

Referencial de Calidad de Servicio para la actividad de Administración de Finca RCSAF



M^a Angeles Escribá Moreno
Soyel Rafael Barajas Cenobio
Francisco Balbastre Benavent
UNIVERSITAT DE VALÈNCIA

© Universitat de València, Consejo Valenciano de Colegios de Administradores de Fincas, 2014.



PRÓLOGO	
PRESENTACIÓN	
ANTECEDENTES	
0 INTRODUCCIÓN	15
1 OBJETO Y CAMPO DE APLICACIÓN	17
1.1 Generalidades	17
1.2 Campo de aplicación.....	17
1.3 Relación y compatibilidad con sistemas internacionales de gestión	18
2.- ENFOQUES DEL REFERENCIAL	19
2.1 Enfoque estratégico.....	19
2.2 Enfoque orientado al cliente.....	22
2.3 Enfoque basado en procesos	23
2.4 Enfoque de servicios —SERVQUAL—	25
3 PROCEDIMIENTO DE OBTENCIÓN DEL SELLO	28
4 REFERENCIAL DEL SERVICIO DEL ADMINISTRADOR DE FINCAS	30
4.1 Dirección estratégica	31
4.2 Planificación del servicio	36
4.3 Prestación del servicio	42
4.4 Medición y evaluación.....	56
4.5 Mejora operativa	58
4.6 Revisión de la estrategia	60
5 BENEFICIOS ASOCIADOS A LA APLICACIÓN DEL REFERENCIAL	62
6 GLOSARIO DE TERMINOS	62
7 MODELOS DE REFERENCIA	65
8 SERVICIOS QUE OFRECE EL COLEGIO TERRITORIAL DE ADMINISTRADORES DE FINCAS DE VALENCIA —VALENCIA Y CASTELLÓN—	66
9 ANEXOS de recomendaciones y ejemplos para la aplicación del RSCAF	68
Anexo a: Listados de Mínimos operativos de cumplimiento	68
Listado de contenidos mínimos a incluir en el contrato de servicios con el usuario:	68
Listado de notificaciones obligatorias al usuario.	69
Listado de documentos mínimos a custodiar de cada comunidad	69
Servicios a ofertar por el administrador de fincas.....	70
Listado de elementos mínimos disponibles durante una reunión de la comunidad de propietarios	71
Listado de contenidos mínimos del acta de reuniones de propietarios	71
Listado de documentos de la comunidad de propietarios disponibles en despacho para consulta.....	72

Principios del Plan General.....	72
Programa mínimo de mantenimiento de inmuebles.	73
Listado de aspectos a contemplar en el cese de servicios.....	73
Anexo b: Recomendaciones.....	74
Recomendaciones para iniciar el proceso de implantación del referencial.	74
Recomendaciones para realizar la medición de clima laboral.	75
Recomendaciones para el buen desempeño de la reunión de propietarios.....	75
Recomendaciones para la identificación de procesos y la documentación de procedimientos	75
Recomendaciones para el análisis de la información	76
Anexo c: Ejemplos.	76
Ejemplo de mapa de procesos y procedimientos	76
Ejemplo de documentación de los procedimientos.....	78
Ejemplo de organigrama	81
Ejemplo de análisis interno/externo —DAFO—.....	82
Ejemplo de formato de evaluación a proveedores.....	83
Ejemplo de catálogo de proveedores autorizados	83
Modelo de las discrepancias —Parasuraman, Zeithllanml y Berry— y un ejemplo de SERVQUAL para la evaluación de satisfacción del usuario del servicio de administración de fincas.	84
Anexo d: Recomendaciones para la autoevaluación	85

10- ANEXO LEY DE PROPIEDAD HORIZONTAL

11.- ANEXO ARTÍCULO 396 Código Civil

ÍNDICE FIGURAS

Figura 1, Relación del referencial con sistemas internacionales de gestión.....	18
Figura 2, Composición del entorno del despacho del administrador de fincas.....	20
Figura 3, Análisis DAFO.....	21
Figura 4, Definición de proceso.....	24
Figura 5, Concepto calidad de servicio SERVQUAL.....	26
Figura 6, Dimensiones de la percepción de la calidad en el servicio Factores que condicionan las expectativas de los usuarios. Modelo SERVQUAL.	26
Figura 8, Modelo del referencial de calidad del servicio del administrador de fincas.....	30
Figura 9, Planificación operativa operativo de la prestación del servicio.....	43
Figura 10, Clasificación de los procesos.....	77
Figura 11, Ejemplo de mapa de procesos.....	77
Figura 12, Ejemplo de diagrama de flujo.....	80
Figura 13, Simbología básica del diagrama de flujo.....	80
Figura 14, Ejemplo de organigrama del despacho el administrador de fincas (1).....	81
Figura 15, Ejemplo de organigrama del despacho del administrador de fincas (2).....	81
Figura 16, Modelo de discrepancias. SERVQUAL.....	84

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1, Dimensiones de percepción de la calidad en el servicio.....	26
Tabla 2, Requisitos relativos a la dirección estratégica.....	35
Tabla 3, Requisitos relativos a la planificación del servicio.....	41
Tabla 4, Requisitos relativos a la prestación del servicio.....	55
Tabla 5, Requisitos relativos a la medición y evaluación.....	57
Tabla 6, Requisitos relacionados con la mejora operativa.....	59
Tabla 7, Requisitos relativos a la revisión de la estrategia.....	61
Tabla 8, Ficha de procedimiento prototipo.....	79
Tabla 9, Ejemplo de evaluación de proveedores.....	83
Tabla 10, Ejemplo de catalogo de proveedores autorizados.....	83

PROLOGO

El progreso, se ha dicho, no es más que una realización de utopías, un realizarse lo tenido por imposible. Si tal afirmación, como señala el Profesor Gitrama González, parece a primera vista incontrovertible con referencia al campo de la pura técnica, no lo es menos, creemos, en el área de lo que los hombres de Derecho denominamos técnica jurídica. Así ha ocurrido en buena medida con el auge de la Propiedad Horizontal.

Surgen y se agudizan determinados condicionamientos urbanos de carácter socio-económico y es entonces cuando, como una demostración más del sentido del principio necitas ius constituit, el jurídico positivo se ve compelido a encauzar y regular las situaciones creadas, contribuyendo a su vez y de consuno a fomentar y difundir este tipo de propiedad cuyo objeto fundamental es una fracción del edificio.

¿Cuáles han sido aquellos condicionamientos? En una apretada síntesis cabe citar la concentración de la población en grandes núcleos urbanos; el normal y progresivo crecimiento vegetativo de la población misma; la floración de contratos de comunidad para edificar y de sociedades para la construcción de viviendas, apartamentos, estudios, etc., en régimen de propiedad horizontal; las modernas urbanizaciones, los sistemas de crédito para la adquisición de viviendas, el arraigo de la propiedad mercantil en punto a locales de negocio; la proliferación de residencias secundarias, las mayores facilidades para un confortable habitar — servicios de portería, recogida de basuras, calefacción, agua caliente y otros servicios—; etc.

Como inconvenientes de la Propiedad Horizontal frente a aquellas ventajas, pudiera citarse, especialmente, el del disciplinamiento por fuerza riguroso de las relaciones de vecindad. Por ello surgen cuestiones que van resolviendo sobre la marcha los juristas prácticos en su cotidiana labor creadora de Derecho para el caso concreto, con la colaboración de otros profesionales, principalmente los Administradores de Fincas Colegiados que acredita su cualificación profesional

Y no puede olvidarse, como señala el Profesor Sobremonte Martínez, que la configuración de las superficies y de los espacios se ha convertido en el tercer componente de las causas de delincuencia después de la naturaleza y la influencia del medio ambiente. Efectivamente, van a ser los distintos ámbitos de residencia o comunidades de vivienda, a veces distintos de la familia paterna y de la propia, los asentamientos de estos delincuentes, esto es, en grandes comunidades de viviendas. Como afirma Bauer en su conocida obra "La delincuencia en las torres de vivienda", la criminalidad crece proporcionalmente al número de pisos. Se citan estadísticas sobre sesenta y ocho delitos por cada mil familias en torres de trece a treinta pisos, contra treinta delitos en inmuebles de tres pisos como máximo. La construcción de grandes manzanas de viviendas no puede tener en cuenta el deseo de los futuros ocupantes, de personalizar su vivienda y de adaptar su configuración a sus necesidades. La concentración excesiva de viviendas, el hacinamiento y la densidad de población, conlleva un habitat pernicioso en todos los sentidos, es foco de delincuencia y fuente de grandes problemas humanos y urbanos. Ello lleva a considerar el artículo 47 de la Constitución, el derecho a disfrutar de una vivienda digna y adecuada. Un reforzamiento de los servicios

sociales y el recurso a funcionarios de policía de barrio encargados de las relaciones sociales, unidos a la mejora de la eficacia de las medidas de seguridad, podría contribuir a la prevención de la delincuencia.

De todo ello resulta evidente la importancia del Administrador de Fincas Colegiado. Con su intervención, su asesoramiento y su buen hacer, esto es, con su profesionalidad, quedarían resueltos en gran parte estos problemas. Y de aquí, como corolario, la necesidad de su preparación.

El Colegio Territorial de Administradores de Fincas de Valencia y Castellón permanece pendiente de estas cuestiones y facilita al colegiado formación continua, así como los correspondientes servicios de asesoramiento jurídico, técnico, arquitectónico e industrial, económico, social, seguros, arbitraje, mediación y registro de notificaciones, entre otros, bajo la presidencia de D. José Sales Rodríguez. Con ello se consigue que la colegiación, por sí misma, sea para el colegiado y para los usuarios de sus servicios garantía de una adecuada formación y asesoramiento, sin perjuicio de la obligación permanente del Colegio de buscar un alto nivel de calidad en la prestación de los servicios profesionales de los administradores de fincas colegiados que así lo interesen.

Y en esa búsqueda de un patrón de calidad del servicio profesional del administrador de fincas se contactó con la Universidad de Valencia cuya meritoria investigación se ha llevado a cabo bajo la dirección de la Profesora de Organización de Empresas de la Facultad de Económicas, Dra. D. ^a María de los Ángeles Escribá Moreno junto con D. Soyel Rafael Barajas Cenobio y el Dr. D. Francisco Balbastre Benavent.

Como fruto o producto de esa ardua investigación, ha sido lo que hoy tengo el honor de prologar: un **Referencial de Calidad de Servicio del Administrador de Fincas** —RCSAF— el cual consta de varios apartados. Caben destacar los Enfoques del Referencial relativos al Enfoque Estratégico, Enfoque orientado al cliente, Enfoque basado en procesos, Enfoque de servicios; y en su Apartado Referencial del Servicio del Administrador de Fincas se trata de la Dirección estratégica, Planificación del servicio, Prestación del servicio, Mediación y evaluación, Mejora operativa y Revisión de la estrategia. Se siguen una serie de Anexos sobre Listado de Mínimos operativos de cumplimiento; Recomendaciones y Ejemplos.

La mera lectura de estos epígrafes ya acredita la importancia del Referencial de Calidad de Servicio en orden a la solvencia, garantía y formación del Administrador de Fincas Colegiado a cuyo alcance, exclusivamente, se sitúa la obtención del Referencial una vez acreditado el cumplimiento de los requisitos establecidos en el mismo, que conllevará el otorgamiento del Sello de Calidad por el Colegio Territorial de Administradores de Fincas de Valencia y Castellón.

El Sello de Calidad además de superar con nota la calificación profesional suficiente que exige el artículo 13.6 de la vigente Ley de Propiedad Horizontal, eleva

a exponentes máximos la calidad del servicio del Administrador de Fincas a la que se refiere la Ley 17/2009 de 23 de noviembre, permitiendo con ello al Colegiado un nivel máximo de competitividad en el mercado de la libre competencia

Eduardo Pérez Pascual

Catedrático de Universidad

PRESENTACIÓN

EL REFERENCIAL DE CALIDAD DE SERVICIO DE LOS ADMINISTRADORES DE FINCAS COLEGIADOS —RCSAF— Y LA NUEVA IMAGEN DEL PROFESIONAL

El Colegio Territorial de Administradores de Fincas de Valencia-Castellón, encabezado por la anterior Junta de Gobierno, decidió en el año 2010 la creación de un Sello de calidad orientado a generar el desempeño de nuestra actividad en un marco de CALIDAD DE SERVICIO orientado a satisfacer las expectativas de nuestro clientes y marcar con ello una **DIFERENCIACION** en los despachos de profesionales colegiados.

Se creó por entonces la Comisión de Calidad, coordinada por JOSE A.CAMBRALLA BALAGUER, administrador de fincas colegiado, miembro de la actual Junta de Gobierno y Director de la actual Comisión de Calidad. En aquellos años se iniciaron reuniones con diversas empresas Certificadoras. Finalmente el Colegio contactó con la Universidad de Valencia - Facultad de Economía: Dirección de Empresas, quien elaboró el REFERENCIAL específico y propio de los Administradores de Fincas Colegiados (RSCAF).

El REFERENCIAL de Calidad de Servicio del Administrador de Fincas (RCSAF), se presentó al resto de los colegiados españoles el 1 de Junio del 2012 en el XVII Congreso Nacional de Administradores de Fincas de Valencia celebrado en el Palau de les Arts Reina Sofia de Valencia en la ponencia presentada por D^a M^a Ángeles Escribá: La calidad del servicio del Administrador de Fincas colegiado como elemento diferenciador"

Este REFERENCIAL significa **una apuesta por el futuro de nuestra Profesión Colegiada** pues las desavenencias que se nos imponen por los Gobiernos y la liberación del Sector ponen en peligro las garantías de los servicios que damos a nuestros clientes.

Por otro lado, desde el Colegio, se quiere provocar un CAMBIO para que la Sociedad conozca la significativa labor social que desempeñamos, valore la importancia de nuestra profesión y la necesidad de que existan profesionales preparados, informados, cualificados, con responsabilidad civil y con garantías económicas.

Es hora de que entre todos los colegiados que amamos nuestra profesión, consigamos en el día a día **CAMBIAR la IMAGEN del Administrador** y proyectemos un futuro de respeto y dignidad. Como dijo mi sabio y experimentado compañero Antonio Ortuño en el Congreso de Barcelona-2012: "Nuestra dignidad pasa por duplicar nuestros Honorarios y reducir en un 50% nuestra cartera de clientes. Facturaríamos lo mismo pero daríamos un Servicio Excelente porque dispondríamos de más tiempo para atender nuestro despacho y a nuestros clientes, reduciendo el número de juntas de propietarios y consiguiendo una digna calidad de vida y la oferta de trabajo se extendería a los compañeros noveles eliminando la competencia desleal".

En mi larga experiencia y conocimiento de los problemas de los Administradores de Fincas he llegado a la conclusión, y estoy convencido de ello, que la implantación de un Sistema de Diferenciación y Calidad, marcará un hito en este colectivo. Todo ello será necesario con el esfuerzo del Colegio, encabezado y dirigido por su Junta de Gobierno y sobre todo por los propios Colegiados que transmitan a sus clientes la labor que realizamos en las Juntas de Propietarios, en la redacción de las Actas y en la Atención Telefónica (pilares

fundamentales de la percepción de nuestros clientes). **No desperdiciemos nunca la oportunidad que tenemos en demostrar lo que somos y lo que valemos.**

No nos engañemos: SIN ESFUERZO no se consigue nada y para implantar este proyecto se necesita un sacrificio personal añadido, pero que una vez realizado fortalecerá positivamente a nuestros despachos, demostrando que **EL CERTIFICADO DE CALIDAD** habrá valido la pena.

Por ello os animo a que leáis con detenimiento este **REFERENCIAL DE CALIDAD DE SERVICIOS PARA LA ACTIVIDAD DE ADMINISTRACION DE FINCAS** y una vez valorado el esfuerzo personal que tenéis que realizar os programéis un calendario para su implementación.

Como anexo hemos creído importante aprovechar la reciente modificación 27/6/2013 de la LEY DE PROPIEDAD HORIZONTAL para su publicación completa en este manual.

El Colegio os ayudará mediante los CURSOS/TALLERES que tiene programados con profesores especialistas de la UNIVERSIDAD DE VALENCIA y con todo el respaldo y apoyo que necesitéis.

¿Cuáles son LOS VALORES QUE DEBEMOS TRANSMITIR? Y ¿Qué IMAGEN TENEMOS QUE PROYECTAR A LA SOCIEDAD?

El Administrador de fincas colegiado es un profesional que se preocupa y soluciona los problemas de la comunidad. Está formado en las leyes y preparado por la experiencia que le proporciona el Colegio a través de los cursos de reciclaje y actualización. Comparte experiencia e innovación con otros colegiados en los Foros, Cursos y Congresos.

A través del Colegio, los administradores se mantienen al día en sus conocimientos y en los nuevos retos y tecnologías que van incorporándose a los Edificios. Los Administradores colegiados cuentan también con Asesoramiento Legal y con Garantías: El colegiado tiene concertado un **Seguro de Responsabilidad Civil y un Seguro de Caucción** para responder de su gestión económica.

Por tanto, **El Sello de Calidad** marcará que nuestra gestión es eficiente, profesional, transparente, porque en los inmuebles que administramos atendemos con eficacia a nuestros clientes, controlamos los gastos, cumplimos con la legalidad e intervenimos y mediamos para mejorar la seguridad y la convivencia de los propietarios.

El administrador se preocupa de gestionar las cuentas de la comunidad y resuelve los problemas comunales y diarios aplicando las soluciones más eficaces. Cuenta con una red de profesionales acreditados en todos los sectores.

Las Comunidades de Propietarios se han convertido en una parte importante en la vida de las personas, y cada día es más necesario el buen hacer de un Administrador. Contar con un Administrador serio y profesional repercute en una mejor conservación del edificio, unas finanzas saneadas y en un aumento del valor del inmueble.

LOS ADMINISTRADORES DE FINCAS COLEGIADOS

Somos necesarios en la sociedad actual.
Somos los profesionales más cualificados para garantizar la gestión y administración de los edificios y comunidades de propietarios.
Disponemos de la mejor formación y cualificación.
Compartimos entre los compañeros una larga experiencia.
Disponemos de los mejores profesionales para la intervención en los Edificios.
Tenemos el respaldo y el asesoramiento necesario del Colegio de AA.FF.
Podemos conseguir una gestión más eficaz y rentable de nuestros despachos.
Ofrecemos una Garantía de R.C. y financiera.
Ofrecemos un Servicio de Calidad hacia nuestros Clientes basado en los parámetros de CALIDAD que nos harán distinguirnos de los Administradores NO Colegiados.

QUE BENEFICIOS OBTENEMOS CON EL RCSAF

DIFERENCIACIÓN: Nueva imagen corporativa = Logo de Calidad.

RENTABILIDAD: Mejorar nuestra gestión interna.

EFICACIA: Organizar nuestro Despacho.

FIABILIDAD: Generar más confianza a nuestros Clientes.

PROFESIONALIDAD: Ser los profesionales mejores cualificados.

AGRADECIMIENTOS

Como Director de la Comisión de Calidad quiero expresar mi agradecimiento a la anterior Junta de Gobierno que inició este proyecto y a todos aquellos compañeros que con la aportación de su experiencia, su esfuerzo personal y altruista dedicaron su valioso tiempo para a elaboración de este Manual de Calidad de los Administradores de Fincas Colegiados:

José Vázquez; Mari Cruz Zabal; Alicia Castillo; Eduardo Pérez Pascual; Carlos Abad; José Sales Rodríguez; José López Fernández; José Romero; Oscar Pellicer; Jesús Navarro; Manuel Roberto Enguidanos; Remedios Villanueva y Fernando Guixot.

A los miembros de la actual Comisión: Jesús Arnaldos, Javier Gómez; Vanina Cenotto; Antonio Sevilla, Remedios Villanueva, Francisco Vento, Pilar Carrilero y Reyes Tolosa.

A los miembros de la actual Junta de Gobierno que han conseguido relanzar y poner en marcha el proyecto paralizado en el 2012:

José Sales; Jesús Navarro; Amparo Conejos; José López Fernandez; José A.Cambralla; José Romero; Francisco Arnaldos; Asunción Rausell; Javier Llop; M^a.Ángeles Ferri; Vicente Sales y Pilar Ortiz.

A todos mis COMPAÑEROS ADMINISTRADORES:

“JUNTOS PODEMOS: LA ILUSIÓN TRASPASA FRONTERAS”

Valencia, a 16 de Diciembre 2013

José A. Cambralla Balaguer
Director Comisión Calidad

Antecedentes

El Colegio Territorial de Administradores de Fincas de Valencia —Valencia-Castellón—, en adelante el Colegio, es una Corporación de Derecho público, amparada por la ley y reconocida por el Estado, y la Comunidad Autónoma Valenciana, con personalidad jurídica propia y plena capacidad para el cumplimiento de sus fines.

El ámbito territorial del Colegio comprende las provincias de Valencia y Castellón. La sede social del colegio está ubicada en el casco antiguo de la Ciudad de Valencia, en un magnífico edificio cuya construcción original data del siglo XVI en la Plaza de Crespins, número 3. También cuenta con una sede en Castellón situada en la Calle Mayor 2, planta 3ªA.

Son fines esenciales del Colegio: la ordenación del ejercicio de la profesión, la representación institucional exclusiva de la misma; la defensa de los intereses profesionales de los colegiados; la protección de los intereses de los consumidores y usuarios de los servicios de sus colegiados, y, en general, tutelar la adecuada prestación de la actividad profesional, coordinando los intereses del Colegio y sus afiliados con el posible servicio a la sociedad.

El Administrador de Fincas Colegiado desarrolla una actividad de gran valor socioeconómico que afecta, de forma directa, práctica y cotidiana a la vida de los ciudadanos. De forma habitual y continuada administra sus inmuebles, ya sean fincas urbanas o rústicas, con la finalidad de que se conserve y mantenga la funcionalidad y el valor de la propiedad, patrimonio de sus titulares, y se aplique la legislación correspondiente. Igualmente es el mediador entre la comunidad y las administraciones públicas, o entre los mismos integrantes de la comunidad cuando así se precise.

La ley 17/2009, de 23 de noviembre, sobre el libre acceso a las actividades de servicios y su ejercicio —BOE 24/11/2009. Núm. 283—, destaca como uno de sus fines esenciales la política de la calidad de los servicios, mediante su fomento por las Administraciones Públicas y demás autoridades competentes. Los Colegios Profesionales, y también sus Consejos estatales y autonómicos, tienen en esta ley la condición de autoridad competente, por lo que están reconocidos para la elaboración de su referente propio de calidad.

De igual manera los cambios que ocurren en la sociedad establecen la necesidad de que el administrador de fincas colegiado fortalezca su actuación profesional incorporando nuevos conocimientos, habilidades y métodos —orientados a la calidad y satisfacción del usuario de sus servicios— que le permitan incorporarse al entorno de competencia y libre mercado. Situación esta que en el futuro se intensificará producto de los cambios en la legislación, y del propio entorno social y económico, tanto a nivel local como global.

En este marco, el Colegio decide la creación de un **referencial de calidad** orientado a generar un desempeño del servicio adecuado a los usuarios, y adaptado a la situación del entorno actual donde los profesionales desarrollan su actividad.

La elaboración de este referencial tiene como finalidad proporcionar a los profesionales de la Administración de Fincas herramientas que les permitan el desarrollo de una estrategia orientada a prestar un mejor servicio al usuario y una diferenciación del profesional en el mercado. Por otro lado, el referencial, contiene los requisitos mínimos a cumplir para promover el desempeño excelente de la profesión. Destacando que los diversos servicios que le presta el Colegio al colegiado conllevan el cumplimiento automático de algunos puntos incluidos en el presente referencial de servicios.

El presente referencial ha sido diseñado conjuntamente con la Universitat de València, concretamente con personal del departamento de Dirección de Empresas *Juan José Renau Piqueras* de la Facultad de Economía. Durante el proceso de diseño de los contenidos se ha considerado a los diversos grupos de interés de la profesión como son los usuarios, proveedores, o administraciones públicas, así como a diversas organizaciones de servicios con amplia experiencia en temas de gestión de la calidad.

La confirmación del cumplimiento de los contenidos de este referencial será realizada por un organismo debidamente acreditado como organismo certificador de referentes de servicio, de manera que se aseguren los criterios de credibilidad e imparcialidad, de la declaración del cumplimiento de los requisitos aquí establecidos. El organismo certificador dará fe pública del cumplimiento de los requisitos del referencial y el Colegio de Administradores otorgará el Sello de Calidad a aquellos profesionales que acrediten haber obtenido dicha certificación.



El periodo de vigencia de la certificación, y por tanto, de la aplicación del sello, será de tres años a partir de su emisión, periodo tras el cual el profesional, si lo desea, deberá renovar el certificado con el organismo correspondiente.

El presente Referencial de Servicio de Calidad para el Administrador de fincas se encuentra protegido mediante su inscripción en el Registro de la Propiedad Intelectual

Primera edición.

Valencia julio de 2012.

0 INTRODUCCIÓN

La adopción de las directrices contenidas en el presente referencial, y su materialización en el uso de un sello de calidad que respalde la actuación profesional de la actividad del administrador de fincas, es oportuna cuando dicho profesional:

- a) Busca transmitir a la sociedad que posee las capacidades técnicas y funcionales para la excelente prestación de los servicios, así como los procedimientos internos que aseguran su adecuada prestación.
- b) Quiere aumentar la satisfacción de sus usuarios.
- c) Ha identificado que los cambios en su entorno profesional le exigen un planteamiento estratégico que le permita adaptarse a los mismos con visión de futuro.

No es objeto del presente documento proporcionar métodos de trabajo que unifiquen la actuación de los profesionales de la administración de fincas. Lo que pretende es proporcionar un sistema general de gestión de la actividad, a partir del cual cada profesional desarrolle sus procesos de trabajo de la manera que mejor se adapte a sus potenciales clientes así como a las características particulares de su despacho.

Los requisitos contenidos en este referencial son complementarios a los requisitos legales aplicables a los servicios que ofrece cada profesional.

Se ha identificado al ente sin personalidad jurídica denominado *comunidad de propietarios* en régimen de propiedad horizontal como el objeto fundamental del servicio del administrador de fincas profesional—tal y como se desprende del artículo 13.6 de la Ley de Propiedad Horizontal que exige en el cargo de administrador de una comunidad sometida a tal régimen especial, persona física, cualificación profesional suficiente y legalmente reconocida—, que está representada por quien ostenta el cargo de presidente, y cuyos acuerdos se adoptan en la denominada junta de propietarios, como órgano soberano. Y a través de esta comunidad, es cada propietario, tanto a nivel individual como colectivo, quien recibe el beneficio de los servicios del administrador. De manera que, en este referencial, se considera a la *junta de propietarios* y al *presidente* como los principales agentes activos en la prestación de los servicios del administrador, y que el beneficiario último de sus servicios son los copropietarios.

Visto así, los copropietarios constituyen el más importante grupo de interés y es al que se debe tener en cuenta para la búsqueda de la satisfacción.

El contrato de administración de finca urbana, documento donde se establece la prestación del servicio, debe respetar, entre otras, el contenido y exigencias imperativamente marcadas por las Leyes 17/2009 y 25/2009 sobre libre acceso a las actividades de servicios y su ejercicio —conocidas como *Leyes Paraguas y Omnibus*, respectivamente —.

La estructura de este documento está orientada, por un lado, al planteamiento de los requisitos del referente de calidad y, por otro lado, a facilitar su aplicación en el despacho del profesional, además de determinar la lógica para la implementación

del referente, a la vez que establece el proceso de certificación y obtención del Sello de Calidad. Así este documento está estructurado en ocho capítulos y un anexo. En el capítulo uno se presenta una introducción general del objeto y compatibilidad del presente documento, mientras que en el capítulo dos se presentan, brevemente, los enfoques teóricos que sustentan principalmente el diseño del referencial de servicio del administrador de fincas urbanas.

El capítulo tres indica los pasos a seguir para la certificación en el cumplimiento de los requisitos contenidos en el referencial y la posterior obtención del Sello de Calidad que otorga el Colegio.

El capítulo cuarto muestra la estructura operativa del referencial y los requisitos a cumplir por el despacho del administrador. A continuación, en el capítulo cinco se enumeran los beneficios que se derivan del cumplimiento de los requisitos del referencial.

El capítulo seis recoge un glosario de términos que integra los conceptos y vocabulario que el profesional necesita conocer para la comprensión y aplicación del referencial.

Los siguientes capítulos, siete y ocho, recogen las referencias de los modelos que han dado sustento técnico al presente trabajo y, las funciones y servicios del colegio, respectivamente.

Por último los anexos aportan un mayor nivel de detalle para la aplicación de los requisitos del referencial. Con esta finalidad distinguimos entre: listados de *mínimos* a cumplir por el administrador, con carácter obligatorio, y *recomendaciones* para la aplicación de los requisitos, así como *ejemplos* que ilustran la aplicación del referencial en alguna de las actividades que realiza el administrador en el desempeño de su profesión, con carácter ilustrativo.

1 OBJETO Y CAMPO DE APLICACIÓN

1.1 Generalidades

El presente documento expone los requisitos que el Colegio Territorial de Administradores de Fincas de Valencia considera necesarios para la excelente prestación del servicio por parte del profesional en el ejercicio de su actividad.

Está dirigido a aquellos profesionales que:

- Tienen como objetivo profesionalizar y mejorar de forma continua su gestión.
- Están interesados en aprender e incorporar nuevas herramientas a su actividad profesional.
- Identifican la aparición de competencia directa y buscan la diferenciación del servicio que ofrecen.

Con la implementación de este referencial, el despacho de administración de fincas conseguirá:

- Reflexionar acerca de cómo se trabaja en el despacho y de cómo podría hacerlo para mejorar.
- Conocer mejor a sus usuarios e incrementar su satisfacción.
- Fortalecer su presencia en el segmento o segmentos de mercado donde están sus clientes, actuales o potenciales.
- Identificar los cambios del entorno y las acciones necesarias para una adaptación adecuada a los mismos.
- Optimizar los recursos disponibles y mejorar su rendimiento.

1.2 Campo de aplicación

Todos los requisitos de este referencial de servicio se establecen de manera genérica pues se busca que puedan ser alcanzados por todos los profesionales, con independencia de su tamaño y de sus características de infraestructura, operativas y de mercado.

Los requisitos contenidos en el presente referencial están divididos en dos categorías. Los indicadores señalados con categoría 1 deben ser cubiertos en su totalidad para la obtención del sello de calidad del Colegio de Administradores de Fincas de Valencia. Mientras que, los indicadores de nivel 2 serán de cumplimiento opcional para el profesional en la presente edición del referencial. No obstante, dado el carácter dinámico del mismo se contempla que en ediciones futuras se puedan activar como nivel uno.

Se considerará aceptable para el cumplimiento de un requisito la evidencia que aporta cada administrador en función de su contexto y recursos, siempre que se corresponda adecuadamente al contenido expresado por el requisito.

El presente documento determina los elementos considerados como indispensables para prestar un servicio de excelente calidad a las comunidades de propietarios. Por tanto, la propuesta genérica del referencial señala *requisitos mínimos*, sin que esto represente una limitación a cualquier actuación profesional que exceda en exigencia a dichos elementos.

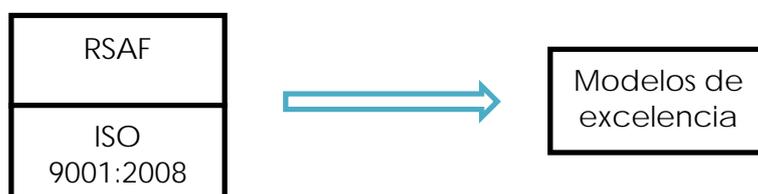
1.3 Relación y compatibilidad con sistemas internacionales de gestión

El presente referencial se encuentra orientado de manera exclusiva al sector de Administración de Fincas, puesto que sus criterios y requisitos han sido diseñados expresamente para este servicio, a diferencia de normas de aplicación genérica, como la ISO 9001:2008, que ha sido diseñada para aplicarse indistintamente en cualquier sector y organización.

Dicho lo anterior, se deben resaltar dos aclaraciones importantes. La primera de ellas es con respecto al contenido de ambos documentos de referencia. La acreditación de cumplimiento del presente referencial, significará que el despacho cuenta con la estructura para prestar un servicio excelente a los usuarios de su servicio, mientras que la acreditación del cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001:2008, significará que el despacho tiene un sistema de gestión que incorpora las buenas prácticas administrativas contenidas en dicha norma.

Los dos documentos de los que se ha hecho mención en este apartado comparten algunos de sus requisitos; sin embargo existen muchos otros que son complementarios entre si, por lo que se recomienda que cuando el despacho cumpla con uno de ellos –lo cual constituye por si mismo un importante logro-, evalúe la implementación del otro.

Una vez logrado el funcionamiento bajo ambos modelos, se puede optar por la búsqueda de un marco más global para la organización, como puede ser un modelo de excelencia en la gestión como el propuesto por la European Foundation for Quality Management —EFMQ—.



—Figura 1: Relación del referencial con sistemas internacionales de gestión—

2.- ENFOQUES DEL REFERENCIAL

Para la realización de este referencial, se han tenido en cuenta distintos enfoques teóricos y/o metodológicos del marco de la gestión de la calidad y de la dirección estratégica de la empresa.

Dichos enfoques están presentes en el desarrollo del referencial, tal y como se refleja tanto en la selección de los criterios como en el contenido de los requisitos que configuran su estructura —capítulo 4—. El conocimiento de dichos enfoques por parte del Administrador de Fincas es esencial para comprender y aplicar lo planteado en este documento dado que constituyen la base y el contexto sobre el que se diseña. Además estos enfoques otorgan solidez teórica y técnica que requiere referencial para su aplicación y funcionalidad.

Dichos enfoques serán descritos a continuación de manera breve. Es importante destacar que se expresan en términos generales con la finalidad de dar universalidad y flexibilidad a su aplicación.

Cuando utilizamos el término *empresa* se considera tanto a los despachos unipersonales, como a despachos donde participan varios profesionales en el desarrollo de la actividad. De igual manera, al hablar de *cliente* se hace referencia directa a los beneficiarios de los servicios que presta el despacho —usuario—, con independencia de sus características particulares. Se recomienda revisar el apartado 6, Glosario de términos.

2.1 Enfoque estratégico

La dirección estratégica es un proceso sistemático y formal que las empresas utilizan con la finalidad de definir sus propósitos, objetivos, políticas y líneas de actuación.

El proceso comienza desde la identificación de lo que la empresa es y hace actualmente, para posteriormente reflexionar sobre lo que quiere ser y hacer en el futuro. En este marco es esencial tanto un análisis interno que identifique los recursos y capacidades que la empresa posee y utiliza en el desarrollo de su actividad, como un análisis externo que analiza cómo es y qué tendencia evolutiva tiene el entorno con el que la empresa se relaciona al llevar a cabo su actividad.

El análisis externo, por tanto, nos da información acerca de la evolución del entorno con el que interactúa nuestra empresa. En este análisis distinguimos dos tipos de información: aquella que obtenemos del entorno general sobre el que actúan todas las empresas del país y el entorno específico que afecta a las empresas dedicadas a la administración de fincas.

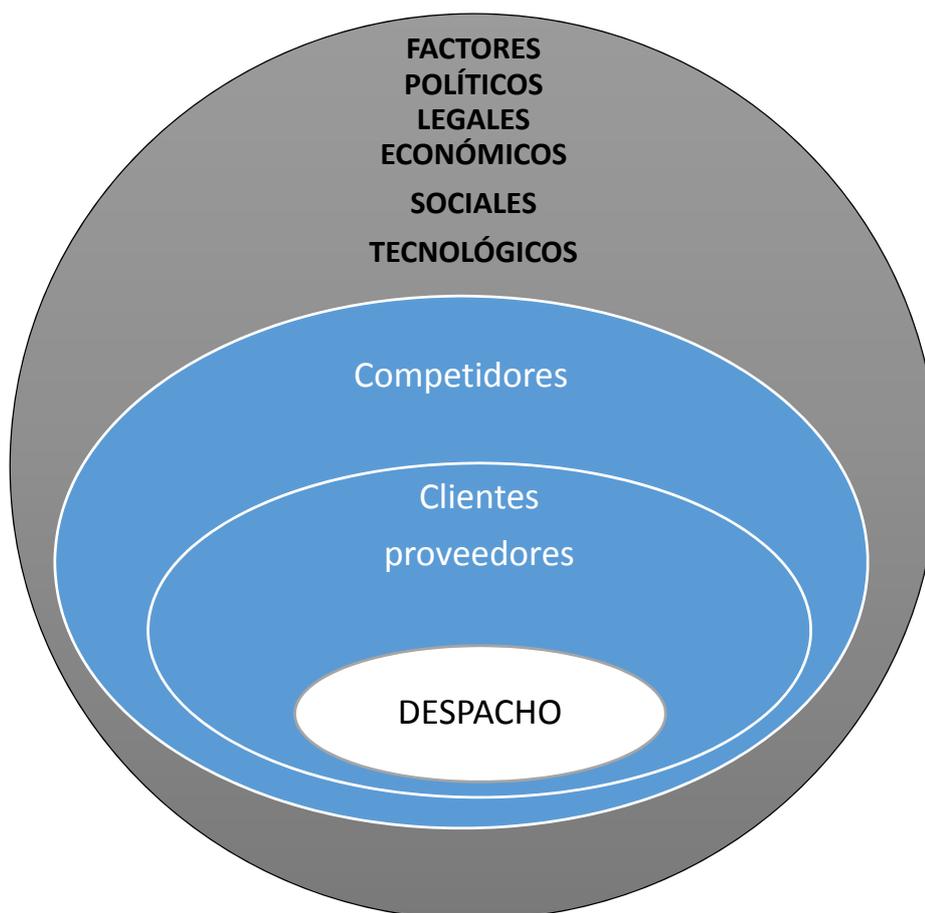
El entorno general, por tanto, viene determinado por los factores políticos, económicos, legales, sociales y tecnológicos del país. La evolución y cambios de estos factores en el horizonte temporal configuran el futuro en el que nuestra empresa actuará. Del mismo modo, el análisis del entorno competitivo donde se estudia el grado de rivalidad de la competencia, la amenaza de nuevos entrantes o competidores potenciales el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de proveedores y los productos o servicios sustitutivos, nos informa

sobre las características del entorno específico con el que nuestro negocio se enfrentará en el futuro.

El análisis del entorno nos muestra las características del futuro en el que la empresa desarrollará su actividad. Dentro de este marco, se deben identificar tanto las *oportunidades* que potencialmente aparecerán y que se deben aprovechar, como las *amenazas* para las que se deben tomar acciones de anticipación para que, en su momento, no afecten el desempeño de la actividad del negocio.

Con este análisis los directivos de las empresas obtienen información sobre la situación futura en la que desarrollará su actividad. La importancia de estos análisis radica en que una empresa no puede ignorar la tendencia o evolución de su entorno sin que corra el riesgo de quedar fuera de juego o, lo que es lo mismo, de dejar de ser competitiva dado que no es capaz de adaptarse a la realidad que le rodea.

En la siguiente figura se ilustra la composición del entorno que rodea al despacho del administrador de fincas, desde el más inmediato hasta el más externo.



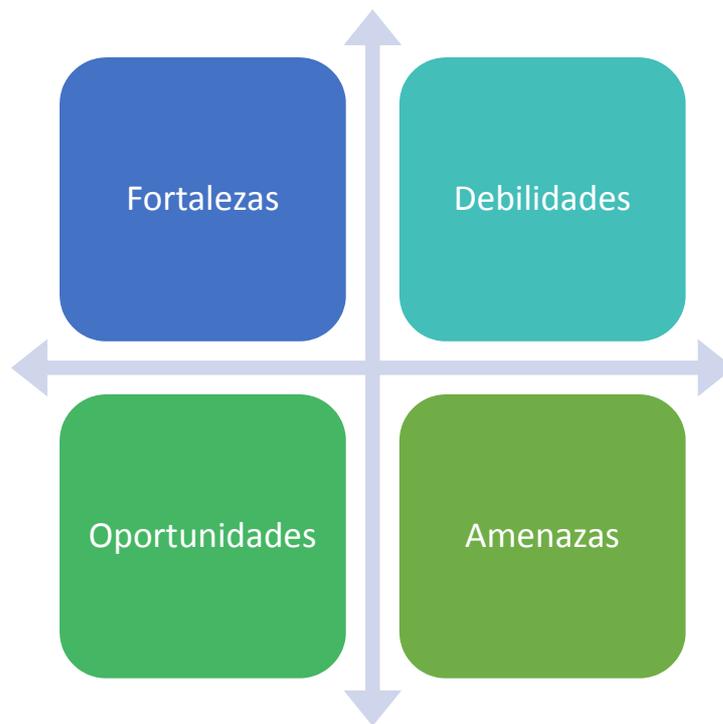
—Figura 2: Composición del entorno del despacho del administrador de fincas—

De igual manera, es vital que la empresa realice un análisis interno de los recursos y capacidades que posee para afrontar tanto el presente como el futuro. Como resultado de este análisis los directivos identificarán sus *fortalezas* y *debilidades*.

Entendemos por recursos todos aquellos activos que la empresa utiliza para el desempeño de su actividad, ya sean de carácter tangible —financieros, suministros, edificios, humanos—, como intangibles —imagen de marca, cartera de clientes, etc. —, y por capacidades distintas combinaciones de dichos recursos que permiten a la organización llevar a cabo su actividad. Son precisamente estas capacidades las que pueden dar lugar a fuentes de ventaja competitiva.

Este análisis puede ser entendido como un diagnóstico de la empresa y nos aporta información acerca de dónde está y qué hace la empresa, y dónde quiere estar y hacer en el futuro.

La siguiente figura ilustra el enfoque descrito en este apartado. Se pueden identificar dos zonas delimitadas por dos áreas: la superior hace referencia al ámbito interno de la empresa y la inferior identifica si un factor del entorno determinado supone una oportunidad o una amenaza para la empresa en relación a su posición en el mercado.



—Figura 3 : Análisis DAFO—

Al análisis aquí descrito también se le llama DAFO por las iniciales de los cuatro elementos que lo componen. Con la información obtenida, la empresa diseñará la estrategia a seguir para abordar el futuro. Dicha estrategia descansará sobre los puntos fuertes de sus recursos y capacidades —lo que en dirección estratégica se

denomina ventaja competitiva¹—, a la vez que aprovechará las oportunidades identificadas en el entorno de la empresa.

La estrategia podrá orientarse bien en buscar la *diferenciación* con respecto a la competencia, o bien en el *control de costes*, con la finalidad en este último supuesto de poder ofrecer un mejor precio al cliente o de incrementar el margen de beneficios. La empresa también podría diseñar la estrategia hacia una combinación de ambos.

Tras la selección y el diseño de la estrategia, ésta debe ser implementada marcando los objetivos y mediante planes de acción, donde se han de describir las actividades, los plazos, los responsables y los recursos necesarios para alcanzar los diferentes objetivos. La estrategia pasa a ser operativa a través de la realización de las actividades planificadas.

De lo anterior, se deriva que la esencia de la dirección estratégica radica en el proceso por medio del cual la dirección toma las decisiones más acertadas para explotar las fortalezas de la empresa y paliar las debilidades, como resultado de la combinación de la identificación sistemática de las oportunidades y amenazas que surgen en el futuro, con el análisis y control de los recursos y capacidades de nuestro negocio².

La dirección estratégica implica por tanto, un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación y reformulación de estrategias, ya que los cambios en el entorno —general o competitivo— del negocio son continuos. Los ajustes a la estrategia deben realizarse con una temporalidad acorde a los cambios del entorno³.

2.2 Enfoque orientado al cliente

El enfoque de la empresa orientada al cliente se ha consolidado como uno de los retos estratégicos más importantes para la dirección de la empresa. Diferentes modelos de gestión, tales como: ISO 9000, la gestión de las cadenas de suministro, Justo a Tiempo y el *Lean Manufacturing*, entre otros, son considerados enfoques orientados al cliente.

Este enfoque considera las expectativas del cliente como el centro de atención de la empresa. Las empresas dependen de sus clientes y por tanto deberán comprender las necesidades actuales y futuras de los mismos, satisfacer los requisitos de éstos y esforzarse por exceder sus expectativas.

Precisar las expectativas de los clientes significa cuantificar la percepción de los usuarios respecto a la calidad, el servicio y el precio. Cabe destacar que además

¹ La ventaja competitiva se entiende en el ámbito de la dirección estratégica como cualquier característica de la organización que la diferencia de otras colocándola en una posición relativamente superior para competir. Dicha ventaja constituye uno de los elementos básicos de su estrategia.

² Referencia al apartado 2a y 2b del Modelo EFQM de Excelencia.

³ Referencia al apartado 2c del Modelo EFQM de Excelencia.

de conocer los atributos competitivos de los servicios que presta la empresa también hay que considerar y evaluar su posición competitiva con respecto a la competencia.

En este marco, el cliente asume el protagonismo ya que sus expectativas determinan cómo se deben realizar los servicios. Bajo este enfoque, la empresa toma sus decisiones, define sus procesos, procedimientos y tareas en torno a la satisfacción de las expectativas del cliente. Así, las empresas deben realizar todas las actividades con la finalidad de añadir valor al cliente. Las actividades que no añaden valor deben tender a ser suprimidas ya que suponen un coste para la empresa que no genera valor para el cliente y, por tanto, no debiera ser repercutido en el precio de venta.

El enfoque al cliente no sólo es una actitud, trato o atención, es ante todo una aptitud —una capacidad— que tiene que desarrollar la empresa en sus procesos y que se relaciona directamente con su competitividad. Desde la perspectiva del enfoque al cliente, la mejora en la gestión de la empresa se inicia en el mercado y se prolonga hasta los proveedores.

Es decir que la empresa tras el análisis estratégico, habrá determinado su estrategia y definido sus objetivos empresariales a largo plazo para un segmento determinado o la totalidad del mercado —los clientes a los que van dirigidos sus servicios—, analizando su rentabilidad, grado de concentración de la competencia, etc. En la implantación de dicha estrategia todos los planes, procesos y actividades deben estar orientados y relacionados de forma que añadan valor al cliente.

2.3 Enfoque basado en procesos

El enfoque de gestión por procesos es la piedra angular de los sistemas de gestión de la calidad tales como las normas ISO 9001: 2008 y el modelo EFQM, entre otros.

Este enfoque utiliza una metodología orientada al logro de los objetivos empresariales. Dicha metodología señala las responsabilidades —quién—, los recursos —con qué—, los métodos —cómo— y los programas —cuándo—. De manera que la empresa diseña los procesos para el desarrollo de su producto o servicio indicando en cada uno de ellos los procedimientos, actividades y tareas a realizar.

Con esta metodología, la empresa queda estructurada alrededor de los procesos. En este sentido, es una metodología de estructura y gestión horizontal, orientada al logro de resultados eficaces y eficientes como meta principal de la organización, en lugar de limitar su actuación a la cadena de mando tradicional —vertical— y las barreras que esto genera entre unidades funcionales.

Cabe mencionar que existen diferentes tipos de procesos en la organización y que estos reflejan la orientación o la estrategia que los directivos le dan a la misma. En este sentido distinguimos tres grandes grupos: procesos estratégicos, procesos clave —operativos— y procesos de apoyo o soporte.

La metodología de gestión por procesos facilita la identificación de los procesos, su documentación, su medición y evaluación, con la finalidad de mejorarlos en términos de eficacia y eficiencia empresarial.

El primer paso de dicha metodología consiste en la identificación de los procesos claves u operativos, ya que estos son los que añaden valor al cliente. En torno a estos se comienza a trabajar, siendo importante tras su identificación, la determinación de la secuencia y las conexiones existentes entre ellos —ver anexo b—.

Dado que en la empresa los procesos se realizan de manera natural e implícita, hablamos de una identificación y no de un diseño de los mismos. Una vez identificados, debemos documentarlos, analizarlos —reduciendo todas las actividades que no añaden valor— y gestionarlos buscando su control y eficiencia. Es importante mencionar que la gestión de procesos en las empresas del sector de servicios, como es la actividad del administrador de fincas, es distinta que en el sector de la producción. En los primeros, la participación del cliente por lo general resulta esencial para el desarrollo de las actividades y procesos de prestación del servicio.

De una manera más esquemática, podemos decir que la adopción de un enfoque basado en procesos consiste en:

1. Identificar los procesos y su secuencia.
2. Documentar los procesos.
3. Dar seguimiento y medición a los procesos para conocer los resultados que obtienen.
4. Mejorar los procesos a partir de dicho seguimiento y medición.

En este contexto, es de suma importancia que el administrador conozca los fundamentos de este enfoque.

Un proceso es una secuencia de actividades mutuamente relacionadas, que transforma elementos de entrada en resultados utilizando recursos y creando valor para el cliente al que se dirige.

Frecuentemente, el resultado de un proceso es el elemento de entrada del siguiente proceso. Así la empresa es un conjunto de procesos interrelacionados.



—Figura 4: Definición de proceso—

Los procesos ya existen. Sólo hay que identificarlos y relacionarlos entre sí.

La selección debe implicar una reflexión acerca de las actividades que se desarrollan en la organización y de cómo éstas influyen y se orientan hacia la consecución de los resultados.

El segundo paso se refiere a la determinación de la secuencia de los procesos, es decir a la elaboración del mapa de procesos, el cual se ejemplifica claramente en el anexo c.

Posteriormente, cada uno de los procesos debe documentarse y prepararse para poder ser gestionado en la búsqueda de su control y eficiencia. Por lo general, la descripción de un proceso se debe centrar en: las actividades del proceso y en las características relevantes que permitan el control de las mismas y la gestión del proceso —ver anexos b y c—.

En general, las empresas conocen sus actividades, pero les cuesta identificar sus procesos; incluso puede que la organización conozca sus procesos, pero las dificultades comienzan a la hora de gestionarlos.

2.4 Enfoque de servicios —SERVQUAL—

SERVQUAL es un instrumento, en forma de cuestionario, elaborado por Zeithaml, Parasuraman y Berry, y que las empresas utilizan para comprender mejor las expectativas y percepciones que tienen los clientes respecto de un servicio. Por tanto, su objetivo es evaluar la calidad percibida del servicio ofrecido por una organización. Se trata de un instrumento resumido de escala múltiple, con un alto grado de fiabilidad y validez.

El instrumento consiste en un esquema básico que representa las expectativas y percepciones incluyendo declaraciones para cada una de las dimensiones de la calidad de servicio: elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía.

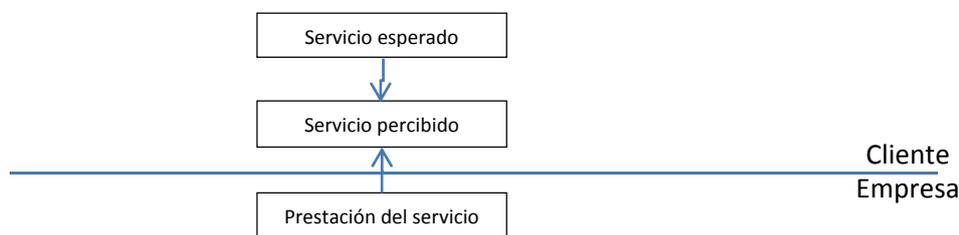
En concreto, mide lo que el usuario espera de la organización que presta el servicio en las cinco dimensiones citadas, contrastando esa medida con la estimación de lo que el usuario percibe de ese servicio en esas dimensiones. Por tanto, permite evaluar la calidad percibida, pero también es un instrumento de mejora ya que nos da información acerca del diferencial existente —gap— entre la expectativa del cliente y el servicio recibido. Esto ocurre en las cinco dimensiones de la calidad de servicio que integran el modelo —elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía—.

Los datos obtenidos en el SERVQUAL pueden ser utilizados para cuantificar las deficiencias en la calidad del servicio en cada dimensión de manera que no sólo valoramos la calidad global del servicio tal y como la perciben los clientes sino que, además, puede determinar cuáles son aspectos clave del servicio para el cliente, con la finalidad de centrar en esas áreas los esfuerzos para mejorar la satisfacción generada.

Otras aplicaciones de la herramienta: comparar las expectativas y las percepciones de los clientes a lo largo del tiempo, comparar con otras organizaciones y detectar segmentos de clientes que poseen diferentes percepciones sobre la calidad.

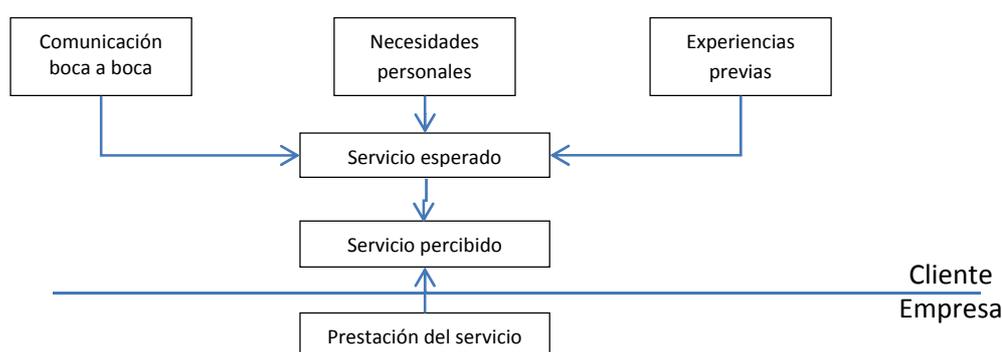
SERVQUAL es un modelo de evaluación del usuario sobre la calidad de servicio que:

1. Define la calidad del servicio como la diferencia entre las expectativas y percepciones de los clientes. De este modo, un balance ventajoso para la percepción, de manera que ésta superara a la expectativa, implicaría una elevada calidad percibida del servicio, y alta satisfacción con el mismo.



—Figura 5: Concepto calidad de servicio SERVQUAL—

2. Señala ciertos factores clave que condicionan las expectativas de los usuarios: comunicación “boca a boca”, u opiniones y recomendaciones de amigos y familiares sobre el servicio; necesidades personales; experiencias con el servicio que el usuario haya tenido previamente; comunicaciones externas, que la propia institución realice sobre las prestaciones de su servicio y que incidan en las expectativas que el cliente tiene sobre las mismas.



—Figura 6: Factores que condicionan las expectativas de los usuarios. Modelo SERVQUAL—

3. Identifica cinco dimensiones relativas a los criterios de evaluación que utilizan

	<i>Dimensión</i>	<i>Concepto</i>
1	Elementos tangibles	Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.
2	Fiabilidad	Habilidad para realizar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa
3	Capacidad de respuesta	Disposición y voluntad para ayudar a los usuarios y proporcionar un servicio rápido.
4	Seguridad	Conocimientos y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza
5	Empatía	Atención individualizada que ofrecen las empresas a sus consumidores

—Tabla 1: Dimensiones de percepción de la calidad en el servicio—

En la sección de anexos se encuentra el gráfico que describe el modelo SERQUAL completo. Se recomienda consultar bibliografía especializada para mejorar el entendimiento de este enfoque.

3 PROCEDIMIENTO DE OBTENCIÓN DEL SELLO

En este apartado se establece, el procedimiento mediante el cual el profesional, que así lo desee, pueda obtener tanto el certificado de cumplimiento de los requisitos que contiene el referencial como el sello de calidad otorgado por el colegio.

Este proceso se inicia tras la implantación del referencial del servicio del administrador de fincas a través del cumplimiento de los requisitos contenidos en el mismo. El proceso está dividido en una serie de etapas claramente diferenciadas: autoevaluación, auditoría de certificación, obtención del certificado, solicitud del sello de calidad y obtención del sello de calidad.

Los agentes que intervienen en el proceso de obtención del sello de calidad y las actividades que realizan son:

- El administrador: quién tras la decisión de implantar el referencial de calidad de servicio realizará la autoevaluación del cumplimiento de requisitos según *check list* de autoevaluación disponible en el colegio
- El colegio, quien guiará al administrador en el proceso de autoevaluación y valorará la oportunidad de solicitar la certificación. Además, tiene la capacidad de otorgar el sello de calidad a aquellos profesionales que hayan obtenido la certificación
- La entidad certificadora, quien a través de la auditoría evaluará el cumplimiento de los requisitos del referencial, y en su caso, emitirá el correspondiente certificado que acredite dicho cumplimiento.

La intervención de diferentes agentes garantiza la condición de imparcialidad, dado que las responsabilidades se distribuyen entre el colegio, el profesional y el organismo certificador.

El colegio es el generador del referencial y quien avala que su cumplimiento garantiza que el profesional cuenta con los requisitos indispensables para prestar un servicio excelente a sus usuarios.

El profesional es responsable de implementar y mantener en el tiempo lo indicado en los requisitos.

El organismo certificador es un agente externo e imparcial que determinará el grado de cumplimiento de los requisitos y certificará, si procede, públicamente el cumplimiento de este referencial de calidad por parte del profesional.

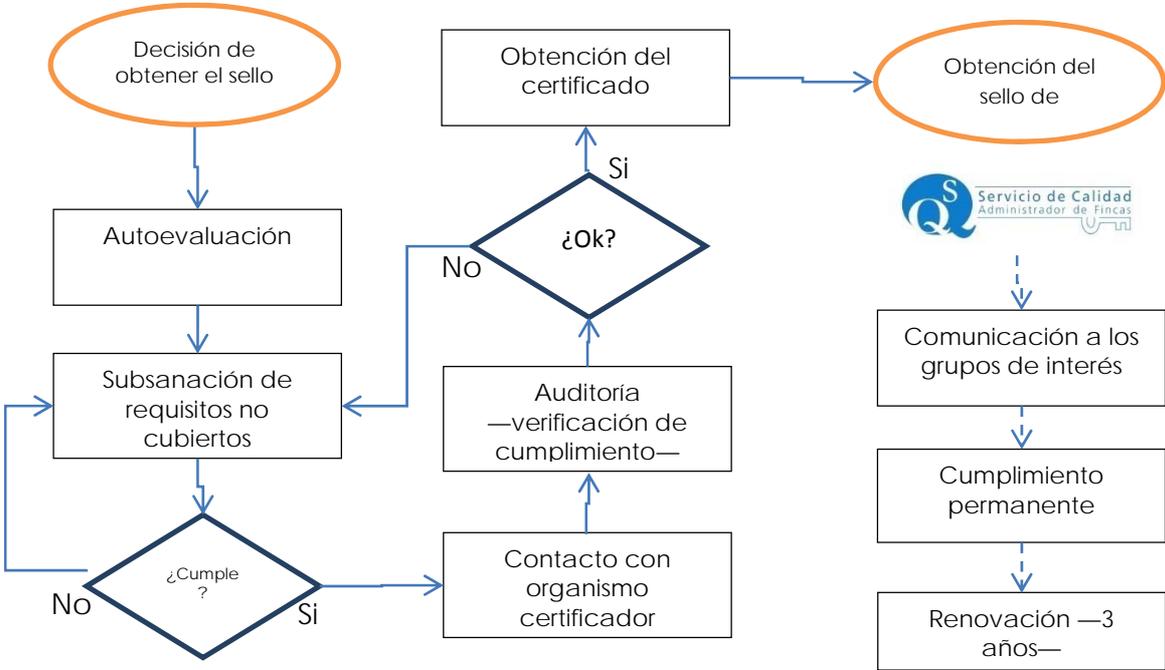
El procedimiento de obtención del sello de calidad, se inicia con la decisión del profesional de implantar el referencial. Posteriormente, deberá realizar una autoevaluación, como proceso de valoración interna del grado de cumplimiento de los requisitos del referencial para determinar los puntos cubiertos y los que requieren la implementación de acciones específicas dentro del despacho para su satisfactorio cumplimiento. El *Anexo D* contiene una serie de recomendaciones para orientar al profesional en el desarrollo de esta actividad.

Una vez se tienen evidencias claras del cumplimiento de los requisitos del referente, se acudirá a un organismo certificador autorizado para que verifique el cumplimiento de los mismos —verificar datos de contacto con el colegio—. El proceso mediante el cual se evalúa el grado de cumplimiento de los requisitos del referencial es una auditoria. Esta se define como un *proceso sistemático, independiente y documentado, cuya finalidad es obtener evidencias respecto al cumplimiento de los requisitos y evaluarla de manera objetiva.*

La condición indispensable para la solicitud de la auditoria al organismo certificador es la entrega del resultado de la autoevaluación previamente realizada por el despacho, donde se especifica el modo en que éste cumple con cada requisito obligatorio del referencial. Lo anterior facilitará el desarrollo de la auditoria, puesto que las evidencias de cumplimiento ya se encuentran identificadas en este documento.

Una vez que el organismo certificador se haya asegurado del cumplimiento de los requisitos por parte del profesional, le emitirá el certificado correspondiente. En este momento el profesional certificado podrá dirigirse al colegio para la obtención del sello de calidad. Lo anterior conlleva la autorización de uso del sello en las comunicaciones comerciales e imagen del despacho. Tanto el certificado emitido por la entidad certificadora como el sello de calidad tendrán una duración de tres años, tras los cuales se deberá solicitar una auditoria de renovación. No obstante, al año y medio el administrador deberá someterse a una auditoria de seguimiento por parte del organismo certificador.

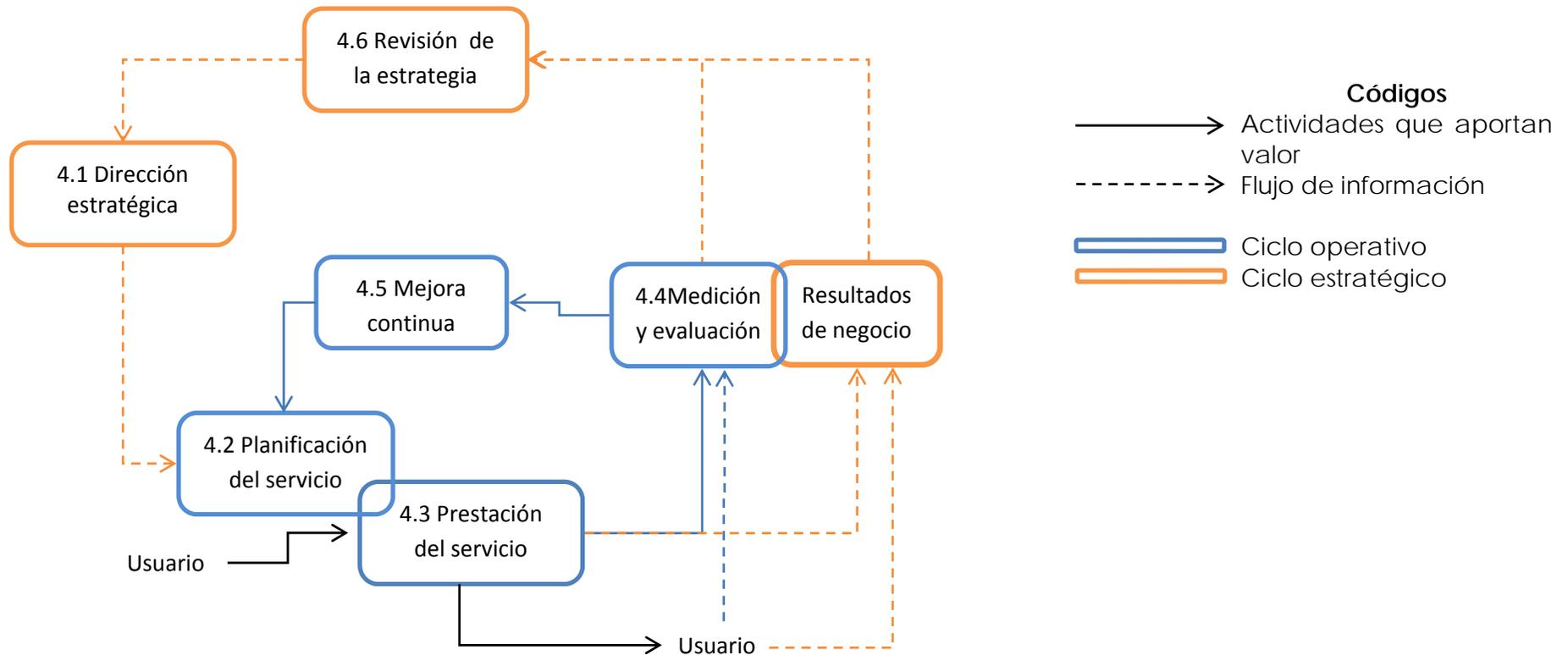
En la siguiente figura se ilustra el procedimiento para la obtención del sello.



—Figura 7: Proceso de obtención del sello de calidad otorgado por el CAFV—

4 REFERENCIAL DEL SERVICIO DEL ADMINISTRADOR DE FINCAS

El referencial está estructurado en seis epígrafes que se corresponden con el esquema presentado en la siguiente figura:



—Figura 8: Modelo del referencial de calidad del servicio del administrador de finca—

En la figura se pueden distinguir dos ciclos interrelacionados, cuyo punto común es la prestación del servicio a los clientes —incluyendo la planificación de la misma—. El ciclo interior tiene un enfoque operativo y de mejora continua que promueve el incremento de la eficiencia y la eficacia en los procesos que desarrolla el despacho. El ciclo exterior tiene un enfoque estratégico y su principal objetivo es la inclusión del análisis y la reflexión, para la toma de decisiones estratégicas que ayuden a la supervivencia y al crecimiento de la empresa en el mercado de acuerdo con los objetivos planteados a medio y largo plazo.

Dentro de cada capítulo se han incluido tablas que contienen los *criterios* y *subcriterios* que componen el referencial. Cada criterio está formado por uno o más *requisitos* que deben estar incluidos de manera expresa en el sistema de gestión del despacho. A continuación la tabla contiene el ítem *interpretación* donde a través de comentarios, ejemplos y notas pretendemos clarificar y concretar al administrador el contenido del requisito. La *evidencia requerida* es la unidad donde se especifica de manera concreta la forma en que se verifica el cumplimiento del requisito. Podría existir más de una evidencia para demostrar el cumplimiento de un mismo requisito.

Cada requisito tiene asignada una categoría en la última columna de la tabla. Los señalados con la categoría 1 son de obligado cumplimiento para la obtención del certificado y del sello de calidad. Mientras que los indicados con la categoría 2 —y sombreado para facilitar su identificación—, aunque forman parte del presente referencial, en la actual edición se encuentran en un nivel de recomendación, es decir, no son de obligado cumplimiento aunque se sugiere establecer un plan de implementación futuro de los mismos en el despacho.

4.1 Dirección estratégica

El objetivo de este epígrafe es facilitar el establecimiento de la estrategia del despacho profesional del administrador de fincas.

La visión a largo plazo y la planificación para alcanzarla constituyen un importante marco de referencia para el desarrollo de los procesos operativos —planificación del servicio y prestación del servicio— que se desarrollarán en los epígrafes posteriores. Para el cumplimiento de los requisitos de este criterio, es importante la identificación y el análisis de las condiciones actuales de mercado y de los usuarios con la finalidad de anticipar las tendencias a medio y largo plazo.

El análisis interno de la empresa determina los elementos que caracterizan el servicio que presta el despacho con respecto a los competidores. Tanto los que son implícitos al cumplimiento del servicio como los que son parte de la diferenciación del servicio prestado.

En base a lo anterior, se debe diseñar una estrategia que genere una ventaja competitiva, ya sea a través de la diferenciación, a través del control de costes, o de una combinación de ambas.

Lo anterior se refleja en los siguientes criterios y requisitos:

Criterio	Subcriterio	Requisito	Interpretación	Evidencia requerida	
Análisis estratégico	1.1 Análisis del entorno	1.1.1 Análisis completo de los factores estratégicos del entorno donde desarrolla la actividad el administrador.	<p>Dicho análisis debe incluir:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Caracterización del mercado de clientes y posición del administrador en dicho mercado - Caracterización de los usuarios — por tipo de comunidad y por tipología de servicio prestado— - Identificación y análisis de competidores —actuales y potenciales—. - Análisis de los servicios en cartera y estudio de potenciales servicios a ofrecer al usuario. - Análisis de los factores económicos, sociales, legales y tecnológicos que afecten a la actividad del despacho directamente. <p>Nota: Ver análisis DAFO en el apartado 2, Enfoques.</p>	Informe del análisis realizado	1

	1.2 Análisis interno	1.2.1 Debe realizar un análisis para identificar los recursos y capacidades que utiliza en el desempeño de su actividad.	Identificación de los recursos que pueden ser fuente de una ventaja competitiva. Identificación de recursos que puedan ser importantes para mejorar el servicio prestado.	Listado de recursos tangibles e intangibles del despacho	1
Orientación del negocio	1.4 Misión, visión y valores	1.4.1 Debe existir una declaración documentada de la Misión, Visión y Valores del despacho		Misión, Visión y Valores	1
	1.5 Objetivos estratégicos	1.5.1 Debe demostrar la existencia de objetivos estratégicos para el negocio: de mercado, de posicionamiento, de control de costes, de rentabilidad y comerciales.	Dichos objetivos deben definir una referencia clara para su medición y la temporalidad en que se pretende alcanzar cada uno de ellos. Dichos objetivos deben definirse a medio y largo plazo.	Objetivos estratégicos	1
	1.6 Objetivos económicos	1.6.1 Debe definir un objetivo económico para cada ejercicio económico.	En función de los resultados obtenidos en los ejercicios anteriores el administrador deberá definir el objetivo económico para el ejercicio en curso.	Objetivo económico	1

	1.7 Programa de actuación para cada objetivo	1.7.1 Cada estrategia y objetivo establecido en los requisitos 1.5 y 1.6 debe ser estructurado en un programa de actuación para su logro que considere además los recursos para su consecución así como las actividades intermedias.	Los recursos adicionales, en caso de ser necesarios, deberán identificarse — ejemplo: contratación comercial, actualización estructura informática, compra de software, inversión publicitaria, negociación con proveedores, diversificación de servicios, etc.— Las actividades intermedias definidas para cada estrategia u objetivo deben mediante su consecución llevar al cumplimiento del objetivo.	Programas de actuación	1
Proyección comercial	1.8 Imagen corporativa	1.8.1 Debe existir en el despacho una imagen corporativa que lo identifique.	Como mínimo un logo aplicado al material de oficina que se considere pertinente.	Observación directa	1
	1.9 Comunicación — marketing—	1.9.1 El administrador deberá determinar la forma en que comunicará al mercado la prestación de su servicio.	Esta comunicación puede ser de diferentes formas. Por ejemplo: página web, rotulación de oficinas, rotulación de elementos de transporte, publicidad de medios impresos, etc.	Evidencia documental	1
Sostenibilidad	1.10 Política ecológica	1.10.1 Debe incluirse en las actividades que realiza el despacho, elementos orientados al cuidado del entorno o del medio ambiente.	Como ejemplo: Políticas de uso de papel reciclado, de cero papel, aprovechamiento de recursos, métodos de ahorro de energía, etc.	Evidencia documental	2

		1.10.2 Debe promover e informar al usuario la política ecológica del despacho	Por ejemplo: Correo electrónico, página web, folletos informativos, etc.	Evidencia documental	2
	1.11 Fomento de la actitud ecológica.	1.11.1 Debe proporcionar evidencias de la existencia de una actitud proactiva orientada al cuidado del medio ambiente en las comunidades de propietarios.	<p>Por ejemplo en temas como tecnologías de ahorro energético, uso de productos respetuosos con el medio ambiente, o mejora del aislamiento para incrementar la eficiencia energética.</p> <p>Nota. Para el cumplimiento de este indicador no se considera necesaria la aceptación —por parte de las comunidades— de las propuestas realizadas puesto que eso va más allá del ámbito del administrador. Se recomienda que las actividades sean inicialmente de concienciación y de invitación a que la comunidad sea informada para que posteriormente puedan presentar sus propias propuestas para analizar. Esto para evitar que se pueda poner en duda la intención del administrador.</p>	Evidencia documental	2

—Tabla 2: Requisitos relativos a la dirección estratégica—

4.2 Planificación del servicio

La planificación de la prestación del servicio tiene dos enfoques distintos: el general y el particular. El general hace referencia a la determinación e integración de todos los elementos que el despacho necesita para prestar un excelente servicio al usuario. Este enfoque considera tanto los recursos físicos y el personal de contacto, como los procedimientos y protocolos de actuación con las características que el despacho considere más adecuadas dependiendo de las necesidades del segmento de mercado al que le preste servicios.

El enfoque particular se refiere, por su parte al establecimiento de las características específicas del paquete de servicios que se le ofrece a una comunidad de propietarios. Esta es la primera acción operativa formal de interacción entre el despacho y el usuario, y queda materializada en el contrato del administrador de fincas con la comunidad. Este elemento forma parte de la planificación y, al mismo tiempo, es una actividad operativa. Por ello, en el modelo gráfico incluido en el inicio del presente capítulo, existe una zona de intersección entre el bloque denominado *planificación del servicio* y el de *prestación del servicio*.

Con los criterios contenidos en este apartado se controlan los aspectos necesarios para asegurar los *elementos tangibles*, la *fiabilidad*, la *capacidad de respuesta* y la *seguridad*. Estos representan 4 de los 5 criterios de evaluación del modelo SERVQUAL —el elemento *empatía* se desarrolla durante la prestación del servicio—.

Lo anterior se refleja en los siguientes criterios y requisitos:

Criterio	Subcriterio	Requisito	Interpretación	Evidencia requerida	
Estructura organizativa	2.1 Organigrama	2.1.1 Debe establecer un organigrama que represente la estructura organizativa del despacho.		Organigrama	1
	2.2 Funciones y responsabilidades	2.2.1 Debe definir las funciones y responsabilidades de cada uno de los puestos de trabajo, así como el perfil requerido para su desempeño.	Debe establecer una descripción documentada de las características específicas de cada uno de los puestos de trabajo identificados en el despacho.	Perfil de cada puesto o equivalente	1

Procesos para la prestación del servicio	2.3 Mapa de procesos.	2.3.1 Debe identificar y documentar los procesos de prestación de servicio y su interacción.	Nota: en el <i>anexo b</i> se encuentran las recomendaciones para la identificación de los procesos existentes en el despacho. En el <i>anexo c</i> se encuentra ejemplificado un mapa de procesos.	Mapa de procesos	1
	2.4 Identificación de procesos operativos.	2.4.1 Debe documentarse los procedimientos correspondientes a los procesos identificados.	Nota: en el <i>anexo c</i> se puede encontrar mayor información sobre la manera de documentar procedimientos.	Procedimientos documentados	1
	2.5 Indicadores	2.5.1 Cada uno de los procesos identificados en el requisito 2.4.1 debe incorporar al menos un indicador que será analizado cíclicamente con la finalidad de mejorar el desempeño del proceso o del resultado del mismo.		Indicadores	1
Cualificación	2.6 Cualificación del profesional	2.6.1 Debe poseer cualificación profesional suficiente y legalmente reconocida según el artículo 13.6 de la LPH. Las corporaciones y las personas jurídicas podrán ejercer el cargo de administrador en los términos establecidos en el ordenamiento jurídico.	La colegiación cubre este requisito.	Evidencia documental o colegiación	1

	2.7 Cualificación del personal	2.7.1 Debe actualizar permanentemente sus conocimientos y habilidades en función de los cambios que afectan al desarrollo de su profesión.	Cambios legales, tecnológicos, sociales, económicos, etc. Por ejemplo: uso de tecnología, habilidades de gestión, atención al usuario, desarrollo de nuevos servicios, etc.	Titulación que evidencie el cumplimiento del requisito.	1
Comunicación	2.8 Comunicación y coordinación interna	2.8.1 Debe documentarse las vías, métodos o dispositivos mediante los cuales se realiza la comunicación entre los miembros del despacho con el fin de prestar el servicio de manera coordinada y eficaz.		Evidencia documental	1
Soporte especializado	2.9 Asesoría/soporte legal en materia inmobiliaria	2.9.1 El despacho debe disponer de asesoramiento jurídico especializado en temas inmobiliarios	Debe existir una relación permanente contractual o equivalente, con una organización capaz de ofrecer un asesoramiento legal en materia inmobiliaria. O bien integrar en el despacho personal con la cualificación y actualización suficiente en este tema.	Contrato de servicios o colegiación.	1
	2.10 Asesoría/soporte técnico en temas de arquitectura e ingeniería	2.10.1 El despacho debe disponer de asesoramiento técnico especializado en temas de arquitectura e ingeniería.	Debe existir una relación permanente contractual o equivalente, con una organización capaz de ofrecer un asesoramiento técnico en materia de arquitectura e ingeniería en temas inmobiliarios. O bien integrar en el despacho personal con la cualificación y actualización suficiente en este tema.	Contrato de servicios o colegiación.	1

	2.11 Asesoría/soporte técnico industrial	2.11.1 El despacho debe disponer de asesoramiento jurídico especializado en temas técnicos industriales.	Debe existir una relación permanente contractual o equivalente, con una organización capaz de ofrecer un asesoramiento técnico industriales en temas inmobiliarios. O bien integrar en el despacho personal con la cualificación y actualización suficiente en este tema.	Contrato de servicios o colegiación.	1
	2.12 Asesoría/soporte fiscal/laboral/contable	2.12.1 El despacho debe disponer de asesoramiento jurídico especializado en temas fiscales, laborales y contables.	Debe existir una relación permanente, contractual o equivalente, con una organización capaz de ofrecer un asesoramiento fiscal, laboral y contable en temas inmobiliarios. O bien integrar en el despacho personal con la cualificación y actualización suficiente en estos temas.	Contrato de servicios o colegiación.	1
	2.13 Seguro de responsabilidad civil	2.13.1 El administrador debe contar con un seguro de responsabilidad civil de 300.000 euros que proteja al profesional de potenciales eventos en que pudiera incurrir durante la prestación del servicio al usuario.	Debe tener contratado una póliza por este concepto y en dicha cuantía. La colegiación cubre este requisito.	Póliza de seguro o colegiación.	1
	2.14 Seguro de caución	2.14.1 El administrador debe contar con un seguro de caución de 30.000 euros que salvaguarde al usuario de una potencial situación financiera desfavorable para el administrador.	Debe tener contratado una póliza por este concepto y en dicha cuantía. La colegiación cubre este requisito.	Póliza de seguro o colegiación.	1

	2.15 Servicio de actualización de normativas	2.15.1 El despacho debe disponer de servicio de información, oportuno y puntual, de las novedades o cambios de la normativa que afecte al servicio de la profesión o al sector	Debe existir una relación permanente contractual o equivalente, con una organización capaz de ofrecer un servicio de información, oportuno y puntual, de las novedades o cambios de la normativa que afecte al servicio de la profesión o al sector O bien integrar en el despacho personal con la cualificación y actualización suficiente en este tema.	Contrato de servicios o colegiación.	1
Planificación de la prestación del servicio	2.16 Contrato de servicios	2.16.1 Debe existir un contrato debidamente cumplimentado para cada comunidad a la que el despacho preste sus servicios o, en su defecto, debe quedar constancia del nombramiento del administrador, de los servicios que presta, y de los honorarios del mismo en acta de Junta de Propietarios.	Nota: Los servicios o prestación de carácter básico u ordinario que debe ofrecer el profesional son los contenidos en el artículo 20 de la LPH. Nota: No será válido el nombramiento en acta, para aquellas comunidades cuya relación con el administrador comienza 3 meses antes de la auditoría.	Contrato de prestación de servicios o acta que recoja: el nombramiento del administrador, la relación de servicios que presta y los honorarios.	1
	2.17 Identificación de servicios	2.17.1 El administrador debe documentar y comunicar los servicios que están incluidos en sus honorarios.	Por ejemplo: Liquidación, contrato, recibo, ficha de cliente, etc.	Comunicación formal	1
	2.18 Análisis de costes operativos	2.18.1 Debe existir un análisis de coste unitario de cada uno de los servicios que preste el despacho. Dicho análisis debe considerar los recursos que se consumen para su prestación.	Nota: No siempre se presta el servicio exactamente de la misma manera. Se recomienda realizar el análisis de coste sobre las características más generales de la prestación del servicio.	Evidencia documental	2

	2.19 Condiciones físicas del despacho	2.19.1 El administrador debe asegurar la existencia de condiciones físicas para el desarrollo de las actividades operativas	Específicamente que promuevan la seguridad y conservación de la información propiedad de las comunidades	Observación directa	1
--	---------------------------------------	---	--	---------------------	---

—Tabla 2: Requisitos relativos a la planificación del servicio—

4.3 Prestación del servicio

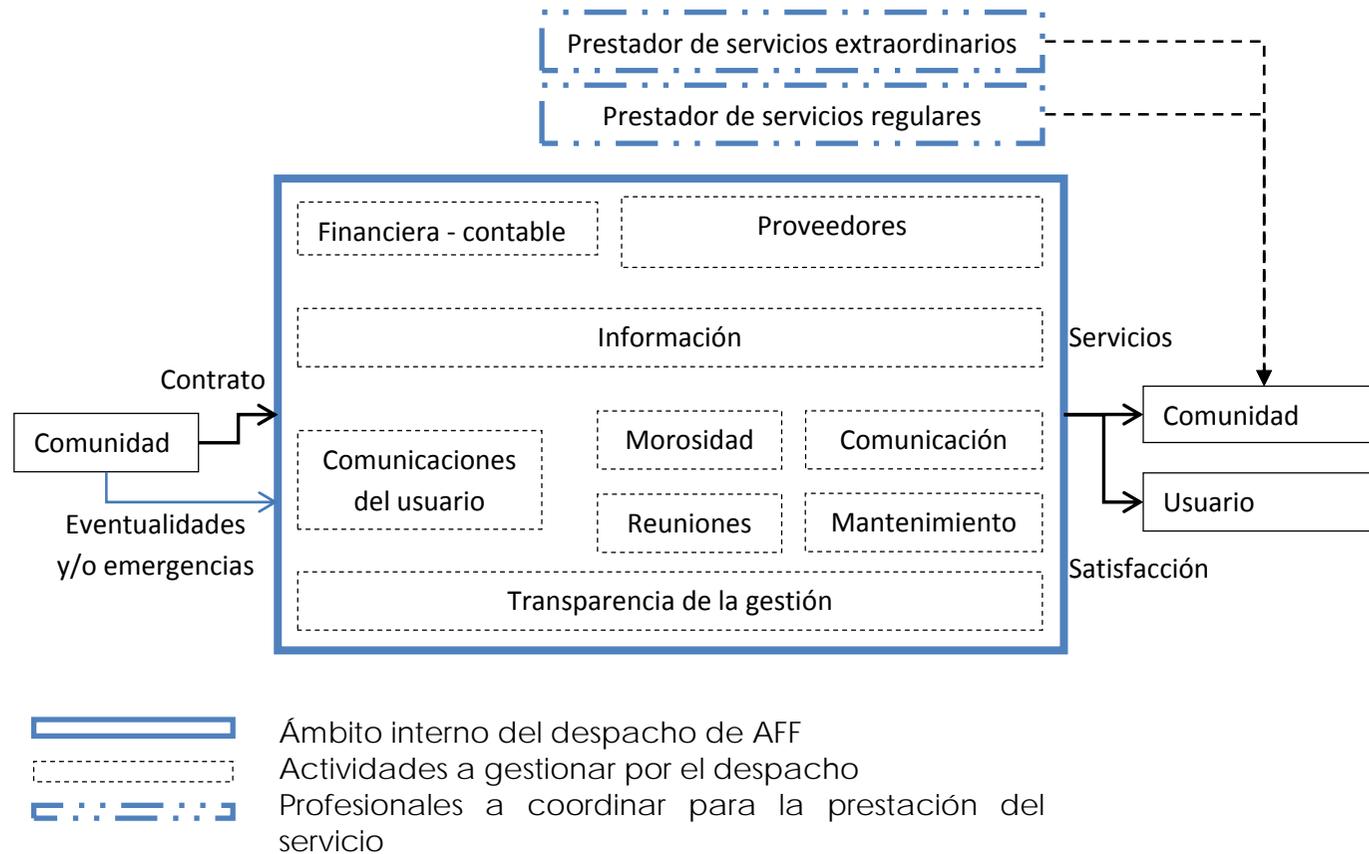
Este apartado incluye los distintos elementos a controlar para la excelente prestación del servicio. Está integrado por una serie de procesos y procedimientos de trabajo que cada despacho debe determinar de acuerdo con las características de su tamaño, infraestructura, tipo de usuarios y estrategia.

Durante la implementación del referencial, el profesional puede ampliar la cantidad de procesos y procedimientos de trabajo de acuerdo a los servicios prestados, o a las características propias del despacho.

Algunos de los elementos aquí contenidos tienen un criterio mínimo establecido por ley, los cuales pueden ser excedidos, por los requisitos de este referencial o por decisión del despacho. Los servicios que debe prestar el profesional, se definen en el artículo 20 de la Ley de Propiedad Horizontal, además de estos cada administrador puede integrar otros servicios como complemento de los anteriores. A través de esta decisión de ampliar o no la gama de servicios, el profesional puede determinar una posición en el mercado o bien ejecutar su estrategia.

En caso de que alguna de las actividades mencionadas en este capítulo sea realizada por un tercero ajeno al despacho, el profesional debe determinar el procedimiento por medio del cual el despacho verifica de que el servicio que recibe la comunidad de propietarios es el adecuado.

La siguiente figura muestra de manera gráfica el planteamiento operativo que se desarrollará en esta sección. En el interior del recuadro principal de la figura, identificamos ciertos aspectos que deben ser gestionados por el administrador tales como la comunicación o la transparencia de la gestión. Mientras que los proveedores, que aparecen fuera del recuadro citado, deben ser gestionados de distinta manera. Esto debido a que se gestiona la contratación y el resultado de su operación, más no su ejecución.



—Figura 9: Planificación operativa de la prestación del servicio—

Lo anterior se refleja en los siguientes criterios y requisitos:

Criterio	Subcriterio	Requisito	Interpretación	Evidencia requerida	
El usuario en la prestación del servicio	3.1 Culturización del presidente de la comunidad	3.1.1 El administrador debe informar al presidente de la comunidad respecto a sus funciones como legal representante de la misma.	Esta información debe realizarse teniendo en cuenta el perfil de la comunidad y siempre de manera formal. Ejemplo. Correo electrónico, circular, acta, folleto informativo, etc.	Evidencia de la comunicación	1
	3.2 Culturización del usuario	3.2.1 El administrador debe asegurarse de que los usuarios conocen las funciones, servicios y procedimientos que el administrador lleva a cabo en el desempeño de sus funciones. Igualmente debe asegurarse que los usuarios son informados de las funciones y responsabilidades del presidente de la comunidad.	Esta información debe realizarse teniendo en cuenta el perfil de la comunidad y siempre de manera formal. Ejemplo. Correo electrónico, circular, acta, folleto informativo, etc.	Evidencia de la comunicación	1
Proveedores de servicios profesionales	3.3 Proceso de compras y gestión de proveedores	3.3.1 El administrador debe establecer un procedimiento documentado para la gestión de las compras. Dicho procedimiento debe incluir los criterios para la selección y evaluación inicial y	El administrador debe concretar con la propiedad qué cuantía de gastos no requerirán de aprobación previa por parte de la Junta. El administrador debe concretar con la comunidad el procedimiento para la	Procedimiento	1

		continúa de los proveedores.	aprobación de las compras extraordinarias		
		3.3.2 Debe existir una relación de los proveedores autorizados y ésta debe actualizarse periódicamente. Este listado debe mantenerse a disposición de los usuarios.	El listado de proveedores ha de incluir información respecto a los proveedores y los servicios para los que están autorizados.	Listado de proveedores autorizados	1
		3.3.3 Debe identificarse los proveedores que dan servicio a cada comunidad.	En el caso de que los mismos proveedores den servicio a todas las comunidades que administra el despacho, se deberá especificar globalmente.	Relación de proveedores de cada comunidad	
		3.3.4 En el caso de los servicios extraordinarios, y dada la elevada inversión que estos suponen, se debe determinar los criterios de selección de los proveedores que se proponen a la comunidad.	Nota: Para toda la subcontratación de servicios el administrador deberá contemplar la legislación en materia de prevención de riesgos laborales.	Criterios de selección de proveedores de servicios extraordinarios	1
	3.4 Política medioambiental y de control de riesgos laborales	3.4.1 Debe incluir entre los criterios de selección de proveedores alguno relacionado con la política medioambiental y prevención de riesgos laborales.		Criterios de selección de proveedores	2
	3.5 Negociación con proveedores orientada a mejorar las condiciones del servicio para los	3.5.1 Debe existir evidencia de que se realizan negociaciones con los proveedores buscando el beneficio y la mejora de las condiciones para los usuarios del despacho, pudiendo mejorar los costes o la prestación de los	Por ejemplo, aprovechando las economías de escala que generan la suma de todos los usuarios del despacho se pueden mejorar condiciones a favor de cada comunidad.	Comparación de diversos presupuestos o equivalente	2

	usuarios.	servicios. Hay que tener en cuenta que los beneficios deben reflejarse de manera directa y clara a favor del usuario.			
Ambiente de trabajo	3.6 Ambiente de trabajo	3.6.1 Debe establecerse un procedimiento para la medición de la percepción del personal que trabaja en el despacho. Los resultados de esta valoración deben ser objeto de análisis por parte de la dirección del despacho y punto de partida para la mejora.	En el anexo b se pueden encontrar algunas recomendaciones con respecto a métodos para medir la satisfacción interna.	Procedimiento	1
Custodia de la información de la comunidad	3.7 Gestión de archivo y documentos	3.7.1 Debe documentar un procedimiento de Gestión de archivo y documentos	Como mínimo dicho procedimiento se aplicará a la documentación identificada en el punto "3.9 Documentación de la comunidad".	Procedimiento	1
	3.8 Ley de protección de datos	3.8.1 El administrador debe evidenciar que las comunidades y sus propietarios han sido informados de los procedimientos y de sus derechos, conforme a la Ley de Protección de datos.	Por ejemplo: Correo electrónico, contrato de servicios, acta de reunión, etc.	Evidencia documental	1
		3.8.2 El administrador debe gestionar los datos personales de los propietarios y de la comunidad de forma que evite pérdida, alteración o acceso a personas no autorizadas.	Por ejemplo: Respaldos y contraseñas a ficheros electrónicos y bases de datos.	Observación directa	1

	3.9 Documentación de la comunidad	3.9.1 El administrador debe custodiar debidamente ordenados los documentos de la comunidad.	<p>La documentación a custodiar es la siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El libro de actas diligenciado por el Registro de la Propiedad, y documentación relativa a las reuniones • Libro del edificio, conforme a la ley de ordenación de la edificación y reglamentos que lo desarrollan y, en su caso, conforme normativa de las comunidades autónomas • Documentación contable • Documentación fiscal • CIF del edificio • Datos de carácter personal de los propietarios • Contratos y documentación del personal laboral • Contratos de suministros y servicios • Contratos con entidades bancarias • Contratos de mantenimiento y rehabilitación • Contrato de seguro • Contratos de explotación y/o venta de elementos comunes • Contrato administrador/comunidad • Otros contratos 	Observación directa	1
Planificación y Gestión de las Obligaciones de la comunidad	3.10 Planificación y Gestión de las Obligaciones de la comunidad	3.10.1 El administrador debe establecer un procedimiento documentado para la gestión — planificación, ejecución, seguimiento y registro— de todas las obligaciones fiscales,	Usando por ejemplo. Hoja Excel por comunidad, agenda, software de gestión, etc.	Procedimiento	1

		tributarias, sociales y en materia de seguros de la comunidad.			
Ámbito fiscal/contable	3.11 Proceso fiscal/contable	3.11.1 El administrador debe establecer un procedimiento documentado que refleje la gestión transparente de los recursos financieros custodiados.	Este proceso forma parte del mapa de procesos del administrador, como proceso de prestación del servicio.	Procedimiento	1
		3.11.2 La contabilidad de cada comunidad debe estar actualizada.		Observación directa	1
		3.11.3 La contabilidad de la comunidad debe utilizar el Plan General Contable.	El software a través del cual se gestiona la contabilidad de las comunidades, se fundamenta en los principios del Plan General Contable. Se sugiere consultarlo con el proveedor del mismo. En el <i>anexo a</i> se pueden consultar los principios del Plan General Contable.	Evidencia proporcionada por el proveedor de software o por el procedimiento empleado por el administrador.	1
	3.12 Grado de autonomía	3.12.1 Debe informar y aconsejar a la comunidad la previsión de una cuantía económica para el caso de requerirse actuaciones inmediatas con la finalidad de preservar el bienestar de la comunidad y/o de los bienes encomendados.	Mínimo fondo de reserva para actuaciones estructurales conforme artículo 9.1, letra f, LPH.	El acuerdo puede estar contenido en un acta de reunión de propietarios o en otro sitio definido por el Administrador	1
Morosidad	3.13 Gestión de la morosidad	3.13.1 Debe existir un procedimiento documentado de cobro a morosos, incluyendo la información dirigida al moroso y a		Procedimiento	1

		la comunidad.			
		3.13.2 El procedimiento mencionado en el requisito 3.13.1, debe incluir la comunicación a la comunidad de la necesidad urgente de iniciar actuaciones de reclamación judicial cuando una situación de morosidad vaya a exceder la anualidad en curso y los tres años anteriores.	A fin de hacer efectiva la preferencia del crédito establecida en el art 9.1.e, párrafo segundo, de la LPH.	Procedimiento	1
		3.13.3 Debe aconsejar a la comunidad se determine el momento, a partir del giro de la liquidación o recibo, en que al propietario se le considerará como deudor a los efectos legales, y que conllevará la posibilidad de reclamación de la deuda, la inclusión en la relación de deudores de la convocatoria a las Juntas que se celebren y, en su caso, la privación del derecho de voto, así como, si se acordase por la Junta, el pago automático de intereses —legales o convencionales—.	Nota. Se recomienda dejar transcurrir un plazo de entre 20 y 30 días desde el giro de la liquidación o recibo para la consideración de un propietario como moroso.	Evidencia de comunicación a la comunidad	1
	3.14 Control del índice de morosidad	3.14.1 Debe existir un indicador de la proporción y cuantía de la morosidad.	El indicador de morosidad debe actualizarse mensualmente	Indicador	1
Comunicación	3.15 Gestión de la comunicación	3.15.1 El administrador debe definir un procedimiento	Se debe incluir, periódicamente, información acerca de las actuaciones	Procedimiento	1

	con la comunidad	documentado que especifique la gestión de las comunicaciones regulares con el Presidente de la comunidad, donde se establezcan las periodicidades y contenidos, así como el soporte para dicha comunicación.	llevadas a cabo por el administrador periódicamente. Nota: Hay que considerar que en caso de usar comunicaciones por vía electrónica, se debe contar con la solicitud expresa y firmada por el Presidente para el uso de tal medio.		
	3.16 Gestión de la comunicación con el propietario	3.16.1 El administrador debe definir un procedimiento documentado que especifique la gestión de las comunicaciones regulares con los usuarios, donde se establezcan las periodicidades y contenidos, así como el soporte para dicha comunicación.	Nota: Hay que considerar que en caso de usar comunicaciones por vía electrónica, se debe contar con la solicitud expresa y firmada por el usuario para el uso de tal medio.	Procedimiento	1
	3.17 Comunicación ante siniestros	3.17.1 El administrador debe establecer un procedimiento documentado para la gestión de siniestros y averías que pudieran ocurrir en el edificio. Este procedimiento debe ser informado eficazmente a los usuarios.	En este procedimiento se debe incluir, entre otros requisitos, las vías de comunicación para los usuarios ante situaciones de emergencia, fuera del horario de atención al público o en período vacacional.	Procedimiento	1
Atención al usuario	3.18 Atención y resolución de las consultas de los usuarios	3.18.1 El administrador debe establecer un procedimiento documentado para la gestión de las consultas —incidencias— realizadas por los usuarios.	Dicho procedimiento debe asegurar que los asuntos son resueltos, y que es percibido por los usuarios el servicio y la atención que da el despacho al asunto en cuestión.	Procedimiento	1

	3.19 Horario de atención en el despacho	3.19.1 El administrador debe comunicar a los usuarios el horario de atención en el despacho.	Por ejemplo: Folleto informativo, correo electrónico, página web, etc.	Evidencia documental	1
	3.20 Atención para la mediación y/o arbitraje	3.20.1 El administrador debe informar a la comunidad de la disponibilidad del servicio de mediación y/o arbitraje del Colegio para dar tratamiento a cualquier controversia, conflicto o discrepancia entre el administrador y la comunidad.	La colegiación incluye el servicio de mediación y arbitraje al administrador.	Evidencia documental	1
Reuniones con la comunidad	3.21 Gestión de reuniones	<p>3.21.1 Debe establecerse un procedimiento documentado para gestionar las reuniones de la comunidad,</p> <p>Dicho procedimiento debe incluir los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestión de la convocatoria • Preparación de la reunión • Desarrollo de la reunión • Gestión del acta <ul style="list-style-type: none"> ○ Redacción ○ Firma del presidente ○ Inclusión en el libro de actas ○ Remisión del acta 	<p>En el anexo se incluye una propuesta de <i>lista de verificación</i> con los elementos mínimos necesarios para asistir a la reunión.</p> <p>Nota ¹: El acta deberá recoger los contenidos mínimos requeridos en el art 19 de la LPH.</p> <p>Nota ²: El procedimiento de gestión de reuniones debe considerar los plazos para:</p> <ul style="list-style-type: none"> • convocar las reuniones • revisar y firmar el acta por parte del presidente —en un plazo no superior a los 10 días naturales — artículo 19.3 párrafo 1º LPH— y • enviar la misma a los usuarios. 	Procedimiento	1

		3.21.2 El administrador junto con la comunidad deben determinar el lugar más adecuado para realizar las juntas de propietarios en función de las características de cada comunidad.	Buscando siempre propiciar la asistencia de la mayor parte de vecinos, y que las condiciones ambientales permitan el eficaz desarrollo de la reunión.	Reflejado en el procedimiento de gestión de reuniones	1
	3.22 Gestión de acuerdos tomados en las reuniones	3.22.1 El administrador debe establecer un procedimiento documentado para la gestión de los acuerdos establecidos en las actas de la comunidad. El procedimiento debe incluir: la planificación, ejecución, seguimiento, control y registro de cada acuerdo.	Se deberá disponer de evidencia de dicha planificación, seguimiento y ejecución. La información relativa a la planificación, seguimiento y control estará a disposición de los usuarios. Por ejemplo: Hoja de Excel, agenda, anotaciones en acta, software de gestión, etc.	Procedimiento y evidencia documental de seguimiento de acuerdos.	1
Conservación y mantenimiento de los bienes administrados	3.23 Planificación del mantenimiento legalmente obligado	3.23.1 Debe establecer un procedimiento documentado que permita informar oportunamente a las comunidades de las necesidades y obligaciones de mantenimiento y conservación de los inmuebles, y de sus instalaciones y servicios, conforme a sus características técnicas y constructivas.	En cumplimiento del artículo 20 de la LPH y de la normativa que regula el uso y mantenimiento de los edificios durante su vida útil. Ver Anexo a.	Procedimiento	1
	3.24 Subvenciones para el mantenimiento de infraestructuras de	3.24.1 El administrador debe comunicar oportunamente a los usuarios las subvenciones de las que pueda ser beneficiario por las características del edificio, así	Por ejemplo: circular, correo electrónico, actas de reuniones, etc.	Evidencia documental	1

	la comunidad.	como de los procedimientos a seguir para su obtención.			
	3.25 Planificación de mantenimiento recomendada	3.25.1 Debe establecer un programa de recomendaciones de mantenimiento preventivo de los inmuebles —protocolo de buena sostenibilidad— en función de la antigüedad y de las características específicas de cada edificio.	Nota. Al no existir obligación legal de acatar el mantenimiento al que aquí se hace referencia, quedará en la comunidad la decisión de realizarla o no. El papel del administrador es exclusivamente el de realizar las recomendaciones pertinentes de manera proactiva.	Evidencia documental	2
Transparencia	3.26 Política de transparencia	3.26.1 Debe existir una declaración documentada de lo que el profesional aplica como transparencia contable y operativa así como la manera de instrumentarla en el despacho.	Esta declaración debe estar comunicada y disponible.	Evidencia documental de la política y de su aplicación	1
	3.27 Claridad contable para el usuario	3.27.1 El administrador debe remitir a cada usuario la liquidación o recibo de acuerdo a la frecuencia establecida con la comunidad.	Dicha liquidación deberá mostrar claramente los conceptos de gasto así como la forma o sistema de participación en éstos del propietario.	Evidencia de la comunicación	1
		3.27.2 En el procedimiento de compras referido en el apartado 3.3 se debe considerar para los desembolsos extraordinarios la obligatoriedad de disponer al menos de tres presupuestos —de diferentes proveedores— para someterlos a consideración de la Junta.	Los presupuestos pueden ser aportados por la comunidad o por el administrador.	Procedimiento y evidencia documental	1

		3.27.3 Todos los movimientos relativos a pagos e ingresos de la comunidad, deben tener un origen o destino en cuentas donde el titular sea la comunidad.	Nota: la cuenta con titularidad de la comunidad se fundamenta en la previsión del artículo 9.1, letra f LPH de contar con un fondo de reserva específico para cada comunidad.	Verificación de cuenta bancaria existente a nombre de cada comunidad.	1
		3.27.4 Debe quedar documentado el apoderamiento sobre las cuentas bancarias de titularidad de la comunidad.		Acta de la Junta de propietarios en la que se refleja el apoderamiento y documento bancario en el que conste dicho apoderamiento.	1
		3.27.5 El administrador propondrá como temas a tratar en la reunión ordinaria de la comunidad los siguientes: <ul style="list-style-type: none"> • Estado de tesorería. • Aprobación de presupuestos y cuentas. • Situación de morosidad y actuaciones que se consideren necesarias al respecto. 		Orden del día de la junta	1
	3.28 Acceso a la documentación relacionada con la comunidad	3.28.1 El administrador debe permitir en un horario establecido por el despacho la consulta puntual de cualquier documento requerido por algún miembro de	Por ejemplo, actas, pólizas de seguros, liquidaciones, recibos o facturas. Nota: este requisito da cumplimiento al art	Evidencia documental	1

		la comunidad para un fin específico y justificado.	20, letra e, de la LPH.		
	3.29 Multiservicio	3.29.1 En caso de que el despacho ofrezca a la comunidad servicios complementarios al de la administración del inmueble, deberá acreditar con evidencias que sus precios y servicios son competitivos con respecto a otros prestadores de los mismos.	Nota: En caso de que el despacho no ofrezca multiservicio este subcriterio puede excluirse.	Comparativo de presupuestos o similar	1
	3.30 Gestión del cese de servicios.	3.30.1 Debe establecerse un procedimiento documentado para la gestión del cese de servicios.	En dicho procedimiento se incluirá la relación de documentos que son custodiados por el administrador y que deben entregarse cuando se produzca dicho cese. En el anexo A se incluye un listado de referencia a considerar en dicho procedimiento.	Procedimiento	1

—Tabla 3: Requisitos relativos a la prestación del servicio—

4.4 Medición y evaluación

El fin último de la prestación del servicio debe ser la satisfacción del usuario, considerando tanto los requisitos explícitos como los implícitos del servicio. Conocer dichos requisitos es esencial para adaptar el servicio al usuario, para mejorar la imagen del profesional y para aumentar la cartera de usuarios.

El administrador debe obtener y gestionar información acerca de la satisfacción del usuario así como de la percepción del mismo respecto del servicio prestado con la finalidad de detectar áreas de mejora en la realización del servicio así como mejorar la calidad e imagen percibida por el usuario.

Lo anterior se refleja en los siguientes criterios y requisitos:

Criterio	Subcriterio	Requisito	Interpretación	Evidencia requerida	
Satisfacción del usuario	4.1 Gestión de sugerencias, quejas y reclamaciones	4.1.1 El administrador debe establecer un procedimiento para la recogida y tratamiento de sugerencias, quejas y reclamaciones que contemple la identificación, análisis y la resolución de las mismas.	El procedimiento debe incluir los medios para la tramitación de las sugerencias, quejas y reclamaciones, así como para su respuesta.	Procedimiento	1
	4.2 Evaluación de la percepción del usuario respecto a los servicios prestados	4.2.1 Debe existir un procedimiento documentado de consulta periódica a los usuarios sobre su grado de satisfacción respecto del servicio prestado por el administrador.	Por ejemplo: Encuestas de satisfacción. Ver anexo C.	Procedimiento	1

Medición	4.3 Indicadores de gestión	4.3.1 Debe existir un cuadro de indicadores de gestión.	Por ejemplo: ambiente de trabajo, satisfacción de usuario, fallos del servicio, etc.	Cuadro de indicadores	2
		4.3.2 Debe existir un cuadro de indicadores operativos.	Por ejemplo: índice de morosidad, número de incidencias atendidas, tiempo de respuesta promedio a incidencias, porcentaje de reuniones llevadas a cabo en tiempo y forma, etc.	Cuadro de indicadores	2
Análisis	4.4 Indicadores operativos	4.4.1 Debe revisar la evolución de los indicadores relacionados con los procedimientos operativos del despacho.	Por ejemplo: Informe, registro de análisis de datos, comparativa de información, etc.	Evidencia documental	1
	4.5 Indicadores de resultados del negocio	4.5.1 Debe realizarse un seguimiento de los indicadores de resultados de negocio establecidos en los objetivos.	Por ejemplo: número de clientes nuevos, número de clientes total, eficiencia interna, rentabilidad, etc.	Evidencia documental	1
Autoevaluación	4.6 Autoevaluación de cumplimiento de requisitos del RSCAF	4.6.1 El despacho debe realizar una autoevaluación del cumplimiento de todos los requisitos contenidos en el presente referencial con la finalidad de verificar el cumplimiento de los requisitos previo a la solicitud de auditoría por el organismo certificador.	Formato colgado en la web del colegio.		1

Tabla 4, Requisitos relativos a la medición y evaluación

4.5 Mejora operativa

La aplicación de este epígrafe aprovecha lo desarrollado por el despacho a través de los epígrafes 4.3 y 4.4 de este referencial – el primero formaliza los procesos y el segundo instrumenta las herramientas para medir el desarrollo de la actividad-. En base a los anteriores elementos, existen las condiciones para introducir cambios en la operación orientados a disminuir los fallos, o a mejorar el desempeño o la satisfacción de los usuarios.

A partir de los requisitos recogidos en dichos epígrafes, se cumple la posibilidad de mejorar los procesos y/o satisfacción del usuario.

Lo anterior se refleja en los siguientes criterios y requisitos:

Criterio	Subcriterio	Requisito	Interpretación	Evidencia requerida	
Análisis de la información	5.1 Análisis operativo	5.1.1 El administrador debe presentar evidencia del análisis periódico de los indicadores operativos del despacho.	Dicho análisis debe contener como mínimo la información indicada en el punto 4.4. "indicadores operativos". Puede incluir otras informaciones que considere relevantes para la operación del despacho. El análisis de la información es una interpretación de la información, con la finalidad de identificar las áreas de óptimo desempeño y las que requieren de mejoras.	Evidencia documental	1
Mejora continua	5.2 Proceso de Mejora Continua	5.2.1 Debe establecerse un procedimiento documentado para el establecimiento de actuaciones sobre aquellas áreas que requieren mejora.	Tomando como base el resultado de lo requerido por el punto 5.1.1 del presente documento. Se recomienda que las actuaciones propuestas solucionen el origen del bajo desempeño identificado. Por ejemplo, ante un aumento del número de llamadas telefónicas de las comunidades, identificar el motivo que ha generado este incremento y actuar sobre el.	Procedimiento	1

Resultados de la mejora	5.3 Control de costes	5.3.1 Debe demostrar una disminución en el coste de las operaciones del despacho <i>debido a acciones de mejora realizadas.</i>	Por ejemplo: Sustituyendo las comunicaciones de soporte físico a soporte electrónico.	Evidencia documental	2
	5.4 Mejora del servicio	5.4.1 A través de los indicadores existentes, debe demostrarse la mejora en la prestación del servicio.	Por ejemplo: Disminución de incidencias de las comunidades, manteniéndose el grado de satisfacción del usuario.	Evidencia documental	2

—Tabla 5: Requisitos relacionados con la mejora operativa—

4.6 Revisión de la estrategia

La estrategia debe adaptarse continuamente a las exigencias del entorno, por lo que debe ser revisada continuamente.

Lo anterior se refleja en los siguientes criterios y requisitos:

Criterio	Subcriterio	Requisito	Interpretación	Evidencia requerida	
Control de la estrategia	6.1 Análisis de la estrategia	6.1.1 Se debe realizar un análisis periódico del grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos del despacho establecidos en el requisito 1.5.1 del presente referencial.	Se recomienda que el periodo de análisis sea de una amplitud suficiente que permita revisar el cumplimiento de los objetivos establecidos.	Evidencia documental	2
Revisión de la estrategia	6.2 Revisión de la estrategia	6.2.1 Se debe analizar la adecuación de la existente estrategia del despacho en función de posibles cambios en el entorno general y competitivo.	Por ejemplo: Informe, acta interna o de trabajo, análisis de información, etc.	Evidencia documental	2
Evaluación de nuevas estrategias	6.3 Evaluación de estrategias potenciales	6.3.1 Evaluar nuevos servicios que pudiera prestar el despacho aprovechando su base de usuarios y sus recursos operativos.	—Servicios relacionados o complementarios a la actuación del administrador de fincas— Por ejemplo: Informe, acta interna o de trabajo, análisis de información, etc.	Evidencia documental	2

		6.1.2 Evaluar potenciales segmentos de mercado con características que requieran de servicios especializados que el despacho pudiera ofrecer	Por ejemplo: Informe, acta interna o de trabajo, análisis de información, etc.	Evidencia documental	2
		6.1.3 A partir de un control y análisis de costes, evaluar nuevas estrategias de diferenciación de precio y servicios para los usuarios actuales	Por ejemplo: Informe, acta interna o de trabajo, análisis de información, etc.	Evidencia documental	2
	6.4 Continuación o transformación de la estrategia	6.2.1 Deberá establecerse alguna sistemática de trabajo en el despacho que facilite el análisis de forma regular respecto a la decisión de si continuar, ajustar o reorientar la estrategia en función de los cambios del entorno y de los resultados internos	Por ejemplo: Reunión anual de evaluación de la estrategia.	Evidencia documental	2

—Tabla 6: Requisitos relativos a la revisión de la estrategia—

5 BENEFICIOS ASOCIADOS A LA APLICACIÓN DEL REFERENCIAL

El proceso de aplicación y desarrollo, en el despacho, de los requisitos que constituyen el presente referencial, generará las herramientas que permitan llevar a cabo de forma más eficiente las actividades propias del profesional de la administración de fincas. Además, la obtención del sello de calidad otorgado por el Colegio territorial de Administradores de Fincas de Valencia —Valencia y Castellón— supondrá un valor añadido a la imagen del despacho ante sus clientes actuales y potenciales.

Es importante destacar que la puesta en marcha del referencial exige un análisis de cómo el profesional está gestionando su actividad y cómo se plantea hacerlo en el futuro; por lo tanto, la mera decisión de implantar el referencial obliga a una reflexión sobre el presente y una actitud anticipativa del futuro por lo que implica una conducta muy valiosa para la dirección de cualquier despacho.

Por último, destacar que la idea que subyace en el referencial es generar en el profesional de la Administración de Fincas la búsqueda permanente de la mejora en el desarrollo de su actividad, lo que le llevará a prestar un servicio de mayor calidad a sus usuarios.

6 GLOSÁRIO DE TERMINOS

El presente capítulo define algunos términos utilizados a lo largo del referencial con la finalidad de ayudar al administrador en la comprensión de la lectura del mismo.

Auditoría: Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias y evaluarlas de manera objetiva con la finalidad de determinar la extensión en que se cumplen los requisitos de referencia. Es realizada por un Organismo Certificador y se concreta en un certificado.

Autoevaluación: Proceso de valoración del *administrador*, respecto al grado de cumplimiento del *referencial*. Es la primera etapa del procedimiento de obtención del certificado y sello de calidad.

Comunicaciones regulares: Son las que el administrador emite a la comunidad de propietarios como parte de la gestión del inmueble y los recursos encomendados.

Comunidad: Ente sin personalidad jurídica formada por los propietarios del inmueble, objeto fundamental del servicio del administrador de fincas —tal y como se desprende del artículo 13.6 de la Ley de Propiedad Horizontal—, y que está representado por quien ostenta el cargo de presidente. Sus acuerdos se formalizan a través de la junta o reunión de propietarios, órgano soberano de la comunidad.

Criterio: Agrupación de *requisitos* con un contenido común.

Diagrama de flujo: Herramienta que se utiliza para la representación gráfica de un proceso.

El despacho: El conjunto que conforman el *profesional* y el *personal*, para la prestación del servicio al *usuario* y la *comunidad* -visión como organización-.

El profesional o el administrador de fincas: La persona que ostenta el reconocimiento de Administrador de Fincas.

El personal: Los colaboradores que participan de la operación y las funciones del *despacho*.

Evidencia Requerida: Es la unidad donde se especifica de manera concreta la forma en que se verifica el cumplimiento del requisito. Podría existir más de una evidencia para demostrar el cumplimiento de un mismo requisito.

Gasto: Salida de dinero relacionada con la gestión regular del inmueble encomendado al administrador.

Gasto extraordinario: Salida de dinero relacionada con la gestión de un evento extraordinario relacionado con la gestión del inmueble.

Interpretación: Sección complementaria a los requisitos del presente referencial, donde a través de comentarios, ejemplos y notas se clarifica y concreta al administrador el contenido del requisito.

Mapa de procesos: Herramienta que representa el conjunto de *procesos* que realiza el despacho y la relación que existe entre ellos.

Mejora continua: Aspecto de la gestión de la calidad orientada a aumentar la eficiencia operativa del despacho y la satisfacción del usuario.

Organismo certificador: Organismo que ostenta la capacidad —entidad acreditada por la ENAC— para certificar el cumplimiento de los requisitos de un referencial o norma. Es la responsable de verificar el cumplimiento de este referencial en un despacho y de emitir un certificado que dé fe pública de ello.

Procedimiento: Descripción documentada y estructurada del modo en que el *despacho* lleva a cabo un *proceso*, de acuerdo a lo indicado en los anexos b y c.

Proceso: Conjunto de actividades secuenciadas que transforma elementos de entrada —información, documentos, componentes, etc. — en resultados generando valor para el cliente del mismo.

Proveedor: Suministrador de los productos y servicios necesarios para la adecuada gestión regular de la comunidad.

Proveedor extraordinario: Suministrador de productos y servicios relativos a eventos extraordinarios relacionados con la gestión del inmueble.

Referente/referencial. Conjunto de elementos contenidos en el capítulo 4 de este documento.

Requisito: Condición de obligado cumplimiento por el administrador para la aplicación del presente referencial.

Sello de Calidad: Distintivo otorgado por el colegio al *profesional* cuando cumple con los *requisitos* del *referencial*, a través de la certificación otorgada por un *organismo certificador*.

Usuario/propietario/copropietario: El agente destinatario del servicio que ofrece y realiza el *administrador*. Es el equivalente a la figura denominada *cliente* en el ámbito de la gestión de la calidad.

7 MODELOS DE REFERENCIA

- AENOR (2008): *Norma UNE EN ISO 9001:2008, Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos*, AENOR, Madrid
- European Foundation for Quality Management (2010), *Modelo EFQM de Excelencia 2010*, E.F.Q.M, Bruselas
- Modelo Medición de la imagen (Grönroos, 1990) satisfacción del cliente
- *Modelo de las discrepancias* Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985)
- SERVQUAL. Zeithaml, Parasuraman y Berry (1993)

8 SERVICIOS QUE OFRECE EL COLEGIO TERRITORIAL DE ADMINISTRADORES DE FINCAS DE VALENCIA —VALENCIA Y CASTELLÓN—

Tal y como recogen los Estatutos del Colegio de Administradores de Valencia — artículo 4—, son fines esenciales del Colegio: *Ordenar en el ámbito de su competencia la actividad profesional de los colegiados y la protección de los intereses de los consumidores y usuarios de los servicios de sus colegiados, funciones que conlleva el velar por la ética y dignidad profesional y por el respeto debido a los derechos de los consumidores o usuarios, en particular mediante la exigencia de las normas deontológicas en el ejercicio de la profesión y el ejercicio de las facultades disciplinarias.*

De la declaración de dichos fines esenciales podemos determinar que el Colegio ofrece sus servicios a: los colegiados, a los usuarios y a la sociedad. A continuación se enumeran los servicios que ofrece el Colegio, atendiendo a sus distintos destinatarios.

El Colegio Territorial de Administradores de Fincas de Valencia y Castellón, ofrece a sus **colegiados** los siguientes servicios:

1. Seguro de responsabilidad civil a terceros
2. Seguro de caución.
3. Servicio de formación y reciclaje de los conocimientos necesarios para ejercer la profesión.
4. Servicio de información oportuna y puntual de todas las materias que afectan al desempeño de la profesión.
5. Asesoría jurídica.
6. Asesoría fiscal y laboral.
7. Asesoría técnica, arquitectónica e industrial.
8. Tribunal de Arbitraje Inmobiliario —TAI—.
9. Centro de Mediación Inmobiliaria —CEMEI—.
10. Asesoramiento sobre la calidad del servicio prestado por el Administrador.
11. Registro de Notificaciones.

El Colegio Territorial de Administradores de Fincas de Valencia y Castellón, ofrece a los **usuarios** del servicio que realiza el administrador de fincas los siguientes servicios:

1. Asesoría Jurídica
2. Tribunal de Arbitraje Inmobiliario —TAI—.
3. Centro de Mediación Inmobiliaria —CEMEI—.
4. Registro de Notificaciones
5. Servicio de control externo que supervisa la deontología profesional de los colegiados —Comisión Disciplinaria—.

El Colegio Territorial de Administradores de Fincas de Valencia y Castellón ofrece a la **sociedad** los siguientes servicios:

1. Desarrollan una red conjunta de trabajo con la administración para el desarrollo de la política de vivienda.
2. Contribuye en la divulgación de políticas medio ambientales y de eficiencia energética.

3. Ofrece sistemas alternativos de resolución de conflictos, tales como el arbitraje, la mediación, o la conciliación, especialmente en materia inmobiliaria, y tanto para los colegiados como para terceras personas que soliciten el mismo.
4. Colabora con el Ministerio de Economía y Hacienda en la recaudación de impuestos y en la labor divulgativa, informando al ciudadano de los plazos y fechas de pago.

9 ANEXOS

El objetivo general de este apartado es proporcionar un mayor nivel de detalle en la aplicación de los requisitos del referencial. Para el logro de dicho objetivo los anexos incluyen listados mínimos, recomendaciones y ejemplos.

Los listados mínimos señalan los elementos indispensables a cumplir en el desempeño de la actividad analizada. Las recomendaciones orientan acerca del desempeño de alguna de las actividades básicas que realiza el administrador en el desarrollo de su actividad. Por último, los ejemplos ilustran y pretenden clarificar la aplicación de los requisitos o procesos concretos. Los dos últimos apartados que se mencionan son de carácter orientativo, pero no obligatorio —los contenidos seleccionados para ejemplificar los distintos elementos de este capítulo son aleatorios, sin que en ningún caso señalen una importancia mayor sobre otros elementos—.

Anexo a: Listados de Mínimos operativos de cumplimiento

Listado de contenidos mínimos a incluir en el contrato de servicios con el usuario:

El modelo de contrato de administración de finca urbana debe respetar el contenido y exigencias imperativamente marcadas por las Leyes 17/2009 y 25/2009 sobre libre acceso a las actividades de servicios y su ejercicio, y de modificación de diversas leyes para su adaptación a dicha ley —más conocidas como Leyes *Paraguas* y *Omnibus*—, y otras. En este contexto el contrato debe incluir, al menos:

1. Datos de identificación de las partes: comunidad de propietarios y administrador de fincas
2. Manifestación expresa de reunir, por ambas partes, capacidad legal y necesaria para contratar.
3. Nombramiento y autorización para la firma del contrato.
4. Aceptación del cargo y carácter colegiado del administrador.
5. Datos y direcciones del administrador.
6. Inicio, duración y prórrogas del contrato.
7. Objeto del contrato. Funciones del secretario-administrador y honorarios.
8. Actualización de los honorarios y gastos.
9. Causas de extinción.
10. Entrega de documentación y liquidación-finiquito
11. Tratamiento de datos de carácter personal
12. Responsabilidad del administrador — sociedad y socios—, en caso de ejercicio en forma societaria, frente a la comunidad.
13. Sometimiento a la mediación y arbitraje del colegio

Listado de notificaciones obligatorias al usuario.

Las comunicaciones que debe realizar el administrador conforme a ley son las siguientes:

1. Información de las convocatorias de Juntas de propietarios tanto ordinarias como extraordinarias.
2. Remisión de las actas de las Juntas de propietarios.
3. Comunicaciones o circulares sobre cuestiones de interés general de la comunidad: estado de las obras en ejecución, corte de servicios o suministros, etc.
4. Apercibimientos a los usuarios respecto al uso y utilización de las instalaciones y servicios de la comunidad o al desarrollo de actividades prohibidas en los estatutos, dañosas para la finca, molestas, insalubres, nocivas, peligrosas o ilícitas.
5. Informar de forma inmediata al Presidente de las reparaciones y medidas urgentes que se hayan adoptado para la conservación y mantenimiento del inmueble.

Nota 1. Generalmente, el medio de comunicación utilizado es el correo ordinario, si bien a efectos de acreditar su realización puede ser conveniente en algunos casos que dichas comunicaciones se realicen de forma fehaciente.

Nota 2. Es recomendable la progresiva implantación de medios de comunicación electrónicos o telemáticos dado su extensivo uso masivo en los últimos años, si bien es importante que se adopten garantías precisas que acrediten el consentimiento del propietario y su realización.

Listado de documentos mínimos a custodiar de cada comunidad

- Registro de propietarios con datos completos.
- Libro del edificio.
- Plan de prevención de riesgos laborales, en su caso.
- Expedientes de protección de datos.
- Estatutos y división horizontal.
- Contratos con proveedores.
- Póliza de seguros.
- Contratos laborales.
- Contrato con entidades bancarias.
- Contratos de obras o proyectos de rehabilitación.
- CIF de la comunidad.
- Contrato del administrador con la comunidad de propietarios.
- Contratos de mantenimiento y conservación del edificio.
- Archivo de convocatorias y representación en juntas.
- Documentación fiscal.
- Documentación Contable.
- Documentación laboral y Seguridad Social.

Servicios a ofertar por el administrador de fincas

Los servicios mínimos a ofertar quedan recogidos en la enumeración de funciones que la ley atribuye al administrador con carácter general en el artículo 20 de la Ley de Propiedad Horizontal, siendo éstas:

- a) Velar por el buen régimen de la casa, sus instalaciones, y hacer a estos efectos las oportunas advertencias y apercibimientos a los titulares.
- b) Preparar con la debida antelación y someter a la Junta el plan de gastos previsibles, proponiendo los medios necesarios para hacer frente a los mismos.
- c) Atender a la conservación y mantenimiento de la casa, disponiendo las reparaciones y medidas que resulten urgentes, dando inmediata cuenta de ellas al Presidente o, en su caso, a los propietarios.
- d) Ejecutar los acuerdos adoptados en materia de obras y efectuar los pagos y realizar los cobros que sean procedentes.
- e) Actuar, en su caso, como secretario de la Junta y custodiar a disposición de los titulares la documentación de la comunidad.

En caso de que se presten más servicios estos deberán aparecer en el contenido del contrato. A modo de ejemplo se señalan los siguientes:

- a) En caso de que proceda, las gestiones para la constitución inicial de la comunidad de propietarios
- b) Asistencia a juntas
- c) Organización y celebración de Juntas de Gobierno o Rectoras
- d) Cobro de recibos
- e) Gestiones y trámites generales en beneficio de la comunidad, tales como:
 - I. Confección de las nóminas de los empleados de fincas urbanas
 - II. Obras extraordinarias
 - III. Solicitud de ayudas a la Administración
 - IV. Venta de vivienda de portería
 - V. Gestiones relacionadas con la comunicación y actualización de datos de carácter personal, etc.
 - VI. Redacción de documentos
 - VII. Consultas e informes verbales o escritos
 - VIII. Elaboración de certificados de deuda
 - IX. Gestión de arrendamientos de elementos comunes
- f) Preparación y/o intervención en procesos monitorios de reclamación de cuotas, así como en relación a mediaciones y/o arbitrajes, etc.

Todos los servicios anteriormente enumerados— tanto los servicios mínimos como los ampliados— corresponden exclusivamente a la actividad profesional del administrador de fincas, si bien éste podrá, si así lo decide, realizar conjuntamente otros relacionados con aquellos.

Cabe destacar que esta decisión es de carácter estratégico y, por tanto, afectará a la estructura organizativa —recursos, capacidades así como la estructura y gestión de los mismos—del despacho. La situación descrita es conocida como multiservicio.

Listado de elementos mínimos disponibles durante una reunión de la comunidad de propietarios

- a) Orden del día
- b) Documentación relativa a cada uno de los puntos del orden del día
- c) Libro de actas
- d) Estatutos –en su caso-
- e) Listado de propietarios y de sus cuotas de participación
- f) Relación de los propietarios asistentes, presentes o representados -con sus escritos de representación-
- g) Listado de propietarios morosos
- h) Junta ordinaria – Información económica -
- i) Junta extraordinaria – Presupuestos e información económica-

Además, es recomendable para la realización de una reunión eficaz y orientada a aumentar la calidad percibida por el usuario:

- Seleccionar el local adecuado para la realización de la misma en función de las características particulares de cada comunidad
- Iniciar la misma con una enumeración de todos los servicios realizados desde la última reunión ordinaria
- Llevar la estructura del orden del día y anotar en cada punto las ideas esenciales tratadas para la posterior redacción del acta
- Anticiparse a las posibles situaciones que pueden surgir dado el contenido del orden del día
- La utilización de medios audiovisuales para la presentación de los contenidos de la reunión
- Puntualidad en la iniciación de la reunión y estimar una hora de finalización

Listado de contenidos mínimos del acta de reuniones de propietarios

Los que menciona el artículo 19.2 de la LPH:

- a) Fecha y lugar de celebración
- b) Autor de la convocatoria y, en su caso, los propietarios que la hubiesen promovido
- c) Carácter ordinario o extraordinario y la indicación sobre su celebración en primera o segunda convocatoria
- d) Relación de todos los asistentes y sus respectivos cargos, así como de los propietarios representados, con indicación, en todo caso, de sus cuotas de participación
- e) El orden del día de la reunión
- f) Los acuerdos adoptados, con indicación, en caso de que ello fuera relevante para la validez del acuerdo, de los nombres de los propietarios que hubieren votado a favor y en contra de los mismos, así como de las cuotas de participación que, respectivamente, representen

Listado de documentos de la comunidad de propietarios disponibles en despacho para consulta

Los documentos aquí indicados, deben estar permanentemente actualizados y disponibles para su presentación —en el despacho y de acuerdo a los horarios o protocolos de atención establecidos— al propietario que lo solicite.

- a) Título constitutivo y estatutos de la comunidad de propietario
- b) Contratos que la comunidad ha suscrito para el adecuado uso y mantenimiento del edificio y zonas comunes: pólizas de seguros —incendio, responsabilidad civil—, mantenimiento de ascensores, limpieza, conserje, etc. Y cualquier otro que la comunidad haya contratado.
- c) Libro de actas de la comunidad
- d) Contabilidad actualizada de cada comunidad
- e) Contrato del administrador con la comunidad de propietarios.

Principios del Plan General

PRINCIPIO DE PRUDENCIA

Indica que se deben registrar en la contabilidad los beneficios realizados a la fecha de cierre —generalmente se corresponde con el año en curso, esto es, 31 de Diciembre—, y que deberán anotarse las pérdidas eventuales en el presente ejercicio o anteriores, tan pronto como se conozcan.

PRINCIPIO DE REGISTRO

Todo hecho económico debe registrarse —anotar en balance— en el momento que se origine.

PRINCIPIO DE EMPRESA EN FUNCIONAMIENTO

La vida de la empresa se considera infinita, excluyendo así cualquier operación encaminada a especular con la venta de esta.

PRINCIPIO DEL PRECIO DE ADQUISICIÓN

Se registrarán todos los bienes, derechos y obligaciones por su precio de adquisición —valor en el momento de la compra—.

PRINCIPIO DEL DEVENGO

Se contabilizarán los ingresos y gastos derivados de una operación, con independencia del momento en que se produzca la entrada o salida del dinero.

PRINCIPIO DE CORRELACIÓN DE INGRESOS Y GASTOS

El resultado del ejercicio será la diferencia entre los ingresos y los gastos.

PRINCIPIO DE NO COMPENSACIÓN

No se podrán compensar las partidas del activo y del pasivo del balance ni las de gastos e ingresos que integran la cuenta de pérdidas y ganancias.

PRINCIPIO DE UNIFORMIDAD

Adoptado un criterio para la aplicación de los principios de contabilidad, deberán mantenerse en el tiempo.

PRINCIPIO DE IMPORTANCIA RELATIVA

Se permite la no aplicación de algunos principios de contabilidad siempre y cuando se deba a la escasa importancia en cuanto a la alteración de la imagen fiel de las cuentas anuales.

Como nota aclaratoria, según el Plan General de Contabilidad, Real Decreto 1415/2007, el principio de prudencia tiene carácter preferencial sobre los demás principios de contabilidad.

Programa mínimo de mantenimiento de inmuebles.

En relación a las edificaciones de vivienda o alojamiento a las que sea de aplicación la normativa estatal y autonómica en materia de Ordenación de la Edificación deberán tenerse en cuenta las instrucciones de uso y programas de mantenimiento entregados con el LIBRO DEL EDIFICIO, debiendo inscribirse en el mismo las operaciones de mantenimiento. La normativa estatal que sirve de marco es la Ley de Ordenación de la Edificación —LOE 38/1999, de 5 de noviembre. BOE 6/11/2009. Núm 266—. En la Comunidad Valenciana debe tenerse en cuenta la Ley de Ordenación y Fomento de la Calidad de la Edificación —LOFCE 3/2004, de 30 de junio. BOE 20/7/2004. Núm. 174— y Decreto 25/2011, del Libro del Edificio —DOCV nº 6.486, de 23 de marzo—.

Listado de aspectos a contemplar en el cese de servicios

El último acto de gestión del administrador frente a la comunidad debe ser el rendir cuentas y devolver a su legítimo propietario -la comunidad- todo lo recibido para el desempeño del cargo. Bajo ningún concepto puede retener dicha documentación. La junta de propietarios es el órgano ante el cual debe rendir cuentas, y la entrega de documentación se debe de realizar a la comunidad, bien al Presidente, como legal representante, bien a persona por éste autorizada -se recomienda en tal caso que dicha autorización fuera por escrito, con fecha y firma del Presidente. Si el autorizado es el nuevo Administrador se recomienda figure su nombre y apellidos, DNI y número de colegiado-.

En cuanto a la forma y contenido de rendir cuentas, y de restitución de la documentación a la comunidad, habrá que ceñirse al contenido del contrato entre el administrador y la comunidad. En ausencia de contrato, cabe señalar:

1. La obligación nace en el momento en que se extingue el contrato, y debe realizarse a la mayor brevedad posible para no entorpecer, ni perjudicar, el funcionamiento de la comunidad. Nota. El plazo recomendado dentro del cuál el Administrador debe señalar día y hora para su recogida no debe exceder de 30 días desde la comunicación del cese, si bien dependerá de las circunstancias del inmueble.

2. El lugar de entrega debe corresponderse con el de la custodia, es decir, el despacho del administrador. No obstante, caso de negativa a recoger dicha documentación en el despacho de éste cabe su depósito en el Colegio, previa acreditación de tal circunstancia. Se recomienda que el depósito en el Colegio no exceda de los 10 días a la fecha en que debía haberse recogido la documentación.
3. El administrador debe presentar los siguientes escritos :
 - a. Una liquidación-finiquito que incluya memoria y balance de situación contable de la comunidad, y que explique la situación económica tomando como referencia la fecha de extinción de la relación.
 - b. Escrito donde se relacionen los documentos que el administrador entregue a la comunidad.Es oportuno que la persona que reciba dichos escritos, en la medida de lo posible con presencia del Presidente, verifique, aclare dudas, y firme tales documentos como recibidos, guardando una copia el administrador saliente. Igualmente es recomendable, en su caso, que éste indique de forma clara y por escrito la existencia de saldo a su favor, y el plazo para su abono.
4. El Presidente, aclarando dudas pero que quede todo claro en ese momento y antes de firmar el finiquito.

Anexo b: Recomendaciones.

Recomendaciones para iniciar el proceso de implantación del referencial.

1. Dar lectura completa al presente documento.
2. Resolver las dudas que surjan en la lectura consultando bibliografía especializada u otras fuentes de información.
3. Tener claro que no son requeridas elaboraciones complejas para lo sencillo. Lo que es sencillo, debe permanecer así. En muchos casos sólo se requiere de un proceso de reflexión y de documentación de las acciones que se realizan en el despacho.
4. Tener presente que los requisitos incluidos son *mínimos indispensables* a cumplir por el despacho. Es decir, que éste podría tener sus propios estándares de actuación con un grado de exigencia mayor si así lo decidiera, pero nunca en un grado menor.
5. Involucrar a todo el personal del despacho en el proceso de autoevaluación.
6. Asegurarse de dar cumplimiento a todos los requisitos de categoría 1 del referencial.
7. Al contar con la positiva valoración del colegio, solicitar la auditoría al Organismo Certificador.
8. Consultar con el Colegio de Administradores de Fincas de Valencia y Castellón sobre los talleres y/o asesoría para la implementación del referencial.

Recomendaciones para realizar la medición de clima laboral.

El responsable del despacho puede optar por alguna de estas maneras de realizar la medición de la satisfacción del personal, o por alguna otra si así lo decidiera.

- Reuniones periódicas con el personal. Pueden ser formales o informales, lo importante es la evidencia de que se han realizado.
- Buzón interno de quejas y sugerencias.
- Aplicación periódica de un cuestionario de medición de satisfacción del personal. Esto es recomendable si el despacho tiene, al menos, diez colaboradores.

Recomendaciones para el buen desempeño de la reunión de propietarios

1. Protocolo, orden del día y convocatoria.
2. Selección del lugar de la reunión adecuado a las características de la comunidad.
3. Preparación de la junta general con la documentación pertinente.
4. Redacción del acta, firma y envío a los propietarios.

Recomendaciones para la identificación de procesos y la documentación de procedimientos

1. Enumerar los procesos que se realizan regularmente en el despacho.
 - a. Darle un nombre corto y que este comunique una idea clara de lo que aporta el proceso a la operación del despacho.
 - b. Identificar el resultado del proceso.
 - c. Identificar la acción con la que inicia, las que se llevan a cabo durante el mismo y el momento en que éste termina.
 - d. Identificar lo que el proceso requiere para su realización —puede ser información o algún tipo de insumo—.
 - e. Identificar al responsable del proceso —no es necesariamente quien realiza todas las acciones—.
 - f. Si un proceso de la lista no tiene claro su resultado, el momento en el que inicia y termina o lo que requiere para llevarse a cabo, hay que considerar que tal vez lo identificado sea parte de otro proceso, pero no uno por sí mismo.
2. Una vez identificados los procesos, ubicarlos dentro de un mapa de procesos —ver *anexo c*—.
3. Realizar un diagrama de flujo donde se describan las actividades que se realizan dentro del proceso.
4. Describir los distintos elementos que se muestran en el ejemplo de procedimiento del *anexo c* de la manera más clara y sencilla posible. El grado de detalle en la documentación de los procedimientos es decisión de cada despacho.
5. Si se considera oportuno, se pueden añadir nuevos apartados al formato de procedimiento propuesto en el *anexo c*. De igual manera, se podría elegir otro sistema de documentación de procedimientos, puesto que todos tienen igual validez, siempre que contengan las actividades a realizar, el responsable de realizarlas, las herramientas o información que se empleará durante las actividades y la definición del producto del mismo.

Recomendaciones para el análisis de la información

El análisis de la información es fundamental para la toma de decisiones basada en hechos y en información objetiva. El proceso de análisis de la información comienza por un dato de importancia para el despacho, el cual por sí mismo carece de significado si no se interpreta en el contexto adecuado y de la manera adecuada.

El análisis de la información se traduce en la interpretación y valoración de una opinión profesional y válida para un dato particular.

Un dato se puede comparar con el mismo dato de periodos anteriores para encontrar una tendencia que puede ser favorable o no favorable para los intereses del despacho, o bien puede ser comparado con un estándar o con otros datos equivalentes. De esta manera se puede dar una interpretación al dato en cuestión, ya sea en un sentido positivo o negativo.

Anexo c: Ejemplos.

Ejemplo de mapa de procesos y procedimientos

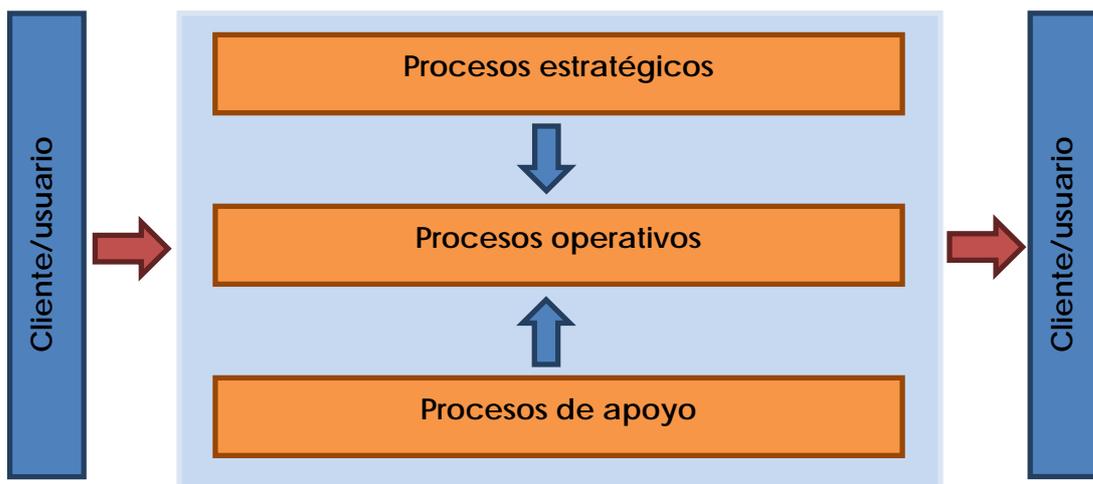
La manera más representativa de reflejar los procesos identificados y sus interrelaciones es a través de un mapa de procesos, que es la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión del despacho.

Para la elaboración de un mapa de procesos, y con el fin de facilitar la interpretación del mismo, es necesario reflexionar sobre las posibles agrupaciones en que se pueden conjuntar los procesos identificados. La agrupación de los procesos dentro del mapa permite establecer analogías entre procesos, a la vez que facilita la interrelación y la interpretación del mapa en su conjunto.

El tipo de agrupación debe ser establecido por el despacho, no existiendo una regla específica para ello. Sin embargo, los tres grupos de procesos más comúnmente identificados son: el de los procesos operativos o clave, los estratégicos o de gestión y los de apoyo o soporte.

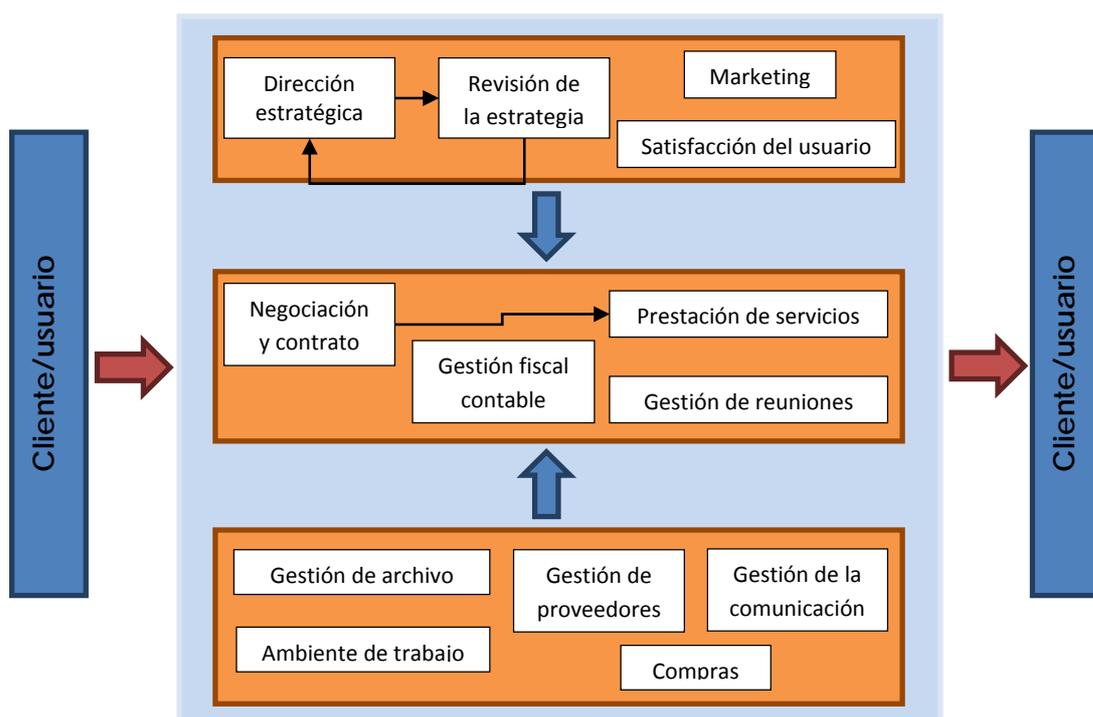
Los procesos operativos son los que aportan valor para el usuario de los servicios del despacho, mientras que los de apoyo son otros procesos que ocurren dentro del mismo y cuya función es facilitar o favorecer el desempeño del primer grupo de procesos. Los procesos estratégicos son los que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección y con el largo plazo.

Lo anterior se refleja en la siguiente figura:



—Figura 10: Clasificación de los procesos—

La siguiente figura ilustra a modo de ejemplo *algunos* procesos agrupados dentro de las tres categorías del mapa:



—Figura 11: Ejemplo de mapa de procesos—

No existe un único mapa *válido*; cada despacho debe establecer el que más se adapta a su realidad. El que muestra la figura anterior, es sólo un ejemplo con fines ilustrativos.

Ejemplo de documentación de los procedimientos

El procedimiento es el documento donde se integra el método, las responsabilidades y los recursos que interactúan para llevar a cabo un proceso. Hay muchas maneras de realizarlo, sin embargo se recomienda iniciar con un diagrama de flujo para dar una primera referencia visual de las operaciones que se realizan para posteriormente entrar a la descripción detallada de cada apartado.

Un proceso identificado por el despacho se puede documentar en uno o varios procedimientos. A continuación se presentan tres estilos distintos para realizar estos documentos, todos igualmente válidos para los fines que busca el presente referencial. Es importante destacar que las dos primeras propuestas son compatibles con sistemas internacionales de gestión como lo pueden ser las normas ISO 9001:2008.

La primera propuesta es un documento configurado por los apartados enumerados a continuación:

1. **Diagrama de flujo.** Diagrama o figura que muestra el inicio y final del procedimiento con la secuencia e interacción de los pasos que realizan la transformación de las entradas en las salidas.
2. **Carátula.** Sección donde se debe contener el nombre del procedimiento, la fecha de creación y el nombre de quien lo generó y/o autorizó por lo menos.
3. **Alcance.** Descripción del ámbito de acción del documento, lo acota o delimita.
4. **Responsabilidad.** Define las responsabilidades asignadas a los puestos de trabajo que participan directa o indirectamente en este procedimiento.
5. **Recursos.** Indica los insumos materiales, los recursos técnicos o tecnológicos que se requerirán para el correcto desarrollo de las actividades del procedimiento.
6. **Procedimiento**
 - a. **Entradas.** Describe lo que se requiere para que el procedimiento pueda comenzar. En muchos casos es información —por ejemplo, la información del contrato o la contenida en una comunicación de un usuario—.
 - b. **Salidas.** Describe los resultados que alcanza el procedimiento una vez que concluye. Estos pueden a su vez ser entradas para otros procedimientos o bien ser entregados directamente al usuario de los servicios.
 - c. **Descripción de actividades.** Contiene la descripción detallada de las acciones a realizar, ordenadas lógicamente, para transformar las entradas en salidas. El despacho pudiera crear dentro de este apartado tantos apartados como considere necesario.
7. **Registros.** Un registro es el soporte sobre el que se contiene cierta información generada por la operación del despacho. Puede ser el llenado de un formato electrónico o dentro de una base de datos, un documento físico, una fotografía o cualquier otro soporte que se considere necesario. Los registros se constituyen en evidencias objetivas de la realización de una actividad.
8. **Anexos.** Se pueden mencionar o incluir los formatos o documentos que se requieren para la realización de las actividades del procedimiento.

La segunda propuesta integra de forma diferente la misma información completado con tablas que recogen los distintos elementos del procedimiento de la siguiente manera.

1. **Diagrama de flujo.** Diagrama o figura que muestra el inicio y final del procedimiento con la secuencia e interacción de los pasos que realizan la transformación de las entradas, en las salidas.
2. **Carátula.** Sección donde se debe contener el nombre del procedimiento, la fecha de creación y el nombre de quien lo generó y/o autorizó por lo menos. Se puede incluir aquí el alcance del procedimiento.
3. **Operaciones.** Una operación es cada una de las figuras colocadas en el diagrama de flujo. Para cada una de ellas se debe llenar una tabla como la que se muestra a continuación.

Operación		Nombre de la figura colocada en el diagrama de flujo			
Responsable		Responsable de la adecuada realización de esta operación			
Paso	Acción normal	Corrección	Responsable del paso	Registro	Herramienta o recurso
1	Descripción de la primera acción a realizar dentro de esta operación	Cuando se conoce una desviación potencial en la realización de la acción normal, aquí se especifica la actuación alternativa. En esta sección se acumula el conocimiento adquirido por la organización	Responsable de la ejecución operativa de cada paso	Se identifica aquí si este paso genera algún registro	Se indica aquí si para la realización de este paso, se requiere de algún apoyo, como pudiera ser de alguna ley o de algún manual de operación. De igual manera, puede ser un programa informático.
2	Descripción de la segunda acción a realizar dentro de esta operación				
n	Colocar tantos pasos como sea necesario.				

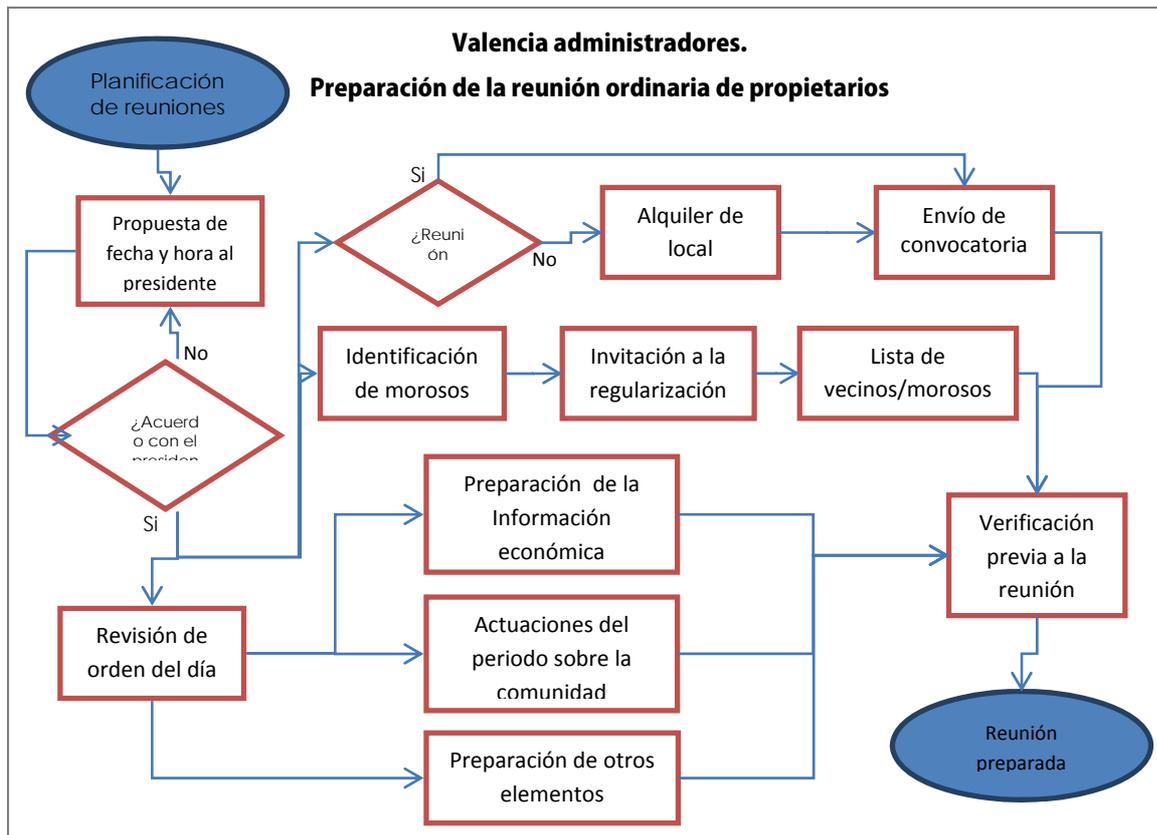
—Tabla 8: Ficha de procedimiento prototipo—

La tercera propuesta para documentar procedimientos que se llevan a cabo en el despacho de administración de fincas contiene menos elementos, siendo los indispensables los siguientes:

1. Nombre del procedimiento.
2. Fecha de elaboración.
3. Objetivo.
4. Clara descripción de las actividades que se llevan a cabo, mencionando explícitamente elementos de apoyo que se requieran durante las mismas. Por ejemplo bases de datos, formatos, archivos o carpetas, etc.

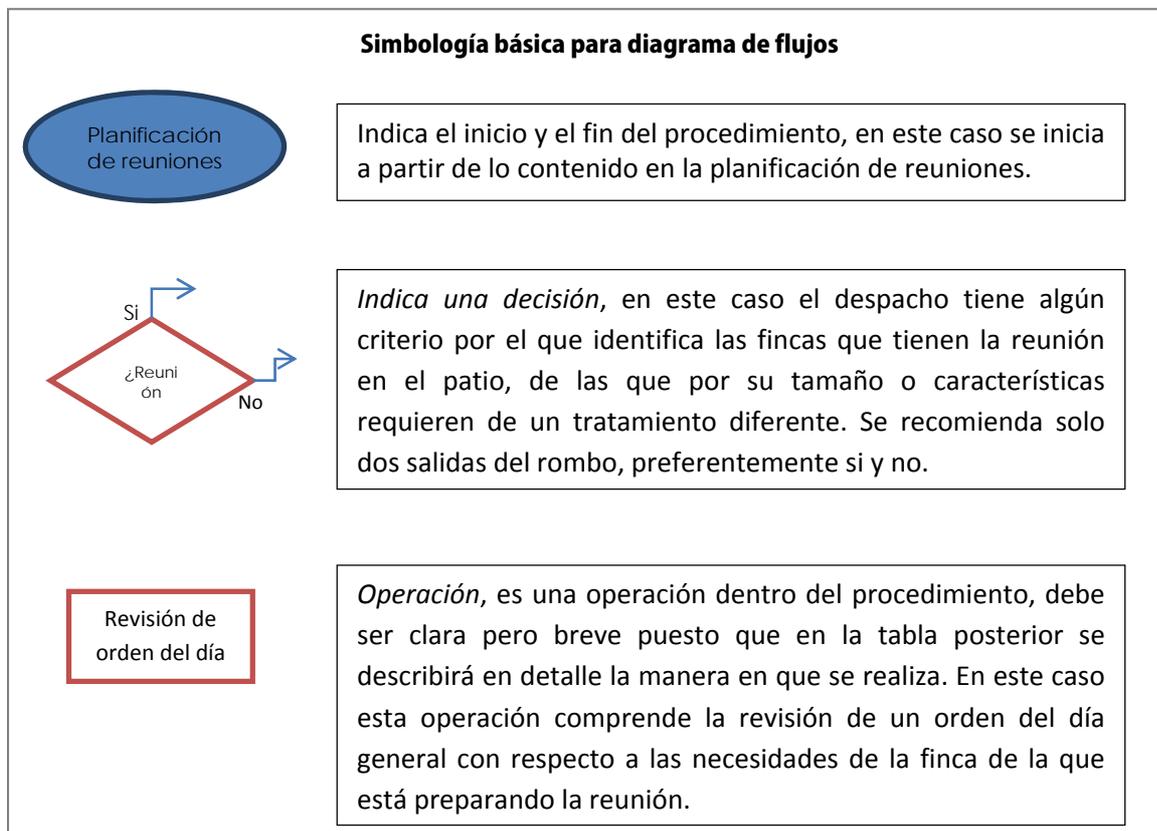
Como se ha mencionado anteriormente, esta forma de documentar los procedimientos, es válida para el cumplimiento de los requisitos del presente referencial, sin embargo para otros sistemas de gestión puede resultar insuficiente.

A continuación se presenta, *a modo de ejemplo*, un hipotético diagrama de flujo de la preparación de la reunión de propietarios.



—Figura 12: Ejemplo de diagrama de flujo—

En la figura anterior se puede apreciar el uso de varios símbolos, los cuales se describen a continuación. Existen otros símbolos utilizados para los diagrama de flujos, los cuales pueden ser incorporados si fuese pertinente.



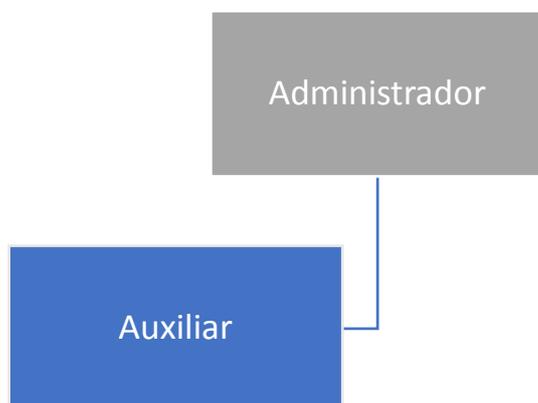
—Figura 13: Simbología básica del diagrama de flujo—

Ejemplo de organigrama

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura formal de una empresa u organización. Establece las líneas de autoridad, responsabilidad y comunicación de los miembros de la empresa así como los distintos niveles de jerarquía y control.

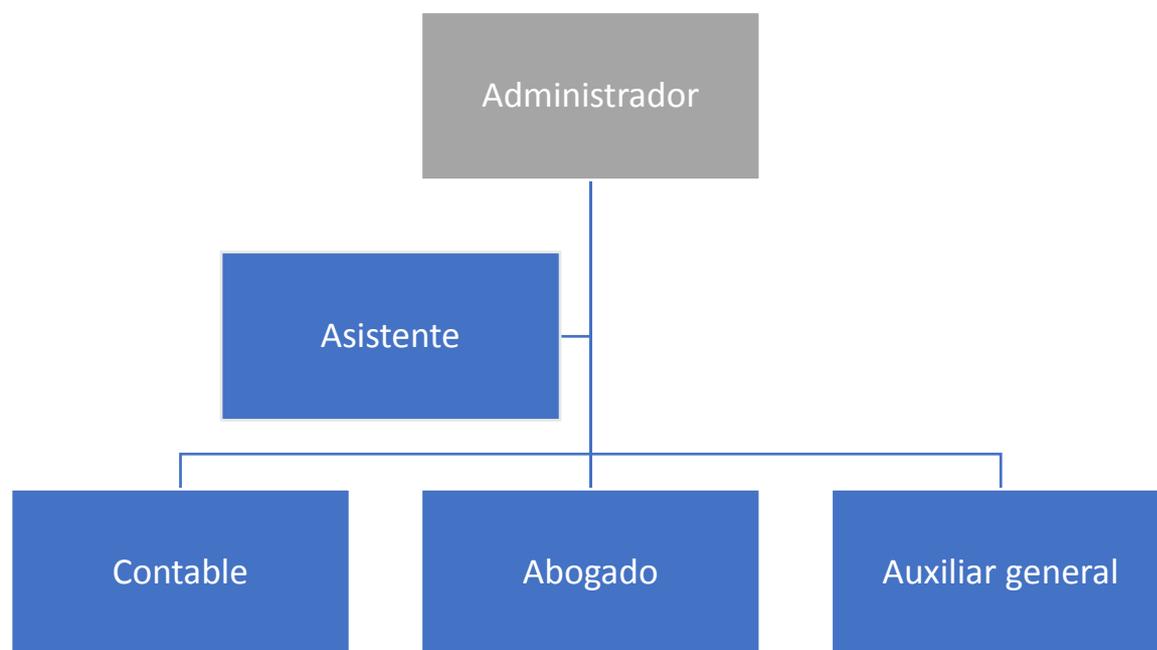
Ejemplos del organigrama de un despacho de administrador de fincas pueden ser:

1



—Figura 14: Ejemplo de organigrama del despacho el administrador de fincas (1) —

2



—Figura 15: Ejemplo de organigrama del despacho del administrador de fincas (2) —

Ejemplo de análisis interno/externo —DAFO—

Se muestra un ejemplo del uso de la herramienta, aplicada a ARDAN, una hipotética empresa de elaboración de vinos con denominación de origen de Navarra.

Debilidades

- El nombre ARDAN genera rechazo: tiene connotaciones de fabricación industrial.
- Ventas escasas en las zonas de más importancia, y casi nulas en otras.
- Red de distribución pequeña, desorganizada y con zonas de gran consumo desatendidas.
- Excesivamente volcados en un segmento, que deja poco margen y tiende a la baja.
- Muy poca implantación en el canal alimentación.

Amenazas

- Existen 3 bodegas que copan el mercado de vinos de Navarra, que son más fuertes.
- Mala imagen del vino por parcialidad en campañas antialcohol, etc., y cambio de hábitos del consumidor.
- El consumo de vinos populares ha descendido y éstos suponen el 76% de las ventas de ARDAN.
- Los jóvenes todavía consumen poco vino.
- Subida de precio del vino en general, superior a otras bebidas sustitutivas.

Fortalezas

- El rosado de ARDOA es considerado por los profesionales de la distribución como un buen vino.
- Labor efectiva de la delegación de Madrid y de los distribuidores de Valencia. La distribución considera satisfactoria su relación con ARDOA, y valora su gestión.
- En general, la presentación de los vinos de ARDAN es considerada correcta y en algunos casos atractiva.

Oportunidades

- Los rosados de Navarra son considerados los mejores de España, después de los riojas.
- Los vinos de Navarra han aumentado sus ventas en un 2,1%.
- Auge de la D.O. en "el tapeo" y en los restaurantes.
- Los precios de los vinos de D.O. Navarra son muy competitivos.

La gran utilidad del análisis DAFO es ayudar a establecer los objetivos del despacho y a desarrollar las estrategias empresariales y programas que, por un lado, utilicen las oportunidades y fortalezas y por otro, contrarresten las amenazas y debilidades.

Planteado así es bastante sencillo, la dificultad estriba en distinguir las amenazas del entorno y las debilidades del despacho, y sobre todo, en realizar las actuaciones para conseguir que éstas se conviertan en fortalezas y oportunidades.

El DAFO es un pequeño rompecabezas que hay que ir ensamblando, estudiando y analizando para convertirlo en una herramienta fundamental. La función de la misma es identificar qué lugar ocupa cada empresa en el mercado, cómo mejorarlo y dirigir la empresa hacia el futuro.

Ejemplo de formato de evaluación a proveedores

Valencia administradores								
Evaluación de proveedores								
Periodo a evaluar	Proveedor	Precio	Rapidez	Satisfacción del usuario	Disponibilidad	Servicio postventa	Facturación	Evaluación final —promedio aritmético—
2011	Servilimp	2	0	1	1	0	2	1
2011	Valencia abogados	1	1	1	1	2	1	1.2
2011	Limpieza integral	2	0	0	1	0	1	0.6
2011	Servicios integrales de mantenimiento	0	2	2	2	2	2	1.6
2011	Impresos del mediterráneo	2	1	1	2	1	0	1.2
2011	Abacus	1	1	1	1	1	1	1
2011	Y							
2011	Yy							
2011	Yyy							
2011	Yyyy							

Codificación:
0. Inadecuado
1. Adecuado
2. Sobresaliente

Criterio de aceptación:
Proveedores con una evaluación mínima de 0.9 para su aceptación.

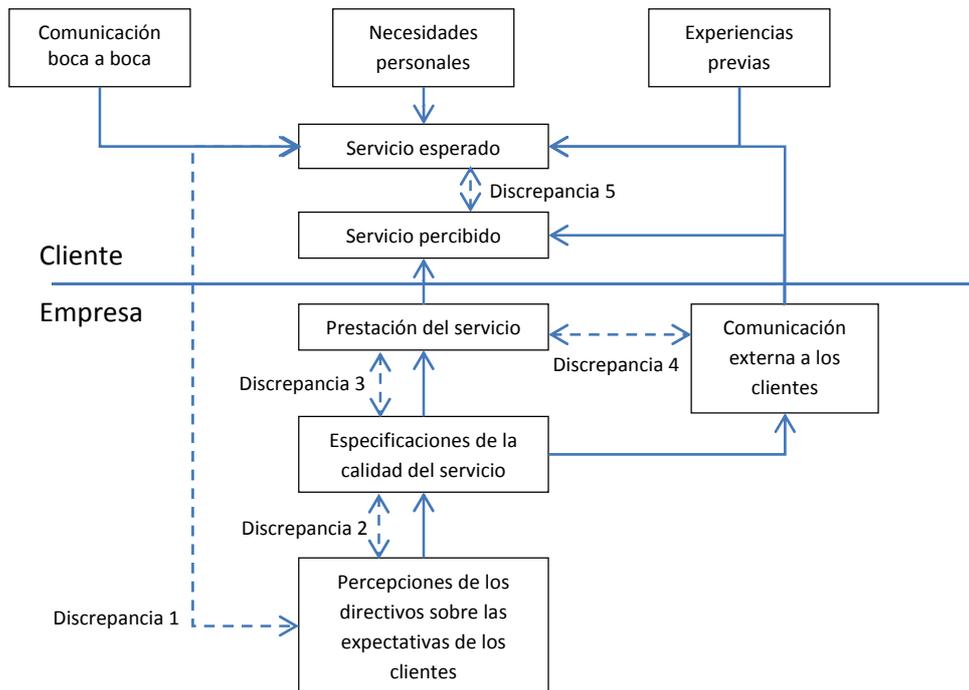
—Tabla 7: Ejemplo de evaluación de proveedores—

Ejemplo de catálogo de proveedores autorizados

Valencia administradores				
Catálogo de proveedores				
Categoría	Proveedor	Contacto	Ultima evaluación	Notas
Artículos de papelería	Abacus	915 284937	1	--
Cerrajería	Servicios integrales de mantenimiento	915 284664	1.6	Negociar precio antes del servicio
	Cerrajería del puerto	Pepe 622 086019	1.2	No cubre horarios nocturnos
Fontanería	Servicios integrales de mantenimiento		1.6	Negociar precio antes del servicio
Etc.				

—Tabla 8: Ejemplo de catalogo de proveedores autorizados—

Modelo de las discrepancias —Parasuraman, Zeithllanml y Berry— y un ejemplo de SERVQUAL para la evaluación de satisfacción del usuario del servicio de administración de fincas.



—Figura 16, Modelo de discrepancias. SERVQUAL —

A continuación se presenta una propuesta de cuestionario que el administrador puede ajustar con libertad. Este es cuestionario diseñado para contestarse por medio de una escala Likert con valores que, por ejemplo, van del 1 al 5 y donde 1 significa “en total desacuerdo/muy mal” y 5 “muy de acuerdo/excelente”. En la columna de la izquierda, se muestran las dimensiones del SERVQUAL para que se pueda identificar con facilidad la correspondencia del modelo antes citado con el cuestionario ejemplo.

En su opinión:

ELEMENTOS
TANGIBLES

1. ¿Las instalaciones físicas del despacho del administrador son cómodas y adecuadas para el desempeño de sus funciones?
2. ¿El administrador y su personal tienen una apariencia profesional y pulcra?
3. ¿Los elementos físicos del despacho y la documentación relacionada con el servicio —incluyendo archivos y documentos propiedad de la comunidad— se encuentran eficazmente ordenados?

FIABILIDAD

5. ¿Cuándo el administrador o su personal prometen hacer algo en un límite de tiempo, lo cumplen?
6. ¿Cuándo un propietario tiene un problema, el administrador y su personal tienen un sincero interés en solucionarlo?
7. ¿Habitualmente prestan el servicio correctamente y a tiempo?
9. ¿La información contenida en sus registros —previsión de gastos e ingresos, liquidaciones, actas— es confiable?

CAPACIDAD
DE

10. ¿El administrador y sus empleados informan oportunamente y con transparencia acerca de todas las gestiones de la comunidad?

RESPUESTA	<p>12. ¿El administrador y sus empleados siempre están dispuestos a ayudar a la comunidad cuando esta lo requiere?</p> <p>13. ¿El administrador y sus empleados le dedican al propietario el tiempo necesario para responder a sus preguntas?</p> <p>14. ¿El comportamiento del administrador transmite confianza?</p>
SEGURIDAD	<p>15. ¿La comunidad se sienten segura en sus transacciones con el administrador?</p> <p>16. ¿El administrador y sus empleados se comunican con amabilidad y respeto a los propietarios?</p> <p>17. ¿El administrador tiene los conocimientos técnicos para responder a las preguntas de los propietarios?</p> <p>18. ¿En el despacho se hace un seguimiento personalizado de cada propietario?</p> <p>19. ¿El despacho tiene horarios de trabajo adecuados para las necesidades de la comunidad y de los propietarios?</p>
EMPATÍA	<p>20. ¿El administrador y su personal ofrecen información y atención personalizada a los propietarios?</p> <p>21. ¿El administrador y su personal busca lo mejor para los intereses de los propietarios?</p> <p>22. ¿El administrador comprende las necesidades específicas de los propietarios?</p>

Anexo d: Recomendaciones para la autoevaluación

¿Qué es la autoevaluación?

La autoevaluación que propone el referencial es un proceso de análisis mediante el cual el administrador puede establecer el grado en que su despacho cumple con los contenidos del referencial, sin que esto signifique una valoración del desempeño del despacho en ningún sentido.

Objetivos de la autoevaluación:

El objetivo general de la autoevaluación es la identificación de áreas de mejora del despacho dirigidas al cumplimiento de los requisitos del referencial y, por ende, a la obtención del certificado y posteriormente, del sello.

Otro objetivo es la confirmación de las evidencias de cumplimiento de los distintos requisitos del referencial, con la finalidad de agilizar el proceso de auditoría por parte del organismo certificador cuando éste sea solicitado.

Planificación de la autoevaluación:

Se recomienda la división de la autoevaluación en varias etapas a lo largo del tiempo con la finalidad de no descuidar las labores cotidianas del despacho. La primera de ellas debe ser la lectura completa del RSCAF con la finalidad de tener una visión completa y global del mismo. Tras la lectura pasamos a la identificación de los requisitos cumplidos destacando y desarrollando aquellos que requieran de mayor tratamiento. Si se detecta la falta de cumplimiento de algunos requisitos contenidos en el referencial, es conveniente establecer etapas para el desarrollo de los mismos.

La planificación debe establecer objetivos a lo largo del tiempo y debe comunicarse al personal del despacho para que se involucre en su implementación.

Registro de la autoevaluación:

Solicitar formato de autoevaluación en el colegio.

Evidencias de cumplimiento:

Es necesario que se identifiquen evidencias del cumplimiento de cada requisito del RSCAF, cumpliendo con un doble objetivo, para facilitar su control interno y para las auditorías que pudiera realizar el organismo certificador.

Las evidencias pueden ser la existencia de un documento —formato, procedimiento, método o instrucción de trabajo—, un registro en soporte electrónico o en cualquier otro soporte que se considere adecuado y funcional.

