

Desafíos y Estrategias en la Administración de Conjuntos Residenciales: Un Enfoque Gerencial

Challenges and Strategies in the Administration
of Residential Complexes: A Managerial Approach

Lileska Mercedes Pantoja Neda

lileska.pantoja@gmail.com

Universidad de Carabobo

<https://orcid.org/0009-0003-7578-6634>

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.22031931>

Resumen

La Gestión de conjuntos residenciales exige dejar atrás la administración tradicional enfocada en estrategias y acciones que han sido implementadas por otras organizaciones, hoy en día se debe enfocar en una gestión más profesional y gerencial utilizando métodos prácticos y herramientas eficientes. Teniendo este enfoque, las acciones están encaminadas a garantizar la armonía en el condominio, optimizar los recursos para asegurar su viabilidad económica a largo plazo. Este ensayo explora los retos actuales que enfrentan las copropiedades y empresas de administración para mantener la sostenibilidad financiera, invertir en mantenimiento preventivo y resolver conflictos de convivencia eficientemente. Existen cuatro puntos importantes a considerar: aprovechar las herramientas tecnológicas, definir el estatuto sobre el uso de bienes comunes, llevar la transparencia en las cuentas y actuar con asertividad. Todo esto resulta clave para que la administración funcione bien y el valor del inmueble se mantenga. El administrador no debe limitarse a cumplir tareas administrativas rutinarias, sus funciones van más allá, requiere convertirse en un líder estratégico que impulse una cultura de corresponsabilidad en lo comunitario, social y económico.

Palabras clave: Propiedad horizontal, gestión gerencial, sostenibilidad financiera, convivencia, tecnología.

Abstract

Managing residential complexes requires moving beyond traditional administration focused on strategies and actions implemented by other organizations. Today, the focus must be on more professional and managerial approaches, utilizing practical methods and efficient tools. With this focus, actions are geared towards ensuring harmony within the condominium and optimizing resources to guarantee its long-term economic viability. This essay explores the current challenges faced by co-ownerships and management companies in maintaining financial sustainability, investing in preventative maintenance, and efficiently resolving conflicts among residents. Four key points should be considered: leveraging technological tools, defining bylaws regarding the use of common areas, ensuring transparency in accounting, and acting assertively. All of these are crucial for effective management and maintaining the property's value. The administrator should not limit themselves to routine administrative tasks; their role extends beyond this.

They must become a strategic leader who fosters a culture of shared responsibility in community, social, and economic matters.

Keywords: Horizontal property, managerial management, financial sustainability, coexistence, technology.

Introducción

El llevar la gestión de conjuntos residenciales bajo el régimen de propiedad horizontal ha venido enfrentando una transformación inevitable y no es más que el proceso de transición de una administración empírica e intuitiva hacia un modelo estrictamente profesional y gerencial. Por décadas, la dirección de estas copropiedades ha dependido de la rutina y de la repetición de estrategias ajenas; sin embargo, las dinámicas actuales del mercado inmobiliario y social demuestran que este enfoque es insuficiente porque mantener la sostenibilidad financiera a largo plazo, proteger el patrimonio físico mediante un riguroso mantenimiento preventivo y resolver de forma efectiva las fricciones de la convivencia comunitaria constituyen retos críticos que ponen en riesgo la supervivencia y rentabilidad de cualquier condominio si no se abordan bajo métodos científicos y datos objetivos.

En este sentido, Martínez (2026) señala que:

“...el administrador de propiedad horizontal capacitado será quien de forma gerencial tomará decisiones oportunas y acertadas para garantizar la convivencia, la gestión de recursos económicos y patrimoniales y el normal comportamiento de la sociedad que conforma cada uno de los conjuntos residenciales en donde el profesional ejerza su papel de administrador de propiedad horizontal”. (Pág. 6).

Ante este panorama, ¿conviene preguntarse cómo ir adoptando herramientas estructuradas e implementar un liderazgo estratégico?, respuestas que se develarán en este extenso resultado de acciones gerenciales que deben implementarse para la supervivencia de las copropiedades modernas. Considerando además el impacto de pilares clave como: la transformación tecnológica, la delimitación clara del estatuto de bienes comunes, la transparencia radical en las finanzas y la comunicación asertiva como catalizadores del éxito administrativo, en concordancia con, considero que Martínez (2026) demuestra que la administración de propiedad horizontal hoy es una gerencia ejecutiva y estratégica, no un oficio operativo. Coincido en que la supervivencia de las copropiedades depende de decisiones oportunas que aseguren la convivencia y protejan el patrimonio económico.

Adicionalmente, se argumenta que el administrador actual debe superar el rol de simple ejecutor de manuales para convertirse en un líder capaz de inspirar una cultura de corresponsabilidad económica y social, asegurando de esta manera, tanto una convivencia armoniosa como la constante valorización del inmueble en el tiempo. Para Solano (2020), “el administrador para administrar copropiedades debe estudiar las nuevas tendencias administrativas, reconocer el progreso tecnológico, con una constante evolución en el campo de la inteligencia artificial aplicada a multitud de sectores”. (Pág. 21)

Desarrollo

La administración de un conjunto residencial, hoy en día, es la administración de una pequeña empresa. Tener la gestión profesional no es un lujo, es una necesidad operativa para asegurar la tranquilidad social,

la seguridad financiera y la calidad de vida de todos sus residentes. Y como indica Rojas, L. (2019): “el administrador debe desarrollar las competencias que lo hagan capaz de balancear lo operativo y financiero con lo social y comunitario” (Pág. 78). Los cuatro pilares de la administración que se mencionaron previamente no trabajan de forma aislada; son un ecosistema que está interaccionando, en el que la tecnología proporciona la infraestructura, la definición de bienes establece las reglas del juego, la transparencia genera confianza y la comunicación conecta a las personas. De inmediato se explicará cómo cada uno actúa como, de hecho, un auténtico catalizador del éxito administrativo.

Transformación Tecnológica: El motor de la eficiencia operativa y la agilidad.

La transformación digital ya no se trata solo de pasar los papeles a la computadora o de usar hojas de cálculo. Va mucho más allá: significa sumar herramientas que automatizan las tareas repetitivas lo que ayuda a hacer un uso eficiente de tiempo, juntan toda la información en un solo lugar y reducen considerablemente los errores humanos. Como señalan los investigadores Páez, Sanabria, Gauthier y Méndez (2022) “La transformación digital en las organizaciones implica la consideración e integración de tecnologías digitales a su modo de funcionamiento y de relacionarse con el entorno”. (Pág. 27).

Cuando actividades como cobrar cuotas, facturar o registrar solicitudes se hacen solas, el administrador puede usar ese tiempo para lo que de verdad importa: pensar en las decisiones estratégicas y no perderse en la rutina, considerando que tomar decisiones basado en datos se vuelve mucho más fácil cuando todo está centralizado. Así, reportes sobre morosidad, mantenimientos pendientes o el presupuesto ejecutado aparecen en tiempo real. La tecnología no viene a quitarnos el puesto a los administradores, sino a darnos un empujón para que hagamos nuestro trabajo lo mejor posible aligerando el trabajo, la digitalización nos devuelve lo que de verdad importa: pensar, dirigir y tomar decisiones con un buen plan. Digitalizarse significa dejar de reaccionar a las cosas sobre la marcha y empezar a anticiparnos usando la información que tenemos.

Por último, la accesibilidad mejora mucho cuando las personas que participan pueden entrar a portales o aplicaciones para revisar expedientes, consultar documentos o avisar sobre incidentes en cualquier momento, sin importar dónde estén. Al respecto de la Innovación digital Slotnisky, D. (2016) sostiene que: “se puede decir que se trata de un proceso por el cual se aprovechan las soluciones digitales para hacer lo que hacíamos antes, pero de manera más eficiente gracias al aprovechamiento de los datos, los cuales, analizados correctamente, devienen en conocimiento”. (Pág.9)

La delimitación clara del estatuto de bienes comunes: El marco normativo que previene conflictos y preserva el patrimonio

Uno de los mayores desgastes en cualquier administración de conjuntos residenciales es la duda de quién es responsable de qué. Tener un estatuto claro de los bienes comunes lo soluciona del todo. Se delimitan manifiestamente los derechos y deberes establecidos donde definitiva y claramente establece el uso, ámbito de aplicación, mantenimiento o limitaciones de los residentes en el uso de los bienes comunes. En este sentido, el artículo 8 de la Ley De Reforma Parcial de la Ley de Propiedad Horizontal de Venezuela establece lo siguiente:

“Cada propietario podrá servirse de las cosas comunes según su destino ordinario y sin perjuicio del uso legítimo de los demás, salvo que de conformidad con esta Ley se haya atribuido su uso exclusivamente a un determinado apartamento o local o a determinados apartamentos o locales. No podrán acordarse la división de las mismas sino en los casos en que lo autorice la presente Ley ... la Asamblea

de los copropietarios por el voto de las dos terceras partes de sus miembros, y en este último caso siempre y cuando se obtengan los permisos de las Autoridades competentes”.

Este artículo en resumen establece la propiedad horizontal basada en el uso equitativo de áreas comunes, la inalienabilidad de estos espacios y la prohibición de modificaciones sin un consenso del 66.6% y autorización estatal, esta normativa blindo el patrimonio colectivo para garantizar la convivencia armónica y evitar divisiones arbitrarias.

Se debe tomar en cuenta la prevención y resolución de desacuerdos, cuando existen reglas claras y objetivas, desaparece cualquier duda y es más fácil solucionar los desacuerdos que causan conflictos entre las partes. En este sentido el Chaker (2018) considera que: “el conflicto es un proceso natural y necesario en toda sociedad, pudiendo ser un factor positivo que, gestionado adecuadamente, lleve a los cambios transformativos que toda sociedad requiere, fortaleciendo a la vez las relaciones entre las partes y construyendo sociedades más inclusivas y cohesionadas”. (Pág. 9)

No se puede pasar desapercibido el Cuidado del valor, esto converge en una planificación clara y detallada sobre mantenimientos preventivos tanto de equipos como de infraestructura y un uso adecuado de los bienes comunes evita el deterioro acelerado y la pérdida de la inversión colectiva a largo plazo. Ramírez (2017) destaca que “el mantenimiento es además de importante, trascendental cuando de conservar los bienes de todos se trata. Un mantenimiento tan importante como el de fachadas consiste mucho más que en limpiar, renovar y/o reparar el color, las paredes, los terminados, porque lo que afecta, es la estructura y por lo tanto su valor”. (Pág. 152).

La transparencia radical en las finanzas. El pilar que construye legitimidad y confianza absoluta.

La transparencia radical apunta a permitir el acceso y la información financiera; no solo esto, sino que esta información no solamente sea accesible, sea comprensible, auditable o requerir que se brinde información determinada proactivamente. No se trata únicamente de mostrar un balance a fin de año, sino de mostrar periódicamente la historia de cada recurso y cuáles son sus orígenes y a qué gastos fueron destinados. Respecto a la transparencia en las finanzas León, F. (2024, p.3) considera que:

...una contabilidad transparente y precisa es fundamental para el éxito y la sostenibilidad de las propiedades horizontales en la región y es un espacio en crecimiento en toda la región que a su vez se internacionaliza y coopera entre naciones, por lo cual es fundamental trabajar en la estandarización de la información financiera para este sector de la economía de nuestros países y la región.

Dentro de este orden de ideas, la rendición de cuentas debe ser proactiva: Lo más recomendable es publicar mensualmente el estado de situación, presupuesto comparativo (de lo previsto a lo ejecutado) y justificantes de gasto. Desde esta perspectiva Obando (2024) considera que: “El presupuesto debe cumplir el proceso en sus fases de planeación, ejecución, informe y evaluación (PEIE) que permitan estabilizar y generar los mejores resultados, mediante el control eficiente administrativo para satisfacción y beneficio de los actores participantes en este tipo de organizaciones”. (Pág.12). Al respecto considero que la rendición mensual de cuentas fortalece la confianza de las organizaciones. Al mostrar los gastos y comparar lo planeado con lo real, se logra un manejo claro y honesto de los recursos. Cabe considerar por otra parte la baja morosidad, es uno de los componentes importantes cuando los miembros de los grupos comunitarios o de la organización pueden ver, pueden percibir la inversión de su dinero y que es compatible con el beneficio colectivo, la disposición a pagar aumenta notablemente. En lo esencial se quiere la prevención de malas prácticas, es por eso que la fiscalización abierta será un elemento disuasorio natural para las malas prácticas o la no transparencia.

Comunicación Asertiva. El puente que conecta la gestión con las personas.

De poco sirve tener la mejor tecnología, reglas perfectas y cuentas claras si la gestión no logra comunicar. La comunicación asertiva se basa en transmitir de forma clara, oportuna, empática y bidireccional. Para Castellanos (2023), “la asertividad en la comunicación es uno de los pilares fundamentales e irremplazables para el establecimiento y mantenimiento de relaciones interpersonales adecuadas”. (Pág. 1).

Se observa entonces que existe una gestión de expectativas, hay que mencionar que avisar a la comunidad con suficiente antelación de los mantenimientos, cambios normativos, decisiones financieras, así como, las decisiones que se toman en asambleas de propietarios permite evitar sorpresas y resistencias por parte de los propietarios y residentes. Con respecto a este punto, Domínguez y Pérez mencionan que: “El administrador comunicará por escrito a todos los propietarios el resultado de la votación, asentará los correspondientes acuerdos en el libro de acuerdos de los propietarios y conservará los comprobantes de las consultas dirigidas y de las respuestas recibidas” (Pág. 821). En este sentido, considero que la comunicación formal y oportuna transforma la gestión de expectativas dentro de la comunidad debido a que al notificar con tiempo los cambios y respaldar los acuerdos por escrito elimina las sospechas de arbitrariedad.

En este mismo orden de ideas, los canales estructurados cumplen una función de importancia al establecer una buena estrategia de comunicación a través de canales formales de comunicación (evitando la contaminación de los canales informales), lo que asegura al mismo tiempo que las dudas, inquietudes, sean escuchadas y respondidas a tiempo. En la opinión de Ríos, Páez y Barbos (2020), consideran que: “Para el desarrollo de una estrategia de comunicación, es fundamental establecer unas pautas que especifiquen un claro diseño y ejecución de las acciones que permitan alcanzar las metas establecidas”. (Pág.23). Cuando se reflexiona acerca de esta idea, considero que la centralización de la comunicación en los canales adecuados constituye la piedra angular de una gestión administrativa transparente, cuando se comunican y aplican las normas claramente se asegura que la información sea veraz, esté disponible a tiempo para que la comunidad se mantenga al tanto de las actividades de mantenimientos que se realizan dentro del conjunto residencial.

Conviene resaltar en este apartado la cultura de colaboración, donde se trata de convertir una relación exclusivamente funcional en una comunidad alineada hacia los objetivos comunes minimizando el desgaste emocional de la gestión. Teniendo en cuenta a Ruiz (2023), “La búsqueda de una convivencia óptima implica un compromiso constante por parte del administrador y de los residentes. La promoción de actividades comunitarias, el fomento de la empatía y la promulgación de normativas claras son elementos clave en esta empresa” (Pág. 2) . La colaboración efectiva entre las partes es clave para evolucionar de la simple cohabitación a una dinámica de alto rendimiento, donde la diversidad de enfoques impulse la complementariedad y el enriquecimiento mutuo.

Como mencionan Rojas, Fuenmayor y Cortés en su tesis (2020), muchos de los problemas que hemos mencionado en este ensayo: “pueden estar asociadas a las dificultades en los canales de comunicación entre actores internos y externos del conjunto, ausencia de herramientas tecnológicas para garantizar la eficiencia, transparencia y responsabilidad en los procesos administrativos y financieros y la carencia de un sistema de gestión de la calidad o manual de procesos con todos sus derivados, para edificaciones que son sometidas a régimen de propiedad horizontal”. (Pág.11). A continuación, la Figura N° 1 de Los Cuatro Pilares del Éxito Administrativo, ilustra visualmente las bases fundamentales que sostienen una gestión eficiente de la administración de conjuntos residenciales facilitando la comprensión de su aplicación práctica.

Figura 1

Los Cuatro Pilares del Éxito Administrativo



Fuente: Generada por IA. 2026

Conclusiones

La gestión de conjuntos residenciales ha pasado a considerarse una disciplina gerencial que no puede seguir ejecutándose de manera improvisada. La propia sostenibilidad de toda propiedad horizontal depende, entre otros factores, de la gestión de presupuestos equilibrados, de una cultura de la transparencia que elimine la desconfianza de la comunidad y que reduzca la morosidad, así como, de la sustitución del mantenimiento correctivo por planes de mantenimiento estructurados, lo que resulta ser una decisión económica prioritaria para asegurar el patrimonio de los copropietarios en el largo plazo.

Toda esta visión está sustentada en tres pilares: el establecimiento de presupuestos equilibrados, la radical transparencia que persigue la morosidad, y el mantenimiento preventivo sustentado por el hecho de atraer el valor a largo plazo.

La digitalización de los procesos operativos y la factibilidad de las habilidades blandas aplicadas a la mediación de conflictos resultan ser las mejores herramientas del administrador moderno. La automatización de los procesos no sustituye el factor humano; libera tiempo de manera operativa para que el administrador pueda desempeñarse como un líder estratégico, facilita el flujo de trabajo y potencia así un liderazgo estratégico en la resolución de conflictos. En definitiva, solo la implementación armónica de la eficacia técnica, la solidez financiera y la cohesión comunitaria permitirá transformar al condominio en un espacio residencial seguro, sostenible y armónico para el desarrollo humano. La gestión moderna de un conjunto residencial debe basarse en un estilo de enfoque con características gerenciales; se debe evitar la improvisación hasta garantizar la sostenibilidad del patrimonio inmobiliario.

Como gerente enfocada en la gobernanza de comunidades, entiendo que la verdadera evolución de nuestro oficio no radica en reemplazar el contacto humano por algoritmos, sino en emplear la tecnología

como un canalizador de eficiencia que libere espacio para escuchar, mediar e integrar. Cuando logramos automatizar la rutina contable y operativa, ganamos el tiempo necesario para ejercer una conducción estratégica centrada en la convivencia, donde el equilibrio financiero e inmobiliario deja de ser fruto del azar y se convierte en el resultado directo de una planificación rigurosa. En última instancia, concebir la propiedad horizontal como un ecosistema habitacional armónico y dinámico exige equilibrar la precisión técnica con la empatía social, elevando nuestra labor profesional hacia la consolidación de un entorno seguro que proteja e incremente la calidad de vida y el valor patrimonial de cada residente.

Finalmente, el único objetivo perseguido es transformar el condominio, la microciudad segura y armoniosa, la gestión profesional que potencie la calidad de vida de los habitantes; esta visión integral juega a favor de la viabilidad y valorización del patrimonio y convierte la administración en una disciplina de alto impacto.

Referencias

- Castellanos, M. (2023) Universidad Metropolitana. Dirección de Asesoramiento y Desarrollo Estudiantil. Decanato de Estudiantes. Disponible en: <https://www.unimet.edu.ve/wp-content/uploads/2023/10/Comunicacion-asertiva-DADE.pdf>
- Chaker, A. (2016). Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) a través del proyecto “Construcción y consolidación de las capacidades nacionales para la prevención de conflictos en Honduras”. Manual formativo de prevención y resolución de conflictos. Disponible en: <https://www.studocu.com/latam/document/universidad-latinoamericana-y-del-caribe/derecho-aduanero/manual-formativo-en-prevencion-y-resolucion-de-conflictos/19095045?sid=300a844c-56fa-424e-9f86-77f20d8068fc1785965012>
- Congreso de la República de Venezuela. Ley de Reforma Parcial de la Ley de Propiedad Horizontal. Caracas. 18 de agosto de 1983. N°3.241.
- Domínguez, M. y Pérez, C. Curso de Bienes y Derechos Reales. Tema 16. Propiedad Horizontal. Disponible en: <https://rvlj.com.ve/wp-content/uploads/2022/08/769-827.pdf>
- León, F. Asociación Interamericana de Contabilidad. (2024). Importancia de la contabilidad en la administración de propiedad horizontal en Latinoamérica. AIC. Disponible en: <https://contadores-aic.org/importancia-de-la-contabilidad-en-la-administracion-de-propiedad-horizontal-en-latinoamerica/>
- Martínez, W. Revisión de las problemáticas en la Administración de la propiedad horizontal que se presentan en los conjuntos residenciales en Colombia. Universidad Nacional Abierta y a Distancia Administración de Empresas ECACEN. Disponible en: <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/20332/1032441583.pdf>
- Obando, L. (2024). Manual Administrativo y Financiero de la Propiedad Horizontal. Ecoe Ediciones.
- Páez, I., Sanabria, M., Gauthier, V., Méndez, R. y Rivera, L. (2022). Transformación digital en las organizaciones. Editores Académicos. Universidad del Rosario. Disponible en: <https://content.e-bookshelf.de/media/reading/L-18387801-2b6cb9ed77.pdf#:~:text=Referencias.%20Okano%2C%20M.%20T.%2C%20Inoue%2C%20P.%20K.%2C,in%20the%20digital%20transformation%20era.%20En%20I.>
- Ramírez, M. (2017). Procedimientos en la Propiedad Horizontal. Ediciones de la U.

- Ríos, E., Páez H., Barbos J. (2020) Estrategias de Comunicación. Diseño, Ejecución y Seguimiento. Editorial REDIPE. Disponible en: <https://redipe.org/wp-content/uploads/2020/10/Libro-estrategias-de-comunicacion.pdf>
- Rojas A., Fuenmayor Y., Cortés R. (2020). Diseño de un manual de procedimientos como modelo de gestión administrativo y financiero del Conjunto Arrayán sujeto a propiedad horizontal ubicado en la ciudad de Mosquera Cundinamarca.
- Rojas, L. (2019). Hacia Una Práctica Diferente en la Administración de Edificios y Conjuntos Residenciales Cerrados. Revista Investiga (Revista de investigación en gestión administrativa y ciencias de la información). Colombia. Disponible en: <https://revistas.sena.edu.co/index.php/ricga/article/view/2614/2993>
- Ruiz, D. (2023). La Convivencia en Propiedad Horizontal y el Rol Crucial del Administrador. Corporación PH. Disponible en: <https://corporacionph.com/2023/08/30/la-convivencia-en-propiedad-horizontal-y-el-rol-crucial-del-administrador/>
- Slotnisky, D. (2016). Transformación digital: cómo las empresas y los profesionales deben adaptarse a esta revolución. Digital House / Google Books. <https://books.google.co.ve/books?id=9dBJDQAAQ-BAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Solano, O. (2020). La administración en la propiedad horizontal: Una guía para mejorar la gestión administrativa, contable y presupuestal. Universidad del Valle. Disponible en: <https://books.google.co.ve/books?id=64hAEAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>