

Denominación del proyecto:

Propuesta de Plan Operativo del Consejo de Administración de Torres de Fenicia durante la vigencia 2008.

Resumen Ejecutivo:

Oportunidades/Problemas encontrados	1. Sistema informal de administración general de la copropiedad 2. Deterioro de activos 3. Inadecuada administración de riesgos a. Riesgos sanitarios, de salubridad e integridad física b. Riesgos catastróficos c. Riesgos financieros
Objetivo general del plan operativo:	Elaborar una guía general de lo que será el trabajo conjunto de la administración de las Torres de Fenicia para hacer frente a los problemas y oportunidades encontrados.
Objetivos específicos:	1. Definir y adoptar un sistema general de administración por objetivos basado en políticas y principios, procesos y procedimientos estandarizados 2. Identificar, categorizar, priorizar, seleccionar y resolver los problemas prioritarios de la copropiedad
Proyectos	1 Implantación de un sistema de administración por objetivos —requiere estudio comparativo de alternativas: 1.1 Alternativa 1. Internamente se hace el diseño, desarrollo e implantación de un sistema propio de administración 1.2 Alternativa 2: Contratación de una empresa profesional de servicios administrativos
	2 Problemas prioritarios 2.1 Reducir los riesgos que atentan contra la integridad física, salud y salubridad de la comunidad 2.1.1 Sistema integral de atención de emergencias 2.1.2 Reparación del sistema de agua potable 2.1.3 Revisión y reparación de los sistemas eléctricos 2.1.4 Reparación del sistema de disposición de basuras 2.2 Aumentar ingresos y reducir gastos 2.2.1 Recuperación de cartera morosa 2.2.2 Investigar posibles fuentes de reducción de gastos

	estudiando: 2.2.2.1 Renegociar/cambiar empresa vigilancia 2.2.2.2 Sistema tratamiento y reciclaje de basuras 2.2.2.3 Otros
Metodología	Emplear una metodología estandarizada de gestión de proyectos para formular, planificar, ejecutar y evaluar los proyectos que hacen parte de este plan

Naturaleza del proyecto:

- a) **Descripción:** el proyecto consiste en definir el plan operativo del Consejo de Administración de Torres de Fenicia durante la vigencia 2008
- b) **Fundamentación:** La política del nuevo Consejo de Admón se orienta hacia una mayor apertura a la comunidad, fomentando todas aquellas iniciativas que contemplen acciones tendientes a dar solución a los problemas de mayor apremio que aquejan a la comunidad de las Torres de Fenicia; permitiendo la participación sin discriminación de la comunidad a través de comités de apoyo.

Políticas y Procesos

El conjunto no cuenta con un sistema de administración estandarizado. No tenemos políticas administrativas, de planificación estratégica; ni métodos, protocolos y procesos estandarizados para uso de la Administración en relación con sus funciones principales de dar mantenimiento a los bienes y activos de la copropiedad, velar por la integridad física de las personas y los bienes, realizar una adecuada recaudación de ingresos y ejercer una sana política de gestión de cartera.

Aunque se han hecho intentos por documentar las decisiones y resoluciones adoptadas por Consejos anteriores, elaborar reglamentos, etc., no se cuenta con ellos ni se tienen registros escritos sobre los “procesos” de toma de decisiones, como tampoco de los procesos de gestión de los proyectos realizados en el pasado.

Sin contarse con procesos definidos y documentados es fácil caer en la trampa de atender los problemas que “no dan espera”, haciéndoles frente de manera apresurada y reactiva; “apagando incendios del día a día”.

Lo anterior sugiere que uno de los principales factores y de mayor impacto sobre la calidad de la administración del conjunto es el sistema de administración que se emplee. El actual y también adoptado en el pasado, es un sistema de administración informal. Muchas de las controversias y suspicacias existentes entre los residentes y los miembros de este y Consejos anteriores son sintomáticas de la ausencia de un sistema de administración estandarizado, mensurable, claro y conocido por todos.

La opción propuesta es montar un sistema de administración profesional basado en un enfoque organizacional y gerencial para ser adoptado por la Asamblea de copropietarios, el Consejo, y la Administración.

Este Consejo, podría proponer a la Asamblea de copropietarios un plan para el establecimiento de un sistema profesional, predecible, estandarizado y sostenible de administración.

Hay dos caminos para su implantación:

- 1) Diseño interno
- 2) Contratación de una empresa profesional de administración

En relación con el segundo punto, el Consejo asumió la inalterabilidad y veracidad de dos restricciones:

- 1) el reglamento interno prohíbe la contratación de empresas administradoras y,
- 2) el supuesto no fundamentado de que la contratación de una persona natural para ocupar el cargo de administrador es “mejor” que la contratación de una empresa administradora.

Los administradores serán tan buenos como los sistemas de administración—entiéndase, procesos, protocolos y métodos— con los cuales cuenten.

De contratarse una empresa externa de administración de copropiedades se le exigirá el aporte de un sistema de administración probado, sólido y ajustado a la legalidad, que incluya un sistema de medición de la gestión.

De otra parte, si el administrador es directamente contratado por el Consejo, es deber y responsabilidad del Consejo aportarle a la Administración un sistema eficiente y efectivo de administración. No es aconsejable delegar esa responsabilidad en cabeza del administrador de turno, ya que su función es administrar con base en un sistema, no diseñar el sistema de administración. Sin un sistema, el administrador hará uso de las herramientas de su propia experiencia y creatividad, lo cual deja al Consejo sin instrumentos válidos para medir la calidad de la gestión, pues no contará con más indicadores de medición que los criterios subjetivos de los consejeros.

¿Qué sistema de administración se desea?

No se ha abordado el tema de fondo: el tipo de administración que necesita la copropiedad.

¿Queremos continuar administrando el deterioro en forma reactiva?, o, ¿queremos anticiparnos a los problemas y administrar las oportunidades y la plusvalía?

La primera opción se está ejerciendo por defecto, lo cual equivale a hacer lo mismo que los Consejos anteriores. La segunda opción es producto de un análisis que parte del estudio comparativo entre las formas de administración, junto con el diseño e implantación de unas políticas de largo plazo, para ser aprobadas por la Asamblea.

Administración Profesional

Idealmente, la administración de las Torres de Fenicia debería estar en manos expertas, es decir, en manos de profesionales en administración de copropiedades.

Al respecto, el Consejo de Administración cuenta con dos opciones de contratación, como se mencionó previamente:

1) una empresa especializada en administración de copropiedades, la cual aportaría, como parte de su bagaje de conocimientos especializados, manuales de procesos estandarizados de administración, planes de emergencia con sus correspondientes planes de contingencia, junto con servicios de vigilancia, de aseo, de mantenimiento de bienes muebles, inmuebles y maquinarias, entre otros, o bien,

2) diseñar e implementar para uso propio un sistema profesional de administración de copropiedades y contratar una persona natural como administrador.

La decisión no es ni obvia ni es trivial. Ambas opciones presentan ventajas y desventajas. Ninguna es descartable ni adoptable sin antes realizarse un estudio comparativo exhaustivo.

El tema habría que abordarlo en términos de impacto financiero, responsabilidades legales, calidad y oportunidad de los servicios, mensurabilidad de los resultados y evaluando las consecuencias de tomar una u otra decisión.

Implicaciones en el diseño un sistema de administración estandarizado

El diseño de un sistema propio de administración de copropiedades con la calidad requerida implica un esfuerzo muy significativo. Esta labor demandará una gran cantidad de recursos: tiempo, asesores profesionales, expertos en diversos ramos del conocimiento, trabajo de diseño, redacción, elaboración, capacitación de personal e implementación de procesos y procedimientos administrativos, de mantenimiento, etc. Como mínimo se requiere de un amplio conocimiento y experiencia en gestión de proyectos, junto con las metodologías correspondientes.

Riesgos principales de acometer el diseño interno

La falta de conocimiento y experiencia colectivos en el diseño y ejecución de proyectos de alguna envergadura, son el principal riesgo para el éxito de semejante empresa.

Adicionalmente, hay otros riesgos implícitos:

- la falta de tiempo de los miembros del Consejo y de los comités—quienes trabajan en sus horas libres, sin remuneración—,
- la falta de asesores profesionales expertos en administración de copropiedades magnifican el riesgo de diseñar e implantar un sistema inadecuado de administración de copropiedades,
- La falta de experiencia en gestión de proyectos y conocimiento especializado en administración de copropiedades, puede conllevar a la ejecución de un proyecto sin el debido rigor profesional; aumentando el riesgo de no abarcarse exhaustiva y cabalmente los temas que componen el universo de procesos y actividades relacionadas con la administración de copropiedades. Téngase en

cuenta que la administración de copropiedades es una especialización profesional.

De ahí la necesidad de acometer primero el estudio de alternativas entre la administración propia y la administración delegada en una empresa externa.

Administración informal de la copropiedad

Hasta ahora, la copropiedad ha sido administrada por personas naturales. La toma de decisiones se ha basado en las opiniones y los criterios de los consejeros de turno. La falta de un sistema de políticas, reglas e indicadores de gestión impiden mantener continuidad y transparencia en la calidad de cualquier Administración o Consejo.

Riesgos principales de un sistema informal de administración

Riesgo	Posibles consecuencias
Administración basada en opiniones, no en un sistema estandarizado	• Asignación inadecuada de los recursos del presupuesto • Seguimiento inadecuado de proyectos • Procesos deficientes de contratación y toma de decisiones • Priorización inadecuada de asuntos • Deterioro general de la copropiedad • Riesgo de coadministración entre el Consejo y la Administración
Ausencia de estándares	• Pobreza en la gestión administrativa • Incapacidad para medir el desempeño de la Administración, del Consejo y de los comités de apoyo • Fallas de comunicación entre el Consejo, la Administración y los residentes • Fallas de comunicación entre la Administración y los contratistas de bienes y servicios • Seguimiento inadecuado y pobre de los contratos suscritos por la Administración con los diversos proveedores de bienes y servicios, incluyendo la recuperación de cartera morosa • Desorden administrativo • Responsabilidades diluídas o inexistentes • Calidad deficiente de los proyectos realizados; pobreza en la gestión y dirección de proyectos. • Calidad deficiente de la gestión financiera y de recuperación de cartera

	• Calidad deficiente de la gestión legal
Atención inadecuada de riesgos	• Sistemas de respuesta a emergencias inadecuados y equipos en mal estado • Desconocimiento general de procesos de respuesta a situaciones de emergencia • Incomunicación entre la copropiedad y las autoridades encargadas de atender las emergencias Amenaza para las vidas y salud de los residentes

Realizaciones del Consejo desde el 1ro de abril de 2008.

Debe resaltarse como algo muy positivo que este Consejo ha tomado conciencia de las falencias administrativas de la copropiedad. El análisis realizado por los consejeros, sus suplentes y los miembros de los comités de apoyo y algunos residentes interesados ha sido de gran valor para llegar a las conclusiones que se plantean en este documento.

Ha podido establecer que la administración deficiente no es necesariamente atribuible a la mala gestión de las personas sino a la falta de un sistema estandarizado de administración. De esta falta se deriva la casi totalidad de los problemas del conjunto y entre las personas.

El siguiente listado presenta las gestiones adelantadas por el Consejo actual y sus comités de apoyo:

1. Identificación y priorización de problemas de la copropiedad
2. Establecimiento de comités de apoyo
3. Análisis de los contratos con proveedores de servicio y de bienes.
4. Análisis de los procesos legales de recuperación de cartera morosa
5. Nombramiento de una persona natural como administradora del conjunto
6. Evaluación de empresas de vigilancia con miras a modificar el contrato con la empresa SEYCO, o cambiar de empresa de vigilancia para reducir los gastos mensuales sin afectar la calidad y legalidad de la prestación del servicio.
7. Análisis del estado y determinación sobre la posible necesidad de modernizar el sistema de transporte vertical.
8. Inicio del estudio del mapa de riesgos del conjunto para establecer un sistema integral de atención, control y recuperación de emergencias catastróficas.
9. Inicio del estudio de viabilidad para reparar y adecuar el sistema de agua potable junto con otros sistemas dependientes.

- c) **Marco institucional:** La organización responsable del plan operativo es el Consejo de Administración de las Torres de Fenicia, a través de sus consejeros.

Los comités de apoyo

El Consejo ha establecido varios comités de apoyo. Los comités le prestan apoyo al Consejo.

Alcance y limitaciones de los comités de apoyo

Es importante reglamentar el alcance y los límites de los comités para evitar injerencias en el desarrollo normal del trabajo de la Administración.

La interacción que requieran los comités con la Administración debe ser aprobada por el Consejo sobre la base de un plan de actividades claramente definidas por los comités para el desarrollo de sus iniciativas y proyectos.

Las iniciativas de los comités deben ser presentadas y aprobadas por el Consejo antes de iniciarse su ejecución, con el fin de asegurar la coherencia y alineación de esas actividades con el plan operativo general. En los casos en que se requiera de una asignación presupuestal, las iniciativas deben estar soportadas por un caso de negocio y, una vez documentadas con un plan de proyecto, podrán convertirse en proyectos aprobados por el Consejo o la Asamblea, según sea el caso, para su ejecución. El Consejo asumirá la responsabilidad en la dirección y los resultados de los proyectos. El alcance de los comités se limita a proponer iniciativas y formular proyectos.

Los comités de apoyo hasta ahora establecidos son:

- a. Comité de emergencias. El objetivo de este comité es el estudio y la formulación de un plan para la implantación de un sistema integral de respuesta a cualesquier tipo de emergencias. La ejecución de los planes contenidos en el sistema es responsabilidad de la Administración.
- b. Comité de administración. El objetivo principal de este comité es identificación y la elaboración de los procesos y procedimientos que usará la Administración para llevar a cabo su rol. El comité no tiene atributos de gestión, únicamente de diseño. La gestión la realizará la Administración en forma exclusiva.
- c. Comité de infraestructura. El objetivo principal de este comité es la definición de procesos de identificación y administración de inventarios, reparación y mantenimientos preventivos y correctivos de bienes y equipos. La ejecución de los procesos será de responsabilidad única de la Administración. El comité no tiene atributos de gestión, únicamente de diseño.
- d. Comité de cultura y medio ambiente. Los objetivos principales de este comité son: la integración de los residentes y el diseño de los parques y jardines. Para ello organizará actividades culturales, recreacionales, deportivas y educativas. La ejecución de las actividades será de responsabilidad de la Administración. El comité no tiene atributos de gestión, únicamente de diseño. Respecto de los jardines, el comité podrá proponer diseños y usos para los jardines. No podrá ejecutar directamente ni contratar la intervención en los jardines.

- e. Comité Jurídico. Los objetivos principales de este comité son: la revisión de los procesos legales que afectan al Conjunto, la revisión de los contratos suscritos por la Administración, la revisión y sugerencias de modificaciones al Reglamento Interno, la revisión de las actuaciones legales de la Administración y del Consejo. El comité no tiene atributos de gestión, por lo que no podrá actuar directamente.

Roles, responsabilidades y limitaciones de los consejeros

El Consejo en pleno, a través de sus resoluciones ejerce el control directo sobre la Administración. Ninguno de sus miembros, incluyendo al Presidente, de manera autónoma o sin la autorización expresa y escrita del Consejo, podrá impartir instrucciones a la Administración respecto de temas que sean de competencia de esta. Cualquier queja o controversia debe ser elevada y resuelta por el Consejo.

De igual forma, el Consejo no tiene atributos de gestión, por lo cual no podrá ejecutar ni administrar directamente proyectos que demanden erogaciones presupuestales. Su rol se limita a la emisión de directrices y la dirección y control de los proyectos.

Roles, responsabilidades y limitaciones de la Administración

La ejecución de la totalidad de los proyectos es de responsabilidad de la Administración.

La Administración podrá delegar la ejecución de proyectos en terceras partes, incluyendo a los miembros de los comités, con la aprobación del Consejo, siguiendo un proceso riguroso de gestión y control de los proyectos. La administración asumirá el rol de gerencia de los proyectos.

- d) **Finalidad de este proyecto:** El proyecto contribuye a la creación o adopción de un sistema integral estandarizado de administración de la copropiedad que servirá de marco de referencia para este y los demás Consejos que se nombren en el futuro. Se busca que las actuaciones del Consejo estén más orientadas hacia la consecución de objetivos predefinidos, y no a la resolución de problemas o eventos ya acaecidos.
- e) **Objetivo: General:**
 - 1) Elevar el nivel de gestión administrativa de las Torres de Fenicia, tanto del Consejo como de la Administración, estableciendo una administración de tipo gerencial orientada por objetivos, con indicadores de gestión.
 - 2) Abordar los problemas de mayor apremio e impacto para la comunidad, en particular, reducir los riesgos que atentan contra la integridad física y la salud de la comunidad y mejorar las finanzas del conjunto.
- f) **Meta:** (¿cuánto se quiere hacer? = claro, conciso y preciso).
 - a. Definir e implantar un sistema de administración gerencial por objetivos en término de 6 meses del 1 de abril al 30 de septiembre del 2008.
 - b. Adoptar una metodología de gestión de proyectos, en término de un mes, del 1 de abril al 31 de mayo del 2008.

- c. Establecer y poner en marcha comités temáticos de apoyo al Consejo, en término de un mes, del 1 de abril al 31 de mayo del 2008.
- d. Realizar una evaluación comparativa entre las alternativas de implantar una administración profesional delegada en una empresa especializada o continuar con el sistema de administración directa mediante la contratación de una persona natural para que ocupe el cargo, en término de cuatro meses, del 1 de abril al 31 de julio del 2008..
- e. Elaborar y/o implementar manuales de procesos y procedimientos, según el resultado del punto anterior, relacionados con las responsabilidades de la Administración —incluidos, entre otros: procesos de: mantenimiento, gestión de cartera, gestión de préstamo y arrendamiento de bienes a los residentes, gestión de contratación, control de proveedores de servicios, gestión financiera, etc., en término de cuatro meses, del 1 de abril al 31 de julio del 2008.
- f. Reducir los riesgos a los cuales está expuesta la comunidad en los ámbitos de:
 - i. Seguridad:
 - 1. Emergencias —crear un sistema integral de gestión y control de emergencias, en término de tres meses, del 1 de abril al 30 de junio del 2008.
 - 2. Sanidad y salubridad —asegurar la buena calidad del agua potable, eliminar focos de contaminación en los sistemas de cañerías, sistema de disposición de basuras, etc., en término de tres meses, del 1 de abril al 30 de junio del 2008.
 - ii. Financiero:
 - 1. Recuperar la cartera en mora y establecer un sistema efectivo de gestión de recaudos y cartera, en término de seis meses, del 1 de abril al 30 de septiembre del 2008..
 - 2. Programación presupuestal —sistema de identificación de proyectos prioritarios, valoración y provisión de recursos, en término de tres meses, del 1 de abril al 30 de junio del 2008.
- g) **Beneficiarios: Directos:** El Consejo, la Administración, el personal contratado y los miembros de los comités de apoyo. Indirectos: Personas de la comunidad que tengan interés en participar en las actividades del Consejo y los comités de apoyo, residentes en general y contratistas.
- h) **Productos:**
 - a. Sistema de administración gerencial por objetivos aprobado por la Asamblea e implantado
 - b. Metodología de gerencia de proyectos implementada
 - c. Manuales de procesos y procedimientos implantados para uso de la Administración

- d. Sistema integrado de gestión y control de emergencias implementado
- e. Plan detallado de recuperación de la cartera morosa implementado y en ejecución
- f. Bienes y activos que afectan la integridad física de personas, salubridad y sanidad, recuperados y en buen estado operacional.

i) Actividades y tareas:

Sistema de administración de la copropiedad

- 1º Estudio comparativo de alternativas: costos, beneficios, riesgos, etc.
- 2º Elección de sistema de administración: propio o contratado.

En caso de sistema propio:

- 3º Investigar sistemas y legislación referente a administración de copropiedades
- 4º Definición de políticas, principios, misión, visión y objetivos generales
- 5º Diseño de la estructura organizacional
- 6º Definición de funciones, roles y responsabilidades
- 7º Diseño de indicadores de gestión
- 8º Redacción de políticas
- 9º Identificación del inventario de procesos y procedimientos
- 10º Elaboración de manuales de procesos y procedimientos
- 11º Capacitación de personal
- 12º Implementación de procesos y procedimientos

En caso de contratación externa:

- 13º Definición de criterios de selección y evaluación de empresas
- 14º Identificación y evaluación de empresas proveedoras de servicios de administración
- 15º Proceso de selección y contratación de empresa proveedora de servicios de administración.
- 16º Diseño de indicadores de gestión
- 17º Diseño de contrato de administración
- 18º Contratación de empresa administradora
- 19º Evaluación de la gestión

Metodología de gestión de proyectos

- 1º Preparación y motivación:

- Envío de documentos informativos por correo electrónico a los miembros del Consejo, de la Administración y de los comités de apoyo..
- Distribución de formas y metodologías informativas respecto del ámbito de una metodología de gestión de proyectos.

2º Conferencias de capacitación:

- Solicitud de uso y adecuación del salón comunal para la conferencia.
- Obtención del equipo de proyección de diapositivas y computador portátil.
- Conferencia a cargo de un especialista sobre el tema “gestión de proyectos”.

3º Documentación:

- Acopio de documentos y formas metodológicas.
- Distribuir metodología

Disminución de riesgos por emergencias

1º Diagnóstico y mapa de amenazas, vulnerabilidades y riesgos

- Visita e informe de un asesor experto en sistemas de atención de emergencias
- Revisión del estado de los sistemas de control de emergencias — extintores, etc.

2º Diseño de sistema integral de atención, control y recuperación de emergencias

3º Socialización del sistema

4º Implementación del sistema

Recuperación de cartera morosa

1º Diagnóstico de estado actual

- Revisión de contratos
- Revisión de procesos

2º Identificación de posibles soluciones

3º Implementación de soluciones

j) Métodos y técnicas:

La metodología que se utilizará en la creación del sistema gerencial de administración, si fuera el caso, tratará de ser lo más participativa posible, pretendiendo una democratización en las acciones, buscando la colaboración de la comunidad.

La metodología de gestión de proyectos se basa en las mejores prácticas nacionales e internacionales para la gestión de proyectos, empleada por las principales agencias

del gobierno de EEUU, por las agencias y bancos multilaterales, como también, por las principales agencias y ministerios del Gobierno Nacional.

k) **Cronograma:** Por definirse

l) **Recursos necesarios:**

a) Humanos:

- Un director general que puede ser el presidente del Consejo de Administración.
- Un gerente de proyecto
- Ejecutores del proyecto.
- Ayudantes: dos personas que ayuden con la redacción de los documentos del proyecto.

b) Materiales:

.

c) Técnicos:

d) Financieros:

m) **Presupuesto:**

Cálculo de los costos de ejecución y elaboración de presupuestos (recursos expresados en unidades monetarias). Incluirá:

- Costos de personal.
- Dietas o viáticos.
- Locales
- Material y equipo
- Gastos de funcionamiento
- Imprevistos (5% del total del presupuesto)
- Beneficios monetarios.

Como este proyecto se realizará por medio de la administración, no se considerará el gasto personal. Por otro lado, los gastos de funcionamiento correrán a cargo de la Administración.

Material	Costos (pesos colombianos)

Subtotal	
Imprevistos (5%)	
Total Costo	

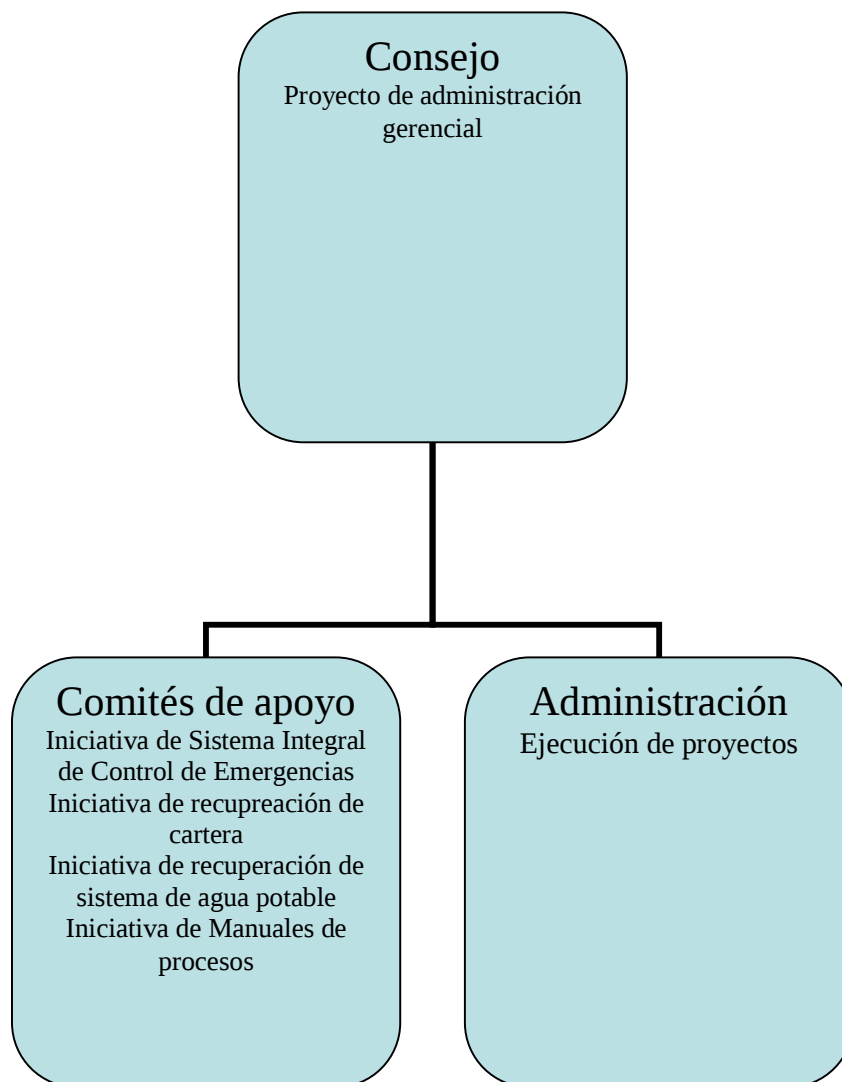
Materiales para ser financiados o donados por residentes:

Equipos	
Muebles de oficina	
Subtotal	
Total costo de proyecto:	

n) Estructura organizativa y de gestión del proyecto:

- Organigrama:

señalar el proyecto dentro de la organización ejecutante. ¿Cómo se inserta en la misma?.



- Manual de procedimiento:
 - ¿cómo desempeñar el trabajo?.
 - Normas y procedimiento técnico-administrativas para actividades y tareas.
- Funciones del personal del proyecto:
 - ¿quién es el responsable?
 - ¿de qué parte del trabajo?.
- Relaciones e interacciones del personal:
 - niveles de autoridad y jerarquía
 - relaciones de comunicación e información

relaciones de consulta y asesoría, etc.

- Modalidades y mecanismos de coordinación:
externos e internos.
- Sistemas de evaluación interna y seguimiento:
responsabilidades y funciones
control operacional y supervisión
- Canales de información:
a quién hay que informar
que tipo de información se debe facilitar
cómo hacerla
con qué objetivo
con qué frecuencia.

o) Indicadores de evaluación del proyecto:

Medidas explícitas y objetivamente verificables de los cambios o resultados de una actividad.

Los indicadores deben ser: Independientes, verificables, válidos y accesibles.

p) Factores externos condicionantes o pre-requisitos para el logro de los efectos e impacto del proyecto:

- Decisiones políticas:

Mecanismos de coordinación interna del Consejo.

Insumos y productos de otros proyectos y programas

Insumos materiales y financieros para actividades consecutivas, etc.

- Los factores externos deben ser:

Realistas y bien fundamentados (viabilidad)

Precisos

Completo

APENDICE 1. PREGUNTAS A LAS CUALES RESPONDEN LOS PROYECTOS.

1 ¿Qué se quiere hacer? La naturaleza del proyecto.

Descripción del proyecto. De entrada que la persona que desea conocer el proyecto tenga una idea exacta acerca de lo fundamental del mismo: tipo, clase, ámbito que abarca, contexto en el que se ubica desde el punto de vista de la organización, etc.

2 ¿Por qué se quiere hacer? Origen y fundamentación. Fundamentación o justificación, razón de ser. Se explica la prioridad y urgencia del problema para el que se busca solución. Hay que justificar por qué este proyecto que se formula es la propuesta de solución más adecuada o viable para resolver este problema.

Muchas veces se justifica el proyecto pero se olvida de incluir una evaluación que justifique porqué el proyecto es lo mejor que se puede hacer en esa situación. Esta evaluación proviene del caso de negocio desarrollado durante la fase de inicio.

Los siguientes puntos ayudan a explicitar la fundamentación del proyecto:

¿Cuál es la naturaleza y urgencia del problema que se pretende resolver? Ejemplo:

- a. Hay necesidad y no existe un servicio para satisfacerlo.
- b. El servicio existente es insuficiente.
- c. Se quiere mejorar la calidad de la prestación, etc.

¿Qué prioridad se concede a la solución de ese problema?

La fundamentación se apoya en dos razones y justificaciones directamente relacionadas con los criterios para el establecimiento de prioridades (técnicas o políticas):

-Razones políticas: cuando el proyecto concreta o realiza las orientaciones políticas de un plan general o de un programa político. En este apartado conviene hacer referencia a declaraciones de política, planes existentes, programas ya aprobados, etc.

-Razones técnicas: en las que se expresan las razones objetivas (necesidades y problemas y magnitud de los mismos) que dan lugar a la realización del proyecto. En este punto también es conveniente hacer referencia a las necesidades de ejecución del proyecto e indicar si este forma parte de un programa más amplio previamente formulado, etc.

Naturaleza de la estrategia para la acción:

Indicar la trayectoria seleccionada, para llevar a cabo las acciones consideradas necesarias y suficientes de cara al logro de los objetivos propuestos.

Recursos internos y externos asignados para la solución de problemas:

La existencia o no de recursos para resolver un problema condiciona en gran medida las posibilidades de ejecución y la viabilidad de un proyecto.

Justificación del proyecto en sí:

Presentar los resultados que haya arrojado la evaluación previa del proyecto, acerca de su viabilidad, análisis costo-beneficio o costo-oportunidad, productos, efectos e impactos, etc.

Esta evaluación que permite seleccionar, evaluar y priorizar proyectos, se hace después de la formulación y diseño de los mismos, pero los resultados deben quedar reflejados en esta parte del documento que contienen el proyecto.

Incluir una síntesis de los datos del diagnóstico o estudios previos que justifiquen el proyecto, así como algunas previsiones sobre la transformación de la situación-problema que se pretende resolver con la realización del proyecto.

Marco Institucional:

Organización responsable de la ejecución. Sí el proyecto se elabora dentro de una institución para ser presentado en el seno de la misma este punto es muy reducido.

Cuando el proyecto se formula en una organización o institución que será responsable total o parcialmente de la ejecución, pero éste será presentado para su eventual aprobación por otra entidad ajena a la que formula el proyecto, hay que dedicar especial atención a este punto.

Será necesario indicar:

- Naturaleza de la organización.
- Su mandato.
- Situación jurídica y administrativa.
- Instalación y servicios.
- Estructura orgánica y procedimientos administrativos, personal, etc.
- Políticas y prioridades de la organización, relaciones con otras instituciones, etc.

Finalidad del proyecto (finalidad-impacto):

Impacto que se espera lograr, a qué fin contribuirá el proyecto si se desarrolla con éxito (a nivel de planes o programas es necesario, en proyectos no tanto).

Para formular finalidades de un proyecto, es necesario que:

- Éstas justifiquen debidamente el proyecto y sus objetivos.
- Sea posible verificar cuantitativa o cualitativamente su marcha.
- Se construya preferiblemente un único fin o vaya acompañado de otros fines compatibles. Ej.: “disminuir el analfabetismo en la región X”.

3: ¿Para qué se quiere hacer? Objetivos y propósitos.

Destino del proyecto o los efectos que se pretenden alcanzar con su realización.

Conforman el elemento fundamental, ya que se expresan los logros definidos que se buscan alcanzar. Ej.: “reforzar el servicio de educación de adultos en la región X”.

Objetivo principal o general:

Propósito central del proyecto. A veces viene dado por los objetivos generales de un programa.

Objetivos específicos, inmediatos o complementarios:

Son ulteriores especificaciones o pasos (en determinadas circunstancias, de carácter intermedio) que hay que dar para alcanzar o consolidar el objetivo general.

No confundir los objetivos (que hacen referencia al fin deseado) y los medios para alcanzarlos. Ejemplo: promover, coordinar, realizar una investigación, etc. (son medios). No deben utilizarse para definir objetivos.

4: ¿Cuánto se quiere hacer? Metas.

Las metas operacionalizan los objetivos. Estableciendo: cuándo, cuánto y dónde se realizarán estos.

5. ¿A quienes va dirigido? Destinatarios o beneficiarios.

-Beneficiarios inmediatos: los directamente favorecidos por la consecución de los objetivos y metas o efectos del proyecto.

-Beneficiarios finales o indirectos: los que favorecerán los impactos del proyecto. Ej.: reforzar un servicio de educación de adultos.

-Beneficiarios directos: son los que constituyen el personal de dicho servicio y que con el proyecto se verá aumentado o reciclado.

-Beneficiarios finales: las personas analfabetas a quienes beneficiará la mejora del servicio en términos de impacto y no de efectos. El uso de términos generales y vagos (*grupos cadenciados, campesinos pobres, sectores desfavorecidos, etc.*) no ayuda al diseño del proyecto, resulta insuficiente y sólo es válido a nivel de declaraciones políticas.

6 ¿Dónde se quiere hacer? Localización física y cobertura espacial.

-Localización física: determinar el emplazamiento o área donde se ubicará el proyecto, pudiendo ser a nivel macro y micro.

Macro-localización: Ubicación geográfica dentro del área (región, ciudad, conjunto rural, etc.).

Micro-localización: (barrio, manzana). Ej.: crear un centro de salud (calle, número, terreno, etc.).

-Cobertura espacial: espacio físico o zona que cubrirá el proyecto en cuanto prestación de servicios o área de influencia. Ej.: crear un centro de salud. El área a la que prestará servicios el centro de salud (comarca X, o barrios X, Y y Z). En proyectos de prestaciones de servicios además de los términos geográficos se dan los poblacionales (área y número de habitantes que se beneficiarán).

7. ¿Cómo se va a hacer? Actividades y tareas, métodos y técnicas.

-Actividades y tareas:

Ningún proyecto puede realizarse sin una sucesión de quehaceres y acontecimientos que tienen el propósito de transformar ciertos insumos en los resultados previstos (productos) dentro de un período determinado.

-Métodos y técnicas:

Forma de explicar cómo se hace. Especificar el instrumental metodológico y técnico que se utilizará para realizar las diferentes actividades. Lograr una combinación de tecnologías apropiadas y tecnologías no obsoletas y de alto rendimiento o seleccionar las más adecuadas a los fines del proyecto y al contexto.

En proyectos de trabajo social un criterio básico y central, es dar preferencia a aquellas que faciliten, promuevan o posibilitan la participación de la gente en el desarrollo del proyecto.

8. ¿Cuándo se va a hacer? Calendarización o cronograma, ubicación en el tiempo.

Aspecto esencial en la elaboración de un proyecto es la determinación de la duración de cada una de las actividades. Permite establecer si existe una distribución uniforme del trabajo y si los plazos son realistas.

Técnicas gráficas de apoyo a la programación, que permiten distribuir en el tiempo las distintas actividades y hacen posible una captación rápida y global de la secuencia operativa:

-Diagrama de Gantt o cronograma de avance:

-Listado y ordenamiento de actividades.

-Construcción de barras, estimación de tiempo de duración de cada actividad.

-Confección de gráfico.

-Diagramas de red, método ABC (Análisis Bar Charting):

-Lógica de secuencias.

-Duración de las actividades.

-Ruta crítica y holgura.

-Programación.

-Red de pasos, red de actividades, PERT (Program and Review Technique) o CPM:

-Este es ampliamente utilizado en proyectos de ingeniería (construcción de puentes, edificios, etc.).

El calendario definitivo del proyecto debe elaborarse una vez realizado el calendario financiero.

9. ¿Quiénes lo van a hacer? Recursos humanos.

Personas adecuadas y capacitadas para realizar las tareas previstas. Especificar la cantidad de personal, las cualificaciones requeridas y las funciones a realizar, indicando quién es responsable de qué y cómo está distribuido el trabajo.

Sí el proyecto requiere capacitar gente, hay que establecer cuándo y con qué cualificación se ha de tener el personal que se necesita (proyecto separado).

10. ¿Con qué se va a hacer? Recursos materiales.

Las herramientas, equipos, instrumentos, infraestructura física, etc., necesarios para llevar a cabo el proyecto.

11. ¿Con qué se va a costear? Recursos financieros.

Estimación de fondos que se pueden obtener, con indicación de las diferentes fuentes con que se podrá contar: presupuesto ordinario, subvenciones, pago de servicio por los usuarios, ingresos o beneficios, créditos (externos e internos), etc. Con ello, se podrá establecer la estructura financiera del proyecto (quién o qué financia qué).

Realizar el Calendario Financiero: establecer en cada actividad y en cada momento o fase del proyecto, cuáles son los recursos financieros necesarios. De lo que se trata es evitar la mayor cantidad de desfases posibles entre el flujo de caja (cash-flow) y los pagos a realizar o gastos a enfrentar. Hay que precisar, asimismo, la forma en que se irán obteniendo los recursos, asegurando el ritmo de operación del proyecto, de modo que haya una permanente revisión y nivelación entre gastos e ingresos.

Proyecto en el que no hay recursos, no es mucho más que una declaración de buenos propósitos.

Diseño para un proyecto:

Una vez reunida la información para responder las *11 preguntas básicas*, el proyecto se debe completar y ordenar según los siguientes puntos:

1. Denominación del proyecto.
2. Naturaleza del proyecto.
 - a. Descripción del proyecto.
 - b. Fundamentación o justificación.
 - c. Marco institucional.
 - d. Finalidad del proyecto.
 - e. Objetivo(s).
 - f. Metas.
 - g. Beneficiarios.
 - h. Productos.
 - i. Localización física y cobertura espacial.
3. Especificación operacional de las actividades y tareas a realizar.
4. Métodos y técnicas a utilizar.
5. Determinación de los plazos o calendario de actividades.
6. Determinación de los recursos necesarios:
 - a. Humanos.
 - b. Materiales.

- c. Técnicos.
- d. Financieros:
 - i. Estructura financiera.
 - ii. Calendario financiero.
- 7. Cálculo de costos de ejecución y elaboración del presupuesto.
- 8. Estructura organizativa y de gestión del proyecto (organigrama).
- 9. Indicadores de evaluación del proyecto.
- 10. Factores externos condicionantes o pre-requisitos para el logro de los efectos e impacto del proyecto (amenazas).

FASES DEL CICLO DE VIDA DE CUALQUIER PROYECTO

Fase de inicio: En esta fase se identifican detalladamente los problemas u oportunidades que requieren de una solución. Estos se convierten en iniciativas. Las iniciativas potencialmente convertibles en proyectos se estudian en casos de negocio. Los casos de negocio contemplan las justificaciones de las iniciativas, se analizan los beneficios frente a los costos, se estudian diferentes alternativas y se recomienda una solución. La solución propuesta debe ser aprobada por la instancia indicada. Una vez aprobada, se elaboran la carta de constitución del proyecto para continuar con las siguientes fases.

Fase de formulación y planificación: En esta fase se redacta el documento plan del proyecto. El plan del proyecto responde varias preguntas fundamentales. Ver apéndice 1.

Fase de ejecución. En esta fase se implementan las actividades y tareas necesarias para lograr los productos o salidas del proyecto, los cuales, una vez obtenidos, cumplirán los objetivos propuestos por el proyecto.

Fase de cierre. En esta fase se hace entrega de los productos del proyecto y se desmantela la organización estructurada para su ejecución.

Fase de seguimiento y control. Esta fase se lleva a cabo a lo largo de toda la vigencia del proyecto para asegurar que se están cumpliendo las metas parciales e identificar las desviaciones a tiempo para poder corregir y reencauzar el rumbo.

APENDICE 2. ACTIVIDADES REALIZADAS POR EL CONSEJO A MAYO 31 DE 2008

Problemas prioritarios

1º Identificación de problemas prioritarios

- Establecer sistema de priorización y categorización de problemas
- Elaborar lista de problemas
- Realizar reunión con Consejo de priorización y selección de problemas prioritarios

2º Creación de comités temáticos de apoyo

- Determinar temas para la creación de comités
- Integrar, definir objetivos y presentar comités
- Aprobar comités en reunión del Consejo

3º Definición de proyectos a ser ejecutados

- Elegir y ordenar iniciativas de trabajo para cada comité
- Capacitar a los miembros de los comités en gestión de proyectos
- Preparar casos de negocio
- Presentar y aprobar casos de negocio
- Designar encargados de cada proyecto

Entre los problemas priorizados se ha establecido que la mayor prioridad se otorga a aquellos que ponen en riesgo la salud y/o integridad física de las personas y edificaciones. Las iniciativas que están en estudio son:

- i) El diseño de un sistema integral de atención, control y recuperación de emergencias
- ii) La reparación y mantenimiento del sistema de agua potable y los sistemas que se vean afectados por la recuperación de este.

Reducción de gastos y recuperación de recursos

Uno de los propósitos del Consejo es la reducción de gastos. Para ello se han identificado las siguientes fuentes posibles de reducción.

- b) Cambio o renegociación del valor cobrado por la empresa de vigilancia. Dado que este es un rubro importante dentro del presupuesto mensual de gastos, el Consejo está adelantando un proceso de cotización con otras empresas en busca de una reducción de los gastos. Sin embargo, se han establecido rigurosos criterios para asegurar la calidad y la legalidad en la prestación de los servicios. Unicamente las empresas que presten los servicios esperados con la misma o mejor calidad que la actual y que cumplan con los requisitos exigidos por la Ley serán considerados. Si

no se consigue una empresa que ofrezca mejores condiciones financieras con los requisitos exigidos, se descartará esta fuente de reducción de gastos.

- c) Sistema de reciclaje de basuras. Se estudiarán las conveniencias de reciclar las basuras con miras a lograr una reducción de los gastos de recolección de las mismas. Adicionalmente, se buscan objetivos de mejoramiento del medio ambiente.
- d) Recuperación de cartera morosa. El comité jurídico está estudiando los contratos con las firmas de abogados que adelantan los procesos de recuperación de la cartera para acelerar estos procesos e identificar alternativas que ayuden a recuperar esos recursos con la mayor brevedad.

APENDICE 3. ¿Qué abarca un sistema general de administración de una copropiedad?

El principal objetivo de un sistema de administración de una copropiedad es mantener en buen estado de funcionamiento la totalidad de los servicios y sistemas, la infraestructura, los activos, la convivencia pacífica y la seguridad de las personas y los bienes de la copropiedad.

A continuación se presentan varias reflexiones que servirán para determinar los componentes de un sistema general de administración de copropiedades.

Decálogo del administrador:

- Conocer la legislación de propiedad horizontal.
- Conocer los reglamentos y estatutos internos de cada condominio.
- Conocimientos básicos de administración contable de copropiedad.
- Conocimientos básicos de administración y negocios.
- Conocimientos básicos de construcción y electromecánicos.
- Conocimientos de riesgos, procedimientos de emergencia y seguros
- Manejo de personal, leyes laborales, procedimientos de selección
- Capacidad para entrenamiento de personal
- Adecuado manejo de grupos y relaciones entre personas.
- Conocer y manejar adecuadamente información inmobiliaria
- Manejo y conocimiento de todas las artes laborales existentes aunque sea en forma somera.

Variables de todo Negocio

- Servicio adecuado.
- Valores adecuados.
- Tiempos de respuesta adecuados.
- Cuidado del Cliente.
- Monitoreo y evaluación del trabajo.
- Respuesta rápida para un mercado rápido.
- Saber valorizar el trabajo.

Errores comunes de una seudo administración

- Mala definición de los costos
- Jerarquización incorrecta de la agenda
- Delegación incorrecta

- Ajenos al mundo normal de un negocio y del negocio inmobiliario en sí

Recomendaciones para los administradores inmobiliarios

- Estandarizar procesos y valorizarlos adecuadamente
- Administrar plusvalía
- Administrar adecuadamente el negocio de administración

Administración del riesgo

- Implemente inspecciones de riesgos periódicas
- Tenga un buen plan de emergencia preparado para cada comunidad.
- Advierta a los propietarios sobre los riesgos existentes.
- Adopte medidas para evitarse una demanda
- Controle los accesos de los edificios
- Contrate los seguros que procedan
- Lea bien las pólizas de seguro
- Haga de la compañía de seguro su aliado en seguridad
- Entrene adecuadamente al personal de cada comunidad

De lo anterior se desprenden varios procesos necesarios para lograr los objetivos.

1. **Proceso de administración de infraestructura, bienes y servicios.** Este proceso incluye un inventario de los activos, bienes y servicios.
 - a. Proceso de mantenimiento preventivo y correctivo
 - b. Proceso de cambio y disposición de bienes obsoletos
 - c. Los inventarios de servicios y sistemas incluyen: servicio y sistema de agua potable, sistema de disposición de aguas servidas, servicio y sistema de disposición de basuras, servicios de comunicación, servicio de aseo, servicio de mantenimiento y reparaciones generales, sistema de transporte vertical, etc.
 - d. Los inventarios de bienes y activos incluyen: edificaciones, maquinarias, equipos, tanques, zonas de parqueo, zonas de recreación, parques, zonas de almacenamiento de materiales y equipos, etc.

2. Proceso de administración de la seguridad de los bienes y personas

- a. Administración de contratos de vigilancia
- b. Sistema integral de atención, control y recuperación de emergencias catastróficas
- c. Sistema integral de mantenimiento preventivo y correctivo de infraestructura, bienes comunes, activos, maquinaria y equipos.

3. Proceso de gestión financiera

- a. Proceso de gestión de recaudo y cartera
- b. Proceso de gestión de arriendo y préstamo de bienes comunes a los residentes
- c. Proceso contable y de administración y proyección presupuestal

Los procesos anteriores deben desglosarse detalladamente para identificar los procedimientos que se llevarán a cabo para cumplir cabalmente los mismos.

La administración de los procesos anteriores y los que falten por incluirse, requiere de una estructura organizativa gerencial y, por supuesto, de un sistema de administración por objetivos basado en otro sistema, el de planeación estratégica de la administración de los bienes y activos de la copropiedad.

Es entonces, responsabilidad del Consejo acometer el proyecto de creación del sistema de administración de la copropiedad, con todo el rigor que demanda un proyecto de esta envergadura; sin atajos, para asegurar la implantación de un sistema adecuado. Lo anterior como ya se mencionó, demanda tiempo, trabajo, esfuerzo y conocimiento especializado.

De no ser posible, sería necesario contratar con una empresa externa de administración para que aporte los elementos faltantes de la gestión administrativa, pues en la actualidad, se está realizando una administración deficiente y reactiva-.

Primera etapa- Creación de la organización administrativa

La adopción de un sistema de administración por objetivos, de una metodología de gestión de proyectos, junto con la elaboración de los manuales de procesos, procedimientos contribuirá a crear una cultura de organización proactiva, transparente, más eficiente, eficaz y efectiva.

La ausencia de procesos documentados da lugar a que se presenten diversas formas de administración indeseables, por ejemplo:

- i Coadministración. Uno o varios miembros del Consejo podrían rebasar los límites de sus roles creando confusión en la Administración respecto del alcance de sus respectivos roles, afectando así el normal funcionamiento del Conjunto.
- ii Archivo desordenado. Parte de la información que debería reposar en los archivos de la Administración podría estar en el archivo personal de alguno de los miembros del Consejo, causando pérdida de información, o, al menos, pérdida de tiempo gastado en la localización de la misma.

- iii Responsabilidad diluída. No es fácil determinar el alcance de la responsabilidad de las actuaciones de las diferentes personas que ejercen roles delegados por la Asamblea o por la ley.
- iv Desorden administrativo. La inexistencia de manuales de procesos facilita el desorden; afectándose así la totalidad de los procesos administrativos; poniendo en riesgo la estabilidad financiera del conjunto, la estabilidad de los bienes y activos y en último término, la seguridad de los residentes.
- v Delimitación inadecuada de alcances. Los miembros de los comités de apoyo sin definición documentada de sus alcances y límites podrían sentirse facultados para solicitar actuaciones a la Administración, afectando así el normal funcionamiento del Conjunto.
- vi Toma de decisiones. Si la toma de decisiones no se documenta, ni obedece a un proceso sistemático, se convierte en un ejercicio relativamente desordenado e improvisado, dejando las decisiones y resoluciones en un estado incompleto, perdiéndose los raciocinios y fundamentos que llevaron a las decisiones o resoluciones.

Lo anteriormente expuesto, además de otras manifestaciones no registradas, se presentó en las actuaciones de algunos Consejos anteriores y puede estar presente en las actuaciones del Consejo actual. Es urgente que el Consejo diseñe e implante una estructura organizacional y defina los procesos básicos para dar orden y dirección a la administración.

La falta de una metodología de gestión de proyectos, puede afectar el trabajo de la Administración debido a la injerencia y/o solicitudes de diversa índole que podrían hacer algunas personas adscritas a los comités de apoyo, como también de algunos miembros del Consejo.