

PROPIEDAD HORIZONTAL: MICROCIUDADES EN CRECIMIENTO, CONTEXTO DE SU GESTIÓN

ADMINISTRATIVA

TATIANA VALENCIA CORREA

JOHN JAIRO FRANCO SANTOFIMIO

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS-MBA

SANTIAGO DE CALI

2021

PROPIEDAD HORIZONTAL: MICROCIUDADES EN CRECIMIENTO, CONTEXTO DE SU GESTIÓN

ADMINISTRATIVA

TATIANA VALENCIA CORREA

JOHN JAIRO FRANCO SANTOFIMIO

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar por el título

de Magister en Administración de Empresas

Director del trabajo de grado: César Casas-Ospina

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

MBA

SANTIAGO DE CALI

2021

Santiago de Cali, agosto 10 de 2021

Señor

Silvio Borrero Caldas

Decano

Facultad De Ciencias Económicas y Administrativas

Pontificia Universidad Javeriana

La Ciudad

Por medio de la presente estamos entregando a usted el Trabajo de Grado cuyo título es “Propiedad Horizontal: microciudades en crecimiento, contexto de su gestión administrativa”.

Esperamos que este Trabajo cumpla con los requisitos académicos exigidos y que alcance el propósito para el cual fue elaborado.

Cordialmente,



Tatiana Valencia Correa
C.C. No.31.309.992 de Cali.



John Jairo Franco Santofimio
C.C. No. 1.130.612.138 de Cali.

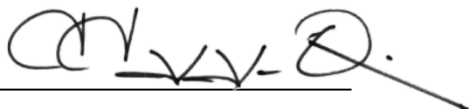
Santiago de Cali, agosto 10 de 2021

Señor
Silvio Borrero Caldas
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Pontificia Universidad Javeriana
La Ciudad

Por medio de la presente me permito comunicarle, que en mi calidad de director de trabajo de grado he leído detenidamente el resultado final del estudio titulado "Propiedad Horizontal: microciudades en crecimiento, contexto de su gestión administrativa", realizado por los estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Javeriana: Tatiana Valencia Correa, con CC No. 31.309.992 y John Jairo Franco Santofimio con CC No. 1.130.612.138. Este ha sido un proceso que nos ha tomado un poco más de un año y considero que cumple con todos los requisitos requeridos para ser presentada a evaluación y optar al título de magister en nuestra universidad.

El trabajo fue revisado por el examinador y ajustado nuevamente por los estudiantes a los parámetros de norma técnica pedidos por la Facultad.

Atentamente

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'César Casas-Ospina', is written over a horizontal line. The signature is stylized and includes a long horizontal stroke extending to the right.

César Casas-Ospina
Director del Trabajo de Grado

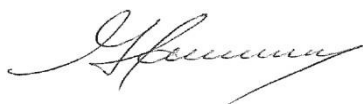
ARTÍCULO 23 de la resolución N° 13 de julio 6 de 1946

“La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por sus alumnos en sus trabajos de Tesis. Sólo velará porque no se publique nada contrario al dogma y a la moral católica y porque la Tesis no contenga ataques o polémicas puramente personales; antes bien, se vea en ellas al anhelo de buscar la Verdad y la Justicia”.

“PROPIEDAD HORIZONTAL: MICROCIUDADES EN CRECIMIENTO, CONTEXTO DE SU GESTIÓN ADMINISTRATIVA” Aprobado por el Comité de Trabajos de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Pontificia Universidad Javeriana para optar por el título de Magíster en Administración de Empresas.



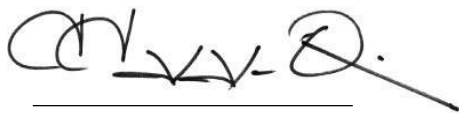
SILVIO BORRERO CALDAS
Decano
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas



Gladis Rodríguez Muñoz
Directora MBA



Diana Marcela Escandón Barbosa
Jurado



César Casas Ospina
Director del Trabajo de Grado

Santiago de Cali, 6 de septiembre de 2021.

Este trabajo está dedicado a Dios,

A nuestro hijo Samuel,

Y a nuestras familias;

Por edificar y hacer parte fundamental de nuestras vidas.

Agradecimientos

Especialmente a nuestro Director de Trabajo de Grado César Casas-Ospina. Ser humano extraordinario, quien fue luz en todo momento, creyó en nosotros sin dudarle y le apostó a esta investigación.

A Fiduciaria Corficolombiana por apoyarme en mi crecimiento profesional y personal.

Tabla de contenido.

Resumen y palabras claves	
Introducción	1
Capítulo Primero:	
Planteamiento del problema.	3
La génesis: Evolución y desarrollo de la propiedad horizontal (PH) en Colombia.	3
I. Antecedentes: Desarrollo en el tiempo.	3
II. Inicios de la Propiedad Horizontal en Colombia.	4
III. La divergencia: Surgen los nuevos modelos de PH, los centros comerciales y las oficinas.	6
IV. La convergencia: Régimen actual Ley 675 de 2001.	7
V. Marco conceptual: Teoría de los Stakeholders.	9
Capítulo Segundo:	
Metodología: Desarrollo de la investigación.	15
I. Tipo de investigación desarrollada.	15
II. Población objeto de estudio.	17
III. Muestra para la investigación.	18
IV. Unidades de estudio.	20
V. Descripción de la metodología de investigación.	22
Capítulo Tercero:	
Base Documental e Investigativa: Resultados y análisis de la investigación.	24
I. Hallazgos de la investigación.	24
II. Análisis de los resultados obtenidos.	29
III. Análisis del mercado.	39

Capítulo Cuarto:	
Discusión y recomendaciones.	46
Hacia un nuevo modelo de la Propiedad Horizontal en Colombia.	
I. Recomendaciones para el Gobierno.	46
II. Recomendaciones para la academia y universidades.	47
III. Recomendaciones para el gremio de administradores.	48
IV. Recomendaciones para los copropietarios.	49
V. Recomendaciones para proveedores – sector financiero	50
Conclusiones.	51
Referencias.	54
Anexos.	58

Resumen y palabras claves.

Texto que presenta los resultados de la exploración realizada en la ciudad de Cali sobre la gestión administrativa de las propiedades horizontales de vivienda, mediante una investigación rigurosa de su evolución y contexto actual. Este trabajo se estructura con la recopilación de los antecedentes normativos de estas organizaciones; a su vez, con la aplicación de encuestas, entrevistas a profundidad y levantamiento de estados financieros de una muestra de la población objeto de estudio; permitiendo con ello conocer cuál es la estructura administrativa de la propiedad horizontal y cuáles son los retos que afronta. Una vez analizada y expuesta esta información, se procede a realizar las respectivas recomendaciones, las cuales pretenden optimizar las labores de administración de esta industria sin chimeneas.

Palabras Claves: Copropiedades de vivienda, propiedades horizontales de vivienda, manual de gobierno corporativo, instrumentos financieros, profesionalización.

Summary and Keywords

Text that presents the results of the exploration carried out in the city of Cali on the administrative management of horizontal housing properties, through a rigorous investigation of its evolution and current context. This work is structured with the compilation of the normative antecedents of these organizations; at the same time, with the application of surveys, in-depth interviews and the gathering of financial statements of a sample of the population under study; thus allowing to know what is the administrative structure of horizontal property and what are the challenges it faces. Once this information has been analyzed and exposed, the respective recommendations to optimize the administration of this industry without chimneys.

Keywords: Housing co-properties, horizontal housing properties, corporate governance manual, financial instruments, professionalization.

Introducción

La propiedad horizontal no consiste en un propietario que funge como único dueño de un edificio o conjunto. Esta forma de agrupación se encuentra articulada por 2 o más personas que son propietarias de uno o varios de los inmuebles integrados a la edificación (Ley 675, 2001).

Este trabajo nace una tarde de marzo en el desarrollo de una asamblea de copropietarios. En medio de la escueta, difusa y ligera presentación de los resultados de la propiedad horizontal, y ante el aburrimiento, se decidió consultar los estados financieros de la copropiedad. En ese breve instante se evidenciaron tres situaciones importantes. La primera, es que los recursos líquidos que son gestionados por la propiedad horizontal son significativos. Lo segundo, es que están mal administrados, por lo menos desde un punto de vista financiero, pues son depositados en los vehículos menos rentable. Y lo tercero, es que la presentación de la información contaba con varias irregularidades, las cuales no fueron resueltas cuando se consultó por ellas.

Esta situación despertó la curiosidad por investigar el contexto de la gestión administrativa en el régimen de propiedad horizontal para identificar porque podían estar sucediendo estos fenómenos, lo que aunado a los conocimientos adquiridos en la Maestría en Administración de Empresas por parte de los autores, derivará en la exposición de recomendación y la construcción de herramientas que pretenden impactar positivamente la estructura y gestión organizacional, promoviendo la sostenibilidad y el mayor valor de los inmuebles que en ellas se integran.

Inicialmente, el lector de este texto encontrará que la ley 675 es el único referente de la propiedad horizontal, tanto en temas de regulación como de administración. Notará como esta legislación se diseñó desde una perspectiva en la cual se concibe a la propiedad horizontal como una pequeña jurisdicción para

solucionar sus problemas, dándole a las personas unos derechos y unos deberes mínimos que cumplir; a su vez les da la oportunidad, a través de un consejo de administración, de sancionar a quien incumpla las normas que los mismos copropietarios han establecido.

¿Pero, esta estructura de la ley entrega los aspectos necesarios para garantizar la eficiente gestión de la propiedad horizontal?

Intentando encontrar una respuesta concreta o un poco más precisa, observarán cómo se terminan hallando más interrogantes y zonas grises sobre la conformación de la propiedad horizontal en Colombia, que respuestas a la pregunta planteada. Lo anterior, como verán, se debe a una constante limitante: la información e investigaciones sobre estas organizaciones es ínfima. Las experiencias documentadas en este texto evidenciarán lo retador que fue recopilar la data.

No obstante, sentirán cómo el desgaste relacionado a esta tarea no fue en vano, pues después de arduas jornadas de trabajo se logró recopilar información de valor. Por ejemplo, encontrarán que, de los 675.851 predios matriculados en la ciudad de Cali, el 90,7% es de uso habitacional, y de ellos, 294.671 están sometidos al régimen de propiedad horizontal.

También podrán observar que los metros cuadrados de vivienda vienen creciendo de forma vertiginosa y a tasas superiores a las que aumenta la población del país. Según los censos realizados en 2005 y 2018, la población se incrementó sólo en un 17%; mientras que en un periodo de tiempo similar, se construyó el 50% de todos los metros cuadrados edificados en los últimos 60 años.

Con esto, el lector podrá inferir fácilmente que el tamaño y participación de la propiedad horizontal de vivienda en los metros cuadrados construidos en el país es sumamente relevante, sugiriendo a su vez, que los recursos financieros generados por estos entes son significativos. A pesar de esto, se verá en el desarrollo de la investigación, por ejemplo, que el 78,8% del efectivo recaudado está siendo depositado en el vehículo menos rentable de la oferta financiera, evidenciando la mala gestión de los recursos originados por la propiedad horizontal.

Estos y otros hallazgos expuestos a lo largo de la investigación, aunados a la proyección futura que tienen los autores como gerentes, derivarán en la proposición de recomendaciones y construcción de herramientas administrativas con las cuales se pretende mejorar el desempeño administrativo de la propiedad horizontal.

Capítulo Primero: Planteamientos del problema

La génesis: Evolución y desarrollo de la propiedad horizontal (PH) en Colombia

I. Antecedentes: Desarrollo en el tiempo

La propiedad horizontal en Colombia, de acuerdo con la ley que la regula (Ley 675,2021), señala que es un espacio físico en el cual intervienen derechos tanto de propiedad exclusiva sobre bienes privados, como de copropiedad sobre terrenos y demás bienes comunes que se comparten. El objeto principal de esta legislación es garantizar la seguridad y la convivencia en los inmuebles que se someten a este régimen. Si bien la ley presenta a lo largo de su contenido un derrotero para la administración de las propiedades horizontales, las herramientas que entrega a los copropietarios y a los órganos de dirección se quedan cortas para una acertada gestión de los recursos que administran.

No obstante, para comprender mejor el marco regulatorio, teórico y el objeto de este trabajo investigativo, se propone revisar la evolución histórica que presenta la legislación de tal forma que se pueda identificar desde su inicio cuáles han sido las necesidades que han motivado su construcción y cuál ha sido su alcance. Para iniciar el análisis de la evolución legislativa se presenta el siguiente cuadro comparativo con las leyes que han regulado la propiedad horizontal en Colombia, con tal suerte que se pueda tener una contextualización previa al recorrido histórico que se realizará en los próximos párrafos.

Tabla 1

Cuadro comparativo legislativo

Norma	Títulos	Capítulos	Artículos	Alcance	Principal aporte
Ley 182 de 1948	"SOBRE RÉGIMEN DE LA PROPIEDAD DE PISOS Y DEPARTAMENTOS DE UN MISMO EDIFICIO".	ESTA LEY NO PRESENTA CAPÍTULOS, SE DIVIDE SOLAMENTE EN TÍTULOS	23	Tomar a las edificaciones que estaban siendo cohabitadas por varios hogares y transformarla en edificios, para dar más soluciones de vivienda a la población.	Primera ley en regular la cohabitación de un inmueble.
Ley 16 de 1985	"RÉGIMEN DE PROPIEDAD HORIZONTAL"	ESTA LEY NO PRESENTA CAPÍTULOS, SE DIVIDE SOLAMENTE EN TÍTULOS	11	Servir como marco jurídico para las copropiedades que quisieran ser manejadas como persona jurídica; antes de esta ley la propiedad horizontal era vista como una comunidad. Esta ley no derogar la 182, le modifica algunos aspectos y coexisten.	Crear la personería jurídica para la propiedad horizontal.
Ley 428 de 1998	TÍTULO I - "DEFINICIÓN Y TIPOLOGÍA DE LAS UNIDADES INMOBILIARIAS CERRADAS" TÍTULO II - "ÁREAS SOCIALES Y COMUNES". TÍTULO III - "INTEGRACIÓN MUNICIPAL" TÍTULO IV - "PARTICIPACIÓN COMUNITARIA" TÍTULO V - "OBLIGACIONES ECONÓMICAS" TÍTULO VI - "NORMAS ESPECIALES"	ESTA LEY NO PRESENTA CAPÍTULOS, SE DIVIDE SOLAMENTE EN TÍTULOS	48	Fusionar las leyes coexistentes en una sola que contuviera los aspectos más relevantes de las dos. Si bien esta ley no es explícita en la derogación de las normas anteriores, su último artículo señala que las leyes que sean contrarias a lo estipulado en esta serán derogadas.	Primer esfuerzo por organizar lo concerniente a propiedad horizontal, que para ese entonces se apreciaba un poco desordenado, dadas las dos leyes coexistentes que la regulaba.
Ley 675 de 2001	TÍTULO I - "GENERALIDADES" TÍTULO II - "DE LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS, DEL PROCEDIMIENTO PARA LAS SANCCIONES, DE LOS RECURSOS Y DE LAS SANCCIONES" TÍTULO III - "UNIDADES INMOBILIARIAS CERRADAS" TÍTULO IV - "DISPOSICIONES FINALES"	CAPITULO I - OBJETO Y DEFINICIONES CAPITULO II - DE LA CONSTITUCIÓN DEL RÉGIMEN DE PROPIEDAD HORIZONTAL CAPITULO III - DE LA EXTINCIÓN DE LA PROPIEDAD HORIZONTAL. CAPITULO IV - DE LA RECONSTRUCCIÓN DEL EDIFICIO O CONJUNTO CAPITULO V - DE LOS BIENES PRIVADOS O DE DOMINIO PARTICULAR CAPITULO VI - DE LOS BIENES COMUNES CAPITULO VII - DE LOS COEFICIENTES DE COPROPIEDAD CAPITULO VIII - DE LA CONTRIBUCIÓN A LAS EXPENSAS COMUNES CAPITULO IX - DE LA PROPIEDAD HORIZONTAL COMO PERSONA JURÍDICA CAPITULO X - DE LA ASAMBLEA GENERAL CAPITULO XI - DEL ADMINISTRADOR DEL EDIFICIO O CONJUNTO CAPITULO XII - DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN CAPITULO XIII - DEL REVISOR FISCAL DEL EDIFICIO O CONJUNTO CAPITULO I - DE LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS CAPITULO II - DE LAS SANCCIONES POR INCUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES NO PECUNIARIAS CAPITULO I - DEFINICIÓN Y NATURALEZA JURÍDICA CAPITULO II - ÁREAS SOCIALES COMUNES CAPITULO III - INTEGRACIÓN MUNICIPAL CAPITULO IV - PARTICIPACIÓN COMUNITARIA CAPITULO V - OBLIGACIONES ECONÓMICAS CAPITULO I - DISPOSICIONES FINALES	86	Combinar la regulación de la comunidad de propietarios con la de la persona jurídica. Por una parte, entrega el derrotero que se debe seguir cuando la comunidad debe afrontar problemas y por otro le entrega facultades para comparecer a un proceso o para realizar operaciones jurídicas.	Agrupar en una sola ley todo el marco jurídico de la propiedad horizontal.
Decreto 579 de 2020	TÍTULO I - "ARRENDAMIENTO DE INMUEBLES CON DESTINACIÓN HABITACIONAL Y COMERCIAL" TÍTULO II - "RÉGIMEN DE PROPIEDAD HORIZONTAL"	ESTA LEY NO PRESENTA CAPÍTULOS, SE DIVIDE SOLAMENTE EN TÍTULOS.	10	En virtud de la situación de emergencia económica en el territorio nacional, el Gobierno adoptan medidas transitorias en temas de propiedad horizontal y contratos de arrendamiento.	Se ofrecen ayudas referente al pago de los canones de arrendamiento y las cuotas de administración en las propiedades horizontales originadas por la pandemia COVID -19.
Decreto 176 de 2021	ESTA LEY NO PRESENTA TÍTULOS	ESTA LEY NO PRESENTA CAPÍTULOS.	15	El Gobierno Nacional determina las reglas aplicables para reuniones ordinarias del máximo órgano social de personas jurídicas para el año 2021 y reuniones pendientes del ejercicio 2020.	Requisitos para llevar a cabo las reuniones de asamblea ordinaria (tiempo, forma de convocatoria y reglas aplicables de las personas jurídicas)

FUENTE: Elaboración propia con información tomada de la Ley 675 del 2001.

II. Inicios de la Propiedad Horizontal en Colombia

Como se observó, a lo largo de la historia reciente la propiedad horizontal ha sido regulada por varias legislaciones. Su origen se remonta al 9 de abril de 1948, justo después de la destrucción que sufrió Bogotá por la muerte de Jorge Eliecer Gaitán. El propósito de la primera ley fue reconstruir parte de la

ciudad, que desde el punto de vista urbanístico se visualizaba como una urbe de pequeñas edificaciones. En ese momento, cada una de las construcciones tenían un dueño.

Si bien los espacios se compartían con otras personas, estos lugares no se constituían como propiedades independientes. Estas edificaciones estaban reguladas por el código civil, el cual mencionaba que cuando se construía un edificio de varios pisos, el edificio seguía figurando en la matrícula inmobiliaria como si fuera un lote, por ello toda la infraestructura se registraba a nombre del propietario del lote. Para ese momento, los bienes no adquirían el rango de bienes comunes, ni había bienes privados independientes. Cuando se iba a vender, se tenía que vender el lote con toda la edificación, no había posibilidad de vender unidades de vivienda independiente dentro de una misma infraestructura, a pesar de que se le dieran usos independientes. En consecuencia, el propietario de todo el inmueble era una sola persona, la cual alquilaba los espacios, generando unos bienes que podían utilizar de diferentes maneras.

Este contexto histórico fue el que motivó la elaboración de la ley 182 de 1948, la cual dio origen a la propiedad horizontal en Colombia, delimitando con ella el marco legal dentro del cual se iba a desarrollar esta figura de vivienda. El propósito de esta ley era transformar las edificaciones que estaban siendo cohabitadas, con el fin de dar más soluciones de vivienda a la población, y transformarla en edificios. En su primer artículo, el texto faculta la creación de varias unidades de vivienda en una misma edificación.

Los diversos pisos de un edificio, y los departamentos en que se divida cada piso, así como los departamentos de la casa de un solo piso, cuando sean independientes y tengan salida a la vía pública directamente o por un pasaje común, podrán pertenecer a distintos propietarios, de acuerdo con las disposiciones de esta ley. El título podrá considerar como piso o departamento los subsuelos y las buhardillas habitables, siempre que sean independientes de los demás pisos y departamentos. (Ley 675, 2001)

Así mismo, en sus 23 artículos, regulaba aspectos como las zonas comunes y el derecho que tiene cada uno de los propietarios sobre dichos espacios; incluye, como un deber del propietario, realizar una contribución para la conservación, reparación y administración de toda la edificación; además, obliga a la copropiedad a crear un reglamento interno, el cual se inscribía simultáneamente con los títulos de dominio.

III. La divergencia: Surgen los nuevos modelos de PH, los centros comerciales y las oficinas

Después de ser publicada la ley 182 de 1948, la cual estuvo vigente por alrededor de 50 años, en el año 1985 los grandes centros comerciales propiciaban una propiedad horizontal de naturaleza diferente. Esta ley se diseñó para pequeñas edificaciones, no se pensó que en Colombia iban a existir estructuras urbanísticas como los centros comerciales, los grandes conjuntos de vivienda y las oficinas en copropiedad. Cuando fue desarrollándose el país con grandes edificaciones, del año 1970 en adelante, la propiedad horizontal empezó a sentir la necesidad de modificar parte del contenido de la ley 182. Un ejemplo de esto era la unanimidad que debían tener los copropietarios para tomar decisiones, lo cual hacía difícil la gestión de las zonas comunes, por la migración que se estaba teniendo de pequeños edificios a inmuebles de gran envergadura.

Este momento histórico que vivía el país dio origen a la ley 16 de 1985, la cual modifica la 182. El principal aporte fue crear la personería jurídica para la propiedad horizontal. Su objeto era servir como marco jurídico para las copropiedades que quisieran ser manejadas como persona jurídica. Antes de la ley 16 de 1985, se denominaba a la propiedad horizontal como una comunidad, figura tomada del código civil, pero dado el desarrollo que se vivía en la propiedad horizontal, era complejo manejarlas con esa concepción. Es importante destacar que esta ley no pretendía derogar la 182, la finalidad era modificar algunos aspectos, como la unanimidad para la toma de decisiones, dados los tamaños que ya tenían las

copropiedades, y coexistir entre las dos leyes. Esta ley aplicó sólo a los inmuebles que voluntariamente quisieran acogerse; de tal manera que quien considerara pertinente podía seguir perteneciendo a la 182, simplemente estipulando en su reglamento.

Para 1998, suceden dos hechos importantes. Por un lado, el país tiene una constitución política relativamente nueva, la cual sugería la transformación y/o adaptación de las leyes precedentes a ésta. Por otro lado, las propiedades horizontales se veían cada vez más dinámicas, tanto en su expansión como en su composición. En ese sentido, deciden tomar las leyes establecidas y fusionarlas en una sola que contuviera los aspectos más relevantes de las dos leyes coexistentes para ese entonces, pretendiendo dejar en una sola lo que se tenía sobre la jurisprudencia de la propiedad horizontal, naciendo la ley 428 de 1998.

Si bien esta ley no es explícita en la derogación de las normas anteriores, su último artículo (48) señala que las leyes que sean contrarias a lo estipulado en la 428 de 1998 serán derogadas con esta ley. Dado el poco tiempo y relevancia que tuvo, no es propósito de este trabajo detenerse a analizarla, no obstante, se resalta el esfuerzo que hace por organizar todo lo concerniente a propiedad horizontal, que para ese entonces se apreciaba un poco desordenado.

Como se mencionó, la 428 de 1998 estuvo vigente sólo tres años. Para ese entonces el marco jurídico de la propiedad horizontal contaba con tres leyes distintas que la regulaban, lo cual generó la necesidad de derogar estas tres leyes y dejar una sola que contuviera lo más relevante de todas, dando origen a la ley 675 de 2001; la cual actualmente regula la propiedad horizontal en el país.

IV. La convergencia: Régimen actual Ley 675 de 2001

Sin duda, el principal aporte de la vigente ley es su estructura, puesto que toma los contextos teóricos y prácticos más funcionales y los fusiona en una sola, de tal forma que combina la regulación de

la convivencia de propietarios con los lineamientos de la personería jurídica, entregando el derrotero que se debe seguir cuando la comunidad debe afrontar problemas o tiene dificultades para realizar operaciones jurídicas.

No obstante, uno de los aspectos debatidos en Colombia es que la ley 675 es el único referente regulador de la propiedad horizontal. Hoy no hay una superintendencia que vigile las copropiedades, según la mirada del experto Luis Guillermo Velásquez Jaramillo¹, porque estamos en presencia de una propiedad privada manejada por unos privados, donde el estado deja cierta libertad para que los mismos propietarios manejen su propio régimen. Y continúa Velásquez significando que esto se debe a que lo contenido en la ley crea una pequeña jurisdicción para solucionar los problemas y les da a las personas unos derechos y unos deberes mínimos que cumplir; a su vez les da la oportunidad, a través de un consejo de administración, de sancionar a quien incumpla las normas que los mismos copropietarios han establecido, enmarcados por supuesto en lo establecido en la 675 de 2001.

No obstante, se advierte en la ley una libertad considerable, referente a la construcción de sus propios reglamentos, permitiendo tener a cada comunidad la propiedad horizontal que se merece; esto, que podría ser una gran oportunidad, a la postre termina siendo una debilidad de la legislación vigente. La normativa es tan laxa en su contenido que el capítulo II “DE LA CONSTITUCIÓN DEL RÉGIMEN DE PROPIEDAD HORIZONTAL.” (Ley 675, 2001), solo lista 8 puntos que debe contener el reglamento interno y concluye el artículo No 5 “CONTENIDO DE LA ESCRITURA O REGLAMENTO DE PROPIEDAD HORIZONTAL” (Ley 675, 2001), diciendo:

Además de este contenido básico, los reglamentos de propiedad horizontal incluirán las regulaciones relacionadas con la administración, dirección y control de la persona jurídica que

¹ Ver en anexos: Entrevista a profundidad realizada a Luis Guillermo Velásquez. docente, escritor, experto y referente nacional en el régimen de propiedad horizontal.

nace por ministerio de esta ley y las reglas que gobiernan la organización y funcionamiento del edificio o conjunto.

Lo anterior pone en evidencia que el estado está dejando a la deriva la administración de uno de los patrimonios más importantes de las familias colombianas, su vivienda; puesto que además de no vigilar la adecuada gestión de los recursos que se gestan al interior de las propiedades horizontales, da por hecho que todos los ciudadanos cuentan con las habilidades administrativas y gerenciales necesarias para establecer las políticas de gobernanza, dejando la estructuración de esta organización al buen juicio de sus propietarios, sin advertir que una mala administración de los recursos inevitablemente derivará en el detrimento patrimonial de la comunidad.

En este punto se hace preciso recordar que actualmente cada propiedad horizontal delega en un tercero la captación y administración de los recursos monetarios que la comunidad le entrega para que mantenga en óptimas condiciones las zonas comunes que tiene la copropiedad. Infortunadamente la idoneidad de la persona que administra la propiedad horizontal no está establecida, derivando en algunas ocasiones en desfalcos financieros al finalizar un periodo administrativo, toda vez que la ley no establece cuáles son las políticas que debe tener una propiedad para una adecuada gestión administrativa y tampoco establece cuáles son las características mínimas que debe tener la persona a la cual le delegan la administración del patrimonio.

V. Marco conceptual: Teoría de los Stakeholders

Como se ha expuesto, el entorno de la propiedad horizontal se advierte desatendido, no solo por el estado, quien debería velar por su armonización, dados los impactos que tiene en el bienestar de los ciudadanos; sino que en general los grupos de interés que la integran no se encuentran articulados suficientemente para el desarrollo óptimo de esta industria. Llama la atención que, a pesar de la

envergadura que tiene la copropiedad, aun no se registran investigaciones rigurosas, sobre la administración y gestión de la propiedad horizontal.

Procurando aportar en el desarrollo eficiente de estos organismos, se considera de manera preliminar que aunar a esta investigación teorías administrativas que ayuden en la integración de las distintas partes interesadas en la propiedad horizontal, contribuirá en el desarrollo sostenible de estos organismos. En consecuencia, se abordará la teoría de los Stakeholders, entendiendo que esta sugiere que las organizaciones, al estar interactuando constantemente con distintos actores, termina originando en todos los entes involucrados diferentes tipos de interés entre sí.

Freeman (1984) refiere que un grupo de interés es una entidad o individuo que puede afectar o es afectado por el logro de los objetivos de una organización. De acuerdo con Mitchell, Agle y Wood (1997), posterior a la publicación realizada por Freeman, (Strategic Management: A Stakeholder Approach [1984]), la noción de partes interesadas se ha arraigado en las ciencias de la administración y en las formas de pensar y actuar de los gerentes.

Dentro de las teorías e investigaciones en torno a stakeholders se suele referenciar con mayor frecuencia, por su aceptación, la publicación de Mitchell, Agle y Wood (1997); dada su contribución en la edificación de una teoría que permite sistematizar los grupos de interés, a la vez que jerarquiza los mismos (Iborra, 2014). Su proposición para identificar y definir los stakeholders, delimitando quiénes pueden ser considerados y quiénes no grupos de interés, se expandió ampliamente en el ámbito académico y profesional, a pesar de tener un origen teórico e investigativo (Iborra, 2014).

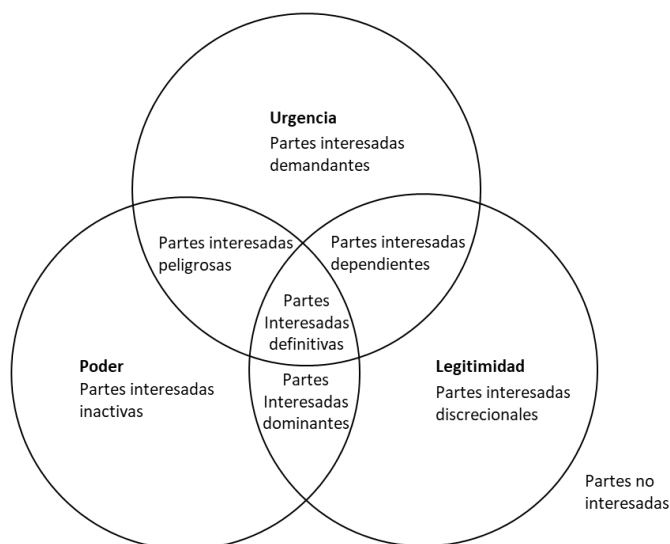
Típicamente, los grupos de interés se conforman por el hecho de que cada uno tiene en juego algo en torno a determinadas organizaciones, es decir, existe, cómo su nombre lo indica, un interés puntal en las entidades con las que interactúa, hay algo que esperan ganar al establecer o determina quien es un stakeholder para la organización (Fernandez y Bajo, 2012).

Las teorías sobre el desarrollo de grupos de interés son fundamentales para mejorar el desempeño de las organizaciones, toda vez que las decisiones que toman los stakeholders afectan positiva y/o negativamente los objetivos y resultados de las entidades, al mismo tiempo las actividades que desarrollan tienen influencia en sus grupos de interés. Dadas las dificultades que se logran apreciar en las propiedades horizontales es prudente plasmar en esta investigación la forma en la que la teoría más difundida sugiere la construcción de este modelo.

Para su desarrollo se hace necesario identificar cuáles son realmente los grupos de interés de la organización y separarlos, de manera confiable, de aquellas que no lo son (Mitchell, Agle y Wood, 1997). Para realizar este ejercicio, los stakeholders pueden ser identificados con los siguientes atributos: El poder que tienen los grupos de interés para influir en la organización; La legitimidad, es decir la conveniencia de la relación con el grupo de interés; y la urgencia de crear un vínculo entre las partes, Mitchell, Agle y Wood (1997).

Al integrar los atributos descritos se logran formar diferentes composiciones, las cuales derivan en 7 tipos de stakeholders: latentes, discrecionales, reclamantes, dominantes, peligrosos, dependientes y definitivos. En consecuencia, cuando no posee alguno de los atributos descritos se considera como una parte no interesada de la organización; si, por el contrario, posee al menos uno de los atributos, sí lo es, y si el número de atributos que posee se incrementa, su importancia para la organización también aumenta. (Mitchell, Agle y Wood, 1997). Para lograr identificarlos se propone realizarse las siguientes preguntas: ¿Quiénes son?, ¿Qué quieren?, ¿Cuáles son sus intereses?, ¿En que fundamentan su poder?, ¿Cómo entienden la relación?

Gráfico 1
Diagrama de stakeholders



Fuente: Elaboración propia basada en la teoría de Mitchell, Agle y Wood (1997).

De acuerdo con el gráfico los stakeholders se conforman así: Latentes (menos preocupantes): Posen solo uno de los atributos. Expectantes (más preocupantes): Poseen dos de los tres atributos, estos se dividen en dominantes, peligrosos y dependientes. Definitivos: Poseen los tres atributos, esto los convierte en los más prioritarios para la organización. Partes no interesadas: No contiene ninguno de los atributos.

En esta teoría los autores sugieren que la importancia que se reconoce a un stakeholder depende de la percepción que se tenga, de manera previa, de cada uno de los tres atributos. Es decir, que la prominencia depende directamente del grado de prioridad que se le otorga a cada uno de los grupos de interés (Baro, 2011). La dirección de una organización desempeña su rol en un contexto con abundante información, imposibilitando el procesamiento de la totalidad de la información, derivando en un proceso de atención selectiva, es decir, que su atención la concentran en algunos estímulos al tiempo que ignoran otros, según Hutzschenreuter and Kleindienst (2012). Los atributos otorgados muestran la importancia que dan los directivos de una organización a cada grupo de interés, generando que la dirección sea la que decida a qué le presta atención y a qué no le presta atención, Agle, Mitchell, and Sonnenfeld (1999). En

consecuencia, el número de atributos de un grupo de interés es proporcional a la relevancia que la dirección de la organización otorga a cada stakeholder, Parent y Deephouse (2007).

En ese sentido, se hace necesario que la construcción de este ejercicio involucre fundamentalmente a los copropietarios, pues la asamblea es el ente, en teoría, con mayor interés en que la segmentación y jerarquización sea la adecuada. De igual manera, se sugiere que el desarrollo de esta teoría considere aspectos de responsabilidad organizacional, de tal forma que se incluya en el análisis las consecuencias de las caracterizaciones y priorizaciones de los grupos de interés, integrando una perspectiva ética (Iborra, 2014).

Es importante adicionar que sí bien se pueden relacionar fácilmente una serie de stakeholders a todas las propiedades horizontales, presentadas al final de este trabajo con el fin de realizarles una serie de recomendaciones para mejorar el desempeño de estas organizaciones; se debe resaltar que cada propiedad horizontal debería realizar el análisis de sus stakeholders y determinar las estrategias que se van a desarrollar para mejorar el desempeño de la copropiedad en virtud a una integración eficiente con sus grupos de interés.

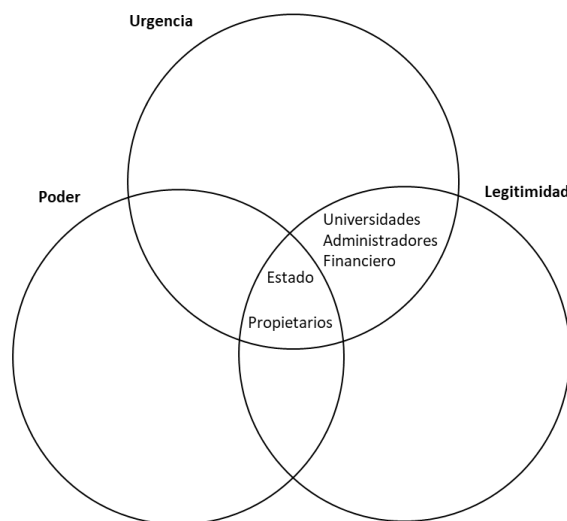
Ahora bien, es evidente que los retos que está afrontando la propiedad horizontal no son solo referentes a su entorno; como se ha expuesto, al interior de estas organizaciones también se advierten importantes oportunidades de mejora. Las decisiones para lograr un buen desempeño de la organización también dependen de la forma en que se concibe el uso de los recursos que posee, del análisis de las capacidades que dispone al interior y de cómo espera gestionarlas (Hernández y Zapata, 2014). Se puede observar cómo organizaciones con recursos, comparativamente similares, no obtienen los mismos resultados (Chang et al., 2015); y es que ni la acumulación de los recursos que se generan, ni encontrarse en una industria dinámica, necesariamente se pueden considerar una ventaja competitiva sostenible (Cruz et al., 2009).

Las organizaciones que tienen una gestión adecuada de su entorno y a la vez se encargan de hacer lo propio con los recursos al interior de ella, podrán obtener mejores resultados, con lo cual es importante agregar al análisis, una segunda teoría que permita mejorar el desempeño y configuración del entorno de la gestión de los recursos y capacidades al interior de la propiedad horizontal; siendo esta la teoría de las capacidades dinámicas, definida por Teece et al. (1997) como la capacidad de la empresa para integrar, construir y reconfigurar las competencias internas y externas para enfrentar un entorno cambiante.

Definir cuál será la estrategia; identificar y beneficiarse de las características del entorno en el cual se desempeña, al tiempo que evalúa las amenazas, se renueva constantemente e incentiva el aprendizaje continuo y la innovación son tareas referentes a la dirección de la organización (Teece, 2014).

Dado lo anterior, es prudente velar por el desarrollo de un modelo administrativo que integre apropiadamente la construcción de los grupos de interés junto con las estrategias internas necesarias que busquen un uso eficiente de los recursos de las copropiedades. A continuación, se propone un esquema de stakeholders para la propiedad horizontal, a los cuales se les realizará una serie de recomendaciones.

Gráfico 2
Diagrama de stakeholders propuesto para la PH



Fuente: Elaboración propia basada en la teoría de Mitchell, Agle y Wood (1997).

Capítulo Segundo

Metodología: Desarrollo de la investigación

En el desarrollo de esta investigación, se encontraron varias barreras que dificultaron la consecución de la información, lo que generó que este trabajo presentara una constante limitante: la información en torno a la propiedad horizontal. La literatura referente a copropiedades gira, en su mayoría, en torno a interpretaciones de la ley que las regula. En consecuencia, no se presentan investigaciones preliminares a este trabajo, subrayando, que la información emitida por las fuentes oficiales del Estado es escueta.

Aquí se significa esta limitante desde las propias experiencias recogidas en las primeras aproximaciones que se tuvo para la estructuración de la información con las dependencias estatales, toda vez que el dato oficial de propiedades horizontales registradas en la ciudad fue conseguido tras un año de seguimiento a la entidad designada para este fin. Ante este panorama, se hizo prudente estructurar una estrategia que permitiera documentar la información que se presenta en este trabajo, como consecuencia de las enormes dificultades que representó la construcción de la información expuesta a lo largo del documento.

I. Tipo de investigación desarrollada

Consecuente con lo señalado, se hizo pertinente estructurar una investigación exploratoria, empírica y práctica, basada fundamentalmente en un trabajo de campo que intentó comprobar una hipótesis sobre los modelos de administración de las propiedades horizontales. Entendiendo la poca documentación existente en torno a la propiedad horizontal, se levantaron y construyeron los datos a través de visitas, consultas y acercamiento con los principales actores involucrados en el desarrollo de las copropiedades. Adicionalmente se contó con acceso al único documento vivo que tiene la historia de la

propiedad horizontal ya que buena parte de los avances en la misma se construye a través de la tradición oral que pasa de un administrador a otro. El Sr. Luis Guillermo Velásquez, desde la ciudad de Medellín, ofreció una valiosa y extensa entrevista que muestra lo complejo de esta industria que, con apariencia de formal, está llena de grandes vacíos documentales y de una verdadera estructuración.

Metodológicamente se hizo pertinente establecer, de antemano, cuáles serían las fuentes más apropiadas para realizar la minería de datos, en virtud del desgaste asociado con la poca información existente. En este contexto se establecieron tres fuentes para el levantamiento de la data:

- 1- Recolección de información bibliográfica.
 - a. Leyes.
 - b. Escritos sobre la evolución Legislativa de la propiedad horizontal.
 - c. Teorías administradas sobre grupos de interés – stakeholders.
- 2- Recolección con fuentes primarias - Información documental y entrevistas a profundidad.
 - a. Entidades gubernamentales.
 - b. Luis Guillermo Velásquez Jaramillo.
- 3- Recolección de fuentes secundarias.
 - a. Encuestas y entrevistas con Administradores (80).
 - b. Entrevistas a Grupos de interés de la propiedad horizontal (7).
 - c. Estados financieros de copropiedades (19).

Identificadas las fuentes que se iban a consultar para documentar el trabajo, se procedió a establecer los objetivos de la investigación, con el fin de acotar los alcances de este escrito.

Objetivo General.

- Identificar el contexto de la gestión administrativa en el régimen de propiedad horizontal, para estructurar recomendaciones que impacten positivamente la estructura y la gestión organizacional, promoviendo la sostenibilidad y el mayor valor de los inmuebles que la integran.

Objetivos Específicos.

- Analizar la evolución de la legislación del régimen de propiedad horizontal, identificar los aportes que esta entrega a la gestión administrativa y aunar esta información con teorías administrativas que puedan ayudar en su dinamismo organizacional.
- Evaluar el tamaño y dinamismo de las viviendas que conforman la propiedad horizontal.
- Perfilar los administradores de propiedad horizontal, identificando sus características y las responsabilidades de su labor.
- Estructurar recomendaciones que mejoren la gestión administrativa de la propiedad horizontal.

II. Población objeto de estudio

Esta investigación se fundamenta en los impactos que tiene la gestión administrativa de la propiedad horizontal, por considerarse el principal responsable de la adecuada valorización de los inmuebles de vivienda sometidos a este régimen. El énfasis dado en este documento radica en la creciente dinámica del número de activos registrados en el país, además, entendiéndose que las personas que invierten en estos bienes están depositando en el administrador la responsabilidad de velar por la adecuada mantenimiento de los espacios que se compartan para uso y disfrute del inmueble.

Esto sugiere que, bajo la dirección del administrador, reposa como tarea principal garantizar que las unidades de vivienda agrupadas en la propiedad horizontal ganen valor en el tiempo de manera congruente con la tipología de estos activos. Se considera, propio de esta investigación, identificar el comportamiento de la vivienda en Colombia, haciendo especial énfasis en los inmuebles sometidos a este régimen, de tal forma que se pueda conocer el comportamiento presentando.

Para analizar este fenómeno, se hace necesario identificar las unidades de vivienda ubicadas en propiedades horizontales, no obstante, dado el volumen de esta población, el foco de esta investigación es la ciudad de Cali. Para perfilar y delimitar adecuadamente la población objeto de estudio, se procedió a indagar cifras oficiales sobre el número de viviendas de la ciudad, para lo cual se contactó de manera presencial y virtual a la secretaría de Seguridad y Justicia, dado que esta dependencia de la Alcaldía de Cali es la encargada de archivar el registro de copropiedades.

Tras un año de seguimiento, solicitudes formales de la información y derechos de petición, esta dependencia municipal no suministró la información consultada. Con este contexto y posterior a una ardua investigación se obtuvo la presentación realizada en septiembre de 2019 Observatorio Inmobiliario de Cali (oficina de Catastro)², el cual informa sobre todos los predios registrados en la ciudad.

Según ese estudio, la ciudad de Cali tiene un total de 675.851 predios matriculados, de los cuales el 90,7% son de uso habitacional y de ellos 294.671 están sometidos al régimen de propiedad horizontal. Es decir, que la población de estudio de esta investigación son los 294.671 predios de uso habitacional sometidos al régimen de propiedad horizontal en la ciudad de Cali.

III. Muestra para la investigación

² Ver en anexos: Presentación del Observatorio Inmobiliario de Cali Bitácora Catastral No. 1.

Para determinar las características de la población descrita, los costos y tiempo que conlleva realizar un censo dificultan el estudio, con lo cual la estadística se convierte en una herramienta importante para caracterizar adecuadamente la población. Para ello, es pertinente estructurar una muestra adecuada, toda vez que de ella se extraerán las características que perfilan la población objeto de la investigación. Las características de este trabajo requieren de un muestreo aleatorio estratificado, toda vez que la población es heterogénea y está dividida naturalmente en subgrupos, los cuales, tanto la estadística como la sociología, denominan estratos. Teniendo en cuenta que los elementos de la población ya se encuentran separados por estratos, procedemos a calcular matemáticamente, según la fórmula estadística, cuál debería ser el tamaño de la muestra, haciendo uso de la siguiente expresión:

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 N p q}{e^2 (N - 1) + Z_{\alpha}^2 p q}$$

Donde:

n: Tamaño de la muestra.

N: Tamaño de la población. (294.671 unidades de vivienda en propiedad horizontal en Cali).

σ : Desviación estándar. (50%).

Z_{α} : Nivel de Confianza (99%: 2,57).

e: Error (1%).

Con esta información se tiene que la muestra debe ser de al menos 15.704 unidades de vivienda.

Lo anterior sugiere que entre las fuentes consultadas se debe contactar a personas y/o instituciones que en su conjunto impactan a más de 15.704 unidades de vivienda, para obtener

información con un nivel de confianza del 99% y un margen de error del 1%. La muestra de este trabajo estuvo conformada por:

- Ochenta administradores de propiedades horizontales de Cali, que en su conjunto tenían bajo su responsabilidad más de 18.000 unidades de vivienda.
- Una empresa de propiedad horizontal, la cual en su conjunto administraba más de 3.000 unidades de vivienda en Cali.
- Un experto en leyes, el cual participó en la estructuración de la ley 675 de 2001, sugiriendo que el impacto de su labor alcanza la totalidad de la población.
- Un experto en seguros para propiedad horizontal, líder de la empresa con la mayor participación de este mercado, quienes afirman tener en su portafolio de clientes más de 1.000 propiedades horizontales en Cali, cifra que supera fácilmente las 20.000 unidades de vivienda.
- Un experto en propiedad horizontal en Cali, presidente honorario y fundador de la principal agremiación de administradores de propiedad horizontal de la ciudad³.
- Diversas entidades públicas de alcance local y nacional.

IV. Unidades de Estudio

Establecidos: tipo, alcances, objetivos, población y muestra de la investigación, se procede a establecer las unidades que serán objeto de estudio. Sobre esta información se centrarán los hallazgos investigativos y se procederá a realizar las recomendaciones que surjan a partir del análisis de los resultados.

³ Ver en anexos: Entrevista a profundidad realizada a Silvio Agudelo Guevara.

Tabla 2*Unidades de estudio*

Unidades de estudio
Predios registrados en Cali bajo propiedad horizontal.
Avalúo catastral de los predios matriculados en Cali.
Valor promedio de una propiedad horizontal de Cali.
Tasa de valorización de inmuebles de vivienda en Cali
Metros cuadrados construidos por año en Colombia.
Área aprobada para construcción de vivienda en Colombia.
Déficit de vivienda en Colombia.
Metros cuadrados aprobados para la construcción de apartamentos en Cali.
Promedio de propiedades horizontales administradas por un solo administrador en Cali.
Promedio de unidades de vivienda por propiedad horizontal en Cali.
Nivel académico promedio de un administrador de propiedad horizontal en Cali.
Años de experiencia promedio de un administrador de Propiedad Horizontal en Cali.
Apoyos normativos y procedimentales que tienen los administradores de propiedad horizontal en Colombia.
Alcance de la ley 675 para una adecuada gestión administrativa.
Vigilancia del estado sobre de la propiedad horizontal en Colombia.
Pertinencia de establecer un manual de gobierno corporativo para la propiedad horizontal.
Vehículo utilizado para administrar el efectivo recaudado.
Rentabilidades de los principales vehículos financieros disponibles en el mercado.
Los gastos de vigilancia, aseo, servicios públicos y honorarios de personal como principales pagos a cargo de la propiedad horizontal.
Complejidad de las labores de tesorería en la propiedad horizontal.
Programas académicos sobre propiedad horizontal cursados por los administradores de copropiedades en Cali.

Fuente: *Elaboración propia con datos tomados de la investigación.*

V. Descripción de la metodología de investigación

Para documentar todos los datos, se estableció una secuencia que facilitara, tanto el levantamiento de la información como la entrega de ésta al lector. El desarrollo de la investigación inició con la documentación del material bibliográfico existente, en consecuencia, se investigó la evolución histórica del marco regulatorio, y los alcances actuales del régimen de propiedad horizontal. Este ejercicio permitió una primera aproximación a los vacíos que tiene la gestión administrativa de la propiedad horizontal. Como se aprecia en el primer capítulo de esta investigación, se documentó y analizó el material relacionado con el marco regulatorio de las copropiedades. Uno de los grandes pilares para el desarrollo de esta parte de la investigación fue la entrevista realizada al abogado Luis Guillermo Velásquez, referente en esta temática en el país, autor de varios libros sobre propiedad horizontal; también participó en la construcción de la vigente ley 675 de 2001. A su vez, se consultaron diversos autores referentes a la teoría de grupos de interés - stakeholderes, pretendiendo identificar en sus propuestas atributos que beneficiaran el desempeño de la propiedad horizontal.

Siguiendo esta línea metodológica, se procedió con el perfilamiento del sector de vivienda en Colombia, tomando fuentes primarias, básicamente, instituciones estatales las cuales suministran este tipo de información. Paralelo a estas actividades, se construyó y desarrolló una encuesta para ser aplicada a una muestra de administradores de propiedad horizontal en Cali. La muestra para la realización de la encuesta se obtuvo a través del señor Silvio Agudelo, presidente honorario de la principal agremiación de propiedad horizontal de la ciudad (ASOINPROHO), quien además dio pautas estratégicas para abordar adecuadamente la consecución de la información, basado en su experiencia.

El señor Agudelo acercó esta investigación a personas claves de la industria, como el señor Carlos Fonseca, presidente de la principal compañía corredera de seguros para propiedad horizontal en la ciudad de Cali, quien entregó información valiosa para la construcción de este texto. La buena red de contactos

del señor Agudelo, asimismo sirvió para contactar al CEO y fundador de una de las compañías más grandes de propiedad horizontal de la ciudad de Cali, con quien se tuvo dos sesiones de trabajo bajo la modalidad de entrevista para conocer su percepción sobre los temas administrativos de la propiedad horizontal y la evolución de esta en sus más de 20 años de experiencia en esta profesión.

De igual manera, Silvio Agudelo, facilitó el acercamiento a la persona que lidera los temas de capacitaciones para administradores de propiedad horizontal en Cali, quien brindó acceso al grupo que tiene conformado con más de 250 administradores. Es de resaltar, que esta investigación se benefició significativamente de este grupo al evidenciar varios temas del ámbito administrativo, los cuales son tratados de forma regular entre sus miembros. A ellos se les solicitó participar de la encuesta, logrando que 80 se involucraron en esta actividad.

De manera transversal a estas actividades, se realizaron visitas a propiedades horizontales, donde se entrevistaron algunos administradores, miembros del consejo de administración y por ende propietarios, y se consiguieron estados financieros para evaluar el desempeño, principalmente del efectivo, de la propiedad horizontal. Producto de este laborioso trabajo de campo, se levantó la data contenida a lo largo de este documento. Posterior al análisis de la información y a la modelación de las encuestas realizadas en el software IBM SPSS, se procedió con la construcción de los hallazgos, los cuales se presentan mayoritariamente en el capítulo que sigue a continuación. Dicho capítulo derivará en la presentación de las recomendaciones que permitan tener una gestión administrativa más eficiente dentro de la propiedad horizontal.

Capítulo Tercero

Base Documental e Investigativa: Resultados y análisis de la investigación

Se reconoce que la propiedad horizontal en Colombia tiene deficiencias en su estructura, las cuales: dificultan la adecuada gestión de los inmuebles que en ellas se encuentran; subestiman el potencial que tienen como organismos generadores de riqueza, impidiéndoles ser desarrolladas como un negocio; carecen de herramientas que les permitan tener una administración eficiente de los importantes recursos económicos que integran. Estas deficiencias dificultan significativamente el proceso de recolección de data para esta investigación. Como se expuso dentro de la metodología, se ha evidenciado que hay poca bibliografía, conviniendo entonces, recurrir a formas alternativas para obtener la información concerniente al estado actual de la propiedad horizontal.

En consecuencia, este capítulo presenta los resultados de una laboriosa investigación de fuentes primarias y secundarias, datos de entes gubernamentales, entrevistas en profundidad con personas influyentes en esta actividad, encuestas realizadas a una muestra de ochenta administrados de propiedad horizontal, recolección de estados financieros de copropiedades, documentales periodísticos, entre otros.

A continuación, se presentan los principales hallazgos de la investigación, los cuales pretenden dimensionar el tamaño de la propiedad horizontal, el perfil e impacto de los Administradores y la pertinencia de unas herramientas que faciliten la gestión administrativa de estos órganos. Posteriormente se realiza una síntesis de estos hallazgos, en la cual se construye una matriz con los principales datos reseñados.

I. Hallazgos de la investigación

Según la presentación realizada en septiembre de 2019 por el Observatorio Inmobiliario de Cali (oficina de Catastro), el 43,6% (294.671) de todos los predios registrados en la ciudad se encuentran

dentro de una de propiedad horizontal. En lo señalado, se advierte que un número significativo de inmuebles depende de la adecuada gestión de los administradores de la copropiedad donde se encuentran ubicados. La realidad, es que la labor de este gremio tiene un impacto de mucho peso en el valor de los inmuebles de una ciudad.

En una publicación del Instituto Geográfico Agustín Codazzi (IGAC, 2015), se conoció que Cali es la tercera urbe del país con mayor valor de sus activos, cálculo que se obtuvo al sumar el avalúo catastral de los predios que hay en su jurisdicción, el cual se estimó en casi \$47 billones de pesos. No obstante, con el propósito de obtener un dato más cercano sobre el valor que puede tener una sola copropiedad, en la entrevista al presidente de la firma corredora de seguros para propiedad horizontal más grande de la ciudad, señor Carlos Fonseca de Fonseca Sanclemente, afirmó que una sola copropiedad, en promedio, puede estar avaluada en al menos \$10.000MM. Es de anotar, que las compañías de seguros solicitan periódicamente avalúos de este tipo de activos para estimar la prima que se debe pagar por el seguro.

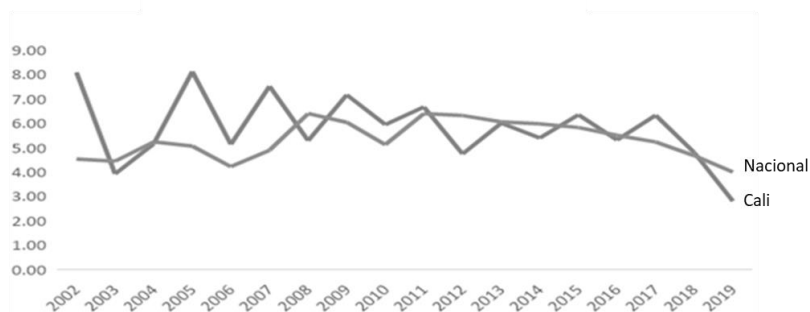
Se hace evidente entonces que la labor del administrador impacta directamente en una porción relevante de los predios de la ciudad, y que además los valores de estos predios son significativos. Ahora bien, no solo el administrador tiene injerencia en el dinamismo de este mercado. Naturalmente, estos activos también se ven influenciados por variables macroeconómicas y microeconómicas.

Entendiendo esto, se pasó a analizar cómo ha evolucionado la tasa de valorización, de tal forma que se pueda conocer cuánto crece cada año el valor de los inmuebles. Para este efecto, se consultó el Índice de Valoración Predial, IVP, el cual “mide la variación en el valor de los bienes inmuebles con destino económico habitacional. Se calcula con el promedio de las variaciones de los valores comerciales reportados en una muestra de predios visitados” (Dane, 2019, Variaciones 2001-2019).

Según el índice mencionado, tanto en Cali como a nivel nacional, los inmuebles de vivienda presentan en la última década una tasa de valorización con tendencia decreciente. En el caso de Cali, se

redujo de una tasa cercana al 6% en 2011, a una tasa del 2% en 2019, es decir, que este tipo de activos se ha valorizado cada año a un menor ritmo.

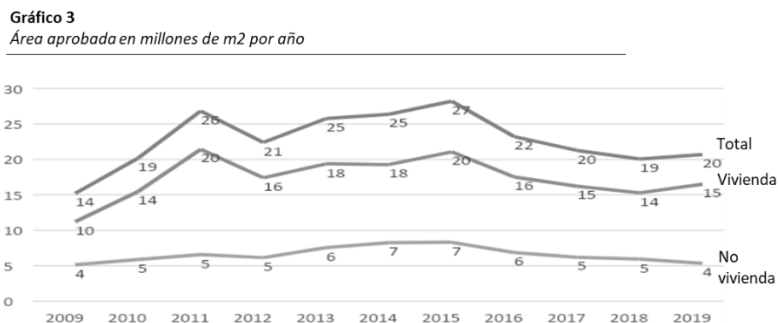
Gráfico 2
Índice de valoración predial



Fuente: Elaboración propia con información tomada del Índice de valoración predial (IVP) Históricos (Dane, 2019, Variaciones 2001-2019).

Dicho fenómeno, podría relacionarse con la tendencia progresiva que ha presentado la construcción de inmuebles de vivienda en el país. De acuerdo con los conceptos básicos de economía, si la oferta aumenta en proporciones superiores a los de la demanda, se esperaría corregirla, a través de un menor crecimiento en los precios (*ceteris paribus*).

Como afirma la Cámara Colombiana de la Construcción “en las últimas 6 décadas se han construido 470 millones de m² en edificaciones formales en el país ... se pasó de construir 500.000 m² a más de 25.000.000 de m² por año” (Camacol, 2017). Por otra parte, la serie histórica de licencias aprobadas en Colombia (Dane, 2021), indica que en la última década se aprobaron más de 237 millones de metros cuadrados. Lo cual sugiere que, durante los últimos 10 años, se construyó el 50% de los metros cuadrados edificados en los últimos 60 años.



Fuente: Elaboración propia con información tomada de Licencias de Construcción ELIC (Dane, 2021, Serie empalmada 2003-2021[mayo])

La gráfica demuestra que, en la década comprendida entre 2011 y 2019, los metros cuadrados destinados para vivienda fueron más de 178 millones, el 75% de toda el área aprobada. En Cali puntualmente, en el año 2019 se reservaron 9 millones de metros cuadrados para construcción, y de éstos, el 53% (4,7 millones de metros cuadrados) se destinaron para edificar apartamentos (Dane, 2019).

Aquí es importante aclarar, que los metros cuadrados de vivienda han crecido de forma vertiginosa y a tasas superiores a las que aumenta la población del país; puesto que entre el censo de 2005 y el de 2018, la población se incrementó sólo en un 17%, pasando de 41.468.384 (Dane, 2010), a 48.258.494 (Dane, s.f.).

Ahora bien, el acelerado crecimiento de la construcción de vivienda en los últimos diez años, tampoco se podría relacionar con una disminución en el déficit de vivienda en el país, puesto que este indicador se estimó para 2005 en un 36,21% (Dane, s.f.), mientras que para 2018, fue de 36,6% (Dane, 2020), es decir, que, a pesar del crecimiento de la oferta en inmuebles, el índice de déficit de vivienda se ha intensificado.

Estos datos, además de evidenciar los ritmos a los cuales está creciendo la vivienda en el país, y por ende, la propiedad horizontal; señalan la necesidad de tener administradores mejor preparados para la gestión, tanto de las nuevas copropiedades, cómo de las que actualmente están edificadas; siendo estas

últimas las de mayores restos, pues la vida útil de un inmueble adecuadamente gestionado puede superar fácilmente los 100 años de servicio.

No obstante, la mayoría de los propietarios de inmuebles en propiedades horizontales, desconoce que una de las responsabilidades más importantes de los administradores es velar por la valorización de su patrimonio, ya que son ellos los encargados de la adecuada gestión de los bienes comunes de la copropiedad, como lo señala la ley 675 de 2001 cuando describe las funciones del administrador, según el artículo 51 “Cuidar y vigilar los bienes comunes, y ejecutar los actos de administración, conservación y disposición de los mismos” (Ley 675, 2001).

En este orden de ideas, la utilización y/o disfrute de las propiedades privadas de una copropiedad, requiere de forma paralela el uso de los bienes comunes, por lo que se puede afirmar que la mala administración de éstos impacta negativamente en el valor de los bienes privados. Es así, como la ley señala que:

Los administradores responderán por los perjuicios que, por dolo, culpa leve o grave, ocasionen a la persona jurídica, a los propietarios o a terceros. Se presumirá la culpa leve del administrador en los casos de incumplimiento o extralimitación de sus funciones, violación de la ley o del reglamento de propiedad horizontal (Ley 675, 2001).

De allí que, la responsabilidad del administrador se puede ejemplificar de la siguiente forma: es el caso de un cliente potencial que desea comprar un apartamento, el cual se encuentra en perfectas condiciones, pero al llegar a la copropiedad, previo al ingreso a dicho inmueble, observa que el conjunto residencial se encuentra en un estado de abandono; la fachada está despintada; los ascensores, bloqueados por falta de mantenimiento, al igual que la piscina; los juegos para niños se ven deteriorados y hacen falta un par de bombillos en los pasillos de la torre donde se encuentra el apartamento. ¿El cliente se animaría a comprarlo? De ser así ¿Estaría dispuesto a pagar el precio del mercado?

Lo cierto es que una situación como ésta, influye en la desvalorización del inmueble, lo cual permite deducir, que el resultado de malas prácticas administrativas en la propiedad horizontal ocasiona un detrimento significativo en el patrimonio de quienes invierten en estos activos. Esta responsabilidad que tienen los administradores los convierte en garantes de la adecuada gestión del patrimonio de una parte significativa de todos los inmuebles de una ciudad, dada la importante participación que tienen los bienes que se encuentran sometidos al régimen de propiedad horizontal.

Comprendido esto, se hace necesario, entonces, caracterizar la responsabilidad patrimonial que tiene bajo su gestión un administrador de propiedad horizontal, puntualmente en Cali. Para ello, se evaluó la información consignada en las encuestas realizadas a 80 administradores que participaron en esta investigación.

II. Análisis de los resultados obtenidos

De acuerdo con las respuestas de la encuesta, todos los administradores de la muestra (80) manejaban más de 214 copropiedades, indicando con esto que en promedio cada uno era responsable de casi 3 propiedades horizontales. Además, según las respuestas entregadas, se pudo establecer que la media del número de inmuebles en una copropiedad es de 131. De lo anterior se puede deducir, que un administrador de propiedad horizontal está siendo responsable de tres copropiedades, las cuales agrupan casi 400 inmuebles de vivienda y están valuadas en su conjunto en unos \$30.000MM.

Entendiendo las responsabilidades que atañen a esta labor ¿Se encuentran los Administradores de propiedad horizontal en condiciones para realizar dicha labor? La investigación descubrió que su perfil sí se ajustaba a las características mínimas que se esperan para ejercer su labor. Según la indagación, esta profesión suele ser desarrollada por personas maduras y con un buen nivel académico; el 86% manifestó ser mayor de 40 años y de ese grupo, el 70% es mayor de 50.

Congruente con este hallazgo, se encontró que el 86% de los encuestados culminó el pregrado. Se subraya, que de este grupo casi el 50% aseveró que inició estudios de postgrado (un 32,5%, los culminó). Complementa su perfil, la experiencia en actividades administrativas, pues tan solo el 9% de los encuestados declaró que previo a esta ocupación, no habían realizado trabajos que involucraran el desarrollo de habilidades propias de la administración. Una de las respuestas que sobresalió en esta sección, fue el tiempo de ejercicio en su rol como administradores de copropiedades, ya que el 88% señaló que lo desarrolla desde hace más de cuatro años; tiempo que les hubiera tomado estudiar y culminar un programa académico universitario en esta materia, si existiese.

No obstante, contar con el perfil profesional apropiado, no es suficiente para lograr un desempeño óptimo por parte de quien ejerce esta labor. Total, que contar con el perfil profesional, poseer un nivel académico cualificado y la experiencia en temas administrativos, no garantizan un servicio adecuado por parte de quien ejerce esta actividad.

En el programa informativo “Séptimo Día⁴” de Caracol Televisión, se revelaron situaciones en las que la negligencia administrativa, llegó al punto de diezmar significativamente la posibilidad de vender los inmuebles de vivienda, debido a la mala gestión de los recursos entregados a los administradores para la manutención de las zonas comunes. Ratificando que contar con un perfil profesional determinado no es sinónimo de una gestión apropiada. En este sentido, durante este programa, uno de los propietarios entrevistados argumenta que la copropiedad se encuentra en un estado tan deplorable que, la ínfima demanda que presentan los inmuebles de esa propiedad horizontal deriva en una desvalorización significativa del activo. Además, esta entrega informativa muestra otros casos en los que los administradores han presentado inconsistencias en los manejos que brindan a los recursos monetarios,

⁴ Ver en anexos: Programa Séptimo día “Que no le pase a usted: propietarios denuncian estafas por parte de administradores” reportaje del 11 de noviembre de 2018”.

situaciones que, a pesar de ser reportadas ante las entidades competentes, a la fecha de emisión del programa no tenían un pronunciamiento oficial.

Por otra parte, los estados financieros consultados en esta investigación evidencian cuentas pendientes por pagar por servicios de vigilancia y aseo, que además de ser onerosas y misionales, presentan una tendencia creciente respecto a los resultados de años anteriores. Lo más probable es que, en algún momento, estos hechos deriven en la necesidad de establecer una cuota extraordinaria que posibilite cancelar las obligaciones financieras de la copropiedad antes de ser demandados por sus acreedores, pues los recursos que exponen se aprecian insuficientes para cubrir los pasivos relacionados.

Otra situación que llamó la atención está relacionada con el rubro Efectivo y sus Equivalentes, se encontró que lo concerniente al Fondo de Imprevistos, no concordaba con lo registrado en el patrimonio. En varios estados financieros el saldo del Fondo de Imprevistos se encontraba sin respaldo en efectivo, sugiriendo que estas copropiedades disponen de recursos inferiores a los registrados para cubrir los imprevistos. Sin duda alguna, estos casos son particulares, en vista de que la Ley 675 de 2001 en su artículo 35 establece que:

La persona jurídica constituirá un fondo para atender obligaciones o expensas imprevistas, el cual se formará e incrementará con un porcentaje de recargo no inferior al uno por ciento (1%) sobre el presupuesto anual de gastos comunes y con los demás ingresos que la asamblea general considere pertinentes (Ley 675, 2001).

Siendo así, la finalidad del Fondo de Imprevistos es suplir necesidades de la propiedad horizontal, que pudiese requerir repentinamente, sin previo aviso y se recomienda que estos recursos deben ser totalmente líquidos, a la vez que, estar depositados en instrumentos financieros a la vista, de tal forma, que cuando se requiera hacer uso de ellos se pueda disponer de manera inmediata.

A pesar de contar con perfiles laborales que se podrían considerar óptimos, la ineficiencia en la ejecución de esta labor es fácil de percibir. Hoy en día, la ley 675 de 2001 es el único apoyo normativo y procedimental con que cuentan los administradores para ejercer su labor. En contraste, al tomar las respuestas de la encuesta y separarla en estratos según los años de experiencia con los que cuentan los administradores, se puede observar que entre menos experiencia tienen el apoyo que encuentran en la ley es menor; si bien la mayoría (55%) consideró que la ley no entrega los lineamientos suficientes para lograr una gestión administrativa adecuada en las propiedades horizontales, en los grupos en los que los administradores cuentan con menos años de experiencia es más notorio su descontento sobre el contenido que tiene la ley en estos temas; aspecto sumamente relevante, teniendo en cuenta que los administradores con menos experiencia en su rol son los que más requieren apoyarse en la ley 675, por ser el único documento referente para el desarrollo de sus funciones.

Tabla 3

Lineamientos ley 675 vs años de experiencia

		¿Cuántos años de experiencia tiene como administrador de propiedad horizontal?			
		Entre 2 y 4	Entre 4 y 6	Entre 6 y 8	Más de 8
¿Considera que la ley 675 entrega los lineamientos suficientes para lograr tener una gestión administrativa adecuada en las propiedades horizontales?	No	80,00%	58,80%	50,00%	51,20%
	No sé	0,00%	0,00%	10,00%	0,00%
	Sí	20,00%	41,20%	40,00%	48,80%

Fuente: Elaboración propia en IBM SPSS tomando los resultados de la encuesta.

Además, cuando la estratificación se realizó por nivel académico de los administradores y se evaluó este mismo aspecto, se apreció que la única población en el cual la mayoría consideró que la ley si entrega los lineamientos suficientes para lograr una gestión administrativa adecuada en las propiedades horizontales es la subpoblación que ha iniciado un pregrado y no lo han culminado, en los demás grupos la mayoría consideró que no entrega los lineamientos suficientes.

Tabla 4*Lineamientos ley 675 vs nivel de estudios*

		¿Cuál es su nivel máximo de estudios?				
		Postgrado culminado	Postgrado no culminado	Pregrado culminado	Pregrado no culminado	Técnico o tecnólogo
¿Considera que la ley 675 entrega los lineamientos suficientes para lograr tener una gestión administrativa adecuada en las propiedades horizontales?	No	53,80%	66,70%	52,90%	33,30%	62,50%
	No sé	0,00%	11,10%	0,00%	0,00%	0,00%
	Sí	46,20%	22,20%	47,10%	66,70%	37,50%

Fuente: Elaboración propia en IBM SPSS tomando los resultados de la encuesta.

Esta situación se puede evidenciar cuando se evalúa el contenido de la ley, pues al analizarla se aprecia que sólo 5 de 86 artículos se refieren a la administración de la propiedad horizontal.

Adicional a lo expuesto, infortunadamente en Colombia no existe un ente público exclusivo de supervisión para las propiedades horizontales, y así lo ha reconocido el Ministerio de Vivienda. Esta situación se reafirma en las respuestas de la encuesta exploratoria, donde casi un 70% de los encuestados considera importante que el Estado vigile más las propiedades horizontales; dato que se torna más interesante al estratificar la población, nuevamente, según el nivel de experiencia que tienen, observándose que entre menos experiencia tienen los administradores más participación por parte del estado demandan, mientras que los de mayor experiencia, parecieran querer menos vigilancia.

Tabla 5*Control del gobierno vs años de experiencia*

		¿Cuántos años de experiencia tiene como administrador de propiedad horizontal?			
		Entre 2 y 4	Entre 4 y 6	Entre 6 y 8	Más de 8
¿Considera que el gobierno nacional debería vigilar más la propiedad horizontal?	No	0,00%	11,80%	40,00%	37,20%
	No sé	0,00%	0,00%	0,00%	7,00%
	Sí	100,00%	88,20%	60,00%	55,80%

Fuente: Elaboración propia en IBM SPSS tomando los resultados de la encuesta.

Congruente con lo expuesto e intentando validar la viabilidad para crear un manual de gobierno corporativo que mejorara el desempeño administrativo de la propiedad horizontal, se pudo evidenciar que el 82% de los administradores encuestados consideró favorable y necesario disponer de dicho

manual, subrayando a su vez, que si bien la necesidad de una herramienta como estas es ampliamente respaldada con los resultados de la encuesta, es reiterativa y evidente la necesidad que tienen las personas con menos experiencia de contar con artefactos que les ayuden en su gestión.

Tabla 6

Manual de gobierno corporativo vs años de experiencia

		¿Cuántos años de experiencia tiene como administrador de propiedad horizontal?			
		Entre 2 y 4	Entre 4 y 6	Entre 6 y 8	Más de 8
¿Le parece pertinente establecer un manual de gobierno corporativo para la propiedad horizontal?	No	0,00%	11,80%	20,00%	14,00%
	No sé	0,00%	5,90%	0,00%	7,00%
	Sí	100,00%	82,30%	80,00%	79,00%

Fuente: Elaboración propia en IBM SPSS tomando los resultados de la encuesta.

Otro de los hallazgos es que las PH de vivienda administran cantidades significativas de capital, como lo exterioriza la encuesta cuando arroja que en promedio la cuota de administración es de \$215.812, es decir, que los ingresos anuales por copropiedad son de al menos \$339MM, ya que se estima que cada conjunto residencial posee alrededor de 131 unidades de vivienda. A los datos mencionados, se suma el número de propiedades horizontales que maneja en promedio un administrador (3), lo cual indica que es responsable de un presupuesto anual de por lo menos \$1.000MM. Por lo tanto, se infiere que la muestra de administradores tomada para realizar la encuesta maneja en total, alrededor de \$80.000MM anuales.

Estos dineros, además de ser significativos, parecen no tener una gestión eficiente, por lo menos desde el punto de vista financiero, puesto que son depositados en los vehículos menos rentables.

Tabla 7
Instrumentos financieros

El instrumento financiero que mas utiliza para administrar el fondo de imprevistos es:		
	Frecuencia	Porcentaje
CDT	9	11,30%
Cuenta corriente	9	11,30%
Cuenta ahorros	54	67,50%
FIC	5	6,30%
Otro	3	3,80%

Fuente: Elaboración propia en IBM SPSS tomando los resultados de la encuesta.

Anotando que, al estratificar las respuestas por nivel de estudios y años de experiencia, se encontró en todas las subpoblaciones distribuciones muy similares a la mediana, sugiriendo entonces, que el nivel educativo y la experiencia no son determinantes para seleccionar el vehículo financiero.

Tabla 8
Instrumentos financieros vs nivel de estudios

		¿Cuál es su nivel máximo de estudios?				
		Postgrado culminado	Postgrado no culminado	Pregrado culminado	Pregrado no culminado	Técnico o tecnólogo
El instrumento financiero que mas utiliza para administrar el fondo de imprevistos es:	CDT	11,50%	0,00%	14,70%	0,00%	12,50%
	Cuenta corriente	15,40%	22,20%	5,90%	0,00%	12,50%
	Cuenta ahorros	65,40%	55,60%	70,60%	66,70%	75,00%
	FIC	0,00%	22,20%	5,90%	33,30%	0,00%
	Otro	7,70%	0,00%	2,90%	0,00%	0,00%

Fuente: Elaboración propia en IBM SPSS tomando los resultados de la encuesta.

Tabla 9
Instrumentos financieros vs años de experiencia

		¿Cuántos años de experiencia tiene como administrador de propiedad horizontal?			
		Entre 2 y 4	Entre 4 y 6	Entre 6 y 8	Más de 8
El instrumento financiero que mas utiliza para administrar el fondo de imprevistos es:	CDT	20,00%	5,90%	0,00%	11,60%
	Cuenta corriente	0,00%	5,90%	0,00%	16,30%
	Cuenta ahorros	60,00%	70,60%	80,00%	67,40%
	FIC	20,00%	0,00%	20,00%	4,70%
	Otro	0,00%	17,60%	0,00%	0,00%

Fuente: Elaboración propia en IBM SPSS tomando los resultados de la encuesta.

Según la Superintendencia Financiera de Colombia (Superfinanciera, 2019) a 30 de diciembre de 2019 (último día hábil del año), la rentabilidad anual promedio de los fondos de inversión colectiva administrados por sociedades fiduciarias fue de 6,48% efectivo anual. Con respecto a las tasas efectivas anuales de captación del sector bancario, a 30 de diciembre de 2019, la rentabilidad promedio ofrecida por un CDT a 90 días era del 4.29% efectivo anual (Superfinanciera, 2019). Entre tanto, los saldos en depósitos de ahorro de personas jurídicas rendían en promedio el 2,47% efectivo anual (Superfinanciera, 2019). Como lo revela esta información, la mayor parte de los \$80.000MM mapeados entre los administradores encuestados, se deposita en los vehículos menos rentables. Situación que llama la atención, pues una parte significativa de activos que gestionan los administradores es el efectivo y sus equivalentes, cómo se puede comprobar en los estados financieros anexos a esta investigación.

Esta situación genera que el Fondo de Imprevistos, rubro más significativo del patrimonio, este dejando de generar ingresos importantes para la propiedad horizontal, ya que, al ser un activo totalmente líquido, está siendo administrado en los vehículos financieros menos rentables del mercado. De acuerdo con los resultados de la encuesta, en promedio los saldos en esta cuenta en una propiedad horizontal son cerca de \$18.500.000.

En este punto es prudente comprender los movimientos operativos de la tesorería en la propiedad horizontal, toda vez, que además de la relevancia que tiene el efectivo originado por las copropiedades, cuánto más dispendiosa sea la operatividad de estos recursos, mayor sería el riesgo de su gestión y el eventual costo que debe asumir la propiedad horizontal para hacer uso de algún vehículo que mejore su desempeño.

De forma preliminar, con base en los estados financieros consultados, se agruparon los cuatro (4) rubros más significativos de los egresos de una propiedad horizontal. Posteriormente, se procedió a

preguntar a los encuestados sobre la participación de éstos y se encontró, que más del 71% de los administradores afirma que los cuatro (4) rubros representan al menos el 70% de todos los egresos.

Tabla 10
Instrumentos financiero más utilizado

El instrumento financiero que mas utiliza para administrar el fondo de imprevistos es:		
	Frecuencia	Porcentaje
Menos del 59%	6	7,50%
Entre el 60% y el 69%	17	28,80%
Entre el 70% y el 79%	26	61,30%
Entre el 80% y el 89%	24	91,30%
Más del 90%	7	100,00%

Fuente: Elaboración propia en IBM SPSS tomando los resultados de la encuesta.

Sumado a esto, se encontró que las funciones de tesorería dentro de la propiedad horizontal son las que menos importancia y tiempo consumen al administrador, según lo que manifestó la mayoría sobre esta labor.

Tabla 11
Actividad menos demandante

¿Cuál es la actividad que menos tiempo le consume?		
	Frecuencia	Porcentaje
Valido	1	1,20%
Cuidar, vigilar y mantener adecuadamente los bienes comunes de la copropiedad	14	17,50%
Recaudar la cartera	32	40,00%
Realizar actividades de tesorería (administración del efectivo – pago a proveedores)	14	17,50%
Solucionar los problemas de convivencia entre los residentes	19	23,80%

Fuente: Elaboración propia en IBM SPSS tomando los resultados de la encuesta.

Tabla 12
Actividad menos importante

	¿Cuál es la función menos importante de un administrador?	
	Frecuencia	Porcentaje
Valido	10	12,50%
Cuidar, vigilar y mantener adecuadamente los bienes comunes de la copropiedad	6	7,50%
Recaudar la cartera	27	33,70%
Realizar actividades de tesorería (administración del efectivo – pago a proveedores)	5	6,30%
Solucionar los problemas de convivencia entre los residentes	32	40,00%

Fuente: Elaboración propia en IBM SPSS tomando los resultados de la encuesta.

Según estos hallazgos, la función de tesorería dentro de la propiedad horizontal, a pesar de ser poco demandante en cuanto a tiempo e importancia, a la postre es la actividad más vulnerable de la gestión administrativa. Lo que se confirmó a través de las cantidades de efectivo movilizadas por la copropiedad, los pocos rendimientos financieros que se obtienen de estas platas, las irregularidades evidenciadas en los estados financieros y las anomalías expuestas en las entregas informativas referenciadas.

No obstante, hay que resaltar, el perfil académico y profesional presentado por los administradores de propiedad horizontal que participaron en el estudio realizado, pues los califica positivamente para desempeñar su labor con efectividad. Sin embargo, todos estos hallazgos van en contravía de las pruebas aportadas sobre los malos manejos administrativos y las irregularidades que se presentan en el interior de la propiedad horizontal.

Se trata de un fenómeno que podría ocurrir, debido a la ausencia de un organismo que capacite y certifique el trabajo de los administradores de propiedad horizontal. Que, al mismo tiempo vigile y realice seguimiento sobre el desempeño administrativo de estas personas.

La formación académica de los administradores es un aspecto bien visto por la mayoría de ellos, pues más del 97% considera que es necesario capacitarse para ejercer esta labor. Un resultado similar, se

obtuvo al consultarles si habían cursado algún programa sobre propiedad horizontal donde más del 93% afirmó que sí lo había hecho; adicional, un 94% indicó que ha cursado un programa académico sobre propiedad horizontal.

Tabla 13

Formación especializada

	Sí	No sé	No
¿Considera que es necesario para ejercer la labor como administrador de propiedad horizontal realizar algún programa académico que entregue las herramientas adecuadas para realizar esta labor?	97,50%	2,50%	0,00%
¿Ha cursado algún programa académico sobre propiedad horizontal?	93,80%	0,00%	6,20%
¿Considera que los administradores deben capacitarse en gestión de propiedad horizontal?	98,80%	1,20%	0,00%

Fuente: Elaboración propia en IBM SPSS tomando los resultados de la encuesta.

En virtud a esto, los inconvenientes asociados a las malas prácticas administrativas no se encuentran en la falta de formación académica y/o por una falta de interés en este tipo de formación, por parte de los administradores. Pareciera más bien, que la oportunidad de mejora en este aspecto se encuentra en creación de contenido para formar a los administradores de propiedad horizontal.

III. Análisis del mercado

En lo que respecta a la gestión de la propiedad horizontal en Colombia, son muchas las inquietudes y preguntas que surgen alrededor de la composición y el alcance de las funciones que competen a los administradores, a la asamblea y al consejo de administración; incluso, sobre las normas que reglamentan estos órganos de control. Actualmente, el principal referente de las propiedades horizontales en el país es la ley 675 de 2001, que, hasta el momento, ha sido el único apoyo normativo y procedimental de los órganos administrativos para la ejecución de su labor.

Así mismo, existen los reglamentos de propiedad horizontal, al igual que los manuales de convivencia, sin embargo, éstos se construyen con base en los estatutos, las políticas y las características

de cada copropiedad. Las funciones de estos órganos se enuncian en la ley mencionada y en los reglamentos internos, pero no todo está considerado en estas legislaciones, y se presentan diversas situaciones en el interior de las copropiedades, donde los propietarios carecen de herramientas para denunciar cualquier incidente.

De acuerdo con lo estipulado en el artículo No. 51 de esta ley, el administrador es el encargado de la “ejecución, conservación, representación y recaudo” (ley 675, 2001). Entre otras funciones es el responsable de:

Administrar con diligencia y cuidado los bienes de dominio de la persona jurídica” así mismo debe “Cuidar y vigilar los bienes comunes, y ejecutar los actos de administración, conservación y disposición de los mismos de conformidad con las facultades y restricciones fijadas en el reglamento de propiedad horizontal (ley 675, 2001).

En virtud de lo anterior, se interpreta que los administradores de propiedad horizontal son los encargados de cuidar y conservar los bienes comunes, así como de recaudar y realizar una adecuada gestión de los recursos de la copropiedad.

No obstante, cuando se estudió la normatividad que regula la propiedad horizontal en Colombia, se confirmaron numerosas insuficiencias en los lineamientos propuestos para lograr una correcta administración de los inmuebles.

La realidad es que hoy, el vacío de la ley es tan significativo, que no existe un perfil mínimo definido para quien administra una copropiedad, por lo que se asigna la gestión del patrimonio a cualquier persona que se postule para este cargo. Esto da por hecho, que todos los ciudadanos cuentan con las habilidades administrativas y gerenciales requeridas. De tal forma que, la estructuración de esta organización depende del dictamen de los propietarios, sin reflexionar que se podría impactar negativamente en el patrimonio de cada uno de ellos.

Por otro lado, se observa la ausencia de normas reguladoras de las funciones del consejo, debido a que la ley no es explícita en cuanto al alcance de las decisiones de este órgano de control, lo cual ha propiciado atribuciones que no le corresponden. Al mismo tiempo, se reconoce la inexistencia de entes públicos que puedan vigilar y detectar irregularidades o donde éstas se puedan denunciar, ya que ponen en peligro el patrimonio de la propiedad horizontal residencial. Finalmente se aprecia una desarticulación de los grupos de interés que en ella se integran. A continuación, se presenta un marco de referencia, resumiendo los principales datos hallados en este estudio.

Tabla 14*Principales datos hallados*

HALLAZGOS	FUENTE
El 43,6% (294.671) de los predios registrados en Cali se encuentran dentro de una propiedad horizontal.	Catastro - Observatorio Inmobiliario de Cali
Cali es la tercera ciudad del país con mayor avalúo catastral (\$47 billones de pesos).	Instituto Geográfico Agustín Codazzi
En promedio, una propiedad horizontal en Cali está valuada en al menos \$10.000 MM.	Entrevista presidente compañía corredora de seguros.
La tasa de valorización de inmuebles de vivienda en Cali presenta una tendencia decreciente (pasó de 6% en 2011 a 2% en 2019)	DANE
El sector de vivienda en Colombia pasó de construir 500.000 m ² a más de 25 millones de m ² por año.	Camacol - Cámara Colombiana de la Construcción
Entre 2009 y 2019 se construyó el 50% de todos los metros cuadrados edificados en los últimos 60 años.	Camacol - Cámara Colombiana de la Construcción
El 75% de toda el área aprobada para construcción en Colombia se destinó para vivienda.	Camacol - Cámara Colombiana de la Construcción
El déficit de vivienda en Colombia se incrementó entre el censo de 2005 (36%) y el de 2018 (37%).	DANE

En 2019 se aprobaron 4,7 millones de metros cuadrados para la construcción de apartamentos en Cali.	DANE
En promedio, un administrador de propiedad horizontal tiene bajo su gestión 3 copropiedades.	Encuesta
En promedio, una propiedad horizontal tiene 131 unidades de vivienda.	Encuesta
El 86% de los administradores de propiedad horizontal es mayor de 40 años.	Encuesta
El 86% de los Administradores tienen un título profesional.	Encuesta
El 50% de los Administradores que culminaron el pregrado tiene estudios de postgrado iniciados.	Encuesta
Un 88% de los Administradores afirma tener más de 4 años de experiencia en Propiedad Horizontal.	Encuesta
La ley 675 es el único apoyo normativo y procedimental que tienen los administradores de propiedad horizontal.	Investigación de campo
El 55% de los Administradores asegura que la ley 675 no entrega los lineamientos para una adecuada gestión.	Encuesta
El 70% de los Administradores considera que el gobierno debería tener más vigilancia de la propiedad horizontal.	Encuesta
En Colombia no existe un ente público exclusivo de supervisión para las propiedades horizontales.	Investigación de campo
El 82% de los Administradores considera necesario establecer un manual de gobierno corporativo.	Encuesta
La rentabilidad anual promedio de los fondos de inversión colectiva es de 6,48% EA.	Superfinanciera
La rentabilidad de un CDT a 90 días es del 4,29% EA.	Superfinanciera

La rentabilidad de las cuentas de ahorro en promedio es de 2,47% EA.	Superfinanciera
El 78,8% del efectivo recaudado está depositado en cuentas de ahorro y cuentas corrientes, siendo este el vehículo menos rentable.	Encuesta
Los gastos de vigilancia, aseo, servicios públicos y honorarios de personal representan al menos el 70% de todos los egresos de la PH.	Encuesta
El 40,5% de los Administradores afirmó que la labor de tesorería es la actividad menos demandante.	Encuesta
El 93% de los encuestados afirmó que ha cursado, al menos, un programa académico sobre propiedad horizontal	Encuesta

Fuente: Elaborado con datos tomados de la investigación.

A partir de esta información se construyó el DOFA para identificar la situación actual de la propiedad horizontal.

Tabla 15

Matriz DOFA propiedad horizontal

MATRIZ DOFA	
FORTALEZAS (I)	DEBILIDADES (I)
Se evidencia una tendencia creciente a vivir en propiedades horizontales puesto que en las últimas 6 décadas se pasó de construir 500.000 m ² a más de 25 millones de m ² por año.	Las malas prácticas administrativas por parte del administrador tienen un impacto negativo en el valor de los inmuebles dentro de una propiedad horizontal
Los administradores tienen como apoyo normativo la Ley 675 para ejecutar su labor en lo que respecta el régimen de propiedad horizontal.	Los administradores no cuentan con un procedimiento para ejecutar su labor, La ley 675 es el único apoyo normativo.

La labor de administrador de propiedad horizontal en Colombia es demandada debido a que se puede administrar más de una copropiedad y esto les permite a los administradores generar mayores ingresos.

Dentro de la copropiedad se presentan situaciones de conflicto de intereses por parte del administrador impactando el uso ineficiente de los recursos.

A pesar de que las propiedades horizontales cuentan con revisoría fiscal, se encuentran irregularidades y deficiencias en el manejo de los recursos financieros.

El 78.8% del efectivo recaudado de las propiedades horizontales en Cali es depositado en cuentas de ahorro y cuentas corrientes, siendo estos los vehículos menos rentables.

Las propiedades horizontales no cuentan con un manual de gobierno corporativo el cual mitigue los vacíos de la regulación.

Más de la mitad de los administradores consideran que la ley 675 no da las herramientas suficientes para lograr una adecuada gestión administrativa en las propiedades horizontales.

La labor de tesorería es la actividad más vulnerable que tiene la gestión administrativa dentro de la propiedad horizontal, sin embargo, es la menos demandante en cuanto a tiempo que el consume al administrador.

OPORTUNIDADES (E)

La creación de un manual de gobierno corporativo permitirá dar los lineamientos que guíen los procesos de todos los involucrados dentro de la propiedad horizontal y mitigaría los vacíos que tiene la Ley.

AMENAZAS (E)

La ley 675 no establece la idoneidad de la persona que administra una copropiedad, toda vez que no se define el perfil ni las características mínimas requeridas.

Dados los volúmenes que manejan las propiedades horizontales, para las entidades financieras puede ser atractivo crear vehículos especializados que les permita mejorar el uso de los recursos.

En Colombia no existe un órgano de control público exclusivo de supervisión y control para las propiedades horizontales

Creación de una superintendencia de propiedad horizontal, que vigile y controle las irregularidades dentro de una copropiedad.

La ley 675 no entrega lineamientos para una adecuada gestión administrativa en las propiedades horizontales.

En vista que las propiedades horizontales de vivienda administran cantidades significativas de dinero, la creación de un vehículo financiero garantiza la transparencia del manejo de los recursos

La regulación del régimen de propiedad horizontal no indica cual es el proceso que se debe seguir en caso de fraude, robo o mal gestión de los recursos.

Estructurar un organismo de control que certifique y permita a los administradores de propiedad horizontal estar actualizados en todos los temas referentes a la gestión administrativa que desempeñan permitiendo personas idóneas para ejercer dicha labor.

Actualmente hay una ausencia total por parte del estado, lo cual conlleva a que se presenten irregularidades en el manejo de los recursos financieros dentro de las copropiedades.

Hay personas preparadas que al contar con buenas herramientas pueden mejorar el desempeño de su labor.

La ley 675 no presenta de forma clara cuáles son los alcances del gobierno corporativo de la propiedad horizontal.

Los bancos no cuentan con productos financieros especializados para las propiedades horizontales y son pocas las entidades financieras que atienden las necesidades para la recaudación de los dineros con cuentas referenciadas.

Fuente: Elaboración propia

Ubicados en el contexto administrativo que afecta a la propiedad horizontal de vivienda, en las próximas líneas y con el ánimo de mitigar las situaciones presentadas, se proponen una serie de recomendaciones para mejorar el desempeño administrativo de las copropiedades.

Capítulo Cuarto: Discusión y recomendaciones Hacia un nuevo modelo de la Propiedad Horizontal en Colombia

Si bien lo reseñado en el capítulo anterior se puede interpretar desde diversos puntos de vista, que incluyen malos manejos de los recursos, desfalcos financieros, fraudes, irregularidades dentro de la gestión, entre otras. En esta investigación se concluye, que estos casos son producto de la falta de herramientas y mecanismos que ayuden a mejorar el desempeño de la administración de la propiedad horizontal. Por ello se procede a continuación a realizar una serie de recomendaciones a los principales stakeholders, pretendiendo impactar positivamente la gestión administrativa de las copropiedades, a su vez que se proponen modelos y mecanismos de apoyo para mejorar la gestión administrativa de las propiedades horizontales.

Recomendaciones para el Gobierno.

Evidentemente, se ha dejado a la deriva la gestión administrativa de las viviendas sometidas al régimen de propiedad horizontal, las cuales, además de representar el grueso de los inmuebles de uso habitacional, son uno de los patrimonios más importantes de las familias colombianas. Como se evidenció, el Gobierno no realiza ningún tipo de vigilancia y se ha mostrado tradicionalmente ajeno al alcance de esta actividad, permitiendo que se construya sobre errores evitables. En la actualidad, la ley que regula esta gestión administrativa es bastante laxa y se queda corta en el derrotero para promover un mejoramiento.

La falta de un órgano encargado de atender las necesidades de las propiedades horizontales es obvia. Actualmente se piensa que las Alcaldías Municipales son los lugares idóneos para solucionar problemas que afecten a las copropiedades, lo cual es incorrecto. Las Alcaldías sólo se obligan a llevar un registro de existencia y de representación legal, este es un libro destinado para consignar los datos de la propiedad horizontal. A demás, como se mencionó buscando información en la ciudad de Cali en este órgano no se logró averiguar nada, a pesar de todos los esfuerzos que se desplegaran para tal fin.

En virtud a esto se sugiere la creación de una Superintendencia de Propiedad Horizontal la cual debería estar adscrita al Ministerio de Vivienda de Colombia. Este organismo de control sería el encargado de expedir las condiciones para la certificación de los administradores, a su vez deberán velar por la debida actualización académica y profesional de quien decida ejercer esta labor propiciando idoneidad para el desempeño de este cargo. También se encargaría de vigilar y controlar cualquier irregularidad o ilegalidad que se presente en las copropiedades, contribuyendo en la mejora de las condiciones del entorno en el cual se desenvuelven. De igual manera permitirá a los propietarios, denunciar públicamente cualquier situación que ponga en peligro su patrimonio, como consecuencia de malas prácticas administradas, por ejemplo.

Con esta propuesta se busca subsanar algunos de los puntos evidenciados a lo largo de la investigación. Al tener una entidad encargada de la vigilancia, las irregularidades en los manejos de los recursos tenderán a disminuir, toda vez que se vería en riesgo la continuidad de la labor de los administradores si estos son sancionados. A su vez, cómo estructura gubernamental designada puntualmente para atender estos temas, se podría tener mayor actualización en las metodologías, conocimientos e instrumentos con los que se dispone para la gestión administrativa. Finalmente se contaría con un órgano responsables de orientar los rumbos de las copropiedades, de tal forma que trace la ruta hacia unos objetivos claros que conduzcan a la sostenibilidad de estas organizaciones.

Recomendaciones para la academia y universidades.

Como se expuso, la formación especializada de los administradores es uno de los grandes retos que hoy está afrontando la Propiedad Horizontal en el país. Si bien se evidenció que los administradores cuentan con perfiles académicos, que a priori se consideran idóneos, los desempeños administrativos a la postre no son los esperados. En ese sentido, y aunado con lo expuesto en el punto anterior, las universidades deberían tener una participación en la estructuración y formación de los administradores.

Asemejándose a los orígenes de la Junta Central de Contadores, actual tribunal disciplinario de la Contaduría Pública en Colombia y organismo de inspección y vigilancia de ésta, la cual propendía por la profesionalización de la contaduría pública en Colombia; las universidades y el gobierno deberían aunar esfuerzos para que, en principio, la labor de administrador esté certificada, siendo las universidades un jugador fundamental para la estructuración de los contenidos académicos necesarios para la formación y acompañamiento de los administradores en su proceso de certificación.

Para ayudar con la certificación de esta profesión se diseñó y construyó un esquema para la edificación de un organismo encargado de desempeñar esta labor. Este esquema se encuentra en los anexos de esta investigación. Con esta recomendación se está buscando que los contenidos académicos a los cuales pueden acceder los administradores sean de calidad, alineados con las necesidades que tienen en el ejercicio de su labor y velando por una formación íntegra a quienes son los responsables de la adecuada gestión de la propiedad horizontal.

Recomendaciones para el gremio de administradores.

Desde la perspectiva jurídica, los administradores, son los representantes legales y las personas asignadas por la ley para gestionar los inmuebles que se integran en la propiedad horizontal. Ellos son los encargados de definir la estrategia, identificar y aprovechar las características del entorno y evaluar las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas de estas organizaciones. Por ello deben estar dispuestos a contribuir con el crecimiento de la propiedad horizontal, velando por la actualización de sus competencias, de tal forma que se pueda apoyar en ellas para lograr un mejor desempeño en sus labores.

Además, como las actividades gerenciales de cualquier industria, estar integrado acertadamente dentro del ecosistema en el cual se desempeña es fundamental para logra mejorar los resultados. Toda vez que la adecuada integración permite mejorar las prácticas y los resultados generales de los organismos. Aquí se sugiere la construcción de una agremiación sólida, la cual busque una mayor

integración entre los grupos de interés de la propiedad horizontal, de tal forma que no solo los represente ante distintos entes, sino que además vele por intercambiar y mejorar las prácticas de este rol. A su vez, debería permitir que los miembros del gremio puedan desarrollar y participar de distintas plataformas que les ayuden a fortalecer las cadenas de encadenamiento de esta industria, buscando el conocimiento, dinamismo y optimización de las relaciones con proveedores, colaboradores y copropietarios.

Recomendaciones para los copropietarios.

La ambigüedad de la estructura actual permite que, en el interior de la propiedad horizontal ocurran diversas actividades en detrimento patrimonial de los copropietarios sin que ellos se den cuenta. Actualmente se da por hecho que los ciudadanos cuentan con las habilidades administrativas y gerenciales requeridas para determinar las políticas de gobernanza, y cede la conformación de esta organización al criterio de sus propietarios, sin advertir que una mala administración de los recursos ocasionará inevitablemente el detrimento patrimonial de la comunidad.

Como se evidenció, copropietarios, asamblea y consejo no cuentan con herramientas que faciliten a los implicados gestionar adecuadamente los recursos. La amplia libertad en la estructura legal y administrativa de la propiedad horizontal, referente a la construcción de los reglamentos de administración, aunado a la escasa vigilancia del Estado y a la falta de herramientas que coadyuven en la gestión administrativa, se hace importante y urgente, la creación de un Manual de Gobierno Corporativo que mitigue estos vicios de la regulación.

Por ello la primera recomendación, en esta dimensión, es la creación de un conjunto de normas y prácticas que guíen los procesos de todos los involucrados en la propiedad horizontal: Administrador, Consejo de Administración, Propietarios y otros grupos de interés; con el fin de proporcionar una estructura óptima para fijar los objetivos y los medios a través de los cuales se puedan lograr; de tal manera que permita mejorar el desempeño y contribuir al desarrollo sostenible de la propiedad

horizontal. Para contribuir con esta recomendación, en los anexos de esta investigación se encuentra un modelo, el cual pretende servir de base para la construcción del manual de gobierno corporativo para la propiedad horizontal.

Por otra parte, se espera que, con la puesta en marcha del Manual de Gobierno Corporativo propuesto, las prácticas administrativas se irán mejorando, ya que contar con un documento que ayude en el esclarecimiento de los principales vacíos que se tienen en temas administrativos, permitirá a los implicados referenciar a este documento para verificar el adecuado cumplimiento de las funciones de la dirección de la copropiedad.

La segunda recomendación es una mayor integración por parte de los copropietarios en el desempeño de las copropiedades; para lograrlo se sugiere la creación de un comité encargado de la capacitación y orientación técnica de la comunidad (copropietarios), de tal manera que los contextualice sobre todo lo concerniente a propiedad horizontal. Con esta propuesta se está buscando mejorar los conocimientos de los principales interesados en el óptimo desarrollo de la propiedad horizontal, partiendo de la premisa que un mayor grado de educación en estos temas derivará en mejores prácticas de veeduría sobre la labor del administrador y mayor involucramiento de los copropietarios en los principales temas de la propiedad horizontal.

Recomendaciones para el sector financiero (proveedores).

Como se pudo apreciar, la propiedad horizontal es originadora de cantidades significativas de efectivo, el cual además es uno de los activos más significativos que posee; paralelo a esto, se apreció que su gestión es una de las actividades que más controversias genera al interior de la copropiedad. Lo expuesto sobre los malos manejos administrativos de los recursos monetarios de la propiedad horizontal, respalda la necesidad de un vehículo financiero que garantice la conveniencia de los usos dados a los dineros.

Actualmente el sector financiero no cuenta con productos especializados para esta industria, la cual se aprecia totalmente desatendida a pesar del dinamismo que tiene. Buscando maximizar los rendimientos que actualmente generan los recursos financieros de la propiedad horizontal, se propone la creación de un Patrimonio Autónomo especializado en la administración de estas platas por parte de una fiduciaria, con la cual se podrán incrementar los ingresos, mediante la colocación de los dineros que administra en fondos de inversión colectiva durante los periodos de inoperancia de estos capitales.

En consecuencia, se aconseja que los recaudos de las cuotas de administración sean realizados por el patrimonio autónomo, el cual traslada de manera inmediata los recursos al Fondo de Inversión Colectiva asociado a dicho Patrimonio, rentabilizándolos hasta el último día hábil del mes, cuando sean debitados los recursos para pagar los principales gastos mensuales de la propiedad horizontal. Con esta figura además de maximizar los rendimientos de los recursos, se tendría mayor control sobre el uso que se le están dando a los recursos, permitiendo mitigar los malos manejos y eventuales pérdidas.

Adicional, se recomienda la creación de cuentas bancarias especiales, que permitan y faciliten la veeduría de los recursos financieros que en ellas se depositan, toda vez que estos recursos deberían ser de consulta pública. Para apoyar el bienestar financiero de la propiedad horizontal, en los anexos de esta investigación se encuentran detalladas estas propuestas para la construcción de vehículos financieros especializados para la copropiedad.

Conclusiones

A lo largo de este texto se hizo evidente el dinamismo al cual viene creciendo la vivienda sometida al régimen de propiedad horizontal. No obstante, se encontró que la gestión administrativa de estas microciudades no es la adecuada. Por una parte, no ha despertado el interés de los *stakeholders*, pues a pesar de que este tipo de activo representa una parte importante del patrimonio de las familias

colombianas, la estructura de su cadena de valor es escueta y no se apreció una gestión adecuada de los recursos concatenados entorno a su desarrollo.

Por otra parte, el Estado está asunte de su vigilancia y control, aun cuando la gestión de los bienes que en ella se integran, y por ende de su valor comercial, se delega al administrador; sin advertir que una mala gestión de estos recursos inevitablemente derivará en el detrimento patrimonial de la comunidad.

- Frente al primer capítulo, se encontró que el contexto jurídico que hoy tienen las copropiedades asume que los ciudadanos cuentan con las habilidades administrativas y gerenciales necesarias para establecer, por si mismos, las políticas de gobernanza, dejando la estructuración de esta organización al juicio de sus propietarios. Si bien la legislación de la propiedad horizontal ha evolucionado en el tiempo, como respuesta a las modificaciones que han presentado estas estructuras, lo cierto es que la vigente regulación no brinda las herramientas ni las garantías suficientes para viabilizar su gestión.

Adicional a esto, se presentó la teoría de stakeholders, con la cual se busca entregar al lector una propuesta administrativa que ayude a maximizar los resultados de la propiedad horizontal, puesto que desde que se inició la investigación se evidenció que actualmente estas organizaciones están asumiendo un reto significativo entorno a sus grupos de interés, por ello, contar con esquemas teóricos sobre este aspecto les permitirá subsanar las dificultades evidenciadas.

- Entre tanto, en el segundo capítulo quizás la conclusión más compleja tiene que ver con la poca base documental que existe sobre el tema. La información que hay son simples textos interpretativos del articulado de la ley, y es muy poca la literatura que habla de un modelo de gerencia para las propiedades horizontales, a diferencia de lo que se encuentra para otros tipos de estructuras administrativas.

- El tercer capítulo arrojó los datos de la investigación, evidenciando la necesidad de tener administradores mejor preparados para la gestión de las copropiedades, dados los tamaños en términos económicos de estas estructuras y el ritmo al cual vienen creciendo. Se pudo dimensionar el alcance que

tiene la gestión de un administrador, al encontrar que, en promedio, una sola persona tiene bajo su responsabilidad 3 Propiedades Horizontales, las cuales agrupan casi 400 inmuebles de vivienda, valuados en su conjunto en unos \$30.000MM, y originando en cuotas de administración más de \$1.000MM al año.

Por ello se indicó que la formación de los administradores se deberá orientar a contenidos especializados en este sector, ya que lo que se analizó en la encuesta es que el 86% de los administradores tiene un título profesional, entre tanto, el 93% señaló que ha cursado al menos un programa académico sobre propiedad horizontal, y un 88% aseguró tener más de 4 años de experiencia en Propiedad Horizontal.

Estos hallazgos sugieren que, si bien los administradores cuentan con una formación profesional adecuada, las herramientas y formación disponible para este gremio no aporta valor. El 55% aseguró que la ley 675 no entrega los lineamientos para una adecuada administración, un 70% consideró que el gobierno debería tener más vigilancia de la propiedad horizontal y un 82% manifestó que es necesario establecer un manual de gobierno corporativo.

- En concordancia, el cuarto capítulo expuso las recomendaciones en la cuales deriva la investigación realizada a los distintos grupos de interés de la propiedad horizontal, buscando impactar positivamente en el desarrollo de la actividad administradora de estas organizaciones, pretendiendo subsanar parte de los problemas evidenciados.

De igual manera se incluyó en los anexos de la investigación un modelo de Manual de Gobierno Corporativo para las copropiedades, esperando que este sirva de guía para la debida ejecución de las actividades de los órganos gestores, involucrando los principales hallazgos de la investigación en este derrotero.

Así mismo, se propusieron dos mecanismos para brindar mejores garantías a los copropietarios con respecto al manejo que se da al efectivo. Se planteó como primera alternativa la constitución de un Patrimonio Autónomo para la administración de los recursos líquidos, de tal forma que este vehículo fuera

el encargado del recaudo y pago de las principales erogaciones de la copropiedad. Entendiendo que podría ser una solución con acceso limitado para algunas copropiedades, se sugirió también la activación de usuarios de consulta para todas las cuentas debito de la propiedad horizontal como política administrativa, pretendiendo copropietarios hagan uso de los usuarios de consulta, convirtiendo a la comunidad en veedora de la adecuada gestión del efectivo.

Finalmente se recomendó la creación de un órgano que certifique a las personas interesadas en realizar la labor de administrador en propiedades horizontales. Así mismo, se sugirió que este órgano, paralelo a la actividad de certificación, entregue las respectivas guías de estudio para incentivar el desarrollo de las competencias adecuadas para la gestión administrativa.

Referencias

- Agle, B.R, Mitchell, R.K.; Sonnenfeld, J.A. (1999), "Who matter to CEOs? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and CEO values".
- Baro, M. (2011). Jerarquización de stakeholders para la construcción del capital social de las organizaciones.
- Chang, T.; Fu, H. & Ku, C. (2015). A Novel Model to Implement ERP Based on Dnamic Capabilities: A Case Study of an IC Design Company.
- Cruz, J.; López, P. & Martín de Castro, G. (2009). La Influencia de las Capacidades Dinámicas sobre los Resultados Financieros de la Empresa.
- Cámara Colombiana de la Construcción. (2017). En Colombia, 470 millones de metros cuadrados de edificaciones se han hecho realidad durante seis décadas. Recuperado de:

<https://camacol.co/comunicados/en-colombia-470-millones-de-metros-cuadrados-de-edificaciones-se-han-hecho-realidad>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2019). Índice de Valoración Predial (IVP*).

Recuperado de: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/construccion/indice-de-valoracion-predial/historicos-indice-de-valoracion-predial>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2021). Serie empalmada 2003-

2021(mayo). Recuperado de: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/construccion/licencias-de-construccion>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2019). Año 2019, IV trimestre, Boletín

técnico. Recuperado de: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/construccion/censo-de-edificaciones/ceed-historicos>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2010). Boletín Censo General 2005.

Recuperado de: https://www.dane.gov.co/files/censo2005/PERFIL_PDF_CG2005/00000T7T000.PDF

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (s.f.). Censo Nacional de Población y

Vivienda 2018 Colombia. Recuperado de: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/censo-nacional-de-poblacion-y-vivienda-2018/cuantos-somos>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (s.f.). Déficit de vivienda - 2005.

Recuperado de: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/pobreza-y-condiciones-de-vida/deficit-de-vivienda>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2020). Déficit Habitacional, Boletín

técnico. Recuperado de: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/deficit-habitacional>

Fernandez J.L. Bajo A. (2012) La Teoría del Stakeholder o de los Grupos de Interés, pieza clave de

la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad.

Freeman, R.E. (1984). Strategic Management: a stakeholder approach, Pitman Publishers,

Marshfield, M.A.

Hutzschenreuter, T.; Kleindienst, I. (2012), "(How) Does discretion change over time? A

contribution toward a dynamic view of managerial discretion, Scandinavian Journal of Management".

Iborra M. (2014). Hacia una teoría ética de identificación y relevancia de los grupos de interés:

Responsabilidad, intencionalidad y previsión, poder y dependencia, urgencia y vulnerabilidad.

Instituto Geográfico Agustín Codazzi. (2015). TOP de las ciudades de Colombia según su valor

Catastral. Recuperado de: <https://igac.gov.co/es/noticias/top-de-las-ciudades-de-colombia-segun-su-valor-catastral-0> Senado de Colombia. (2021). LEY 675 DE 2001.

Recuperado de:

http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0675_2001.html

Martinez, A. y Zapata, G. (2018). Capacidades Dinámicas de la Organización: Revisión de la literatura y un Modelo Propuesto.

Mitchell, R.K.; Agle, B.R.; Wood, D.J. (1997), "Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts".

Parent, M.M.; Deephouse, D.L. (2007), "A case study of stakeholder identification and prioritization by managers".

Superintendencia Financiera de Colombia. (2019). Reporte de Rentabilidad FIC. Recuperado de:
<https://www.superfinanciera.gov.co/ReporteInformacionFIC/>

Superintendencia Financiera de Colombia. (2019). Tasas de interés de captación e indicadores de liquidez. Recuperado de:
[https://www.superfinanciera.gov.co/publicacion/60824Teodoro Manuel](https://www.superfinanciera.gov.co/publicacion/60824Teodoro%20Manuel) (Productor).
(2018). Séptimo día, Que no le pase a usted: propietarios denuncian estafas por parte de administradores. [Serie de televisión] Bogotá. Caracol Televisión.

Teece, D.; Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management.

Teece, D. (2014). The Foundations of Enterprise Performance: Dynamic and Ordinary Capabilities in an (economic).

Zapata, G. J. y Hernández, A. (2014). Origen de los Recursos y Ventajas Competitivas de las Organizaciones: Reflexiones Teóricas.

Anexos

- Manual de gobierno corporativo para la propiedad horizontal.
- Herramientas para el bienestar financiero de la propiedad horizontal.
- Modelo para la certificación de los administradores de propiedad horizontal.
- Encuesta a Administradores de Propiedad Horizontal (80).
- Estados Financieros de Copropiedades (19):
 - ✓ Conjunto Alameda Cañas Gordas
 - ✓ Condominio El Trapiche
 - ✓ Conjunto Campestre Portobello
 - ✓ Conjunto Residencial Brisas del Caney
 - ✓ Conjunto Residencial Cipreces
 - ✓ Conjunto Residencial Colinas de Menga
 - ✓ Conjunto Residencial La Escalera
 - ✓ Conjunto Residencial Paraíso del Caney
 - ✓ Conjunto Residencial Parque Quintas
 - ✓ Conjunto Residencial Remanso de Ciudad Jardín
 - ✓ Conjunto Residencial Rincón de la Flora
 - ✓ Conjunto Residencial Santa Sofia
 - ✓ Conjunto Residencial Senderos de la Pradera
 - ✓ Conjunto Residencial Tejar de las Quintas
 - ✓ Conjunto Residencial Tinigua
 - ✓ Edificio Altavista
 - ✓ Unidad Residencial Camino Real

- ✓ Urbanización Fuentes de Camino Real
- ✓ Urbanización Pacará III
- Entrevistas a profundidad a grupos de interés de propiedad horizontal (7):
 - ✓ Administradores de Propiedad Horizontal (3).
 - ✓ Dr. Luis Guillermo Velásquez Jaramillo - Referente Nacional de Propiedad Horizontal.
 - ✓ Silvio Agudelo Guevara - Presidente honorario de la principal agremiación de propiedad horizontal de la ciudad ASOINPROHO.
 - ✓ Humberto Gómez Valencia - Fundador y Gerente de HVG Ltda. Empresa de administración de propiedad horizontal.
 - ✓ Carlos Hernando Fonseca Sanclemente - Presidente de la principal compañía corredora de seguros para propiedad horizontal.
- Presentación Observatorio Inmobiliario de Cali Bitácora Catastral No. 1.