

# Aspectos de cambio en la organización y la función de planeación en la propiedad horizontal

Omar Javier Solano Rodríguez, MBA.\*

## Artículo de Reflexión

Fecha de recepción: Agosto 17 de 2009

Fecha de aceptación: Noviembre 19 de 2009

### Abstract

The article argues that the entities subject to horizontal property regime required and can be applied administrative management models that employ the disciplines that study organizations to determine the organizational setting and planning processes. To this end, we propose a management model based on the proposal of David (1997) and which is the product of a research project that culminated planting a management model to manage Residential and buildings subject to horizontal property regime.

The article answers the question, ¿how to make a strategic planning process in the condo?. To this end, we use a methodology designed to suggest training programs aimed at developing skills of managers, from the empirical results from research carried out within the research project that led to the economic and accounting faculty at the University free in the city of Cali.

The text presents an adaptation of the planning process, part of the concept of responsibility of the administrator and the development of skills to determine the behavior of organizations subject to the horizontal property regime. Furthermore, the formulation requires the Administrator planted a creative and innovative nature, the analysis process is systematic and organizational raised stems from the conclusion of the analysis of threats and opportunities of the environment, therefore it can come from any source and any time.

---

\* Profesor Asistente, tiempo completo Universidad del Valle, Magíster en Administración de Empresas de la Universidad del Valle, integrante del grupo de investigación en Gestión de Programas y Proyectos - Gyepro, Especialista en Sistemas Gerenciales para Ingenieros de la Javeriana, Contador Público de Univalle, Certificado como Auditor Interno de Calidad (ISO 9000), Diplomados en Calidad y Emprendimiento Empresarial de Univalle. Trayectoria como docente desde 1997 y experiencia laboral en el sector financiero por más de diez años.

## Keywords

Organizational Environment, Planning, condominiums, strategy

## Resumen

En el artículo se argumenta que en las entidades sometidas al régimen de propiedad horizontal requieren y pueden aplicar modelos de gestión administrativo que emplean las disciplinas que estudian las organizaciones para determinar el entorno organizacional y los procesos de planeación. Para ello, se plantea un modelo de gestión a partir de la propuesta de David (1997) y el cual es producto de un proyecto de investigación que culminó planteando un modelo de gestión para administrar conjuntos residenciales y edificaciones sometidas al régimen de propiedad horizontal.

El artículo responde la pregunta, ¿cómo realizar un proceso de planeación estratégica en la propiedad horizontal?. Con este fin, se utiliza una metodología diseñada para sugerir programas de formación orientados al desarrollo de competencias de los administradores, a partir de los resultados empíricos obtenidos en investigaciones realizadas dentro del proyecto de investigación que se lideró en la Facultad de Ciencias Económicas y contables de la Universidad Libre, en la ciudad de Cali.

El texto presenta una adaptación sobre el proceso de planeación, enmarcada en el concepto de responsabilidad del administrador y sobre el desarrollo de competencias para determinar el comportamiento de las organizaciones sometidas al régimen de propiedad horizontal. Por otro lado, la formulación planteada exige al administrador un carácter creativo e innovador, el proceso de análisis organizacional es sistemático y se deriva de la conclusión del análisis de las amenazas y oportunidades del entorno, por lo tanto puede provenir de cualquier fuente y en cualquier momento.

## Palabras clave

Entorno organizacional, planeación, propiedad horizontal, estrategia.

## Introducción

La propiedad horizontal es una institución jurídica que hace alusión al conjunto de normas que regulan la división y organización de diversos inmuebles como resultado de la segregación de un edificio o de un terreno común. En sí, la propiedad horizontal no es un bien inmueble en particular sino un régimen que reglamenta la forma en que se divide un bien inmueble y la relación entre los propietarios de los bienes privados y los bienes comunes que han sido segregados de un terreno o edificio.

La propiedad horizontal en Colombia es una actividad no mercantil, su legislación reciente se remonta a esta década con la expedición de la ley 675 de agosto de 2001, mediante la cual se logró unificar bajo un solo régimen legal la actividad, y permite la organización de los copropietarios y el mantenimiento de los bienes comunes.

Aunque dicha adecuación de la norma era de carácter voluntario, las copropiedades constituías legalmente debían acogerse íntegramente a la nueva ley, lo que conllevó a esas entidades a adecuar los reglamentos a las normas de la mencionada ley, considerando las particularidades y características especiales de cada edificio o conjunto residencial. Estos cambios en el ordenamiento jurídico y en su entorno han traído, como consecuencia, la necesidad de modernizar y armonizar nuevas normas y articular aspectos culturales, sociales, administrativos, contables y presupuestales.

Por tanto en este artículo se da cuenta de los aspectos de cambio en la organización y de la importancia en la función de planeación de las entidades sometidas al régimen de propiedad horizontal, para que se plantee como suposición de trabajo que la gestión administrativa a la que aspira en su ejercicio profesional esté ligada a procesos de análisis del entorno para lograr eficiencia y eficacia en la gestión administrativa.

El artículo está estructurada de la siguiente manera: aspectos de cambio en la organización y la función de planeación.

## **1. La propiedad horizontal y los cambios en la organización**

Como un nuevo paradigma podría darse en este tipo de organizaciones, la aplicación conceptual de la teoría de sistemas. La teoría aplicada a las organizaciones sometidas al régimen de propiedad horizontal, permitirá: aplicar, clarificar y elaborar una propuesta de modelo; además de lograr proveer un punto de vista diferente sobre la realidad de este tipo de organizaciones sociales, permitirá darles un enfoque estratégico.

Katz y Kahn (1977) desarrollaron un modelo de organización más amplio y complejo mediante la aplicación de la teoría de sistemas y la teoría de las organizaciones. Luego compararon las posibilidades de aplicación de las principales corrientes sociológicas y psicológicas en el análisis organizacional, proponiendo que la teoría de las organizaciones se libere de las restricciones y limitaciones de los enfoques previos y utilice la teoría general de sistemas.

Según el modelo propuesto por ellos, la organización presenta las siguientes características típicas de un sistema abierto:

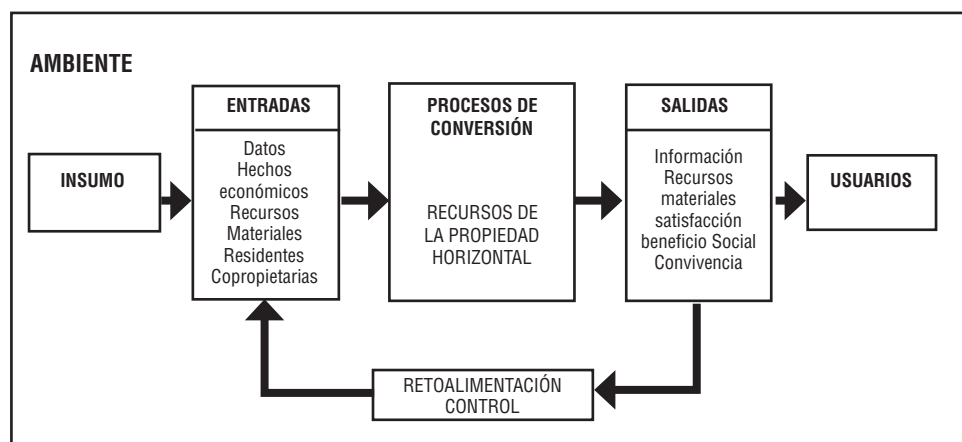
### a) La organización como sistema abierto

Para Katz y Kahn, la organización como sistema abierto presenta varias características, de las cuales se señalan algunas:

1. Importación (entradas): La organización recibe insumos del ambiente y necesita provisiones renovadas de energía de otras instituciones, o de personas, o del medio ambiente material.
2. Transformación (procesamiento): Los sistemas abiertos transforman la energía disponible.

3. Exportación (salida): Los sistemas abiertos exportan ciertos productos hacia el ambiente.
4. Los sistemas como ciclos de eventos que se repiten: El funcionamiento de cualquier sistema consiste en ciclos repetitivos de importación- transformación- exportación.
5. Información como insumo: Los sistemas abiertos reciben también insumos de tipo informativo que proporcionan señales a la estructura sobre el ambiente y sobre el funcionamiento en relación con éste.

Por ejemplo, la Figura 1 muestra cómo la organización es un sistema abierto, para el objeto de estudio, ésta representa la interacción del sistema, de los edificios y conjuntos residenciales sometidos al Régimen de Propiedad Horizontal.



**Figura 1.** Las organizaciones de propiedad horizontal como sistema

Fuente: *La administración en la propiedad horizontal, un enfoque estratégico*. Solano y Sánchez (2009)

El análisis del entorno o medio ambiente ocupa un papel fundamental en la concepción de la Planeación Estratégica y es por ello que en esta metodología se le da un tratamiento especial. El propósito fundamental de este sistema de planeación contempla la respuesta de la empresa a su medio ambiente presente y futuro., “con el fin de permitir que el negocio opere con un máximo de congruencia y un mínimo de fricciones en las condiciones cambiantes de un mundo incierto”. (Wilson, 1983).

Las organizaciones, pueden ser consideradas, como un modelo de sistema abierto, dado que están en constante interacción con su medio ambiente y logran un estado “estable” o de “equilibrio dinámico”, al tiempo que retienen la capacidad para trabajar o la transformación de energía. En efecto, la supervivencia del sistema no sería posible sin un proceso continuo de flujo de entrada, transformación y flujo de salida. El sistema define el conjunto de componentes que se interaccionan entre sí para el logro de un objetivo común.

En consecuencia, estas organizaciones deben ser vistas como un sistema, es decir un todo organizado y unitario, compuesto de dos o más partes interdependientes, componentes o subsistemas y delineado por límites identificables que lo separan de su suprasistema ambiental. Por ende, se propone dos acápites, el primero estudiando el ambiente externo y el segundo el ambiente interno como factores determinantes en la toma de decisiones.

### 1.1 El ambiente externo en la propiedad horizontal.

El ambiente externo una vez estudiado, permite analizar las fuerzas exteriores que afectan el normal funcionamiento de las organizaciones sometidas al régimen de propiedad horizontal. Los factores que componen el ambiente externo, son entre otros: el demográfico, económico, social, cultural, político, jurídico, tecnológico, ecológico y geográfico. Los agentes que hacen parte del entorno (Cruz, en Arcadio 2001)<sup>1</sup>, pueden agruparse de acuerdo con sus similitudes, por ejemplo, el cultural y el político con el jurídico; de hecho, esto no afecta el resultado del análisis, y de acuerdo con el comportamiento de estas organizaciones se pueden agrupar en seis grandes factores.

Un buen análisis de estos factores o agentes de cambio discutidos más adelante, permitirían en la organización determinar las posibles amenazas y oportunidades que brindan a la entidad sometida al régimen de propiedad horizontal. Este análisis externo al cual se hace referencia, debe ser focalizado hacia aquellas variables que permitan determinar las coyunturas positivas o negativas del entorno.

#### 1.1.1 Factor demográfico

Es el estudio de la población a la cual pertenece la organización sometida al Régimen de Propiedad Horizontal, las características de estudio deben observar por lo menos: la población total, población por edades, esperanza de vida, grado de delincuencia, niveles de educación, etc. Las variables a estudiar, serían: la población ubicada en la ciudad, comuna o barrio o la población por grupos de edad, sexo, educación y posible ocupación.

El estudio permitiría establecer las necesidades de convivencia a corto y largo plazo, y determinar el recurso de personal, con las características requeridas para la organización.

#### 1.1.2 Factor económico

Éste es un factor determinante, pues la disponibilidad de recursos financieros es una condición de supervivencia en las organizaciones. Conocer el desarrollo de la actividad económica de un país permite tener una visión de lo que se esperaría del progreso productivo

1 Cruz, plantea “lo que preocupa a una organización no es que los factores constitutivos del entorno capaces de afectar la empresa sean ciertamente exteriores a ellos, sino, fundamentalmente, el hecho de que dichos factores estén por fuera de su control, parcial o totalmente.” en: Guzmán, Arcadio. *Entorno Organizacional*. Univalle. Colombia 1998. p. 34

en el futuro, lo que constituye para este tipo de organizaciones sometidas al Régimen de Propiedad Horizontal un punto de referencia para planear e inducir cambios que aseguren la sostenibilidad de la organización. Algunos de los componentes del entorno económico son el Producto Interno Bruto (PIB), las tasas de interés, tasa de cambio, la inflación, etc.

El análisis de este factor permitiría determinar las principales variables económicas y su incidencia en la ejecución presupuestal, de manera especial al establecer la incidencia del indicador de crecimiento del valor de las expensas comunes, seguridad o mejora de las instalaciones de la entidad.

### **1.1.3 Factor Socio – Cultural**

El aspecto social se encuentra estrechamente relacionado con las necesidades humanas y su nivel de satisfacción en el país o región. Lo cultural tiene su incidencia en los valores y el comportamiento de la comunidad poblacional residente en las copropiedades. En el análisis del factor se deben considerar variables como: nivel de pobreza, empleo, desempleo, salud, educación, entre otros.

El análisis de estos factores permitiría identificar algunas características sociales y culturales de la comunidad que influirían en los lineamientos que puede tener el comité de convivencia.

### **1.1.4 Factor Político – Jurídico**

El factor político posiblemente es el más dinámico y cambiante, pues depende de las decisiones que se tomen a través del legislativo o del ejecutivo a nivel nacional, departamental y municipal. La naturaleza de la organización política, el sistema de partidos y grupos políticos, la subversión, etc. son factores que se deben tener en cuenta. Conocer los enfoques del sistema político sobre los diferentes temas a tratar en el país es indispensable para ubicar la organización y su futuro.

El factor jurídico está comprendido por todas las normas que influyen directa o indirectamente en este tipo de organizaciones, bien sea para proteger o para imponer restricciones. Las normas que inciden en las organizaciones sometidas al Régimen de Propiedad Horizontal se pueden presentar desde lo comercial, laboral, civil, penal o fiscal.

En este sentido se propone analizar las siguientes variables:

Análisis de la situación política del país a nivel nacional, regional y local con el fin de establecer su incidencia en este tipo de organizaciones, como en el marco se podría estudiar la legislación civil, comercial, laboral, penal y fiscal o tributaria.

Mediante el análisis de los mencionados factores se conocerán algunas normas que regulan la actividad administrativa, además ha de considerarse la legislación especial y otras normas que pueden emanar de las secretarías de Hacienda Pública, de Salud Pública, las Inspecciones de Trabajo, las Cajas de Compensación Familiar, etc. Por ejemplo, en la actualidad los Conjuntos Residenciales, no presentan declaración de renta y no son responsables del IVA.

### 1.1.5 Factor tecnológico

En el campo organizacional, la revolución tecnológica, es el motor de crecimiento de los bienes de consumo. La automatización y la informática, provocan cambios radicales en la naturaleza de las tareas y en las exigencias de empleo.

La tendencia empresarial en la utilización de software aplicativo, tanto como procesadores de textos y hojas electrónicas ha evolucionado fuertemente en las últimas décadas. El software operativo desde que surgió Windows95, ha mejorado los procesos informáticos, hoy la revolución tecnológica ha perfeccionado la manera de hacer las cosas en las organizaciones. Éste, permitirá mayor efectividad en los procesos, y mediante el diseño y puesta en marcha de sistemas de información computacional, facilitará la toma de decisiones y agilidad en las transacciones con residentes y proveedores.

El análisis del factor permite determinar la evolución tecnológica de los equipos que requiere la organización y el cual está relacionado con su actividad y nivel de desarrollo, para fortalecer los procesos a su interior.

### 1.1.6 Factor ecológico

Está relacionado con las características climáticas, geográficas, hidrográficas de la zona de influencia en la cual se encuentra la organización y que pueden afectar en determinado momento la decisión del comprador o consumidor final.

El análisis de los factores, en general, debe permitir al administrador y miembros del Consejo de Administración, determinar dónde existen oportunidades de mejoramiento o amenazas, qué prácticas administrativas son recomendables y qué situaciones se pueden mejorar o evitar.

## 1.2 El ambiente interno como aspecto cambiante

El análisis interno posibilita fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización. Tal análisis en las entidades sometidas al régimen de propiedad horizontal comprende la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la organización. En esta parte se observa cómo las organizaciones de propiedad horizontal logran una ventaja competitiva, además se analiza el rol de las habilidades distintivas, los recursos y capacidades en la formación y sostenimiento de la venta competitiva de la firma.

En ese sentido, Peter Drucker (1980), propone que el desempeño de un gerente sea juzgado mediante el doble criterio de la eficacia. La habilidad para hacer las cosas “correctas” y la eficiencia para hacerlas “correctamente”. De estos dos criterios, Drucker sugiere que la efectividad es más importante, ya que ni el más alto grado de eficiencia posible podrá compensar una selección errónea de metas.

Estos dos criterios tienen un paralelo con los aspectos de planeación: establecer las metas correctas y después elegir los medios “correctos” para alcanzar dichas metas. Ambos aspectos de la planeación son vitales para el proceso administrativo.

### 1.2.1 Factor de entradas al sistema

Las entradas de las organizaciones sometidas al régimen de propiedad horizontal, pueden ser: recursos materiales, recursos humanos o información generada por otros sistemas del macro - sistema. Estas constituyen la fuerza de arranque que suministra al sistema sus necesidades operativas. Como insumos o recursos de entradas al sistema tenemos:

- **Personas:** los Conjuntos Residenciales requieren de apoyo de personal para desarrollar las labores operativas, administrativas y contables. Además se puede establecer, que hacen parte de este grupo, los residentes quienes realizan sus aportes para cubrir las expensas comunes, estos individuos permiten impulsar los manuales de convivencia, el reglamento interno, además, son las personas que integran los organismos decisorios a través de las Asambleas y Consejos de Administración.
- **Recursos tecnológicos:** este tipo de organizaciones requiere aspectos tecnológicos y técnicos; describen el conjunto de conocimientos, métodos y procesos que se utilizan para transformar las entradas a la organización en salidas.
- **Recursos físicos y financieros:** estos se requieren para el funcionamiento y mantenimiento de las zonas comunes. Los físicos hacen referencia a aquellos elementos e insumos que se requieren para el mantenimiento, control y operatividad del Conjunto Residencial, como recibos de caja, facturas, comprobantes de egresos, cheques, consignaciones, extractos bancarios, soportes contables, la maquinaria, equipos y otros elementos computacionales.
- **Información:** para maximizar los beneficios de la información, y tal como se manejan otros recursos tangibles (mano de obra, materias primas), ésta debe ser administrada de manera correcta para que la misma sea confiable, segura y oportuna.

Druker, considera la información como la herramienta principal del gerente, indudablemente su “capital”, y es él quien debe decidir qué información necesita y cómo utilizarla (Druker: 1980). También se establece que la información es un recurso fundamental para la gerencia, establece algunas implicaciones de la era de la Información, a saber. (Meltzer: 1983):

- Todo individuo, desde el más alto ejecutivo hasta el primer supervisor de línea, es un gerente de información.
- Las demandas de información que se hacen hoy a la estructura administrativa obligan a incorporar un gerente de información dentro de la jerarquía de la organización.
- El impacto tecnológico, económico y social de la información se ha acelerado y aumentado con velocidad y magnitud exponenciales.

El Administrador de Edificios y Conjuntos Residenciales debe ser el responsable de la coordinación de los requerimientos y los recursos de información. Lo que para unos administradores es información para otros podría ser un simple dato. Por eso, la información debe tener valor, o en caso contrario, sería un dato. La información dice a la gente algo que no sabía o le confirma algo que sospechaba (Whitten:1998).

Finalmente, el procesamiento de los datos debe hacer parte del vocabulario de la administración. Una de las características fundamentales debe ser “el de procesar la información en



el cerebro para tomar decisiones y planear”, quiere decir esto, que es más que categorizarla, es clasificarla, indexarla y resumirla.

### 1.2.2 Factor de proceso de conversión o transformación al sistema

El segundo proceso, es el de conversión o de transformación de entradas de datos. Para las entidades sometidas al régimen de Propiedad Horizontal, como organizaciones sistémicas, llevan a cabo diferentes actividades, clasificadas en los siguientes componentes: subsistema administrativo, Jurídico y Contable, y de Bienestar y Convivencia. Los cuáles serán objeto de análisis en los capítulos 3,4 y 5 respectivamente.



**Gráfico 2.** Subsistemas de los Conjuntos Residenciales y Edificios.

Fuente: *La administración en la propiedad horizontal, un enfoque estratégico.* Solano y Sánchez (2009)

### 1.2.3 Factor de salidas al sistema

El proceso de salida es el resultado que se obtiene de procesar las entradas de los insumos (datos), también pueden adoptar la forma de productos y servicios; entre los diferentes procesos de salidas, se observa:

- **Informes Financieros:** balance general, estado de resultados y estado de flujo de efectivo
- **Reglamento de Convivencia:** los residentes deben tomar decisiones acerca de las estrategias de convivencia y políticas de seguridad, que a su vez estén delineadas con las políticas de bienestar. Como documento de salida, el reglamento de convivencia deberá esbozar, todos y cada uno de los pasos a seguir en el desarrollo de las actividades cotidianas dentro de la copropiedad, para permitir así la convivencia pacífica y armónica de los residentes.
- **Informe de Gestión:** el informe de gestión debe contener una exposición fiel sobre la situación económica, jurídica y administrativa de la Propiedad Horizontal o unidad inmobiliaria cerrada, destacando los acontecimientos importantes acaecidos después del

cierre del ejercicio y con descripción de las operaciones celebradas con los administradores. La Ley 603 de 2000 exige a los administradores incorporar en el informe de gestión una manifestación acerca del cumplimiento de normas sobre propiedad intelectual y derechos de autor cuyos contenidos específicos fueron descritos en la actualización de la Orientación Profesional 001 del Consejo Técnico de la Contaduría Pública, y que deben ser parámetros atendidos por los responsables de éste en el contexto de la Propiedad Horizontal.<sup>2</sup>

- **Reglamento de Propiedad Horizontal:** es el estatuto que regula los derechos y obligaciones específicas de los copropietarios de un Edificio o conjunto sometido al Régimen de Propiedad Horizontal.
- **Ejecución Presupuestal:** es función del Administrador, 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.<sup>3</sup>

Al final de cada periodo contable el Administrador deberá presentar los resultados de la gestión administrativa, desde el ámbito contable y financiero, se debe comparar las cifras reales versus las cifras presupuestadas.

- **Bienestar y Convivencia:** la misma ley 675 de 2001, establece como principios orientadores:
  - a. Función social y ecológica de la propiedad. Los reglamentos de Propiedad Horizontal deberán respetar la función social y ecológica de la propiedad, y por ende, deberán ajustarse a lo dispuesto en la normatividad urbanística vigente.
  - b. Convivencia pacífica y solidaridad social. Los reglamentos de Propiedad Horizontal deberán propender al establecimiento de relaciones pacíficas de cooperación y solidaridad social entre los copropietarios o tenedores.
  - c. Respeto de la dignidad humana. El respeto de la dignidad humana debe inspirar las actuaciones de los integrantes de los órganos de administración de la copropiedad, así como las de los copropietarios para el ejercicio de los derechos y obligaciones derivados de la ley.

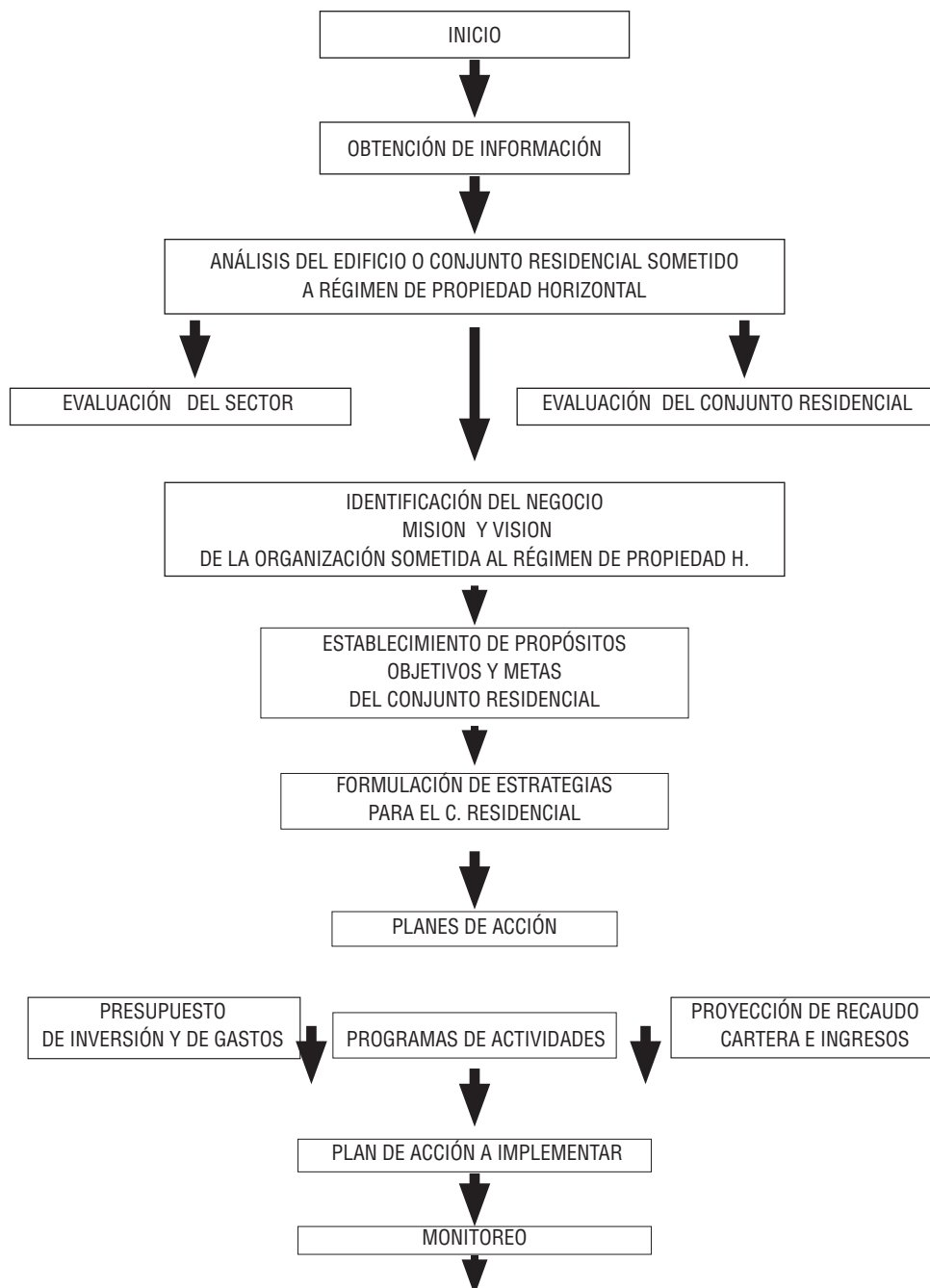
## 2. La planeación en la Propiedad Horizontal

La proyección futura de la planeación hace parte de la función administrativa, aspecto clave para enfrentar un medio complejo y siempre cambiante que se da alrededor de los Conjuntos Residenciales sometidos al Régimen de Propiedad Horizontal.

---

2 Orientación Profesional Ejercicio profesional de la Contaduría Pública en Entidades de Propiedad Horizontal – Julio 01 de 2008. CTCP.

3 Art. 51 ley 675 de 2001.



**Figura 3** Plan estratégico para entidades sometidas al Régimen de Propiedad Horizontal.

Fuente: *Planeación estratégica en la propiedad horizontal, un enfoque estratégico*. Solano y Sánchez (2009)

Planificación significa organización según el plan; es una actividad que consiste en determinar objetivos precisos y poner en marcha los medios propios para alcanzarlos (Omar Aktouf: 2001). Por otro lado (Rodríguez:2001), considera que la planeación es un documento formal elaborado por escrito que sigue un proceso lógico, progresivo, realista, coherente, orientado a las acciones futuras que habrán de ejecutarse en una empresa, utilizando los recursos disponibles, procurando el logro de sus objetivos y que, al mismo tiempo, establezca los mecanismos de control de dichos logros.

Así como otro tipo de instituciones que llevan a cabo procesos de planeación, los edificios, conjuntos y unidades residenciales deben reconocer el proceso de planeación y gerencia estratégica para asegurar la supervivencia, mejorar el déficit presupuestal, mejorar la convivencia y propender a una acertada toma de decisiones.

El modelo que se describe se ve reflejado en la Figura 3, propuesta de planeación estratégica para este tipo de organizaciones que esbozan Solano y Sánchez (2009), en el libro *La administración de la propiedad horizontal, un enfoque estratégico*, además comprende toda la organización y es planteado por David: 1997, en su libro *La gerencia estratégica*.

## 2.1 Paso 1: Obtención de Información - La información como recurso

En este punto se podría retomar algunos antecedentes de la organización, como aquellos elementos y factores que dieron origen a la edificación del Conjunto Residencial o edificio como organización o ente jurídico, adicionalmente los principales factores cambiantes y que han sido de gran impacto en la organización.

## 2.2 Paso 2: Análisis y proceso de evaluación

Se procederá a identificar las fuerzas o factores que operan en el contexto y que afectan el comportamiento del sector, para ello se efectuará el análisis de factores externos con el propósito de identificar oportunidades y amenazas; igualmente, el estudio o el análisis de factores internos con la finalidad de identificar debilidades y fortalezas.

**Matriz de evaluación de factores internos – EFI.** Este instrumento resume y evalúa las fortalezas, y debilidades más importantes de cada una de las perspectivas estudiadas en la auditoría interna y evalúa las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario también aplicar juicios intuitivos y entender a fondo los factores incluidos. Esto es más importante que las cifras en sí.

El análisis del microentorno permite estudiar las fuerzas internas que afectan positiva o negativamente el normal funcionamiento de los conjuntos residenciales o edificaciones sometidas al Régimen de Propiedad Horizontal. Son Inicialmente cinco (5) los factores que a partir del momento se denominarán procesos o responsabilidades que componen el análisis: Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control.

**Matriz de Fortalezas - Amenazas – Debilidades – Oportunidades (FADO),** la etapa de “comparación” dentro del esquema analítico para la formulación de la estrategia, incluye la matriz FADO. Esta herramienta de comparación o igualación tiene su origen en la información derivada de las matrices MEFI en Marketing, MEFE y MAFE. Al comparar las fortalezas /

debilidades internas contra las oportunidades / amenazas externas, surgen las alternativas estratégicas factibles, que posteriormente deberán verse reflejadas en una matriz integradora de los factores y variables objeto de análisis.

### 2.3 Paso 3: Diseño de la Misión y la Visión organizacional

Mientras que la misión pregunta sobre ¿cuál es el negocio? ó ¿en qué negocio estamos?, desarrollar la visión que sea convincente para este tipo de organizaciones tiene relación con la visión personal que exprese coincidencia con las aspiraciones más generales y comunes de los residentes del conjunto residencial.

**La misión:** La misión (Aktouf:2001) es la razón de ser de la empresa; las actividades para las que la empresa existe de manera específica. Es el producto o servicio particular que ella ofrece con el fin de satisfacer una necesidad precisa. Sallenave:1990 en su definición, delimita el campo de actividades posibles, con el fin de concentrar los recursos de la empresa en un dominio general o dirigirlos hacia un objetivo permanente.

**La Visión:** La visión es una declaración amplia, clara y precisa que explica a dónde quiere llegar la empresa en un periodo de tres o cinco años. En la actualidad la visión es una palabra desconocida para este tipo de organizaciones.

### 2.4. Paso 4: Diseño de objetivos y metas organizacionales

Los objetivos organizaciones son los resultados futuros que se espera alcanzar en la copropiedad. Los Administradores de los edificios y conjuntos residenciales sometidos al Régimen de Propiedad Horizontal limitan el objetivo principal, como el de incrementar la cuota de administración en un porcentaje que alcance a cubrir los gastos para el periodo contable.

Los objetivos deben ser formulados de tal manera que sean medibles y alcanzables; que se expresen en términos de logros y contribuyan al cumplimiento de la misión de la organización.

**Objetivo General:** El objetivo general se establece teniendo en cuenta la misión y la visión realizadas anteriormente, con el fin de lograr coherencia en el subproceso de planeación.

**Objetivos Específicos:** Los objetivos específicos se derivan del objetivo general y se constituyen en las etapas que se deben cumplir para el logro del mismo.

### 2.5. Paso 5: Diseño y formulación de estrategias organizacionales

Una función administrativa clave dentro de este proceso es el desarrollo y refinamiento continuo de una estrategia general. Un punto de vista de contingencia de la formulación de estrategias puede ser presentado en términos de oportunidad del medio, lo que la organización podría hacer; competencia y recursos, lo que lo organización puede realmente hacer;; intereses y deseos administrativos, lo que la organización quiere hacer, y responsabilidad ante la sociedad, lo que la organización tiene que hacer.

El analizar estos componentes debe conducir a un plan estratégico viable, con una probabilidad razonable de éxito. La estrategia organizacional debe comprender los lineamientos

que permitan indicar cómo lograr el cumplimiento de los objetivos que se propone en el desarrollo de la misión.

## 2.6. Paso 6: Diseño de Planes de Acción

**Presupuesto de Inversión y de Gastos:** Los presupuestos son los planes relacionados con el dinero, ya sea en forma de ingresos o gastos en determinado periodo. En el caso de las copropiedades los presupuestos son una herramienta de control para evaluar la gestión de los administradores, no obstante se ejerce poco control de verificación ya que no existe claridad en los indicadores de gestión.

**Cronograma de Actividades:** Los programas son los planes relacionados con el tiempo, generalmente se basan en las actividades que han de realizarse y el tiempo que se utilizará para estas actividades, como administración, estimación y codificación del tiempo.

**Proyección de recaudo de cartera e ingresos:** Los residentes de los Conjuntos Residenciales y Edificios sometidos al Régimen de Propiedad Horizontal no están exentos de la difícil situación económica por la que atraviesa el país y en consecuencia se debe establecer una política de recaudo de expensas comunes, estableciendo plazos para su cancelación basado en una adecuada proyección de la cartera.

## 2.7. Paso 7: Implementar el plan organizacional

Esta fase es la ejecución del modelo, durante esta etapa se deben materializar los diseños, esquemas, planes de acción y especificaciones de servicios. Antes de haber definido el plan de ejecución, el Administrador y los miembros del Consejo de Administración deben haber obtenido respuesta a los siguientes interrogantes:

¿Qué?, ¿Quién?, ¿Dónde?, ¿Cuándo?, ¿Cuánto?, ¿Cómo?, ¿Hay limitantes?, ¿Hay restricciones?, ¿En qué orden?

La implementación es la penúltima fase de este proceso de desarrollo del modelo para Conjuntos Residenciales y Edificios sometidos al Régimen de Propiedad Horizontal, y deben estar constituidas por lo menos las siguientes actividades: *Disponer de las condiciones para la implementación del programa de formación profesional, ejecutar los planes de acción de acuerdo con el cronograma de actividades y realizar una evaluación formativa durante la implementación de los planes de acción.*

## 2.8. Paso 8: Monitoreo de las actividades

El monitoreo de las actividades y de los planes de acción es esencial para asegurar que los mencionados planes permanezcan en el tiempo y que los frentes de trabajo y programas desarrollados por el administrador y los miembros del Consejo de Administración estén siendo efectivos. Éste, debe estar a cargo del responsable del conjunto residencial o edificio sometido al Régimen de Propiedad Horizontal y la finalidad principal será a través de los miembros del Consejo, aplicar los correctivos y realizar los ajustes necesarios para asegurar el efectivo manejo y cumplimiento de los objetivos del plan.

En las entidades de este tipo, las decisiones tomadas por los miembros del Consejo se deben encaminar a facilitar los mejores servicios posibles con los recursos disponibles, autorizados previamente por la Asamblea de propietarios.

## Conclusiones

Las necesidades de información requeridas dentro de la organización sometida al régimen de propiedad horizontal son latentes y varían de acuerdo con el nivel dentro de la estructura organizacional; considerando por otra parte, que hay construcciones de uno o varios pisos levantados sobre un lote o terreno, cuya estructura comprende un número plural de unidades independientes, también aptas para ser usadas de acuerdo con su destino natural o convencional, otras unidades catalogados como conjuntos residenciales, edificio o conjunto de uso comercial y edificio o conjunto de uso mixto, éstos últimos inmuebles cuyos bienes de dominio particular tienen diversas destinaciones, tales como vivienda, comercio, industria u oficinas, de conformidad con la normatividad urbanística vigente.

No obstante lo anterior, las decisiones, independientes de la estructura organizacional, para los administradores son menos estructuradas, de manera especial donde no existen situaciones repetitivas y por ende no pueden aplicarse recetas únicas de solución; por el contrario, deben establecerse criterios de evaluación y puntos de vista para cada situación donde muchos de los datos deben provenir de fuentes externas y subjetivas en entornos con riesgos e incertidumbre. Debido a que es imposible determinar y controlar todas las variables o factores que inciden en una situación en que se busca, a través de modelos, representar la realidad para su análisis, en él se espera que las decisiones tomadas sean decisiones satisfactorias y no óptimas dentro del contexto de racionalidad de quienes deben tomar decisiones.

Las decisiones que los Administradores y los Consejeros efectúen se desplegarán en todos los niveles de la organización, traducidas en objetivos y acciones más específicas y concretas en cada nivel hacia abajo. Las decisiones tomadas en ambos ámbitos derivan distintos resultados y acciones. Y consecuentes con las decisiones estratégicas, éstas pueden estar expresadas, además, en forma cuantitativa a través de un presupuesto.

La formulación de estrategias requiere para el Administrador de la propiedad horizontal un carácter creativo e innovador, no es sistemática deriva de la conclusión del análisis de las amenazas y oportunidades del entorno, por lo tanto puede provenir de cualquier fuente y en cualquier momento.

Por otro lado, las decisiones de control de gestión están representadas en un plan de acción que tiene menor alcance, ya que es más específico donde debe solucionar un problema puntual con un tiempo de respuesta más breve. Un plan de acción correctivo como respuesta a un problema requiere de la especificación para cada objetivo de indicadores y metas donde es necesario medir, analizar y diagnosticar la causa del problema y posteriormente seleccionar, dentro de alternativas, una acción correctiva adecuada.

## Bibliografía

- Aktouf Omar, La administración entre Tradición y Renovación. Santiago de Cali, Arte gráficas Universidad del Valle, 2001.
- Agudelo Cortés, Oscar. Administración para Todos: con un Enfoque de Sistemas. Santiago de Cali, Talleres de Comunicación Gráfica. 1997.
- Bernar, J. Hargadon y Múnera, Armando, Principios de contabilidad. Editorial Norma. 1996.
- Bertalanffy, Ludwing von, Problems of life, John Wiley & Sons, Inc., New York, 1952,
- Coulter, Robins. Administración. Prentice Hall. 2000.
- Chiavenato, Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración, McGraw Hill, Quinta edición, 2000.
- David, Fred. Conceptos de Administración estratégica. México. Prentice Hall. 1997.
- Duque, Ramírez Gustavo. Globalización de la Propiedad, Editorial Jurídica de Colombia, 2002.
- Druker, Peter F. Managing the Information Explosion, The Wall Street Journal, 1980.
- Guzmán Nogales, Arcadio José, Entorno Organizacional, Universidad del Valle, Facultad de ciencias de la Administración, 1998.
- Jiménez, Lozano, Álvaro. Propiedad Horizontal, Editorial Ecoe Ediciones, primera edición, 2003.
- McClelland, D.C., Introduction en Spencer L.M. y S.M. Competence a Work, New York, John Wiley and Sons. 1.993.
- Méndez Álvarez, Carlos Eduardo. Metodología Diseño y desarrollo del proceso de Investigación. Bogotá, Editorial McGraw-Hill, 2001.
- Meltzer, Morton La Información Recurso Fundamental De La Gerencia. Editorial Norma. Colombia. 1983.
- Mintzberg Henry, Brina James, Voyer John. El proceso estratégico, conceptos, contexto y casos. México, Prentice Hall. 1.997.
- Morris, Daniel, Brandon Joel, Reingeniería, como aplicar con éxito en los negocios. McGraw-Hill. 1994
- Noriega S., Jorge. Trayectoria crítica, programación y control de proyectos y obras. Editorial Bhandar editores. Bogotá 7ma. edición 2003.
- Orrego, V., Fabio. Plan Anual de Marketing. Modelo para elaborar un exitoso plan de Marketing. Comunicación Impresa Editores. 2004.
- Pabón Núñez, Ciro. Propiedad Horizontal y Unidades Inmobiliarias Cerradas, Editorial Leyer, Séptima edición 2001.



- Pérez, Martha, Guía práctica para de planeación estratégica, Universidad del Valle, Facultad de ciencias de la Administración, 1990.
- Porter, Michael E, Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia. México, Compañía Editorial Continental. 2000.
- Robins, Stephen Y Coulter, Mary , Administración; 5ta Edición. Prentice Hall, 1996, Mexico DF
- Rodríguez Valencia, Joaquín, Como aplicar la Planeación Estratégica a la Pequeña y mediana empresa. México, Editorial Thomson Learning. 2001.
- Sallenave, Jean Paul, Gerencia y Planeación estratégica. Colombia., Editorial Norma. 1990
- Solano, Sánchez, La administración en la propiedad horizontal, un enfoque estratégico, Universidad Libre. Cali. (2009).
- Spencer, L.M. y Spencer, S.M. (1993) *Competence at Work*, New York, John Wiley and Sons.
- Arizabaleta, Vidal, Elizabeth. Diagnóstico Organizacional – Evaluación sistemática del desempeño empresarial en la era digital. Colombia, Editorial Ecoe Ediciones 2004.
- Kaoru Ishikawa, traducing. LU David J, What is Total Quality Control?- The Japanese Way- Prentice-Hall Inc. 1985.
- Wilson, K. M. (1983). A review of research on the prediction of academic performance after the fresh man year. Princeton, NJ: Educational Testing Service.
- Kast Fremon, Rosenzweig, Administración en las Organizaciones, enfoque de sistemas y de contingencias. México, Editorial McGraw-Hill, 1992. 2da. edición.
- Katz y Kahn, en su libro “Psicología Social de las Organizaciones” (1977)
- Koonts Harold, Weihrich Heinz, Administración, una perspectiva global. México, Editorial McGraw-Hill, 1994.
- Woodruffe, Charles.(1993) What is meant by a Competency? Leadership and Organization Development Journal. Vol 14 (1) Pp.29-36.