



**Diseño de una propuesta financiera en la propiedad horizontal, como mecanismo de control, medición, seguimiento y creación de valor, en Ciudad verde - Soacha**

**Angela Yurani Acosta Moreno**

**Maria Andrea Perdomo Alvarado**

**Universidad Antonio Nariño**

**Maestría en Gerencia Financiera y Tributaria**

**Facultad De Ciencias Económicas Y Administrativas**

Neiva, Colombia

2023

**Diseño de una propuesta financiera en la propiedad horizontal, como mecanismo de control, medición, seguimiento y creación de valor, en Ciudad verde - Soacha**

**Angela Yurani Acosta Moreno**

**Maria Andrea Perdomo Alvarado**

Proyecto de grado presentado como requisito parcial para optar al título de:  
Magister en Gerencia Financiera y Tributaria

Director (a):

Dra. Jasblehydy Arjenys Fuentes Vaca

Línea de Investigación:

Gestión de las organizaciones

Universidad Antonio Nariño

Maestría en Gerencia Financiera y Tributaria

Facultad De Ciencias Económicas Y Administrativas

Neiva, Colombia

2023

## **NOTA DE ACEPTACIÓN**

El trabajo de grado titulado Diseño de una propuesta financiera en la propiedad horizontal, como mecanismo de control, medición, seguimiento y creación de valor, en Ciudad verde - Soacha, Cumple con los requisitos para optar Al título de Magister en Gerencia Financiera y Tributaria.

Firma del Tutor

Firma Jurado

Neiva, mayo 2023.

## Contenido

Pág.

<b>Resumen.....</b>	<b>13</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>14</b>
<b>Introducción .....</b>	<b>15</b>
<b>1. Antecedentes.....</b>	<b>19</b>
<b>2. Objetivos.....</b>	<b>30</b>
<b>2.1. Objetivo general .....</b>	<b>30</b>
<b>2.2. Objetivos específicos .....</b>	<b>30</b>
<b>3. Justificación.....</b>	<b>31</b>
<b>4. Marco teórico .....</b>	<b>35</b>
<b>4.1. Teoría sociológica de la propiedad horizontal .....</b>	<b>35</b>
<b>4.2. Teoría de las necesidades .....</b>	<b>36</b>
<b>4.3. Teoría de la acción comunitaria.....</b>	<b>36</b>
<b>4.4. La planeación financiera .....</b>	<b>38</b>
<b>4.5. Estructura de un plan financiero.....</b>	<b>42</b>
<b>4.6. Análisis de la planeación financiera .....</b>	<b>43</b>
<b>4.7. Análisis DOFA .....</b>	<b>47</b>
<b>4.8. Presupuesto financiero y su importancia .....</b>	<b>48</b>
<b>4.9. Aportes del investigador .....</b>	<b>48</b>
<b>5. Marco Geográfico.....</b>	<b>50</b>
<b>6. Línea de investigación .....</b>	<b>51</b>
<b>7. Diseño metodológico.....</b>	<b>52</b>
<b>7.1. Tipo de investigación.....</b>	<b>52</b>
<b>7.2. Población y muestra de estudio.....</b>	<b>52</b>
<b>7.3. Herramientas de recolección de datos.....</b>	<b>53</b>

<b>8. Resultados.....</b>	<b>54</b>
<b>8.1. Diagnóstico financiero, administrativo y operativo .....</b>	<b>57</b>
<i>8.1.1. Caracterización geográfica .....</i>	<i>57</i>
<i>8.1.2. Caracterización contable y financiera .....</i>	<i>62</i>
<i>8.1.3. Caracterización operativa.....</i>	<i>70</i>
<i>8.1.4. Diagnostico muestra de estudio.....</i>	<i>74</i>
<b>8.2. Estructura general de los ingresos y gastos de una copropiedad.....</b>	<b>86</b>
<b>8.3. Proyección de estrategias.....</b>	<b>89</b>
<b>8.4. Modelo de presupuesto financiero para la muestra de estudio.....</b>	<b>92</b>
<b>8.5. cartilla guía de planeación financiera.....</b>	<b>98</b>
<b>Conclusiones .....</b>	<b>112</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>115</b>
<b>Anexo 2. AVAL .....</b>	<b>116</b>
<b>Referencias Bibliográficas .....</b>	<b>117</b>

## Lista de Figuras

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Modelo de planeación estratégica .....	41
Figura 2. Las organizaciones de propiedad Horizontal como sistema.....	46
Figura 3. Componentes DOFA .....	47
Figura 4. Mapa político del Municipio de Soacha (Colombia). .....	50
Figura 5. Etapas metodológicas para diseño plan financiero.....	54
Figura 6. Organigrama copropiedades .....	72
Figura 7. Distribución porcentual respecto a la existencia de políticas contables .....	76
Figura 8. Distribución porcentual sobre existencia de políticas financieras.....	77
Figura 9. Distribución porcentual sobre existencia de manual de proceso y procedimientos .....	77
Figura 10. Distribución porcentual sobre Manual funciones administrador.....	78
Figura 11. % de conocimiento sobre obligaciones contables y financieras.....	79
Figura 12. % de existencia de programa de PQRS .....	79
Figura 13. % de existencia de acciones sobre PQRS .....	80
Figura 14. % de cronogramas en copropiedades .....	80
Figura 15. % de veedurías en copropiedades.....	81
Figura 16. % de copropiedades con programa de inversiones.....	82
Figura 17. % de copropiedades con sistemas contables .....	82
Figura 18. % de copropiedades que analizan informes de revisoría.....	83
Figura 19. % de presupuestos existentes.....	84
Figura 20. % de cumplimiento sobre uso indicadores .....	85

## Lista de tablas

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Presupuesto Entregado por Constructora.....	56
Tabla 2. Caracterización estratégica del conjunto Pomarrosa .....	60
Tabla 3. Ordenador del gasto y monto autorizado .....	63
Tabla 4. Cuentas del presupuesto.....	68
Tabla 5. Estructura de gastos .....	69
Tabla 6. Estructura de gastos .....	69
Tabla 7. Marco legal, tributario y administrativo .....	73
Tabla 8. Resultados encuesta caracterización de gestión estratégica, contable y financiera y de servicio .....	74
Tabla 9. Formato proceso de Gestión administrativa .....	86
Tabla 10. Estructura de ingresos propiedad horizontal.....	87
Tabla 11. Estructura gastos .....	88
Tabla 12. Diagnostico DOFA .....	89
Tabla 13. base de presupuesto financiero para las muestras de estudio .....	93
Tabla 14. Presupuesto de gastos .....	95
Tabla 15. Gastos seguros .....	95
Tabla 16. Gastos aseo y vigilancia.....	95
Tabla 17. Estructura gastos servicios.....	96
Tabla 18. Estructura gastos certificados .....	96
Tabla 19. Gastos de mantenimientos .....	96
Tabla 20. Gastos de administración .....	97

*(Dedicatoria)*

*Dedico el presente trabajo...*

- *A Dios que en su infinita misericordia me ha permitido vivir experiencias únicas, ha formado mi carácter y me ha dado la bendición de tener una gran familia y mi profesión.*
- *A mis padres Alberto Acosta y Ruby Moreno, quienes han sido mi guía, apoyo y el motor de mi vida durante toda mi vida, a ellos debo cada uno de los triunfos alcanzados.*
- *A mi amado hermano Duvan Alberto Acosta Moreno que es la mejor herencia que me han dado mis padres.*

***Angela Yurani Acosta Moreno***

*A Dios como primera media por darnos fuerza espiritual, sabiduría y entendimiento para el desarrollo de esta investigación; a nuestros padres, esposos y familiares por acompañarnos incondicionalmente en este proceso,*

***Maria Andrea Perdomo Alvarado***



## **Agradecimientos**

Como primera medida queremos agradecer de forma muy especial a nuestra tutora la Dr. Jasblehydy Arjenys Fuentes Vaca por su dedicación y gran aporte al desarrollo de este proyecto, por guiarnos y aportar con su experiencia profesional y competitividad en la construcción del documento y nuestra formación profesional.

A la Universidad Antonio Nariño por permitir ser parte de sus procesos de formación, a cada uno de los profesores que durante la carrera aportaron con su conocimiento y actitudes profesionales para llegar a este punto.

A los administradores de los conjuntos Manzanilla, Pomarrosa y Begonia por su colaboración de forma voluntaria tanto en su participación en la encuesta como por presentarnos información real del proceso administrativo que se lleva actualmente.

## Resumen

La falta de planeación estratégica como mecanismo de gestión organizacional conlleva malas prácticas de tipo operativas, administrativas y financieras; el proyecto presentado a continuación tiene como objetivo diseñar un modelo de planeación financiera para las copropiedades Manzanilla, Begonia y Pomarrosa ubicadas en Ciudad Verde – Soacha; la metodología aplicada parte de una investigación de tipo descriptiva con enfoque mixto en la cual se aplicó una encuesta a los administradores de algunos conjuntos de la zona, con los que se evaluó la gestión estratégica, Gestión contable y financiera y la de trazabilidad y servicio; los resultados indicaron deficiencias en los procesos a cargo y una falta de planificación de las actividades; se concluye que la gestión basada en el diseño de presupuestos para medir el desempeño financiero en función de las metas trazadas es componente base de un buen plan financiero.

Palabras clave: Plan financiero, Gestión administrativa, procesos y procedimientos, propiedad horizontal, copropiedades, presupuestos.

### **Abstract**

The lack of strategic planning as a mechanism of organizational management leads to poor operational, administrative and financial practices; the project presented below aims to design a financial planning model for the Manzanilla, Pomarroza and Begonia co-ownerships located in Ciudad Verde - Soacha; The methodology applied is based on a descriptive research with a mixed approach where a survey was applied to the administrators of these complexes where the strategic management, accounting and financial management and traceability and service were evaluated; the results indicated deficiencies in the processes in charge and a lack of planning of the activities; it is concluded that the management based on the design of budgets to measure the financial performance according to the goals set is a basic component of a good financial plan.

Key words: Financial plan, administrative management, processes and procedures, horizontal property.

## Introducción

La propiedad corresponde a la manera absoluta en la que se está sometido a la voluntad de quien ostenta el título del dueño y por tanto tiene un derecho a someter, mientras que la propiedad horizontal nació en busca de facilitar el aumento del área urbana, no era una construcción común sino el nacimiento de una persona jurídica que entraría a ser parte del código civil, esto logrando economizar la adquisición de vivienda habitacional a través de aportes de varios interesados para cubrir el costo total de la edificación y disminuir costos de administración.

Esta forma de persona jurídica es comparable con una aleación de metales, ya que los bienes comunes y los bienes privados se encuentran mezclados en un solo sistema y son inseparables por lo que se crea un dominio particular.

Se presume que la primera aparición del término propiedad horizontal fue en el artículo 664 del código de Napoleón de 1804, sin embargo, sus principales características vienen del derecho romano, en donde se estableció que diferentes propietarios tienen propiedad en distintos pisos de un edificio mientras que en Colombia se originó en el año 1948 a través de la ley 182 del año en mención, a raíz del problema jurídico respecto a la reconstrucción de la ciudad después de los hechos que destruyeron el centro de Bogotá, es decir que el momento de nuestra historia denominado el Bogotazo, cuando asesinaron al líder social Jorge Eliecer Gaitán, se generó en el territorio nacional una crisis socioeconómica ocasionando que los residentes del campo buscaran resguardo en áreas urbanas, lo cual desembocó en desempleo, hambre, pobreza y desesperanza, esta transición hizo notable el déficit habitacional en Colombia, por ello para dar una solución a la

problemática socio económica se expidió la ley 162 de 1948 constituyendo la propiedad horizontal<sup>1</sup> como un régimen en el que se tienen presentes los derechos a nivel individual y también los derechos colectivos o comunes, a partir de las sanciones proclamadas por esta ley inició la denominada era dorada que fue un boom de la construcción escudado en este régimen para edificar en masa (Pegaroro,2018).

La ley 182 de 1948 regulaba la propiedad de pisos y departamentos de un mismo edificio, fue la base para la actual ley que rige la propiedad horizontal esta ley fue modificada 37 años después con la ley 16 de 1985 donde ya se adopta el termino propiedad horizontal, la cual se originó debido a la necesidad de cubrir los vacíos que tenía la norma que derogo, ya que el amplio crecimiento del territorio urbano en Colombia había generado grandes incógnitas en el área, posteriormente en 2001 aparece la ley 675, actual norma regulatoria del régimen de propiedad horizontal y que en el año 2002 se presenta una postulación de la corte constitucional en la que se indica que debido al proceso en continuidad, se tomarían determinaciones acordes a la adaptación de esta en la sociedad, siendo partidaria y constitutiva de características modernas<sup>2</sup>.

Luego de la ley 675 del 2001 el régimen de propiedad horizontal sufrió una abrupta quietud, lo cual se refleja en las necesidades actuales de regulación y control que generan los grandes vacíos de la normatividad vigente y la falta de una entidad específica dedicada a la regulación de esta área; Rodríguez (2018).

---

<sup>1</sup> Marín Vélez, Gustavo Adolfo. Cinco problemas actuales del régimen de propiedad horizontal en Colombia. Opinión jurídica, Universidad de Medellín, pp.145-160, (2006)

<sup>2</sup> Corte Constitucional. Sentencia C-318-02. Demanda de Inconstitucionalidad, Régimen de Propiedad Horizontal, ley 675 de 2001.

No obstante, la propiedad horizontal es un área que necesita el apoyo de diferentes profesionales para su correcto funcionamiento, uno de ellos corresponde al profesional de la contaduría pública, quien funge en su rol original, como revisor fiscal o auditor, lo que lo convierte en un eje fundamental de la gestión administrativa y contable de la copropiedad, su aporte como validador de la situación financiera es fundamental (Cortez, 2012). Si bien es cierto que la ley 675 de 2001 en el artículo 51, en su literal 5 establece que el responsable de llevar bajo su dependencia la contabilidad es el administrador<sup>3</sup> el consejo técnico de la contaduría pública se pronunció al respecto ante la consulta radicada el día 15 de julio de 2014, en el que brinda un concepto expresando que no es recomendable que quien ostente las funciones de administrador, se encuentre encargado del registro de información contable, teniendo en cuenta el cuidado del control interno de la copropiedad, ya que se convertiría en concentración de funciones para el implicado generando un posible riesgo para la misma.

Es así, como al hacer un análisis detallado bajo la concepción de la revisoría fiscal de propiedad horizontal, se logra evidenciar que los factores que impactan negativamente el crecimiento de los conjuntos, obedece en gran medida a la falta de planeación y correcta ejecución de presupuestos, así como el desconocimiento de las estrategias financieras, es por ello que determinando el entorno inmediato el trabajo se enfocó en Ciudad Verde, ya que su impacto se basa en la construcción de 42.000 viviendas agrupadas mediante la estructura de propiedad horizontal enmarcadas en la ley de Macroproyectos de interés Social Nacional (MISN), buscando mejorar la calidad de vida de habitantes de Bogotá y Soacha que pertenecen a estratos 1, 2 y 3.

---

<sup>3</sup> Ley 675 de 2001. Por la cual se expide el régimen de propiedad horizontal. 03 de agosto de 2001.

La construcción de este megaproyecto trajo consigo la creación de empleos formales e informales y estructuras organizacionales para la correcta administración de los diferentes conjuntos; por lo que esta monografía se refiere a las estructuras organizacionales del conjunto y las estructuras financieras que las mismas vienen empleando en el desarrollo del objeto de la propiedad horizontal a fin de poder diseñar una propuesta financiera como mecanismo de control, medición, seguimiento y creación de valor tomando como base el megaproyecto ciudad verde.

## 1. Antecedentes

La propiedad horizontal en Colombia según Hernández Velásquez es un dominio de forma especial en donde los propietarios tienen derechos exclusivos sobre bienes privados y derechos conjuntos sobre bienes comunes. Hernández (2021)

Algunos de los estudios descritos a continuación plantean la temática de la planeación financiera en la propiedad horizontal; estos preceden la descripción sobre la evolución del concepto de propiedad horizontal.

La investigación realizada en el 2017 para la empresa Servicios Integrales SEIN SAS en Bogotá, está relacionada con la creación de una planeación estratégica y financiera sobre el sector de propiedad horizontal; para ello el investigador realizó una entrevista a un grupo de administradores de conjuntos con el fin de poder identificar las necesidades de mayor impacto en la gestión de esta propiedad; los resultados indicaron que existen grandes falencias en la priorización de gastos y de ejecución de mantenimiento de áreas verdes; para contrarrestar lo anterior se propuso una estructura de planeación financiera que le permite a los administradores tomar servicios puntuales en función de las necesidades, lo que le permite al conjunto una optimización en la distribución del capital; Saldaña (2017).

Un estudio propuso el diseño de un modelo estratégico de control financiero para proyectos inmobiliarios de vivienda dirigido a pequeñas constructoras, el modelo se desarrolla basado en la necesidad de control y seguimiento de los proyectos identificado en la ejecución de diferentes proyectos realizados. El objeto de la investigación se orientó a buscar una herramienta que permitiera sistematizar un proceso de almacenamiento, procesamiento, análisis y gestión de la información financiera de los proyectos



inmobiliarios, que constituya un modelo que facilite e integre de manera cruzada la trazabilidad de los proyectos de este tipo de empresas; la propuesta se estructuró a partir de un componente financiero basado en inversiones priorizadas, lo que le permitía a la organización tener un mejor control sobre sus activos y la gestión financiera. Oviedo (2019).

Estas investigaciones toman importancia el momento de analizar el cumplimiento de metas y estrategias en un ente económico y es relevante para la propiedad horizontal por cuanto se ha desconocido que la misma debe funcionar bajo los mismos parámetros de una empresa, con una planeación estructurada y enmarcada en miras a cumplir objetivos.

A su vez la investigación de Castillo, cuyo objetivo fue diseñar un sistema de controles internos administrativos y contables para agrupaciones de vivienda bajo el régimen de propiedad horizontal en Ubaté, mostró que dichas agrupaciones de vivienda en el municipio no manejan controles internos, creyendo que se asemejan al reglamento interno. Lo que es una afirmación equivocada, puesto que el control interno se realiza para proporcionar seguridad en la obtención de la información, haciéndola ordenada, integral, describiendo las instrucciones, funciones, responsabilidades, y procedimientos de las distintas actividades que se realizan en la propiedad horizontal, mientras que el reglamento interno estipula los derechos y deberes de los copropietarios. Castillo (2019).

Lo descrito anteriormente permite determinar que la tendencia en las propiedades horizontales está dada a no tener controles internos, ni procesos administrativos, por lo que a lo largo del tiempo termina por convertirse en una bomba del tiempo para el bolsillo de cada uno de los copropietarios, que tendrán que asumir posteriormente costos exorbitantes por la falta de prevención y controles preventivos.

Balanta (2020) realizó una investigación para proponer un plan de gestión estratégico para la perdurabilidad de la empresa Espacios Empresariales Inmobiliaria S.A.S. A pesar de esta situación de la empresa frente a su entorno externo, desde la perspectiva interna, tiene mayores debilidades con relación a sus fortalezas, principalmente por el factor talento humano, gerencia y organización. Estas debilidades le obstaculizan hasta cierto punto aprovechar las oportunidades que se generan en el entorno externo y frenan el desarrollo y crecimiento de la empresa. Debido a esto, el plan estratégico propuesto para la inmobiliaria consideró estas fuertes debilidades para que la empresa pueda corregir sus fallas y aprovechar las oportunidades del entorno externo. Los objetivos del plan propuesto son el incremento de las ventas, el mejoramiento de la tecnología y talento humano y la creación de estrategias de diferenciación. De acuerdo con el estudio realizado, el incremento de las ventas se logrará a partir del aprovechamiento de la localización de la empresa, la experiencia y posicionamiento en el mercado, la actualización de los equipos y tecnología de la empresa para aprovechar el comercio electrónico, la capacitación de los empleados y la creación de una imagen corporativa que permita el desarrollo de estrategias de fidelización, todo ello a partir de la elaboración de un plan estratégico consistente y validado financieramente. Balanta (2020).

Si bien es cierto que de la propiedad horizontal no se puede esperar un crecimiento diferente al ya existente por cuanto así se concibió, no es menos cierto que el desarrollar un plan de gestión estratégico permitirá a la administración y al consejo de administración desarrollar indicadores de gestión y cumplimiento garantizando la correcta conservación de las zonas comunes.

Otro estudio realizado tuvo como objeto formular una propuesta de modelo para la gestión de la administración en propiedad horizontal, dado que en la gestión de la propiedad horizontal se presentan inconvenientes con la administración, por lo que se planteó la necesidad de un modelo de gestión para la administración de acuerdo a la Ley 675; el estudio desarrolló un modelo de gestión con base en el ciclo del PHVA de Edward Deming el cual se usó como herramienta administrativa en apoyo a la administración de conjuntos residenciales; se identificó falta de procesos de planeación los cuales se subsanaron a partir del ciclo de mejoramiento continuo y un análisis exhaustivo de planeación de recursos en función de la priorización del gasto. Londoño (2020).

Si las propiedades horizontales en cabeza de sus administradores tomarán conciencia sobre la importancia de implementar un modelo de gestión de la administración, se lograría unificar los criterios de ejecución y la inconformidad constante que manifiestan los habitantes de propiedad horizontal.

Una investigación estableció como objetivo diseñar un sistema financiero/ contable aplicado a los regímenes de Propiedad Horizontal en ciudad de Panamá basado en la Ley 31 del 18 de junio de 2010 que le permita a la junta directiva tomar decisiones financieras acertadas, rendir cuentas y presupuestar para el buen manejo de la administración del edificio para su conservación a través del tiempo; el estudio de tipo descriptivo se realizó mediante entrevistas a administradores de conjuntos, los resultados mostraron que el sistema financiero era una herramienta clave no solo en la toma de decisiones, si no en la trazabilidad de los gastos y los objetivos a nivel gerencial, técnico y contable, por lo que tener un sistema de esta naturaleza garantiza un uso racional y adecuado del capital de trabajo de este tipo de inversiones. Zeballos (2020).

El principal aporte del investigador se centra en indicar que una de las herramientas claves para alcanzar una administración basada en buen manejo contable y financiero es precisamente contar con un plan bajo este enfoque, ya que proporciona información sobre la realidad no solo de sus ingresos y egresos, si no que proporciona argumentos para una correcta toma de decisiones que le sirven al administrador para ajustar desviaciones en el proceso.

El estudio sobre análisis exploratorio de la gestión organizacional en la administración de propiedad horizontal, indicaron que en su gran mayoría la gestión de propiedad horizontal es asumida por personas que en realidad no son las más idóneas para ejercer ese rol. Algunas no conocen la norma que la rige y son pocos los conocimientos que se tienen de esta, lo anterior se evidencio en hallazgos negativos correspondientes a la falta de realización de presupuestos de gastos e ingresos, el no emplear herramientas para la prevención y evaluación de riesgos, la falta de planificación en procesos de compras de bienes y contratación de servicios necesarios para el manejo de la propiedad horizontal; los bajos índices de gestión del cobro para recaudación y no disponer de presupuestos reales de inversión entre otros. Moreno & Castrillón (2021).

La importancia de la planificación, el no contar con presupuestos y el no contar con personal idóneo para la administración de una propiedad horizontal conllevan a una gestión deficiente; por ende, estos elementos deben ser parte activa de los procesos de gestión en dichas propiedades.

González (2022) realizó una investigación la cual tuvo como objetivo elaborar el modelo de revisoría fiscal para propiedad horizontal caso Conjunto portón del tejado 4, con el fin de minimizar riesgos y garantizar el control de bienes y recursos de la organización.

Por otra parte, se utilizó la metodología mixta partiendo de lo cualitativo con regulación y se llegó a lo cuantitativo aplicando el modelo de revisoría para fortalecer el control organizacional porque se quiere contribuir a los objetivos de desarrollo sostenible: trabajo decente y crecimiento económico & comunidades sostenibles. Basado en lo anterior, se evidenció que el modelo generó un nuevo proceso administrativo que permite dar continuidad a la organización y con ello tener monitoreo y cumpliendo, augurándole la permanencia, cobertura total, independencia y función preventiva, que puede servir de insumo para otras instituciones del régimen especial conjuntos residenciales donde apliquen política de control y estrategias de fortalecimiento empresarial. Gonzáles (2022).

No obstante, durante el transcurso del tiempo, ha existido la necesidad de mejorar y establecer los diferentes enfoques teóricos del modelo de propiedad, pasando del concepto de comunidad, sociedad, personería jurídica, hasta la actual concepción *sui generis*; esta transición desde la concepción normativa conlleva a un cambio entre la ley 182 de 1948, a la ley 16 de 1985 y a la actual 675 de 2001, esta última dio consolidación legislativa de Propiedad Horizontal en Colombia.

Es así como la Ley 675 del 4 de agosto de 2001; concibe la propiedad horizontal como un modelo en el que concurren derechos de propiedad exclusiva sobre bienes privados y derechos de copropiedad sobre el terreno y los demás bienes comunes, con el fin de garantizar la seguridad y la convivencia pacífica en los inmuebles sometidos a ella.

Es decir, que la Propiedad Horizontal dentro del ordenamiento jurídico en Colombia tiene una regulación especial basada en la ley 675, la cual busca esclarecer los puntos jurídicos entre la propiedad privada y la comunal, identificando la necesidad de la

existencia de un administrador de los bienes comunes, a través de todo el capítulo XI la naturaleza y funciones del administrador, manifestando en el artículo 50:

*“(…) 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 (...).*

En lo que respecta a la ejecución de capitales de la copropiedad y de las implicaciones resultantes de los malos manejos, el artículo 51 en los numerales 4,5,6 y 7 estipula:

*“4. Preparar y someter a consideración del Consejo de Administración las cuentas anuales, el informe para la Asamblea General anual de propietarios, el presupuesto de ingresos y egresos para cada vigencia, el balance general de las cuentas del ejercicio anterior, los balances de prueba y su respectiva ejecución presupuestal.*

*5. Llevar bajo su dependencia y responsabilidad, la contabilidad del edificio o conjunto.*

*6. Administrar con diligencia y cuidado los bienes de dominio de la persona jurídica que surgen como consecuencia de la desafectación de bienes comunes no esenciales y destinarlos a los fines autorizados por la asamblea general en el acto de desafectación, de conformidad con el reglamento de propiedad horizontal.*

*7. Cuidar y vigilar los bienes comunes, y ejecutar los actos de administración, conservación y disposición de estos de conformidad con las facultades y restricciones fijadas en el reglamento de propiedad horizontal.*

*8. Cobrar y recaudar, directamente o a través de apoderados cuotas ordinarias y extraordinarias, multas, y en general, cualquier obligación de carácter pecuniario a cargo de los propietarios u ocupantes de bienes de dominio particular del edificio o conjunto, iniciando oportunamente el cobro judicial de las mismas, sin necesidad de autorización alguna”.*

No obstante, aunque al administrador de propiedad horizontal no se le define ningún perfil en particular para ejecutar las acciones de representante legal y administrador, si se le atribuyen responsabilidades de carácter civil, penal y administrativo dado que debe cumplir con unas características mínimas que le permitan administrar recursos y ejecutarlos de manera adecuada acorde a una planeación financiera; esta es un fundamental del crecimiento organizacional y de las estructuras financieras, identificando factores internos y externos, oportunidades, amenazas, que podrían llegar a afectar el correcto desarrollo de una entidad, así como la influencia que tienen los factores económicos y políticos que afectan considerablemente en las estrategias de desarrollo y crecimiento. Torres (2016).

Dentro de esta planeación se encuentran los portafolios de inversión, que son un conjunto de activos e instrumentos financieros que generan rendimientos y permiten la creación de ingresos extras, no obstante, la propiedad horizontal es considerada por muchos un sector poco atractivo en donde no se llevan planes y portafolios financieros, adicionalmente muchos administradores de propiedad horizontal no conocen las estrategias de análisis, ni los modelos de diagnóstico para conocer la situación de la copropiedad, por ello la propiedad horizontal debe evaluarse como una empresa o unidad productiva. AMV (2018).

La propiedad horizontal ha sido un organismo que con el pasar del tiempo no ha presentado actualizaciones reglamentarias y sin un ente central que la regule, dado que se evidencia una mayor distinción en la falta de pronunciamientos y orientaciones sobre su estructura financiera, proyecciones presupuestales e inclusive planes de inversión, la propiedad horizontal traía distintos vacíos normativos que a la fecha no han sido subsanados.

Todo lo anterior conduce al estudio de este documento, la cual se basa en una muestra de 3 conjuntos de ciudad verde -Soacha los cuales son Conjunto residencial ciprés, conjunto residencial pomarrosa y conjunto residencial begonia, en donde cada copropiedad corresponde a una persona jurídica de naturaleza civil, entidad sin ánimo de lucro legalmente constituida mediante Personería Jurídica, expedida por la autoridad competente u organismo dirigente como la Asamblea General de Copropietarios y el Consejo de Administrador previsto en la ley 675 de agosto 3 de 2001.

Su objeto en virtud del decreto 1060 del 31 de marzo de 2009 incluye la explotación de bienes comunes con el objeto de conseguir recursos con los cuales cubrir sus expensas comunes, y por tratarse de un conjunto residencial según la ley 1607 de 2012 aun con la explotación de sus zonas comunes no se encontrará gravado con impuestos.

La persona jurídica está conformada por los copropietarios de los bienes de dominio particular del conjunto y su objeto será administrar correcta y eficazmente los bienes y servicios comunes, manejar los asuntos de interés común y cumplir y hacer cumplir la ley y el Reglamento de Propiedad Horizontal. Congreso de Colombia (2001).

En lo concerniente a ciudad verde, este “macroproyecto de vivienda ubicado en el municipio de Soacha (Cundinamarca), comprende un terreno de 328 hectáreas donde se



encuentran asentadas 53.000 viviendas distribuidas en 121 conjuntos residenciales”<sup>4</sup>, a lo que suman múltiples equipamientos como centros comerciales, colegios, amplias zonas verdes y parques; su origen obedece como como respuesta al déficit en Colombia de vivienda de interés social (VIS) y prioritario (VIP), dando origen al programa de Macroproyectos de interés social. García & López (2020).

Su impacto ha sido muy positivo en el municipio de Soacha, permitiendo un desarrollo en toda la localidad y una mejora considerable en la calidad de vida de sus habitantes, el proyecto se ha visto empañado por varias denuncias públicas que han realizado los habitantes en cuanto al mal manejo de los recursos y las cuotas extraordinarias exorbitantes que con el paso de los años les han venido a cobrar las administraciones, es así como este trabajo pretende responder a la necesidad de una estructura lógica y coherente sobre las necesidades de la propiedad horizontal en una estructura vertical, tomando como desenlace la siguiente pregunta:

¿Qué mecanismos deben contemplarse en la planeación estratégica para que los conjuntos de propiedad horizontal puedan optimizar: inversiones, gastos, costos y priorizar la gestión administrativa?

Las investigaciones anteriormente descritas proporcionan importantes elementos para ser aplicados en el estudio; como primera medida a nivel metodológico la entrevista a los administradores de propiedad horizontal permite recoger con gran precisión la realidad administrativa, contable y financiera de los mismos, a su vez el análisis DOFA permite identificar aquellos aspectos internos y externos que conllevan al desarrollo de estrategias en diferentes dimensiones.

---

<sup>4</sup> Tomado de <https://miciudadverde.com/>

Todo lo anterior tiene validez si y sólo si, se tiene definido un plan o programa de intervención mediante un modelo que permita plasmar un proceso de planeación que incluya la trazabilidad y seguimiento a nivel administrativo, contable y financiero; la planificación permite lograr procesos optimizados que conducen al cumplimiento de los objetivos propuestos por la administración.

Con respecto a los referentes normativos estos permiten dimensionar el marco normativo que propone la Ley 675 del 4 de agosto de 2001, así como el alcance de la propiedad horizontal en su aspecto reglamentario, constitutivo entre otros aspectos.

Todas estas investigaciones son la muestra fehaciente de la falta que hace en la propiedad horizontal definir estructuras claras de planeación financiera, inclusive de definir indicadores de gestión que permitan determinar la correcta ejecución de los procesos y esto se debe en gran medida a que existe variedad de normatividad aplicable en diferentes aspectos a la propiedad horizontal que no es posible encontrar un documento que agrupe todos los requerimientos y las capacitaciones que ofrece el mercado en la actualidad son meramente basados en la ley 675 de 2001, código de policía pero no existe un enfoque capacitador relacionado con aspectos de mantenimiento o elaboración de presupuestos, por lo que los administradores y consejos de administración no buscan crear ese valor de conocimiento, no obstante las investigadores de este trabajo pretender apoyarse en las investigaciones ya realizadas para crear una guía general que sirva de base para mejorar los presupuestos.

## **2. Objetivos**

### **2.1.Objetivo general**

Diseñar mediante el análisis de tres copropiedades un modelo de planeación financiera aplicable a las propiedades horizontales de carácter residencial.

### **2.2.Objetivos específicos**

1. Elaborar un diagnóstico financiero, administrativo y operativo para determinar su capacidad estratégica.
2. Establecer la estructura de ingreso, egresos tanto fijos y variables en la muestra de estudio, para priorizar necesidades de inversión y gasto.
3. Proyectar estrategias orientadas a subsanar los hallazgos determinados en el diagnóstico de las copropiedades en función de las necesidades de articulación de procesos presupuestales.
4. Elaborar un modelo de presupuesto financiero para propiedad horizontal, como mecanismo de control, medición, seguimiento y creación de valor.
5. Diseñar una cartilla guía de planeación financiera basada en las necesidades generales y en común de las copropiedades como los mantenimientos normativos

### 3. Justificación

Una copropiedad es una persona jurídica de naturaleza civil, entidad sin ánimo de lucro legalmente constituida mediante personería jurídica, expedida por la autoridad competente, su organismo dirigente es la Asamblea General de Copropietarios y el Consejo de Administrador; su representante legal es el administrador.

La propiedad horizontal nace desde el momento en que se adquiere el inmueble agrupado en un conjunto de unidades que conforman la propiedad horizontal, está a su vez necesita la administración de dichos recursos en común entre un inmueble y otro de dicho conjunto, lo anterior implica el conocimiento sobre la aplicación de la norma no solo de propiedad horizontal sino del marco organizacional proporcionado mediante un nivel administrativo, eficiente y eficaz, en el cual los administradores, consejeros, revisores fiscales y contadores que se desempeñan en dicho ámbito reconocen la necesidad de planeación financiera y proyección correcta de mantenimientos, obras y ejecuciones en general. Ministerio de Vivienda (2014).

Un ejemplo de la importancia que ha tomado en Colombia la Propiedad Horizontal se identifica en ciudad verde, el cual es un barrio constituido como macroproyecto de vivienda multi-estratificada socialmente. Su origen corresponde al grupo de firmas constructoras nacionales lideradas por Amarilo. Este se encuentra ubicado en el municipio de Soacha (Cundinamarca), al norte del casco urbano de la ciudad, fronterizo con la localidad de Bosa. Se extiende entre las calles 10a a diagonal 38 (incluida la salida vial de la Carrera 38 hacia Bosa San José y la vereda de Bosatama) de occidente a oriente y las carreras 24 a 40 de sur a norte.

El megaproyecto Ciudad Verde, es un espacio conformado por copropiedad, bajo el régimen de propiedad horizontal previsto en la ley 675 de agosto 3 de 2001, desde el momento de su constitución y hasta la fecha, se han evidenciado falencias en los procesos administrativos y de gestión de recaudos, así como la posible afectación por la creación de la Corporación Agrupación Social Ciudad Verde, entidad con vida jurídica propia que ha generado discusiones constantes en las diferentes asambleas de copropietarios debido a su creación y obligatoriedad de pago. Bluradio (2023).

Tras 11 años del megaproyecto, varios conjuntos han cumplido 5 años desde el momento en que se realizó la entrega a los copropietarios por lo que las garantías que otorgan las constructoras ya no aplican y le corresponde a los copropietarios llevar a cabo los mantenimientos correspondientes, que han implicado llevar a la asamblea la propuesta de cobro de expensas extraordinarias para cubrir dichos costos lo cual evidencia que no existe una estructura financiera organizada o establecida, ni un análisis financiero que permita definir los mejores portafolios de inversión para constituir estos activos financieros que generen rendimientos y permitan conservar adecuadamente los recursos destinados para obras futuras en la copropiedad. Revistaphcolombia (2023).

La importancia de la determinación del análisis de la planeación financiera en la propiedad horizontal es tal, que medios nacionales de comunicación han dejado en evidencia las estafas cometidas por algunos administradores; y haciendo hincapié en el desconocimiento de los procesos estructurales de la propiedad horizontal y la ejecución y seguimiento de los presupuestos, siendo así el objetivo de este trabajo, el cual se orienta en el diseño de una estructura que permita a la comunidad de Ciudad Verde conocer las necesidades de la propiedad horizontal enfocándose a la planeación financiera que permita

concientizar a la comunidad sobre el vivir en comunidad de una manera organizada, estructurada y bajo los parámetros y principios legales.

En el concepto de los investigadores la situaciones presentadas en la propiedad horizontal han causado incertidumbre en el actuar administrativo, por tal motivo la presente investigación busca identificar las problemáticas por medio de instrumentos de investigación cuantitativa y cualitativa con el propósito de identificar y comprender la situación actual de la gestión administrativa en las propiedades horizontales de estudio que permitan proponer estrategias y herramientas orientadas a la optimización de los recursos, procesos de carácter técnico, contable, financiero y administrativo al interior de los mismos, partiendo de la base de poder elaborar un producto como el caso de la cartilla como guía para la aplicación en los procesos de planificación y elaboración de un plan financiero real para la toma de decisiones que le permitan a los administradores y la junta llevar de forma consecuente de los gastos, la inversión y el control administrativo y financiero de conjuntos de propiedad horizontal, esto trae como efecto una gestión sana en función de principios contables.

La elaboración del documento constituye una guía documental metodológica de interés para administradores, contadores cuyo rol esta direccionado a la administración de propiedad horizontal; el lector podrá establecer de forma precisa y clara aspectos claves para la elaboración de un plan financiero como herramienta de apoyo estratégico.

La aplicación teórica-práctica de los principios de planeación con enfoque financiero, es parte del proceso administrativo y contable que todo profesional cuyo rol se relaciona con la gestión administrativa debe poseer; esto le permite desarrollar habilidades gerenciales para una mejor toma de decisiones.

De acuerdo con los antecedentes descritos, el diagnóstico corresponde al primer paso en los procesos de planificación en función del mejoramiento continuo, como lo es el ciclo PHVA que permite realizar un seguimiento y control de las actividades y procesos a cargo; a su vez el plan financiero es entonces una estrategia necesaria para la optimización de las actividades desarrolladas a diario al administrar propiedad horizontal.

La profesión del contador público en propiedad horizontal se ha visto denigrada pues no se tiene el valor que corresponde, pero cuando hablamos de planeación financiera en la propiedad horizontal debemos ser conscientes de que el contador público ya sea desempeñándose como contador, revisor fiscal, miembro del consejo e incluso administrador tiene la experticia necesaria para identificar, evaluar y ejecutar una planeación financiera en la propiedad horizontal.

Ahora bien, para subsanar en parte estas problemáticas el contador debe fortalecer su conocimiento y habilidades misionales y estratégicas basadas en estructuras teóricas que le proporciona como en este caso el Magister en Gerencia Financiera y Tributaria; dado que es aquí en donde se provee de herramientas no solo técnicas, contables, financieras y/o normativas las cuales le permiten tener un metaconocimiento sobre aspectos específicos; este enfoque va muy relacionado con la realidad de la administración de las propiedades horizontales, lo que resulta pertinente para que desde este proceso de formación el contador no solo aporte en las soluciones correctivas, si no que ve en los instrumentos de planeación y seguimiento una oportunidad para controlar e implementar habilidades que contribuyan al sostenimiento de la gestión operativa, administrativa y financiera las cuales son claves en cualquier organización.

#### 4. Marco teórico

Con respecto a la evolución del concepto de propiedad horizontal, la génesis del mismo se desprende de los hechos desencadenados en el marco de lo denominado actualmente como “el bogotazo”, día de la muerte de Jorge Eliecer Gaitán, el 09 de abril de 1948 a raíz de las eventualidades suscitadas se vio afectada en forma preponderante un sin número de edificaciones en la ciudad de Bogotá, razón por la cual, en diciembre del mismo año nace la ley 182, la cual tenía como finalidad estimular las construcciones y mejoras de varios pisos que se vieron afectados por los disturbios, y fue allí cuando nació la reglamentación de la propiedad horizontal en Colombia. Albarracín & Durand (2022).

No obstante, durante el transcurso del tiempo, ha existido la necesidad de mejorar y establecer los diferentes enfoques teóricos del modelo de propiedad, pasando del concepto de comunidad, sociedad, personería jurídica, hasta la actual concepción *sui generis*; esta transición desde la concepción normativa conlleva a un cambio entre la ley 182 de 1948, a la ley 16 de 1985 y a la actual 675 de 2001, esta última dio consolidación legislativa de Propiedad Horizontal en Colombia.

La propiedad horizontal nace desde la necesidad de construir y abarca diferentes enfoques teóricos, los cuales se presentan a continuación:

##### 4.1. Teoría sociológica de la propiedad horizontal

Según Max Weber las ciencias se basan en la comprensión e interpretación del comportamiento humano y sus relaciones sociales que son importantes para el ser humano viviendo en comunidad, siendo reflejada en el régimen de la propiedad horizontal al ser un elemento común el compartir bienes comunes con figuras especiales reglamentadas. Emil



(1988), Prada (2018). Considerada también como una solución a las necesidades dado que permitió la unión e interacción de los individuos, estableciendo normas de comportamiento y sana convivencia dando relevancia al significado de la copropiedad<sup>5</sup> y por ende al establecido régimen de propiedad horizontal<sup>6</sup>.

#### **4.2. Teoría de las necesidades**

Maslow en 1943 dictaminó una jerarquía a las necesidades humanas, afirmando que en cuanto las necesidades básicas son satisfechas el ser humano genera más necesidades y deseos como lo indica Guzmán (2015), con base en esto plantea 5 grupos de necesidades, que permiten analizar que el hombre tiene la capacidad de priorizar para abastecer o satisfacer, situación que se ve parcialmente afectada ante cualquier emergencia, puesto que obliga a tomar decisiones o elecciones que permean de la misma forma la cadena existencial activa, la base de su pirámide son las necesidades fisiológicas las cuales son cubiertas, sin embargo aparecen nuevas necesidades para ser mejoradas,<sup>7</sup> Es por ello que como seres humanos estos aspectos generan preocupación.

#### **4.3. Teoría de la acción comunitaria**

Esta teoría es relevante si se tiene en cuenta la vida colectiva humana partiendo del compartir un espacio y un sentido de pertenencia en busca de mejorar la realidad, nace de la premisa de la comunidad como elección, el desarrollo comunal tiene una existencia de

---

<sup>6</sup> CONGRESO DE LA REPÚBLICA, 2016, Julio.

<sup>7</sup> Motivation and Personality (First edition, 1954) (Second edition, 1970).

más de medio siglo, nace después de la segunda guerra mundial como una posible solución para problemáticas tanto sociales como económicas del tercer mundo. Nogueira (1998).

Según Nogueira existen dos clases de desarrollo comunitario, uno de participación y el otro de planificación, en la propiedad horizontal como comunidad se pueden aplicar los dos ya que existe control exterior por parte de un administrador con control impartido por la propia comunidad; Como seres humanos y por tanto sociales por naturaleza no es posible evitar la interacción entre nosotros y el entablar relaciones sociales, en esta clase de relaciones suele estar presente el poder de una u otra forma, la falta de poder en algunas personas puede generar problemáticas individuales y en la comunidad.

Para lograr cambios positivos en las relaciones e interacciones, es necesario tener cambios de poder<sup>8</sup>; aplicado a la comunidad de propiedad horizontal, es necesario integrar para poner en práctica el poder logrando beneficios comunales. Montero (2006).

La propiedad horizontal se encuentra al servicio de la sociedad toda vez que permite el desarrollo e interacción de múltiples individuos dentro de una comunidad llamada copropiedad; fijando una serie de normas y parámetros que permiten delimitar conceptos básicos a nivel financiero. Por lo que toda estructura comunitaria requiere de acciones de control, ejecución y proyección por lo que debe emplearse una estructura que le permita ser sostenible a lo largo del tiempo, es así como la planeación financiera constituye el mecanismo para el logro de las metas y constituye una base sólida sobre el desarrollo de la propiedad horizontal, estableciendo la provisión de necesidades a un largo plazo para ser satisfechas, por lo que esta planeación consiste en un conjunto de técnicas

---

<sup>8</sup> CONGRESO DE LA REPÚBLICA, 2016, Julio.

que entrelaza las metas económicas y financieras que se desean alcanzar, teniendo en cuenta medios y recursos que se poseen. López & Flores (2016).

#### **4.4.La planeación financiera**

La planeación financiera es el “conjunto de instrucciones que involucran la proyección de distintas variables como ventas, costos, gastos y activos tomando como origen diferentes estrategias alternativas de producción y mercadotecnia, para posteriormente decidir cómo serán satisfechos los requerimientos financieros pronosticados de lo que ocurrirá”. Estupiñán & Mantilla (2020).

Otro enfoque plantea que la planeación financiera determina flujos de caja futuros, estados financieros proyectados, indicadores, optimización de capital, financiamiento externo y proyección de posibles utilidades, que con todos estos conceptos se proyecta una empresa, en este caso una propiedad horizontal para establecer y planear el futuro financiero que en teoría y práctica nos permitirá definir las estrategias para mejorar la utilización de los recursos que emplea la propiedad horizontal, considerando que su principal fuente de ingreso son las cuotas de administración y un 10% percibe ingresos adicionales por otros conceptos como alquileres de zonas comunes no esenciales, rendimientos y otros conceptos. Bohórquez (2019).

Es importante que existan indicadores de gestión y control en la propiedad horizontal a fin de tener una mirada clara de la estructura financiera y las metas de inversión en activos productivos y consolidación financiera.

Dentro de la planeación financiera, está la planeación a corto plazo y a largo plazo, la primera está comisionada sobre los activos y pasivos menores a un año, teniendo como

punto de partida el capital de trabajo disponible; la segunda se define sobre el contexto de la organización, ritmo de crecimiento de los activos, de las formas de financiación, de las condiciones y variables que permiten el equilibrio económico y financiero del ente. Puente (2017).

La principal herramienta de planeación financiera a parte de la contabilidad general del negocio y sus estados financieros es el presupuesto, el cual permite establecer la existencia o déficit de flujo de efectivo en cada uno de los meses donde se efectuó el diagnóstico anticipado o se prevén los aspectos a ocurrir a nivel financiero, mostrando las entradas y salidas de efectivo estableciendo si la liquidez de la organización es suficiente y determinar cuándo es necesario acudir al financiamiento. Emery, como se citó en Puente, (2017).

*En la revisión teórica sobre la planificación financiera hay una coincidencia al afirmar por parte de los autores, la importancia de esta herramienta administrativa en la gestión empresarial, el cual tiene como objetivo la minimización del riesgo, aprovechamiento de oportunidades y de los recursos económicos, facilitar la toma de decisiones y la proyección estratégica. La planeación financiera comprueba que objetivos, metas y planes son fiables en el contexto empresarial, identificando así las estrategias que se deben implementar para que se logre su cumplimiento. Por lo tanto, esta herramienta puede considerarse el pilar fundamental de la gestión financiera, la cual concluye en el éxito y sostenibilidad empresarial.<sup>9</sup>*

---

<sup>9</sup> **Importance Of Financial Planning As A Management Tool For The Sustainability And Business Growth Of Pyme. Universidad Libre de Colombia.**

Es decir, que se debe tener una planeación organizacional y esto hace referencia al proceso de definir objetivos y estrategias con miras a incrementar los niveles de eficiencia del ente económico, es decir, se busca analizar la situación presente y real para crear un estudio de cambio que me permita llevar a cabo un plan y definir una situación futura deseada para la empresa, para lo cual se realiza un estudio, análisis y evaluaciones de los recursos humanos, tecnológicos, financieros y de mercadeo.

A fin de poder adelantar una correcta planeación organizacional se deben analizar cada una de las fases que intervienen en este proceso, partiendo de un enfoque mediante el cual se busca pensar en forma calculada, utilizando métodos y modelos de análisis y estudios que me permitan definir de manera clara y objetiva el horizonte sobre el cual se pretende llevar a la organización.

En la planeación estratégica se pueden presentar diferentes tipos, tales como:

- Inactiva, hace referencia a buscar aliviar los efectos.
- Reactiva, Consiste en resolver las causas.
- Proactiva, trata de tener un análisis y control anticipado.
- Interactiva, analiza la forma de controlar los eventos futuros que puedan

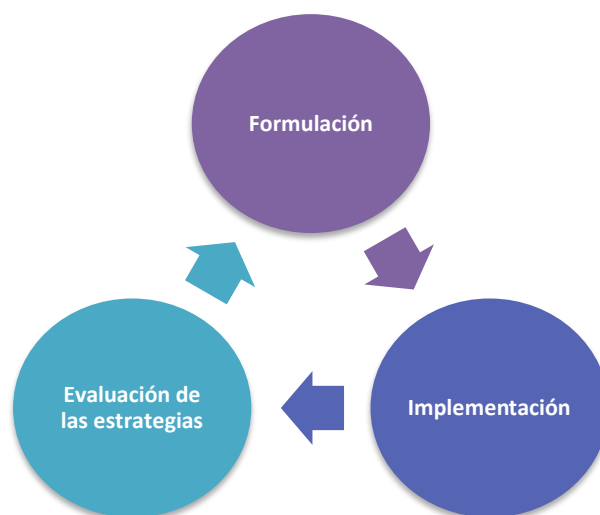
llegar a afectar a la entidad.

Existen diferentes conceptos sobre la metodología de planeación, que de acuerdo con los autores del libro planeación financiera y gestión del valor (Diego Francisco Gutiérrez González y Jairo Gutiérrez Carmona) terminan siendo similares; para Ackoff las formas de hacer planeación pueden ser satisfaciente, óptima y adaptativa, esta última basada en el conocimiento del futuro, el cual se puede clasificar en certeza, incertidumbre e ignorancia. Por otra parte, Hax y Majluf citado por Viñán, definen las formas de hacer

planeación en niveles corporativos y niveles funcionales, no obstante, ambos se encuentran direccionados a la búsqueda de la mejor estrategia de eficiencia de la organización. Viñán (2017).

Como todo proceso debe existir un modelo que permita llevar a cabo una adecuada gestión administrativa, razón por la cual el que más se aproxima para esta investigación corresponde al de planeación estratégica como se indica en la figura 1 a continuación.

Figura 1. Modelo de planeación estratégica



Nota. La figura 1 establece la triangulación necesaria para un modelo de planeación estratégica.

Fuente propia.

*Planeación Estratégica:* La planeación estratégica debe ser el primer paso para el desarrollo de la planeación financiera, el cual debe ser definido con un margen de tiempo de cinco años. El plan estratégico establece disposiciones numéricas y cualitativas, con una estimación real del futuro de la compañía, organizando cada uno de los esfuerzos y propósitos que se requieren para su ejecución. Una vez establecidos, se expresan cuantitativamente, de tal forma que se puedan medir o estimar los resultados y compararlos con las expectativas del plan. Dentro de la planeación estratégica, se deben

incorporar la Misión, Visión y Valores, que configuren una meta ambiciosa pero cumplible (Zapata, Sf).

*Elaboración del presupuesto.* El presupuesto es de suma importancia, el cual se convierte en una herramienta de gestión para realizar una correcta planeación financiera, con el fin de ajustar financieramente los planes y metas de la organización, es decir añadirles o asignarles un valor. Zapata (2017).

*Control y ejecución presupuestal.* El desarrollo de forma eficaz de los procesos de planeación financiera y presupuestal consiste en evaluar los compromisos, metas financieras y estrategias, para establecer si están actuando de acuerdo con lo plasmado en el plan Zapata (2017).

#### **4.5. Estructura de un plan financiero**

Un Plan Financiero es un documento que permite diagnosticar la situación financiera de tu empresa, así como planificar la gestión de los recursos para lograr que sea viable. Es la base para poder desarrollar cualquier estrategia de negocio y una herramienta clave para la administración y dirección de empresas.

Dentro de sus ventajas se tiene:

- Diagnóstico completo de la situación financiera
- Gestión inteligente de los recursos para alcanzar las metas propuestas.
- Conocer la capacidad de endeudamiento.
- Permite identificar los riesgos del proceso de administración de la propiedad horizontal.

La estructura que compone un plan financiero contempla: Estado de Situación Financiera, plan de financiación, estado de resultados, cash flow, plan de tesorería, previsión de ingresos y costes, análisis del punto de equilibrio, indicadores financieros y análisis del riesgo.

#### **4.6. Análisis de la planeación financiera**

El desarrollo de la propiedad horizontal, se ejecuta mediante la gestión administrativa, la cual debe ir acompañada de la estructuración de un plan estratégico, pues esta es la primera herramienta administrativa que permite incrementar la eficacia y eficiencia de los procesos, específicamente la llevada a cabo en el Conjunto Residencial Encanto Reserva de Mosquera, analizando desde la responsabilidad del consejo de administración y del administrador como pilares del desarrollo de la propiedad horizontal en aspectos tales como planeación y aspectos administrativos, cultura y convivencia organizacional, aspectos legales y aspectos financieros.

La responsabilidad de dichos órganos se encuentra definida en la ley 675 de 2001, específicamente en el artículo 51, son funciones del administrador:

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

*1. Convocar a la asamblea a reuniones ordinarias o extraordinarias y someter a su aprobación el inventario y balance general de las cuentas del ejercicio anterior, y un presupuesto detallado de gastos e ingresos correspondientes al nuevo ejercicio anual, incluyendo las primas de seguros.*



2. *Llevar directamente o bajo su dependencia y responsabilidad, los libros de actas de la asamblea y de registro de propietarios y residentes, y atender la correspondencia relativa al edificio o conjunto.*

3. *Poner en conocimiento de los propietarios y residentes del edificio o conjunto, las actas de la asamblea general y del consejo de administración, si lo hubiere.*

4. *Preparar y someter a consideración del Consejo de Administración las cuentas anuales, el informe para la Asamblea General anual de propietarios, el presupuesto de ingresos y egresos para cada vigencia, el balance general de las cuentas del ejercicio anterior, los balances de prueba y su respectiva ejecución presupuestal.*

5. *Llevar bajo su dependencia y responsabilidad, la contabilidad del edificio o conjunto.*

6. *Administrar con diligencia y cuidado los bienes de dominio de la persona jurídica que surgen como consecuencia de la desafectación de bienes comunes no esenciales y destinarlos a los fines autorizados por la asamblea general en el acto de desafectación, de conformidad con el reglamento de propiedad horizontal.*

7. *Cuidar y vigilar los bienes comunes, y ejecutar los actos de administración, conservación y disposición de estos, de conformidad con las facultades y restricciones fijadas en el reglamento de propiedad horizontal.*

8. *Cobrar y recaudar, directamente o a través de apoderados cuotas ordinarias y extraordinarias, multas, y en general, cualquier obligación de carácter pecuniario a cargo de los propietarios u ocupantes de bienes de dominio particular del edificio o conjunto, iniciando oportunamente el cobro judicial de las mismas, sin necesidad de autorización alguna.*

*9. Elevar a escritura pública y registrar las reformas al reglamento de propiedad horizontal aprobadas por la asamblea general de propietarios, e inscribir ante la entidad competente todos los actos relacionados con la existencia y representación legal de la persona jurídica.*

*10. Representar judicial y extrajudicialmente a la persona jurídica y conceder poderes especiales para tales fines, cuando la necesidad lo exija.*

*11. Notificar a los propietarios de bienes privados, por los medios que señale el respectivo reglamento de propiedad horizontal, las sanciones impuestas en su contra por la asamblea general o el consejo de administración, según el caso, por incumplimiento de obligaciones.*

*12. Hacer efectivas las sanciones por incumplimiento de las obligaciones previstas en esta ley, en el reglamento de propiedad horizontal y en cualquier reglamento interno, que hayan sido impuestas por la asamblea general o el Consejo de Administración, según el caso, una vez se encuentren ejecutoriadas.*

*13. Expedir la paz y salvo de cuentas con la administración del edificio o conjunto cada vez que se produzca el cambio de tenedor o propietario de un bien de dominio particular.*

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

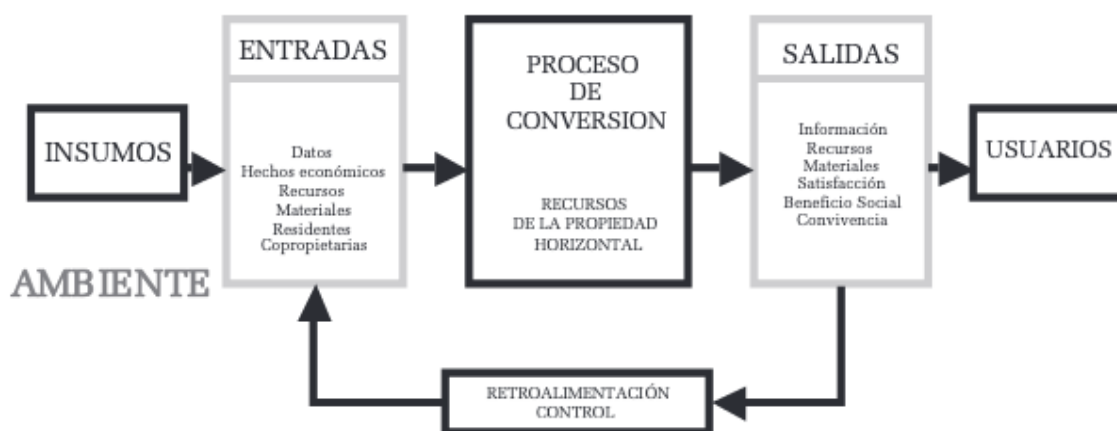
*PARÁGRAFO. Cuando el administrador sea persona jurídica, su representante legal actuará en representación del edificio o conjunto.*

Los numerales 6 al 8 refieren a la custodia, gestión y control de los movimientos financieros de la copropiedad son responsabilidad del administrador y por ende es el

órgano encargado de buscar la efectividad en la utilización de los recursos y la generación de valor al interior de la copropiedad.

Para analizar los conjuntos residenciales primero se debe entender, que la propiedad horizontal es una organización adscrita como un sistema abierto, según lo define Solano y Sánchez (2008), como se indica a continuación:

Figura 2. Las organizaciones de propiedad Horizontal como sistema



Nota. La figura 2 muestra las relaciones de entradas y salidas de un sistema de propiedad horizontal; Solano y Sánchez (2008)

De acuerdo con la figura 2, es posible determinar que según se gestionen y administren los recursos de la copropiedad, la percepción del copropietario puede llevar a una mejor valoración de su conjunto como unidad de vivienda; esto permite sinergias de inversión cuyo fin es de valorizar y mantener la calidad de vida de sus habitantes, es así como el administrador que ejerce la función de representante legal únicamente administra las zonas comunes, la gestión que se lleve sobre estas áreas es la misma que repercute sobre la valorización de las áreas privadas.

#### 4.7. Análisis DOFA

Esta herramienta permite realizar el diagnóstico interno y externo de la muestra de estudio mediante un análisis de características específicas de la copropiedad en razón a sus factores internos y externos sobre la gestión administrativa, y la estructuración de planeación financiera.

Figura 3. Componentes DOFA



Nota. La figura 3 muestra los componentes de diagnóstico resultantes mediante metodología DOFA.

Fuente Propia.

#### Análisis Interno

Una vez realizado el análisis de los factores externos que afectan a la copropiedad, es importante conocer no solamente la parte organizacional, sino también, su estructura financiera, es decir, su desarrollo interno a fin de tener un panorama más amplio en datos numéricos del desarrollo que ha tenido la copropiedad.

#### **4.8.Presupuesto financiero y su importancia**

La elaboración de un presupuesto permite a las organizaciones administrar adecuadamente sus ingresos y egresos, de tal manera que estas cuenten con los instrumentos necesarios para alcanzar sus metas a corto, mediano y largo plazo.

El principal objetivo de un presupuesto es brindar a la organización un panorama financiero actualizado que facilite la toma de decisiones y fomenta el crecimiento en su gestión y la optimización del capital disponible. Además, permite que las mismas se preparen para hacerle frente a los posibles cambios que puedan surgir en el tiempo.

#### **4.9.Aportes del investigador**

Los aportes dados por los investigadores comprenden:

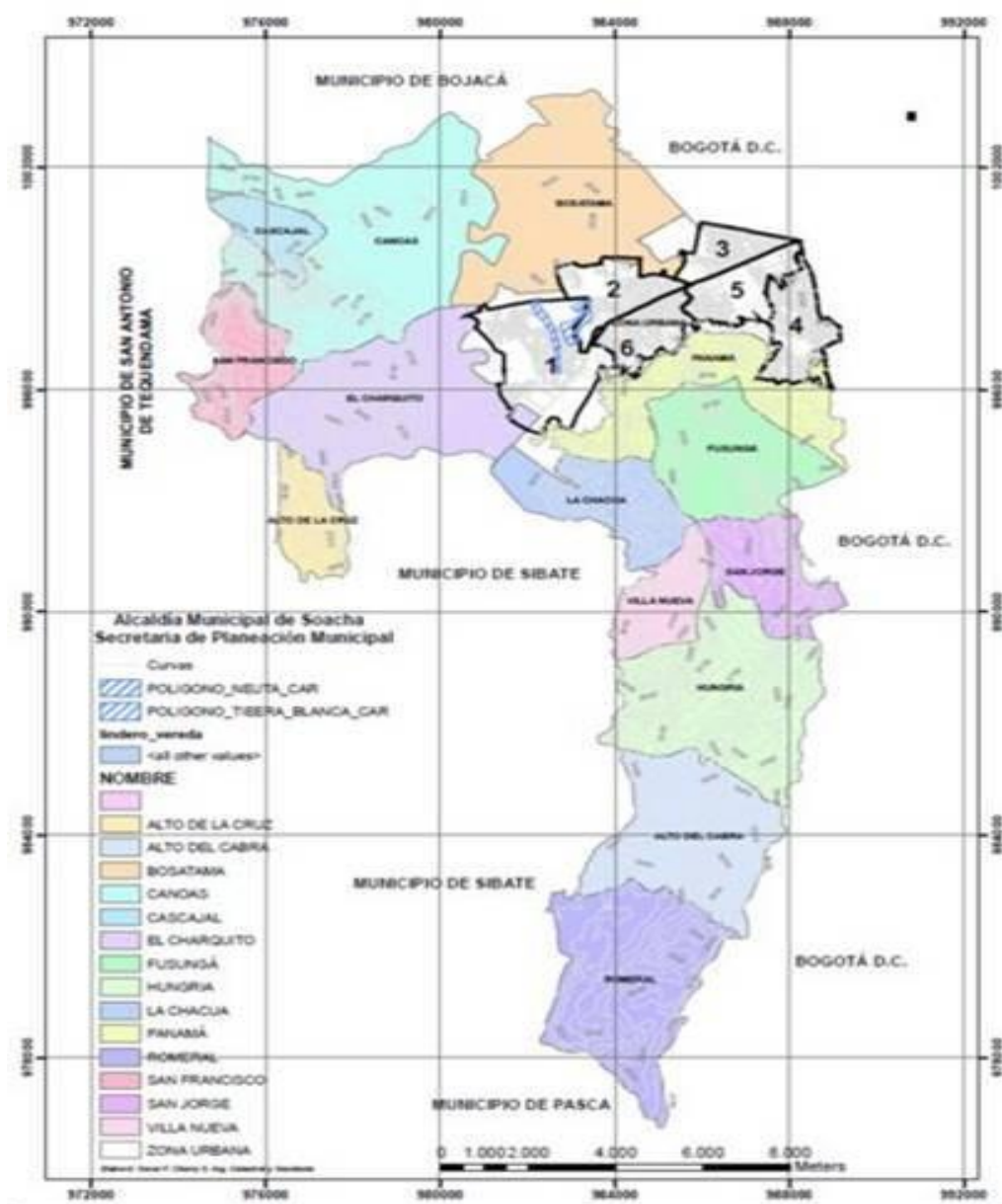
- Actualmente existen muchas problemáticas que giran a la gestión administrativa de la propiedad horizontal, una de esta clave se basa en la planeación financiera; este concepto es muy importante dado que permite la planeación en todos los niveles en función de metas a nivel operativo, administrativo y financiero; según lo anterior estas desviaciones pueden ser ajustadas si se consideran proceso de planeación y trazabilidad de estos mediante indicadores de gestión.
- La planeación financiera es una estrategia para la toma de decisiones que permite de manera preventiva llevar a cabo el desarrollo presupuestal de la propiedad horizontal considerando imprevistos y el comportamiento del flujo de caja de entrada y salida en la propiedad horizontal.

- El mejoramiento continuo es hoy día un método que orienta a las organizaciones a obtener resultados positivos de cualquier índole.

## 5. Marco Geográfico

Ciudad Verde se encuentra ubicado en el municipio de Soacha, pertenece a la comuna 3 la Despensa y representa el 14,54% del total de este municipio<sup>20</sup>.

Figura 4. Mapa político del Municipio de Soacha (Colombia).



Nota. La figura 4 refiere la ubicación de la población de estudio; Alcaldía Municipal de Soacha, Cundinamarca.

## **6. Línea de investigación**

Para el trabajo monográfico titulado “DISEÑO DE UNA PROPUESTA FINANCIERA EN LA PROPIEDAD HORIZONTAL, COMO MECANISMO DE CONTROL, MEDICIÓN, SEGUIMIENTO Y CREACIÓN DE VALOR, EN CIUDAD VERDE-SOACHA “conforme a las líneas de investigación definidas por la Facultad de Ciencias Económicas y administrativas en la maestría gerencia financiera y tributaria se encuentra ubicado en la línea de investigación Gestión de las organizaciones.



## **7. Diseño metodológico**

### **7.1. Tipo de investigación**

De enfoque descriptiva con enfoque mixto en el cual se emplean técnicas de análisis cualitativas y cuantitativas para presentar los resultados de la investigación. Hernández (2014).

### **7.2. Población y muestra de estudio**

La población corresponde a los conjuntos de propiedad horizontal que componen el megaproyecto Ciudad Verde.

La muestra de estudio se seleccionó de manera no probabilística por conveniencia, dado que la investigación se enfoca en Ciudad Verde, por razones de logística y consecución de la información se tomarán 3 conjuntos de propiedad horizontal para el estudio.

Estos conjuntos son:

Conjunto 1: Conjunto residencial Manzanilla.

Conjunto 2: Conjunto residencial Pomarrosa.

Conjunto 3: Conjunto residencial Begonia.

Dentro del Aval se cuenta con la autorización para realizar el proceso con el conjunto Ciprés, sin embargo, la información aportada de esta copropiedad no es la necesaria para realizar el proceso, por cuanto se desconoce el presupuesto y otros elementos necesarios.

### **7.3.Herramientas de recolección de datos**

Las herramientas empleadas para dar cumplimiento a este ítem comprenden:

#### **Fuentes primarias**

- Diseño de entrevista: Está dirigida a administradores de los conjuntos de estudio, la cual tiene como objetivo identificar aspectos de planeación, gestión administrativa que usan los administradores para llevar a cabo el control administrativo (ver anexo 1).

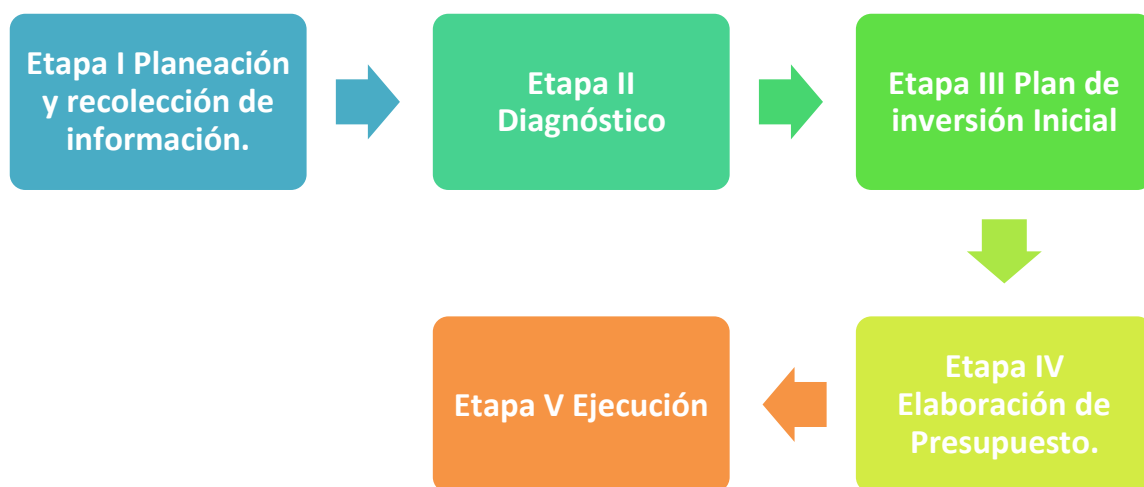
#### **Fuentes secundarias**

- Estado situación financiera 2021 y 2022 comparativo.

## 8. Resultados

En el concepto de las investigadoras y conforme a las teorías analizadas para determinar correctamente el proceso para diseñar una propuesta financiera en la propiedad horizontal, como mecanismo de control, medición, seguimiento y creación de valor, en Ciudad verde – Soacha, se requiere abordar 5 etapas:

Figura 5. Etapas metodológicas para diseño plan financiero



Nota. La figura 5 describe las etapas del proceso metodológico diseñado para el estudio. Fuente propia.

Con el fin de buscar mecanismos y estrategias mejora en las tres copropiedades, se precisó y acordó ejecutar hasta la etapa IV, realizando recomendaciones generales para la etapa el proceso de ejecución, el cual compete a la administración, posterior a la asamblea aprobación de la asamblea, ya que será en reunión de copropietarios que se determinen los costos de administración y los gastos a emplear.

El proceso de planeación y recolección de la información corresponde a la solicitud de documentos e información en los campos financieros, administrativos, operativos y de normatividad requeridos para elaborar el informe diagnóstico y poder necesaria para el proceso de planeación financiera de Begonia, pomarroza y Manzanilla, esta etapa tiene como objetivo acceder a toda la documentación necesaria para poder diseñar la propuesta de un plan financiero de las copropiedades Manzanilla, Begonia y Pomarroza.

En esta etapa se requirió a los conjuntos la siguiente información:

1. Reglamento de propiedad Horizontal
2. Manual de Políticas Contables
3. Manuales de Procesos y Procedimientos
4. Actas de Asamblea de los últimos dos años
5. Actas de Consejo de Administración
6. Presupuesto vigencia 2021 y ejecución presupuestal
7. Estados Financieros con corte 2022

Estos documentos permitirán realizar el diagnóstico de las copropiedades a fin de determinar en todos los aspectos que afectan un plan financiero cuáles son los aspectos que requieren mejora inmediata.

Establecer el diagnóstico preliminar como una guía para el proceso del diseño de una propuesta financiera en la propiedad horizontal, como mecanismo de control, medición, seguimiento y creación de valor, en Ciudad verde – Soacha, mediante la identificación parámetros en las áreas organizacional, financiera y legal a fin de establecer la situación actual de las copropiedades, Begonia, Manzanilla y Pomarroza, así como determinar las políticas de dirección y administración actuales en cual manejo, uso

y control de los recursos.

Para la elaboración del diagnóstico se realizaron entrevistas para conocer la naturaleza de cada copropiedad, es decir, definir si son mixtas, comerciales o residenciales para conocer los aspectos que afectan el desarrollo del proyecto de presupuesto que se llevará a la asamblea.

A continuación, se presenta en la figura 3, un ejemplo de presupuesto; en este caso, se ilustra un presupuesto de 2019 realizado por la constructora que incluye la gestión del administrador y los recursos necesarios para la administración de la copropiedad, no obstante, se evidencian falencias desde el proceso de entrega que evidencia la falta de gestión y planeación financiera, por cuanto:

Conforme al presupuesto entregado por la constructora se evidencia que existen falencias, ya que este presupuesto no contempla los mantenimientos mínimos que requiere la propiedad horizontal en cuantos, a sus activos fijos, si no que contempla únicamente los gastos de administración, como se evidencia a continuación:

Tabla 1. Presupuesto Entregado por Constructora

CONCEPTO	PRESUPUESTO 2019	
	MENSUAL	ANUAL
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>		
CUOTAS DE ADMINISTRACIÓN	48.086.000,00	577.032.000
<b>TOTAL INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>48.086.000,00</b>	<b>577.032.000,00</b>
<b>EGRESOS</b>		
<b>HONORARIOS Y SERVICIOS</b>	<b>4.300.000,00</b>	<b>51.600.000,00</b>
HONORARIOS REVISORIA FISCAL	700.000	8.400.000
HONORARIOS CONTABILIDAD	1.300.000	15.600.000
HONORARIOS ADMINISTRACION	2.300.000	27.600.000
<b>SERVICIOS</b>	<b>38.477.440,00</b>	<b>462.089.280,00</b>
VIGILANCIA	23.463.100	281.557.200
ASEO	7.145.140	86.101.680
ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO	742.000	8.904.000
ENERGIA ELECTRICA	7.000.000	84.000.000
TELEFONO -INTERNET	127.200	1.526.400
<b>DIVERSOS</b>	<b>1.400.000,00</b>	<b>16.800.000,00</b>
PAPELERIA	200.000	2.400.000
ELEMENTOS DE ASEO	1.200.000	14.400.000
<b>TOTAL EGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>55.643.278,71</b>	<b>530.489.280,00</b>
<b>TOTAL INGRESOS MENOS EGRESOS</b>	<b>7.557.278,71</b>	<b>- 46.542.720,00</b>

Nota. La tabla 1 corresponde a un presupuesto para ser ejecutado por parte del administrador. Fuente propia.

En dicho presupuesto se puede evidenciar que no se consideran los ítems relacionados con otros ingresos como el uso de parqueaderos y salones sociales.

Es decir, que desde la estructura financiera dada por la constructora se presentaron falencias que van en contravía de una buena gestión, análisis e interpretación de la copropiedad, por lo que debe analizar la situación real de esta copropiedad.

### **8.1. Diagnóstico financiero, administrativo y operativo**

Para la realización del diagnóstico se realizó una caracterización de aspectos claves en la gestión administrativa de los conjuntos partiendo de su ubicación, enfoque estratégico, políticas contables y financieras entre otros.

#### ***8.1.1. Caracterización geográfica***

- **Conjunto residencial Manzanilla**

El Conjunto Residencial Manzanilla está ubicado en el macroproyecto de Ciudad Verde en el municipio de Soacha (Cundinamarca) sobre carrera 30 # 36-309; consta de 20 torres equivalentes a 480 apartamentos con un área promedio de 46 m<sup>2</sup>. Cuenta con servicios de Aseo comunal, bicicletero comunal, parqueaderos visitantes, parqueaderos comunales, parques infantiles, salón comunal, seguridad comunal y zonas verdes.

Figura 5. Conjunto residencial Manzanilla.



Nota. La figura 5 muestra la ubicación y composición del conjunto Manzanillo. Tomado de [miciudadverde.com](http://miciudadverde.com).

No se tiene información sobre aspectos estratégicos del conjunto como visión, misión y políticas de gestión administrativa del conjunto.

La gestión de cobro por concepto de administración y otros servicios se realiza mediante consignación electrónica en cuenta bancaria de ahorro a Bancolombia y recibo en efectivo en oficina de administración, esta información fue proporcionada por la administradora del conjunto. El contador es contratado por servicios para preparación de cierres contables.

El conjunto cuenta con una administradora y personal de planta para labores de mantenimiento de áreas comunes.

- **Conjunto residencial pomarrosa**

El Conjunto Residencial pomarrosa está ubicado en el macroproyecto de Ciudad Verde en el municipio de Soacha (Cundinamarca) en la carrera 38 # 13-126 Soacha, se compone de 320 unidades

Figura 6. Conjunto Pomarrosa



Nota. La figura 5 muestra la ubicación y composición del conjunto Pomarrosa. Tomado de [miciudadverde.com](http://miciudadverde.com).

Gestión de recaudo: Para el recaudo de la cuota de administración, así como de otras obligaciones, la propiedad horizontal tiene a disposición de los residentes el siguiente mecanismo de pago electrónico.

Figura 7. Sistema de recaudo conjunto pomarrosa



*Pagos seguros en línea con cualquier entidad bancaria*



*Mi pago amigo del banco Caja Social*



*Pago por ventanilla en cualquier sucursal con tu tarjeta de recaudo*

Nota. La figura 7 refiere a los métodos de pago para recaudo del conjunto Pomarrosa. Tomado de <https://conjuntopomarrosa.wixsite.com/>.

El enfoque estratégico elaborado es del 2017; la propiedad horizontal tiene como ejes los siguientes aspectos:



Tabla 2. Caracterización estratégica del conjunto Pomarrosa

Enfoque	Alcance
Misión	La misión del Conjunto Residencial Pomarrosa es de propender por la convivencia respetuosa, tolerante, equitativa y armoniosa, entre todos los residentes, fundamentados en la normatividad vigente y nuestro reglamento interno de convivencia, con el fin de aunar en la construcción de una sociedad integral.
Visión	La visión del Conjunto Residencial Pomarrosa es constituirse en un ejemplo en desarrollo organizacional, consiguiendo mejorar ostensiblemente la estética y conservación locativa del conjunto, convirtiéndose en un modelo para el Megaproyecto Ciudad Verde y para el Municipio de Soacha. Gestionar eficientemente los recursos comunes del Conjunto Residencial Pomarrosa de tal manera que redunden en bienestar de todos los residentes y copropietarios.
Objetivos estratégicos	Fomentar la sana convivencia entre los residentes del Conjunto, fundamentándose en el respeto y la comunicación con los demás en busca de un ambiente saludable. Mejorar ostensiblemente las instalaciones locativas del conjunto, propendiendo por una mejor condición de vida de los residentes. Promover el cumplimiento de la reglamentación en propiedad horizontal, así como el reglamento interno de convivencia, generando una cultura de autorregulación para mejorar la convivencia.

Nota. La tabla 2 presentada describe el enfoque estratégico del conjunto Pomarrosa. Tomado y adaptado de administración conjunto Pomarrosa

La estructura administrativa de la propiedad está conformada por:

Consejo de administración

Presidente-secretaria y 5 voceros

Administración: 1 administradora y contadora.

Comité de convivencia: 3 representantes de aptos.

Actualmente no se cuenta con:

- Manual de políticas contables
- No tienen manual de tesorería
- No tienen manual de compras
- No tienen Manual Contratación

- No tienen procedimientos para reembolso de caja menor

Al revisar el enfoque estratégico definido en la página web del conjunto, se pudo constatar que este se encuentra desactualizado y el personal de mantenimiento es contratado a través de un tercero que provee servicios de mantenimiento de áreas comunes, verdes, aseo entre otros.

- **Conjunto residencial begonia**

El Conjunto Residencial Begonia está ubicado en el macroproyecto de Ciudad Verde en el municipio de Soacha (Cundinamarca) cerca de la Av. Potrero Grande, carrera 32 #17-198. Cuenta con 13 torres que conforman 312 apartamentos cuya área promedio de construcción es de 50 m<sup>2</sup>.

Figura 8. Conjunto residencial Begonia



Nota. La figura 5 muestra la ubicación y composición del conjunto Begonia. Tomado de micidadverde.com.

No se tiene información sobre aspectos estratégicos del conjunto como visión, misión y políticas de gestión administrativa del conjunto.

La gestión de cobro por concepto de administración y otros servicios se realiza mediante consignación electrónica en cuenta bancaria de ahorro a Banco Bogotá y recibo en efectivo en oficina de administración, esto según datos proporcionados de la

administración. El contador es contratado por servicios para preparación de cierres contables.

El conjunto cuenta con una administradora y personal de planta para labores de mantenimiento de áreas comunes.

### ***8.1.2. Caracterización contable y financiera***

A nivel contable y financiero es importante anotar que estos conjuntos residenciales son administrados por una empresa de servicios a propiedad horizontal.

Presenta sistema contable básico desarrollado a la necesidad de contar con PUC en función de los movimientos contables base del conjunto; se tiene una guía básica para compras, tesorería y manejo de caja menor como se describe a continuación:

Compras:

Existen manuales que definen el alcance de procesos y subprocesos necesarios para adquirir activos tangibles e intangibles, así como los alcances normativos que regulan la gerencia de una propiedad horizontal; a su vez contiene las definiciones y asignaciones de roles según el área de desempeño.

Dentro de las reglas aplicables se tienen:

Compras de bienes de consumo y la contratación de servicios: beneficios y calidad de estos, garantía y post servicio, mediante factura (orden de compra, trabajo, arriendo, validación de contratación)

Nota: aplica a montos superiores a dos (2) SMLV.

- El conjunto diseña la planeación de las compras para su posterior consecución.

- Los bienes de consumo responden a las demandas internas según la priorización e importancia en el proceso.

Los responsables de la adquisición de bienes y servicios debido a su intervención en cualquiera de las etapas del contrato, por concepto de negociación, decisión, celebración, administración, ejecución y control, autorización del pago y liquidación:

Ordenador de gastos, autoriza y ordena el pago a terceros

Tabla 3. Ordenador del gasto y monto autorizado

<b>ORDENADOR</b>	<b>HASTA</b>
Administrador	6 SMMLV
Consejo de Administración	20 SMMLV

Nota. La tabla 3 refiere a los criterios relacionados con montos y ordenador el gasto del conjunto Begonia. Fuente propia.

Los recibos de cobro de servicios públicos serán objeto de ordenación del gasto por parte del Administrador, cualquiera sea su cuantía.

Aquí el administrador ordena el gasto en función de la autorización para la compra de bienes y servicios según plan de compras.

En cuanto a la negociación, en esta etapa se definen todas las condiciones para la adquisición de bienes y servicios de acuerdo con las políticas del Conjunto, la cual corre a cargo del ordenador del gasto. En este proceso existe un código de ética

En cuanto al presupuesto este se convierte en la guía de priorización de las compras y pagos.

En el manual de tesorería se tienen los siguientes principios:

Los ingresos provenientes de cuota de administración se derivan de la cancelación de las cuotas de Administración de los propietarios de la Copropiedad, además de los valores que se generan por concepto de: cuotas extraordinarias, de las multas, sanciones, intereses de mora y rendimientos financieros. En cuanto a los ingresos ocasionales son el resultado de eventos, realizados dentro y para el bienestar de la copropiedad, como rifas, bingos, bazares, etc. En este punto los recaudos que genere la copropiedad por servicios en los que sirva de intermediario entre el copropietario y el proveedor se registraran como ingresos recibidos para terceros sin que esto afecte el resultado de actividades de del conjunto, afectando los siguientes movimientos.

Recursos del capital: Se derivan de recaudos los cuales van a la cuenta de Ahorros del conjunto; estas son manejadas según criterios normativos.

En cuanto a las autorizaciones que todos los pagos que deba realizar serán ejecutados a través de la oficina de Administración en efectivo, previo cumplimiento de los requisitos que se establecen para cada caso en lo concerniente a autorizaciones y soportes; Las firmas válidas ante los bancos para la rúbrica de talonarios y aspectos de representación, serán autorizadas por el Presidente y Tesorero del Consejo de Administración, con la delegación del Consejo de Administración y el Representante Legal Ídem para los cambios de firmas, a menos que el consejo de administración quiera delegar dicha función exclusivamente al representante legal.

Las delegaciones para el manejo de las cajas menores serán hechas por el Consejo de administración, a través de memorando dirigido al funcionario delegado y con copias para tesorería, revisoría y contabilidad. Obviamente, la información también deberá hacerse llegar a los posibles usuarios de la caja menor.

En cuanto a la caja general y la acción ejecutiva son de responsabilidad de las Administraciones.

Todos los registros financieros se realizarán por medio del software de contabilidad que facilite el contador contratado por la Copropiedad o el que adquiera la copropiedad.

En cuanto a la caja menor su manejo cubre las demandas menores hasta de 7 SMMLV; puede ser modificado; al igual que los egresos correspondientes a compras menores para lo cual se registran datos como cedula, nombre y fecha mediante denominación en letras y números.

Para legalizar se anexa soportes de la compra (factura) para la devolución, para transportes como taxis u otros, es el administrador quien autoriza.

Ahora bien, los reembolsos de caja menor deben registrarse en una planilla y estar diligenciados previa autorización del administrador.

El revisor fiscal contrasta soportes de reembolsos y emite informe de aprobación.

En cuanto al cierre de mes, es función del contador presentar el informe de cuentas por cobrar y pagar, así como la facturación derivada de estos procesos.

La oficina de Administración será encargada del control de los buenos oficios que en materia de cobranzas se pueda desarrollar. En esta gestión la oficina de Administración contará con el respaldo y asesoría del Consejo de Administración.

Condiciones de recaudo:

Días de vencimiento:

De 1 a 30 Llamada telefónica – Correo electrónico

De 31 a 60 Comunicación escrita mediante correo electrónico

De 61 en adelante - Oficio de aviso de Paso a cobro jurídico

En cuanto a los egresos se tiene:

- a. La Administración tiene la facultad de ordenar los gastos de caja menor y para las demás situaciones hasta los 10 SMMLV.
- b. Por el Consejo de Administración, para activos o suministros hasta (30) smlv.
- c. Por la Asamblea General, para toda adquisición por más 20 smlv, según estatutos.

6.2. Aunque los gastos puedan generarse o causarse en cualquiera de las dependencias de la copropiedad, su contabilización y/o causación se tramitará a través de un documento cierto (facturas, o Documento equivalente, exclusivamente).

La Administración tendrá la responsabilidad de tramitar tales facturas o Documento equivalente a la mayor brevedad posible, como también de no tramitar y devolver a la dependencia emisora todo documento que se halle incompleto o mal diligenciado, con un memorando en el cual se llame la atención sobre las deficiencias del diligenciamiento realizado. Los documentos equivalentes, como las facturas, deben remitirse a la Administración acompañadas de los documentos que les sirven de soporte. Lo anterior permite identificar falencias asociadas a falta de trazabilidad de los procesos contables, dado que a nivel financiero no se evidenció algún mecanismo o política para su intervención.

#### ***8.1.2.1. Sistema contable y financiero***

Las tres copropiedades cuentan con un sistema contable llamado SISCO, cuyo administrador y dueño es ADMINSYS LTDA. Este software es específico para

copropiedades, por lo que es de fácil manejo tanto para el contador, revisor fiscal como para el administrador.

#### ***8.1.2.2. Plan de inversión inicial***

El objetivo de esta etapa es Identificar las inversiones o gastos necesarios para que la copropiedad pueda mantenerse y cubrir su objetivo principal que es la conservación de las zonas comunes, este plan de inversión inicial es el punto de partida para elaborar el presupuesto que se deberá justificar ante la asamblea general de copropietarios, para lograr la aprobación. Para ello se requiere: Conocer los presupuestos actuales que tiene cada copropiedad-Determinar la existencia de análisis de cotizaciones o informes que definan los gastos necesarios de una copropiedad tanto en mantenimiento como en otros aspectos legales-Identificar los aspectos pendientes por incluir en los presupuestos.

#### ***8.1.2.3. Inversiones***

##### **8.1.2.3.1. Presupuesto**

Las inversiones son variables en la propiedad horizontal, sin embargo, como todo ente económico sus gastos se dividen en fijos y variables, así como sus ingresos



Tabla 4. Cuentas del presupuesto

INGRESOS	
Cuotas de administración	Ingresos Fijos
Descuentos pronto pago	
Fondo de imprevistos	
Parqueadero carro	
Parqueadero Moto	
Explotacion areas comunales	
Salon Comunal	Ingresos Variables
Intereses por Mora	
Recuperaciones	
Rendimientos	
Tags de Ingreso	
Aprovechamientos	
Ajuste al peso	

Nota. La tabla 4 presentada corresponde a la estructura de cuentas que integran un presupuesto. Fuente propia.

Dentro de los ingresos fijos, se encuentra la explotación de áreas comunes, zona que es empleada por algunos conjuntos para otorgar el usufructo a tiendas, jardines, droguerías u otras actividades comerciales que generar un canon mensual significativo en el presupuesto que ayuda a amortiguar la cuota de administración, no obstante, es importante que las copropiedades evalúen las características tributarias, ya que la explotaciones de zonas comunes podría dar lugar a el compromiso de facturar IVA, ser declarantes de renta y complementarios, inclusive de algunos impuestos de orden municipal.

Algunos conjuntos caen en el error de presupuestar ítems que son variables y que por ende no deberían hacer parte de la proyección presupuestal.

A nivel general se estima que los gastos de las copropiedades se clasifican en los siguientes rubros,

Tabla 5. Estructura de gastos

<b>GASTOS</b>	
HONORARIOS	Fijos
SEGUROS	
SERVICIOS	
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	
DIVERSOS	Variables
FINANCIEROS	

Nota. la tabla 5 presentada corresponde a la estructura de cuentas que integran un presupuesto. Fuente propia.

Los mantenimientos son parte fundamental de la copropiedad pues garantizan la conservación de las zonas comunes, sin embargo, son variables por cuanto puede llegar a presentarse mantenimientos correctivos.

Al analizar las tres copropiedades se identificó la siguiente estructura en cuanto a gastos.

Tabla 6. Estructura de gastos

<b>GASTOS</b>	<b>MANTENIMIENTO Y REPARACIONES</b>	<b>DIVERSOS</b>
<b>HONORARIOS</b>	Zonas comunes	Gastos Asamblea
Contabilidad	Mantenimiento de Jardín	Elementos de Aseo
Revisoria Fiscal	Mantenimiento de motobomba	Elementos de cafetería
Administración	Mantenimiento Tanques, lavado y desinfección	Útiles, papelería y fotocopias
<b>SEGUROS</b>	Fumigaciones	Talonarios
Poliza y Avalúo	Reparaciones locativas	Avisos Portería
<b>SERVICIOS</b>	Equipo de Computo	Combustibles
Servicio de aseo	Muebles y Enseres	Carnet Parqueaderos
Servicio de vigilancia	Mantenimiento Puertas	Taxis y buses
Software contable	Mantenimiento Extintores	Celebraciones y eventos
Acueducto, alcantarillado	Mantenimiento Cubiertas	Sistema de gestión y Protección de Datos
Energía	Mantenimiento Aguas negras	Ajuste al peso
Telefono	Mantenimiento Parqueaderos	<b>FINANCIEROS</b>
Gastos Caja menor	Mantenimiento bajantes y canales	Gastos bancarios
	Mantenimiento Camaras de video	Impuestos Asumidos
	Mantenimiento Red Contra Incendio	Costas y Procesos Judiciales
	Ascensores	Costas y Gasts de ejercicios anteriores
	impermeabilizacion	<b>FONDO DE IMPREVISTOS</b>
	Emergencia Sanitaria	
	Instalaciones electricas y Luminarias	

Nota. La tabla 6 muestra la estructura de gastos existente en las copropiedades. Fuente Propia.

#### **8.1.2.3.2. Análisis de Gastos**

Los costos más significativos de la copropiedad se encuentran representados en ASEO Y VIGILANCIA teniendo entre ambos el 61% del total del presupuesto, por cuanto ambos contratos tienen la característica de emplear personal y tener un incremento automático en enero de cada año, según lo que incremente el salario mínimo mensual, esto lleva a que las copropiedades en algunas ocasiones pasen por alto detallar los gastos reales y necesario para la conservación de las áreas comunes, sin mencionar que como algunos gastos son cada 5 años como lo es la impermeabilización de cubiertas y fachas, entonces no generan la proyección presupuestal para evitar las cuotas extraordinarias y realizar una apropiación anual de dichos gastos.

#### **8.1.3. Caracterización operativa**

A nivel operativo no se cuenta con un programa de ejecución o de seguimiento en especial a las tareas de mantenimiento de las propiedades horizontales; sin embargo, se pudo evidenciar un cuadro estandarizado de actividades como se indica a continuación:

Tabla 3. Cuadro de mantenimiento operativo conjuntos residenciales

MANTENIMIENTOS		
Tipo de mantenimiento	Periodicidad según normatividad	Norma que define obligatoriedad
Bombas y equipos de presión	Cada 2 meses	Decreto 1072 de 2015
Lavado de Tanques	2 veces al año	Resolución 738 de 2018
Canales y Bajantes	2 veces al año	NTC 1500 Código colombiano de instalaciones hidráulicas y sanitarias
Circuito Cerrado de TV	Existen 2 tipos de mantenimiento; Uno correctivo, que es en función de las averías que ocurren en el sistema bajo la exigencia de un tiempo de respuesta adecuado y otro preventivo que se realiza de acuerdo con reportes diarios de estabildades funcionales que ameriten inspección.	
Cubiertas	2 veces al año	NTC 1500 Código colombiano de instalaciones hidráulicas y sanitarias
Cajas de Aguas Negras	Realizar dos tipos de mantenimiento, uno denominado preventivo donde las labores, se desprenden a partir de la situación de la vivienda de cada usuario y el mantenimiento correctivo que se denomina el conjunto de trabajos necesarios a ejecutar para corregir algún problema que se presente dentro del funcionamiento de las estructuras.	
Cerca eléctrica	2 veces por año	Anexo general del rete, resolución 90708 de agosto 30 de 2013
Equipos de Computo	1 vez por año	Resolución 0990 de 2008 emitido por el ministerio de industria y comercio
Extintores	1 vez por año	Norma técnica colombiana -NTC2885

Nota. La tabla 3 describe las líneas de mantenimiento que hace parte de la gestión de la administración de una propiedad horizontal; Tomado de empresa administradora conjuntos Manzanilla, Pomarrosa y Begonia.

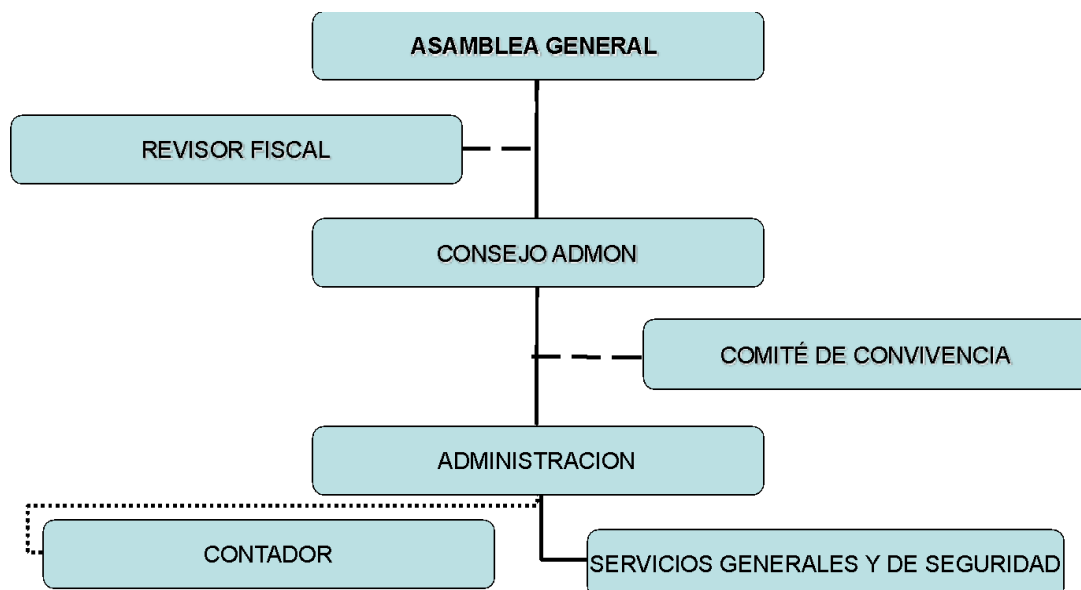
### 8.1.3.1. Logos corporativos



### 8.1.3.2. Organigrama

Para las tres copropiedades aplica el mismo organigrama, siendo el siguiente,

Figura 6. Organigrama copropiedades



Nota. Se describe en la figura 6 la estructura organizacional de las copropiedades. Tomada de documento interno de la administradora de copropiedad.

### ***8.1.3.3. Entes de Control***

Las propiedades horizontales analizadas, son de naturaleza residencial, por lo que su única obligación radica fundamentalmente en:

Solicitar la representación legal, ante la Alcaldía, específicamente secretaria de gobierno de Soacha. Reportar la Información Exógena ante la DIAN y ser agente de retención a título de renta. Por lo que, a falta de entes de control, no sería impreciso manifestar que la propiedad horizontal es la tierra de nadie, lo cual facilita la falta de interés en capacitarse, gestionar la propiedad horizontal como una empresa, por quienes ejercen en órganos de administración y control dentro de este tipo de entidades. Sin embargo, podemos acotar los siguientes aspectos a nivel legal, administrativo y tributario

Tabla 7. Marco legal, tributario y administrativo

ASPECTOS LEGALES Y DE CUMPLIMIENTO		
DOCUMENTO	NORMATIVIDAD	ENTIDAD DE INSPECCION Y VIGILANCIA
Contratos	Legalidad de los procesos	Consejo de Administracion y asamblea
Mantenimientos y Bitacoras	Variable según concepto, ver anexo.	Ministerio de Salud y proteccion social, entre otros.
Sistema de Gestion en Salud y Seguridad en el Trabajo	Ley 1523 de abril de 2012, y Decreto 1072 de 2015, Resolución 1111 marzo 27 de 2017.	Ministerio de Trabajo
Tratamiento de Datos Personales	Ley 1582 de 2012 - Ley 1266 de 2008 - Ley 79 de 1993	Superintendencia de Industria y Comercio (SIC)
Licencia	Ley 603 de 2000, sobre derechos de autor.	Superintendencia de Industria y Comercio (SIC)
Póliza de Zonas Comunes	Ley 675 de 2001	Asamblea Aseguradora
Seguridad social	Concepto 12887 de 2015 emitido por la DIAN y decreto 1273 del 2018: Pago de la seguridad social para trabajadores independientes donde deberá estar afiliado obligatoriamente a los sistemas generales de seguridad social en salud, pensiones y ARL y la parte contratante deberá	DIAN/UGPP
ASPECTOS TRIBUTARIOS		
DOCUMENTO	NORMATIVIDAD	ENTIDAD DE INSPECCION Y VIGILANCIA
Reenciones en la fuente	Estatuto Tributario Colombiano	DIAN
Informacion Exogena	Resolucion varia cada año	DIAN
Documento equivalente a la Factura.	Estatuto Tributario Colombiano	DIAN
Registro único tributario	Estatuto Tributario Colombiano	DIAN
ASPECTOS ADMINISTRATIVOS		
DOCUMENTO	NORMATIVIDAD	ENTIDAD DE INSPECCION Y VIGILANCIA
Libros oficiales	Estatuto Tributario Colombiano, Artículo 774. Orientacion tecnica profesional No. 15	DIAN
Libros actas de asamblea	ley 675 de 2001. Reglamento Interno de Propiedad Horizontal	Asamblea General de Copropietarios
Libros actas de consejo de administración	ley 675 de 2001. Reglamento Interno de Propiedad Horizontal	Asamblea General de Copropietarios
Libro registro propietarios	ley 675 de 2001. Reglamento Interno de Propiedad Horizontal	Consejo de Administracion y Asamblea Gneral de Copropietarios
Actas de Comité de Convivencia	Reglamento Interno de Propiedad Horizontal	Asamblea General de Copropietarios
Informes contables y financieros	Orientacion Tecnica Profesional No. 15	Consejo de Administracion y Asamblea Gneral de Copropietarios
Informes de Administracion	Orientacion Tecnica Profesional No. 15	Consejo de Administracion y Asamblea Gneral de Copropietarios
Gestion Documental	Ley 594 de 2000. Ley 734 de 2002. Ley 962 de 2005. Ley 1712 de 2014.	

Nota. La tabla 7 describe el marco normativo que rige la copropiedad horizontal. Tomada de documento interno de la administradora de copropiedad.

### 8.1.3.4. Manuales, procedimientos y otros

De acuerdo con la información recolectada, las propiedades horizontales actuales no disponen de documentos estratégicos como manual operativo, procesos de tipo contable, administrativo entre otros. No se tienen documentadas políticas de ninguna índole.

### 8.1.4. Diagnostico muestra de estudio

A continuación, se presentan en la tabla 4 los resultados de la encuesta aplicada a los administradores de los conjuntos Manzanilla, Pomarrosa y Begonia:

Tabla 8. Resultados encuesta caracterización de gestión estratégica, contable y financiera y de servicio

<b>Tipo de gestión</b>	<b>Manzanilla</b>	<b>Pomarrosa</b>	<b>Begonia</b>
<b>Gestión estratégica</b>			
1- La propiedad tiene establecidas políticas contables y financieras			
Contables	Si	Si	No
Financieras	No	No	No
2- La propiedad cuenta con un manual de procesos y procedimientos contables.	No	No	No
3- Existe un manual de funciones para el cargo de administrador	No	Si	No
4- Las obligaciones contables y financieras están claramente definidas en un plan de trabajo	No	No	No
5- Existe un programa de PQRS sobre desviaciones presentadas en la administración del conjunto que permita realizar una trazabilidad de esta	No	No	No
6- Se deja evidencia de acciones sobre las desviaciones presentadas en la gestión administrativa en función de las PQRS	No	No	No
7- Existe un cronograma de actividades y rendición de cuentas al consejo de administración	Si	Si	Si
8- Existe veedor de las actividades y responsabilidades que realiza el administrador	Si	Si	Si
<b>Gestión contable y financiera</b>			
9- La administración tiene establecido un programa priorizado sobre inversiones, gastos, pagos a proveedores.	No	No	No
10- ¿Se cuenta con un sistema contable apropiado para llevar la contabilidad e información financiera de acuerdo con la complejidad de la persona jurídica?	Si	No	No
11- Los informes de revisoría fiscal son analizados ya tendidas sus recomendaciones, estas quedan plasmadas en un informe de la administración y priorizadas.	Si	No	No
12- Existe un archivo físico sobre comprobantes de pago en cuanto a recaudo por cuota de administración.	Si	Si	Si
13- Existe presupuestos de:			
Inversión	No	No	No
Gastos	Si	No	Si
Pago a proveedores	No	SI	SI

Caja Menor	Si	Si	Si
<b>Gestión de trazabilidad y servicio</b>			
14- Existen indicadores de gestión para medir el nivel de cumplimiento de las metas fijadas.	No	No	No
15- Existe un plan de auditoria administrativa	No	No	No
16- Existe un plan de auditoria contable y financiera	No	No	No

Nota. La tabla 8 muestra los resultados de la aplicación del instrumento a los administradores de las propiedades horizontales de estudio. Fuente propia.

**Análisis de gestión estratégica:** Se identificó ausencia de políticas financieras, lo cual es congruente con la evidencia de no contar con manuales de procesos y procedimientos, lo cual es importante para tener claridad, sin embargo tampoco cuentan con un plan de trabajo que incluya las obligaciones contables, pues estas en su gran mayoría son llevadas en libros de anotaciones; en cuanto a las reclamaciones asociadas a temas como recaudo, pagos y deudas, estas no son tratadas bajo un esquema de Peticiones, quejas o reclamos, lo que hace que no se tenga una trazabilidad de las mismas y de la efectividad de la propia gestión.

Pese a existir un cronograma de actividades para rendición de cuentas, en algunas ocasiones no se sigue debido a que se presentan otros compromisos que alteran dicha programación.

**Análisis de gestión contable y financiera:** En cuanto a este tipo de gestión no se cuenta con un programa priorizado para atender proyecciones u obligaciones contables y financieras; a su vez los sistemas contables son básicos y dan cumplimiento a la estructura del PUC, sin embargo no cuentan con módulos extendidos para planificación financiera; pese a contar en su estructura con revisoría fiscal, las recomendaciones resultantes de los informes mensuales no son atendidas en su totalidad o lo que es más crítico priorizadas para su intervención y cierre respectivo.



La gestión financiera presenta grandes falencias no solo en su mecanismo de ejecución, si no en los procesos de trazabilidad necesarios para la toma de decisiones, lo que impide la optimización de los recursos al interior de los conjuntos de estudio.

**Análisis de gestión trazabilidad y servicio:** Pese a existir en sus estructuras organizacionales una estructura que en primera instancia realiza el control fiscal y administrativo, no se evidencio la existencia de programas de auditoría interna para control y seguimiento de la gestión organizacional de los conjuntos.

Las quejas y reclamos son manejadas de forma informal pese a existir un formato físico el cual estipula el tipo de queja o reclamo como se indica a continuación

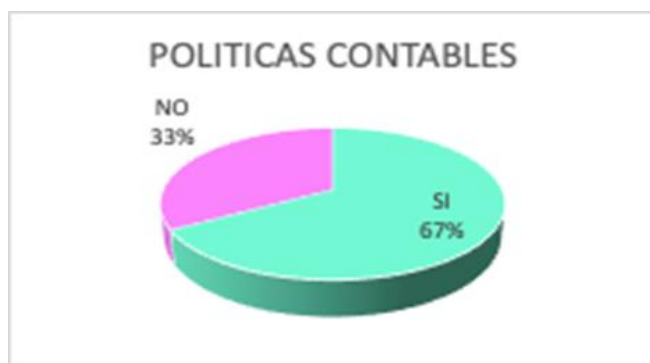
**Con el ánimo de dar mayor claridad al análisis se evidencian las siguientes graficas:**

### Gestión estratégica

1. La propiedad tiene establecidas políticas contables

SI	NO
2	1

Figura 7. Distribución porcentual respecto a la existencia de políticas contables



Nota. La figura 7 corresponde a la participación porcentual que tienen las copropiedades en cuanto a la existencia de políticas internas contables. Fuente propia.

De las tres copropiedades analizadas se evidencia que el 67% tiene establecidas políticas contables, mientras que una de ellas aún no tiene establecido un manual de políticas contables.

2. La propiedad tiene establecidas políticas financieras

SI	NO
0	3

Figura 8. Distribución porcentual sobre existencia de políticas financieras



Nota. La figura 8 corresponde a la participación porcentual que tienen las copropiedades en cuanto a la existencia de políticas financieras. Fuente propia.

El 100% de las copropiedades no tiene políticas financieras implementadas.

3. La propiedad cuenta con un manual de procesos y procedimientos contables.

SI	NO
0	3

Figura 9. Distribución porcentual sobre existencia de manual de proceso y procedimientos



Nota. La figura 9 corresponde a la participación porcentual que tienen las copropiedades en cuanto a la existencia de manuales de procesos y procedimientos. Fuente propia.

El 100% de las copropiedades no tiene un manual de procesos y procedimientos contables.

4. Existe un manual de funciones para el cargo de administrador

SI	NO
1	2

Figura 10. Distribución porcentual sobre Manual funciones administrador



Nota. La figura 10 corresponde a la participación porcentual que tienen las copropiedades en cuanto a la existencia de manuales de funciones para el administrador. Fuente propia.

De las tres copropiedades analizadas se evidencia que el 67% NO tiene establecido un manual de funciones para el cargo de administrador, únicamente seguían por lo relacionado con la ley 675 de 2001, mientras que una de ellas aún no lo tiene establecido.

5. Las obligaciones contables y financieras están claramente definidas en un plan de trabajo.

SI	NO
0	3

Figura 11. % de conocimiento sobre obligaciones contables y financieras



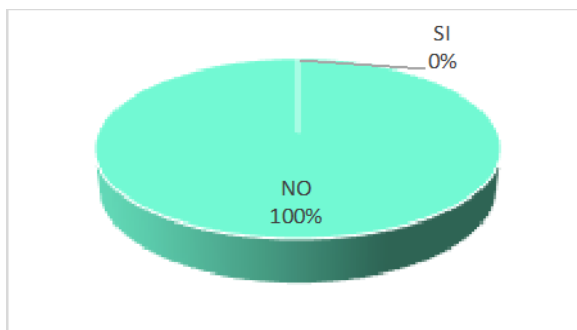
Nota. La figura 11 corresponde a la participación porcentual que tienen las copropiedades en cuanto conocimiento de sus obligaciones financieras y contables. Fuente propia.

El 100% de las copropiedades no tiene claramente definidas las obligaciones contables y financieras en un plan de trabajo.

6. Existe un programa de PQRS sobre desviaciones presentadas en la administración del conjunto que permita realizar una trazabilidad de esta.

SI	NO
0	3

Figura 12. % de existencia de programa de PQRS



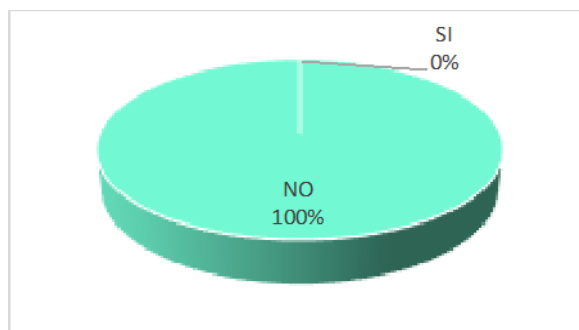
Nota. La figura 12 corresponde a la participación porcentual que tienen las copropiedades en cuanto a la existencia de un programa de peticiones, quejas y reclamos. Fuente propia.

El 100% de las copropiedades no tiene un programa de PQRS sobre desviaciones presentadas en la administración del conjunto que permita realizar una trazabilidad de esta.

7. Se deja evidencia de acciones sobre las desviaciones presentadas en la gestión administrativa en función de las PQRS.

SI	NO
0	3

Figura 13. % de existencia de acciones sobre PQRS



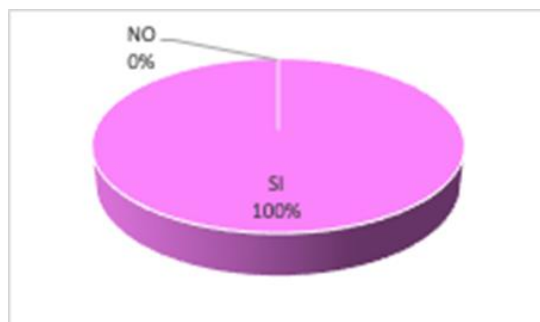
Nota. La figura 13 corresponde a la participación porcentual que tienen las copropiedades en cuanto a la generación de acciones para dar respuesta a las PQRS. Fuente propia.

El 100% de las copropiedades no deja evidencia de acciones sobre las desviaciones presentadas en la gestión administrativa en función de las PQRS.

8. ¿Existe un cronograma de actividades y rendición de cuentas al consejo de administración?

SI	NO
3	0

Figura 14. % de cronogramas en copropiedades



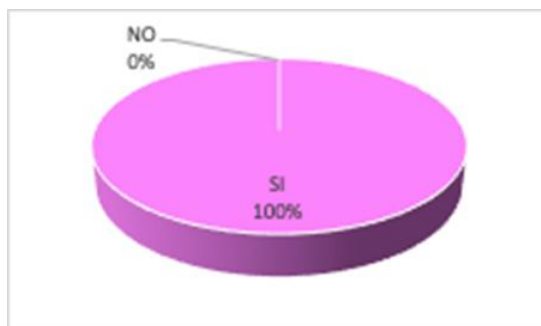
Nota. La figura 14 corresponde a la participación porcentual que tienen las copropiedades en cuanto a la existencia de un cronograma de gestión. Fuente propia.

El 100% de las copropiedades tiene un cronograma de actividades y rendición de cuentas al consejo de administración.

9. ¿Existe veedor de las actividades y responsabilidades que realiza el administrador?

SI	NO
3	0

Figura 15. % de veedurías en copropiedades



Nota. La figura 15 corresponde a la participación porcentual que tienen las copropiedades en cuanto a la existencia de veedurías. Fuente propia.

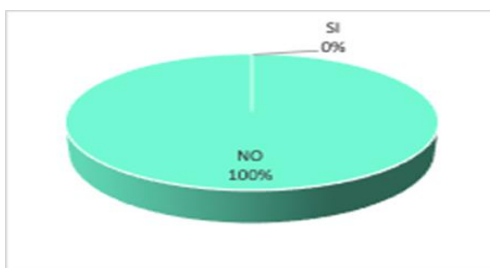
El 100% de las copropiedades tiene veedor de las actividades y responsabilidades que realiza el administrador, siendo este el consejo de administración.

### **Gestión Contable y Financiera**

1. La administración tiene establecido un programa priorizado sobre inversiones, gastos, pagos a proveedores

SI	NO
0	3

Figura 16. % de copropiedades con programa de inversiones



Nota. La figura 16 corresponde a la participación porcentual que tienen las copropiedades en cuanto a el cronograma de inversiones. Fuente propia.

El 100% de las copropiedades tiene establecido un programa priorizado sobre inversiones, gastos, pagos a proveedores.

2. ¿Se cuenta con un sistema contable apropiado para llevar la contabilidad e información financiera de acuerdo con la complejidad de la persona jurídica?

SI	NO
1	2

Figura 17. % de copropiedades con sistemas contables



Nota. La figura 17 corresponde a la participación porcentual que tienen las copropiedades en cuanto a la existencia de un sistema contable. Fuente propia.

El 67% de las copropiedades no tiene un sistema contable apropiado para llevar la contabilidad e información financiera y esto debido a que no han realizado la actualización del software contable a la versión NIF.

3. Los informes de revisoría fiscal son analizados y atendidas sus recomendaciones, estas quedan plasmadas en un informe de la administración y priorizadas.

SI	NO
1	2

Figura 18. % de copropiedades que analizan informes de revisoría



Nota. La figura 18 corresponde a la participación porcentual que tienen las copropiedades en cuanto a la presentación de informes sobre observaciones de la revisoría fiscal. Fuente propia.

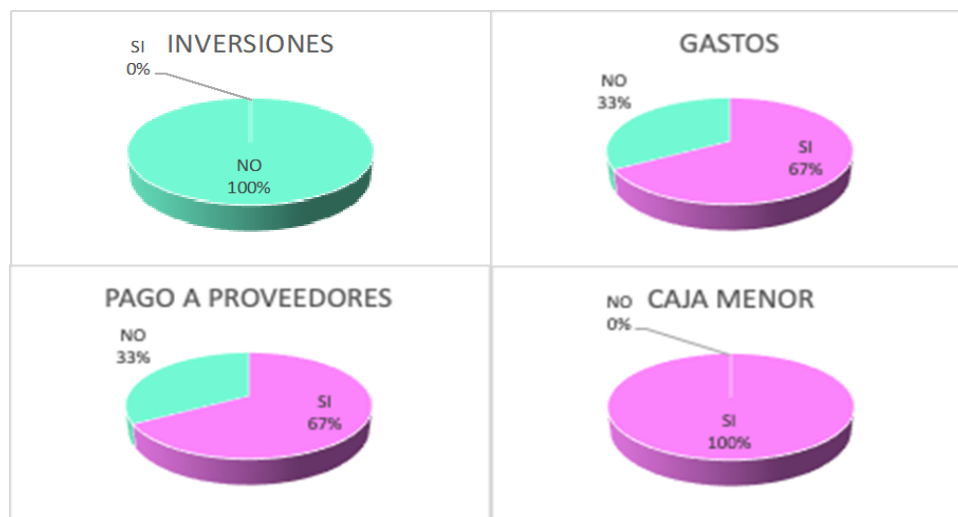
Solo el 33% de los conjuntos analiza los informes de revisoría fiscal y atiende las recomendaciones de este órgano.

4. Existe presupuestos de:

	SI	NO
Inversion	0	3
Gastos	2	1
Pago a Proveedor	2	1
Caja Menor	3	0



Figura 19. % de presupuestos existentes



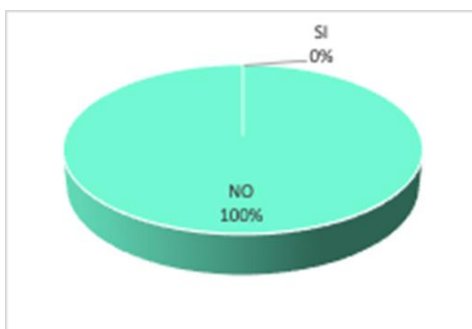
Nota. La figura 19 corresponde a la participación porcentual que tienen las copropiedades en cuanto a la existencia de presupuestos. Fuente propia.

De las tres copropiedades el 100% no tiene presupuestadas inversiones y el 67% tiene presupuestado correctamente sus gastos, mientras que el 33% no, esto debido a que no contemplan todos los mantenimientos necesarios. El 100% de los encuestados tiene un presupuesto de caja menor y el 67% tiene claramente definido un presupuesto para pago a proveedores.

### Gestión de trazabilidad y servicio

	SI	NO
Existen indicadores de gestión para medir el nivel de cumplimiento de las metas fijadas.	0	3
Existe un plan de auditoría administrativa	0	3
Existe un plan de auditoría contable y financiera	0	3

Figura 20. % de cumplimiento sobre uso indicadores



Nota. La figura 20 corresponde a la participación porcentual que tienen las copropiedades en cuanto a la uso de indicadores de cumplimiento. Fuente propia.

El 100% de los encuestados no tiene gestión de trazabilidad y servicios por cuanto no existen indicadores de gestión para medir el nivel de cumplimiento de las metas fijadas, no existe un plan de auditoría administrativa, no existe un plan de auditoría contable y financiera más allá de la revisión que ejecuta el revisor fiscal, pero el consejo de administración no se encuentra realizando el control interno.

Tabla 9. Formato proceso de Gestión administrativa

PROCESO DE GESTION ADMINISTRATIVA			
SOLICITUDES Y/O RECLAMACIONES			
<small>formato reclamaciones Angla Y Azada M</small>			
FECHA DE RADICADO		HORA	
DATOS DEL COPROPIETARIO O RESIDENTE QUE REALIZA LA SOLICITUD Y/O RECLAMACION			
TORRE		APARTAMENTO	
NOMBRES Y APELLIDOS			
TELEFONO		CELULAR	
CORREO ELECTRONICO			
TIPO DE SOLICITUD	1. Retiro de Parquedero		4. Revision Pagos realizados
	2. Asignacion de Parquedero		5. Adquisicion de CHIPS
	3. Reclamacion cobro indebido		6. OTRA
DETALLE DE LA SOLICITUD			
RESPUESTA			
			FECHA DE ENTREGA DE LA RESPUESTA
			MEDIO DE ENTREGA
			Correo electronico
			Administracion
			Fisico
INFORMACION IMPORTANTE			
1. Si su solicitud es por reclamaciones se dara respuesta en el transcurso del mes, siempre y cuando sea tramitada entre el 01 y el 20 del mismo. 2. Si su solicitud es tramitada despues del 20 de cada mes, se dara respuesta al mes siguiente. 3. Los datos aqui proporcionados seran de uso exclusivo del conjunto y para dar respuesta a su solicitud, según politica de tratamiento de datos personales.			
FIRMA DEL SOLICITANTE		FIRMA DE QUIEN RECIBE	
<small>formato reclamaciones Angla Y Azada M</small>			

Nota. La tabla 9 corresponde al formato de quejas y reclamos que se tiene mas no se aplica en la práctica. Fuente propia.

## 8.2. Estructura general de los ingresos y gastos de una copropiedad

En cuanto a la estructura actual de ingresos y egresos por razones de confidencialidad se presenta la composición de estos elementos de una propiedad horizontal, dado que las tres son administradas por una misma empresa ADMINPRO SAS del servicio de

administración a conjuntos de propiedad horizontal, los datos corresponden al estado de resultados integral 2021 y 2022.

Tabla 10. Estructura de ingresos propiedad horizontal

<b>INGRESOS</b>	<b>NOTA</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>6</b>		
Cuotas de administración		283.333.400	286.138.500
Intereses de Mora		12.120.000	15.424.200
Parqueadero carro		9.502.500	23.980.000
Parqueadero moto		4.860.000	18.376.000
Parqueadero Visitantes		17.683.000	19.866.000
Explotación área común		39.545.200	41.607.200
Intereses de mora local		-	2.196.100
Sanciones convivencia		-	41.150
Descuento pronto pago administración		-6.976.500	-6.577.100
<b>TOTAL INGRESOS OPERACIONALES DEL PERIODO</b>		<b>360.067.600</b>	<b>401.052.050</b>
<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>	<b>7</b>		
Alquiler salón comunal		1.130.000	1.480.000
Servicios públicos área común		7.149.789	7.735.930
Rendimientos financieros		217.403	440.485
Chip de acceso		1.140.000	540.000
Aseguradora		-	14.792.974
Recuperaciones de años		2.966.000	105.000
Bonos de reinversión		-	23.831.664
Ajuste al peso		8.297	7.466
<b>TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES</b>		<b>12.611.489</b>	<b>48.933.519</b>
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>372.679.089</b>	<b>449.985.569</b>

Nota. La tabla 10 corresponde a la estructura base a nivel de ingresos, la cual fue proporcionada por un administrador de propiedad horizontal de la muestra de estudio. Fuente propia.

A nivel de informe se tienen el registro de los movimientos contables a nivel de ingresos, los hechos económicos se han registrado, clasificado, descrito y revelado dentro de los Estados Financieros Básicos y sus respectivas notas, incluyendo sus gravámenes, restricciones a los activos; pasivos reales y contingentes; se observan variaciones positivas a nivel de ingresos por concepto de parqueaderos, explotación área común, así como bajos rendimientos financieros; no se tiene plan de acción sobre estrategias para incremento de ingresos.

Tabla 11. Estructura gastos

<b>GASTOS</b>	<b>8</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>			
Revisoría Fiscal		5.104.000	7.656.000
Honorarios Contabilidad		9.972.208	12.000.180
Administración		34.685.828	31.078.095
Aseo		67.329.865	73.139.082
Vigilancia		161.850.720	164.392.584
Soporte software contable (sisco)		458.932	484.738
<b>TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN</b>		<b>279.401.553</b>	<b>288.750.679</b>
<b>SEGUROS</b>			
Seguro áreas comunes		22.077.280	21.137.496
<b>TOTAL SEGUROS</b>		<b>22.077.280</b>	<b>21.137.496</b>
<b>SERVICIOS PUBLICOS</b>			
Servicio energía áreas comunes		17.249.640	20.586.660
Servicio de Acueducto		2.504.915	2.089.386
Servicio teléfono e internet		1.506.156	1.814.396
<b>TOTAL SERVICIOS PUBLICOS</b>		<b>21.260.711</b>	<b>24.490.442</b>
<b>MANTENIMIENTO Y REPARACIONES</b>			
Mantenimiento zonas comunes		9.885.362	5.950.078
Mantenimiento Puertas		712.800	6.983.640
Mantenimiento fumigación		224.955	418.000
Mantenimiento Bomba		4.231.200	10.777.750
Mantenimiento extintores		850.344	849.065
Mantenimiento Zonas Verdes		299.200	759.464
Mantenimiento tanque de agua		956.620	800.000
Mantenimiento de caja negras		3.250.000	3.689.000
Bono de reinversion		-	54.758.937
Mantenimiento cerca perimetral		-	3.123.640
Equipos de computo		35.000	2.349.300
Bombillos y eléctricos		2.000.494	2.698.445
<b>TOTAL GASTOS POR MANTENIMIENTO Y ADECUACION</b>		<b>22.445.975</b>	<b>93.157.318</b>
<b>DIVERSOS</b>			
Actividades sociales y Celebraciones		727.400	5.653.830
Asamblea		3.070.125	4.049.800
Chips de acceso		150.000	340.000
Daños a propietarios		-	50.000
Elementos de aseo, cafetería y Coronavirus		3.201.178	330.700
Útiles, papelería y fotocopias		917.641	1.109.703
Transporte urbano		293.753	146.455
Compra activos menores		150.000	3.222.335
Fondo de imprevistos		3.452.148	3.968.976
<b>TOTAL GASTOS DIVERSOS</b>		<b>11.962.245</b>	<b>18.871.799</b>
<b>GASTOS NO OPERACIONALES</b>			
Gastos bancarios	<b>9</b>	2.384.455	2.445.466
Intereses poliza zonas comunes		1.948.067	49.069
Gastos Años Anteriores		-	582.582
Inpuestos asumidos		8.000	16.000
<b>TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES</b>		<b>4.340.522</b>	<b>3.093.117</b>
<b>TOTAL GASTOS</b>		<b>361.488.285</b>	<b>449.500.851</b>

Nota. La tabla 11 corresponde a la estructura base a nivel de gastos, la cual fue proporcionada por un administrador de propiedad horizontal de la muestra de estudio. Fuente propia.

Al analizar el comportamiento de los gastos por concepto de mantenimiento se puede indicar que hay variaciones negativas entre los dos periodos, lo que no permite establecer claramente el porqué de estas.

El resultado comparativo para los periodos 2021 y 2022 muestra una reducción en los excedentes como se indica a continuación, lo que deja en evidencia un cierre de año con una muy baja disponibilidad de capital.

EXCEDENTES DEL EJERCICIO

11.190.804

484.718

Por tratarse del informe integral, el cual fue validado por el revisor fiscal, no se identificó un análisis de tipo vertical y horizontal, ni mucho menos financiero sobre el estado actual que permita dar aclaraciones.

### 8.3. Proyección de estrategias

Para la proyección de estrategias, es necesario realizar el análisis interno y externo de la organización con el fin de poder identificar oportunidades como se indica a continuación a partir del despliegue de la matriz DOFA, la cual tuvo en cuenta los resultados de la encuesta

Tabla 12. Diagnostico DOFA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1. Experiencia en administración de propiedad horizontal	D1. No cuentan con planificación de actividades administrativas
F2. Conocimiento del proceso administrativo	D2. No tienen definidas políticas financieras
F3. Presentación de estados financieros de cierre fin de mes	D3. No se tienen manuales de procesos y procedimientos
F4. Archivos organizados	D4. No cuentan con indicadores de gestión
	D5. No se priorizan las tareas operativas, contables y administrativas
	D6. El sistema contable disponible es básico para dar cumplimiento al PUC
	D7. Falta de cumplimiento en la programación de tareas
	D8. No se plantean estrategias de optimización de procesos

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>O1. Actualizar y fortalecer criterios de selección de personal</p> <p>O2. Implementación de indicadores de desempeño.</p> <p>O3. fijación de políticas y presupuestos</p>	<p>A1. Cambios procedimentales en la gestión administrativa de la propiedad horizontal</p> <p>A2. Cambio en las regulaciones</p>
<p>O4. Fortalecer la gestión documental asociada a procesos, procedimientos</p> <p>O5. Elaboración de plan financieros</p>	

Nota. La tabla 12 muestra el resultado del análisis DOFA. Fuente propia.

En cuanto las fortalezas identificadas, resulta importante destacar un avance en la profesionalización de estos administradores, lo que aporta conocimiento del proceso el cual al combinarse con el factor experiencia se cierta forma contribuye a que las tareas asignadas o por lo menos las relacionadas al cumplimiento normativo tengan un curso normal a nivel de reportes a entes de control; otro aspecto consolidado se relaciona a archivo físico el cual cumple con mínimos establecidos.

Al analizar las debilidades comunes a estos tres propiedades horizontales, se refuerza el hecho que la falta de planificación, y procesos de mejora continua, así como como de control proceso inciden en la percepción que tienen los residentes sobre si las cosas se hacen bien o mal desde las administraciones cargo; este factor acompañado de una falta de consistencia en los proceso de trazabilidad conllevan a que producto de la no coordinación se presenten impactos negativos en la propia gestión.

Ahora bien, en cuanto a las oportunidades identificadas estas se pueden focalizar en la posibilidad que tienen en fortalecer de forma integral los proceso que componen la gestión integral de una propiedad horizontal, no solo en lo normativo, si no en su esquema organizacional y su desempeño administrativo; la implementación de acciones que

optimicen los procesos, así como la ejecución en función de una planificación detallada a nivel operacional, contable y financiero permite tener un panorama claro para el cumplimiento de las metas trazadas; se pueden evidenciar múltiples oportunidades las cuales pueden contribuir de manera notable en un mejor desempeño de la organización.

En lo que respecta a las amenazas presentes estas se encuentran relacionadas a cambios en las regulaciones contables y financieras o inclusive a nivel tributario que pueden afectar el flujo de las propiedades de forma negativa, lo que a su vez incrementa los costos operativos.

Una vez se han identificado los componentes del DOFA se procedió a realizar el cruce de estos componentes para el diseño de estrategias mediante FODA de la siguiente manera:

Tabla 8. Análisis FODA

Estrategias (FO)	Estrategias (DO)
F1F2F3-O3. Diseño de políticas contables y financieras	D1D2D3-O2O3 Manual de procesos y procedimientos
F2F3-o5- Diseño de plan financiero	d3d4-01o2- Programa eficiencia operacional
F4-O4- Creación de módulo de gestión documental	d5d7d8-05- Plan financiero
Estrategias (FA)	Estrategias (DA)
f2-a1- Programa de actualización	d4-a3- Políticas contables y financieras

Nota. La tabla 8 muestra el resultado del cruce FODA para el diseño de estrategias. Fuente propia

Según el análisis FODA, a partir de la identificación del contexto interno y externo de las propiedades horizontales, resulta clave validar el hecho de que las principales estrategias que pueden servir a mejorar la gestión administrativa, contable, operacional y financiera consideran:



#### Nivel estratégico

Estrategia: Diseño de un plan financiero: debe contemplar no solo las políticas y modelos para análisis financiero, si no el de facilitar proceso de trazabilidad y consecución de información sobre avance del proceso presupuestal.

#### Nivel administrativo-documental

Estrategia: Diseño de manual de procesos y procedimientos: Este documento debe contemplar de forma actualizada todos los procesos y procedimientos requeridos para desarrollar las tareas de forma secuencial y coherente de los subprocesos que se desprenden de la gestión administrativa en las propiedades horizontales analizadas.

#### Nivel operacional

Estrategia: Programa de eficiencia operacional: este programa tiene como fin planificar y priorizar las actividades operativas que generan valor a los procesos, estos pueden incluirse en el pan financiero.

### **8.4. Modelo de presupuesto financiero para la muestra de estudio**

Para el desarrollo de este epígrafe se propone el siguiente modelo de presupuesto financiero el cual contribuye de forma simplificada a llevar un monitoreo en la ejecución del mismo.

**Objetivo.** El Presupuesto es una proyección que tiene como objetivo establecer las rentas y expensas necesarias (ingresos y gastos) para la Administración, servicio de aseo, vigilancia, mejoramiento, servicios públicos, pólizas de seguros, mantenimientos y reparación de los bienes de la Copropiedad, etc., y que generalmente se establecen para un período anual.

**Parámetros.** Tanto las condiciones económicas, internas como externas, fueron tenidas en cuenta para la elaboración y proyección del presupuesto de la vigencia 2023, las cuales hacen parte integral del presente documento.

Parámetros Externos. Proyecciones Económicas: inflación años 2021, 2022 y proyectada a 2023; y, salario mínimo mensual legal vigente (SMMLV) para las vigencias 2021, 2022 y 2023.

Parámetros Internos: Situación Financiera (Estados financieros), presupuesto aprobado para la vigencia 2023 y ejecución presupuestal de la vigencia 2022 de uno de los conjuntos de estudio.

En el siguiente análisis se puede evidenciar la ejecución presupuestal 2022 y la propuesta de presupuesto 2023, para ello han planteado tres opciones considerado incrementos del 16,90% - 17,90% y 19,90%

Tabla 13. base de presupuesto financiero para las muestras de estudio

INGRESOS	Presupuestado 2022 mes	Presupuesta do año 2022	Ejecutado año 2022	16,90%		17,90%		19,90%	
				Proyecto presupuesto opcion 1		Proyecto presupuesto opcion 2		Proyecto Presupuesto opcion 3	
				MES	ACUMULADO	MES	ACUMULADO	MES	ACUMULADO
H1701001 CUOTAS DE ADMINISTRACION	43.880.726	519.472.528	519.684.000	51.296.569	615.558.824	51.735.376	620.824.511	52.612.990	631.355.886
H1701002 INTERESES POR MORA	1.100.700	13.030.400	27.654.757	2.500.000	30.000.000	2.500.000	30.000.000	2.500.000	30.000.000
H1701003 USUFRUCTO CARRO ASIGNADO	1.400.090	16.574.664	15.675.800	1.500.000	18.000.000	1.500.000	18.000.000	1.500.000	18.000.000
H1701005 ALQUILER SALÓN COMUNAL	0	-	1.915.000	-	-	-	-	-	-
H1701006 USUFRUCTO MOTOS ASIGNADO	1.056.672	12.509.184	12.329.100	1.200.000	14.400.000	1.200.000	14.400.000	1.200.000	14.400.000
H1701007 SANCION CONVIVENCIA	0	-	4.571.082	-	-	-	-	-	-
H1701010 PARQUEADERO VISITANTES	2.900.000	33.762.000	36.874.400	3.000.000	36.000.000	3.000.000	36.000.000	3.000.000	36.000.000
H1701012 CARNETS	0	-	1.453.000	-	-	-	-	-	-
H1701013 REPOSICION CARNET CHIPS	0	-	165.000	-	-	-	-	-	-
H1701014 SHIPS NUEVOS	0	-	1.440.500	-	-	-	-	-	-
H1701099 FONDO DE IMPREVISTOS	-440.972	- 5.212.316	- 5.212.316	- 521.900	- 6.262.800	- 526.300	- 6.315.600	- 535.100	- 6.421.200
H1701 DESCUENTO PRONTO PAGO	-5.800.000	- 68.904.756	- 72.728.808	- 6.780.200	- 81.362.400	- 6.780.200	- 81.362.400	- 6.780.200	- 81.362.400
42100501 BANCO 1	-	-	1.707	-	-	-	-	-	-
423601 AJUSTE AL PESO	-	-	1.226	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>44.097.216</b>	<b>521.231.704</b>	<b>543.824.448</b>	<b>52.194.469</b>	<b>626.333.624</b>	<b>52.628.876</b>	<b>631.546.511</b>	<b>53.497.690</b>	<b>641.972.286</b>

Nota. En la tabla 13 se propone la estructura de cuentas incluidas en el presupuesto financiero, Acosta, 2023.

**Composición de los ingresos** – Se estiman como ingresos los siguientes rubros:

ingresos – cuotas de administración. Cuotas causadas a cargo de los propietarios y que cubren las expensas comunes necesarias del conjunto de estudio.

**Expensas comunes necesarias.** Son las erogaciones indispensables para la Administración, servicio de aseo, vigilancia, mejoramiento, servicios públicos, pólizas de seguros, mantenimiento y reparación de los bienes de la Copropiedad. Estas deben ser sufragadas por los copropietarios en proporción a su coeficiente de Copropiedad.

1. Las cuotas de administración fueron proyectados conforme al aumento necesario para el mantenimiento y conservación de las zonas comunes, teniendo en cuenta los cambios importantes que se vienen presentando en la reducción de la jornada laboral que afecta significativamente el costo de vigilancia y aseo.
2. El presente presupuesto proyecta un incremento en el cobro de parqueadero asignados, los cuales se realizaron teniendo en cuenta el cobro realizado en los conjuntos aledaños y costos del mercado, quedando así:

<b>COBRO PARQUEADEROS</b>			
carros	100	30.000	3.000.000
motos	170	15.000	2.550.000
<b>TOTAL</b>			<b>5.550.000</b>

**Ingresos – fondos de imprevistos.** Toda propiedad horizontal debe constituir un Fondo de Imprevistos en los términos del artículo 35 de la ley 675 de 2001, con el fin de poder atender y financiar las obligaciones, obras o expensas que se presenten de forma imprevista, intempestiva.

**Composición de los Gastos.** Son las erogaciones indispensables para la Administración, servicio de aseo, vigilancia, mejoramiento, servicios públicos, pólizas de seguros, mantenimiento y reparación de los bienes de la Copropiedad. Estas deben ser sufragadas por los copropietarios en proporción a su coeficiente de Copropiedad.

- Para ambas propuestas se mantiene el valor de los honorarios de la vigencia 2022, es decir, no se proyecta un incremento, inclusive en el presupuesto de asesoría jurídica se proyecta una disminución.

Tabla 14. Presupuesto de gastos

GASTOS		Presupuestado 2022 mes	Presupuesto año 2022	Ejecutado año 2022	OPCION 1		OPCION 1		OPCION 1	
811005	ADMINISTRACION	2.501.488	29.613.340	29.613.340	2.500.000	30.000.000	2.500.000	30.000.000	2.500.000	30.000.000
811010	REMISORIAFISCAL	1.188.756	14.072.832	13.830.048	1.188.756	14.265.072	1.188.756	14.265.072	1.188.756	14.265.072
811025	ASESORIA JURIDICA	412.763	4.886.396	330.000	300.000	3.600.000	300.000	3.600.000	300.000	3.600.000
811030	ASESORIA FINANCIERA	1.188.756	14.072.832	14.072.832	1.188.756	14.265.072	1.188.756	14.265.072	1.188.756	14.265.072

Nota. En la tabla 14 se propone la estructura de cuentas de gastos en el presupuesto financiero, Acosta, 2023.

- La póliza de Zonas comunes refleja un incremento que se está realizando conforme al valor de reconstrucción de zonas comunes según avalúo a la copropiedad.

Analizando las propuestas por servicios se puede determinar lo siguiente:

Tabla 15. Gastos seguros

GASTOS		Presupuestado 2022 mes	Presupuesto año 2022	Ejecutado año 2022	OPCION 1		OPCION 1		OPCION 1	
813030	SEGURO INTRINSECURIDAD	3.517.498	41.870.584	33.222.618	3.900.000	46.800.000	3.900.000	46.800.000	3.900.000	46.800.000

Nota. En la tabla 15 se propone la estructura de cuentas de gastos de seguro, Acosta, 2023.

- Los costos de aseo y vigilancia fueron incrementados desde el 01 de enero de 2023, conforme al compromiso contractualmente y los montos estipulados por los órganos competentes, no obstante, conforme a los parámetros legales a partir de mitad de año deberá realizarse una modificación debido a la reducción en la jornada laboral pasando semanalmente de 48 a 47 horas, lo cual implica un incremento en el servicio.

Tabla 16. Gastos aseo y vigilancia

GASTOS		Presupuestado 2022 mes	Presupuesto año 2022	Ejecutado año 2022	OPCION 1		OPCION 1		OPCION 1	
8130501	ASEO	5.942.000	70.356.856	72.604.132	7.204.000	86.448.000	7.204.000	86.448.000	7.204.000	86.448.000
8130502	VIGILANCIA	18.668.903	221.007.796	224.362.836	24.000.000	288.000.000	24.434.407	293.212.884	25.000.000	300.000.000
813025	ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO	220.000	1.760.000	1.888.282	180.000	2.160.000	180.000	2.160.000	180.000	2.160.000
813030	ENERGIA ELECTRICA	3.100.000	37.474.400	45.059.170	3.800.000	45.600.000	3.800.000	45.600.000	3.800.000	45.600.000
8130401	CORREO	0	-	12.500	-	-	-	-	-	-
813085	SERVICIO DE FUMIGACION	165.105	1.954.560	744.700	100.000	1.200.000	100.000	1.200.000	100.000	1.200.000

Nota. En la tabla 16 se propone la estructura de cuentas de gastos de aseo y otros, Acosta, 2023.

- Los servicios públicos se encuentran presupuestados por administración con los valores reales facturados, es decir, se encuentran promediados con las facturas que emiten cada una de las empresas prestadoras de los servicios públicos domiciliarios.

Tabla 17. Estructura gastos servicios

GASTOS		Presupuestado 2022 mes	Presupuestado año 2022	Ejecutado año 2022	OPCION 1		OPCION 1		OPCION 1	
§195025	INSTALACIONES ELECTRICAS	166.825	1.334.600	25.964.223	200.000	2.400.000	200.000	2.400.000	200.000	2.400.000
§195003	DECORADO NAVIDAD	100.000	800.000	1.324.033	180.000	2.160.000	180.000	2.160.000	180.000	2.160.000
§195004	EVENTOS CELEBRACIONES	65.135	1.154.800	776.800	70.000	840.000	70.000	840.000	70.000	840.000
§195251	ELEMENTOS DE ASEO	275.175	3.257.600	5.593.052	500.000	6.000.000	500.000	6.000.000	500.000	6.000.000
§195252	ELEMENTOS DE CAFETERIA	30.000	240.000	145.600	35.070	420.840	35.070	420.840	35.070	420.840
§195301	PAPELERIA Y FOTOCOPIAS	137.587	1.628.796	2.687.164	200.000	2.400.000	200.000	2.400.000	200.000	2.400.000
§195451	MOVILIZACIÓN URBANA	22.930	271.456	302.600	30.000	360.000	30.000	360.000	30.000	360.000
§195602	GASTOS ASAMBLEA	275.175	3.257.600	6.275.000	600.000	7.200.000	600.000	7.200.000	600.000	7.200.000

Nota. En la tabla 17 se propone la estructura de cuentas de gastos de servicios, Acosta, 2023.

- Los gastos de certificados y registros representan los certificados de libertad solicitados por la alcaldía de Soacha para el trámite de la representación legal.

Tabla 18. Estructura gastos certificados

GASTOS		Presupuestado 2022 mes	Presupuestado año 2022	Ejecutado año 2022	OPCION 1		OPCION 1		OPCION 1	
§14010	CERTIFICADOS Y REGISTROS	0		622.000	50.000	600.000	50.000	600.000	50.000	600.000

Nota. En la tabla 18 se propone la estructura de cuentas de gastos de certificados, Acosta, 2023

- Los valores propuestos por administración corresponden a los valores cotizados conforme a precios del mercado, razón por el cual algunos evidencian incrementos o disminución, de igual forma se incluyeron rubros de mantenimientos reglamentarios y exigidos normativamente.

Tabla 19. Gastos de mantenimientos

GASTOS		Presupuestado 2022 mes	Presupuestado año 2022	Ejecutado año 2022	OPCION 1		OPCION 1		OPCION 1	
51451001	MANUTENIMIENTO ZONAS COMUNES	920.882	10.117.904	8.648.472	900.000	10.800.000	900.000	10.800.000	1.203.218	14.438.616
51451002	MANUTENIMIENTO Y SEGURIDAD IND.	321.038	3.800.532	3.16.667	600.000	7.200.000	600.000	7.200.000	600.000	7.200.000
51451003	MANUTENIMIENTO CARRARAD EVIDO	183.450	2.171.736	8.099.034	350.000	4.200.000	350.000	4.200.000	350.000	4.200.000
51451004	MANUT. SEGURIDAD PUERTAS REJAS ZONAP	275.175	3.257.600	4.490.000	400.000	4.800.000	400.000	4.800.000	400.000	4.800.000
51451005	MANUTENIMIENTO JARDÍN Y ZONAS VERDES	183.450	2.171.736	7.44.044	150.000	1.800.000	150.000	1.800.000	150.000	1.800.000
51451006	MANUTENIMIENTO BOMBA	733.800	8.666.936	6.868.000	734.000	8.808.000	734.000	8.808.000	734.000	8.808.000
51451007	MANUTENIMIENTO AGUAS NEGRAS CAJA LUVIAS	229.312	2.714.660	350.000	230.000	2.760.000	230.000	2.760.000	230.000	2.760.000
51451008	MANUTENIMIENTO TEJAS	1.527.000	18.463.272	2.500.000	1.000.000	12.000.000	1.000.000	12.000.000	1.000.000	12.000.000
51451009	MANUTENIMIENTO EXTINTORES RED INCBN	91.725	1.085.856	760.000	100.000	1.200.000	100.000	1.200.000	100.000	1.200.000
51451013	MANUTENIMIENTO CITO FONÍA Y TELEFONÍA	183.450	2.171.736	2.003.025	200.000	2.400.000	200.000	2.400.000	200.000	2.400.000
51451014	MANUTENIMIENTO TANQUE AGUA	183.450	2.171.736	1.117.500	190.000	2.280.000	190.000	2.280.000	190.000	2.280.000
51451015	TRABAJO ZONAN PARQUEADEROS	91.725	1.085.856	-	80.000	960.000	80.000	960.000	80.000	960.000
51451501	MANUTENIMIENTOS GUADAÑAS	110.070	1.303.040	-	-	-	-	-	-	-
514520	EQUIPO DE OFICINA	0	-	20.000	-	-	-	-	-	-
51452501	COMPUTACIÓN	110.070	1.303.040	192.000	100.000	1.200.000	100.000	1.200.000	100.000	1.200.000
51452502	SOFTWARE	41.276	488.640	-	-	-	-	-	-	-
51452503	PAGINA WEB	41.276	488.640	536.000	48.252	579.020	48.252	579.020	48.252	579.020

Nota. En la tabla 19 se propone la estructura de cuentas de gastos de mantenimiento, Acosta, 2023.

- Los valores propuestos por administración responden a las necesidades de la copropiedad, evaluando los gastos ejecutados con anterioridad.

Tabla 20. Gastos de administración

GASTOS		Presupuestado 2022 mes	Presupuestado año 2022	Ejecutado año 2022	OPCION 1		OPCION 1	
530505	GASTOS BANCARIOS	891.979	10.734.388	9.805.539	885.635	10.627.620	885.635	10.627.620
530520	INTERESES	-	-	40.013	-	-	-	-
531520	IMPUESTOS ASUMIDOS	-	-	1.305	-	-	-	-
539530	AJUSTE AL PESO	-	-	3.433	-	-	-	-
539535	AJUSTE AÑOS ANTERIORES	-	-	1.623.480	-	-	-	-
590505	PERDIDAS	-	-	300.000	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>		<b>44.097.226</b>	<b>521.231.756</b>	<b>527.849.442</b>	<b>52.194.469</b>	<b>626.333.627</b>	<b>52.628.876</b>	<b>631.546.503</b>
<b>Excedentes o Deficit .....</b>		<b>10</b>	<b>-</b>	<b>52</b>	<b>0</b>	<b>-2</b>	<b>0</b>	<b>9</b>

Nota. En la tabla 20 se propone la estructura de cuentas de gastos de mantenimiento, Acosta, 2023.

- Los gastos bancarios corresponden a los cobros efectuados por el banco para la referencia de los inmuebles.

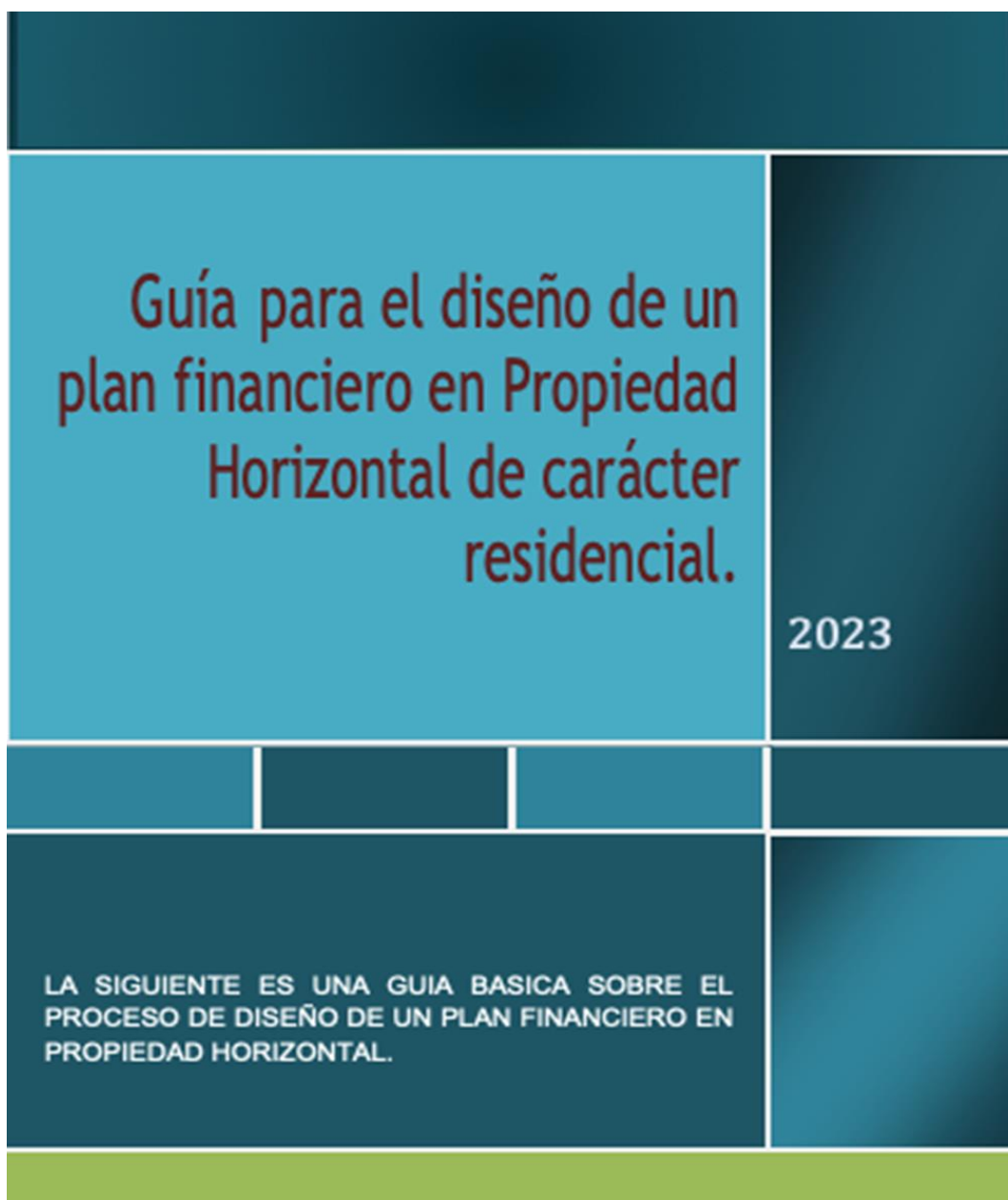
**Ejecución.** La ejecución del presupuesto estará a cargo del Representante Legal y Administrador del conjunto de estudio quien ejercerá la responsabilidad de ser el ordenador del gasto.

**Seguimiento especial al presupuesto.** Sin perjuicio de las competencias señaladas en la Ley 675 de 2001, Reglamento de Propiedad Horizontal y Reglamento Interno de Consejo de Administración, la Asamblea faculta al Revisor Fiscal a efectuar el seguimiento de la ejecución presupuestal del presupuesto de la vigencia 2023; y presentar

por conducto del Representante Legal y Administrador informes en las sesiones del Consejo de Administración y a la Asamblea General.

### 8.5. cartilla guía de planeación financiera

Para la elaboración de la cartilla Guía se propone:





## Generalidades de los planes financieros

¿Qué son?

Estructura de un plan Financiero

Presupuesto y su importancia

5

## Propiedad Horizontal



¿Que es la Propiedad Horizontal?

Clases de propiedad Horizontal

Recursos en la propiedad Horizontal

7

## Aspectos legales, administrativos, tributarios y de cumplimiento

Aspectos legales y de cumplimiento

Mantenimientos Básicos

Aspectos Tributarios.

Aspectos administrativos.



9

## Fases del proceso

Planeación y recolección

Diagnostico

Plan de inversión Inicial

Elaboración de presupuesto

Ejecución



21



*Angela Yurani Acosta, María Andrea Perdomo*

#### PRESENTACION:

La propiedad corresponde a la manera absoluta en la que se está sometido a la voluntad de quien ostenta el título del dueño y por tanto tiene un derecho a someter, mientras que la propiedad horizontal nació en busca de facilitar el aumento del área urbana, no era una construcción común sino el nacimiento de una persona jurídica que entraría a ser parte del código civil, esto logrando economizar la adquisición de vivienda habitacional a través de aportes de varios interesados para cubrir el costo total de la edificación y disminuir costos de administración. Esta forma de persona jurídica es comparable con una aleación de metales, ya que los bienes comunes y los bienes privados se encuentran mezclados en un solo sistema y son inseparables por lo que se crea un dominio particular. En 2001 aparece la ley 675, actual norma regulatoria del régimen de propiedad horizontal y que en el año 2002 se presenta una postulación de la corte constitucional en la que se indica que debido al

proceso en continuidad, se tomarían determinaciones acordes a la adaptación de esta en la sociedad, siendo partidaria y constitutiva de características modernas. Luego de la ley 675 del 2001 el régimen de propiedad horizontal sufrió una abrupta quietud, lo cual se refleja en las necesidades actuales de regulación y control que generan los grandes vacíos de la normatividad vigente y la falta de una entidad específica dedicada a la regulación de esta área. No obstante, la propiedad horizontal es un área que necesita el apoyo de diferentes profesionales para su correcto funcionamiento, uno de ellos corresponde al profesional de la contaduría pública, quien funge en su rol original, como revisor fiscal o auditor, lo que lo convierte en un eje fundamental de la

gestión administrativa y contable de la copropiedad, su aporte como validador de la situación financiera es fundamental. Si bien es cierto que la ley 675 de 2001 en el artículo 51, en su literal 5 establece que el responsable de llevar bajo su dependencia la contabilidad es el administrador el consejo técnico de la contaduría pública se pronunció al respecto ante la consulta radicada el día 15 de julio de 2014, en el que brinda un concepto expresando que no es recomendable que quien ostente las funciones de administrador, se encuentre encargado del registro de información contable, teniendo en cuenta el cuidado del control interno de la copropiedad, ya que se convertiría en concentración de funciones para el implicado generando un posible riesgo para la misma. Es así, como al hacer un análisis detallado bajo la concepción de la revisoría fiscal de propiedad horizontal, se logra evidenciar que los factores que impactan negativamente el crecimiento de los conjuntos obedecen en gran medida a la falta de planeación y correcta ejecución de presupuestos, así como el desconocimiento de las estrategias financieras.

# Generalidades de los planes financieros



¿Qué son?

conjunto de instrucciones que involucran la proyección de distintas variables como ventas, costos, gastos y activos tomando como origen diferentes estrategias alternativas de producción y mercadotecnia, para posteriormente decidir cómo serán satisfechos los requerimientos financieros pronosticados de lo que ocurrirá.

## Estructura de un Plan Financiero

Un Plan Financiero es un documento que permite diagnosticar la situación financiera de tu empresa, así como planificar la gestión de los recursos para lograr que sea viable. Es la base para poder desarrollar cualquier estrategia de negocio y una herramienta clave para la administración y dirección de empresas.

Dentro de sus ventajas se tiene:

- Diagnóstico completo de la situación financiera
- Gestión inteligente de los recursos para alcanzar las metas propuestas.
- Conocer la capacidad de endeudamiento.
- Permite identificar los riesgos del proceso de administración de la propiedad Horizontal.



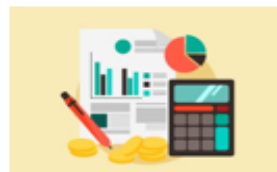
La estructura que compone un plan financiero contempla:

Balance general  
 Plan de financiación  
 Estado de resultados  
 Flujo de Efectivo  
 Plan de tesorería  
 Previsión de ingresos y costes  
 Análisis del punto de equilibrio  
 Indicadores financieros  
 Análisis del riesgo.



### Presupuesto y su importancia

La elaboración de un presupuesto permite a las organizaciones administrar adecuadamente sus ingresos y egresos, de tal manera que estas cuenten con los instrumentos necesarios para alcanzar sus metas a corto, mediano y largo plazo.



El principal objetivo de un presupuesto es brindar a la organización un panorama financiero actualizado que facilite la toma de decisiones y fomente el crecimiento en su gestión y la optimización del capital disponible. Además, permite que las mismas se preparen para hacerle frente a los posibles cambios que puedan surgir en el tiempo.

Es importante en los presupuestos identificar cuáles son los ingresos y gastos tanto fijos como variables, los cuales varían según las necesidades y características de cada entidad.

INGRESOS		
Cuotas de administración	Ingresos Fijos	
Descuentos pronto pago		
Fondo de imprevistos		
Parquadero carro		
Parquadero Moto		
Explotación áreas comunes	Ingresos Variables	
Salon Comunal		
Intereses por Mora		
Recuperaciones		
Rendimientos		
Tags de Ingreso		
Aprovechamientos		
Ajuste al peso	Fijos	
Ventas al contado		Variables
Ventas al crédito		
Costo de ventas		

GASTOS	
HONORARIOS	Fijos
SEGUROS	
SERVICIOS	
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	
DIVERSOS	
FINANCIEROS	Variables

*Angela Yurani Acosta, María Andrea Perdomo*

# PROPIEDAD HORIZONTAL

## ¿Qué es?

La copropiedad es una persona jurídica sin ánimo de lucro, de naturaleza civil, no contribuyente de impuestos nacionales, ni de industria y comercio, en relación con la actividad propia de su objeto social. Su objeto es administrar correcta y eficazmente los bienes y servicios comunes para atender los gastos propios de mantenimiento y conservación de la propiedad horizontal.



## Clases de Propiedad Horizontal

Según la ley 675 de 2001 la propiedad horizontal se divide en tres grandes grupos



Sin embargo, la ley 675 contempla una cuarta, correspondiente a las Unidades Inmobiliarias, sobre estas se menciona un aparte específico.

*Angela Yurani Acosta, María Andrea Perdomo*

### Recursos en la propiedad horizontal

Los recursos en la propiedad horizontal son considerados expensas y están dando en expensas ordinarias, extraordinarias e intereses de mora.

- a) Cuotas ordinarias de administración: Son el resultado del cobro de las expensas comunes ordinarias calculadas con base en el coeficiente de copropiedad.
- b) Cuotas Extraordinarias: Corresponde a expensas extraordinarias que son aprobadas por la asamblea de copropietarios con destino a fines específicos en cuyo caso se deben reconocer contra un pasivo, o para fines administrativos a fin de garantizar los gastos normales de funcionamiento de la copropiedad.
- c) Intereses de mora: Corresponde al cobro autorizado por la asamblea de copropietarios por mora en las cuotas de administración ordinarias y extraordinarias, calculados a una tasa de intereses que en ningún caso puede exceder el límite de usura, la asamblea o el consejo pueden aprobar la suspensión de su causación con efecto en los resultados del ejercicio.



Existen otros tipos de ingresos ordinarios que son pactados por la asamblea como el recaudo por usufructo de zonas comunes.



Angela Yurani Acosta, María Andrea Perdomo

# Aspectos legales, administrativos, tributarios y de cumplimiento

## Aspectos legales y de cumplimiento

Los aspectos legales y de cumplimiento hacer referencia a aquellos elementos normativos que debe contemplar la copropiedad como se detallan a continuación:

ASPECTOS LEGALES Y DE CUMPLIMIENTO		
DOCUMENTO	NORMATIVIDAD	ENTIDAD DE INSPECCION Y VIGILANCIA
Contratos	Legalidad de los procesos	Consejo de Administración y asamblea
Mantenimientos y Bitácoras	Variable según concepto, ver anexo.	Ministerio de Salud y protección social, entre otros.
Sistema de Gestión en Salud y Seguridad en el Trabajo	Ley 1523 de abril de 2012, y Decreto 1072 de 2015, Resolución 1111 marzo 27 de 2017.	Ministerio de Trabajo
Tratamiento de Datos Personales	Ley 1582 de 2012 - Ley 1266 de 2008 - Ley 79 de 1993	Superintendencia de Industria y Comercio (SIC)
Licencia	Ley 603 de 2000, sobre derechos de autor.	Superintendencia de Industria y Comercio (SIC)
Póliza de Zonas Comunes	Ley 675 de 2001	Asamblea Aseguradora
Seguridad social	Concepto 12887 de 2015 emitido por la DIAN y decreto 1273 del 2018: Pago de la seguridad social para trabajadores independientes donde deberá estar afiliado obligatoriamente a los sistemas generales de seguridad social en salud, pensiones y ARL y la parte contratante deberá	DIAN/UGPP

### Mantenimientos Básicos

El error en los presupuestos se debe en muchas ocasiones a la falta de planeación de los mantenimientos básicos de la copropiedad, sobre todo cuando estos están dados por aspectos normativos por lo que podemos inferir los siguientes:

MANTENIMIENTOS		
Tipo de mantenimiento	Periodicidad según normatividad	Norma que define obligatoriedad
Bombas	Cada 2 meses	Decreto 1072 de 2015
Lavado de Tanques	2 veces al año	Resolución 738 de 2018
Canales y Bajantes	2 veces al año	NTC 1500 Código colombiano de instalaciones hidráulicas y sanitarias
Circuito Cerrado de TV	Existen 2 tipos de mantenimiento: Uno correctivo, que es en función de las averías que ocurren en el sistema bajo la exigencia de un tiempo de respuesta adecuado y otro preventivo que se realiza de acuerdo a reportes diarios de estabildades funcionales que ameriten inspección.	
Cubiertas	2 veces al año	NTC 1500 Código colombiano de instalaciones hidráulicas y sanitarias
Cajas de Aguas Negras	Realizar dos tipos de mantenimiento, uno denominado preventivo donde las labores, se desprenden a partir de la situación de la vivienda de cada usuario y el mantenimiento correctivo que se <del>deponia como</del> el conjunto de trabajos necesarios a ejecutar para corregir algún problema que se presente dentro del funcionamiento de las estructuras.	Decreto 302 del 2000
Cerca eléctrica	2 veces por año	Anexo general del <del>cto</del> , resolución 90708 de agosto 30 de 2013
Equipos de Computo	1 vez por año	Resolución 0990 de 2008 emitido por el ministerio de industria y comercio
Extintores	1 vez por año	Norma técnica colombiana -NTC2885



*Angela Yurani Acosta, María Andrea Perdomo*

Puerta Vehicular		Norma Técnica Colombiana 5926 – 2014 (Transporte vertical y Puertas Eléctricas. Parte 3: Puertas Automáticas y eléctricas)
Mantenimiento Subestación eléctrica	Cada 3 meses	Concepto emitido por el ministerio de salud

### Aspectos Tributarios

Los aspectos tributarios están relacionados con las obligaciones que tiene la propiedad horizontal ante entes nacionales, departamentales y municipales.

ASPECTOS TRIBUTARIOS		
DOCUMENTO	NORMA TIVIDA D	ENTIDAD DE INSPECCION Y VIGILANCIA
Reenciones en la fuente	Estatuto Tributario Colombiano	DIAN
Informacion Exogena	Resolucion varia cada año	DIAN
Documento equivalente a la Factura.	Estatuto Tributario Colombiano	DIAN
Registro único tributario	Estatuto Tributario Colombiano	DIAN



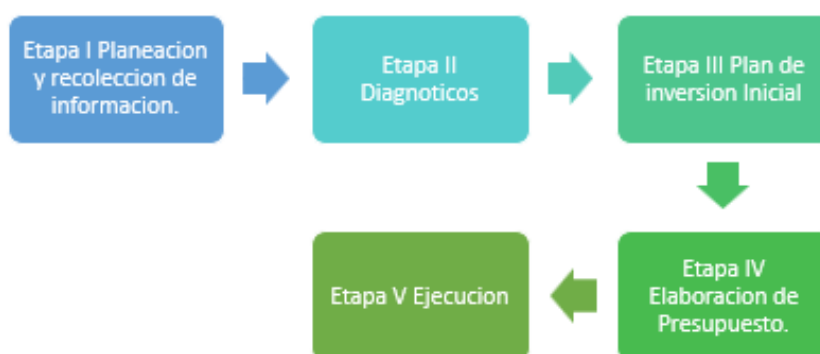


**Aspectos Administrativos**

ASPECTOS ADMINISTRATIVOS		
DOCUMENTO	NORMA TIVIDA D	ENTIDA D DE INSPECCION Y VIGILA NCIA
Libros oficiales	Estatuto Tributario Colombiano, Artículo 774. Orientacion tecnica profesional No. 15	DIAN
Libros actas de asamblea	ley 675 de 2001. Reglamento Interno de Propiedad Horizontal	Asamblea General de Copropietarios
Libros actas de consejo de administración	ley 675 de 2001. Reglamento Interno de Propiedad Horizontal	Asamblea General de Copropietarios
Libro registro propietarios	ley 675 de 2001. Reglamento Interno de Propiedad Horizontal	Consejo de Administracion y Asambles Gneral de Copropietarios
Actas de Comité de Convivencia	Reglamento Interno de Propiedad Horizontal	Asamblea General de Copropietarios
Informes contables y financieros	Orientacion Tecnica Profesional No. 15	Consejo de Administracion y Asambles Gneral de Copropietarios
Informes de Administracion	Orientacion Tecnica Profesional No. 15	Consejo de Administracion y Asambles Gneral de Copropietarios
Gestión Documental	Ley 594 de 2000. Ley 734 de 2002. Ley 962 de 2005. Ley 1712 de 2014.	

# Fases del proceso de implementación

La metodología sugerida para el diseño de un plan financiero en propiedad horizontal está dada en 5 fases



En la primera fase: **Planeación y recolección de la Información**, se debe hacer el reconocimiento del ente económico, teniendo en cuenta aspectos tales como:

- Documentación legal de constitución
- Leyes, decretos, resoluciones y acuerdos que rigen al ente
- Estructura organizacional
- Estados financieros y sus respectivas notas.
- Políticas contables empleadas
- Documentos de cada uno de los departamentos de la entidad.
- Documentación de los sistemas empleados.



*Angela Yurani Acosta, María Andrea Perdomo*

Se recomienda hacer una lista de chequeo que le permita verificar el tipo de información con la que cuenta y en caso de no contar con toda la documentación necesaria elabore entrevistas, encuestas y cualquier otro tipo de herramienta que le permita contar con la mayor información posible para determinar un diagnóstico acertado.

El proceso de **Elaboración del Diagnóstico** es de gran importancia y relevancia pues este le dará las pautas necesarias para dar inicio al proceso. En esta etapa se recomienda:

- Capacitación a la administración y al consejo.
- Haga la formulación de su plan de acción.
- Identifique los componentes más importantes de la entidad.
- Analice la estructura organizacional.
- Determine una matriz de impactos para soportar acciones y estrategias sobre los sistemas de información, gestión y desempeño.
- Determine cambios en las políticas y procedimientos.
- Elabore una matriz de diagnóstico administrativos, contables, financieros y de control
- Elabore una matriz FODA y establezca las estrategias para mitigar impactos.
- Efectúe recomendaciones para el proceso de ejecución.



*Angela Yurani Acosta, María  
Andrea Perdomo*

En la etapa de **Plan de Inversión inicial**, deberá realizar un ejercicio de valoración detallado y preciso sobre las necesidades de la copropiedad,



de tal manera que pueda establecer claramente los ítems a cotizar en el mercado a fin de llevar un presupuesto real a la asamblea y sobre todo que le permita al administrador cumplir con sus funciones de mantenimiento y conservación de zonas comunes, para ellos se

recomienda:

- Analizar todos los aspectos descritos con anterioridad.
- Realizar todas las cotizaciones necesarias para establecer valores reales de mercado.

El buen desempeño de las etapas anteriores se verá reflejado en la **Ejecución**, pues en este punto deben formularse y ejecutarse los cambios determinados en el diagnóstico y evaluados en materia de definición e implementación de las políticas contables, y propuestas financieras para llevar a la asamblea un presupuesto ajustado a la realidad y debidamente justificado. Este proceso se constituye en la primera etapa de la correcta definición de un presupuesto y la planeación real de mantenimientos necesarios pero



### **Conclusiones**

- Según el diagnóstico realizado las principales falencias o debilidades identificadas se relacionan a la falta de planificación financiera para el control de ingreso y egresos los cuales permiten monitorear el comportamiento operativo de las actividades a cargo de los administradores de los conjuntos muestreados; pese a contar con cronogramas de actividades, estos a su vez carecen de sistemas de medición para identificar su efectividad.
- Al no existir priorización de inversiones o de control de gastos, el monitoreo de estos no permite realizar toma de decisiones asertivas; por lo tanto, el nivel de gestión estratégica se reduce a un nivel de cumplimiento de roles sin generación de valor para el conjunto.
- La falta de procesos y procedimientos documentados no facilitan la estandarización y ejecución secuencial de las tareas a cargo, razón por la cual, es evidente que muchos de estos en la práctica son realizados en función de la experiencia del administrador.
- A nivel contable se establecen los reportes financieros de forma mensual como lo establece la normativa; sin embargo, no se evidenció un seguimiento de las observaciones realizadas por la revisoría fiscal o de planes de acción por parte de los administradores.
- Al analizar los reportes de los estados financieros se pueden apreciar variaciones importantes que no son justificadas o explicadas por parte de la administradora, esto debido a que no se tienen procedimientos en los ejercicios de auditorías internas.

- Con respecto a las políticas de tipo contable y financieras no se evidenció la existencia de estas, dado que tampoco se cuenta con manuales contables que sirvan de marco base para la realización de las actividades propias; sin embargo, se cuenta con un sistema de contabilidad el cual tiene estructurado un plan único de cuentas básicas para el registro de ingresos y egresos.
- La falta de presupuestos financieros para el control fiscal de la ejecución del gasto es un aspecto para contemplar por la actual administración, como se ha indicado la planificación basada en presupuestos permiten conocer de mano el nivel de efectividad en la ejecución de este.
- Al elaborar el diagnóstico financiero, administrativo y operativo de las copropiedades se evidencia que la gran mayoría falla en la falta de controles, manuales y procedimientos que definen los parámetros específicos de la copropiedad.
- Las copropiedades tienen sus ingresos fijos basados en las expensas comunes y en algunos casos cuentan con zonas comunes destinadas para el usufructo, de tal forma que amortiguan su presupuesto con estos espacios.
- El 61% del presupuesto de gastos de la copropiedad se encuentra destinado a cubrir el gasto del servicio de aseo y vigilancia, por lo que para inversión directa en zona comunes solo se encuentra un promedio del 15%.
- La estructura de ingresos y egresos se compone de un enfoque en donde se tienen identificados los ingresos de tipo operacional y no operacional, a su vez los gastos corresponden a operacionales, de mantenimiento y no operacionales.

- Como resultado del análisis FODA, se concluye que el diseño de un plan financiero y el modelo de presupuesto corresponden a las estrategias de mayor impacto para mejorar la gestión operativa, administrativa, contable y financiera en las copropiedades estudiadas.
- Se propuso un modelo de presupuesto financiero en función de los ingresos y egresos de las copropiedades.
- Se realizó cartilla guía para diseño de un plan financiero el cual contiene las etapas o paso a paso para estructurar dicho plan.

## Anexos

### Anexo 1. Cuestionario gestión propiedad horizontal

#### Entrevista sobre caracterización de gestión administrativa en conjuntos de propiedad horizontal

La siguiente entrevista tiene como objetivo realizar una caracterización de la gestión administrativa a partir de tres aspectos claves como son gestión estratégica, gestión contable y financiera y gestión de trazabilidad y servicio.

La información obtenida a partir de la siguiente entrevista es de uso estrictamente académico.

Las preguntas relacionadas a continuación son de tipo cerradas, lo que indica que el entrevistado solo marcará una única respuesta con una (X).

Nombre: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

Tiempo en el cargo: \_\_\_\_\_ Profesión: \_\_\_\_\_

Nombre del conjunto: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

#### Gestión estratégica

- 1- La propiedad tiene establecidas políticas contables y financieras  
Contables Si \_\_\_ No \_\_\_  
Financieras Si \_\_\_ No \_\_\_
- 2- La propiedad cuenta con un manual de procesos y procedimientos contables.  
Si \_\_\_ No \_\_\_
- 3- Existe un manual de funciones para el cargo de administrador  
Si \_\_\_ No \_\_\_
- 4- Las obligaciones contables y financieras están claramente definidas en un plan de trabajo  
Si \_\_\_ No \_\_\_
- 5- Existe un programa de PQRS sobre desviaciones presentadas en la administración del conjunto que permita realizar una trazabilidad de esta  
Si \_\_\_ No \_\_\_
- 6- Se deja evidencia de acciones sobre las desviaciones presentadas en la gestión administrativa en función de las PQRS  
Si \_\_\_ No \_\_\_
- 7- Existe un cronograma de actividades y rendición de cuentas a la junta directiva  
Si \_\_\_ No \_\_\_
- 8- Existe veedor de las actividades y responsabilidades que realiza el administrador  
Si \_\_\_ No \_\_\_ y Quien la ejerce

#### Gestión contable y financiera

- 9- La administración tiene establecido un programa priorizado sobre inversiones, gastos, pagos a proveedores.  
Si \_\_\_ No \_\_\_
- 10- ¿Se cuenta con un sistema contable apropiado para llevar la contabilidad e información financiera de acuerdo con la complejidad de la persona jurídica?  
Si \_\_\_ No \_\_\_
- 11- Los informes de revisoría fiscal son analizados ya tendidas sus recomendaciones, estas quedan plasmadas en un informe de la administración y priorizadas.  
Si \_\_\_ No \_\_\_
- 12- Existe un archivo físico sobre comprobantes de pago en cuanto a recaudo por cuota de administración.  
Si \_\_\_ No \_\_\_
- 13- Existe presupuestos de:  
Inversión Si \_\_\_ No \_\_\_  
Gastos Si \_\_\_ No \_\_\_  
Ventas Si \_\_\_ No \_\_\_  
Pago a proveedores Si \_\_\_ No \_\_\_  
Caja Menor Si \_\_\_ No \_\_\_

#### Gestión de trazabilidad y servicio

- 14- Existen indicadores de gestión para medir el nivel de cumplimiento de las metas fijadas.  
Si \_\_\_ No \_\_\_
- 15- Existe un plan de auditoría administrativa  
Si \_\_\_ No \_\_\_
- 16- Existe un plan de auditoría contable y financiera  
Si \_\_\_ No \_\_\_



**Anexo 2. AVAL**

Fusagasugá, 25 de Abril de 2023

**ADMINPRO SOLUCIONES INTEGRALES SAS**

Se permite manifestar que autoriza a la Señoritas ACOSTA MORENO ANGELA YURANI y PERDOMO ALVARADO MARIA ANDREA estudiantes de la Maestria Gerencia Financiera y Tributaria de la Universidad Antonio Nariño a que realicen su trabajo monografico con la informacion correspondiente a los conjunto en administracion y revisoria fiscal a nuestro cargo tales como:

1. Conjunto Residencial Manzanilla
2. Conjunto Residencial Begonia
3. Conjunto Residencial Cipres
4. Conjunto Residencial Pomarrosa

Resaltando que la autorizacion se otorga unicamente con fines academicos.

Atentamente,

**DANIELA CÉSPEDES LÓPEZ**  
Representante Legal Suplente  
ADMINPRO SOLUCIONES INTEGRALES SAS  
901.269.664-4

## Referencias Bibliográficas

- Albarracín, L., & Durand, P. (2022). *¿Quién dio la orden?* Bogotá: UPTC. doi: <https://doi.org/10.19053/9789586606547>
- AMV. (2018). *Guía de estudio administración de portafolios* (Vol. 2). Bogotá: AMV. Obtenido de <https://www.amvcolombia.org.co/wp-content/uploads/2019/07/Material-de-estudio-Administración-de-Portafolios-24-de-enero-de-2019.pdf>
- Balanta, E. (2020). *propuesta del diseño de un plan estratégico para la empresa espacios empresariales inmobiliaria. s. a. s.* Santiago de Cali: fundación universitaria católica lumen Gentium. obtenido de [https://repository.unicatolica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12237/2007/PROPUESTA\\_DISE%c3%91O\\_PLAN\\_ESTRAT%c3%89GICO\\_PARA\\_EMPRESA\\_ESPACIOS\\_EMPRESARIALES\\_INMOBILIARIA\\_S.A.S.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://repository.unicatolica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12237/2007/PROPUESTA_DISE%c3%91O_PLAN_ESTRAT%c3%89GICO_PARA_EMPRESA_ESPACIOS_EMPRESARIALES_INMOBILIARIA_S.A.S.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- Bluradio. (2023). *Ciudad Verde: ganadores y perdedores en megaproyectos de vivienda.* Bogotá. Obtenido de <https://www.bluradio.com/opinion/ciudad-verde-ganadores-y-perdedores-en-megaproyectos-de-vivienda>
- Bohórquez, K. (2019). *Didáctica de la información financiera en propiedad horizontal.* Bogotá: Universidad Cooperativa de Colombia. Obtenido de <http://hdl.handle.net/20.500.12494/8588>
- Castillo, M. (2019). *PROPUESTA DE DISEÑO DE CONTROLES INTERNOS ADMINISTRATIVOS Y CONTABLES PARA AGRUPACIONES DE VIVIENDA BAJO EL RÉGIMEN DE PROPIEDAD HORIZONTAL EN EL MUNICIPIO DE UBATÉ.* Ubaté (Cundinamarca): Universidad de Cundinamarca.
- Congreso de Colombia. (2001). *Ley 675 de agosto 3 de 2001.* Bogotá: Congreso de Colombia. Obtenido de [https://www.sic.gov.co/sites/default/files/normatividad/Ley\\_675\\_2001.pdf](https://www.sic.gov.co/sites/default/files/normatividad/Ley_675_2001.pdf).
- Corte Constitucional. Sentencia C-318-02. Demanda de Inconstitucionalidad, Régimen de Propiedad Horizontal, ley 675 de 2001. <https://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2002/C-318-02.htm>.

Cortes Ángel, Luz. El profesional de la contaduría en la propiedad horizontal. Repositorio Institucional UMNG. Universidad Militar Nueva Granada. 2012. Consultado en: <http://hdl.handle.net/10654/7775>.

Emil Weber, Maximilian Karl. Teoría sociológica. 1988, En: Revista Universidad del Rosario, Estudios Socio Jurídicos. Vol. 12, núm. 1 (2010). Universidad del Rosario, Colombia. [Consultado. 18 de febrero de 2021]. Disponible en <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/sociojuridicos/issue/view/44>

<sup>1</sup> Prada Rodríguez, Ana María. Responsabilidad de los administradores sujetos al régimen de propiedad horizontal en la legislación colombiana. En: Revista: Pontificia Universidad Javeriana. P. 15, Bogotá, Colombia

Estupiñán, M., & Mantilla, E. (2020). *Importancia de la planeación financiera empresarial*. Bogotá: Universidad Libre. Obtenido de <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/18758/TRABAJO%20DE%20GRADO.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

García, D., & López, A. (2020). *Green city, a look from territory, community and citizenship*. Bogotá: UNIMINUTO. Obtenido de <http://portal.amelica.org/ameli/journal/384/3841574012/html/#:~:text=URL%3A%20http%3A//portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/384/3841574012/index.html>

González, S. (2022). *tax audit model case of horizontal property gate complex of tejar*. Bucaramanga: uts. obtenido de [dirred++capitulo+6+-+vol+9+-+ago+2022.pdf](#).

Guzmán Gómez, Andrés Felipe. La propiedad horizontal: un estudio como solución alternativa de conflictos. Colombia, 2015. En: Repositorio Universidad Católica de Colombia. [Consultado. 18 de febrero de 2021]. Disponible en <http://hdl.handle.net/10983/2283>

Hernández, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mexico D.F.: Mc Graw Hill.

Hernández Velásquez, Héctor Elías. El nacimiento y consolidación del régimen de propiedad horizontal en Colombia, 1948-2001. En: Anuario de historia regional y de las fronteras, vol. 18, núm. 1, enero-junio, 2013, pp.145-160. Universidad de Santander Bucaramanga, Colombia. [Consultado. 18 de febrero de 2021]. Disponible en <https://www.redalyc.org/articulo.oa?!d=407539693008>

Londoño, P. (2020). *Propuesta de modelo de gestión para la administración en la propiedad horizontal*. Facatativá: universidad de Cundinamarca.

- Marín Vélez, Gustavo Adolfo. Cinco problemas actuales del régimen de propiedad horizontal en Colombia. Opinión jurídica, Universidad de Medellín, pp.145-160, (2006). <https://revistas.udem.edu.co/index.php/opinion/article/view/845/793>.
- Ministerio de Vivienda. (2014). *La propiedad horizontal nace desde el momento en que se adquiere el inmueble agrupado en un conjunto de unidades que en conglomerados conforman la propiedad horizontal, esta a su vez necesita la administración de dichos recursos en común entre un inmueble*. Bogotá: MINVIVIENDA. Obtenido de <https://www.minvivienda.gov.co/sites/default/files/2020-07/cartilla-propiedad-horizontal-web.pdf>.
- Montero, Maritza. Teoría y práctica de la psicología comunitaria de Editorial Praidós SAICF, Buenos Aires Argentina, 2006.  
[https://airamvl.files.wordpress.com/2016/01/monteroteoria\\_y\\_practicade\\_la\\_psicologia\\_comunitaria.pdf](https://airamvl.files.wordpress.com/2016/01/monteroteoria_y_practicade_la_psicologia_comunitaria.pdf)
- Moreno, A., & Castrillón, L. (2021). *Análisis exploratorio de la gestión organizacional en la administración de propiedad horizontal*. Bogotá: Universidad Cooperativa de Colombia. Obtenido de <https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/f6043304-573c-46b5-82f1-f7b6f75c23ec/content>.
- Nogueira Mascareñas, Luis Miguel. La teoría del desarrollo comunitario. Descripción de un modelo. Madrid, Narcea, S.A. de Ediciones, 1996.
- Oviedo, J. (2019). *propuesta de un modelo estratégico de control financiero para proyectos inmobiliarios de vivienda en pequeñas constructoras*. Bogotá: EAFIT. Obtenido de [https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/12962/Jose%20Alfredo\\_%20JimenezOviedo\\_2018.pdf?sequence=2](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/12962/Jose%20Alfredo_%20JimenezOviedo_2018.pdf?sequence=2).
- Prada Rodríguez, Ana María. Responsabilidad de los administradores sujetos al régimen de propiedad horizontal en la legislación colombiana. En: Revista: Pontificia Universidad Javeriana. P. 15, Bogotá, Colombia.
- Pegoraro, Víctor Nahuel. Apuntes para una historia de la propiedad horizontal en mar del Plata (1948-1982). En: Revista pasado abierto del Centro de Estudios Históricos (CEHis), Facultad de Humanidades del Mar de plata, vol. 7, abril-mayo, 2018, p.168. [Consultado. 18 de febrero de 2021]. Disponible en [https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/102044/CONICET\\_Digital\\_Nro.dd33ea70-169a-4b28-a5cf-216cd0d29218\\_A.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/102044/CONICET_Digital_Nro.dd33ea70-169a-4b28-a5cf-216cd0d29218_A.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

- Puente, M. (2017). Planeación financiera y la gestión empresarial. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 3-8. Obtenido de <https://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/gestion-empresarial.html>
- Rodríguez Prada, Ana María. Responsabilidad de los administradores sujetos al régimen de propiedad horizontal en la legislación colombiana, Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá D.C. (2018). <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/41145/Trabajo%20de%20Grado%20Ana%20Mar%C3%ADa%20Rodr%C3%ADguez%20Prada.pdf?sequence=3>.
- Revistaphcolombia. (2023). *Administradora de un conjunto de ciudad verde tuvo que salir escoltada por la Policía*. Obtenido de [revistaphcolombia.com](https://revistaphcolombia.com/administradora-de-un-conjunto-de-ciudad-verde-tuvo-que-salir-escoltada-por-la-policia/):
- <https://revistaphcolombia.com/administradora-de-un-conjunto-de-ciudad-verde-tuvo-que-salir-escoltada-por-la-policia/>
- Saldaña, N. (2017). *Planeación financiera, herramienta clave para la empresa servicios integrales SEIN SAS*. Bogotá: Universidad Antonio Nariño. Obtenido de [http://repositorio.uan.edu.co/bitstream/123456789/6465/3/2021\\_NicolasEnriqueSalda%C3%B1aParedes.pdf](http://repositorio.uan.edu.co/bitstream/123456789/6465/3/2021_NicolasEnriqueSalda%C3%B1aParedes.pdf)
- Torres, H. (2016). *La responsabilidad de los administradores de propiedad horizontal en Colombia*. Bogotá: Universidad Libre. Obtenido de [https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/11263/responsabilidad\\_administradores\\_PH.pdf?sequence=1](https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/11263/responsabilidad_administradores_PH.pdf?sequence=1)
- Viñán, J. (2017). *Planeación financiera y presupuestaria*. Riobamba, Ecuador: ESPOCH. Obtenido de <http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2019-09-18-194445-libro%20portada%20y%20contra%20portada%20planeaci%C3%B3n%20MPR.pdf>
- Zeballos, R. (2020). *Diseño de un sistema financiero / contable para un régimen de propiedad horizontal basado en la ley 31 del 18 de junio de 2010*. ciudad de Panamá: universidad internacional de ciencia y tecnología. Obtenido de <http://www.idi-unicyt.org/wp-content/uploads/2020/08/INFORME-FINAL-MAR%C3%8DA-VALDES-VERSI%C3%93N-FINAL.pdf>