señala las unidades y las relaciones funcionales que guardan entre sí los órganos que la componen.

Imagen N° 4. Organigrama de la administración en el edificio Adriana Sofia



Fuente: Gloria Cecilia Vital Sierra, administradora en el edificio Adriana Sofia 2014

Imagen N° 5. Organigrama de la administración en el edificio Sándalo



Fuente: Enith Pérez, presidente de la Junta directiva en el edificio Sándalo 2014

En resumen y para cerrar este capítulo, se puede concluir que en cierto modo los administradores apelan a la división de las tareas. Ello lo hacen, con el fin de que las mismas se hagan conforme a lo establecido en el Manual de Funciones definido para cada cargo.

No obstante, cabe resaltar que al realizar la investigación, se encontró que por lo general solo existen los manuales de funciones que aplican para los administradores, en tanto que el mismo, se encuentra definido por ley de la república. Sin embargo, también se halló en el presente estudio, aunque en mucha menor proporción, aquellos que están definidos para los porteros y aseadores.

Estos Manuales, agrupan las tareas o actividades que debe desarrollar cada trabajador y/o empleado. El cual es ubicado en un área o esfera determinada de acuerdo con el tipo de conocimiento específico que posee. Es decir, de acuerdo con su nivel técnico o profesional, es situado en los departamentos que les son afines, los que por lo general resultan ser el administrativo y el de finanzas y contabilidad. Por ello se concluye, que la departamentalización que se da en las copropiedades es por funciones, pues cuentan con un documento que detalla las actividades que el área debe realizar.

Finalmente, hay que decir que si bien hubo administradores que indicaron cuales son las relaciones de autoridad que se dan al interior de las copropiedades que gestionan. Lo cierto es que fueron más los que expresaron desconocer esa realidad. Sin embargo, los que advierten ese hecho, anexaron como sustento a su afirmación, los organigramas de la administración para que fueran objeto de análisis dentro de la presente investigación. En este caso, fueron tan solo dos los administradores que facilitaron dicho documento. Lo que indica, que fueron más los administradores que señalaron no contar con un organigrama. Es decir, prácticamente la mayoría aseguro no tener uno.

13. FUNCIÓN DE DIRECCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN EN LAS INSTITUCIONES RESIDENCIALES SOMETIDAS AL REEGIMEN DE PROPIEDAD HORIZONTAL

Este capítulo aborda, en primera instancia, el tema relacionado con las técnicas de motivación que utilizan los administradores. En este se resalta, principalmente, aquel incentivo que es utilizado para mejorar el desempeño de los empleados y/o trabajadores. El cual alude a la retroalimentación de las actividades desarrolladas por parte de estos al interior de las copropiedades objeto del presente estudio.

Lugo, en este mismo aparte, se hace alusión a la supervisión de las tareas que están consignadas por ley de la República de Colombia para que sean ejecutadas directamente por el administrador. Esas tareas, por una parte, son realizadas directamente por él y por la otra, son delegadas a empleados que se encuentra debajo de su área de influencia y responsabilidad.

Acto seguido, se hace referencia a la toma de decisiones en grupo, que contempla el hecho de que los administradores someten a estudio, discusión y aprobación de la asamblea general de propietarios, la información especial relacionada con la manera como se encuentra la institución.

Finalmente, se habla en este capítulo, sobre los medios de comunicación que los administradores emplean para mantener informado a los propietarios, empleados, trabajadores y suministradores de servicios y que se reducen, principalmente, a las circulares y en menor medida, al correo electrónico institucional.

13.1. Técnicas de motivación

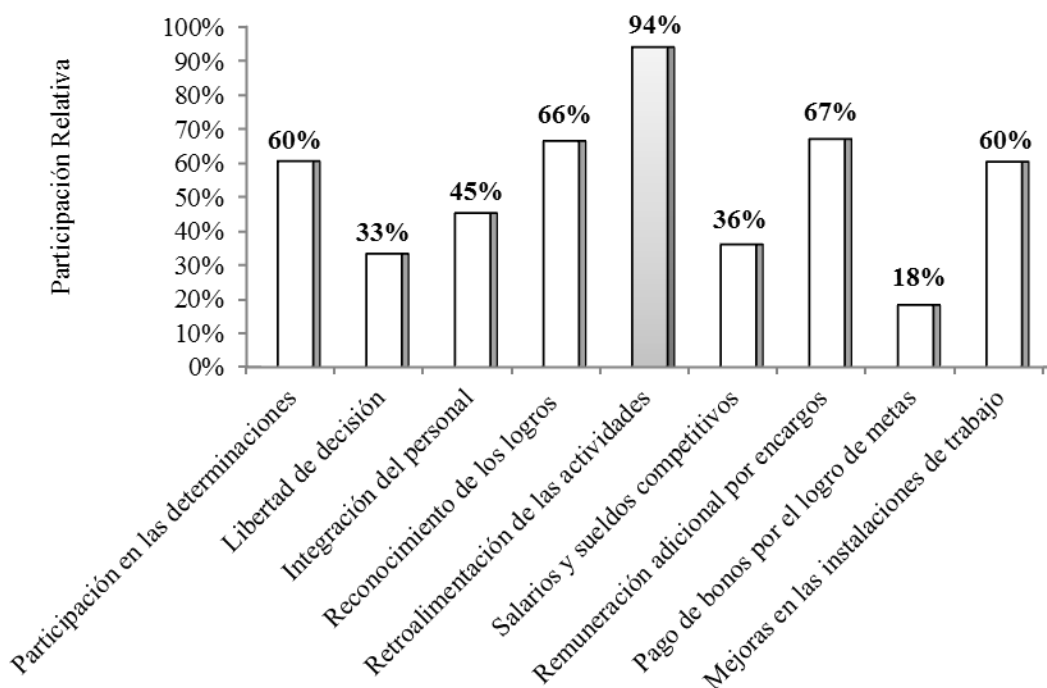
En su inmensa mayoría, los administradores, buscan mejorar el desempeño de los empleados y/o trabajadores. Parra ello, utilizan diversas técnicas de motivación, entre las que sobresale, principalmente, la retroalimentación de las actividades. También los administradores, los motivan, aunque en menor medida, empleando la remuneración adicional por encargos y

reconociéndoles los logros. Finalmente, apelan, aunque no siempre, a la participar en las determinaciones, así como a la mejora de las instalaciones de trabajo.

Ahora bien, existen otras técnicas de motivación que son empleadas por los administradores, con el propósito de aumentar la labor de los empleados y/o trabajadores. Sin embargo, estos métodos de motivación, no son aplicados de manera asidua, debido a que los administradores encuestados, consideran que estos “no aumentan el rendimiento de los empleados y/o trabajadores” (Vital Sierra, 2014)

Así, se encontró dentro de la investigación, aquellas que aluden a proporcionarles a los empleados y/o trabajadores, en su orden, espacios de integración, salarios y sueldos competitivos, libertad de decisión y el pago de bonos por el logro de metas (ver gráfica N° 36).

Gráfica N° 36. Incentivos a los que se recurre para mejorar el desempeño de los trabajadores

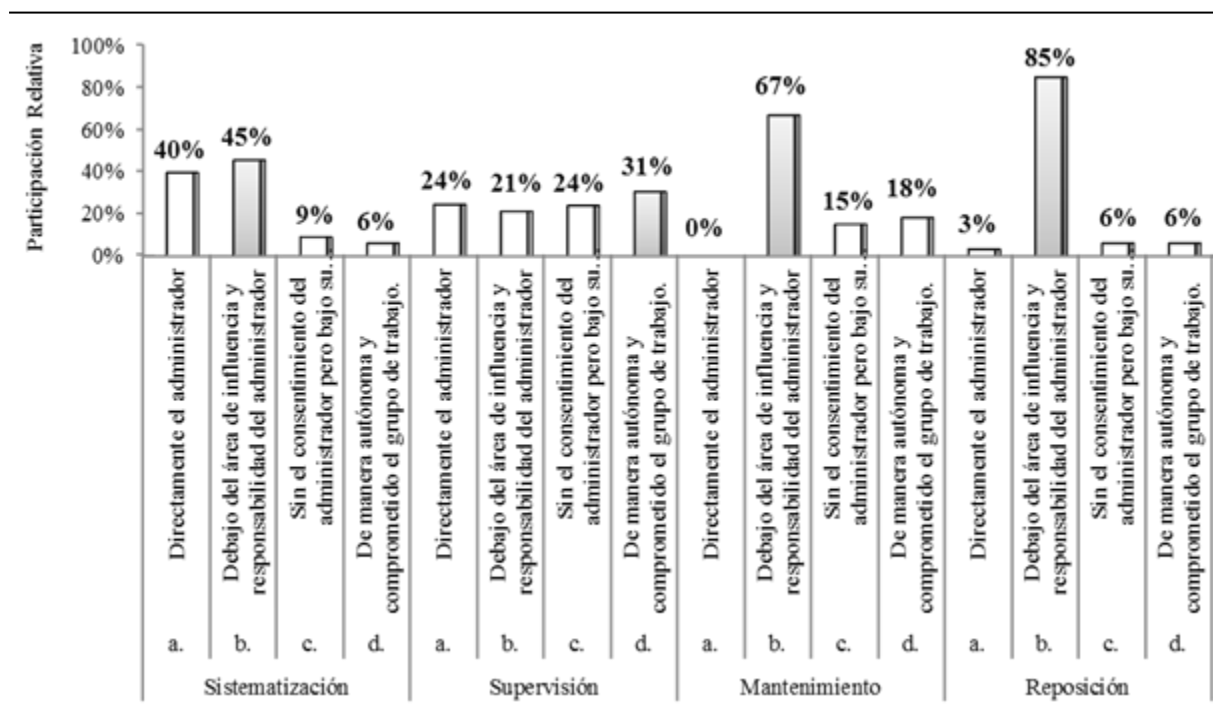


Fuente: Administradores en las instituciones residenciales sometidas al régimen de Propiedad Horizontal ubicadas en los estratos socio – económicos 3 y 4 de la ciudad de Cartagena de indias. 2014.

13.2. Supervisión de las tareas

La forma más común en que los administradores llevan a cabo las actividades relacionadas con los bienes comunes, es bajo su área de influencia y responsabilidad. Es decir, esta actividad es ejecutada por una persona distinta al administrador, que en muchos casos resulta ser su secretaria o los miembros del cuerpo de seguridad o los conserjes. Todos ellos subordinados a él y por tanto, deben rendirle cuenta de las acciones relacionadas con este tema (ver gráfica N° 37).

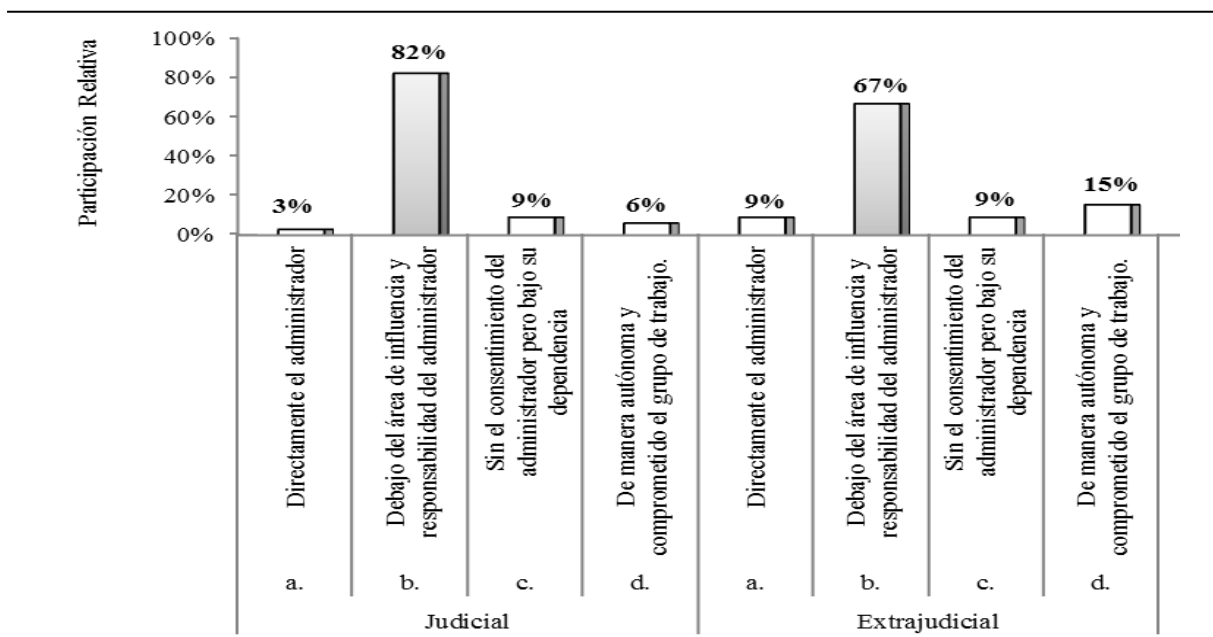
Gráfica N° 37. Forma en la que se lleva a cabo las actividades administrativas relacionadas con los bienes comunes



Fuente: Administradores en las instituciones residenciales sometidas al régimen de Propiedad Horizontal ubicadas en los estratos socio – económicos 3 y 4 de la ciudad de Cartagena de indias. 2014.

Por otra parte, las actividades relacionadas con la representación jurídica de la institución ante la administración de justicia y por fuera de la misma, se lleva a cabo debajo del área de influencia y responsabilidad del administrador. En tal sentido, dicha tarea, la ejecuta un profesional del derecho. El cual, se encuentra supeditado a las órdenes que le imparta el gerente de la institución (ver gráfica N° 38).

Gráfica N° 38. Manera en la que se realiza las tareas administrativas relacionadas con la representación jurídica de la institución ante los estrados judiciales

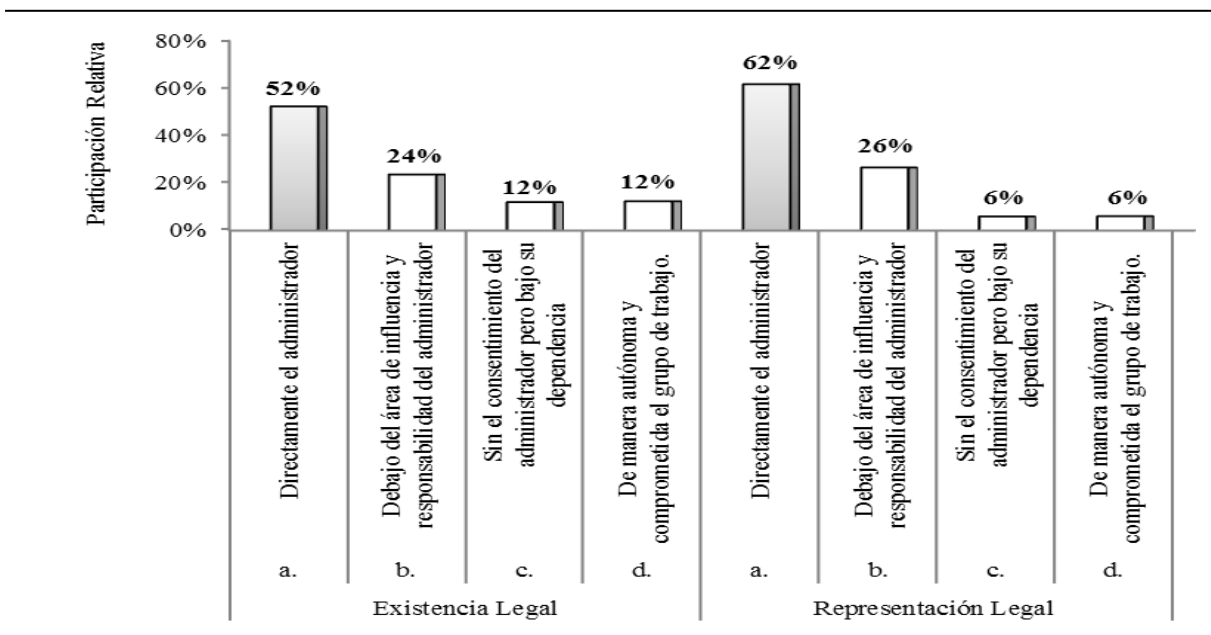


Fuente: Administradores en las instituciones residenciales sometidas al régimen de Propiedad Horizontal ubicadas en los estratos socio – económicos 3 y 4 de la ciudad de Cartagena de indias. 2014.

En lo referente a la representación de la institución antes los entes distritales, es el mismo administrador quien ejecuta directamente esta actividad y si bien se observa que la misma se realiza, en ocasiones, debajo de su área de influencia y responsabilidad, Lo cierto es que el administrador es quien realiza, normalmente, esta función (ver gráfica N°39).

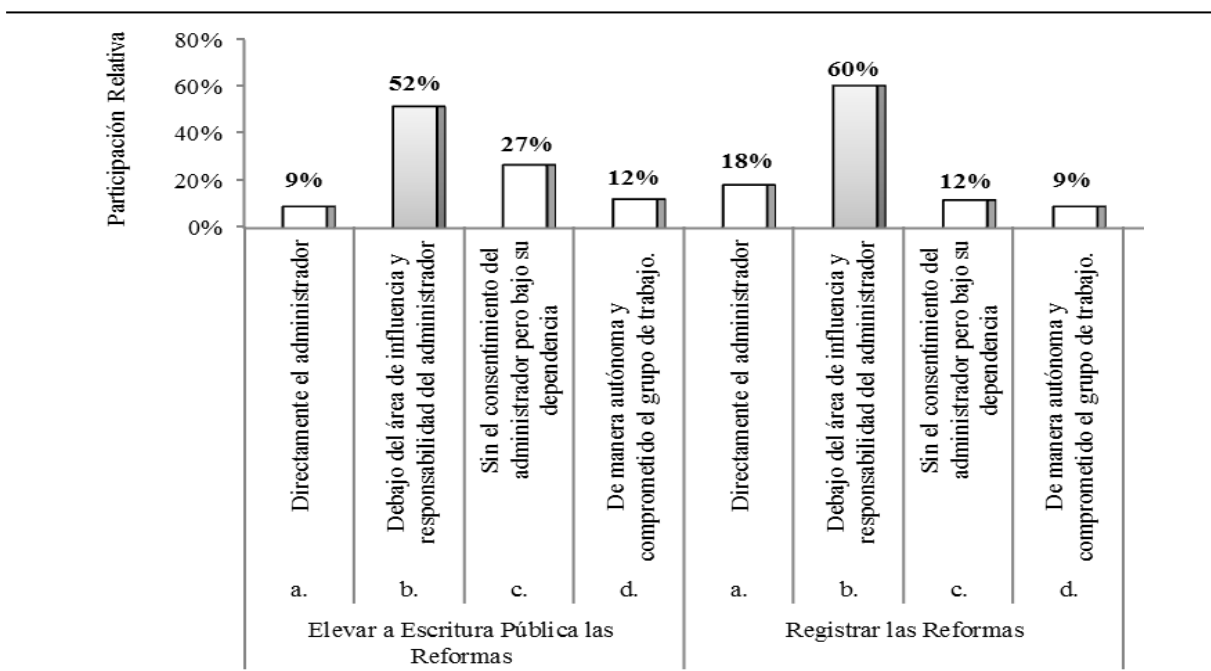
En ese orden de ideas, en cuanto a las tareas relacionado con el reglamento de Propiedad Horizontal. La misma, se realiza debajo del área de influencia y responsabilidad del Administrador. Delegando para tal fin, a un jurista experto en la materia para que se encargue de sacar adelante dicha encomienda. Sin embargo, hay que decir que esta actividad, en ocasiones, la llevan a cabo elementos del grupo de trabajo de manera autónoma y comprometida. Es decir, sin que medie consentimiento alguno del administrador (ver grafica N° 40).

Gráfica N° 39. Manera en la que se realiza las tareas administrativas relacionadas con el reconocimiento de la institución ante los entes distritales



Fuente: Administradores en las instituciones residenciales sometidas al régimen de Propiedad Horizontal ubicadas en los estratos socio – económicos 3 y 4 de la ciudad de Cartagena de indias. 2014.

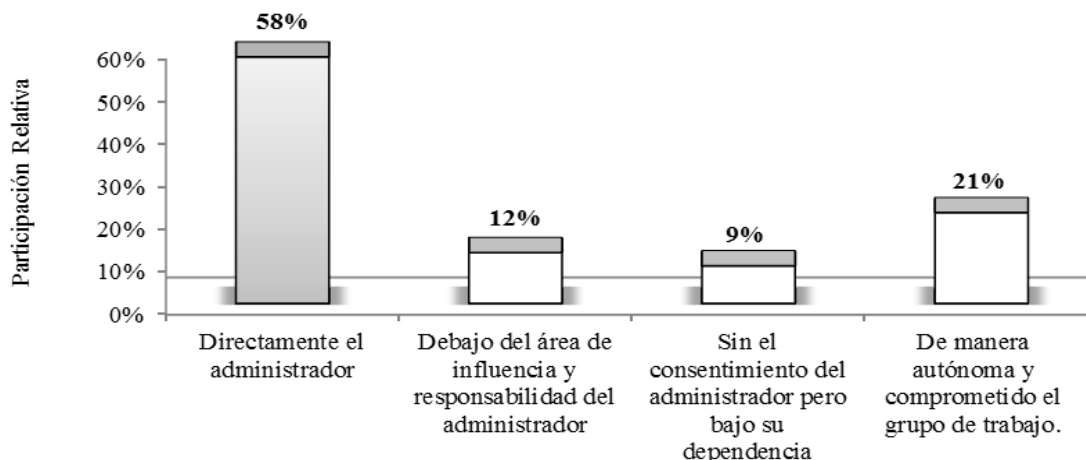
Gráfica N° 40. Manera en la que se realiza las tareas administrativas relacionadas con el reglamento de Propiedad Horizontal



Fuente: Administradores en las instituciones residenciales sometidas al régimen de Propiedad Horizontal ubicadas en los estratos socio – económicos 3 y 4 de la ciudad de Cartagena de indias. 2014.

Por otro lado, con relación a la ejecución de las sanciones impuestas por la Asamblea General, hay que decir que su aplicación recae en cabeza del administrador, en tanto que es una orden dada por parte de los propietarios de la institución. La cual, de acuerdo con (Perez, 2014), “*queda consignada en un documento escrito que presta merito legal*” (ver grafica N°41).

Gráfica N° 41. Manera en la que se realiza las tareas administrativas relacionadas con la ejecución de las sanciones impuestas por la Asamblea General



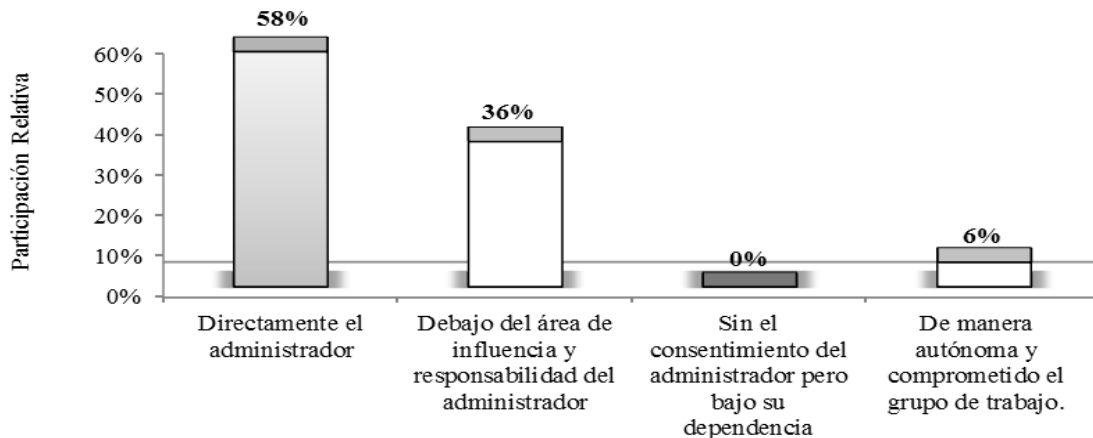
Fuente: Administradores en las instituciones residenciales sometidas al régimen de Propiedad Horizontal ubicadas en los estratos socio – económicos 3 y 4 de la ciudad de Cartagena de indias. 2014.

En cuanto a la expedición de paz y salvo de cuentas con la administración de la institución, se halló, que esta actividad, en ocasiones se ejecuta, debajo del área de influencia y responsabilidad del administrador.

Así pues, quien realiza esta actividad, por lo general, resulta ser una secretaria delegada para cumplir tal fin. Sin embargo, quien en verdad se ocupa de esta actividad es el administrador y así lo indicaron en la presente investigación, quienes aseguraron ejecutar esta labor (ver gráfica N° 42).

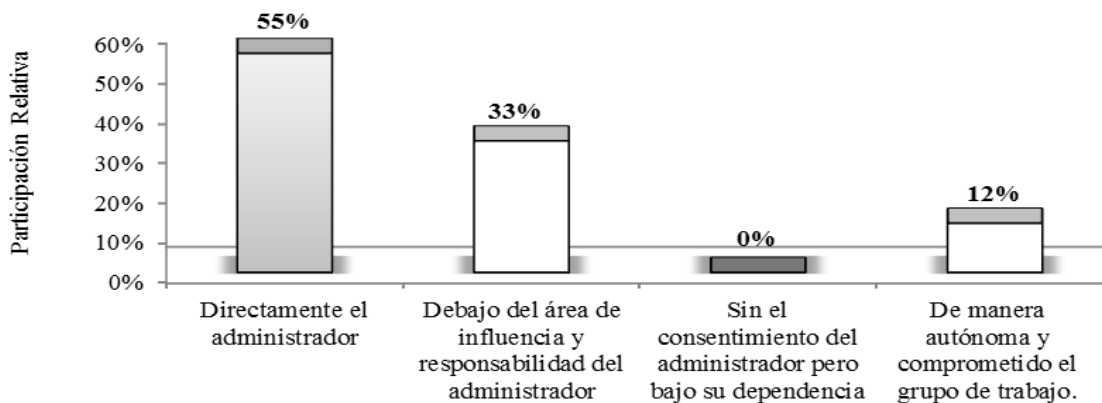
Lo mismo ocurre con el manejo y atención de la correspondencia relativa a la institución, Es decir, el manejo de la misma, lo realiza directamente el Administrador. En efecto, más de la mitad de los administradores señaló llevar a cabo esta labor. Sin embargo, se encontró quienes indicaron lo contrario. Esto es, quienes manifestaron que esta actividad la delegan en su asistente (ver gráfica N° 43).

Gráfica N° 42. Manera en la que se realiza las tareas administrativas relacionadas con la expedición de paz y salvo de cuentas



Fuente: Administradores en las instituciones residenciales sometidas al régimen de Propiedad Horizontal ubicadas en los estratos socio – económicos 3 y 4 de la ciudad de Cartagena de indias. 2014.

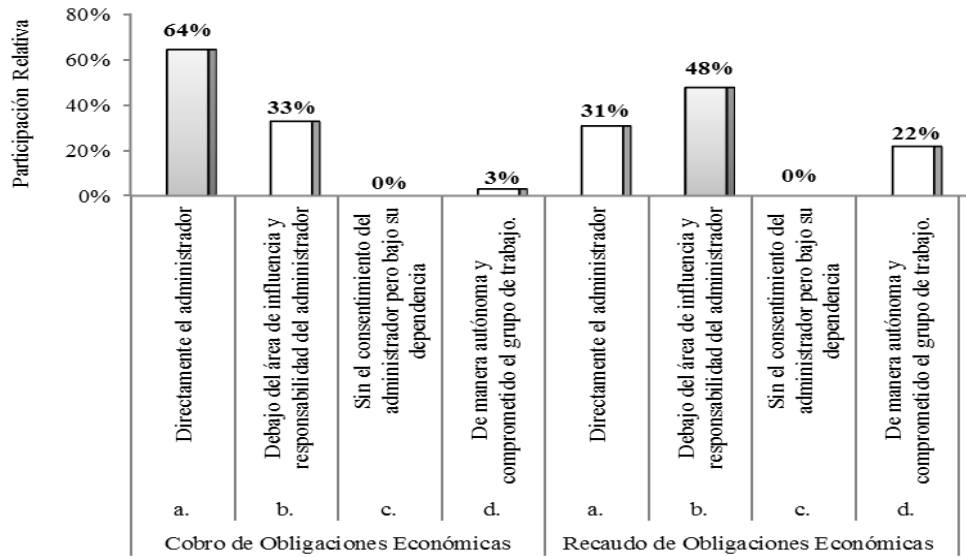
Gráfica N° 43. Manera en la que se realiza las tareas administrativas relacionadas con la atención de la correspondencia



Fuente: Administradores en las instituciones residenciales sometidas al régimen de Propiedad Horizontal ubicadas en los estratos socio – económicos 3 y 4 de la ciudad de Cartagena de indias. 2014.

Por otro parte, las tareas administrativas relacionadas con las expensas comunes, es llevada a cabo, en ciertos casos, directamente por el administrador. En este sentido, él es quien se encarga de cobrar las obligaciones económicas a cargo de los propietarios, arrendatarios o residentes de vivienda familiar en la copropiedad y en otros casos, comisiona dicha tarea, bajo su área de influencia y responsabilidad. Es decir, delega tal función a una entidad financiera o en su defecto la confía a su auxiliar de ofician (ver gráfica N° 44).

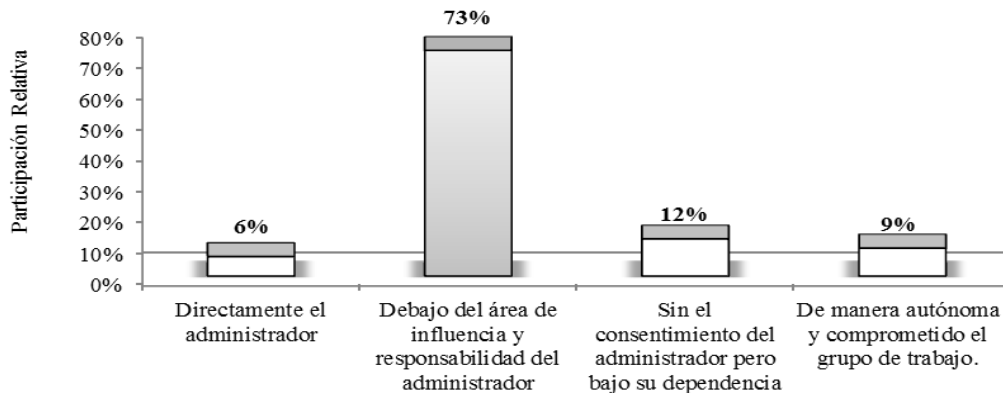
Gráfica N° 44. Manera en la que se realiza las tareas administrativas relacionadas con las expensas comunes



Fuente: Administradores en las instituciones residenciales sometidas al régimen de Propiedad Horizontal ubicadas en los estratos socio – económicos 3 y 4 de la ciudad de Cartagena de indias. 2014.

Por último, las tareas relacionadas con el reclamo judicial de carteras vencidas en la institución, se desarrollan debajo del área de influencia y responsabilidad del administrador, quien para esto caso, confía la labor a un experto en temas legales. El cual, tiene como propósito, emprender acciones necesarias en contra de aquellos deudores de obligaciones económicas tanto ordinario como extraordinario de administración (ver gráfica N° 45).

Gráfica N° 45. Manera en la que se realiza las tareas administrativas relacionadas con el reclamo judicial de carteras vencidas

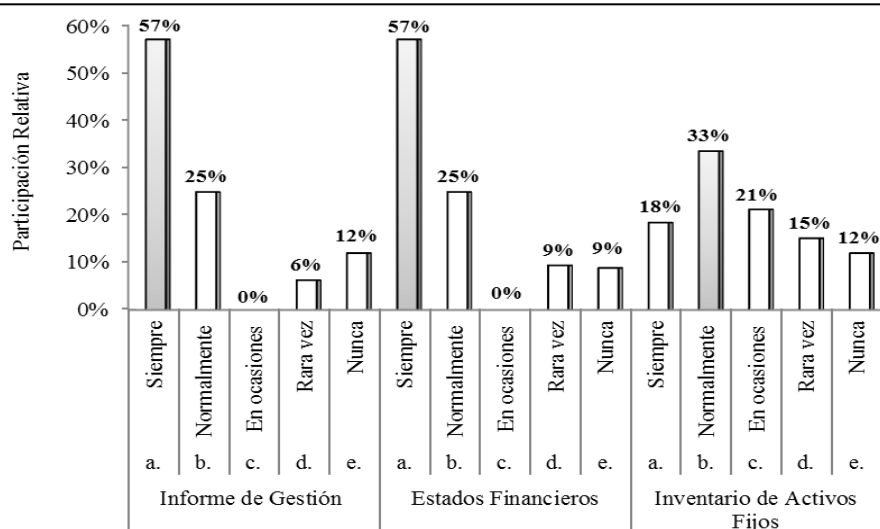


Fuente: Administradores en las instituciones residenciales sometidas al régimen de Propiedad Horizontal ubicadas en los estratos socio – económicos 3 y 4 de la ciudad de Cartagena de indias. 2014.

13.3. Toma de decisiones en grupo

En general, los administradores reportan para su análisis, discusión y aprobación de la asamblea general, la información especial relacionada con el estado de la institución. Dicha información se compone por: el informe de gestión, los estados financieros y el inventario de activos fijos y ello se puede ver en la gráfica N° 46.

Gráfica N° 46. Medida en la que se somete a aprobación de la Asamblea General, la información especial relacionada con el estado de la institución

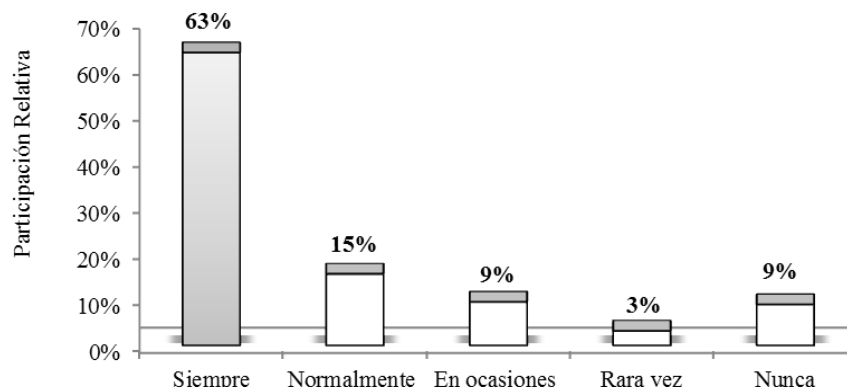


Fuente: Administradores en las instituciones residenciales sometidas al régimen de Propiedad Horizontal ubicadas en los estratos socio – económicos 3 y 4 de la ciudad de Cartagena de indias. 2014.

Lo mismo ocurre con los proyectos de presupuestos. Es decir, el administrador los presenta a la asamblea general de propietarios, con el fin de que se estudien, se debatan y posterior se aprueben en la medida que cumplan con los requisitos mínimos exigidos por este órgano rector (ver gráfica N° 47).

De lo contrario, según (Vital Sierra, 2014), “*son devueltos hasta tanto colmen las expectativas de los accionantes. No sin antes solicitarle al administrador, que proceda a hacer las correcciones del caso. Ello con el propósito que sean presentados nuevamente para su aprobación*”.

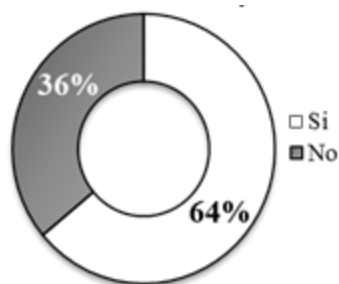
Gráfica N° 47. Medida en la que se somete aprobación de la Asamblea General los proyectos de presupuesto



Fuente: Administradores en las instituciones residenciales sometidas al régimen de Propiedad Horizontal ubicadas en los estratos socio – económicos 3 y 4 de la ciudad de Cartagena de indias. 2014.

Finalmente, los administradores, cuando la necesidad lo amerita, solicitan autorización a la asamblea general para iniciar acciones legales en contra de aquellos propietarios, arrendatarios y/o residentes deudores de obligaciones económicas.

Gráfica N° 49. Autorización a la Asamblea General para iniciar el cobro judicial de obligaciones económicas adeudadas por parte de propietarios u ocupantes de bienes de dominio particular de la institución



Fuente: Administradores en las instituciones residenciales sometidas al régimen de Propiedad Horizontal ubicadas en los estratos socio – económicos 3 y 4 de la ciudad de Cartagena de indias. 2014.

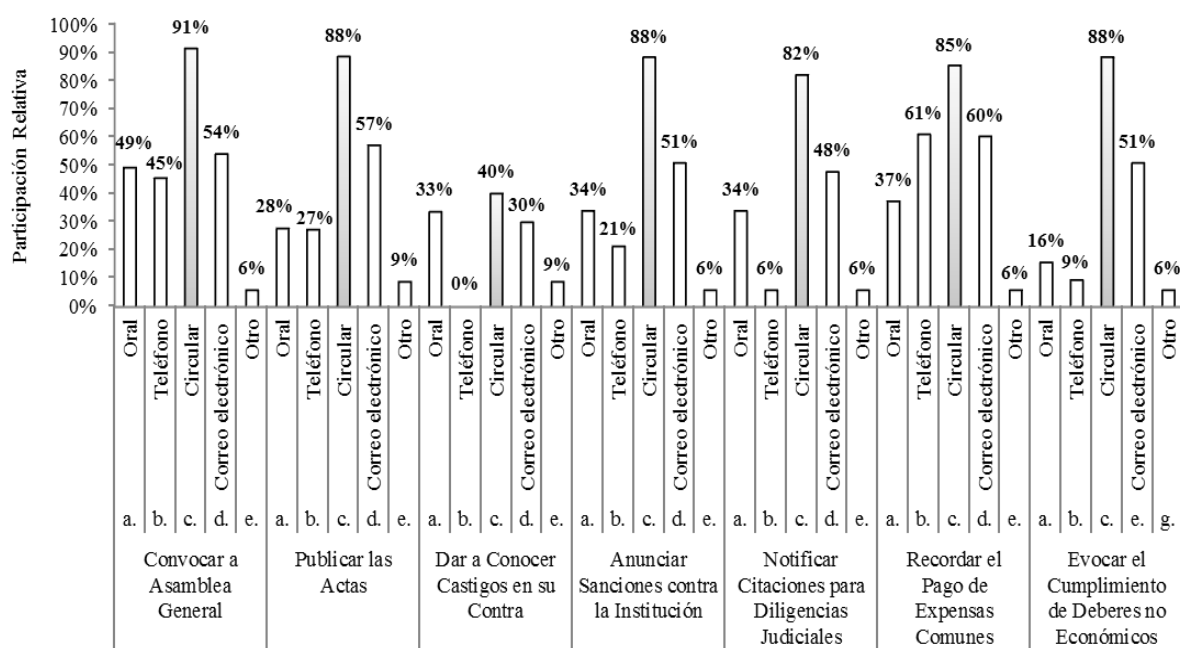
Así las cosas, se puede decir, que los administradores deben someter a estudio, discusión y aprobación de la asamblea general la información especial relacionada con el estado de la copropiedad. Ello lo hacen, debido a que no puede aprobar de manera unilateral dicha información. De hecho, necesitan del obligatorio consenso de los dueños de la institución para saber si los datos reportados cumplen con las expectativas establecidas.

13.4. Medios de comunicación

El común de los administradores utiliza el medio escrito. El cual, le permite mantener informado a los dueños de la institución, a los empleados y/o trabajadores y a los suministradores de servicio de la copropiedad, con relación a los sucesos que se generan producto del quehacer diario dentro de la institución (ver gráfica N° 50).

En tal sentido, los administradores, se apoyan en las circulares y en menor proporción emplea el correo electrónico. Los cuales, les permite comunicar actividades de dirección, que en palabras de los administradores son: “*convoca a Asamblea General, publicar las actas, dar a conocer castigos en su contra, anunciar sanciones contra la institución, notificar citaciones para diligencias judiciales, recordar el pago de expensas comunes y evocar el cumplimiento de deberes no económicos*”.

Gráfica N° 50. Medios de información que se utilizan para comunicar funciones de dirección



Fuente: Administradores en las instituciones residenciales sometidas al régimen de Propiedad Horizontal ubicadas en los estratos socio – económicos 3 y 4 de la ciudad de Cartagena de indias. 2014.

En resumen, se puede decir, que de las actividades de dirección que realizan los administradores, se destaca, en principio, el hecho de que la mayor parte de ellos le de incentivos a sus empleados y/o trabajadores con el propósito de aumentar su desempeño laboral. En tal sentido, los motivadores aluden al reconocimiento público y simbólico de lo que significa su trabajo dentro del logro de los objetivos propuestos al interior de la institución.

Lo anterior, se corresponde además, con el hecho de que buena parte de los administradores asumen las funciones que le son atribuidas por Ley de la Republica y procuran participar o hacer más democrática el desarrollo de las mismas. Es decir, son directores no tanto del tipo autoritario sino del tipo democrático, toda vez que saben cuáles son sus funciones, pero procuran, en muchos casos, someterlas a consensos.

Es así como la toma de decisiones queda abierta no solo a la opinión de los subordinados, sino a la de los Comités. Los cuales juegan un papel importante al momento de tomarlas, pues los administradores consultan las mismas o las someten a la aprobación del alto mando; muchas veces por escrito y otra veces solo llevando propuestas o proyectos que quedan expuestos a la deliberación.

No obstante ello, valga decir que si bien el administrador generalmente somete a discusión las decisiones que afectaran a la institución, casi nunca cuenta con personas que apoyen otros aspectos relacionados con los lineamientos que proporciona la Ley de propiedad Horizontal, por lo cual, termina asumiendo facetas que no son propias de su perfil.

Ese es el caso de las copropiedades que no cuentan con un contador, una secretaria, un asesor legal, revisor fiscal, etc. En ellas, al administrador le toca asumir esas funciones, pese a que no está preparado para hacerlo. De ahí, que los administradores se caractericen por democratizar la función administrativa que afecta a los propietarios, arrendatarios, residentes de vivienda familiar, entre otros actores del sistema.

Por último, se puede notar que todo lo relacionado con la circulación de la información, para acordar las actividades programadas por el administrador, se utiliza por lo general, el medio escrito en físico y el virtual.

14. INDICADORES QUE SE UTILIZAN PARA CONTROLAR EL DESARROLLO DE LAS ACCIONES ADMINISTRATIVAS EN LAS INSTITUCIONES RESIDENCIALES SOMETIDAS AL REGIMEN DE PROPIEDAD HORIZONTAL

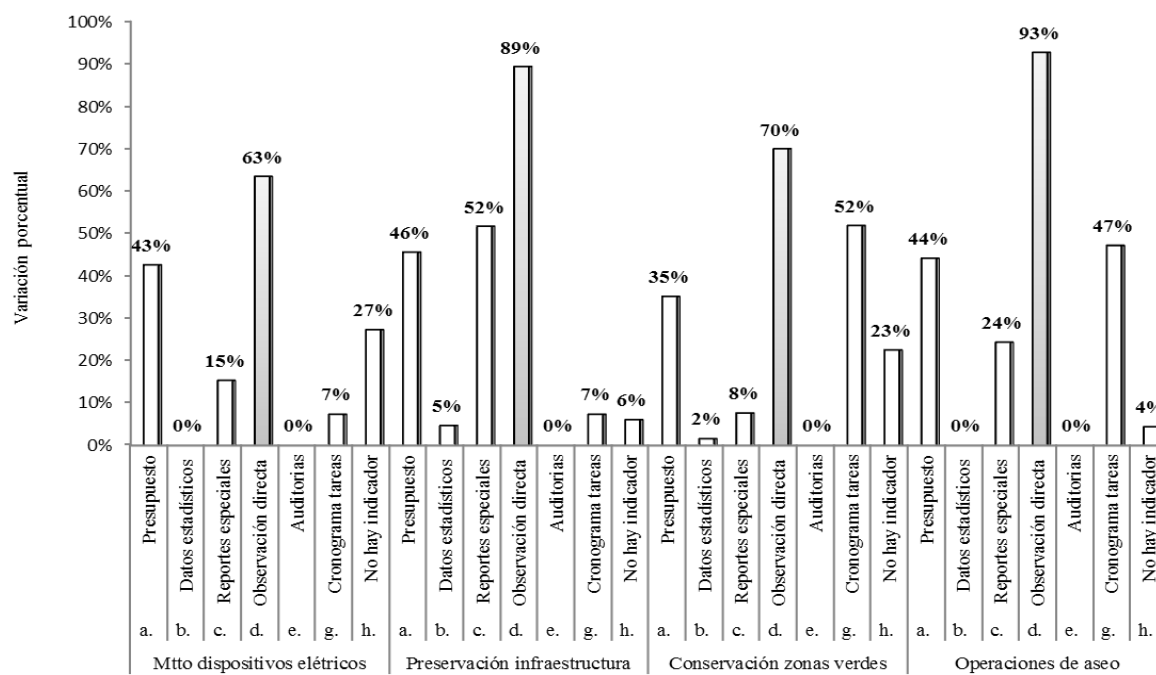
En este aparte se observa que en general, los administradores para controlar el desarrollo de los programas y objetivos planteados, utilizan, los dispositivos tradicionales de control no presupuestario, tales como la observación directa, los informes especiales y los datos estadísticos y en menor medida, recurren al presupuesto, en este caso de ingresos y de gastos.

14.1. Dispositivos tradicionales de control no presupuestario

- Observación directa

El común de los administradores se apoya en la observación directa para controlar el desarrollo de la mayoría de programas proyectados (ver gráfica N°.51).

Gráfica N° 51. Instrumentos que se usan para controlar el desarrollo de los programas proyectados



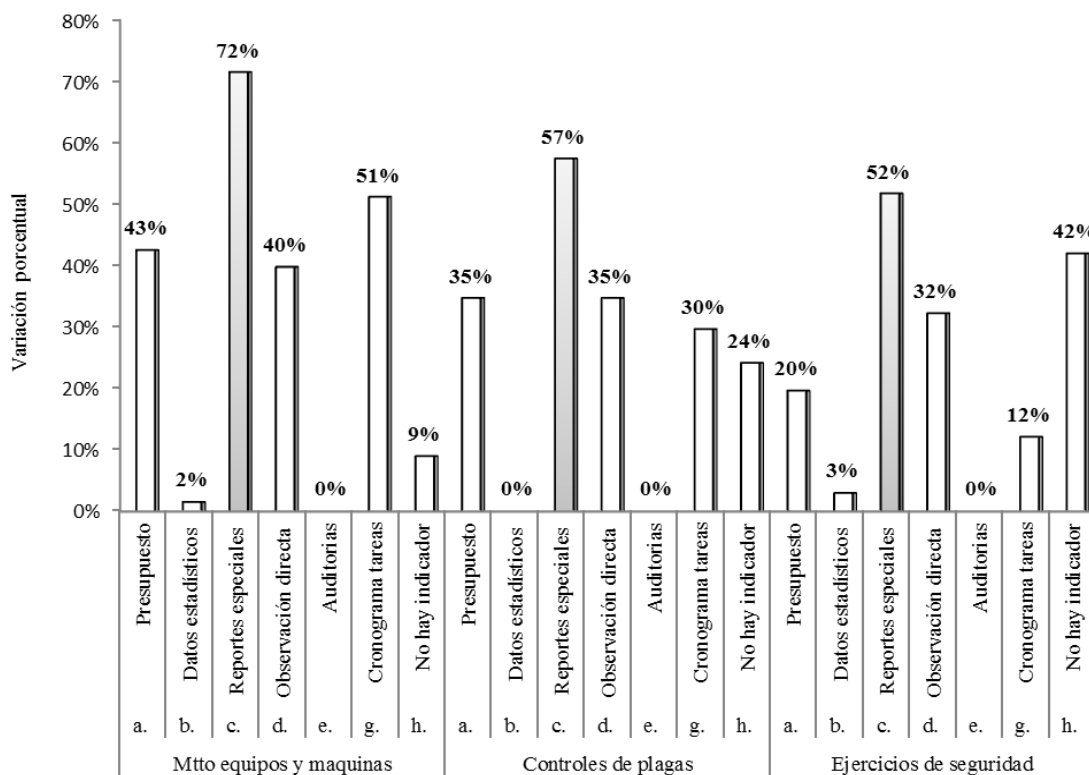
Fuente: Administradores en las instituciones residenciales sometidas al régimen de Propiedad Horizontal 2014

En efecto, los administradores, en buena parte, utilizan la observación directa para constatar que se esté desarrollando, los “*mantenimientos relacionados con los dispositivos eléctricos, la conservación de la infraestructura, la preservación de las zonas verdes y las operaciones de aseo*” Es decir, según ellos, “*hacen rodas para comprobar que los trabajadores encargados de ejecutar las actividades programadas, están llevando a cabo las mismas sin mayores contratiempos*” o como dice (Vital Sierra, 2014), “*se emprenden caminatas, alrededor de los lugares donde se ejecutaron dichas actividades, con el fin, de confirmar que las mismas se desarrollaron sin ninguna novedad.*”

- Informes especiales

La mayoría de los administradores, emplean los informes especiales para verificar el desarrollo de ciertos programas planteados (ver gráfica N°.52)

Gráfica N° 52. Instrumentos que se usan para controlar el desarrollo de los programas proyectados



Fuente: Administradores en las instituciones residenciales sometidas al régimen de Propiedad Horizontal 2014

Es así, como los administradores, también utilizan los informes especiales para saber que se están ejecutando los *“mantenimientos de equipos y maquinas, así como, los trabajos de fumigación y los ejercidos en seguridad”*. Estos informes, aluden, en palabras de los administradores, a *“reportes orales solicitados por teléfono a los obreros encargados de realizar estas tareas”* o a escritos, que según (Vital Sierra, 2014), debe contar con lo siguiente:

“.....fecha y hora en que se ejecutó la actividad o se presentó la novedad; quien fue el responsable de llevarla a cabo o quien se encontraba presente en el momento de los hechos; para quien se realizó la labor; como se encontraban los equipos y las maquinas así como las instalaciones en el momento en que ocurrieron los acontecimiento; que tipo de trabajo se efectuó o que evento sucedió y que recomendaciones o sugerencias propuso”.....

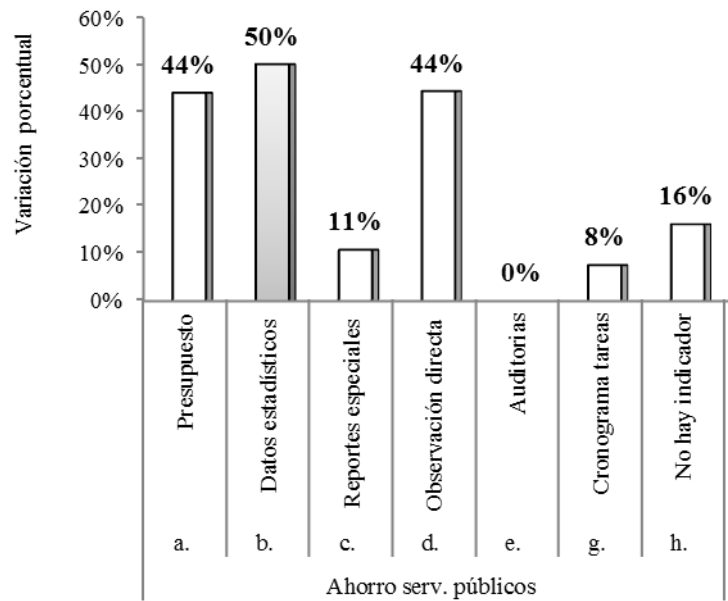
Este informe o estos informes, como lo expresa la administradora antes citada, *“por lo general reposan en la bitácora del personal de seguridad”*. La cual, registra todos aquellos sucesos que han acaecido y que son *“utilizados como soportes, en un nuevo informe que el administrador posteriormente pone en conocimiento de la comunidad cuando las necesidades lo ameritan”* (Vital Sierra, 2014)

- Datos estadísticos

En buen número, los administradores, se basan en datos estadísticos para determinar el comportamiento de los objetivos, que en este caso, resulta ser aquel excepcional propósito que se mencionó en el segundo capítulo y que los gestores dieron a conocer en su momento como: *“mantener por debajo de lo presupuestado, los valores que se paga por concepto de servicios públicos”*

Este objetivo, en palabras de (Perez, 2014), se mide recurriendo a *“los datos detallados que arrojan los recibos tanto de agua como de energía”*. Los cuales reflejan, entre otras cosas, el consumo histórico y la tendencia que llevan. De ahí, que en la práctica, lo que se controle sea *“el uso que los empleados y trabajadores hacen de los mismos”* (Perez, 2014).

Gráfica N° 53. Instrumentos que se usan para controlar el desarrollo de los objetivos planteados



Fuente: Administradores, en las instituciones residenciales sometidas al régimen de Propiedad Horizontal, ubicadas en los estratos 3 y 4, 2014

14.2. Presupuesto

En cierta medida, los administradores, utilizan los presupuestos como herramienta de control. De hecho, se apoyan, por una parte, en el de ingresos para determinar el nivel de liquidez de la empresa y por la otra, en el de egresos, para medir el grado de ejecución presupuestal.

- Presupuesto de ingresos

Hasta cierto punto, los administradores, utilizan el presupuesto de ingresos como indicador que ayuda a identificar, en principio, el valor total que debe entrar a las arcas de la copropiedad durante determinado periodo. Este valor, en palabras de (Perez, 2014), “sirve de medida, para comparar el ingreso esperado contra el real y a partir de los resultado que ello arroje precisar, si hubo o no liquidez”

En tal sentido, para ilustrar mejor el tema, se anexan algunos presupuestos de ingresos que fueron proporcionados por unos administradores que expresaron utilizar el mismo como instrumento de control.

Imagen N° 6. Presupuesto de ingresos, conjunto residencial San Juan

CONJUNTO RESIDENCIAL SAN JUAN PROYECTO PRESUPUESTO PERIODO DE ENERO A DICIEMBRE 2013				
INGRESOS		VR CUOTA	PRESUPUESTO	PORCENTAJE
EXPENSAS COMUNES	(353 apartamentos) 1er SEMES	67.000	141.906.000	45,17%
EXPENSAS COMUNES	(353 apartamentos) 2do SEMES	70.000	148.260.000	47,19%
EXPENSAS COMUNES	tipo A (5 apartamentos)1 er semes	132.000	3.960.000	1,26%
EXPENSAS COMUNES	tipo A (5 apartamentos)2do semes	138.000	4.140.000	1,32%
EXPENSAS COMUNES	tipo B (2 apartamentos)1er semes	99.500	1.194.000	0,38%
EXPENSAS COMUNES	tipo B (2 apartamentos)2do semes	104.000	1.248.000	0,40%
AREAS COMUNES			2.444.000	0,78%
OTROS : FINANCIEROS Y RECUPERACIONES			11.000.000	3,50%
TOTAL INGRESOS			314.152.000	100%

Fuente: José Javier Samacarit, administrador, en el conjunto residencial San Juan, ubicado en el estrato 3, 2014

Imagen N° 7. Presupuesto de ingresos, edificio Paseo Real

PRESUPUESTO 2013 EDIFICIO PASEO REAL			
INGRESOS			
Antena tigo	1		
Cuota APTM GDE	6	\$725.00	\$725.000
Cuota APTM PEQ	3	\$150.000	\$900.000
Cuota locales	5	\$120.000	\$360.000
Parqueaderos	2	\$60.000	\$300.000
Terraza pollos	1	\$90.000	\$180.000
		\$100.000	\$100.000
			\$2.565.000

A partir del mes de Septiembre de 2013

Fuente: Nancy Joaqui, administradora, en el edificio Paseo Real, ubicado en el estrato 3, 2014

Imagen N° 8. Presupuesto de ingresos, edificio Adriana Sofia

PRESUPUESTO DE INGRESOS MAYO DE 2014 A FEBRERO DE 2015 DEL EDIFICIO ADRIANA SOFIA							
Coeficientes de Propiedad						Cuota Ordinaria	
Apartamento			Parqueadero			Total	Año 2014
No.	m ²	Coef.	PA	m ²	Coef.	Coef.	Incremento 18%
101	71,43	2,364%	3	13,05	0,432%	2,796%	\$ 218.000
102	83,53	2,764%	4	13,05	0,432%	3,196%	\$ 245.000
103	63,49	2,101%	5	13,05	0,432%	2,533%	\$ 200.000
104	63,49	2,101%	6	13,05	0,432%	2,533%	\$ 200.000
201	82,26	2,720%	24	12,40	0,410%	3,130%	\$ 245.000
202	63,79	2,111%	8	13,05	0,432%	2,543%	\$ 200.000
203	63,73	2,109%	9	13,20	0,437%	2,546%	\$ 200.000
204	83,85	2,775%	10	15,15	0,501%	3,276%	\$ 245.000
205	84,09	2,783%	11	15,20	0,503%	3,286%	\$ 245.000
206	61,96	2,051%	12	19,80	0,655%	2,706%	\$ 191.000
207	62,04	2,053%	14	12,50	0,414%	2,467%	\$ 191.000
208	86,44	2,861%	15	12,50	0,414%	3,275%	\$ 251.000
301	82,26	2,722%	16	12,50	0,414%	3,136%	\$ 245.000
302	63,79	2,111%	17	12,50	0,414%	2,525%	\$ 200.000
303	63,73	2,109%	18	13,35	0,442%	2,551%	\$ 200.000
304	83,85	2,775%	19	14,35	0,475%	3,250%	\$ 245.000
305	84,09	2,783%	20	13,85	0,458%	3,241%	\$ 245.000
306	61,96	2,051%	21	14,30	0,473%	2,524%	\$ 191.000
307	62,04	2,053%	22	19,20	0,635%	2,688%	\$ 191.000
308	86,44	2,861%	23	12,40	0,410%	3,271%	\$ 251.000
401	93,81	3,105%	7	13,05	0,432%	3,537%	\$ 271.000
402	64,43	2,132%	25	12,40	0,410%	2,542%	\$ 200.000
403	64,43	2,123%	26	12,40	0,410%	2,533%	\$ 200.000
404	93,98	3,112%	1 y 2	26,75	0,885%	3,997%	\$ 305.000
405	70,30	2,327%	27	12,40	0,410%	2,737%	\$ 212.000
406	70,30	2,270%	28	12,40	0,410%	2,680%	\$ 212.000
407	93,86	3,106%	29	12,40	0,410%	3,516%	\$ 271.000
408	61,77	2,044%	30	12,40	0,410%	2,454%	\$ 191.000
409	61,76	2,044%	31	12,40	0,410%	2,454%	\$ 191.000
410	93,82	3,105%	32	12,40	0,410%	3,515%	\$ 271.000
411	70,43	2,331%	33	12,40	0,410%	2,741%	\$ 212.000
412	70,63	2,337%	34	12,35	0,409%	2,746%	\$ 212.000
L.1A	31,10	1,029%	NA	0,00	0,000%	1,029%	\$ 86.000
L.1B	20,07	0,664%	NA	0,00	0,000%	0,664%	\$ 67.000
L.2	80,91	2,678%	NA	0,00	0,000%	2,678%	\$ 146.000
L.3	67,13	2,222%	NA	0,00	0,000%	2,222%	\$ 126.000
2.567		84,89%	442	14,63%	99,52%	\$ 7.572.000	

Fuente: Gloria Cecilia Vital Sierra, administradora, en el edificio Adriana Sofia, ubicado en el estrato 3, 2014

Imagen N° 9. Presupuesto de ingresos, conjunto residencial Santo Domingo – II etapa

PROYECTO COPROPIEDAD CONJUNTO SANTO DOMINGO II ETAPA
PRESUPUESTO DE GASTOS PARA EL AÑO 2014

APARTAMENTOS		COEFICIENTES	COEFICIENTE PARQUEADERO	COEFICIENTE A.C LOCALES	COEFICIENTE TOTAL	CUOTA 2013	CUOTA AÑO 2014	CUOTA REDONDEADA
APTO	201	1,00	0,22		1,22	146.000	161.206	161.000
APTO	202	1,00			1,00	120.000	132.136	132.000
APTO	203	1,00	0,22		1,22	146.000	161.206	161.000
APTO	204	1,00			1,00	120.000	132.136	132.000
APTO	205	1,00			1,00	120.000	132.136	132.000
APTO	206	1,00			1,00	120.000	132.136	132.000
APTO	207	0,88			0,88	105.000	116.279	116.000
APTO	208	0,8800			0,88	105.000	116.279	116.000
APTO	209	2,0000			2,00	240.000	264.272	264.000
APTO	210	2,2100			2,21	254.000	292.020	292.000
APTO	211	1,0000	0,22		1,22	146.000	161.206	161.000
APTO	212	1,0000			1,00	120.000	132.136	132.000
APTO	213	1,0000			1,00	120.000	132.136	132.000
APTO	214	1,0000			1,00	120.000	132.136	132.000
APTO	215	1,0000			1,00	120.000	132.136	132.000
APTO	216	1,0000			1,00	120.000	132.136	132.000
APTO	217	1,0000			1,00	120.000	132.136	132.000
APTO	218	1,0000			1,00	120.000	132.136	132.000
APTO	219	1,0000			1,00	120.000	132.136	132.000
APTO	301	1,0000			1,00	120.000	132.136	132.000
APTO	302	1,0000			1,00	120.000	132.136	132.000
APTO	303	1,0000			1,00	120.000	132.136	132.000
APTO	304	1,0000			1,00	120.000	132.136	132.000
APTO	305	1,0000	0,22		1,22	146.000	161.206	161.000
APTO	306	1,0000			1,00	120.000	132.136	132.000
APTO	307	1,7750	0,22		2,00	294.000	322.885	323.000
APTO	308	1,7750			1,78	253.000	277.857	278.000
APTO	309	2,0000			2,00	240.000	264.272	264.000
APTO	310	2,2100	0,22		2,43	291.000	321.090	321.000
APTO	311	1,0000			1,00	120.000	132.136	132.000
APTO	312	1,0000	0,22		1,22	146.000	161.206	161.000
APTO	313	1,0000			1,00	120.000	132.136	132.000
APTO	314	1,0000			1,00	120.000	132.136	132.000
APTO	315	1,0000	0,22		1,22	120.000	161.206	161.000
APTO	316	1,0000			1,00	120.000	132.136	132.000
APTO	317	1,0000			1,00	120.000	132.136	132.000
APTO	318	1,0000			1,00	120.000	132.136	132.000
APTO	319	1,0000			1,00	120.000	132.136	132.000
APTO	401	0,6500			0,65	194.000	213.060	213.000
APTO	402	1,0000	0,22		1,22	146.000	161.206	161.000
APTO	403	1,0000			1,00	120.000	132.136	132.000
APTO	404	1,0000			1,00	120.000	132.136	132.000
APTO	405	1,0000	0,22		1,22	146.000	161.206	161.000
APTO	406	1,0000			1,00	120.000	132.136	132.000
APTO	407	2,2200	0,22		2,44	419.000	460.166	460.000
APTO	408	2,0100	0,22		2,23	308.000	338.261	338.000
APTO	409	1,0000			1,00	120.000	132.136	132.000
APTO	410	1,0000			1,00	120.000	132.136	132.000
APTO	411	1,0000			1,00	120.000	132.136	132.000
APTO	412	1,0000			1,00	120.000	132.136	132.000
APTO	413	1,0000	0,22		1,22	146.000	161.206	161.000
APTO	414	1,0000			1,00	120.000	132.136	132.000
APTO	415	1,0000			1,00	120.000	132.136	132.000
APTO	416	0,6500			0,65	212.000	232.829	233.000
APTO	417	0,7200			0,72	86.000	95.138	95.000
LOCAL	1			0,500	0,50	60.000	66.068	66.000
LOCAL	2			0,500	0,50	60.000	66.068	66.000
LOCAL	3			0,500	0,50	60.000	66.068	66.000
LOCAL	4			0,500	0,50	60.000	66.068	66.000
LOCAL	5			0,500	0,50	60.000	66.068	66.000
LOCAL	6			0,500	0,50	60.000	66.068	66.000
LOCAL	7			0,500	0,50	60.000	66.068	66.000
LOCAL	8		0,220	0,500	0,72	86.000	95.138	95.000
LOCAL	9			0,500	0,50	57.000	66.068	66.000
LOCAL	10			0,600	0,60	72.000	79.281	79.000
LOCAL	11			1,210	1,21	115.000	159.884	160.000
LOCAL	12		0,220	1,210	1,43	171.000	188.954	189.000
LOCAL	13-A			0,550	0,55	66.000	72.675	73.000
LOCAL	13-B			0,550	0,55	66.000	72.675	73.000
LOCAL	14			1,010	1,01	121.000	133.457	133.000

LOCAL	15-A			0,505	0,51	61.000	66.729	67.000
LOCAL	15-B		0,220	0,505	0,73	87.000	95.798	96.000
LOCAL	16			1,010	1,01	121.000	133.457	133.000
LOCAL	17-A			0,550	0,55	66.000	72.675	73.000
LOCAL	17-B		0,220	0,550	0,77	92.000	101.745	102.000
LOCAL	18		0,440	1,930	2,37	284.000	313.162	313.000
LOCAL	20			1,930	1,93	231.000	255.022	255.000
LOCAL	21			0,980	0,98	117.000	129.493	129.000
LOCAL	22			0,980	0,98	117.000	129.493	129.000
LOCAL	23			1,860	1,86	223.000	245.773	246.000
PC	2		0,220		0,22	26.000	29.070	29.000
PC	3		0,220		0,22	26.000	29.070	29.000
PC	8		0,220		0,22	26.000	29.070	29.000
PC	9		0,220		0,22	26.000	29.070	29.000
PC	13		0,220		0,22	26.000	29.070	29.000
PC	16		0,220		0,22	26.000	29.070	29.000
PC	17		0,220		0,22	26.000	29.070	29.000
PC	18		0,220		0,22	26.000	29.070	29.000
PC	21		0,220		0,22	26.000	29.070	29.000
PC	23		0,220		0,22	26.000	29.070	29.000
PC	25		0,220		0,22	26.000	29.070	29.000
PC	26		0,220		0,22	26.000	29.070	29.000
PC	27		0,220		0,22	26.000	29.070	29.000
PC	28		0,220		0,22	26.000	29.070	29.000
PC	30		0,220		0,22	26.000	29.070	29.000
PC	31		0,220		0,22	26.000	29.070	29.000
PC	32		0,220		0,22	26.000	29.070	29.000
PC	33		0,220		0,22	26.000	29.070	29.000
PC	34		0,220		0,22	26.000	29.070	29.000
PD	2		0,220		0,22	26.000	29.070	29.000
PD	4		0,220		0,22	26.000	29.070	29.000
PD	5		0,220		0,22	26.000	29.070	29.000
PM	1							0
PM	2							0
PM	3							0
TOTAL		61,9800	9,02	20,43	91,43	11.424.000	12.639.229	12.629.000

Fuente: Iván Fieris Leiva, administrador, en el conjunto residencial Santo Domingo – II etapa, ubicado en el estrato 4, 2014

Imagen N° 10. Presupuesto de ingresos, unidad residencial Santo Domingo

PRESUPUESTO No. 2 DE EXPENSAS APTO/LOCAL/GARAJES 2013									
UNIDAD RESIDENCIAL SANTO DOMINGO									
APTO/LOCAL	PD No	EXPENSA	GARAJES	total expensas	7,12%		TOTAL EXP 2013	EXPENSA REDONDEADA	
					Exp. 2013 Apto/Local	Exp. 2013 garajes			
		2012	2012	2012					
local 101	9	\$ 55.000	\$ 42.000	\$ 97.000	\$ 58.918	\$ 44.992	103.911	104.000	
local 103	NO	\$ 76.000	\$ -	\$ 72.000	\$ 81.414	\$ -	81.414	81.000	
local 104	20	\$ 86.000	\$ 42.000	\$ 128.000	\$ 92.127	\$ 44.992	137.119	137.000	
local 105	36	\$ 86.000	\$ 42.000	\$ 128.000	\$ 92.127	\$ 44.992	137.119	137.000	
local 106	10	\$ 86.000	\$ 42.000	\$ 128.000	\$ 92.127	\$ 44.992	137.119	137.000	
apto A 101	14	\$ 234.000	\$ 42.000	\$ 276.000	\$ 250.671	\$ 44.992	295.663	296.000	
apto A 102	26	\$ 219.000	\$ 42.000	\$ 261.000	\$ 234.602	\$ 44.992	279.594	280.000	
apto A 103	37	\$ 203.000	\$ 42.000	\$ 245.000	\$ 217.462	\$ 44.992	262.454	262.000	
apto A 104	35	\$ 240.000	\$ 42.000	\$ 282.000	\$ 257.098	\$ 44.992	302.090	302.000	
apto A 105	28	\$ 186.000	\$ 42.000	\$ 228.000	\$ 199.251	\$ 44.992	244.243	244.000	
apto A 106	24	\$ 235.000	\$ 42.000	\$ 277.000	\$ 251.742	\$ 44.992	296.734	297.000	
apto A 201	30	\$ 299.000	\$ 42.000	\$ 341.000	\$ 320.301	\$ 44.992	365.294	365.000	
apto A 202	13	\$ 291.000	\$ 42.000	\$ 333.000	\$ 311.732	\$ 44.992	356.724	357.000	
apto A 203	29	\$ 224.000	\$ 42.000	\$ 266.000	\$ 239.958	\$ 44.992	284.950	285.000	
apto A 204	34	\$ 224.000	\$ 42.000	\$ 266.000	\$ 239.958	\$ 44.992	284.950	285.000	

apto A 205	11	\$ 291.000	\$ 42.000	\$ 333.000	\$ 311.732	\$ 44.992	356.724	357.000	
apto A 206	6	\$ 291.000	\$ 42.000	\$ 333.000	\$ 311.732	\$ 44.992	356.724	357.000	
apto A 207	23	\$ 304.000	\$ 42.000	\$ 346.000	\$ 325.658	\$ 44.992	370.650	371.000	
apto A 208	8	\$ 265.000	\$ 42.000	\$ 307.000	\$ 283.879	\$ 44.992	328.871	329.000	
apto A 209	21	\$ 372.000	\$ 42.000	\$ 414.000	\$ 398.502	\$ 44.992	443.494	443.000	
apto A 210	33	\$ 197.000	\$ 42.000	\$ 239.000	\$ 211.035	\$ 44.992	256.027	256.000	
apto A 211	16	\$ 230.000	\$ 42.000	\$ 272.000	\$ 246.386	\$ 44.992	291.378	291.000	
apto B 101	25	\$ 232.000	\$ 42.000	\$ 274.000	\$ 248.528	\$ 44.992	293.520	294.000	
apto B 201	27	\$ 261.000	\$ 42.000	\$ 303.000	\$ 279.594	\$ 44.992	324.586	325.000	
apto B 202	12	\$ 197.000	\$ 42.000	\$ 239.000	\$ 211.035	\$ 44.992	256.027	256.000	
apto B 203	38	\$ 230.000	\$ 42.000	\$ 272.000	\$ 246.386	\$ 44.992	291.378	291.000	
apto B 204	31	\$ 261.000	\$ 42.000	\$ 303.000	\$ 279.594	\$ 44.992	324.586	325.000	
apto C 101	39	\$ 232.000	\$ 42.000	\$ 274.000	\$ 248.528	\$ 44.992	293.520	294.000	
apto C 201	22	\$ 261.000	\$ 42.000	\$ 303.000	\$ 279.594	\$ 44.992	324.586	325.000	
apto C 202	32	\$ 197.000	\$ 42.000	\$ 239.000	\$ 211.035	\$ 44.992	256.027	256.000	
apto C 203	NO	\$ 230.000	\$ -	\$ 230.000	\$ 246.386	\$ -	246.386	246.000	
apto C 204	17	\$ 261.000	\$ 42.000	\$ 303.000	\$ 279.594	\$ 44.992	324.586	325.000	
apto D 101	18	\$ 232.000	\$ 42.000	\$ 274.000	\$ 248.528	\$ 44.992	293.520	294.000	
apto D 201	15	\$ 197.000	\$ 42.000	\$ 239.000	\$ 211.035	\$ 44.992	256.027	256.000	
apto D 202	NO	\$ 261.000	\$ -	\$ 261.000	\$ 279.594	\$ -	279.594	280.000	
apto D 203	7	\$ 261.000	\$ 42.000	\$ 303.000	\$ 279.594	\$ 44.992	324.586	325.000	
apto D 204	19	\$ 230.000	\$ 42.000	\$ 272.000	\$ 246.386	\$ 44.992	291.378	291.000	
INGRESOS MENSUALES 2013						\$ 8.823.824	\$ 1.529.734	10.353.558	10.354.000

Fuente: Cecilia Pérez Moreno, administradora, en la unidad residencial Santo Domingo, ubicada en el estrato 4, 2014

- Presupuesto de gastos

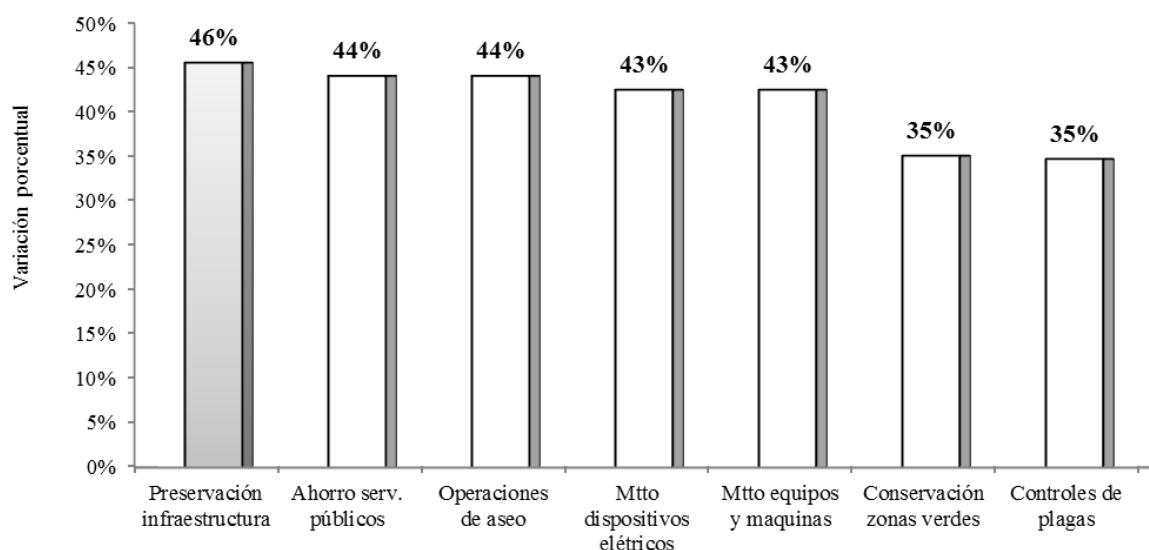
En cierta proporción, los administradores, también emplean el presupuesto de gastos como instrumento de control. El cual, ayuda, según los gestores, “*a comprobar que se hayan desarrollado los programas y objetivos proyectados*” (ver gráfica N°.54).

Además, dicho presupuesto, da a conocer, el valor total destinado para el desarrollo de los rubros. Es decir, “*muestra cuánto dinero máximo se pueden gastar los administradores en la ejecución de los programa u objetivo planteados*” (Perez, 2014).

Así mismo, permite medir el grado de ejecución presupuestal. Esto es, expone a través de una fórmula matemática, la cantidad o porcentaje de dineros sufragados a terceros, al igual, que la cantidad o porcentaje de dineros disponible para llevar a cabo lo planeado durante la vigencia fiscal.

Así las cosas, se presenta posterior a la gráfica, algunos presupuestos de egresos que fueron suministrados por unos administradores que manifestaron usar el mismo como herramienta de control.

Gráfica N° 54. Presupuesto de gastos como instrumento para controlar los programas y objetivos trazados



Fuente: Administradores, en las instituciones residenciales sometidas al régimen de Propiedad Horizontal, ubicadas en los estratos 3 y 4, 2014

Imagen N° 11. Presupuesto de gastos, conjunto residencial San Juan

CONJUNTO RESIDENCIAL SAN JUAN PROYECTO PRESUPUESTO PERIODO DE ENERO A DICIEMBRE 2013			
EGRESOS	VR GRUPO	PRESUPUESTO	PORCENTAJE
1. Salarios y prestaciones sociales y honorarios		182.296.000	58,03%
(1)Asistente,(1) Asistente Mito (1)Jardinero,(6)Vigilantes.(4) Aseadores	168.496.000		
Honorarios Administrador, Contables y Juridicos	13.800.000		
2. Servicios públicos		29.987.480	9,55%
1. Energia Administración	2.670.000		
2. Energia alumbrado interno	9.814.000		
3. Energia areas comunes bloques	9.442.480		
4. Telefono , internet	1.882.000		
5. Acueducto, alcantarillado y recolección poda	3.659.000		
	2.520.000		
3. Mantenimiento y Reparaciones Areas Comunes		85.084.000	27,08%
1. Mito. de paredes,bordillo y depósitos basura	7.152.000		
2. Mito y aseo de áreas comunes	10.273.000		
3. Insumos y Materiales	11.607.000		
4. Mito de jardines y parques	11.938.000		
5. Mantenimiento electrico	9.005.000		
6. Materiales electricos	6.427.000		
7. Mito equipo de computación	1.275.000		
8. Mito equipo de oficina	485.000		
9. Mito.de guadaña y herramientas	502.000		
10. Mito de bloques	26.420.000		

4. Diversos		6.443.000	2,05%
1. Relaciones públicas	300.000		
2. Elementos de aseo y cafetería	773.000		
3. Útiles, papelería y fotocopias	2.170.000		
4. Gastos reuniones consejo y asamblea	820.000		
5. Celebración día del padre, madre, niños	880.000		
6. Arreglos navideños y regalos	1.500.000		
5. Poliza multiriesgos áreas comunes	7.200.000	7.200.000	2,29%
6. Imprevistos		3.141.520	1,00%
TOTALES		314.152.000	100,00%

Fuente: José Javier Samacarit, administrador, en el conjunto residencial San Juan, ubicado en el estrato 3, 2014

Imagen N° 12. Presupuesto de gastos, edificio Paseo Real

PRESUPUESTO 2013 EDIFICIO PASEO REAL
SALARIO Y PRESTACIONES SOCIALES 2013

CONCEPTO	VALOR MES	VALOR AÑO
Salario mensual	\$780.000	\$9.360.000
Vacaciones	\$29.585	\$355.000
Cesantías	\$65.000	\$780.000
Interés cesantías	\$7.800	\$93.600
Prima servicio	\$65.000	\$780.000
Salud	\$50.200	\$602.400
Pensión	\$70.800	\$849.600
Riesgos profesionales	\$14.400	\$172.800
Parafiscal (ICBF-SENA-CAJAS)	\$53.100	\$637.200
Uniformes (2 al año)	\$15.000	\$180.000
Gasto Total por Trabajador	\$1.150.885	\$13.810.600

GASTOS TOTALES

Dos trabajadores	\$2.301.770	\$27.621.240
Servicios públicos	\$200.000	\$2.400.000
Aseo	\$20.000	\$1.200.000
Gastos Total 2 trabajadores	\$2.521.770	\$31.221.240

Fuente: Nancy Joaqui, administradora, en el edificio Paseo Real, ubicado en el estrato 3, 2014

Imagen N° 13. Presupuesto de gastos, edificio Adriana Sofia

PROYECTO DE PRESUPUESTO REAL DE EGRESOS DETALLADO ENERO A DICIEMBRE 2014 DEL EDIFICIO ADRIANA SOFIA						
CONCEPTO	MES 2014	ACUM. 2014	P/p	MES 2013	ACUM. 2013	P/p
PLANTA DE PERSONAL	\$ 5.341.250	\$ 64.095.000	67%	\$ 4.400.000	\$ 26.400.000	65%
Administración	\$ 700.000	\$ 8.400.000	9%	\$ 500.000	\$ 3.000.000	7%
Contabilidad	\$ 200.000	\$ 2.400.000	3%	\$ 200.000	\$ 1.200.000	3%
Conserjería y Servicios varios	\$ 4.441.250	\$ 53.295.000	56%	\$ 3.700.000	\$ 22.200.000	54%
SERVICIOS PUBLICOS	\$ 1.305.000	\$ 15.660.000	16%	\$ 1.410.000	\$ 8.460.000	21%
Energía	\$ 780.000	\$ 9.360.000	10%	\$ 1.100.000	\$ 6.600.000	16%
Convenio de pago de energía	\$ 95.000	\$ 1.140.000	1%	\$ -	\$ -	0%
Agua	\$ 375.000	\$ 4.500.000	5%	\$ 300.000	\$ 1.800.000	4%
Internet y telefonía fija	\$ 40.000	\$ 480.000	1%	\$ -	\$ -	0%
Celular	\$ 15.000	\$ 180.000	0%	\$ 10.000	\$ 60.000	0%
EQUIPOS Y/O MÁQUINAS	\$ 604.000	\$ 7.248.000	8%	\$ 395.000	\$ 2.370.000	6%
Depósito de Almacenamiento de Agua Potable	\$ 80.000	\$ 960.000	1%	\$ 50.000	\$ 300.000	1%
Tanque de Reserva	\$ 80.000	\$ 960.000	1%	\$ 50.000	\$ 300.000	1%
Motobombas y Tanque de Hidroflow	\$ 45.000	\$ 540.000	1%	\$ 25.000	\$ 150.000	0%
Electrobombas	\$ 18.000	\$ 216.000	0%	\$ 15.000	\$ 90.000	0%
Tanque Hidroneumático	\$ 10.000	\$ 120.000	0%	\$ 5.000	\$ 30.000	0%
Presostatos	\$ 7.000	\$ 84.000	0%	\$ -	\$ -	0%
Manómetro	\$ 3.500	\$ 42.000	0%	\$ -	\$ -	0%
Interruptor de nivel o flotador	\$ 2.500	\$ 30.000	0%	\$ -	\$ -	0%
Caja de contactores	\$ 4.000	\$ 48.000	0%	\$ 5.000	\$ 30.000	0%
Equipo Contra Incendios	\$ 46.000	\$ 552.000	1%	\$ -	\$ -	0%
Motobomba	\$ 18.000	\$ 216.000	0%	\$ -	\$ -	0%
Tanque hidroneumático	\$ 11.500	\$ 138.000	0%	\$ -	\$ -	0%
Presostato	\$ 3.000	\$ 36.000	0%	\$ -	\$ -	0%
Manómetro	\$ 1.500	\$ 18.000	0%	\$ -	\$ -	0%
Interruptor de nivel o flotador	\$ 1.000	\$ 12.000	0%	\$ -	\$ -	0%
Extintores	\$ 11.000	\$ 132.000	0%	\$ -	\$ -	0%
Válvula angular	\$ -	\$ -	0%	\$ -	\$ -	0%
Soporte tipo canastilla	\$ -	\$ -	0%	\$ -	\$ -	0%
Manguera contra incendio	\$ -	\$ -	0%	\$ -	\$ -	0%
Boquilla de chorro neblina	\$ -	\$ -	0%	\$ -	\$ -	0%
Hacha pico	\$ -	\$ -	0%	\$ -	\$ -	0%
Llave spanner o acción rápida de un servicio.	\$ -	\$ -	0%	\$ -	\$ -	0%
Gabinets	\$ -	\$ -	0%	\$ -	\$ -	0%
Detectores de humo	\$ -	\$ -	0%	\$ -	\$ -	0%
Subestación Eléctrica	\$ 50.000	\$ 600.000	1%	\$ -	\$ -	0%
Armario seleccionador (110v - 220v)	\$ 50.000	\$ 600.000	1%	\$ -	\$ -	0%
Planta Eléctrica	\$ 50.000	\$ 600.000	1%	\$ 50.000	\$ 300.000	1%
NEWAGE - modelo: UC1224D1L 63D	\$ 25.000	\$ 300.000	0%	\$ -	\$ -	0%
Acete Combustible Para Motores (ACPM)	\$ 25.000	\$ 300.000	0%	\$ 50.000	\$ 300.000	1%
Puerta del Garaje	\$ 23.300	\$ 279.600	0%	\$ -	\$ -	0%
Puerta Ujueta	\$ 23.300	\$ 279.600	0%	\$ -	\$ -	0%
Elevador	\$ 253.000	\$ 3.036.000	3%	\$ 250.000	\$ 1.500.000	4%
Ascensor	\$ 253.000	\$ 3.036.000	3%	\$ 250.000	\$ 1.500.000	4%
Circuito Telefónico Cerrado	\$ -	\$ -	0%	\$ 20.000	\$ 120.000	0%
Citéfono	\$ -	\$ -	0%	\$ 20.000	\$ 120.000	0%
Ventilador	\$ -	\$ -	0%	\$ -	\$ -	0%
Samurai multifunción	\$ -	\$ -	0%	\$ -	\$ -	0%
Acristalamientos y Cerramientos	\$ -	\$ -	0%	\$ -	\$ -	0%
Puerta de vidrio Templado	\$ -	\$ -	0%	\$ -	\$ -	0%

Aire Acondicionado	\$ -	\$ -	0%	\$ -	\$ -	0%
Mini Split	\$ -	\$ -	0%	\$ -	\$ -	0%
Piscina	\$ 50.000	\$ 600.000	1%	\$ -	\$ -	0%
Motor de bombeo	\$ 17.000	\$ 204.000	0%	\$ -	\$ -	0%
Tanque de filtrado	\$ 30.000	\$ 360.000	0%	\$ -	\$ -	0%
Manómetro	\$ 3.000	\$ 36.000	0%	\$ -	\$ -	0%
Herramientas de Aseo	\$ -	\$ -	0%	\$ -	\$ -	0%
Valde azul	\$ -	\$ -	0%	\$ -	\$ -	0%
Valde blanco	\$ -	\$ -	0%	\$ -	\$ -	0%
Valde amarillo con esprimidor	\$ -	\$ -	0%	\$ -	\$ -	0%
Trapero	\$ -	\$ -	0%	\$ -	\$ -	0%
Escoba	\$ -	\$ -	0%	\$ -	\$ -	0%
Pala de basura roja	\$ -	\$ -	0%	\$ -	\$ -	0%
Pala de basura verde	\$ -	\$ -	0%	\$ -	\$ -	0%
Caneca	\$ -	\$ -	0%	\$ -	\$ -	0%
Guantes	\$ -	\$ -	0%	\$ -	\$ -	0%
Jardín	\$ 6.700	\$ 80.400	0%	\$ -	\$ -	0%
Manguera	\$ 6.700	\$ 80.400	0%	\$ -	\$ -	0%
Llave de jardín	\$ -	\$ -	0%	\$ -	\$ -	0%
Muebles de Jardín y Terraza	\$ -	\$ -	0%	\$ -	\$ -	0%
Mesa	\$ -	\$ -	0%	\$ -	\$ -	0%
Sillas	\$ -	\$ -	0%	\$ -	\$ -	0%
Parasol	\$ -	\$ -	0%	\$ -	\$ -	0%
Letrero	\$ -	\$ -	0%	\$ -	\$ -	0%
Letras	\$ -	\$ -	0%	\$ -	\$ -	0%
DISPOSITIVOS ELÉCTRICOS	\$ 20.000	\$ 240.000	0%	\$ 30.000	\$ 180.000	0%
Ojo de buey	\$ 3.000	\$ 36.000	0%	\$ 3.000	\$ 18.000	0%
Plafon de loza	\$ 500	\$ 6.000	0%	\$ 500	\$ 3.000	0%
Lámparas tortuga	\$ 4.750	\$ 57.000	0%	\$ 9.000	\$ 54.000	0%
Lámparas riel	\$ 2.500	\$ 30.000	0%	\$ 6.000	\$ 36.000	0%
Lámparas fluorescentes	\$ 4.000	\$ 48.000	0%	\$ 2.500	\$ 15.000	0%
Tomacorrientes doble con polo a tierra blanco	\$ 1.000	\$ 12.000	0%	\$ 1.500	\$ 9.000	0%
Interruptor sencillo blanco	\$ 750	\$ 9.000	0%	\$ 1.500	\$ 9.000	0%
Interruptor doble blanco	\$ 1.000	\$ 12.000	0%	\$ 2.000	\$ 12.000	0%
Interruptor (timbre)	\$ 1.000	\$ 12.000	0%	\$ 2.000	\$ 12.000	0%
Otros	\$ 1.500	\$ 18.000	0%	\$ 2.000	\$ 12.000	0%
INFRAESTRUCTURA	\$ 150.000	\$ 1.800.000	2%	\$ 60.000	\$ 360.000	1%
Locativo	\$ -	\$ -	0%	\$ 30.000	\$ 180.000	0%
Pasamanos	\$ -	\$ -	0%	\$ 1.667	\$ 10.000	0%
Paredes internas	\$ -	\$ -	0%	\$ 1.667	\$ 10.000	0%
Puerta de hierro	\$ -	\$ -	0%	\$ 1.667	\$ 10.000	0%
Barandas	\$ -	\$ -	0%	\$ 1.667	\$ 10.000	0%
Baterías sanitarias	\$ -	\$ -	0%	\$ 1.667	\$ 10.000	0%
Escalera de hierro	\$ -	\$ -	0%	\$ 1.667	\$ 10.000	0%
Buzón de correspondencia	\$ -	\$ -	0%	\$ 1.667	\$ 10.000	0%
Cubiertas	\$ -	\$ -	0%	\$ 1.667	\$ 10.000	0%
Perchas	\$ -	\$ -	0%	\$ 1.667	\$ 10.000	0%
Tuberías sanitarias	\$ -	\$ -	0%	\$ 1.667	\$ 10.000	0%
Tuberías de aguas lluvias	\$ -	\$ -	0%	\$ 1.667	\$ 10.000	0%
Porcelanato	\$ -	\$ -	0%	\$ 1.667	\$ 10.000	0%
Piso de terraza	\$ -	\$ -	0%	\$ 1.667	\$ 10.000	0%
Bordillos de las jardineras	\$ -	\$ -	0%	\$ 1.667	\$ 10.000	0%
Muro de la leyenda principal	\$ -	\$ -	0%	\$ 1.667	\$ 10.000	0%
Enmallado	\$ -	\$ -	0%	\$ 1.667	\$ 10.000	0%
Gavinetes (gas y agua)	\$ -	\$ -	0%	\$ 1.667	\$ 10.000	0%
Viga canal	\$ -	\$ -	0%	\$ 1.667	\$ 10.000	0%
Jardinería	\$ 150.000	\$ 1.800.000	2%	\$ 30.000	\$ 180.000	0%
Palma abanico	\$ 30.000	\$ 360.000	0%	\$ 6.000	\$ 36.000	0%
Palmera	\$ 30.000	\$ 360.000	0%	\$ 6.000	\$ 36.000	0%
Veranera	\$ 30.000	\$ 360.000	0%	\$ 6.000	\$ 36.000	0%

Coralito	\$ 30.000	\$ 360.000	0%	\$ 6.000	\$ 36.000	0%
Grama o cesped	\$ 30.000	\$ 360.000	0%	\$ 6.000	\$ 36.000	0%
HIGIENE Y ASEO	\$ 165.000	\$ 1.980.000	2%	\$ 180.000	\$ 1.080.000	3%
Insumos Piscina	\$ 100.000	\$ 1.200.000	1%	\$ 100.000	\$ 600.000	1%
Pote de cloro granulado de 9 kg	\$ 40.000	\$ 480.000	1%	\$ 40.000	\$ 240.000	1%
Pote de acidet (disminujr ph 5 kg)	\$ 15.000	\$ 180.000	0%	\$ 15.000	\$ 90.000	0%
Pote de Alkalos (Aumentar ph 5 kg)	\$ 15.000	\$ 180.000	0%	\$ 15.000	\$ 90.000	0%
Pote de Schock (Super cloracion ph 1 kg)	\$ 5.000	\$ 60.000	0%	\$ 5.000	\$ 30.000	0%
Pote de Alguicida (clorificador Biocide 1 kg)	\$ 15.000	\$ 180.000	0%	\$ 15.000	\$ 90.000	0%
Pote de Crarit (clorificador de agua 1kg)	\$ 5.000	\$ 60.000	0%	\$ 5.000	\$ 30.000	0%
Pote de cloro estabilizador (tableta)	\$ 5.000	\$ 60.000	0%	\$ 5.000	\$ 30.000	0%
Materiales de Aseo	\$ 30.000	\$ 360.000	0%	\$ 50.000	\$ 300.000	1%
Limpiavidrios	\$ 3.500	\$ 42.000	0%	\$ 7.000	\$ 42.000	0%
Fab de 10 kg	\$ 2.500	\$ 30.000	0%	\$ 5.000	\$ 30.000	0%
Cloro liquido 5 kg	\$ 3.500	\$ 42.000	0%	\$ 6.000	\$ 36.000	0%
Varsol x galón	\$ 10.000	\$ 120.000	0%	\$ 14.000	\$ 84.000	0%
Acido desmanchador	\$ 2.500	\$ 30.000	0%	\$ 5.000	\$ 30.000	0%
Desinfectante	\$ 5.000	\$ 60.000	0%	\$ 7.000	\$ 42.000	0%
Otros	\$ 3.000	\$ 36.000	0%	\$ 6.000	\$ 36.000	0%
Control de Plagas	\$ 35.000	\$ 420.000	0%	\$ 30.000	\$ 180.000	0%
Fumigación	\$ 35.000	\$ 420.000	0%	\$ 30.000	\$ 180.000	0%
Tratamiento de Aguas de Reserva	\$ -	\$ -	0%	\$ -	\$ -	0%
Oxiral	\$ -	\$ -	0%	\$ -	\$ -	0%
ADMINISTRATIVOS	\$ 330.000	\$ 3.960.000	4%	\$ 325.000	\$ 1.950.000	5%
Seguros generales	\$ 280.000	\$ 3.360.000	4%	\$ 275.000	\$ 1.650.000	4%
Fondo de imprevistos (Ley 675 del 2001 Art. 35)	\$ -	\$ -	0%	\$ -	\$ -	0%
Útiles, papelería y fotocopias	\$ 15.000	\$ 180.000	0%	\$ 30.000	\$ 180.000	0%
Caja menor	\$ 20.000	\$ 240.000	0%	\$ -	\$ -	0%
Financieros	\$ 15.000	\$ 180.000	0%	\$ 20.000	\$ 120.000	0%
TOTAL	\$ 7.915.250	\$ 94.983.000	100%	\$ 6.800.000	\$ 40.800.000	100%

Fuente: Gloria Cecilia Vital Sierra, administradora, en el edificio Adriana Sofia, ubicado en el estrato 3, 2014

Imagen N° 14. Presupuesto de gastos, copropiedad habitacional Las Bóvedas

COPROPIEDAD HABITACIONAL LAS BOVEDAS					
EJECUCION PRESUPUESTAL 2013					
INGRESOS PRESUPUESTADOS					
ITEM	CONCEPTO	APROPIADO	EJECUTADO	DIFERENCIA	%
1	EXPENSAS COMUNES 2013	\$ 210.000.000	\$ 209.980.896	\$ 19.104	100
2	INTERESES 2013	\$ -	\$ 23.418.972	\$ (23.418.972)	
3	CARTERA VIGENCIA ANTERIOR	\$ -		\$ -	
4	INTERESES VIGENCIA ANTERIOR	\$ 20.934.000	\$ 46.917.343	\$ (25.983.343)	224
5	EXPENSAS PARQUEADERO			\$ -	
6	OTROS INGRESOS		\$ 5.188.265	\$ (5.188.265)	
	TOTAL INGRESOS	\$ 230.934.000	\$ 285.505.476	\$ (54.571.476)	124

1. GASTOS POR SALARIOS Y PRESTACIONES SOCIALES					
ITEM	CONCEPTO	APROPIADO	EJECUTADO		
1.1	SERVICIO DE CONSERJERIA, ASEO Y MANTENIMIENTO	\$ 49.518.000	\$ 50.538.438	\$ (1.020.438)	102
1.2	HORAS EXTRAS FESTIVOS Y DOMINICALES	\$ 13.813.000	\$ 5.505.274	\$ 8.307.726	40
1.3	SUBSIDIO DE TRANSPORTE	\$ 6.768.000	\$ 5.759.850	\$ 1.008.150	85
1.4	CESANTIAS	\$ 5.842.000	\$ 4.652.065	\$ 1.189.935	80
1.5	INTERESES SOBRE CESANTIAS	\$ 701.000	\$ 558.250	\$ 142.750	80
1.6	PRIMA DE SERVICIOS	\$ 5.842.000	\$ 5.277.105	\$ 564.895	90
1.7	VACACIONES	\$ 2.060.000	\$ 2.042.961	\$ 17.039	99
1.8	APORTES CAJA DE COMPENSACIÓN, SENA, ICBF	\$ 6.309.000	\$ 4.542.654	\$ 1.766.346	72
1.9	APORTES A SALUD, PENSIÓN, ARP	\$ 14.744.000	\$ 10.613.329	\$ 4.130.671	72
1.10	UNIFORMES Y CALZADOS	\$ 3.840.000	\$ 2.234.828	\$ 1.605.172	58
TOTAL SALARIOS		\$ 109.437.000	\$ 91.724.754	\$ 17.712.246	84

2. GASTOS MANTENIMIENTOS GENERALES					
ITEM	CONCEPTO	APROPIADO	EJECUTADO		
2.1	MTTO MOTOBOMBAS (3 UNIDADES)	\$ 1.200.000	\$ 4.483.225	\$ (3.283.225)	374
2.2	MTTO Y LAVADO DE TANQUES DE AGUA	\$ 1.200.000	\$ 975.600	\$ 224.400	81
2.3	MTTO CITOFONOS Y SISTEMA TELEFONICO	\$ 1.290.000	\$ 1.299.200	\$ (9.200)	101
2.4	MTTO PUERTA ELECTRICA PARQUEADERO	\$ 1.200.000	\$ 126.000	\$ 1.074.000	11
2.5	MTTO INSTALACIONES ELECTRICA	\$ 1.125.000	\$ 1.225.000	\$ (100.000)	109
2.6	MTTO JARDINES Y ABONOS (PODA 2 VECES AL AÑO)	\$ 1.000.000	\$ 750.000	\$ 250.000	75
2.7	MTTO Y REPARAC. ELECTRICAS	\$ 1.129.000	\$ 743.900	\$ 385.100	66
2.8	COMPRA Y RECARGA EXTINTORES	\$ 150.000	\$ 539.999	\$ (389.999)	360
2.9	FUMIGACIÓN ZONAS COMUNES 3 VECES	\$ 1.050.000	\$ 375.000	\$ 675.000	36
2.10	MATERIALES Y REPARACIONES LOCATIVAS	\$ 5.740.000	\$ 3.655.818	\$ 2.084.182	64
2.11	ELEMENTOS ELECTRICOS Y BOMBILLOS	\$ 2.680.000	\$ 1.469.366	\$ 1.210.634	55
2.12	MTTO PINTURA AREAS COMUNES INTERNAS	\$ 2.400.000	\$ 1.360.000	\$ 1.040.000	57
2.13	IMPERMEABILIZACION	\$ 6.000.000	\$ 1.600.000	\$ 4.400.000	27
2.14	LIMPIEZA REGISTROS Y CAÑERIAS	\$ 2.424.000	\$ 4.598.000	\$ (2.174.000)	190
2.15	COMPRA MOTOBOMBAS	\$ 1.500.000		\$ 1.500.000	-
2.16	APERTURA ORIFICIO BLOQUE A Y C	\$ 1.608.000	\$ 220.000	\$ 1.388.000	14
2.17	ELEMENTOS DE ASEO	\$ 1.320.000	\$ 2.274.737	\$ (954.737)	172
TOTAL MANTENIMIENTOS		\$ 33.016.000	\$ 25.695.845	\$ 7.320.155	78

3. GASTOS SERVICIOS PUBLICOS					
ITEM	CONCEPTO	APROPIADO	EJECUTADO		
3.1	ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO	\$ 3.151.000	\$ 4.060.694	\$ (909.694)	129
3.2	ENERGIA ELECTRICA	\$ 6.725.000	\$ 7.885.650	\$ (1.160.650)	117
3.3	TELEFONO E INTERNET	\$ 1.965.000	\$ 1.626.510	\$ 338.490	83
TOTAL SERVICIOS PUBLICOS		\$ 11.841.000	\$ 13.572.854	\$ (1.731.854)	115

4. GASTOS SERVICIOS PROFESIONALES					
ITEM	CONCEPTO	APROPIADO	EJECUTADO		
4.1	HONORARIOS CONTABLES	\$ 7.074.000	\$ 7.074.000	\$ -	100
4.2	SERVICIOS DE ADMINISTRACION	\$ 15.600.000	\$ 14.568.892	\$ 1.031.108	93
4.3	REVISORIA FISCAL	\$ 7.074.000	\$ 7.074.000	\$ -	100
4.4	ASESORIAS LEGALES	\$ 2.400.000	\$ 5.989.200	\$ (3.589.200)	250
TOTAL SERVICIOS PROFESIONALES		\$ 32.148.000	\$ 34.706.092	\$ (2.558.092)	108

5. GASTOS DE OFICINA					
ITEM	CONCEPTO	APROPIADO	EJECUTADO		
5.1	PAPELERIA Y UTILES DE OFICINA	\$ 1.359.000	\$ 2.869.519	\$ (1.510.519)	211
5.2	BANCARIOS Y CHEQUERAS	\$ 2.926.000	\$ 4.259.697	\$ (1.333.697)	146
5.3	MANTENIMIENTO EQUIPOS DE OFICINA	\$ 180.000	\$ 242.600	\$ (62.600)	135
5.4	TRANSPORTES, LLAMADAS, AUTENTICACIONES	\$ 1.850.000	\$ 1.629.511	\$ 220.489	88
5.5	COMPRA SOFTWARE CONTABLE SIIGO	\$ 2.304.000		\$ 2.304.000	-
5.6	GASTOS DE ASAMBLEA Y C. DE ADM	\$ 960.000	\$ 1.333.332	\$ (373.332)	139
5.7	SOPORTE TECNICO			\$ -	
TOTAL GASTOS DE OFICINA		\$ 9.579.000	\$ 10.334.659	\$ (755.659)	108
6. OTROS GASTOS					
ITEM	CONCEPTO	APROPIADO	EJECUTADO		
6.1	AGUINALDO NAVIDEÑO	\$ 450.000	\$ 490.000	\$ (40.000)	109
6.2	BOTIQUIN PRIMEROS AUXILIOS	\$ 144.000		\$ 144.000	-
6.3	DESCUENTOS PRONTO PAGO	\$ 2.000.000	\$ 4.862.206	\$ (2.862.206)	243
6.4	IMPREVISTOS	\$ 6.977.000	\$ 6.977.000	\$ -	100
6.5	ADECUACION RAMPLA	\$ 2.160.000		\$ 2.160.000	-
TOTAL OTROS GASTOS		\$ 11.731.000	\$ 12.329.206	\$ (598.206)	105
7. SEGUROS Y RESERVAS					
ITEM	CONCEPTO	APROPIADO	EJECUTADO		
7.1	SEGURO EDIFICIO	\$ 2.248.000	\$ 2.331.813	\$ (83.813)	104
7.2	ADECUACION NUEVA OFICINA	\$ -		\$ -	
7.3	COMPRA EQUIPO DE COMPUTO SIN IMPRESORA	\$ -		\$ -	
TOTAL RESERVAS Y SEGUROS		\$ 2.248.000	\$ 2.331.813	\$ (83.813)	104
ITEM	GASTOS R. PATRIMONIALES	APROPIADO	EJECUTADO		
8	CONCEPTO				
8.1	MULTA OFICINA DEL TRABAJO	\$ 11.934.000	\$ -	\$ 11.934.000	-
8.2	PUERTAS ELECTRICAS Y CAMARAS	\$ 9.000.000	\$ 7.742.416	\$ 1.257.584	86
8.3	RECEPCION	\$ -	\$ 24.391.800	\$ (24.391.800)	
8.4	COMPRA EQUIPO DE COMPUTO	\$ -	\$ 2.232.200	\$ (2.232.200)	
8.5	PAGO DEMANDA ARNOBIS	\$ -	\$ 3.000.000	\$ (3.000.000)	
TOTAL GASTOS PATRIMONIALES		\$ 20.934.000	\$ 37.366.416	\$ (16.432.416)	178
TOTAL PRESUPUESTO DE GASTOS		\$ 230.934.000	\$ 228.061.639	\$ 2.872.361	99

Fuente: Darío Barros Hernández, administrador, en la copropiedad habitacional Las Bóvedas, ubicada en el estrato 4, 2014

Imagen N° 15. Presupuesto de gastos, conjunto residencial Santo Domingo – II etapa

PROPIEDAD CONJUNTO SANTO DOMINGO II ETAPA

PROYECTO PRESUPUESTO DE GASTOS PARA EL AÑO 2013

ITEM	CONCEPTO	PRESUPUESTO 2013		AÑO 2012		DIFERENCIA	%
		MENSUAL	ANUAL	PRESUPUESTO	EJECUTADO		
1,1	2 Porteros x \$589,500	1.179.000	14.148.000	13.600.800	16.609.803	3.009.003	122%
1,2	1 Persona de aseo y Mtto x \$770,500	770.500	9.246.000	8.887.200	8.887.200	0	100%
1,3	1 Secretaria \$880,500	880.500	10.566.000	10.156.800	10.156.800	0	100%
1,4	4 Subsidio de transporte x \$ 70,500	282.000	3.384.000	3.254.400	3.035.180	-219.220	93%
1,5	52 Dominicales x \$ 13,928 x 2	120.709	1.448.512	9.958.572	11.213.890	1.255.318	113%
1,6	18 Festivos x \$32,499 x 2	97.497	1.169.964				0%
1,7	Recargo noct. 240 horas x \$860	206.400	2.476.800				0%
1,8	Descansos porteros turno de 6am a 2pm	383.163	4.597.956				0%
TOTAL SALARIOS		3.919.769	47.037.232	45.857.772	49.902.873	4.045.101	109%

CAPITULO II : PRESTACIONES SOCIALES

ITEM	CONCEPTO	PRESUPUESTO 2013		AÑO 2012		DIFERENCIA	%
		MENSUAL	ANUAL	PRESUPUESTO	EJECUTADO		
2,1	Cesantías	326.517	3.918.201	3.819.952	3.829.637	9.685	100%
2,2	Intereses sobre cesantías	39.198	470.372	458.578	597.338	138.760	130%
2,3	Prima de servicios	326.517	3.918.201	3.819.952	3.827.169	7.217	100%
2,4	Vacaciones	163.454	1.961.453	1.912.269	1.914.526	2.257	100%
2,5	Aportes parafiscales	327.399	3.928.791	3.834.303	3.414.650	-419.653	89%
2,6	Seguro social	782.120	9.385.445	9.159.725	7.578.232	-1.581.493	83%
2,7	Dotación y suministro a trabajadores	134.506	1.614.072	1.614.072	878.000	-736.072	54%
TOTAL PRESTACIONES SOCIALES		2.099.711	25.196.536	24.618.852	22.039.552	-2.579.300	90%

CAPITULO III: MANTENIMIENTO GENERAL

ITEM	CONCEPTO	PRESUPUESTO 2013		AÑO 2012		DIFERENCIA	%
		MENSUAL	ANUAL	PRESUPUESTO	EJECUTADO		
3,1	Mantenimiento citofonos	55.000	660.000	600.000	445.000	-155.000	74%
3,2	Mantenimiento tanques de agua	65.000	780.000	720.000	700.000	-20.000	97%
3,3	Acueducto y Redes	65.000	780.000	0	710.000	710.000	100%
3,3	Mantenimiento motobomba de agua	50.000	600.000	480.000	1.929.470	1.449.470	402%
3,4	Mantenimiento Equipos Computo y Oficina	40.000	480.000	480.000	280.000	-200.000	58%
3,5	Mantenimiento edificio-reparaciones locativas	850.000	10.200.000	7.440.000	14.372.209	6.932.209	193%
3,6	Mantenimiento jardines	100.000	1.200.000	1.200.000	1.473.700	273.700	123%
3,7	Mantenimiento eléctricos y bombillos	200.000	2.400.000	2.400.000	2.469.093	69.093	103%
3,8	Elementos de aseo y limpieza	120.000	1.440.000	1.320.000	1.375.134	55.134	104%
3,9	Mantenimiento y recarga extintores	15.000	180.000	180.000	0	-180.000	0%
3,10	ACPM -planta electrica	0	0	0	0	0	0%
3,11	Fumigación areas comunes	10.000	120.000	120.000	0	-120.000	0%
TOTAL MANTENIMIENTO GENERAL		1.570.000	18.840.000	14.940.000	23.754.606	8.814.606	159%

CAPITULO IV:SERVICIOS PUBLICOS

ITEM	CONCEPTO	PRESUPUESTO 2013		AÑO 2012		DIFERENCIA	%
		MENSUAL	ANUAL	PRESUPUESTO	EJECUTADO		
4,1	Aguas de cartagena	400.000	4.800.000	4.800.000	5.178.573	378.573	108%
4,2	Energía eléctrica-electrificadora	500.000	6.000.000	6.600.000	4.586.750	-2.013.250	69%
4,3	Telefono	145.000	1.740.000	1.320.000	1.602.290	282.290	121%
TOTAL SERVICIOS PUBLICOS		1.045.000	12.540.000	12.720.000	11.367.613	-1.352.387	89%

CAPITULO V: SERVICIOS PROFESIONALES CONTRATADOS

ITEM	CONCEPTO	PRESUPUESTO 2013		AÑO 2012		DIFERENCIA	%
		MENSUAL	ANUAL	PRESUPUESTO	EJECUTADO		
5,1	Servicio de administración	110.000	1.320.000	1.320.000	1.041.000	-279.000	79%
5,2	Honorarios Asesoría Jurídica	180.000	2.160.000	2.040.000	1.500.000	-540.000	74%
5,3	Honorarios Contables	500.000	6.000.000	5.160.000	5.160.000	0	100%
5,4	Honorarios Revisoría Fiscal	450.000	5.400.000	5.160.000	5.160.000	0	100%
TOTAL SERVICIOS PROF. CONTRATADOS		1.240.000	14.880.000	13.680.000	12.861.000	-819.000	94%

CAPITULO VI: GASTOS DE OFICINA

ITEM	CONCEPTO	PRESUPUESTO 2013		AÑO 2012		DIFERENCIA	%
		MENSUAL	ANUAL	PRESUPUESTO	EJECUTADO		
6,1	Papelería y útiles de oficina	100.000	1.200.000	1.440.000	910.294	-529.706	63%
6,3	Correo, porte y Telegramas	10.000	120.000	0	69.000	69.000	100%
6,4	Taxis y buses	50.000	600.000	600.000	516.000	-84.000	86%
6,5	Bancarios y chequeras	50.000	600.000	840.000	552.068	-287.932	66%
TOTAL GASTOS DE OFICINA		210.000	2.520.000	2.880.000	2.047.362	-832.638	71%

CAPITULO VII: SEGUROS

ITEM	CONCEPTO	PRESUPUESTO 2013		AÑO 2012		DIFERENCIA	%
		MENSUAL	ANUAL	PRESUPUESTO	EJECUTADO		
7,1	Poliza de seguro	140.000	1.680.000	1.680.000	1.482.968	-197.032	88%
TOTAL SEGUROS		140.000	1.680.000	1.680.000	1.482.968	-197.032	88%

CAPITULO VIII: OTROS GASTOS

ITEM	CONCEPTO	PRESUPUESTO 2013		AÑO 2012		DIFERENCIA	%
		MENSUAL	ANUAL	PRESUPUESTO	EJECUTADO		
8,1	Refrigerio	65.000	780.000	720.000	269.848	-450.152	37%
8,2	Impuestos	-	0	0	32.000	32.000	100%
8,3	Gastos Legales	12.000	144.000	420.000	12.200	-407.800	3%
8,4	Imprevistos	180.000	2.160.000	2.160.000	231.902	-1.928.098	11%
8,5	Gastos Navideños	10.000	120.000	1.020.000	1.541.975	521.975	151%
8,6	Otros gastos	350.000	4.200.000	4.200.000	3.272.506	-927.494	78%
TOTAL OTROS GASTOS		617.000	7.404.000	8.520.000	5.360.431	-3.159.569	63%

SUBTOTAL PRESUPUESTO	10.841.481	130.097.768	124.896.624	128.816.405	3.919.781	103%
Reserva obligatoria ley 675 2001 1% ppto	108.415	1.300.978	1.248.966	1.288.164	39.198	103%
TOTAL MENSUAL Y ANUAL	10.949.895	131.398.745	126.145.590	130.104.569	3.958.979	103%

PRESUPUESTO AÑO 2012	10.512.133	INCREMENTO
INCREMENTO AÑO 2013	437.763	4,16%
PRESUPUESTO AÑO 2013	10.949.895	

Fuente: Iván Fieris Leiva, administrador, en el conjunto residencial Santo Domingo – II etapa, ubicado en el estrato 4, 2014

Imagen N° 16. Presupuesto de gastos, unidad residencial Santo Domingo

UNIDAD RESIDENCIAL SANTO DOMINGO
PRESUPUESTO No. 2 VIGENCIA AÑO 2013

ITEM	CONCEPTO	PRESUPUESTO 2013		PRESUPUESTO AÑO 2012	EJECUTADO AÑO 2012	INCREMENTO	
		MENSUAL	ANUAL			Vs PRESUP	Vs EJECUT
1,1	2 Porteros X 589,500	1.179.000	14.148.000	13.600.800	32.783.227	4,02%	-24,62%
1,2	1 Oficios varios x \$ 589,500	589.500	7.074.000	8.887.200		4,02%	
1,3	1 secretaria x \$ 880,400	880.400	10.564.800	10.156.800	3.071.340	3,98%	10,18%
1,4	Subsidio de transporte 4 x \$ 70.500	282.000	3.384.000	3.254.400		64,74%	
1,5	52 dominicales x \$15.560 x 3	202.280	2.427.360	1.473.472	10.491.198	9,83%	-3%
1,6	17 festivos x \$ 36.307 x 3	154.305	1.851.657	1.685.958		-40,86%	
1,7	Recargo nocturno 240 horas x \$ 907.67	217.841	2.614.090	4.420.260	2.378.880	36,05%	-2,26%
1,8	Descansos porteros	269.708	3.236.496	2.378.880		-1,22%	
TOTAL SALARIOS		3.775.034	45.300.403	45.857.770	46.345.765		

CAPITULO II : PRESTACIONES SOCIALES Y SEGURIDAD SOCIAL

ITEM	CONCEPTO	PRESUPUESTO 2013		PRESUPUESTO AÑO 2012	EJECUTADO AÑO 2012	INCREMENTO	
		MENSUAL	ANUAL			Vs PRESUP	Vs EJECUT
2,1	Cesantías	314.460	3.773.524	3.819.952	4.105.229	-1,22%	-8,08%
2,2	Intereses sobre cesantías	37.750	453.004	458.578	492.630	-1,22%	-8,04%
2,3	Prima de servicios	314.460	3.773.524	3.819.952	4.105.229	-1,22%	-8,08%
2,4	Vacaciones	157.419	1.889.027	1.912.269	2.041.315	-1,22%	-7,46%
2,5	Aportes parafiscales	314.373	3.772.476	3.834.303	4.534.963	-1,61%	-16,81%
2,6	Seguridad social	751.002	9.012.027	9.159.725	9.186.934	-1,61%	-1,90%
2,7	Dotación y suministro a trabajadores	91.667	1.100.000	1.614.072	931.000	-31,85%	18,15%
TOTAL PRESTACIONES SOCIALES		1.981.132	23.773.581	24.618.851	25.397.300	-3,43%	-6,39%

CAPITULO II-A : PERSONAL CONTRATADO

ITEM	CONCEPTO	PRESUPUESTO 2013		PRESUPUESTO AÑO 2012	EJECUTADO AÑO 2012	INCREMENTO	
		MENSUAL	ANUAL			Vs PRESUP	Vs EJECUT
2A-1	1 personas para de aseo + 1 persona de perteria + prestaciones sociales + seguridad social	0	0	0	0	#iDIV/0!	#iDIV/0!
TOTAL PERSONAL CONTRATADO		0	0	0	0	#iDIV/0!	#iDIV/0!

TOTAL GASTOS DE PERSONAL	5.756.165	69.073.983	70.476.621	71.743.065	-1,99%	-3,72%
---------------------------------	------------------	-------------------	-------------------	-------------------	---------------	---------------

CAPITULO III: MANTENIMIENTO GENERAL

ITEM	CONCEPTO	PRESUPUESTO 2013		PRESUPUESTO AÑO 2012	EJECUTADO AÑO 2012	INCREMENTO	
		MENSUAL	ANUAL			Vs PRESUP	Vs EJECUT
3,1	Mantto y lavado tanques agua	66.667	800.000	640.000	360.000	25,00%	122,22%
3,2	Mantenimiento aire acondicionado	11.667	140.000	0	0	100,00%	100,00%
3,3	Mantenimiento equipos de oficina	20.833	250.000	360.000	230.000	-30,56%	8,70%
3,4	Mantenimiento motobombas	100.000	1.200.000	480.000	1.220.092	150,00%	-1,65%
3,5	Matto subestación	0	0	0	0	0,00%	0,00%
3,6	Mantenimiento citofonos	17.500	210.000	180.000	982.460	16,67%	-78,63%
3,7	Reparac, locativas y areas comunes	583.333	7.000.000	6.000.000	13.386.262	16,67%	-47,71%
3,8	Matto jardines, insumos y plantas	125.000	1.500.000	1.200.000	1.679.876	25,00%	-10,71%
3,9	Elementos eléctricos y bombillos	125.000	1.500.000	1.440.000	1.657.804	4,17%	-9,52%
3,11	Elementos de aseo y limpieza	191.667	2.300.000	1.920.000	2.031.024	19,79%	13,24%
3,12	Mantenimiento y recarga extintores	33.333	400.000	480.000	323.794	-16,67%	23,54%
3,13	Fumigacion areas comunes	62.500	750.000	240.000	0	212,50%	0,00%
3,14	ACPM para piso	0	0	120.000	0	-100,00%	0,00%
TOTAL MANTENIMIENTO GENERAL		1.337.500	16.050.000	13.060.000	21.871.312	22,89%	-26,62%

CAPITULO IV: SERVICIOS PUBLICOS

ITEM	CONCEPTO	PRESUPUESTO 2013		PRESUPUESTO AÑO 2012	EJECUTADO AÑO 2012	INCREMENTO	
		MENSUAL	ANUAL			Vs PRESUP	Vs EJECUT
4,1	Acueducto y alcantarillado	100.000	1.200.000	1.920.000	895.837	-37,50%	33,95%
4,2	Energía eléctrica	380.000	4.560.000	4.560.000	4.165.299	0,00%	9,48%
4,3	Teléfono e Internet	125.000	1.500.000	1.440.000	1.474.370	4,17%	1,74%
TOTAL SERVICIOS PUBLICOS		605.000	7.260.000	7.920.000	6.535.506	-8,33%	11,09%

CAPITULO V: SERVICIOS PROFESIONALES CONTRATADOS

ITEM	CONCEPTO	PRESUPUESTO 2013		PRESUPUESTO AÑO 2012	EJECUTADO AÑO 2012	INCREMENTO	
		MENSUAL	ANUAL			Vs PRESUP	Vs EJECUT
5,1	Servicios de administración	275.000	3.300.000	3.192.000	3.192.000	3,38%	3,38%
5,3	DIAN medios megneticos	40.000	480.000	0	0	100,00%	100,00%
5,4	Honorarios contables	480.000	5.760.000	5.160.000	5.160.000	11,63%	11,63%
5,5	Honorarios Revisoría Fiscal	416.000	4.992.000	4.800.000	4.800.000	4,00%	4,00%
5,6	Asesorías Jurídicas	291.667	3.500.000	1.980.000	2.657.372	76,77%	31,71%
TOTAL SERVICIOS PROF. CONTRATADOS		1.502.667	18.032.000	15.132.000	15.809.372	19,16%	14,06%

CAPITULO VI: GASTOS DE OFICINA

ITEM	CONCEPTO	PRESUPUESTO 2013		PRESUPUESTO AÑO 2012	EJECUTADO AÑO 2012	INCREMENTO	
		MENSUAL	ANUAL			Vs PRESUP	Vs EJECUT
6,1	Papelería y útiles de oficina	83.333	1.000.000	1.200.000	875.900	-16,67%	14,17%
6,2	Adornos navideños y decoración	166.667	2.000.000	1.080.000	2.550.455	85,19%	-21,58%
6,3	Bancarios y chequeras	108.333	1.300.000	1.200.000	1.160.201	8,33%	12,05%
6,4	Transportes	83.333	1.000.000	600.000	1.033.200	66,67%	-3,21%
TOTAL GASTOS DE OFICINA		441.667	5.300.000	4.080.000	5.619.756	29,90%	-5,69%

CAPITULO VII: SEGUROS

ITEM	CONCEPTO	PRESUPUESTO 2013		PRESUPUESTO AÑO 2012	EJECUTADO AÑO 2012	INCREMENTO	
		MENSUAL	ANUAL			Vs PRESUP	Vs EJECUT
7,1	Poliza de seguro	314.758	3.777.096	1.440.000	1.351.791	162,30%	179,41%
TOTAL SEGUROS		314.758	3.777.096	1.440.000	1.351.791	162,30%	179,41%

CAPITULO VIII: OTROS GASTOS

ITEM	CONCEPTO	PRESUPUESTO 2013		PRESUPUESTO AÑO 2012	EJECUTADO AÑO 2012	INCREMENTO	
		MENSUAL	ANUAL			Vs PRESUP	Vs EJECUT
8,1	Casino y Restaurante	20.000	240.000	240.000	194.000,00	0,00%	23,71%
8,2	Impuestos predial	348.462	4.181.544	2.460.000	0,00	69,98%	0,00%
8,3	Correos y Correspondencias	12.000	144.000	144.000	27.700,00	0,00%	419,86%
8,4	Imprevistos	130.000	1.560.000	1.560.000	4.685.694,00	0,00%	-66,71%
8,6	Otros gastos	100.000	1.200.000	1.872.000	2.666.547,00	-35,90%	-55,00%
TOTAL OTROS GASTOS		610.462	7.325.544	6.276.000	7.573.941	16,72%	-3,28%

SUBTOTAL PRESUPUESTO	10.568.219	126.818.623	118.384.621	130.504.743	7,12%	-2,82%
-----------------------------	-------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------	---------------

Fondo reserva imprevistos ley 675/01	105.682	1.268.186	1.183.846	1.793.627	7,12%	-29,29%
Fondo para reposición de Activos (Depreciación)	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Reservas Para Obras a Realizar	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Otros Gastos Imprevistos	0	0	0	0	0,00%	0,00%

TOTAL MENSUAL Y ANUAL	10.673.901	128.086.810	119.568.467	132.298.370	7,12%	-3,18%
------------------------------	-------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------	---------------

PRESUPUESTO AÑO 2012	9.964.039	INCREMENTO
INCREMENTO AÑO 2013	709.862	7,12%
PRESUPUESTO AÑO 2013	10.673.901	

Fuente: Cecilia Pérez Moreno, administradora, en la unidad residencial Santo Domingo, ubicada en el estrato 4, 2014

En síntesis, con relación a los indicadores de control, los instrumentos que los administradores utilizan para verificar que se hayan ejecutado los objetivos y los programas planteados al interior de las instituciones que dirigen son por lo general la observación directa en mayor proporción y en menor medida los reportes especiales de trabajo.

15. CONCLUSIONES

Esta investigación ha planteado un estudio, tendiente a identificar el grado de gestión administrativa que se está llevando a cabo en las unidades de uso residencial sometidas al régimen de la propiedad Horizontal ubicadas en los estratos socio – económicos 3 y 4 de la ciudad de Cartagena. En este sentido, demostramos varias cosas a lo largo de éste escrito:

Primero: que la mayor parte de las instituciones sometidas al régimen de propiedad horizontal en Cartagena en los estratos 3 y 4, son edificios, administrados generalmente por una importante población femenina, cuyas edades se encuentran entre los siguientes rangos: 45 a 64 años, que poseen un nivel de estudios superiores en distintas áreas del conocimiento y por lo general las administradoras cuentan con una experiencia superior a 1 año, en lo referente a la gestión administrativa que desarrollan al interior de éstas copropiedades.

Teniendo en cuenta ésta caracterización, es importante decir que si bien el sector de la administración de la propiedad horizontal, está liderado por profesionales, sus perfiles no se corresponden en su mayoría con la gestión administrativa, lo que está indicando que parte de las inconsistencia que se presentan dentro de éstas unidades residenciales, está relacionada con el desconocimiento de los administradores sobre los lineamientos que emana la ley regulatoria de la Propiedad Horizontal.

Segundo: En cuanto a la implementación de los tipos de Planes, el común de los administradores consideran que es necesario planear, y si bien disponen de éstos, solo formulan los siguientes: Objetivos, Programas, Estrategias y Presupuesto y en menor proporción, la Visión, Misión y Política. No obstante, es importante decir que la frecuencia con la que plantean la mayor parte de esos planes es muy baja. Lo que tiene asidero en que los administradores de las copropiedades manifestaron en parte, desconocer que debían formular esos planes, en otros casos sencillamente nunca lo han requerido o en su defecto les ha faltado gestión o no han contado con el presupuesto para poner en función éstos planes.

En este sentido, se puede decir que los administradores poco planean, poco proyectan y carecen de autonomía, toda vez que las decisiones finales que afectan a la organización, termina en manos de los copropietarios, pues son ellos quienes tienen la última palabra.

Tercero: en lo referente a la Organización, se puede decir que hasta cierto punto los administradores acuden a la departamentalización para ubicar a cada trabajador, de acuerdo con el tipo de saber específico que posea. Lo que genera que las funciones de cada trabajador queden plasmadas en un documento que se denomina Manual de Funciones. Cabe destacar que al realizar la investigación se encontró que por lo general solo existen los manuales de funciones que aplican para los administradores, porteros y aseadores.

Estos Manuales agrupan las tareas o actividades en algunas esferas y de acuerdo con el nivel así los ubican en los departamentos correspondientes, los que por lo general resultan ser, los de finanzas y contabilidad.

Cuarto: En las actividades de Dirección que realizan los administradores, se destaca en la mayor parte de ellos, la implementación de mecanismos para incentivar a sus trabajadores con el fin de que mejoren en el desempeño, las estrategias están dadas en el reconocimiento público y simbólico de lo que representa su función dentro del logro de los objetivos propuestos al interior de las organizaciones.

Lo que se corresponde con el hecho de que la mayor parte de los administradores, asumen las funciones que le son atribuidas y procuran participar o hacer más democrática el desarrollo de las mismas, es decir son administradores no tanto del tipo autoritario sino del tipo democrático, es decir, si bien conocen las funciones que deben desarrollar, procuran en muchos casos someterlas a discusión.

En este orden de ideas, los Comités juegan un papel importante en la toma de decisiones. De tal manera que los administradores consultan las decisiones o las someten a la aprobación del alto mando, en ocasiones por escrito, o en otras oportunidades solo llevando propuestas o planes que quedan expuestas para la deliberación, de igual manera, la toma de decisiones también queda abierta a la opinión de los subordinados. En consecuencia, lo que se evidencia es que en Cartagena de Indias, los administradores de los estratos 3 y 4, se caracterizan por democratizar la función administrativa que afecta a los propietarios y/o arrendatarios.

Dentro de la etapa de Organización, se puede notar que todo lo relacionado con la circulación de la información, para acordar las actividades programadas por el administrador, se utiliza por lo general, el medio escrito en físico y medio virtual.

De otra parte se puede destacar, que no obstante a que el administrador generalmente somete a discusión las decisiones que afectaran a los copropietarios y residentes, casi nunca cuenta con personas que apoyen otros aspectos relacionados con los lineamientos que proporciona la Ley de propiedad Horizontal, por lo cual, el administrador termina asumiendo facetas que no son propias de su perfil. Por ejemplo, las copropiedades que no cuentan con un contador, secretaria, revisor fiscal Etc.).

Quinto: En las actividades de Control los instrumentos que se utilizan para verificar que se hayan ejecutado los objetivos y los programas planteados son por lo general la observación directa en mayor proporción y en menor medida los reportes especiales de trabajo.

En suma podemos decir, que en éstas instituciones el administrador está dedicado a ejecutar los actos administrativos correspondientes a la conservación de los bienes y servicios comunes y a representar ante terceros los intereses de los propietarios, por tanto la planeación en estas instituciones resulta ser escasa, la organización precaria, las funciones de dirección recaen en su gran mayoría en la cabeza del administrador y las técnicas de control se limitan a los órganos de los sentidos y a la percepción que tienen los administradores sobre la ejecución de las actividades, de allí que surja la pregunta *¿tendrán los administradores las competencias necesarias para desempeñarse de manera efectiva y eficaz en el cargo asignado por la copropiedad.?, ¿Será que son los propietarios conscientes de lo complejo que es administrar éste tipo de organizaciones?, ¿De qué manera, el poco conocimiento en la materia incide en la gestión administrativa que se lleva a cabo en las unidades residenciales ubicadas en los estratos socio económicos 3 y 4 de Cartagena de Indias?*

16. RECOMENDACIONES

Este apartado, alude a aquellas recomendaciones que intentan ser tenidas en cuenta por quienes buscan, utilizando como sustento esta investigación, saber cómo mejorar el grado de la gestión administrativa que se desarrolla al interior de las instituciones residenciales sometidas al régimen de Propiedad Horizontal ubicadas en las capas medias y medias baja de la ciudad de Cartagena de Indias.

En este sentido, este capítulo, empieza recomendándoles a los administradores buscar más experiencia y al vez mayor formación en gestión administrativa; luego, los invita a planear o a planificar; después, les sugiere que dividan las tareas y las agrupen en esferas, para que a partir de allí, puedan identificar las relaciones de autoridad necesarias y por último, les aconseja fijar un organigrama.

Seguidamente, este aparte, les sugiere a los administradores motivar más a los empleados y/o trabajadores; posteriormente, les aconseja no democratizar tanto las funciones que les corresponde a los gerentes ejecutar, ni tampoco someterlas tanto a discusión; luego, los invita a poner en consideración de los accionantes, otros aspectos relativos a la ley de Propiedad Horizontal, que los lleva asumir roles que no son propios de su perfil y finalmente, les dice que deben emplear otros medios de comunicación distintos a los que normalmente usa para informar temas relacionados con las actividades administrativas que se llevan a cabo al interior de las instituciones objeto del presente estudio.

Para terminar, este apartado, les recomienda a los administradores contemplar otros indicadores de control distintos a los que normalmente aplican para verificar el desarrollo de los planes inicialmente propuestos en el interior de las copropiedades.

16.1.Experiencia administrativa y capacitación en gestión gerencial

En relación con la experiencia administrativa y la capacitación gerencial, hay que decir, que se invita a los administradores a que ganen más destrezas, dedicando más tiempo a dirigir edificios o conjuntos de uso mixto o residencial, indistintamente del estrato socio – económico

en que se encuentren ubicados; además, se les aconseja que se capaciten en gestión administrativa.

Todo ello, debido a que la misma legislación que regula la administración de las instituciones objeto del actual análisis, expresa en forma clara que: *“quien ejerza la administración directamente, o por encargo de una persona jurídica contratada para tal fin, deberá acreditar idoneidad para ocupar el cargo”* (Congreso, 2001, pág. Art. N° 50).

De tal manera, que si los administradores adquieren más experiencia y conocimientos, podrán desarrollar una buena gestión administrativa en las instituciones que no solo gobiernan, sino en todas aquellas en las que se encuentren desempeñado la labor de administrador.

16.2. Formulación de planes

De otra parte, se exhorta a los administradores a formular planes, en especial plantear una Visión y una Misión, aunque esta última se encuentra consignada en la Ley 675 de 2001, capítulo IX, artículo 32, titulado: Objeto de la persona jurídica, que a la letra dice: *“La propiedad horizontal, una vez constituida legalmente, da origen a una persona jurídica, cuyo objeto será administrar correcta y eficazmente los bienes y servicios comunes, manejar los asuntos de interés común de los propietarios de bienes privados y cumplir y hacer cumplir la ley y el reglamento de propiedad horizontal”*

Además, se recomienda que los planes se propongan con mayor frecuencia o periodicidad y a la vez, se proyecten en el tiempo (corto, mediano y largo plazo), de conformidad con las necesidades y circunstancias propias que vive la administración de cada institución.

16.3. Estructura formal de papeles

En ese orden de ideas, se les sugiere a los administradores que dividan las tareas. Es decir, que establezcan manuales de funciones para cada puesto de trabajo; además, se les recomienda crear centros de autoridad y a cada uno de ellos asignarles responsabilidades, para que las mismas, no sigan recayendo en el área administrativa, sino en otros departamentos supeditados

a su influencia y responsabilidad. Por último, se aconseja que definan la estructura formal de papeles de la empresa. Esto es, representar en forma gráfica, la forma como esta estructura la copropiedad, señalando las unidades y las relaciones funcionales que guardan entre sí los órganos que la componen.

16.4. Funciones de dirección

Por otro lado, se invita a los administradores a que motiven a los empleados y/o trabajadores. En tal sentido, se les sugiere que utilicen mecanismos distintos al reconocimiento público y simbólico de lo que representa su función dentro del logro de los objetivos propuestos al interior de las organizaciones.

Dichos motivadores, pueden ser en dinero, tal como contar con salarios y sueldos competitivos o el pago de bonos por el cumplimiento de metas o la remuneración adicional por encargos. También, pueden ser en especies, como mejorar las instalaciones de trabajo o generar espacios de integración.

Así mismo, se exhorta a los administradores a solicitar, aunque en forma moderada, la opinión de los subordinados en relación con la ejecución de las obligaciones que les corresponde llevar a cabo al administrador. De la misma manera, se les invita a no someter tanto a discusión las funciones que le son atribuidas, pues esto atrasa la puesta en marcha de las mismas, en tanto que la decisión final depende de la aprobación de los comités o de la asamblea general de propietarios.

De igual forma, se recomienda a los administradores solicitar al alto mando, que se tengan en cuenta para su análisis, discusión y aprobación, aspectos que guardan relación con los lineamientos que proporciona la Ley de propiedad Horizontal. Lo anterior, para que el administrador no siga asumiendo facetas que no son propias de su perfil, como por ejemplo, el hecho de ejercer funciones de contador, abogado, ingeniero, secretaria, mensajero, revisor fiscal, etc.

Finalmente, en relación con la circulación de la información dentro y fuera de la institución para acordar actividades programadas por el administrador, se invita a los mismos, a utilizar

además del medio escrito, a saber: circular y correo electrónico; también, el medio oral, esto es: la comunicación cara a cara o vía teléfono fijo y móvil.

16.5.Herramientas de control

Para terminar, se les sugiere a los administradores que para controlar de manera afectiva el desarrollo de los programas y objetivos planteados, utilicen, no solo los dispositivos tradicionales de control no presupuestario, tales como la observación directa, los informes especiales y los datos estadísticos, sino también los programas de auditoria, tanto interna como externa o independiente. Así mismo, aquellos que aluden además del presupuesto de ingresos y de gastos, al de tiempo, espacio y efectivo.

Igualmente, se aconseja que se apoyen en los cronogramas de actividades y en general, en cualquier otro instrumento que sirva de indicador para determinar que se esté cumpliendo con los objetivos y programas inicialmente planteados y que en esta investigación no se haya contemplado.

En conclusión, se les aconseja a los administradores de las instituciones residenciales sometidas al régimen de Propiedad Horizontal ubicadas en los estratos socio – económicos 3 y 4 de la Ciudad de Cartagena de Indias, que sumen mayor experiencia administrativa y al mismo tiempo, se capaciten en gestión gerencial. De igual forma, se les sugiere que planeen, que dividan las tareas, departamentalicen en función de las mismas y creen centro de autoridad de los cuales emane en una línea clara e ininterrumpido la autoridad necesaria, con el fin de que pueda establecer un organigrama que dé cuenta de la forma como está constituida la empresa.

Adicional a ello, se les recomienda motivar a los empleados y/o trabajadores, no democratizar tanto las tareas que les asiste, ni someterlas más allá de lo necesario a la opinión y deliberación de los subordinados y de los comités respectivamente. Además, se les invita a poner en conocimiento de los propietarios, aquellos aspectos relativos a la ley de Propiedad Horizontal, que los lleva asumir roles que no son propios de su campo de acción y a utilizar, otros medios distintos de comunicación fuera de los que comúnmente usan.

Por último, se les sugiere utilizar, además de las herramientas de control que están usando, otras que les permitan garantizar, el desarrollo de los proyectos planteados al interior de las instituciones objeto del presente estudio.

17. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilera Díaz, M. M., & Meisel Roca, A. (Enero de 2009). *Banco de la República*. (B. d. República, Ed.) Recuperado el 11 de Marzo de 2015, de Banco de la República: http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/DTSER-109.pdf
- Albaladejo, G. M. (1960). *Instituciones de Derecho Ciivil. Parte General y Derecho de Obligaciones*. Barcelona, Cataluña, España: Librería Bosch.
- Alessandri, R. A., Somarriva, U. M., & Vodanovic, H. A. (1962). *Curso de Derecho Civil* (Tercera ed.). Santiago de Chile, Chile: Nascimento.
- Batlle, V. M. (1980). *La Propiedad de Casas por Pisos* (Octava ed.). Alicante, España: Editorial Marfil S. A.
- Bermúdez, S. J. (2011). *Colegio Nacional de Administradores de Propiedad Horizontal*. Recuperado el 8 de Diciembre de 2012, de Colegio Nacional de Administradores de Propiedad Horizontal: <http://colegioadservilonjas.galeon.com/productos1846120.html>
- Bertalanffy, L. V. (2006). *Teoría General de Sistemas*. Mexico D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- Boeree, G. (2003). *webspace.ship.edu*. Recuperado el 11 de Mayo de 2013, de webspace.ship.edu: <http://webspace.ship.edu/cgboer/maslowsesp.html>
- Boland, L., Carro, F., Stancatti, M. J., Gismano, Y., & Banchieri, L. (2007). *Funciones de la Administración: Teoría y Práctica* (Primera ed.). Bahía Blanca, Buenos Aires, Argentina: Universidad Nacional del Sur.

- Borman, W. C., Ilgen, D. R., & Klimoski, R. J. (2003). *Manual de Psicología: industrial y psicología organizacional* (Vol. XII). Nueva York, Nueva York, Estado Unidos: John Wiley & Sons.
- Brech, E. F., & Urwick, L. (2011). *La fabricación de Administración Científica*. Charleston, Carolina del Sur, Estados Unidos: BiblioBazaar.
- Byars, L. L. (1984). *Concepto de Administración Estratégica*. Nueva York, Nueva York, Estados Unidos: Harper & Row.
- Cabrera, G. R. (1965). *Principios de Administración Industrial*. San Juan, Puerto Rico: Universitaria.
- Carcamo, S. M. (1968). *Las Relaciones Humanas y la Administración de Personal* (Segunda ed.). Santiago de Chile, Chile: Andrés Bello.
- Casas Orrego, A. L. (1994). Expansión y modernidad en Cartagena de Indias 1885-1930. (F. d. Humanas, Ed.) *Historia y Cultura*, III(3), 39 - 42.
- Castaño, D. G. (2004). *Universidad Nacional de Colombia*. Recuperado el 03 de Julio de 2013, de Universidad Nacional de Colombia: http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo4/Pages/4.13/413Técnicas_control.htm
- Castellanos, F. (2012). *Relación de Propiedad Horizontal*. Alcaldía Mayor de Cartagena de Indias. Cartagena: Oficina Asesora Jurídica .
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (Séptima ed.). Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.
- Choisy, A. (1980). *Historia de la Arquitectura* (Novena ed.). Buenos Aires , Argentina: Victor Leru.

- Congreso. (1887). *Secretaria del Senado de la República de Colombia*. Recuperado el 21 de Junio de 2013, de Secretaria del Senado de la República de Colombia: http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo/codigo_civil.html
- Congreso. (30 de Diciembre de 1960). *Ministerio de Educación Nacional*. Recuperado el 05 de Enero de 2015, de Ministerio de Educación Nacional: http://www.mineduacion.gov.co/normatividad/1753/articles-103818_archivo_pdf.pdf
- Congreso. (3 de Agosto de 2001). *Secretaría del Senado de la República de Colombia*. Recuperado el 16 de Abril de 2013, de Secretaría del Senado de la República de Colombia: http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2001/ley_0675_2001.html
- Coulter, M., & Robbins, S. P. (2005). *Administración* (Octava ed.). Ciudad de México, México D. F.: Pearson Educación.
- Da Silva, R. O. (2002). *Teorías de la Administración*. Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina: Thomson.
- DANE. (2010). *Informe de Coyuntura Económica Regional*. Bogotá: Banco de la República.
- DANE. (5 de Diciembre de 2012). *Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas*. Recuperado el 21 de Marzo de 2013, de Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas: http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=128&Itemid=85
- DANE. (6 de Diciembre de 2012). *Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas*. Recuperado el 24 de Marzo de 2013, de Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas: http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=85&Itemid=57

- DANE. (2013). *Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas*. Recuperado el 10 de Enero de 2013, de Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas: http://www.dane.gov.co/files/censo2005/PERFIL_PDF_CG2005/13001T7T000.PDF
- De Chile. (10 de Mayo de 2013). *De Chile.net*. Recuperado el 10 de Mayo de 2013, de De Chile.net: <http://etimologias.dechile.net/?motivacio.n>
- De Leon, M. V. (22 de Mayo de 2013). Segunda Guerra Mundial & Conflicto Armado Colombiano. *Propiedad Horizontal de Uso Residencial*. (P. C. Anachury, Entrevistador) Cartagena, Bolívar, Colombia.
- Definición. (2013). *Definición. De*. Recuperado el 15 de Abril de 2013, de Definición. De: <http://definicion.de/gestion/>
- Definición. (2013). *Definición. De*. Recuperado el 10 de Mayo de 2013, de Definición. De: <http://definicion.de/motivacion/>
- Diez de Castro, E. P., Garcia del Junco, J., Martin Jimenez, F. A., & Periañez Cristobal, R. (2001). *Administracion y Direccion*. Madrid, España: McGraw-Hill.
- Duque, R. G. (1988). *Monografía de la Propiedad Horizontal y Estatuto de la Construcción*. Medellin, Antioquia, Colombia: Señal Editora.
- Escobar, T. P. (Septiembre de 1962). *Universidad de Antioquía*. Recuperado el 18 de Junio de 2013, de Universidad de Antioquía: <http://www.udea.edu.co/portal/page/portal/bibliotecaSedesDependencias/unidadesAcademicas/FacultadDerechoCienciasPoliticasyPublicacionesMedios/EstudiosDerecho/SegundaEpoca/Tab/Vol%20XXI%20Rev%2062%20parte%207.pdf>
- Escorcia, S. O. (9 de Diciembre de 2012). ley 675 del 2001. *Propiedad Horizontal de Uso Residencial*. (P. C. Anachury, Entrevistador) Cartagena, Bolívar, Colombia.

- España. (2006). *Las Leyes Generales*. Getafe, Madrid, España: Wolters Kluwer.
- Espinosa, H. A., & Vergara, C. M. (1990). *Diagnóstico y Solución del Estado de la Administración de Propiedad Horizontal en la Ciudad de Cartagena*. Cartagena, Bolívar, Colombia: Universidad Tecnológica de Bolívar.
- Fleitman, J. (2000). *Negocios exitosos: cómo empezar, administrar y operar eficientemente un negocio*. México: McGraw-Hill.
- Forero, R. J. (2 de Julio de 2010). *Metro Cuadrado: Propiedad Horizontal*. Recuperado el 7 de Enero de 2012, de Metro Cuadrado: Propiedad Horizontal: http://contenido.metrocuadrado.com/contenidom2/prophoriz_m2/nortut_m2/homenor masytutelas/ARTICULO-WEB-PL_DET_NOT_REDI_M2-1979297.html
- George, J. S., & Álvarez, M. d. (2005). *Historia del Pensamiento Administrativo* (Segunda ed.). México D.F., México: Prentice-Hall Internacional.
- Gutiérrez, R. L. (27 de Abril de 2009). *monografias.com*. Recuperado el 5 de Junio de 2013, de monografias.com: <http://www.monografias.com/trabajos69/institucion-propiedad-horizontal/institucion-propiedad-horizontal.shtml>
- Hall, R. H., & Tolbert, P. S. (2008). *Organizaciones: Estructuras, Procesos y Resultados*. Brentwood, Maryland.: Prentice Hall.
- Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocum, J. W. (2005). *Administración: Un enfoque basado en competencias* (Décima ed.). Ciudad de México, México D. F.: International Thomson.
- Herbert, G. H., Gullett, C. ..., Phillips, S. M., & Slaughter, W. S. (1975). *Organizaciones: Teoría y Comportamiento*. Nueva York: McGraw - Hill .
- Hollyforde, S., & Whiddett, S. (2002). *El Manual de la Motivación*. Trowbridge, Wiltshire, Inglaterra: Cromwell Press.

- Hurtado, C. D. (2008). *Principios de Administración* (Primera ed.). Medellín, Colombia: Fondo Editorial ITM.
- Koontz, H., & O'Donnell, C. (1975). *Elementos de Administración Moderna*. San Francisco, California, Estados Unidos: McGraw-Hill.
- Litterer, J. A. (1984). *Una Introducción a la Administración*. Ciudad de México, México D. F.: Continental.
- Mackenzie, R. A. (Noviembre - Diciembre de 1969). El Proceso de Gestión en 3-D. *Harvard Business Review*, 8.
- Marulanda, U. J. (25 de Febrero de 1999). *Corte Suprema de Justicia: Biblioteca Judicial*. Recuperado el 5 de Junio de 2013, de Corte Suprema de Justicia: Biblioteca Judicial:
<http://www.csj.gob.sv/BVirtual.nsf/1004b9f7434d5ff106256b3e006d8a6f/659d3120a06c628a06256b3e00747d1a?OpenDocument>
- Mercado, S. (2002). *Administración Aplicada: Teoría y práctica* (Segunda ed.). Ciudad de México, México D. F.: Limusa.
- Mintzberg, H. (1979). *La Estructuración de las Organizaciones* (Ilustrada ed.). Lansing, Michigan, Estados Unidos: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1991). *La naturaleza del Trabajo Directivo*. Nueva York: Harper & Row.
- Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. (1997). *El Proceso Estratégico*. México D. F., México: Prentice Hall.
- Motta, F. C., & Vasconcelos, I. F. (2006). *Teoría General de Administración* (3ra. Edición ed.). Sao Paulo: Pioneira Thomson Learning.

- Münch, G. L., & Garcia, M. J. (2009). *Fundamentos de Administración* (Octava ed.). México D.F., México: Trillas.
- Münch, L., & Martínez, J. G. (2009). *Fundamentos de Administración* (Octava ed.). México D.F., México: Trillas.
- Musto, N. J. (1983). *Derechos Reales* (Vol. III). Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina: Rubinzal-Culzoni.
- Nader, D. L. (2002). *Análisis Jurídico de la Propiedad Horizontal en Colombia*. Bogotá D. C., Cundinamarca, Colombia: Pontificia Universidad Javeriana.
- Pabón, N. C. (2003). *Manual Teórico Práctico de Propiedad Horizontal y Unidades Inmobiliarias Cerradas* (Séptima ed.). Bogotá, Cundinamarca, Colombia: Editorial Leyer.
- Pacheco, R. I., & Viloriana, R. J. (2001). *Elementos Culturales de la Administración de la Propiedad Horizontal en la Ciudad de Cartagena*. Cartagena, Bolívar, Colombia: Universidad de Cartagena.
- Palomo, N. J., Del Castillo, T. L., Guerrero, A. J., Graciano, R. J., Desongles, C. J., Cabañas, R. J., y otros. (2006). *Cuerpo Superior de Administradores de la Junta de Andalucía* (Segunda ed., Vol. II). Sevilla, Andalucía, España: Mad, S. L.
- Palomo, V. M. (2010). *Liderazgo y Motivación de Equipos de Trabajo* (Sexta ed.). Madrid, España: ESIC.
- Peranquive, C. A. (2001). *Nuevo Manejo Jurídico, Técnico y Administrativo de la Propiedad Horizontal en Colombia: Aspectos y modelos prácticos de administración*. Bogotá, Cundinamarca, Colombia: Editorial Corpolonjas.

- Perez, E. (31 de Octubre de 2014). Proceso administrativo. 7. (C. G. Anachury Pacheco, Entrevistador) Cartagena de Indias, Bolivar, Colombia.
- Petersen, E., Plowman, E. G., & Trickett, J. M. (2012). *Organización y Dirección de Empresas*. Whitefish, Montana, Estados Unidos: Literary Licensing.
- Puyana, G. G. (1995). *Control Integral de la Edificación* (Quinta ed.). Bogotá, Cundinamarca, Colombia: Bhandar.
- RAE. (2013). *Real Academia Española*. Recuperado el 15 de Abril de 2013, de Real Academia Española: <http://www.rae.es/RAE/Noticias.nsf/Home?ReadForm>
- Ramirez, C. (2007). *Fundamentos de Administración*. Bogotá: Kimpres Ltda.
- Ramos, N. F. (1977). *La Propiedad Horizontal*. Cali., Valle del Cauca, Colombia: Analco.
- Reffino, P. V. (1952). *La Propiedad Horizontal*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Claridad.
- Reyes, P. A. (1990). *Administración de Empresas: teoría y Práctica* (Trigesimaséptima ed.). Ciudad de México, México: Limusa.
- Reyes, P. A. (2004). *Administración Moderna*. Ciudad de México, México: Limusa.
- Reyes, P. A. (2005). *Administración de Empresas: teoría y práctica*. Ciudad de México: Limusa.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional* (Decima ed.). Ciudad de México, Mexico D.F.: Pearson Educación.
- Rodríguez, S. H. (2011). Constructoras Sin Suelo . *Gerente*, 28-32.

- Sanchez, G. F. (1976). *Introducción al estudio de la administración*. Ciudad de México, México: Limusa.
- Scanlan, B. K. (1978). *Principios de la Dirección y Conducta Organizacional*. Ciudad de México, México D. F.: Limusa.
- Scott, W. R. (2003). *Organizaciones: Sistemas racional, natural y abierto* (Quinta ed.). México D. F., México: Prentice-Hall International.
- Sierra, R. S. (2011). *Plan de Negocios para la Oferta de Servicios Administrativos al Sector Inmobiliario de Propiedad Horizontal en la Ciudad de Cartagena*. Cartagena, Bolívar, Colombia: Universidad de Cartagena.
- Soto, E. (2001). *Comportamiento Organizacional*. Ciudad de México, México D. F.: Thomson.
- Stoner, J. A., Freeman, R. E., & Gilbert, D. R. (1996). *Administración* (Sexta ed.). Ciudad de México , México D. F.: Pearson Educación.
- Taylor, F. W. (2012). *Los Principios de Administración Científica*. Los Angeles: La Prensa Flotante.
- Terry, G. R., & Franklin, S. G. (1988). *Principios de Administración*. México D. F., México: Compañía Editorial Continental S. A. de C. V. .
- Velásquez, J. L. (2005). *La Propiedad Horizontal en Colombia: conforme con la Ley 675 de 2001* (Tercera ed.). Bogotá D. C., Cundinamarca, Colombia: Grupo Editorial Leyer.
- Vital Sierra, G. C. (5 de Noviembre de 2014). Administradora de empresas. 4. (C. G. Pacheco, Entrevistador) Cartagena de Indias, Bolivar, Colombia.

- Vital Sierra, G. C. (5 de Noviembre de 2014). *Proceso administrativo*. 7. (C. G. Anachury Pacheco, Entrevistador) Cartagena de Indias, Bolivar, Colombia.
- Weihrich, H., & Koontz, H. (1994). *Administración: Una perspectiva global* (Décima ed.). Ciudad de México, México: McGraw-Hill.
- Wikipedia. (27 de abril de 2013). *wikipedia.org*. Recuperado el 10 de Mayo de 2013, de wikipedia.org: <http://es.wikipedia.org/wiki/Motivaci%C3%B3n>
- Wikipedia. (2013). *Wikipedia: La Enciclopedia Libre*. Recuperado el 25 de Abril de 2013, de Wikipedia: La Enciclopedia Libre: <http://es.wikipedia.org/wiki/Proceso>
- Woolfolk, A. (2006). *Psicología Educativa* (Novena ed.). Ciudad de México, México D. F.: Pearson Educación.

18. ANEXOS

18.1. Ley 675 del 2001

(Agosto 3)

Diario oficial no. 44.509, del 4 de agosto de 2001

“Por medio del cual se expide el régimen de Propiedad Horizontal”

El congreso de Colombia

Decreta:

Título I

Generalidades

Capítulo XI

Del Administrador del Edificio o Conjunto

ARTÍCULO. 50. —*Naturaleza del administrador.* La representación legal de la persona jurídica y la administración del edificio o conjunto corresponderán a un administrador designado por la asamblea general de propietarios en todos los edificios o conjuntos, salvo en aquellos casos en los que exista el consejo de administración, donde será elegido por dicho órgano, para el período que se prevea en el reglamento de copropiedad. Los actos y contratos que celebre en ejercicio de sus funciones, se radican en la cabeza de la persona jurídica, siempre y cuando se ajusten a las normas legales y reglamentarias.

Los administradores responderán por los perjuicios que por dolo, culpa leve o grave, ocasionen a la persona jurídica, a los propietarios o a terceros. Se presumirá la culpa leve del administrador en los casos de incumplimiento o extralimitación de sus funciones, violación de la ley o del reglamento de propiedad horizontal.

PARÁGRAFO. 1º—Para efectos de suscribir el contrato respectivo de vinculación con el administrador, actuará como representante legal de la persona jurídica el presidente del consejo de administración o, cuando éste no exista, el presidente de la asamblea general.

PARÁGRAFO. 2º—En los casos de conjuntos residenciales, y edificios y conjuntos de uso mixto y comercial, quien ejerza la administración directamente, o por encargo de una persona jurídica contratada para tal fin, deberá acreditar idoneidad para ocupar el cargo, que se demostrará en los términos del reglamento que para el efecto expida el Gobierno Nacional.

PARÁGRAFO. 3º—El Gobierno Nacional, podrá disponer la constitución de pólizas que garanticen el cumplimiento de las obligaciones a cargo de los administradores de edificios o conjuntos de uso comercial, mixto, o residencial. En todo caso, el monto máximo asegurable será equivalente al presupuesto de gastos del edificio o conjunto para el año en que se realiza la respectiva designación.

ARTÍCULO. 51. —*Funciones del administrador.* La administración inmediata del edificio o conjunto estará a cargo del administrador, quien tiene facultades de ejecución, conservación, representación y recaudo. Sus funciones básicas son las siguientes:

1. Convocar a la asamblea a reuniones ordinarias o extraordinarias y someter a su aprobación el inventario y balance general de las cuentas del ejercicio anterior, y un presupuesto detallado de gastos e ingresos correspondientes al nuevo ejercicio anual, incluyendo las primas de seguros.
2. Llevar directamente o bajo su dependencia y responsabilidad, los libros de actas de la asamblea y de registro de propietarios y residentes, y atender la correspondencia relativa al edificio o conjunto.
3. Poner en conocimiento de los propietarios y residentes del edificio o conjunto, las actas de la asamblea general y del consejo de administración, si lo hubiere.
4. Preparar y someter a consideración del consejo de administración las cuentas anuales, el informe para la asamblea general anual de propietarios, el presupuesto de ingresos y egresos para cada vigencia, el balance general de las cuentas del ejercicio anterior, los balances de prueba y su respectiva ejecución presupuestal.
5. Llevar bajo su dependencia y responsabilidad, la contabilidad del edificio o conjunto.
6. Administrar con diligencia y cuidado los bienes de dominio de la persona jurídica que surgen como consecuencia de la desafectación de bienes comunes no esenciales y destinarlos a los fines autorizados por la asamblea general en el acto de desafectación, de conformidad con el reglamento de propiedad horizontal.
7. Cuidar y vigilar los bienes comunes, y ejecutar los actos de administración, conservación y disposición de los mismos de conformidad con las facultades y restricciones fijadas en el reglamento de propiedad horizontal.
8. Cobrar y recaudar, directamente o a través de apoderado cuotas ordinarias y extraordinarias, multas, y en general, cualquier obligación de carácter pecuniario a cargo de los propietarios u ocupantes de bienes de dominio particular del edificio o conjunto, iniciando oportunamente el cobro judicial de las mismas, sin necesidad de autorización alguna.
9. Elevar a escritura pública y registrar las reformas al reglamento de propiedad horizontal aprobadas por la asamblea general de propietarios, e inscribir ante la entidad competente todos los actos relacionados con la existencia y representación legal de la persona jurídica.
10. Representar judicial y extrajudicialmente a la persona jurídica y conceder poderes especiales para tales fines, cuando la necesidad lo exija.
11. Notificar a los propietarios de bienes privados, por los medios que señale el respectivo reglamento de propiedad horizontal, las sanciones impuestas en su contra por la asamblea general o el consejo de administración, según el caso, por incumplimiento de obligaciones.
12. Hacer efectivas las sanciones por incumplimiento de las obligaciones previstas en esta ley, en el reglamento de propiedad horizontal y en cualquier reglamento interno, que hayan sido impuestas por la asamblea general o el consejo de administración, según el caso, una vez se encuentren ejecutoriadas.
13. Expedir paz y salvo de cuentas con la administración del edificio o conjunto cada vez que se produzca el cambio de tenedor o propietario de un bien de dominio particular.

14. Las demás funciones previstas en la presente ley en el reglamento de propiedad horizontal, así como las que defina la asamblea general de propietarios.

PARÁGRAFO. —Cuando el administrador sea persona jurídica, su representante legal actuará en representación del edificio o conjunto.

ARTÍCULO. 52. —*Administración provisional.* Mientras el órgano competente no elija al administrador del edificio o conjunto, ejercerá como tal el propietario inicial, quien podrá contratar con un tercero tal gestión.

No obstante lo indicado en este artículo, una vez se haya construido y enajenado, un número de bienes privados que representen por lo menos el cincuenta y uno por ciento (51%) de los coeficientes de copropiedad, cesará la gestión del propietario inicial como administrador provisional.

Cumplida la condición a que se ha hecho referencia, el propietario inicial deberá informarlo por escrito a todos los propietarios del edificio o conjunto, para que la asamblea se reúna y proceda a nombrar el administrador, dentro de los veinte (20) días hábiles siguientes. De no hacerlo el propietario inicial nombrará al administrador definitivo.

Título IV

Disposiciones Finales

Capítulo I

Disposiciones Finales

ARTÍCULO. 87. —*Vigencia y derogatoria.* La presente ley rige a partir de su publicación y deroga las leyes 182 de 1948, 16 de 1985 y 428 de 1998, así como los decretos que se hayan expedido para reglamentarlas.

El Presidente del honorable Senado de la República

MARIO URIBE ESCOBAR.

El Secretario General del honorable Senado de la República

MANUEL ENRÍQUEZ ROSERO.

El Presidente de la honorable Cámara de Representantes

BASILIO VILLAMIZAR TRUJILLO.

El Secretario General de la honorable Cámara de Representantes

ANGELINO LIZCANO RIVERA.

REPUBLICA DE COLOMBIA – GOBIERNO NACIONAL

Publíquese y cúmplase.

Dada en Bogotá, D. C., a 3 de agosto de 2001.

ANDRES PASTRANA ARANGO

El Ministro de Desarrollo Económico,

18.2. Instrumento de recolección de datos primarios: Cuestionario



UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
Programa de Administración de Empresas.
Encuesta sobre Gestión Administrativa

A continuación, se presenta un cuestionario relacionada con la dirección de las organizaciones mixtas y residenciales sometidas al régimen de Propiedad Horizontal ubicadas en los estratos socio – económicos 3 y 4 de la ciudad de Cartagena de Indias.

Dicho cuestionario, procura determinar el grado de gestión administrativa en estas instituciones. Por tal razón, agradecemos su máxima colaboración y mayor sinceridad en sus respuestas. Las cuales, **tendrán el carácter de confidencial y anónimas**

¡MUCHAS GRACIAS!

1. **Sexo** (F= Femenino o M= Masculino)_____

2. **Edad** (años)_____

3. **Nivel de formación académica** (Ej.: Bachiller, Técnico Tecnólogo, Universitario, Postgrado)_____

4. **Tiempo que lleva administrando Propiedad Horizontal** (años/meses)_____

5. **¿Qué cantidad de empleados laboran en la institución, al margen de que estén vinculados directa o indirectamente?** (Por favor marque con un aspa (X) solo el recuadro que corresponde con su respuesta)

- | | | | |
|------------------|--------------------------|------------------|--------------------------|
| a. Entre 1 y 10 | <input type="checkbox"/> | b. Entre 11 y 20 | <input type="checkbox"/> |
| c. Entre 21 y 30 | <input type="checkbox"/> | d. Entre 31 y 40 | <input type="checkbox"/> |
| e. Entre 41 y 50 | <input type="checkbox"/> | e. Más de 51 | <input type="checkbox"/> |

6. **¿Consideran importante formular planes?** (Por favor marque con un aspa (X) solo el recuadro que corresponde a su respuesta)

- a. Si b. No ¿Por qué?_____

7. **¿Disponen de planes?** (Por favor marque con un aspa (X) solo el recuadro que corresponde a su respuesta, teniendo en cuenta, que si ésta es positiva, pase a la siguiente pregunta, pero, si la misma es negativa, conteste la pregunta 24)

- a. Si b. No ¿Por qué?_____

8. **¿Tienen definida la visión?** (Por favor marque con un aspa (X) solo el recuadro que corresponde a su respuesta)

- a. Si b. No ¿Por qué?_____

9. **¿Tienen definida la misión?** (Por favor marque con un aspa (X) solo el recuadro que corresponde a su respuesta)

- a. Si b. No ¿Por qué?_____

10. **¿Poseen objetivos?** (Por favor marque con un aspa (X) solo el recuadro que corresponde a su respuesta, teniendo en cuenta, que si ésta es positiva, pase a la siguiente pregunta, pero, si la misma es negativa, conteste la pregunta 12)

- a. Si b. No ¿Por qué?_____

11. **¿Cuáles son esos objetivos?**_____

12. **¿Cuentan con programas de trabajo?** (Por favor marque con un aspa (X) solo el recuadro que corresponde a su respuesta, teniendo en cuenta, que si ésta es positiva, pase a la siguiente pregunta, pero, si la misma es negativa, conteste la pregunta 16)

- a. Si b. No ¿Por qué?_____

13. **¿Cuáles son los programas de trabajo que más se proyectan hacer en la institución?** (Puede indicar, mediante un aspa (X), más de un programa)

- a. Mantenimiento de equipos y maquinas
 - b. Preservación de la infraestructura
 - c. Operaciones de higiene y aseo
 - d. Racionalización consumo servicio público
 - e. Ejercicios de seguridad
 - f. Otro(s), ¿Cuál es? _____
1. **¿Cada cuánto se planea desarrollar programas de trabajo en la institución?** (Por favor marque con un aspa (X) solo el recuadro que corresponde a su respuesta)
- a. Semestralmente
 - b. Anualmente
 - c. Otra(s), ¿Cuál es? _____
2. **¿Cómo logran sacar adelante los programas de trabajo diseñados en la institución?** (Puede seleccionar, mediante un aspa (X), más de un método)
- a. Identificando los recursos a intervenir
 - b. Apoyándose en su planta de personal
 - c. Subcontratando fuerza de trabajo
 - d. Sistematizando las actividades
 - e. Optimizando los tiempos de las tareas
 - f. Tecnificando las operaciones
 - g. Empoderando a la comunidad
 - h. Otra(s), ¿Cuál es? _____
3. **¿Tienen establecidas políticas de trabajo?** (Por favor marque con un aspa (X) solo el recuadro que corresponde a su respuesta, teniendo en cuenta, que si ésta es positiva, pase a la siguiente pregunta, pero, si la misma es negativa, conteste la pregunta 18)
- a. Si b. No ¿Por qué? _____
4. **¿Cuáles son las políticas de trabajo que poseen?** _____

5. **¿Disponen de Presupuestos?**(Por favor marque con un aspa (X) solo el recuadro que corresponde a su respuesta)
- a. Si b. No ¿Por qué? _____
6. **¿Qué variables se tienen en cuenta en la construcción del presupuesto de egresos?** (Evalúe de 1 a 8, siendo uno la variable de mayor trascendencia y ocho la de menor importancia)
- a. El mantenimiento de equipos y maquinas
 - b. Los servicios públicos
 - c. La conservación de la infraestructura
 - d. La nómina
 - e. Los implementos de higiene y aseo
 - f. Los gastos administrativos
 - g. El fondo de imprevistos
 - h. Los seguros generales
7. **¿En qué criterio se basan para incrementar el presupuesto de ingresos?** (Puede indicar, mediante un aspa (X), más de un criterio)
- a. En la intuición
 - b. En la cantidad de activos fijos a intervenir
 - c. En el Índice de Precios al Consumidor
 - d. En los Estados financieros
 - e. Otro(s), ¿Cuál es? _____
8. **¿Con que frecuencia planean la realización del presupuesto de gastos – ingresos?** (Por favor marque con un aspa (X) solo el recuadro que corresponde a su respuesta)
- a. Semestralmente
 - b. Anualmente
 - c. Otra(s), ¿Cuál es? _____
9. **¿Cuentan con reglas de trabajo?**
- a. Si b. No ¿Por qué? _____
10. **¿Evidencian manuales de procedimientos?**
- a. Si b. No ¿Por qué? _____
- ¿Existen manuales que describan las funciones de los puestos de trabajo?** (Por favor marque con un aspa (X) solo el recuadro que corresponde a su respuesta y para ello, tenga en cuenta los criterios

1. que a continuación se presentan para cada una de las categoría: 1= Si; 2= No; 3= No existe el cargo)

a. Administrador(a)	1	2	3
b. Auxiliar de oficina	1	2	3
c. Mensajero(a)	1	2	3
d. Contador(a)	1	2	3
e. Asesor(a) legal	1	2	3
f. Portero o vigilante	1	2	3
g. Aseador(a)	1	2	3
h. Jardinero(a)	1	2	3
i. Piscinero(a)	1	2	3
j. Técnico(a) en equipos y maquinas	1	2	3
k. Técnico(a) en obras locativas	1	2	3

2. De los siguientes artículos que hacen parte esencial de Ley 675 de 2001, señale, **¿cuál es el que regula las funciones del administrador en la institución?** (Por favor marque con un aspa (X) solo el recuadro que corresponde a su respuesta)

- a. El artículo 38 b. El artículo 55
 a. El artículo 51 d. El artículo 57

3. **¿Qué departamento se encarga de manejar directamente la contabilidad?** (Por favor marque con un aspa (X) solo el recuadro que corresponde a su respuesta)

- a. Archivo y Correspondencia
 b. Administración
 c. Tesorería
 d. Finanzas y Contabilidad
 e. Otro(s), ¿Cuál es? _____

4. **¿En qué dependencia se llevan los libros de actas de la Asamblea General?** (Por favor marque con un aspa (X) solo el recuadro que corresponde a su respuesta)

- a. Jurídica
 b. Archivo y Correspondencia
 c. Administración
 d. Otra(s), ¿Cuál es? _____

5. **¿Cuál área se hace cargo del manejo de los libros de registros de propietarios, arrendatarios y de los**

residentes que habitan en vivienda familiar? (Por favor marque con un aspa (X) solo el recuadro que corresponde a su respuesta)

- a. Administración
 b. Seguridad
 c. Archivo y Correspondencia
 d. Contabilidad y Finanzas
 e. Otra(s), ¿Cuál es? _____

6. **¿A qué incentivos se recurre para mejorar el desempeño de los trabajadores?** (Puede señalar, mediante un aspa (X), más de un estímulo)

- a. A la participación en las determinaciones
 b. A la libertad de decisión
 c. A la integración del personal
 d. Al reconocimiento de los logros
 e. A la retroalimentación de las actividades
 f. A salarios y sueldos competitivos
 g. A la remuneración adicional por encargos
 h. Al pago de bonos por el logro de metas
 i. A mejoras en las instalaciones de trabajo

7. Por favor marque con un aspa (X) solo el recuadro que corresponde a su respuesta y para ello, tenga en cuenta los criterios que a continuación se presentan para cada una de las categoría: 1= directamente el administrador; 2= debajo del área de influencia y responsabilidad del administrador; 3= Sin el consentimiento del administrador pero bajo su dependencia; 4= de manera autónoma y comprometido el grupo de trabajo.

Entonces, hablando de autoridad, indique, **en qué forma se ejecuta o lleva a cabo en la institución, las actividades administrativas relacionadas con los bienes comunes en cuanto a.....**

- | | | | | |
|--------------------|---|---|---|---|
| a. Sistematización | 1 | 2 | 3 | 4 |
| b. Supervisión | 1 | 2 | 3 | 4 |
| c. Mantenimiento | 1 | 2 | 3 | 4 |
| d. Reposición | 1 | 2 | 3 | 4 |

Por favor marque con un aspa (X) solo el recuadro que corresponde a su respuesta y para ello, tenga en cuenta los criterios que a continuación se presentan

1. para cada una de las categoría: 1= directamente el administrador; 2= debajo del área de influencia y responsabilidad del administrador; 3= Sin el consentimiento del administrador pero bajo su dependencia; 4= de manera autónoma y comprometida el grupo de trabajo.

Entonces, hablando nuevamente de autoridad, señale, **en qué forma se realiza o hace efectiva en la institución, las tareas administrativas relacionadas con la persona jurídica en cuanto a.....**

a. Representación judicial	1	2	3	4
b. Representación extrajudicial	1	2	3	4
c. Inscripción de la existencia legal	1	2	3	4
d. Inscripción de la representación lega	1	2	3	4
e. Pasar a escritura pública las reformas al reglamento de propiedad horizontal	1	2	3	4
f. Registrar las reformas al reglamento de propiedad horizontal	1	2	3	4
g. Ejecución de las sanciones impuestas por la Asamblea General	1	2	3	4
h. Expedición paz y salvo de cuentas	1	2	3	4
i. Atender la correspondencia	1	2	3	4
j. Cobrar obligaciones económicas	1	2	3	4
k. Recaudar obligaciones económicas	1	2	3	4
l. Reclamar judicialmente carteras vencidas	1	2	3	4

2. Por favor marque con un aspa (X) solo el recuadro que corresponde a su respuesta y para ello, tenga en cuenta los criterios que a continuación se presentan para cada una de las categorías: 1= Siempre; 2= Por lo general; 3= En ocasiones; 4= Rara vez.

Así, hablando sobre toma de decisiones en grupo, señale, **en qué medida se somete a aprobación de la Asamblea General.....**

- a. El informe de gestión
b. Los estados financieros
c. El Inventario
d. El Presupuesto de egresos
e. El Presupuesto de ingresos

1	2	3	4
1	2	3	4
1	2	3	4
1	2	3	4
1	2	3	4

3. **¿Solicita autorización a la Asamblea General para iniciar el cobro judicial de obligaciones económicas adeudadas por parte de propietarios u ocupantes de bienes de dominio particular de la institución?** (Por favor marque con un aspa (X) solo el recuadro que corresponde a su respuesta)

a. Si b. No ¿Por qué? _____

4. Por favor marque con un aspa (X) solo el recuadro que corresponde a su respuesta y para ello, tenga en cuenta los criterios que a continuación se presenta para cada una de las categoría: 1= Oral; 2= Teléfono; 3= Circular; 4= Correo electrónico; 5= Redes sociales.

Así, hablando sobre medios de información, señale, **cual es el que se utiliza en la institución para.....**

a. Llamar a Asamblea General	1	2	3	4	5
b. Publicar las actas	1	2	3	4	5
c. Dar a conocer castigos en su contra	1	2	3	4	5
d. Anunciar sanciones contra la institución	1	2	3	4	5
e. Notificar citaciones para diligencias judiciales	1	2	3	4	5
f. Recordar el pago de expensas comunes	1	2	3	4	5
g. Enunciar el cumplimiento de deberes no económicos	1	2	3	4	5

Por favor marque con un aspa (X) solo el recuadro que corresponde a su respuesta y para ello, tenga en cuenta los criterios que a continuación se presenta

1. *para cada una de las categoría: 1= Los estados financieros; 2= La información estadística; 3= Los reportes especiales de trabajo; 4= La observación directa; 5= El cronograma de actividades*

Entonces, hablando de instrumentos de control, señale, **cuál se utiliza en la institución para verificar que se estén desarrollando los siguientes programas de trabajo:**

a. Asistencia equipos -maquina	1	2	3	4	5
b. Preservación infraestructura	1	2	3	4	5
c. Operaciones higiene y aseo	1	2	3	4	5
d. Ahorro en servicios públicos	1	2	3	4	5
e. Ejercicios de seguridad	1	2	3	4	5

2. *Por favor marque con un aspa (X) solo el recuadro que corresponde a su respuesta y para ello, tenga en cuenta los criterios que a continuación se presenta para cada una de las categoría: 1= Los estados financieros; 2= La información estadística; 3= Los reportes especiales de trabajo; 4= La observación directa; 5= El cronograma de actividades*

Entonces, hablando nuevamente de instrumentos de control, señale, **de cuál se dispone en la institución, para comprobar que se hayan ejecutado los siguientes programas de trabajo:**

a. Asistencia equipos -maquina	1	2	3	4	5
b. Preservación infraestructura	1	2	3	4	5
c. Operaciones higiene y aseo	1	2	3	4	5
d. Ahorro en servicios públicos	1	2	3	4	5
e. Ejercicios de seguridad	1	2	3	4	5