

HACIA UNA PRÁCTICA DIFERENTE EN LA ADMINISTRACIÓN DE EDIFICIOS Y CONJUNTOS RESIDENCIALES CERRADOS

TOWARDS A DIFFERENT PRACTICE IN BUILDINGS AND CLOSED RESIDENTIAL COMPLEX ADMINISTRATION

Fecha de recepción: 09/20/2019

Fecha Aceptación : 09/30/2019

RESUMEN

El artículo presenta una alternativa en la práctica de la administración de Edificios y Conjuntos Residenciales Cerrados (ECRC) partiendo de mostrar la evolución de la Propiedad Horizontal (P H) en Bogotá, en particular la dedicada a la vivienda; se conciben los ECRC como un sistema social abierto en donde los seres biopsicosociales que interactúan en ellos mantienen relaciones complejas, caracterizando el ejercicio de administrarlos en la actualidad, proponiendo al administrador como un líder social que transforma la convivencia y seguridad del conjunto que lidera.

PALABRAS CLAVES: Edificios y Conjuntos Residenciales Cerrados, Administración de Propiedad Horizontal, líder social, convivencia y seguridad

LEONEL ROJAS ORTIZ

noelrotiz@yahoo.com

Administrador Público- Esap, Magister en Administración - Universidad del Valle y Especialista en Docencia e Investigación Universitaria- Universidad Sergio Arboleda, Investigador asociado del Observatorio social sector Propiedad Horizontal Residencial, Consejero local de Propiedad Horizontal por la Localidad de Suba en Bogotá, Miembro de la Mesa Sectorial de Gestión Administrativa SENA como experto en Administración de Propiedad Horizontal.

ABSTRACT:

The article presents an alternative in the practice of Buildings and Residential Closed Complex (BRCC) administration starting from showing the evolution of the Horizontal Property (H P) in Bogotá, in particular, the one dedicated to housing; the BRCC is conceived as an open social system in which the biopsychosocial beings who interact between them maintain complex relationships, characterizing the exercise of administering them today, nominating the administrator as a social leader who transforms the coexistence and security of the group he leads.

KEY WORDS: Buildings and Residential Closed Complex, Horizontal Property Management, social leader, coexistence and security.

INTRODUCCIÓN

La fisonomía de las ciudades en Colombia ha cambiado en los últimos treinta años. En particular, el entorno habitacional de lo público –el barrio tradicional de la cuadra– se ha transformado en los nuevos ECRC, sometidos al régimen de Propiedad Horizontal o Ley 675 de 2001. En otras palabras, la P H ha aumentado de forma relevante y, en esa medida, también la demanda de administradores de este tipo de propiedad.

La gestión administrativa, por lo general, se centra en la legalidad, en los actos administrativos ajustados a la ley, subordinado lo legítimo, es decir, los actos administrativos con aceptación de los dirigidos. De manera práctica, los ECRC son considerados un sistema social abierto conformado por dos subsistemas principales: primero, el subsistema general social, compuesto a su vez por los subsistemas de seguridad y bienestar-convivencia; y segundo, el subsistema general institucional, compuesto a su vez por los subsistemas administrativo, jurídico-laboral y contable.

Los profesionales que desempeñan el oficio de administrador de P H provienen de diversas disciplinas, pues actualmente la ley no tiene definido el carácter de idoneidad del administrador. Los seres

biopsicosociales que interactúan en dicho sistema social, por su carácter heterogéneo, mantienen relaciones complejas. Esto exige desarrollar en quien los dirige unas competencias interpersonales que fortalezcan un liderazgo de transición, con el fin pasar de prácticas administrativas que se centran en lo económico y lo productivo a prácticas enfocadas en lo socioeconómico. En otros términos, el administrador debe desarrollar las competencias que lo hagan capaz de balancear lo operativo y financiero con lo social y comunitario. En este sentido, el objetivo del presente trabajo es proponer el liderazgo social que pase de lo legal a lo legítimo, como una nueva práctica en la administración de ECRC.

Del vecindario a los ECRC

En la Ley 675 de 2001 o Régimen de Propiedad Horizontal (RPH), en su artículo primero, se describe la P H como “Forma especial de dominio en la que concurren derechos privados y derechos de copropiedad sobre el terreno y los demás bienes comunes”. El interés del presente artículo se centra en el tipo de P H para uso residencial. Desde el RPH los tipos de P H que se identifican en Colombia son:

- Edificios y Conjuntos Residenciales Cerrados

- unifamiliares o multifamiliares
- Edificios y Conjuntos Residenciales Cerrados mixtos vivienda con locales
- Parcelaciones residenciales
- Unidades inmobiliarias cerradas.
- Copropiedades de uso comercial o centros comerciales
- Copropiedades de uso industrial o bodegas
- Copropiedades de uso institucional o de oficinas
- Copropiedades de uso recreacional o turístico
- Parcelaciones de lotes funerarios.

El cambio originado está llevando a que ahora más colombianos habiten en un espacio cerrado que involucra nuevas maneras de compartirlo, de responder por obligaciones económicas, de participar de lo común y de comenzar a hacer parte en las decisiones y la dirección de los ECRC. Por lo anterior, esta creciente alternativa de vivienda se presenta como una solución ideal para lograr mayor seguridad y convivencia de varias familias en un área en la cual antes podía vivir una sola, así como para poder compartir gastos de una serie de nuevos servicios comunes que serían onerosos si se cubrieran de forma individual.

Como muestra del cambio, al observar el censo anual inmobiliario elaborado por la Unidad Administrativa Especial de Catastro Distrital (UAECD) (2018), entre los años 2004 a 2018 el incremento anual fue constante, al punto de que se duplicó el número de inmuebles bajo el RPH 776.026 a 1.539.124, con la particularidad de que la densificación residencial es mayor hacia el nororiente de la ciudad.

En el libro Seguridad y convivencia en multifamiliares, de las sociólogas caleñas Salazar, Gómez y Velásquez (2009), se señalan algunas de las causas de este crecimiento: el crecimiento de la población urbana, causada no solo por las tendencias contemporáneas, sino por otros factores particulares de nuestro país como el desplazamiento de las familias por la violencia; la búsqueda de nuevos focos de desarrollo, y el desinterés gubernamental por implementar políticas agrarias que mejoren las condiciones de la vida rural. Esto ha sido

atizado por la necesidad de compactar las viviendas para reducir los costos de la tierra y de los materiales de construcción, además de los gravámenes por los metros cuadrados construidos, entre otras causas.

El interés en este nuevo entorno habitacional surge no solo por su notable crecimiento, sino también porque en ellos habita una buena proporción de las personas que conforman los hogares colombianos, según el censo general de 2005 publicado por el DANE en 2010. En Bogotá, se estima que en cada unidad habitacional reside una familia y que cada familia está compuesta por 3,5 personas. De acuerdo con esto, entonces, son 1.539.124 hogares y 5.386.934 personas las que habitan en ECRC de Bogotá.

La organización social sistémica abierta ECRC hace parte del suprasistema de la sociedad. La organización, en términos de Morin (1977), se define así: "Unidad global organizada de interrelaciones entre elementos, acciones o individuos que producen una unidad compleja o sistema" (p. 126). Este concepto se puede entender en la organización de los ECRC como una circularidad entre las relaciones y los individuos que producen el sistema en acción u organización activa. Los individuos que conforman dicha organización social son "una máquina, que efectúa sus transformaciones, producciones o realizaciones en virtud de una competencia organizacional" (p. 186).

Partir del concepto de organización de Morin para llegar a caracterizar como complejas las interacciones de los individuos que las conforman, abre el camino para entender el origen de las interacciones que se presentan en los ECRC. Las relaciones interpersonales de los dirigentes y vecinos que se constituyen en la asamblea, de la cual surge el consejo de administración, suelen tener una composición heterogénea. Estas relaciones incluyen desde amas de casa con una gran voluntad de colaboración hasta ejecutivos de alta dirección de empresas con experiencia en la aplicación de modelos administrativos eficientes. Esta heterogeneidad dificulta la toma de decisiones y su comprensión, debido a la importante influencia en el modelo de gestión que ejerce la variedad de

significados atribuidos a la labor de administrar la P.H.

Adicionalmente, la complejidad de las relaciones de los seres humanos en los ECRC también se nutre de los comportamientos individuales, que son el resultado de las vivencias y los conocimientos acumulados en el tiempo. Esto configura múltiples maneras de afrontar cada situación en el contexto en que se presentan.

Visión sistémica de los ECRC

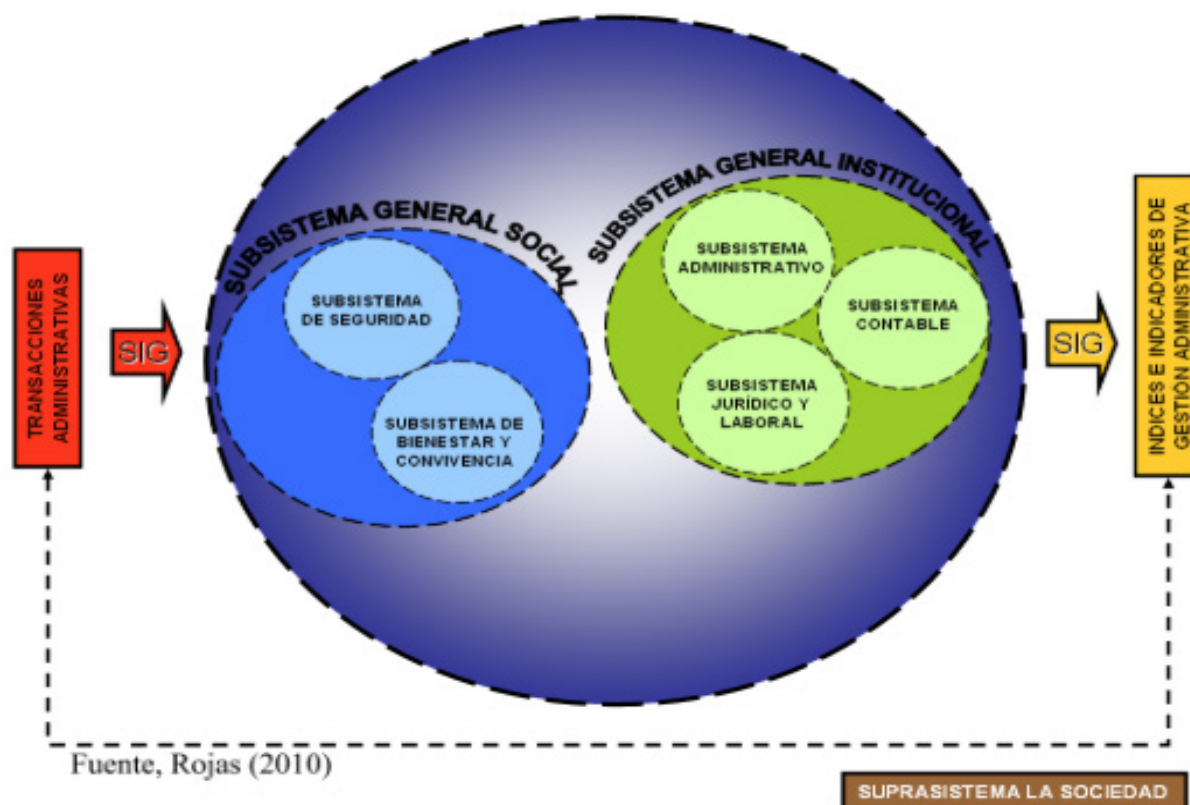
Los ECRC conforman, según Martínez (1989), "organizaciones o unidades socioeconómicas productoras de bienes y servicios, delimitadas por una estructura socioeconómica específica" (p. 65). Como sistemas abiertos, estas organizaciones interactúan con el suprasistema de la sociedad (figura 1).

Vistos así, los ECRC requieren de una administración diferente a la que se desarrolla en las empresas (otro tipo de organizaciones sociales), cuya dirección es

ejercida por los administradores de empresas. La gestión de las empresas prioriza las acciones en pro de la rentabilidad económica de los recursos. Así mismo, el carácter común o de copropiedad de los ECRC conlleva particularidades que los diferencian de las entidades públicas, dirigidas por administradores formados en lo público, cuya gestión obedece a políticas públicas de alta regulación por la normatividad estatal, con el fin de lograr una rentabilidad social.

Esto no significa que los administradores de empresas y/o de entidades públicas no tengan experticia para la administración de ECRC. La anterior diferenciación refuerza la necesidad, señalada antes, de una administración para los ECRC que priorice específicamente las acciones en el subsistema social compuesto por los subsistemas de seguridad y de bienestar-convivencia, ya que este tipo de organización es regulada por la Ley 675 de 2001, cuyo objetivo y principios—en palabras de Escobar (2012), quien realiza

Figura1: Sistema social abierto ECRC



un análisis jurídico de esta norma– “están centrados en la seguridad y convivencia pacífica, el respeto de la dignidad humana, la solidaridad social y ecológica de la propiedad, y el ejercicio de los derechos al debido proceso, defensa, contradicción e impugnación” p. 17

El ejercicio de administrar la P. H., legalidad vs. legitimidad

La Ley 675 de 2001 no ha sido reglamentada en sus más de quince años de promulgación, en particular, el artículo 50 sobre la naturaleza del administrador. Al día de hoy, no se señala con claridad el carácter de idoneidad ni el perfil de quienes ejercen la administración de P H. Adicionalmente, la norma involucra escasos y dispersos aspectos de control.

La práctica administrativa en la P H se caracteriza por la informalidad, independientemente de si la modalidad de administración adoptada es directa o delegada. En Rojas (2016) se realizó una encuesta con una muestra no parametrizada de 96 conjuntos en el sector de Mazurén al norte de Bogotá por la densificación del sector, con el fin de actualizar la situación ya comprobada en un ejercicio similar en la ciudad de Cali en Rojas (2010). A pesar de la diferencia temporal y física de las muestras, es común en ambas la presencia de administraciones ejercidas por personas naturales y administraciones delegadas contratadas con empresas dedicadas a prestar el servicio de administración de copropiedades. En ambos casos se halló que quien ejerce la administración es principalmente un profesional que aplica las herramientas conceptuales, técnicas, legales e instrumentales en el cumplimiento de su labor. Entender lo profesional así tiene sentido, pues en Colombia no existe ningún programa académico que forme profesionales en administración de P H.

Con respecto a la formación académica de los administradores, se encontró que su formación profesional de base es en diversas carreras, como contadores, economistas y abogados, entre otros; que han complementado su experticia con seminarios y cursos no formales en P H. También

se encuentran técnicos y tecnólogos de carreras afines a la administración. Asimismo, en otros casos la administración es asumida por amas de casa o pensionados.

A los profesionales que ejercen dicha administración les resulta natural suponer que, con la práctica de la legalidad, entendida como la aplicación de la ley, se cumple a cabalidad su acto administrativo. Así, pierden de vista que ellos determinan principios como el buen vivir y el bienestar. De esto último depende lograr la legitimidad de la administración, entendida como la aceptación social de los actos administrativos por parte de la comunidad. Ejercer la administración de P H supone unas calidades humanas diferentes de aquellos administradores cuyo ejercicio se desempeña en organizaciones sociales centradas en lo económico-productivo o empresas, pues el objetivo de la administración de P H está centrado en lo socioeconómico. De ahí que quien se designa para ese ejercicio debe partir de un acto administrativo particular.

Respecto a la legalidad que enmarca el quehacer administrativo de la P H, Agudelo (2014) reconoce sus limitaciones:

[...] a pesar de esta abundante legislación, se han presentado conflictos que no han podido dilucidarse con estas normas y han obligado a sentar doctrina y jurisprudencia a las altas cortes para señalar nuevos derroteros en el abordaje de varios temas que se presentan al interior de la copropiedad. (p. 32)

Convivencia y seguridad, factores generadores de conflicto en los ECRC¹

La realidad que se trata de transformar en los ECRC parte de la estrecha relación de seguridad y convivencia. En el imaginario colectivo de los ECRC se debe acudir al administrador para que aborde y controle los conflictos

1. Para el desarrollo de este apartado se toma como referente el libro de las sociólogas Salazar, Gómez y Velásquez titulado Seguridad y convivencia en multifamiliares (2009).

en esa microsociedad heterogénea que dirige, con el fin de cumplir los principios y objetivos descritos en los dos primeros artículos del régimen de P H.

En diferentes apartes del estudio señalado, se demuestra la estrecha relación entre la convivencia y la seguridad:

Partiendo de la noción de seguridad colectiva "...seguridad referida a la colaboración, la solidaridad y el autocuidado.... De esta se deriva el reconocimiento de la importancia de conocer a los vecinos como condición tanto para la seguridad como para la convivencia. El conocimiento vecinal se expresa en dos modalidades: las relaciones cordiales y distantes y las interacciones amigables y cercanas." (Salazar, Gómez, Velásquez 2009, p. 247)

La seguridad y convivencia son dos aspectos relacionados. La convivencia confiere una sensación de seguridad y permite encontrar estrategias para proteger al colectivo de residentes de los peligros de la ciudad y a cada residente de los otros residentes que se consideran peligrosos o extraños. Relaciones hostiles con inadecuados manejos de los conflictos pueden generar situaciones de inseguridad (Salazar Ib. 2009, 251)

La relación entre seguridad y convivencia parte del cambio en la noción desde lo individual hacia lo colectivo, dado por la nueva dinámica surgida de la vida en P H, en donde se comparten paredes, mi techo es el piso del vecino y mi piso es el techo de otro vecino.

También se señalan los conflictos de la microsociedad originados en el encerramiento residencial:

En la última década las ciudades se asocian con inseguridad, a diferencia de las fuentes del peligro en pueblos mesopotámicos y medievales, pasando por los poblados americanos, ya no vienen de afuera sino están ahora en el centro de la ciudad misma, los enclaves que aíslan a la comunidad atrincherada en defensa de los extraños se han constituido en expresiones visibles de las ciudades contemporáneas; la vida citadina está enmarcada

por la contradicción entre mixofilia y mixofobia, o sea: necesidad de encuentros puntuales con los diferentes y a su vez con necesidad de huir hacia el refugio domestico frente a la ansiedad que eso representa. Los espacios cerrados como los conjuntos residenciales cerrados son espacios de segregación que alimentan la mixofobia. Las raíces de las fobias a los extraños se encuentran en la condición misma de nuestras sociedades actuales y no en la planificación urbana. (Salazar Ib. 2009, p 38).

Las tensiones internas y externas de las relaciones entre vecinos se avivan por el encerramiento residencial, que a diferencia del pasado los peligros del exterior ahora están en el interior, en otras palabras, nos hemos encerrado con él.

En este sentido:

Las diferencias internas pueden representar factores de conflicto, lo cual depende, en gran medida, de la capacidad para reconocer la igualdad y la diferencia y hacer acuerdos para la convivencia.... La manera como se abordan los conflictos en los ERM (Espacios Residenciales Cerrados) es la manera en que los residentes acuden a la instancia de administración interna para que los aborde y los controle, siendo así la seguridad y convivencia responsabilidad del gobierno privado. Esto corresponde al imaginario según el cual la convivencia y seguridad colectivo-privada se basa en la armonía interna y en la necesidad de mantener el prestigio de las unidades residenciales (Salazar Ib. 2009, 251)

A esto se suma la delegación de la convivencia y seguridad en la administración de los ECRC:

Las propuestas de los residentes para alcanzar la convivencia están dirigidas a la administración. En ese sentido ésta se asume como uno más de los servicios privados- colectivos que se contratan, igual que la seguridad, para aplicar la normatividad y la realización de eventos de integración. Es así como la convivencia no se construye entre

residentes a través de la responsabilidad conjunta, la participación y el compromiso en la atención de los problemas y su solución, sino que es un servicio que se compra. Esta situación lleva a reflexionar en la necesidad de avanzar hacia la construcción de una cultura del reconocimiento del otro en su integridad, en la igualdad y en la diferencia tanto en la convivencia ciudadana como en la convivencia en colectivos restringidos. Esto implica formación cívica (desde las políticas públicas y sus programas, y a partir de la administración de los ERM para que los residentes se asuman como sujetos de derecho y de responsabilidades, desarrollen la capacidad de participación y habilidad en el manejo civilizado de los conflictos, y expresen, al menos, consideración por los otros. Con esta mirada se construye convivencia y seguridad ciudadana en los micro espacios residenciales, y en otros espacios cerrados o abiertos de la ciudad (Salazar Ib. 2009, 250)

Si en el referente colectivo de los copropietarios o vecinos se mantiene la idea de delegar en la administración su responsabilidad de determinar el tipo de seguridad y convivencia que busca, al partir de dar por sentado que con el hecho de realizar los aportes pecuniarios como lo son las expensas comunes, está cumpliendo con su parte y que ello le da derecho a exigir a la administración seguridad y convivencia acudiendo a los principios rectores del Régimen de Propiedad Horizontal, los conflictos al interior de los encerramientos residenciales seguirán creciendo sin control como lo han demostrado hechos catastróficos que se documentan en la prensa nacional con alguna frecuencia.

Una vez reconocida la importancia de la relación entre convivencia y seguridad, es sensato observar que, en los diferentes informes de asamblea, los puntos de la gestión administrativa y el balance son los que generalmente tienen mayor relevancia, así como la ejecución presupuestal, para la cual se presentan indicadores de gestión en su mayoría dedicados a visibilizar los resultados de las acciones del subsistema institucional; como si el objetivo de la administración fuese el desarrollo de solo una de las facultades

que tiene asignadas por el régimen de propiedad horizontal. Así, se privilegia la facultad de ejecución y se subordinan los indicadores de gestión del subsistema social, que deberían ser los realmente importantes, conforme al artículo primero de dicho régimen, que dice: “[...] con el fin de garantizar la seguridad y la convivencia pacífica en los inmuebles sometidos a ella”. Liderazgo social

Ya se ha visto el cambio del entorno habitacional; se han caracterizado los seres humanos y sus relaciones complejas en el sistema social. También se ha reconocido el desbalance de la gestión administrativa en los dos subsistemas principales del sistema ECRC, donde lo legal subordina a lo legítimo y lo institucional relega lo social, en contravía del deber ser y lo esperado por los copropietarios, que buscan la convivencia y seguridad.

Con base en esto, es importante proponer finalmente una alternativa de gestión administrativa basada en el liderazgo social, en busca de que los administradores, al reconocer las dinámicas internas en los ECRC, adopten conscientemente una visión centrada en lo humano.

Liderar con un sentido social implica un cambio de paradigma que promueva una práctica administrativa alterna a la actual, pues el administrador dirige grupos humanos que viven en sociedad y conforman un sistema particular con derechos y deberes comunes, centrados en la convivencia y la seguridad.

Desde ese contexto, el ordenamiento jerárquico designado por el régimen de P H, que asigna al administrador un lugar de liderazgo y una responsabilidad de gestión de recursos económicos, debería demandar un líder social con una práctica así:

Un líder social es todo aquel o aquella que trabaja (de forma remunerada o voluntaria) en áreas diversas de nuestra sociedad; actuando como catalizador del cambio social; realizando, inspirando o ideando proyectos compartidos en el seno de una entidad u organización;... que se dirigen al bien

común. (Cantó, Castiñeira, Font, 2009, p13)

Por tanto, el liderazgo social cuenta con algunos elementos diferenciadores con respecto al liderazgo político, al empresarial, al sindical, al religioso al intelectual. Es un liderazgo transformador de la realidad, que requiere una adecuada focalización y se hace mediante un proceso complejo, para el que el motor principal son los valores y donde la legitimidad para liderar se ha de ganar cada día. (Carreras, Leaverton y Sureda, 2009, p32)

Esto se puede materializar si las nuevas herramientas para el administrador de PH –o el fortalecimiento de las que ya hacen parte de su talento personal– promueven sus competencias para alcanzar el objetivo de ser quien determine las acciones en pro de los principios señalados en el RPH, en particular, la seguridad y la convivencia pacífica. Como lo señala Delors:

“...una persona es competente si es capaz de saber, saber hacer y saber estar, mediante un conjunto de comportamientos(cognitivos, psicomotores y afectivos) que le permiten ejercer eficazmente una actividad considerada generalmente compleja, lo que indica que una persona competente no sólo aplicará el saber que ha aprendido, sino que actuará analizando el contexto y las posibles actuaciones y valorando la oportunidad de sus decisiones (saber hacer), a la vez que se implicará personal y profesionalmente en su actuación (saber estar)

Se insta al administrador de los ECRC a buscar una nueva formación de su quehacer administrativo en donde sus competencias conjuguen situaciones, actividades y contextos concretos, desplazando la educación centrada en la enseñanza hacia una educación centrada en el aprendizaje” Herrera, Ib:117

Frente a las visiones de competencia, López (2013) define las siguientes:

Visión empresarial: desde la perspectiva conductista, centrada en el ámbito laboral, el objetivo es desarrollar competencias centradas en el campo laboral con

la intención de habilitar a los miembros de una organización para que sean capaces de realizar una serie de tareas de forma concreta y eficiente.

Visión Formativa: desde la perspectiva del movimiento del desarrollo humano; pretende desarrollar un conjunto de saberes secuenciados, situados y contextualizados que incidan directamente en su formación a lo largo de su vida. Teniendo en cuenta que las visiones no son excluyentes, en este trabajo se opta por acoger eclécticamente el término competencia. Esto se traduce en que desarrollar las competencias laborales para los administradores de ECRC los habilitará específicamente para desarrollar sus tareas y su formación para la vida, al adquirir sus saberes teóricos y prácticos de manera secuenciada, situada y contextualizada.

De acuerdo con esto, la competencia es entendida desde Perrenoud (2008, citado por López, 2013) “como la capacidad de movilizar varios recursos cognitivos para hacer frente a un tipo de situaciones o contextos mediante la práctica” (p. 38). Las competencias interpersonales descritas en el proyecto Turing (citado en Herrera, 2007, p. 128), en aras de guiar la nueva actuación de la administración, hacen referencia a capacidades individuales y destrezas sociales relacionadas con procesos de interacción social y cooperación. Dichas competencias y sus efectos en el administrador son las siguientes:

Competencias interpersonales: hace referencia a capacidades individuales y destrezas sociales relacionadas con procesos de interacción social y cooperación:

- Capacidad crítica y autocrítica: le permite al individuo a partir de la reflexión observar los pros y contras de las acciones dentro del contexto, lo que lo lleva a tomar una postura.
- Trabajo en equipo: lo dispone para el trabajo colaborativo realizando tareas conjuntas, asumiendo las direcciones y reconociendo los roles individuales dentro de los grupos.
- Habilidades interpersonales: esencial para la

relación con los demás, escucha, interpreta y emite mensajes pertinentes

- Capacidad de trabajar en un equipo interdisciplinar, reconoce la interdependencia funcional en su contexto.
- Apreciación de la diversidad y multiculturalidad: trabaja conscientemente en la diferencia sin discriminación
- Compromiso ético: aplica sus valores y principios en su quehacer orientados al bienestar común.

CONCLUSIONES

- Los ECRC como un tipo de PH creciente en Colombia se han convertido en el lugar de interacción de los seres biopsicosociales que mantienen relaciones complejas en las cuales confluyen derechos y deberes comunes.
- Al comprender los ECRC como un sistema social conformado por dos subsistemas generales, se evidencia el desbalance de las acciones respecto a los recursos económicos, estables por su naturaleza, frente a las acciones respecto a los recursos sociales variables por la heterogeneidad de sus componentes.
- Luego de más de quince años de su promulgación, el régimen de propiedad horizontal o Ley 675 de 2001 aún no ha sido reglamentado por los gobiernos de turno. Esto ha propiciado que el oficio de administrar los ECRC sea ejercido por múltiples profesionales.
- Actualmente, el ejercicio de administrar los ECRC se centra en ejecutar lo ordenado por la ley. Esto conduce a que la legalidad subordine el aspecto social, del cual depende la legitimidad o la aceptación social de los actos administrativos.
- Los temas de convivencia y seguridad son los de mayor desgaste operativo, por lo cual requieren una atención particular en la administración, más aún si se tienen en cuenta los principios rectores del régimen de PH: la función social y ecológica de la propiedad; la convivencia pacífica y la solidaridad social, y el respeto a la dignidad humana.
- Es pertinente emprender una gestión administrativa alternativa para dotar al administrador de los ECRC

de un liderazgo social. El administrador requiere desarrollar unas competencias interpersonales que fortalezcan un liderazgo de transición de las prácticas administrativas actuales, que se centran en lo económico-productivo, a unas prácticas orientadas a lo económico-social.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agudelo, Carlos A. (2014). Propuestas para el mejoramiento de la gestión de la propiedad horizontal en Colombia a partir de la ley 675 de 2001. Bogotá, Universidad Militar Nueva Granada
- Canto, Natalia; Font Anna; Castiñeira Ángel (2009). Fuentes del liderazgo social, centro global para el desarrollo y la democracia, Barcelona, Mediterráneo
- Carreras, Ignasi; Leaverton, Amy; Sureda, María (2009), Líderes para el cambio social, Barcelona Instituto de innovación social ESADE,
- Escobar, C. I. (2012). De la Propiedad Horizontal y las Unidades Inmobiliarias Cerradas. Análisis Normativo, Jurisprudencial y Contable. Bogotá: Temis.
- Herrera S., Silvia (2007). Tesis doctoral, Enfoque de aprendizaje y formación de competencias en educación superior, Universidad de Granada
- Martínez Fajardo, Carlos E. Administración de organizaciones, Facultad de Ciencias Económicas Universidad Nacional de Colombia. Bogotá, 1989
- Rojas, Leonel, (2010). Trabajo de grado para optar el título de magister en administración: Modelo de Información Gerencial para la Evaluación Integral de la Gestión de la Administración en los Conjuntos Residenciales Cerrados, Cali: Universidad del Valle
- Rojas, Leonel, (2016). Trabajo de grado para optar el título de Especialista en Docencia e Investigación Universitaria: Currículo para Tecnólogos en Administración de P.H., Bogotá: Universidad Sergio Arboleda
- Congreso de la República, Ley 675 de agosto 03 de 2001, Régimen de Propiedad Horizontal.