



Condominios: Modelo de organización administrativa

Luz Alexandra Montoya Restrepo

Iván Alonso Montoya Restrepo¹

Introducción

Este artículo recopila las ideas fundamentales de nuestra monografía de grado titulada "Condominios, modelo de organización administrativa", que fue realizada con la intención de proponer nuevos mecanismos para elevar la calidad de vida de los habitantes de las grandes ciudades colombianas, quienes se enfrentan cada día con los problemas de inseguridad, contaminación ambiental, salubridad y dificultades de tráfico, entre otros. Contó con el empleo de bibliografía jurídica, ambiental y social que enmarca a los condominios, la experiencia de administradores, habitantes y los conocimientos gerenciales para el desarrollo de un modelo en que la calidad y el factor humano son los pilares fundamentales. De allí en adelante se planteó un sendero para la planificación de los recursos físico, tecnológico, financiero y ambiental.

A continuación se enunciarán brevemente los conceptos de propiedad horizontal y condominio, su ubicación histórica y legislación y los requisitos para

la constitución y funcionamiento. Luego se explicará un modelo para su administración, involucrando la gestión racional de los recursos.

La Propiedad Horizontal

La *propiedad horizontal* tiene un origen remoto. Sus estudiosos identifican el concepto desde la edad de las cavernas, cuando el hombre abría cuevas superpuestas unas sobre otras en las laderas de las colinas, que utilizaba como viviendas. Este nacimiento circunstancial es sólo un precedente que se fortalecería en el siglo IV de nuestra era con la importante contribución de los juristas romanos.

El criterio romano por su exagerado y absoluto señorío sobre las cosas, impedía la posibilidad de concebir un título de propiedad sobre un piso o porción

¹ Egresados de la carrera en Administración de Empresas, Departamento de Gestión Empresarial, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Colombia.

de éste, distinto al del correspondiente titular del suelo. Esta discusión filosófica encontraría a nivel práctico diferentes especies de contratos con artificios que producirían la práctica de la "propiedad horizontal". Este tipo de propiedad permite la distribución de un solo objeto material entre varios dueños por partes materiales, e implica por tanto la existencia de relaciones jurídicas complejas y de reglamentaciones administrativas².

Para la Edad Media, por obra de las guerras entre los señores y sus feudos, se dio la necesidad de concentrarse formando ciudades y poblados; tales lugares fueron rodeados de fosos o murallas para facilitar su defensa militar y esta situación limitó más la posibilidad de tierra urbanizable, estimulando esta forma de dominio de inmuebles.

La costumbre de la ciudad de Auxerre (1561) se cita como el antecedente legislativo más remoto y fue la base del posterior código civil francés (1804). Ejemplos clásicos son los de la ciudad de Rennes que debido al gran incendio de 1720 se decidió a la construcción por pisos, y el de Grenoble, que a fines del siglo XVIII tenía 4.190 propietarios diferentes y edificios pertenecientes a treinta, cuarenta y hasta ochenta propietarios³.

Con la Revolución Francesa las nociones de condominio y propiedad horizontal fueron implantadas y su definición inundaría los códigos civiles de los países del Nuevo Mundo.

Definiciones Contemporáneas

* **El Condominio:** La acepción condominio se deriva del derecho que tiene como significado el "Dominio de una cosa que pertenece en común a dos o más personas"⁴.

* **Propiedad Horizontal:** "La propiedad horizontal es la forma de propiedad que se ejerce sobre los diversos pisos o departamentos en que se divide materialmente un edificio o construcción habitable, siendo dueña exclusiva de cada uno de dichos pisos o departamentos una persona diferente y condueña con otro y otros propietarios de divisiones semejantes del

mismo edificio, en algunos bienes que todos se sirven conjuntamente para el cumplido ejercicio de sus respectivos derechos"⁵.

Legislación en Colombia

La muerte del caudillo liberal Jorge Eliécer Gaitán y los hechos incitados en "El Bogotazo" el 9 de abril de 1948 provocaron las circunstancias históricas para el desarrollo de una legislación más moderna y amplia sobre la propiedad horizontal. "El Bogotazo", que bien debería ser llamado "El colombiano", "ocurrió a lo ancho y largo del país"⁶ y ocasionó disturbios y daños de las principales ciudades y enfrentamientos en más de 200 centros urbanos, entre ellos la capital. Bajo este funesto panorama el gobierno nacional aprovechó las medidas de excepción para expedir el decreto legislativo 1286 de 1948 que posteriormente se convirtió en la ley 182 de 1948.

En 1985 con la expedición de la ley 16, la propiedad horizontal se convirtió en persona jurídica, con la posibilidad de ser sujeto de derechos y con capacidad legal de contraer obligaciones; esta nueva ley en vez de derogar la anterior le dio amplitud y permitió al usuario escoger entre las mismas.

Luego aparece el decreto reglamentario 1365 de 1986, que da fundamento jurídico a las leyes 182 de 1948 y 16 de 1985.

Fue necesario entonces, bajo el nuevo marco legislativo que la Superintendencia de Industria y Comercio mediante la resolución 0142 de 1991 asumiera la normatividad sobre el trámite de las personerías jurídicas⁷.

Para que la perspectiva jurídica fuese complementada, a la cual se ve expuesta la construcción de nuevos proyectos, aparecen la ley 99 de 1993 y el decreto 1753 del Ministerio del Medio Ambiente, sobre la plataforma proporcionada por la nueva constitución política de Colombia y el Código de Procedimiento Civil, que respetan los derechos de asociación, del suelo, de la protección a los recursos naturales y de los fundamentales a una vida digna y respetuosa⁸.

² Hernando Reyes Duarte, *El régimen de propiedad horizontal*, Imprenta del departamento, Bucaramanga, 1950. p. 18.

³ Véanse Reyes Duarte, *Op. cit.*, p. 23; Pedro Vásquez Díaz, "La propiedad horizontal y el problema de la vivienda urbana en Colombia", Tesis de grado, Facultad de Ciencias Económicas y Jurídicas, Universidad Javeriana, Bogotá, 1961, pp. 16-20.

⁴ Enciclopedia Lexis 22, tomo 5, CAUJ/CORO, Circulo de Lectores, Barcelona, 1988.

⁵ Reyes Duarte, *Op. cit.*, p. 52.

⁶ Eduardo Sáenz Rovner, *La ofensiva empresarial. Industriales, políticos y violencia en los años 40 en Colombia*, Ediciones Uniandes y Tercer Mundo Editores, Bogotá, 1992, p. 170.

⁷ Ricardo Motta Vargas, compilador, *Propiedad horizontal*, Ecoe Ediciones, Bogotá, septiembre de 1995, p. 20.

⁸ *Constitución política de Colombia*, título II, *De los derechos, las garantías y los deberes*.

Posteriormente el gobierno nacional en aras de la simplificación de trámites existentes en la administración pública creó mediante el decreto ley 2150 de 1995 la figura de "curadores urbanos", quienes se encargan de estudiar, tramitar y expedir licencias de urbanismo y de construcción en todos aquellos municipios del país que tengan una población superior a 100.000 habitantes.

Requisitos de constitución y funcionamiento

El condominio como tal se caracteriza por tener dos etapas concretas:

- La primera se identifica con los procesos de producción y venta
- La segunda, con el servicio y mantenimiento de las condiciones ofrecidas.

Etapas de construcción del proyecto

Se distingue porque tiene como principio obtener un lucro de la actividad de la edificación, por parte de las organizaciones constructoras.

Como todo nuevo plan, la creación de modernos condominios se fundamentará en las siguientes acciones:

- Una evaluación de inversión del proyecto⁹. Un inversionista deseará dentro de su racionalidad económica obtener una ganancia gracias a los dineros colocados en la producción y venta, en este caso, de conjuntos de copropiedad; probablemente se asocien con compañías constructoras, de su mismo grupo económico de influencia.
- La elaboración y/o contratación de investigaciones de mercado. Gracias a este proceso pueden establecerse las características de su probable consumidor, sus facultades financieras y sus requerimientos.
- La selección y compra de un gran lote que satisfaga la mayoría de tales necesidades. Este terreno debe cumplir varias especificaciones como el tipo de suelos, el clima, las vías de acceso y su ubicación.
- La zonificación y demarcación de pequeñas porciones en la superficie adquirida, de acuerdo con las normas ambientales. Esta normatividad nos enmarca

dentro de un 30% de construcción total posible del área del predio.

- Las características y comodidades del condominio se definirán de acuerdo con la estrategia de mercadeo. Mediante una promotora se procede, en la mayoría de los casos, a adelantar la venta del proyecto.

Para iniciar un proyecto de tal índole se precisa cumplir con varios requisitos legales, que han cambiado con las nuevas normas de descentralización del Estado en dirección hacia los municipios, anteriormente el Instituto Nacional de Recursos no Renovables, INDERENA, se encargaba de aprobar los proyectos, hoy en día es de la jurisdicción de cada municipio y potestativo de cada cual otorgar el permiso de construcción.

Para alcanzar esta autorización se requiere la aprobación por resolución de la licencia ambiental expedida por las corporaciones autónomas de cada región. En el caso especial de la Sabana de Bogotá, tal función la desempeña la CAR, Corporación Autónoma Regional de la Sabana de Bogotá y los valles de Ubaté y Chiquinquirá.

Dicha solicitud debe expresar el deseo de obtener la Licencia Ambiental Única (basuras, aguas, impacto ambiental, etc.). Además se presenta con los certificados de existencia y representación legal, razón social, y señala las características propias del proyecto como son:

- La dimensión mediante cédula catastral y matrícula inmobiliaria.
- El costo estimado del proyecto.
- La obtención de los servicios públicos.
- La presencia de diversas comunidades.
- El estudio del ecosistema.
- La solicitud de localización.
- Los permisos de vertimientos, acompañados de una resolución aprobatoria de la oficina de planeación del municipio.
- El certificado de tradición y libertad.
- El recibo del impuesto predial y la CAR.
- La copia de la escritura de venta de protocolización.

⁹ El administrador financiero debe, luego de decidir la manera de proceder sobre el presupuesto de capital, evaluar las diversas propuestas de inversión bajo métodos alternati-

vos. Véase James Van Horne, y John M. Wachowicz, Jr., *Fundamentos de administración financiera*, octava edición, 1994, pp. 399-419.

- Los planos.
- El reglamento de copropiedad.

Tales exigencias buscan proteger el medio ambiente y exigen la claridad en los documentos sobre el impacto ambiental y social que cualquier tipo de proyecto de esta índole pudiera tener. Es importante destacar que las empresas constructoras y aseguradoras asumen todo el riesgo de desastre ecológico que pueda ser causado con motivo de su acción sobre la naturaleza.

Este tipo de licencias y trámites legales necesarios pueden durar varios meses en proceso de verificación, porque en caso de duda, la entidad gubernamental correspondiente se reserva el derecho de iniciar estudios y solicitar nuevas informaciones sobre el particular; actualmente existen empresas especializadas en la presentación de este tipo de informe que además suele estar acompañado de campañas de reforestación.

Luego de este proceso deben practicarse los pasos que se sugieren a continuación:

- Con la resolución de la corporación y la aprobación de planeación municipal, se pueden empezar a gestionar los requisitos respectivos en catastro.
- Posteriormente es necesario protocolizar la propiedad horizontal, con personería jurídica frente a la Superintendencia de Industria y Comercio; la copia auténtica debe ser elevada a escritura pública y remitida nuevamente a la Superintendencia.
- Otra de las partes más importantes en este proceso es la redacción del reglamento de copropiedad; su objetivo fundamental consiste en someter los inmuebles al régimen establecido por la ley 182 de 1948. Determina además las características de los bienes, los derechos y obligaciones de los propietarios y establece las normas para una mejor relación entre los habitantes. Por lo general es desarrollado por los inversionistas y en la asamblea general se reforma o se acepta su contenido. Todos los cambios al reglamento de copropiedad deberán ser notificados y protocolizados en notaría.

Por lo general, cada reglamento cuenta, entre otros, con los siguientes temas:

1. Objeto y alcance
2. Propietarios y porcentajes de participación
3. Bienes privados
4. Bienes comunes
5. Contribuciones de propietarios y coeficientes
6. Modificaciones, mejoras y reparaciones
7. Derechos, obligaciones y prohibiciones
8. Órganos de administración
9. Otras disposiciones

Plan de organización del terreno

Este plan operativo se puede dividir en dos fases importantes: en la primera se trata de realizar un diagnóstico y reconocimiento del área y en la segunda se busca organizar lógicamente la distribución de todos los servicios e infraestructura en el terreno.

La primera fase comprende actividades que deben ser compartidas por diferentes profesionales, como son:

- Elaboración de un plano cartográfico (determina la extensión).
- Elaboración del estudio de suelos¹⁰.
- Elaboración del levantamiento topográfico del suelo.
- Elaboración de un plano de uso actual de la tierra.
- Diagnóstico de la disponibilidad, distribución y aforo de aguas.
- Diagnóstico del medio ambiente.

En la segunda fase, se determina:

- Tipo de construcción, de acuerdo con los propósitos en mercadeo, usando un enfoque interfuncional entre capacidad de producción y anhelos en ventas.
- Áreas comunes.
- Áreas de entretenimiento y recreación.

¹⁰ Mediante estudios topográficos se pueden determinar curvas de nivel. Una curva de nivel en un mapa une todos los puntos situados en la misma cota de altitud. Cuando representa el relieve de la superficie terrestre se denominan curvas *isohipsas* o *hipso-métricas* ya que las mediciones se hacen gracias a la *hipsometría*,

que se encarga de la cuantificación de la elevación empleando presión atmosférica. Las *isobatas* o *curvas batimétricas* describen las formas de relieve sumergidas en profundidades lacustres y marinas. Véase Diccionario Enciclopédico VOX, Círculo de Lectores, Barcelona, 1987, p. 1553.

- Estudios paisajísticos, es decir, especies por sembrar, y adecuación a la par con embellecimiento.
- Vías y parqueaderos.
- Zonas comunes: accesos, porterías, entradas de servicio, etc.
- Zonas deportivas, comerciales y culturales.
- Determinación del personal requerido para la construcción e implementación.
- Planteamientos urbanísticos, esto es, un mapa de distribución óptima.

Etapa de sostenimiento del proyecto

En esta segunda parte el interés sólo se fundamenta en costos de mantenimiento y mejoramiento de las condiciones; los copropietarios no persiguen obtener un lucro de la administración del condominio como tal sino alcanzar cada vez más bajas cuotas de sostenimiento, lo que se logra realizando los presump-



tos de ingresos y egresos y los presupuestos de inversión para financiar mejoras, reposiciones, ampliaciones, adquisición de activos fijos o corrientes, de igual modo la efectividad en la gestión para el mantenimiento de las posibles cimentaciones que se deterioren con el paso del tiempo o simplemente que se dañen, no afecten las condiciones de vida y puedan ser readecuadas.

Los requisitos de ley en esta segunda fase son primordialmente:

- Realizar asambleas de socios, al menos anualmente.
- Tener una administración responsable.
- Tener una junta que responda solidariamente ante los condóminos.

Adicionalmente el respeto de las normas éticas y legales de convivencia, muchas de ellas plasmadas en el reglamento de la propiedad.

En estos organismos la jerarquía debe fluir hacia abajo y la responsabilidad hacia arriba. La democracia y la autoridad pueden participar conjuntamente gracias a la realización de reuniones, pues así se permite tener una extensa visión de la organización, en todas las direcciones, lo que asegura la integración vertical de los vecinos con los miembros de la junta y con la administración dentro de la organización, al igual que por conformar grupos directivos como las juntas o asambleas de socios se obtiene la coordinación horizontal.

Las juntas tienen dos responsabilidades a nivel administrativo:

- Primero, evalúan el desempeño de la gerencia
- Segundo, fijan normas que controlan las operaciones de la misma.

Estas responsabilidades aseguran una favorable reacción ante las necesidades y deseos tanto de quienes están dentro de la organización, como de quienes se ven influidos por ella.

Impacto ambiental y social

En la implementación de un sistema multifamiliar se deben considerar las características ambientales necesarias para que no se afecten las condiciones naturales y así se pueda respetar nuestro sistema en el cual florece la vida¹¹.

El ambiente y los recursos naturales se deben utilizar según criterios de equidad que aseguren: primero el desarrollo armónico del hombre y de dichos recursos; segundo: la disponibilidad permanente de ellos, y tercero, máxima participación social¹².

¹¹ Russell L. Ackoff advierte lo siguiente sobre los problemas ambientales "... la persona que daña el medio ambiente que comparten todos, debe ser responsable del costo de restaurarlo. A menos que se introduzca este sistema de precios [en la reparación de los daños], la calidad del ambiente puede dete-

riorarse al grado que ya no permita su restauración". Véase Russell L. Ackoff, *Rediseñando el futuro*, Limusa, Ciudad de México, 1994, p. 88.

¹² Germán Eduardo Rojas, *Política y legislación del medio ambiente*, Ediciones Futuro, Bogotá, 1980, p. 7.

Desarrollo del modelo administrativo

Características del modelo

De acuerdo con las premisas propuestas por la escuela del proceso administrativo, los condominios pueden gestionarse con base en el siguiente esquema:

El modelo pretende servir como apoyo al administrador de un condominio para que su gestión sea efectiva. A nivel teórico, la teoría clásica proporcionó invaluable colaboración para la formulación de una estructura y de un proceso administrativo de nivel operativo. Luego los aportes del conductismo, la teoría general de sistemas y el estructural-funcionalismo permitieron revolucionar tal proceso administrativo involucrando en él variables como la estructura informal, la integración, la motivación y el autocontrol, el empleo de grupos de participación, el desarrollo organizacional y humano, la planeación estratégica y por objetivos, la calidad y el impacto social y ambiental.

El modelo busca cumplir con las fases del proceso administrativo en su parte superior, llevando las intenciones de la asamblea de copropietarios mediante el vínculo de las facultades ejecutivas a una fase de planeación de carácter estratégico, que cumplirán en forma compartida el consejo de administración al encargarse de guiar la filosofía y los principios generales como la misión y la visión, y a la administración propiamente dicha se le atribuirá la conversión de estos preceptos en estrategias, objetivos, políticas y procedimientos.

La fase que hemos denominado de ejecución involucra las actividades de organización, dirección y coordinación que pretenden establecer el orden social y físico.

Dentro de la faceta de control tenemos el establecimiento de tres tipos de evaluadores: el aporte de alto nivel del revisor fiscal, quien funge como contras-tador periódico ante la asamblea general; luego un auditor interno evaluará con regularidad el desarrollo

Figura 1

MODELO DE ADMINISTRACIÓN DE CONDOMINIOS

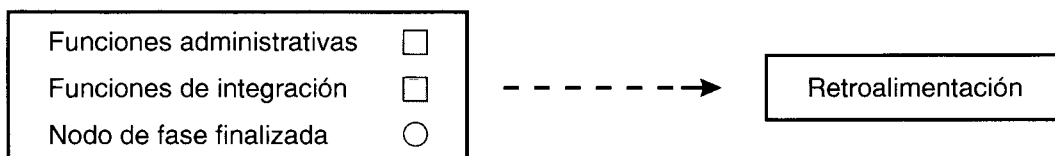
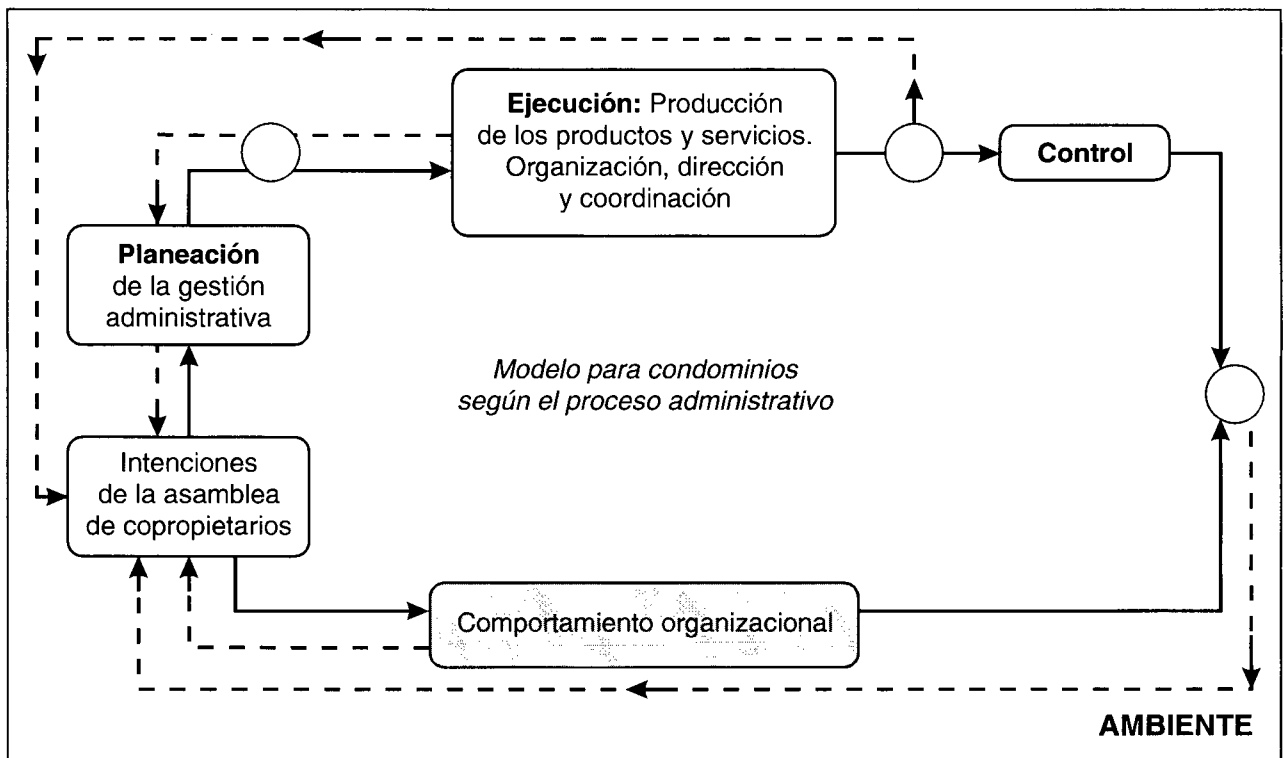
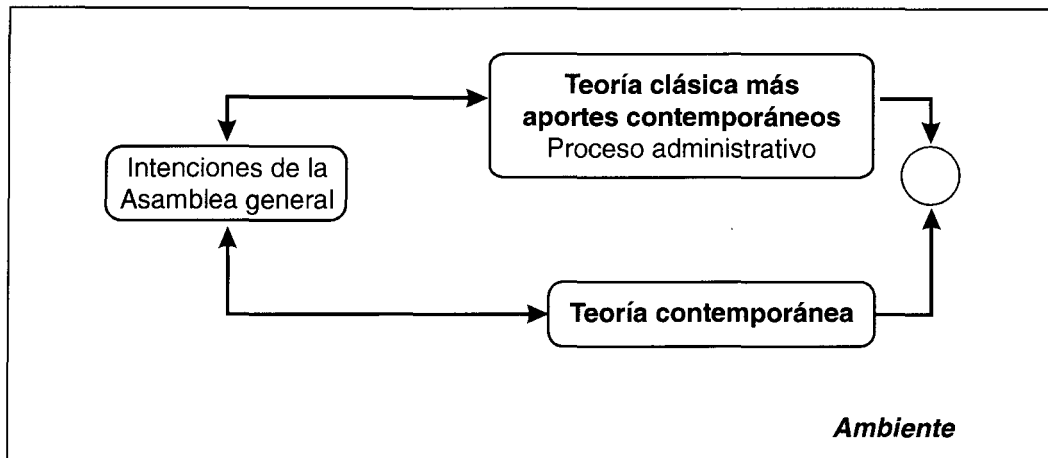


Figura 2

EMPLEO DE LA TEORÍA ADMINISTRATIVA EN EL MODELO



de las ocupaciones de la empresa y, finalmente, con la instauración de mecanismos de autocontrol de gestión, la gerencia podrá disponer de información propia sobre su comportamiento frente a estándares propuestos en la etapa de planeación.

Esta sección del modelo busca apropiarse gran parte del conocimiento heredado por la teoría clásica más los aportes para la gestión de la teoría contemporánea. Sin embargo, con el fin de concebir un modelo que en realidad aplique las innovaciones de la teoría contemporánea dentro del desarrollo del personal, de la organización misma y la satisfacción por parte de los dueños, una función de comportamiento organizacional ha sido agregada. Esta función de integración según la definición de Douglas McGregor pretende reunir el interés particular con el de la empresa¹³.

Dentro del diagrama se cuenta con nodos de fase finalizada, los cuales van a indicar el momento en el cual, dentro del flujo de entradas y salidas, las funciones han cumplido con el desempeño de sus actividades. En el fondo esto no es más que una abstracción ya que las actividades de ejecución difícilmente pueden ser finalizadas, salvo en el caso de dividir las por tareas muy específicas y las de planeación y control

han sido sugeridas para ejecutarse con carácter permanente. El modelo se permite este supuesto gracias a la definición de plazos en los objetivos, pues generalmente la gestión hace reuniones de revisión de sus planes y programas, de las etapas de ejecución y del estado del control; además las evaluaciones periódicas contables, financieras, de auditoría interna y externa, son de la misma naturaleza.

Tales nodos serán el punto de enlace entre el modelo de proceso administrativo y el modelo de gestión de calidad en condominios que se presentará más adelante.

Las líneas continuas representan el flujo de información y entrada, mientras que las punteadas representan el flujo de retroalimentación. Su disposición es la siguiente:

- Entre los deseos de la asamblea general y la planeación estratégica y por objetivos, de doble vía.
- Entre la asamblea general de condominios y la función de integración organizacional, de doble vía.
- De planeación a ejecución¹⁴, de doble vía.
- De ejecución a control, sin retroalimentación.

¹³ McGregor dice sobre el principio de integración: "El principio fundamental que se deduce de la teoría es el de integración, o sea creación de condiciones que permitan a los miembros de la organización realizar mejor sus propios objetivos encaminando sus esfuerzos hacia el éxito de la empresa". Douglas McGregor, *El aspecto humano de las empresas*, Diana, Ciudad de México, decimoquinta impresión, 1991, p. 59.

¹⁴ El mercado ha presionado la competitividad de las empresas,

que ahora pueden disponer de sus propios empleados o de los de otras compañías especializadas de mayor competitividad a través de los contratos, las maquiladoras, etc. Es por esto que en últimas sólo hemos considerado como fase a la ejecución para que el administrador pueda adoptar libremente el propósito que aumente su efectividad. No por esto dejan de ser sustanciales la coordinación, la dirección y la organización, que serán de vital trascendencia para el gerente en el manejo de su personal y recursos.

- De control al nodo de finalización de control, sin retroalimentación.
- De la función de integración al nodo de finalización de control, sin retroalimentación.

También se tienen dos retroalimentaciones especiales:

- *Retroalimentación de gestión:* Entre el nodo de finalización de control y la información de la asamblea general. Esta retroalimentación busca que los informes producidos por los tres tipos de controles sean conocidos por los condóminos a fin de que estos últimos puedan establecer nuevas directrices en la evolución de la organización.
- *Autorretroalimentación:* Dado que los condominios, como veremos enseguida, poseen una estructura de autogestión, es claro que los directos beneficiados con un cumplimiento exitoso de la etapa de ejecución serán los mismos miembros, quienes sentirán de inmediato sus efectos y de esta forma se estarán retroalimentando.

Finalmente, debemos observar los marcos jurídicos, sociales, culturales, tributarios y ambientales como contexto en el cual funciona la gestión de condominios. Así, involucramos de alguna manera los aportes de la teoría general de sistemas entendiendo que las organizaciones funcionan en un ámbito definido.

Planeación estratégica y administración por objetivos en condominios

La administración del condominio deberá plantearse objetivos de largo plazo según el comportamiento de las variables externas; además tendrá encomendada la transcripción y el establecimiento, según las concepciones del consejo de administración, de una visión estratégica a largo plazo de naturaleza flexible, enmarcada dentro de una misión corporativa.

De allí su camino será la implementación de estos principios en objetivos estratégicos, políticas y requisitos generales del trabajo que satisfagan a los clientes.

La *misión* de la gestión de condominios tendría que ver, a nuestro parecer, con el concepto de tener "*habitantes felices de vivir en la unidad multifamiliar*".

Esto significa que la administración les proporcione servicios eficaces (mantenimiento y reparaciones, aseo, seguridad, etc.), cuotas razonables y cómodas de pago por la administración, servicios complementarios (comerciales, deportivos, etc.) a bajo precio, valorización y facilidades para un vivir mejor (conservación del ambiente, parques para recreación, seguridad de los niños, por ejemplo). Tal misión también puede incluir, acertadamente, la búsqueda de la satisfacción de los clientes internos.

La visión estratégica probablemente podría formularse así: "La unidad multifamiliar, condominio o copropiedad -propiedad horizontal- buscará prolongar y ampliar hacia el futuro los productos y servicios que ofrece a sus clientes externos y la satisfacción de sus clientes internos para garantizarles la conservación de las condiciones que actualmente gozan. Así estará cumpliendo con su misión social de hacer habitantes felices". Esta visión estratégica implementa la misión sugiriendo a los condóminos y empleados estabilidad y mejoramiento de las cualidades que posee la unidad hacia el mañana.

Los objetivos deberán aterrizar la misión y la visión, por ejemplo a la reducción del costo de la cuotas a cierto plazo, a mejorar radicalmente la calidad de los servicios que se prestan y a incorporar nuevos y variados, a facilitar una estructura flexible y de fácil acceso a los clientes con elevados niveles de eficiencia o a garantizar mejores perspectivas de satisfacción interna y externa. Todo depende de los lineamientos de la gerencia y de los principios rectores del consejo de administración en representación de la asamblea general.

Las políticas y requisitos del trabajo deberán orientarse según el cumplimiento de los objetivos establecidos de manera clara y equitativa.

Ejecución de las labores planeadas: organización

Estructura orgánica de un condominio

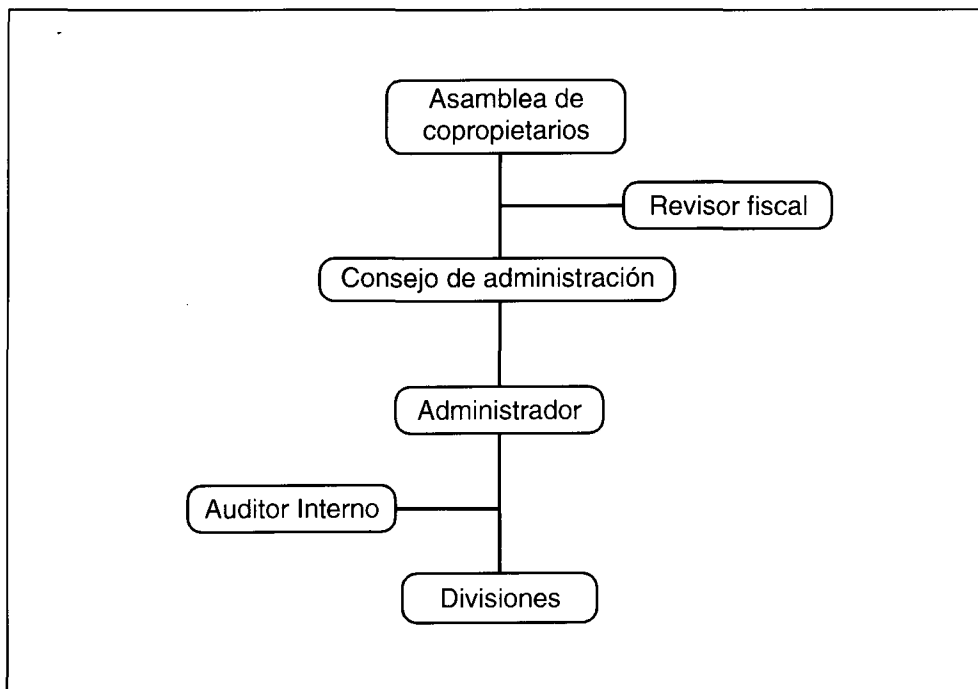
Debido a que esta organización se caracteriza por un sistema de autogestión¹⁵, la estructura orgánica será de la siguiente forma:

* *Asamblea de copropietarios:* Es el órgano fundamental de la organización, a través de ésta se manifiesta la voluntad de los propietarios y sus resolu-

¹⁵ Esta forma tuvo su origen en la ideología socialista. Su implementación práctica surgió en Yugoslavia a finales de los años 60. Véase Carlos E. Martínez Fajardo, *Administración de organi-*

zaciones. Productividad y eficacia, Departamento de Gestión Empresarial, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, 1996, pp. 447-449.

Figura 3
ORGANIGRAMA USUAL DE UN CONDOMINIO



ciones son de cumplimiento obligatorio. Es allí donde se aprueban todas las normas. Algunas funciones primordiales son (entre otras) la elección del consejo de administración, elección del administrador, gravámenes, nombramiento del revisor fiscal, modificaciones al reglamento y control sobre su cumplimiento.

* *Revisor fiscal*: Junto con la auditoría interna, este tipo de control ofrece una visión objetiva, imparcial e independiente, que otorga a los habitantes seguridad y confianza, su labor es un examen crítico de los actos de la administración mediante la confrontación de la información presentada¹⁶.

* *Consejo de administración*: Es nombrado por periodos anuales por la asamblea de copropietarios. Su composición es diversa, dependiendo de las necesidades. Generalmente cuenta con un presidente, escogido entre los condueños, un secretario, remunerado o no y quien tiene a cargo las actas de las asambleas y de las reuniones del consejo, un revisor fiscal y sus respectivos suplentes. El consejo de administración vigila y dirige al administrador y a la vez actúa como asesor.

* *Auditoría interna y control interno*: Es una asesoría a la administración que le permite favorecer la vigilancia y los controles apropiados; como herramienta de control requiere conocimientos en auditoría y contaduría. Gracias a ella es posible efectuar una revisión completa y permanente de las operaciones contables y financieras, además de que se convierte en un recurso importante para prevenir fraudes y auxilia a la administración permitiéndole ser más eficiente. El control interno ofrece una excelente oportunidad para evitar errores y realizar mejoramiento continuo¹⁷.

* *Administrador*: Puede ser una persona natural o jurídica, elegida por la asamblea de copropietarios, pero su actividad depende directamente del consejo de administración. Le corresponden las funciones de actividades administrativas, financieras, de seguridad, comerciales y contables.

Por sugerencia de la junta de socios, la administración debe encargarse de planear y programar, llevar a cabo dichas programaciones y posteriormente debe evaluar sus efectos; los resultados de este proceso

¹⁶ José Elpidio Carrero, *Organización contable para la administración de condominios*, Monografía de grado, Carrera de contaduría, Universidad Nacional de Colombia, 1978, p. 31.

¹⁷ En organizaciones de mayor complejidad, como las de carácter estatal, el control interno se concibe como una actividad íntima al desarrollo de las funciones de todos los cargos

que existen, indicando esto la responsabilidad de cada director de área por el desempeño del autocontrol ante la gerencia. Las auditorías y el autocontrol pueden llevar a la empresa al concepto de calidad total y al mejoramiento continuo, ya que propone una racionalización de recursos y del tiempo.

administrativo serán tenidos en cuenta por la asamblea, nuevamente realizando una correcta retroalimentación.

Las actividades que deben ser planeadas, ejecutadas y verificadas comprenden:

1. Administrativas: involucradas con el recurso humano y su seguridad.
2. Gestión de los recursos tecnológicos y ambientales.
3. Financieras y de contabilidad: gestión y acopio de recursos financieros y el registro de la información contable.
4. Mantenimiento: adecuación y sostenimiento del recurso físico; compras de suministros y relaciones con proveedores.

Ejecución de las labores planeadas: Dirección

Está estrechamente relacionada con el liderazgo de la gerencia; como nos ubicamos dentro de un marco de calidad el estilo de dirección se encuentra caracterizado por ser altamente participativo, entendiendo que los aportes de habitantes, visitantes y del recurso humano son la piedra angular de la gestión. Al tratar con residentes que poseen iguales derechos, obligaciones y responsabilidades, es indicado que la administración también disfrute de una autoridad informal donde el grupo se identifica con el líder y está dispuesto a seguirlo; de igual manera ocurre con el personal propio de la organización y con el contratado; todo esto nos lleva a un clima de armonía.

Ejecución de las labores planeadas: Coordinación

La administración debe concertar todos los esfuerzos de la organización para hacer que las órdenes se cumplan. Por esto es importante que la dirección del condominio adopte un plan de reuniones permanentes con los empleados de las diferentes divisiones en comités de participación. Igualmente es aconsejable la creación de grupos de esta naturaleza entre los habitantes del conjunto, a fin de facilitar el planteamiento y solución de problemas, crear vínculos de

amistad e integración entre ellos. Estos desarrollan la iniciativa, la autodirección y el autocontrol dentro de un clima participativo y democrático, despiertan los sentimientos de afiliación y conforman una herramienta útil para la dirección en cuanto a la detección y remedio de problemas.

Estos círculos de participación pueden emplear diferentes técnicas para proponer salidas: *brainstormings*, diagramas de causa y efecto adaptados a las necesidades o métodos para la solución de problemas¹⁸.

Control

El control debe realizarse en tres fases diferentes; en un primer lugar y dentro de la jerarquía más alta está el revisor fiscal, quien determina si las actividades de la gerencia se están llevando correctamente, posteriormente es el auditor interno quien le permite a la gerencia mediante evaluaciones periódicas conocer el estado de la ejecución de los planes proyectados. Tales auditorías deben ser ejecutadas por personas idóneas a nivel teórico y práctico, con una independencia mental y operativa a fin de lograr objetividad e imparcialidad; además deben trabajar con evidencia suficiente y competente¹⁹. Finalmente nos encontramos con el control de gestión, que es interno; este sistema de evaluación y control de eficacia, según el modelo SEEO, comprende cuatro fases:

1. Estándares previstos e indicadores de resultados comparados.
2. Un sistema de medición que relacione lo actual contra lo deseado.
3. Un sistema de acciones correctivas o reprogramación.
4. Un sistema de información gerencial²⁰.

Función de comportamiento organizacional

Según el principio de integración, esta área buscaría coordinar el desarrollo de sus miembros paralelo al de la organización.

Aquí se centrarán junto con las actividades realizadas en las funciones de coordinación y dirección, todas aquellas tareas que representan beneficios para

¹⁸ Todos ellos involucran las fases de identificación y selección del problema, análisis, generación de soluciones potenciales, de alternativas y planes de solución, implementaciones y evaluaciones sobre la decisión. El *brainstorming* propone el desarrollo de una "tormenta de ideas", mientras los diagramas causa-efecto o de Ishikawa buscan establecer las causas y subcausas a un problema específico.

¹⁹ José Dagoberto Pinilla, "Las normas de auditoría informática", en *INNOVAR, revista de ciencias administrativas y sociales*, No. 4, Julio-diciembre de 1994, pp. 31-34.

²⁰ Modelo propuesto por Carlos E. Martínez Fajardo en 1985 como SEEO. Véase Carlos E. Martínez Fajardo, *Op. cit.*, p. 480.

la organización. Éstas deben involucrar el desarrollo de un sistema de valores propios donde se inculque la responsabilidad, el respeto al individuo, la importancia de la capacitación, el liderazgo, la participación y el reconocimiento, el *empowerment*, planes de carrera y las actividades de desarrollo organizacional.

Este desempeño no sólo une las funciones de organización, coordinación y dirección, sino que cumple las labores de enlace para proponer un modelo de calidad en la administración de condominios.

Este departamento no tiene una aplicación real en copropiedades con una estructura limitada y tiende a repartirse entre las funciones de organización, coordinación y control. Sin embargo, debido a que para el futuro es posible que ciertos condominios tengan una estructura grande y buen número de personal, nos pareció conveniente ubicarla explícitamente dentro del modelo.

Otras implementaciones pueden sugerir llevar las tareas de organización, coordinación y control a este departamento y eliminar las tres primeras o, repartir la última según corresponda y no alterar el proceso administrativo básico.

El departamento de comportamiento organizacional hará énfasis en mejorar la condición actual de los miembros de la empresa. Para cumplir con este cometido se establecerá el estado del proceder actual mediante la solución de las siguientes preguntas²¹:

1. ¿Cuáles son las entradas que recibe la organización?

- Recursos.
- Ambiente y marcos jurídicos, legales, tributarios, etc.

2. ¿Cómo nos afectan estas entradas en relación con la(s) estrategia(s) de la empresa?

3. Al procesar dentro de la compañía las entradas, ¿qué efectos causan en ...?

- Los procesos de trabajo

- La estructura formal de la organización
- El personal y sus intereses
- La estructura informal

4. ¿A qué niveles esperamos salidas?

- A nivel del sistema administrativo y de la sociedad
- A nivel de grupos
- A nivel individual

5. ¿Cómo las salidas retroalimentan la estrategia y las entradas para evolucionar en el cambio organizacional?

A partir de los resultados encontrados se podrá proceder a la determinación de horizontes mejorados para la evolución de la firma, en especial si está buscando orientarse hacia programas de calidad.

Este departamento se encargará de la capacitación sobre calidad al momento de juzgar oportuna su implantación y proporcionará herramientas a los empleados para facilitar los procesos de solución de problemas y de conformación de comités participativos.

Modelo para administración de condominios según un enfoque de calidad²²

Para los condóminos que deseen implementar un modelo de calidad en su gestión proporcionamos el siguiente esquema que completa el modelo sugerido según el proceso administrativo:

En este diseño, los nodos²³ de fase completada cumplen ahora con la labor de servir de indicadores de la calidad suministrada por la administración. Es aquí donde la división de comportamiento organizacional va a desempeñar un papel muy importante para adaptar la estructura a la estrategia del negocio, y para coordinar los valores de los miembros de la empresa.

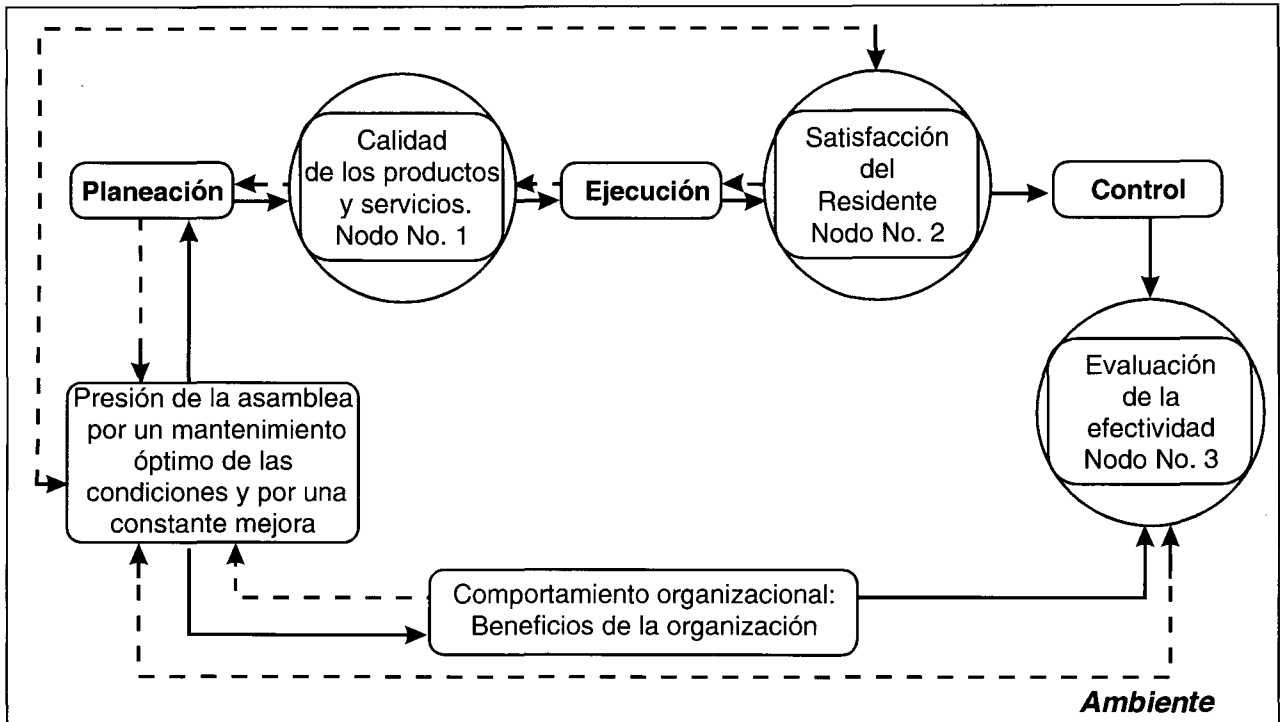
²¹ Modelo de diagnóstico del comportamiento organizacional. Adaptado de D.A. Nadler y M.L. Tushman, "A model for diagnosing organizational behavior: Applying a congruence perspective", *Organizational Dynamics* (otoño de 1980). Citado por D. Kearns y D.A. Nadler, *Xerox. profetas en la oscuridad*, McGraw-Hill, Ciudad de México, 1993, Apéndice 8.

²² Este modelo se apoya en los requisitos suministrados por el documento «U.S Companies Improve Performance Through Quality Efforts», Informe de United States General Accounting

Office al Honorable Donald Ritter, Casa de Representantes, GAO. Utilizado para el Premio Malcolm Baldrige, informe número GAO/NSIAD-91-190, mayo de 1991.

²³ Un nodo es, en general, un punto de inflexión en el movimiento de una onda, o un lugar geométrico donde un plano corta una trayectoria definida por un cuerpo. En este caso un nodo representa el espacio en el cual finaliza una actividad del proceso administrativo para dar comienzo a otra.

Figura 4
MODELO SEGÚN ENFOQUE DE CALIDAD



Nodos

Nodo No. 1. Luego de la etapa de planeación, donde los productos y servicios a prestar han sido planeados, la administración deberá evaluar cuáles contribuyen o desmejoran las condiciones exigidas por el cliente en términos de requerimientos. Los siguientes aspectos son a nuestro juicio los relevantes en la gestión de condominios:

- Presentación física de las instalaciones: aseo, limpieza.
- Mantenimiento oportuno y reparación de daños.
- Servicios de seguridad privada: confianza en un servicio responsable.
- Efectividad de las comunicaciones (en especial, en las copropiedades rurales).
- Calidad de los servicios públicos: suficientes, según los requerimientos del cliente.
- Calidad del medio ambiente: conservación.
- Prestación de servicios adicionales (deportivos, culturales, sociales, comerciales). Calidad de los servicios, costo adecuado al servicio.
- Cero equivocaciones: no errar los montos de dinero en los cobros y las cuotas, ni en las adjudicaciones temporales de zonas comunes, ni en los aspectos jurídicos, tributarios y ambientales.

Tan pronto como esté determinado el grado de calidad, podrá implementarse un proceso de mejoramiento de calidad.

Nodo No. 2. Al planear, evaluar la calidad y prestar los servicios de acuerdo con las especificaciones del cliente que se han traducido a procedimientos técnicos, es menester de la administración conocer sobre la satisfacción que su acción ha causado sobre los habitantes de la unidad multifamiliar. Para encontrar respuesta a esta pregunta, deberán gestionarse las siguientes actividades:

- Encuesta de satisfacción general a los habitantes de la copropiedad.
- Encuesta de satisfacción general practicada a los empleados sobre los beneficios que han percibido de parte del departamento de comportamiento organizacional.
- Establecimiento de la red de sugerencias gracias a comités instaurados por secciones con delegados. Para esto han de practicarse reuniones periódicas.
- Evaluación del número de quejas: gracias al concepto de cero equivocaciones (CE) podrá accederse a la noción de cero quejas (CQ).

Nodo No. 3. En este nodo se recogen los resultados de la satisfacción del cliente, del control de la gestión en términos de eficacia y de los resultados proporcionados por el departamento de comportamiento organizacional. Con esta información la administración

tendrá un detalladísimo informe de datos no sólo técnicos, contables o de desempeño. También podrá contar sobre los niveles de calidad logrados, las nuevas implementaciones, la satisfacción de la organización y el cumplimiento de los intereses particulares y generales.

Indicadores de calidad total y mejoramiento continuo

Construcción

"Las obras realizadas con un buen control de calidad, proporcionan datos para determinar ésta, en cualquier fase de la construcción y pone de manifiesto aquellas operaciones que precisen de una acción correctiva, permitiendo en algunos casos un ajuste válido a las especificaciones"²⁴.

Elementos de un sistema de calidad en la construcción:

- a. *Consideraciones de diseño*: El concepto de control de calidad se va gestando desde el mismo momento en que se concibe el proyecto, teniendo en cuenta las especificaciones de acuerdo con el alcance propuesto (como una receta) y con el producto final.
- b. Se deben tener muestreos de calidad.
- c. Pruebas de campo y laboratorio con análisis de resultados.
- d. Inspección directa.

Administración

No sólo es suficiente que la gerencia se encargue de que las actividades funcionen como siempre, lo importante es estar a la vanguardia y adaptarse a los continuos cambios que la competencia (siempre es posible, aunque poco probable que un condueño cambie su elección a otra unidad residencial; este punto de vista podría eventualmente ser considerado como competencia) y la tecnología nos indican, de allí la necesidad de contar con un departamento de comportamiento organizacional.

También es esencial estar informado sobre los nuevos sistemas vivenciales en nuestro país y en otros; el *benchmarking*²⁵ es una excelente herramienta que nos ayuda a compararnos y así mejorar nuestros servicios, en las zonas deportivas compararnos con clubes, en la parte comercial con los mejores en cada área: comidas, suministros, productos, etc.

De igual forma, si aplicamos el *Justo a tiempo*²⁶ podremos mantener buenas relaciones con nuestros proveedores, con lo cual mejoraremos las entregas, los pagos y se pueden sustentar criterios de calidad de los productos, ya que con lotes de menor tamaño es mucho más fácil y económica la revisión.

En ambas circunstancias el respeto al medio ambiente y a la calidad de vida deben convertirse en la vanguardia de la gerencia, ya que esto permite dejar un legado para generaciones futuras.

Administración de recursos

Los medios que utiliza la organización para lograr sus objetivos son los recursos que tiene a su disposición; éstos son:

Recurso humano

Su manejo es muy importante, ya que la calidad del servicio es proporcional al estado de ánimo, capacitación y motivación del personal.

Deficiencias en la selección, donde se inicia el proceso, se ven reflejadas en todas las etapas. La consecución de este factor necesita tiempo y responsabilidad, pues una apropiada elección de los nuevos integrantes facilita la gestión.

Para lograr este cometido se conformarán adecuadas bases de datos y con la aplicación de procedimientos técnicos para la calificación de hojas de vida, se realizarán las entrevistas; continuará este desarrollo con las labores de inducción, capacitación, remuneración y motivación del personal.

La administración debe cumplir los deberes legales que tiene con sus empleados. Todos los empleados deben atender las recomendaciones de seguridad labo-

²⁴ Jorge Tamayo y Jorge Cabrera, «Algunas disposiciones sobre el control de calidad en la construcción de pavimentos», en AICUN, *Construcción y rehabilitación de pavimentos*, Bogotá, julio de 1992.

²⁵ El *benchmarking* es un proceso sistemático y continuo para evaluar productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas con el propósito de realizar mejoras

organizacionales. Véase Michael J. Spendolini, *Benchmarking*, Norma, Bogotá, 1992.

²⁶ *Justo a tiempo* es una filosofía que sugiere la eliminación de todo lo que implique desperdicio en los procesos; involucra que debemos comprar o producir sólo lo que se necesita y cuando se necesita. Véanse Edward Hay, *Justo A Tiempo*, Norma, Bogotá, 1989, pp. 13-38; Pierre Beranger, *En busca de la excelencia industrial*, Limusa, Ciudad de México, 1994. p. 119.

ral, cumpliendo normas de alturas, temperaturas, electricidad, uso de cascos, guantes, overoles y otros implementos que serán suministrados puntualmente.

La dirección, entonces, debe poner a disposición de los trabajadores instrumentos oportunos, materias primas y demás suministros como zapatos y vestidos de labor, procurados por ley cada 4 meses.

El personal que tiene a su cargo responsabilidades económicas y de valores, debe estar amparado por seguros de manejo y cumplimiento.

Por otra parte, el condominio puede eventualmente contratar servicios externos, ya que su alto costo no permite tener personal de planta para cumplirlos. Recomendamos considerar los siguientes:

a) Mantenimiento

- Ascensores, su nivel de complejidad y tecnología necesita personal especializado que únicamente lo tienen fábricas y distribuidores.
- Bombas de agua, plantas eléctricas, páneles solares, pozos sépticos, plantas biodigestoras, compactadores de basura, entre otras.
- Conmutadores telefónicos, sonido y equipos audiovisuales.
- Jardines: paisajismo y decoración exterior.

b) Fumigaciones: desratización, insectos, plagas, etc.

c) Vigilancia. En un alto porcentaje de condominios es contratada, porque este personal debe poseer permisos para porte de armas, conocimiento sobre su uso y correcta disposición.

d) Aseo de áreas comunales, vías, zonas duras y lavado de vidrios.

Este personal, aunque no pertenezca a la nómina de la unidad, se encarga de prestar importantes servicios, de allí que la gerencia no deba descuidar su bienestar.

Recurso físico

Para la gestión de este factor es conveniente dividir su estudio en los siguientes sectores:

- Zonas verdes y decoración exterior: parques para niños, bosques, etc.
- Instalaciones deportivas: Entre ellas, canchas de fútbol, multicanchas con servicios de basquetbol, voleibol y microfútbol. Bajo techo encontramos gimnasios (con pisos de madera y maquinaria para gimnasia pasiva), saunas, baños turcos, ping-pong, entre otros.
- Locales comerciales, culturales y sociales. Los coparticipantes y habitantes percibirán mayores beneficios si pueden disponer de:

- Instituciones educativas
- Guardería
- Centros de salud y droguerías
- Supermercado
- Restaurante
- Tiendas de ropa y accesorios
- Peluquería
- Lavandería
- Zapatería
- Cajeros automáticos
- Estación de gasolina
- Centros de información: fotocopiadoras, papelerías, fax, computadores, etc.

De la adecuada planeación de estos recursos depende su funcionamiento y calidad; por ejemplo, en la construcción de la red vial se debe insistir en la relación costo-beneficio, puesto que es onerosa y de alto impacto ambiental.

El mantenimiento de las zonas comunes, de carácter predictivo y curativo, será una de las tareas a practicar por parte de la administración. De realización diaria es el de las zonas verdes, puesto que su belleza depende del cuidado que se le proporcione (necesita fungicidas, riegos, especies nuevas y cuidados contra depredadores).

Es función de cada propietario mantener sus zonas privadas en buen estado, pues éstas no hacen parte de las responsabilidades de la dirección.

Para evitar los altos costos, es favorable controlar los siguientes factores y así lograr mayor eficiencia:

- Reutilización de aguas tratadas para el riego.
- Implementación de pequeños circuitos de electricidad, preferiblemente con control automático o reglamentar la responsabilidad de apagar las luces en zonas oscuras como parqueaderos o sectores comunales. Estos circuitos podrán funcionar en las mismas áreas para facilitar diferentes intensidades de iluminación y ahorrar apagando algunos tendidos eléctricos cuando se necesite una iluminación mínima.
- Preferir energía solar o sistemas de gas a la eléctrica.
- Postes de luminarias y lámparas, serán de circuitos separados. Esto permitirá dejar sólo algunas encendidas después de la media noche.
- Debe existir control sobre fuentes y suministros de agua evitando su desperdicio.
- El montaje de plantas generadoras de electricidad y tanques de agua, para proveerse en caso de que los servicios públicos tengan interrupciones.

Usar adecuada y responsablemente las compactadoras de basuras y en general los desperdicios sólidos, ya que su reciclaje permite obtener lucros y reducir el impacto ambiental.

La seguridad del recurso físico es también imprescindible. En atención a esto se dotará de hidrantes y extinguidores a la copropiedad, además la gerencia debe suscribir pólizas de seguros que permitan en caso de siniestro cubrir las pérdidas: contra incendios, huracanes, terremotos, temblores, erupciones, aeronaves, sustracción, hurto, actos mal intencionados de terceros (AMIT) y de responsabilidad civil para proteger bienes y personas.

De igual manera, debe sugerir a los copropietarios la toma de pólizas individuales para proteger su patrimonio: responsabilidad civil, automóviles, contenido de las propiedades, accidentes, etc.

Recurso financiero

La principal característica financiera que tiene el condominio es la necesidad de un presupuesto de gastos de funcionamiento, que le facilite organizar los flujos y fije oportunamente la cuota de mantenimiento y administración.

Para lograrlo es importante tener orden en el manejo de las cuotas, que son el principal ingreso; esto se simplifica mediante formatos de información de las unidades habitacionales, ya que no todas pagan la misma cantidad, debido, incluso, a los diferentes porcentajes de división, que se denominan "índices de copropiedad"; en la actualidad los administradores de la propiedad horizontal podrán contratar una póliza de "Protección patrimonial - copropiedades", esto garantizará que la aseguradora corra con el incumplimiento del pago de las cuotas. Es decir, que con el pago de una prima mensual se garantiza la liquidez de la administración y los cobros de la cartera morosa corren por cuenta de la entidad aseguradora²⁷.

La organización debe llevar en forma adecuada sus estados financieros y hacer puntualmente el pago de los impuestos. Así puede cumplir con sus obligaciones

en dirección hacia el Estado, otras empresas y dueños de las unidades.

Es importante tratar de reducir los costos de funcionamiento sin alterar la calidad de los servicios ofrecidos.



Las compras se realizarán teniendo en cuenta criterios de flexibilidad, permanencia en el mercado, precio, calidad, tiempo de entrega y servicio.

Recurso tecnológico

La administración del condominio debe aprovechar las ventajas que ofrece la tecnología tanto en las mejoras físicas y técnicas como en las implantaciones blandas y dentro de estas últimas, las administrativas. Es así como se debe contar con algunas de las siguientes facilidades:

- Canales de intercambio de información, vía telefónica o por fax, servicio de teleconferencia, redes informáticas, Internet, computadores que cuenten con procesadores de datos, de palabras y programas de contabilidad.
- Comunicación entre los accesos y las unidades familiares, como citófonos, redes de televisión cerrada, comunicación zonal, móvil e incluso megáfonos o parlantes.
- Telefonía celular para facilitar las comunicaciones, cuando otros servicios no funcionen.
- Televisión por cable o fibra óptica y suscripción a antenas parabólicas.
- Correos ágiles.
- En las áreas comerciales, culturales, deportivas y sociales que necesiten intercambio de información o sistemas financieros: cajas conectadas por sistemas contables y de descargo.
- Acceso a servicios financieros que presten bancos y corporaciones, extendibles a los coparticipantes de la propiedad. Esto puede traducirse en mayores disponibilidades de sucursales para el pago, giros telefónicos gracias a transferencias, cajeros automáticos, etc.
- Vehículos especializados para la recolección de basuras.
- Sistemas eléctricos de seguridad en la periferia, entre otros.

²⁷ "Nueva póliza integral para copropiedades", *El Tiempo*, 10. de febrero de 1997, p. 4D.

Recurso ambiental

Finalmente el recurso ambiental se concibe como la única forma que tenemos de transmitir a las generaciones futuras el goce y empleo de los ecosistemas que actualmente disfrutamos; por esto, conservar estas despensas se debe convertir en propósito de la sociedad, pues al tratarse de construcciones pueden afectarse gravemente los sistemas de diferentes especies.

Como empeño para no agredir el medio debemos, por lo menos, tener en cuenta:

- Contemplar las normas ambientales en los reglamentos internos, que prohíban las fogatas y controlen las emisiones de las chimeneas. Igualmente la corrupción del aire por causa de automotores y plantas que prestan servicio a la unidad, como son las de electricidad y agua.
- Emplear una legislación clara sobre la contaminación auditiva.
- El manejo de las aguas debe ser organizado, ya que éstas presentan graves problemas después de su utilización. Se recomienda la implementación de pozos sépticos en condominios que tengan facilidades de espacio, ya que un acueducto y alcantarillado tiene un grave efecto ambiental (por su construcción, necesita ir en forma subterránea para lo cual debe realizarse el correspondiente trazado; además el sistema termina con una gran afluencia de aguas contaminadas que deben ser vertidas a un sistema fluvial, río o laguna). Las plantas biodigestoras y los pozos permiten controlar esta contaminación reduciendo los costos de tratamiento.

De esta manera se puede también aprovechar el agua de cocinas, duchas y lavamanos para el riego de plantaciones y con un sistema alterno sólo se tratarían los fluidos de cisternas a los pozos.

Otra solución de bajo impacto ambiental es la instalación de paneles de energía solar.

El manejo de basuras y desperdicios sólidos debe ser tratado con criterios de reciclaje: vidrios, plásticos, papel y cartón, pueden ser vendidos y la parte orgánica usarse en producción de metano con biodigestores o enterrada como abono.

Los habitantes serán conscientes del cuidado que requieren las especies de fauna y flora propias de la región, de esta forma se mantiene el correcto equilibrio natural.

Para concluir

Después de realizar este recorrido por los recursos que deben ser tenidos en cuenta, podemos observar cómo en muchas de las copropiedades visitadas encontramos algunas deficiencias que se pueden solucionar:

- Cuando se ejecuta un traspaso de administración, las entidades no realizan un correcto empalme y algunas actividades quedan desconectadas e inconclusas.
- A veces los propietarios se muestran apáticos y no se solidarizan con las necesidades de su comunidad, lo que se puede evitar logrando una integración, mediante las reuniones de la asamblea; pensamos que éstas no deben ser únicamente cada año, como lo exige la ley (si se realizan grupos de participación y se convocan asambleas en otras ocasiones, se puede lograr una motivación más efectiva).
- La gestión no debe entrometerse en los conflictos que suceden entre vecinos, dado que esto es parte de la convivencia y puede terminar solucionando problemas triviales e involucrándose en asuntos personales, que son ajenos a su labor.
- Cuando los propietarios tengan problemas de ley, como embargos, se recomienda avisar al condómino en cuestión y llenar un formato donde se asegure de que los requisitos legales se cumplan.
- La administración debe conocer formas de resolución de conflictos, sobre todo en las asambleas. Lo importante no es lograr la mayoría en las decisiones, lo mejor es obtener consensos en la toma de éstas.
- Es fundamental tener alternativas de seguridad en áreas rurales.
- El error más grave que presentan algunos condominios es la pérdida de confianza y el respeto de los propietarios, por esto la dirección debe ser muy clara y justa en sus transacciones.

Es así como hemos podido apreciar que las copropiedades tienen un gran potencial como alternativa de vivienda hacia el futuro. Éstas presentan facilidades para mejorar la calidad de vida, favorecen el acercamiento a la naturaleza, contribuyen a mejorar la salud y a vivir con más tranquilidad.

De esto se deduce la importancia de contar con diferentes zonas comerciales y sociales que suavicen la vida de quienes residen en las coparticipaciones, sin destruir los sistemas biológicos ni afectar el medio ambiente.

Finalmente, no se puede olvidar el compromiso social y cultural que tiene el administrador de condominios frente al caos de las grandes ciudades, ya que éstos probablemente proporcionarán soluciones para la mejora de las urbes a través de pequeños poblados autocontenidos.

Una poderosa alternativa se encuentra en la creación de multifamiliares para clases menos favorecidas, que con una adecuada administración y mediante importantes lazos de comunidad, como el de solidaridad, pueden organizarse autoconstruyendo y gestionando eficazmente los recursos para lograr su desarrollo social.