

## 1

A sus vecinos no les gustó la expresión en el rostro de Eduardo. Sospecharon de inmediato que algo raro estaba sucediendo.

—Lamentablemente, no voy a poder continuar colaborando con la administración del edificio—les dijo al notar esa sospecha. La preocupación se convirtió entonces en angustia.

El edificio de la calle Acoyte 266 parecía una de esas personas provenientes de familias nobles aunque sin fortuna. No era lujoso, tampoco era nuevo, pero ostentaba el privilegio de haber sido construido en una época en la que la arquitectura era considerada una rama del arte.

Habían transcurrido más de cincuenta años desde su estreno, pero su antigüedad era bien disimulada por el esmero con el que lo conservaban sus habitantes. El ingreso lucía siempre impecable, se limpiaba y pintaba la fachada rigurosamente cada cierto tiempo, y todo se veía ordenado y prolijo.

En sus nueve pisos se distribuían treinta y seis departamentos, aunque no todos de la misma superficie ni la misma cantidad en cada piso. Algún desconocido capricho motivó al arquitecto a imaginar conviviendo allí, tanto a familias numerosas, como a jóvenes parejas y personas solas.

Así, los pisos 1 y 3 contenían cada uno seis departamentos pequeños, en los pisos 5 y 7 había cinco

departamentos por planta, los pisos 2 y 4 albergaban a cuatro unidades cada uno, en el 6 había tres, en el 8, dos, y el 9 —un poco más pequeño— estaba integrado por una sola vivienda muy grande, que compartía la planta con el departamento destinado al encargado.

El hall de ingreso era amplio. Una de sus paredes estaba decorada con un gran friso de yeso que representaba a Jasón, conduciendo a los Argonautas en su nave a través del mar, en busca del Vello de Oro. La representación tenía un intenso realismo, expresado fundamentalmente en las miradas y en los músculos de aquellos aventureros. Por las noches, se podía ver el friso desde la calle, iluminado por una serie de tubos fluorescentes ubicados en sus márgenes. A un costado se alcanzaba a leer el nombre del desconocido artista que le dio al edificio este toque personal que era admirado por todos los que ingresaban en él.

—¡No, Eduardo, que pésima noticia nos das! ¿No hay forma de que cambies de opinión?

— Mi negocio ha crecido y debo dedicarle más tiempo. En Navidad decidimos con mi esposa que este año pondré mi atención especialmente en el negocio y la familia.

La existencia de treinta y seis voluntades diferentes no era obstáculo para que reinara la paz y la concordia en el edificio. A ello contribuía en gran medida el oficio y dedicación aplicados por Eduardo. El joven comerciante habitaba el 2º A con su esposa, y durante los últimos tres años había administrado el consorcio de manera informal.

Eduardo tenía un espíritu práctico, preparado para evitar problemas. Como buen comerciante, sabía que ningún trato es realmente bueno si no ganan todos, y por eso se esmeraba por buscar soluciones que de alguna manera dejaran a todos satisfechos. Las reuniones del consorcio eran infrecuentes, a ellas no asistía más que la mitad de los propietarios y los temas se resolvían con rapidez. Los

vecinos querían expensas bajas y buen mantenimiento. En la medida en que ambas variables se mantuvieran en valores aceptables, resultaba innecesaria la participación habitual en los asuntos del edificio.

Por eso la gestión de Eduardo pasaba desapercibida. Algunos vecinos lo reconocían explícitamente y otros no lo llegaban a internalizar: era el valor del tiempo y la tranquilidad. Los habitantes de Acoyte 266 no necesitaban invertir cantidad de tiempo y calidad de vida en discusiones sobre cuestiones domésticas, que eran resueltas por el improvisado administrador de manera casi imperceptible.

—La decisión ya está tomada, la medité mucho y es irrevocable. Tal vez sea el momento de contratar un administrador profesional para que se encargue de esto mejor que yo.

Desde el primer día, Eduardo insistió en no cobrar honorarios por su trabajo. Adujo que no quería tener una relación profesional con sus vecinos, pues ello le impondría una responsabilidad que prefería no asumir. Sus ingresos provenían de su actividad comercial, y hacerse cargo de la administración era un aporte voluntario que no estaba exento de egoísmo, pues él también estaba interesado en pagar bajas expensas y evitar problemas de convivencia.

Sin embargo, los regalos y atención con que sus vecinos lo obsequiaban, equivalían a un interesante ingreso adicional. Por ejemplo, un recuerdo que jamás olvidaría, fue el de asistir a la final de la Copa Libertadores de América para ver Campeón a su querido Boca Juniors. Una semana antes del partido, un vecino que permaneció anónimo deslizó por debajo de su puerta dos plateas para tan grato evento.

Para entonces, había hecho cálculos bastante auspiciosos que le permitieron recomendar a sus vecinos la alternativa de rentar el departamento que estaba origi-

nalmente destinado a la vivienda del encargado. Como no había encargado fijo, pues la limpieza y otras tareas eran realizadas por una persona que no vivía en el edificio, calculó que esa renta permitiría disminuir las expensas mensuales, o bien se la podía imputar a un fondo de reserva para futuras mejoras. El esfuerzo de Eduardo y algunos vecinos que lo ayudaban, estaba orientado a mantener esa ecuación entre costos y servicios en niveles óptimos.

—Si alquilamos la vivienda del portero podremos pagar una administración profesional—dijo Eduardo como argumento final.

Aquellos habían sido tiempos auspiciosos y tranquilos para los habitantes de Acoyte 266. En el vecindario se lo mencionaba como un ejemplo de auto-gestión eficiente, con una administración espontánea que resolvía los problemas y mantenía una cordial convivencia. Por eso, el anuncio de aquella mañana provocó un revuelo entre los vecinos, por primera vez en tres años.

Varios trataron de convencerlo para que continúe su labor, algunos se comprometieron a ayudarlo para que no tuviera que invertir tanto tiempo en la tarea. Alguien propuso ofrecerle un honorario que compensara el tiempo que invertía, pero él no aceptó ninguna opción. Se limitó a agradecer la insistencia y se mantuvo firme.

—Como les dije, la decisión ya está tomada y es irrevocable.

Tampoco faltó quien se sintió molesto por la actitud de Eduardo, y pensó que estaba abandonando su responsabilidad social, para privilegiar sus negocios personales. Nadie se hubiera atrevido a decírselo explícitamente, porque todavía no se consideraba políticamente correcto imponer el sacrificio. No obstante, algunos consideraban normal que Eduardo se sacrificara para el bienestar del Edificio.

Finalmente, le agradecieron por sus tres años de trabajo, y ante lo irremediable comenzaron a enfocarse en el futuro.

Los buenos oficios de Eduardo habían funcionado como un catalizador que mantuvo contenidos a los temperamentos más fuertes. Una vez que ese catalizador desapareció, las distintas personalidades afloraron nuevamente ante la posibilidad de un conflicto.

Quienes huían de las discusiones y problemas se volvieron menos afables, esquivos, evitaban el ascensor cuando venía ocupado. Otros, por el contrario, se volvieron repentinamente verbosíacos e invasivos. Aprovechaban cualquier cruce con los vecinos para sacar el tema. Poco a poco, algunos se animaron a deslizar algún nombre, el de algún amigo cuyo edificio parecía bien administrado, como para comenzar a indagar por el reemplazo.

—Al fin, ¿qué tan difícil puede ser administrar el edificio? Sólo pagar algunas cuentas y ver que se limpie la vereda y se saque la basura. Cualquiera de nosotros lo podría hacer.

Dos vecinos se ofrecieron para reemplazarlo. Uno fue automáticamente rechazado por su manifiesta ineptitud. El otro, también fue descartado porque pretendía cobrar un salario, y se consideró que esa no era una actitud solidaria. Eduardo había sentado la regla no escrita de que si un vecino se hacía cargo de la administración, no debería cobrar por ello.

Cuando se acercó la fecha en que debían abonarse las expensas y efectuarse los pagos, la intranquilidad se convirtió en preocupación. Varios vecinos se juntaron para rogarle a Eduardo, como un último favor, que continuara la tarea un mes más.

—Está bien, lo haré, pero con la condición de que la próxima semana hagamos una reunión de consorcio y designemos un nuevo administrador. Yo ya no puedo hacer el trabajo, y si no tomamos una decisión ahora, dentro de un mes estaremos en la misma situación.

Los plazos se aceleraron. Las reuniones circunstanciales de pasillo se convirtieron en cabildos y encendidas

discusiones, en las que salió a relucir lo peor de cada uno y hasta alguna cuenta pendiente.

Cuando llegó el día de la reunión nadie tenía ninguna propuesta concreta para hacer, excepto la señorita Orfilia. La anciana vivía sola y casi no salía de su pequeño departamento del 1º «E», salvo los viernes por la tarde, que se juntaba con las pocas amigas vivas que le quedaban para tomar el té y jugar canasta, y los domingos, en que alguno de sus sobrinos la buscaban para llevarla a pasar el día con ellos.

En una de sus reuniones de los viernes, mencionó el problema y una de sus amigas al instante le recomendó un administrador: el señor Garrido.

—No lo conozco personalmente, pero me han hablado muy bien de él —le explicó su amiga—. Según me ha dicho una persona muy confiable, Garrido es diferente de los otros administradores, se preocupa por la gente, es muy humano y solidario. Deberías conocerlo.

La señorita Orfilia habló sobre el señor Garrido con algunos de sus vecinos, y repentinamente su nombre comenzó a sonar cada vez con más fuerza, en la medida en que nadie proponía una alternativa. La única opción que alguien había arrimado fue el dato de dos empresas de administración de edificios.

Finalmente, cuando se cumplió el plazo fatal, los vecinos decidieron entrevistar al señor Garrido y a los representantes de esas empresas.

## 2

El señor Garrido era un hombre corpulento, de pelo negro aclarado por las canas, algo petiso pero siempre erguido, como un militar. Su cara regordeta estaba decorada con poblados bigotes cuya oscuridad no era natural. Miraba a la gente directo a los ojos, e iba modificando su expre-

sión de acuerdo con las circunstancias, como un buen vendedor.

Se presentó aquella tarde en el hall de ingreso al edificio, quince minutos antes de la hora fijada para la reunión. Allí lo esperaban Eduardo y un grupo de vecinos. Le dio un apretón de manos a los hombres y un beso en la mejilla a las mujeres, dedicándole a cada uno una sonrisa personalizada y una mirada penetrante.

Para matar los minutos que hicieron falta hasta que llegaran otros propietarios, mostró su admiración por la escena mitológica que cubría la pared.

—Realizar este friso tan impresionante debió llevar mucho tiempo —les dijo—. Esa es una señal de la importancia que los constructores le dieron a este edificio. Ustedes deben honrar ese valor y cuidarlo como se merece.

Cuando la reunión tuvo su comienzo formal, la mayoría de los propietarios tenía una muy buena primera impresión del señor Garrido. A todos les gustó que elogiara al edificio y lo distinguiera como único e irreplicable.

Inevitablemente no hubo puntualidad en los asistentes. Eduardo calculó mentalmente el número de propietarios que superaba la mitad, y entonces, tras una breve presentación que ya no era necesaria, le dio la palabra al visitante:

—Antes que nada, e independientemente de lo que resulte de esta reunión, quiero agradecerles a todos por haber pensado en mí como uno de sus candidatos para ejercer la administración del edificio.

Por su profesión, Garrido estaba acostumbrado a los ambientes hostiles y a manejar reuniones. Esta vez tenía la ventaja del estreno, y era escuchado por un auditorio receptivo y bien predispuesto. Por experiencia sabía que en esas primeras reuniones, los vecinos querían escuchar mensajes de esperanza, que no necesariamente debían ceñirse a la verdad.

—Para avanzar más rápidamente en esta entrevista, y les quede claro lo que puedo ofrecerles, debo adelantarles

que nuestro estilo de trabajo es muy distinto al de los demás administradores que hayan conocido.

—¿En qué consiste esa diferencia? —preguntó un vecino.

—La administración de edificios normalmente se guía por los principios del derecho civil tradicional. Se considera fríamente al edificio como una suerte de condominio sobre las áreas comunes de un inmueble. Se pone el acento en los ladrillos, no en las personas que viven cercadas por ellos.

«Yo tengo un espíritu fuertemente comprometido con lo social. No puedo dejar de ver al edificio como un pequeño país de gente que debe organizarse sobre la base de la equidad y la justicia. Siempre he sostenido algo que hasta ahora nadie me pudo refutar satisfactoriamente: Si la Democracia es la mejor forma de organizar un país, ¿por qué se la deja de lado cuando se quiere organizar una sociedad más pequeña, como es un edificio?».

—Bueno, en este edificio hay democracia, las decisiones del consorcio son tomadas luego de votación, por decisión de la mayoría. Usted será administrador si la mayoría lo decide —esas palabras fueron pronunciadas por el señor Scippa.

Rolando Scippa habitaba el departamento 8° A con su esposa y dos hijas. Tenía un comercio de productos industriales que vendía directamente a fábricas y talleres, de modo que no solía dedicarle mucho tiempo a la cortesía, y prefería siempre ir directamente al punto. Era muy respetado y escuchado por sus vecinos, porque por lo general hacía la pregunta exacta o el comentario esclarecedor, cada vez que se discutía sobre temas del edificio.

—Mi querido amigo, la Democracia es mucho más que votación de la mayoría... La Democracia es un estilo de vida. ¿No lo creen así?



—Si, por supuesto que sí, yo precisamente enseñé eso en la universidad —acotó Rubén, el joven que vivía con su flamante esposa en el 4° B.

—¿En verdad? ¿Qué enseña usted?

—Teoría del Estado, en la Facultad de Derecho.

—¿Es abogado?

—Si.

—¡Perfecto! Usted sin dudas entenderá lo que quiero explicarles. Democracia no es solo votar y elegir autoridades, sino que tiene que ver con los fines de aquello que se organiza, con la búsqueda de soluciones para los problemas de la gente, especialmente de los menos aventajados. Es la organización de la solidaridad. Yo no veo a este edificio como 36 unidades independientes, vinculadas exclusivamente por zonas comunes que hay que mantener. Los veo como un conjunto, una comunidad, una gran familia que, como todas las familias, tiene sus habitaciones particulares pero que convive buena parte del tiempo en los espacios comunes.

—Vea, Garrido —le dijo Scippa—. En los últimos tres años en que Eduardo se encargó de la administración, vivimos casi como una familia, no ha habido mayores problemas de convivencia. Creo que nuestros hijos han tenido más peleas entre ellos que las que tuvimos los vecinos.

—Si, Eduardo ya me contó cómo fueron las cosas en el pasado. Mi propósito no es cambiar nada de eso, sino avanzar un paso más allá, consolidar los lazos comunitarios entre ustedes, generando un sentimiento de pertenencia al Edificio.

—¿Y cómo haría eso? —preguntó Scippa con curiosidad genuina.

—Bueno, como les dije, mis conceptos y reglas de administración son distintos de los que ustedes conocen. Todos ellos están perfectamente descriptos, preceptuados y explicados en «El Reglamento», el Estatuto que se

aplicaría como condición excluyente en la nueva administración, si deciden contratarnos.

Garrido abrió su maletín y extrajo una carpeta cargada de folios. La puso sobre la mesa con una actitud casi ceremonial que obligó a todos a posar su vista sobre esos papeles.

—Aquí tienen el Reglamento. Durante diez años trabajé en su redacción, combinando los principios tradicionales del derecho civil que rigen el condominio, la propiedad horizontal y la administración de edificios, con los de la teoría del Estado, la teoría constitucional y el derecho administrativo. La gran ventaja que poseo sobre otras personas que vayan a entrevistar para este puesto, es que yo sé de lo que hablo, he trabajado mucho en esto, mi experiencia ha sido por demás provechosa.

—¿En cuántos edificios se aplica este reglamento?

—Bueno, no es una pregunta fácil de responder.

—¿Por qué?

—Bueno... Como usted sabe, los edificios son como personas, muy diferentes unas de otras, a veces ciertos principios generales deben ser adaptados a la personalidad de cada edificio.

—¿O sea que este extenso reglamento no siempre se cumple, sino que ello depende de cada edificio? —insistió el señor Scippa.

—No, no. El Reglamento se cumple siempre —Garrido perdió por un instante la compostura, como si cualquier crítica a su reglamento disparara una respuesta emocional. Inmediatamente se recuperó y continuó—. La aplicación de sus principios es lo que a veces requiere de estrategias diversas. Gobernar es un arte. Como usted sabe, las leyes son generales, pero se adaptan a cada situación cuando las aplican los jueces.

—¿Pero entonces usted vendría a administrar o a gobernar?

—No hay la diferencia, mi amigo. Se administran recursos para lograr objetivos. Eso hace un gobierno.

Recuerde, por ejemplo, que en algunos países como Estados Unidos al gobierno se lo llama Administración.

—¿Nos puede explicar las bases de su reglamento?  
—preguntó otro vecino.

—Yo prefiero que lo lean, cada uno de ustedes, para que estén seguros. Les prepararé una copia para cada vivienda. Después de que lo lean podremos aclarar cualquier duda que les haya quedado.

—Señor Garrido —terció la señorita Orfilia, con la impunidad que le brindaba su avanzada edad—. Creo hablar por todos cuando le digo que nadie va a leer ese mamotreto.

—Mire señora, le agradezco infinitamente su franqueza. Pero yo me sentiré más tranquilo con mi consciencia si ustedes leen personalmente el Reglamento, en lugar de escuchar mi explicación, que de todos modos sería muy parcial. Es mi creación, entenderá que no se me ocurre nada malo para decir de él.

«Les propongo lo siguiente: mañana les haré llegar copias para todos, y en una semana, si todavía están interesados, me avisan y nos volvemos a reunir...¿Les parece bien?».

—De acuerdo —se adelantó Scippa antes de que ningún otro vecino opinara sobre el tema—. Es lo más sensato.

Garrido elogió el diseño del edificio una vez más, homenajeó a los arquitectos y constructores de la época en que fue levantado, hizo una referencia al Vellochino de Oro, comparando al edificio con la nave Argos, y les auguró a los vecinos un futuro promisorio allí. Se despidió uno por uno de todos, y se fue, no sin antes renovar la promesa de enviar copias del Reglamento.

\* \* \*

Cuando los representantes de las empresas de administración de edificios se presentaron al día siguiente,

fueron recibidos con relativa frialdad por la mayoría. Su trato era más distante y profesional, sin dejar de ser cortés. Hicieron preguntas puntuales sobre los gastos, los servicios, las necesidades y aspiraciones de los vecinos. Indicaron que necesitaban contar con documentación y algunos números de los últimos balances, para darles un diagnóstico de la situación y formular una propuesta.

—¿Ustedes tienen un Reglamento? —preguntó el señor Meléndez, jubilado del 1° B.

—¿Reglamento? El edificio debe tener un reglamento de copropiedad y administración como exige la ley, que generalmente posee cláusulas estándar.

—Me refiero a un Reglamento —enfaticó el anciano. Intentó dar alguna explicación adicional, pero no le salió.

—Operamos con un protocolo de trabajo destinado a cumplir con todas las obligaciones con la mayor eficiencia, el costo más bajo y sin molestar innecesariamente a los vecinos.

—Lo dice como si no tuvieran interés en nosotros —se quejó la señorita Orfilia—. No somos una carga.

—Me parece que esa es exactamente la tarea por la cual deberían ser contratados —terció el señor Scippa, al notar cierta perplejidad en los entrevistados.

Luego de la reunión con Garrido, a la mayoría les pareció que los otros dos candidatos estaban más interesados en el negocio que en las personas. Eso los colocó en situación de desventaja. En cambio, Scippa señaló que estaban buscando un administrador, no un amigo, y que precisamente para él la mejor cualidad que podría tener el nuevo administrador era hacer bien su trabajo y molestar lo menos posible.

—Para mí, el mejor administrador debería ser invisible —agregó con exageración deliberada.

La señorita Orfilia estaba encantada con Garrido y agradecida a la amiga que se lo recomendó. Si bien no

había entendido mucho de lo que se dijo en la reunión, el trato afable y directo con el que se dirigió a los vecinos la impresionó favorablemente. También le quedó grabada su imagen al afirmar que no venía a cambiar nada de lo que Eduardo había hecho, sino a avanzar un poco más allá para mejorar lo bueno. Se lo repetía a sus vecinos cada vez que se cruzaba con ellos.

Todos sentían un sincero agradecimiento por lo que había hecho Eduardo sin pedir retribución, con dedicación, responsabilidad y muy buenos resultados. Ninguno quería que el cambio de administrador torciera el rumbo que él había fijado.

De acuerdo con lo prometido, al día siguiente de la reunión llegaron treinta y seis ejemplares del reglamento, cuyo título completo era: «Reglamento de Administración y Convivencia».

Tal como predijo la señorita Orfilia, casi nadie lo leyó completamente. La mitad ni siquiera lo abrió, la otra mitad leyó los títulos de los capítulos y las primeras dos o tres páginas. El señor Scippa llegó a terminar el primero de sus ocho extensos capítulos. El único que lo leyó íntegramente fue Rubén, el joven abogado y profesor de Teoría del Estado, y no lo hizo con un espíritu crítico o reflexivo, sino como quien se aprende de memoria una nueva ley que inexorablemente regirá su futuro, al modo como frecuentemente hacen los abogados.

No obstante el desconocimiento casi general sobre el contenido de aquel libracó integrado por 1132 cláusulas, todos comenzaron a hablar con naturalidad del «Reglamento» como si lo conocieran a la perfección. Nadie quiso pasar por ignorante o dejado. Todos tenían una opinión sobre el documento, que en general era buena.

—Siento que Garrido se ocupará de nosotros con más dedicación que los otros candidatos —dijo una joven madre que vivía sola con su pequeño hijo en el 3° C.

—Es el único que al menos tiene un plan concreto de trabajo. Los otros no nos trajeron nada —agregó la señorita Orfilia.

—El señor Garrido sí que es serio —señaló Delia, la peluquera del 1° C—. Nos prometió enviarnos el reglamento y cumplió. Se nota que no es un improvisado. Yo confío en él.

Rubén era uno de lo que había recibido con mayor entusiasmo la propuesta de Garrido. Su estado de ánimo era expresado en una frase que repetía a todos los vecinos:

—Por fin conozco a una persona que entiende que administrar un edificio es como administrar una Nación. Somos una pequeña Nación, el Consorcio es nuestro Parlamento. ¡Este reglamento será nuestra Constitución!

Poco a poco fue creciendo el consenso en favor de Garrido. Si bien nadie se animó a proponerlo expresamente, nadie lo criticó, ni tampoco se hizo referencia alguna a los otros dos candidatos. Sólo el señor Scippa guardó un silencio reflexivo ante cada elogio al Reglamento, e insistió en que era un error buscar un amigo antes que un administrador.

Por eso no resultó sorpresivo que una semana después, frente a la necesidad de tomar una decisión, el nombre de Garrido surgiera con naturalidad.

La reunión en la cual se decidió su designación fue breve. Garrido agradeció la confianza de los vecinos, insistió un par de veces en la importancia de aplicar el Reglamento, y su satisfacción porque todos lo hubiesen leído y aceptado. Ninguno de los vecinos se animó a enmendar esa última afirmación.

—Como se imaginarán, ahora tendremos que adecuar la marcha de nuestro Consorcio a las nuevas formas de organización y decisión. Propongo que tengamos una primera reunión de consorcio en dos semanas, donde todo esto se decida formalmente y comience a funcionar.

Espero ser su Jasón, y que ustedes sean mis argonautas. Nuestro edificio es la nave Argo. No olviden que el Vellocino de Oro es nuestra recompensa final.

Los vecinos quedaron encantados por el entusiasmo del nuevo administrador. Después de todo, fue una buena idea buscar a un profesional para hacer el trabajo. Todo estuvo muy bien con Eduardo, pero quizá podría ser mejor aún con un auténtico experto a cargo.

### 3

A los treinta y seis departamentos llegaron notificaciones oficiales con el orden del día de la reunión de consorcio. La lista incluía cuatro temas:

1. *Cierre de la gestión anterior.*
2. *Designación del nuevo Administrador y su equipo de trabajo.*
3. *Aprobación del Reglamento.*
4. *Bases del nuevo presupuesto.*

Pocos prestaron atención a esa lista. Sin embargo, a la reunión asistieron más propietarios que de costumbre, y los que no pudieron asistir, le entregaron un poder a un vecino de confianza para que votara en su nombre. Hacía muchos años que no se veía una reunión de Consorcio en la cual todos los vecinos estuvieran representados. Esta vez, la curiosidad pudo más que la pereza.

La llegada de Garrido produjo una gran expectativa, todos querían saber cuál era concretamente la diferencia entre lo que había hecho Eduardo hasta el momento, y la aplicación del famoso Reglamento. Es decir, la diferencia entre pagar y no pagar por el servicio.

Pero los primeros vecinos que llegaron al hall de entrada no se encontraron con el señor Garrido, sino con tres desconocidos que permanecieron circunspectos y en silencio hasta que finalmente se hizo presente el flamante administrador.

—Muchas gracias a todos por venir—dijo Garrido con una sonrisa inocultable, una vez que ingresó al edificio escoltado por otro hombre.

Ver todos esos desconocidos rodeando al administrador, mientras éste acomodaba sus papeles y se disponía a comenzar la reunión, produjo cierta inquietud en varias personas, que sintieron la invasión del edificio.

—Debo comenzar esta primera reunión, agradeciendo a Eduardo por sus esfuerzos durante tres años de gestión. Ha sido realmente un gran desafío gobernar este edificio sin conocimientos específicos ni un equipo de colaboradores, y encima en tiempo robado a su trabajo.

Propuso un aplauso que disparó la inmediata y ruidosa reacción de los vecinos presentes. Eduardo se sonrojó, agradeció y bajó su mirada. Los ánimos quedaron predispuestos para encarar con optimismo lo que venía.

—Descuento que los números y documentos estarán en orden. Sin embargo, por cuestiones legales que ustedes se imaginarán, mi equipo hará una revisión completa de estos tres años de gestión, en lo administrativo, lo contable y lo legal, antes de someter al Consorcio la aprobación de su gestión. Es sólo una formalidad, pero no puedo poner en riesgo al Consorcio.

—Nosotros le pedimos a Eduardo que administrara informalmente, y muchos nos involucramos personalmente en varios asuntos. Si hay algún error o irregularidad, los responsables somos todos, no sólo Eduardo. No sería justo que encima que hizo el trabajo sin cobrar y como una colaboración a los vecinos, tuviera que ser responsable de cualquier cosa mal hecha que se descubra en el futuro—lo interrumpió Scippa, visiblemente enojado.



Sonó un puñado de voces de apoyo a las palabras de Scippa, emitidas desde la clandestinidad facilitada por cabezas y hombros. Pero la mayoría se mantuvo en silencio e inmóvil.

—Señor Scippa, su lealtad es encomiable y digna de admiración. Pero precisamente para estos asuntos es que los edificios designan administradores profesionales. Créame, me lo agradecerán en el futuro si llegara a pasar algo, que tengo la convicción personal de que no ocurrirá. Pero sería un imprudente si les pidiera aprobar sin más la gestión, y mañana se descubriera que hay algo irregular. Más allá de que algunos de ustedes hayan colaborado circunstancialmente en alguna gestión puntual, Eduardo ha sido el responsable ante la ley. Pero descuiden, es sólo una formalidad para que estén todos tranquilos, especialmente Eduardo.

La mirada y el tono de voz de Garrido infundían confianza. Muchos vecinos se sintieron automáticamente reconfortados y seguros escuchándolo hablar. Cada tanto, al término de frases que debían producir efecto en su auditorio, el administrador enrulaba por algunos segundos las puntas de sus bigotes, para dar tiempo a la reflexión.

—Bien, si están de acuerdo entonces con abrir un compás de espera antes de aprobar la gestión de Eduardo, podríamos tener por aprobado en ese sentido el punto primero del orden del día. ¿Están de acuerdo?

Nadie dijo nada. Transcurridos unos segundos, Garrido continuó:

—Bien, entonces queda aprobado el punto primero, difiriendo la aprobación final de la gestión de Eduardo hasta que se haga un estudio de la documentación y balances. Vamos al punto segundo. Tal como se votó informalmente en la reunión pasada, correspondería proceder a mi formal designación como administrador, y de mi equipo de gestión.

—No habíamos hablado nada sobre un equipo de gestión —lo interrumpió Scippa nuevamente.

—El equipo de gestión está descrito al detalle en el Reglamento que todos han leído —por un momento Garrido perdió la compostura, pero de inmediato recuperó la calma.

—Pero usted no lo mencionó expresamente, ¿Ellos están dentro del presupuesto de sus honorarios o hay que pagarlos aparte?

—Señor Scippa. Noto en sus palabras cierto agnosticismo con respecto al proyecto. Creo que si tienen dudas sobre este nuevo estilo de gobierno y gestión del edificio, quizá deberíamos suspender todo y esperar un poco para estar seguros de que quieren dar este paso trascendental.

—Sí —dijo Scippa de inmediato—, me parece que sería lo más correcto.

—No, no —se apuró a interrumpir Rubén—. Pienso que el señor Garrido tiene razón. Ha sido muy considerado en entregarnos ejemplares de su Reglamento, que se advierte como una pieza de organización de gestión muy impresionante, y nosotros ya decidimos que queremos apegarnos a él. Yo lo leí con detenimiento y es verdad, se prevén varios colaboradores en distintas áreas, para garantizar un servicio de calidad.

—Opino que deberíamos darle una oportunidad al señor Garrido —agregó la señorita Orfilia.

—Si ustedes prefieren, yo puedo retirarme por un momento para que lo discutan libremente. No quisiera avanzar más si todavía no están convencidos.

—No hace falta —dijo Rubén con una convicción no habitual en él—, me parece que podemos someter ahora mismo este punto a votación formal. Informalmente decidimos su contratación, pero es el momento en que el Consorcio lo manifieste formalmente para que quede asentado en el Libro de Actas. Les pido a los que estén

de acuerdo con que el señor Garrido y su equipo se hagan cargo del edificio, levanten la mano.

De inmediato se elevaron cuatro manos sobre veintiocho propietarios presentes. Pasaron algunos segundos, y tímidamente se fueron sumando manos alzadas, hasta llegar a once. Rubén y la señorita Orfilia se sintieron algo contrariados, pero de inmediato, Rubén continuó:

—Ahora les pido que levanten la mano los que estén en contra de que el señor Garrido y su equipo se hagan cargo del edificio.

Cuatro manos se elevaron resueltamente, y veinte segundos más tarde, el número se elevó hasta siete. Rubén preguntó quiénes de los que votaron tenían poderes de otros vecinos, y luego sentenció:

—Sumando los poderes, por trece a nueve la moción debería ser aprobada. Pero me parece que apenas un poco más de un tercio de los votos es poco para dar legitimidad democrática a este paso tan importante para el edificio. Tengan en cuenta que aprobar este Reglamento es un acto tan importante como sancionar una Constitución. Les pido que votemos otra vez, pero que nadie se abstenga. Recuerden lo que hemos aprendido sobre la Democracia que tanto esfuerzo nos costó conseguir en el país. Es esencial el compromiso de todos para tomar las decisiones, aunque sea votando por lo que nos parece menos malo.

La nueva votación contando los poderes, arrojó veinticinco votos a favor del señor Garrido y once en su contra.

—Ahora sí—dijo Rubén satisfecho—, los vecinos se han expresado libre y democráticamente. Me parece que la legitimidad de la designación del señor Garrido queda fuera de toda discusión. Obtuvo el 70% de los votos.

Los vecinos respondieron con agrado a ese extraño estímulo que ofrecen los números, especialmente cuando permiten despersonalizar las decisiones.

—Les agradezco sinceramente esta expresión de confianza —dijo Garrido con voz grave—. Entiendo que es un paso muy importante para el futuro del edificio, y que no es fácil de dar sin comprender sus profundas abstracciones, ni alcanzar a vislumbrar los frutos de estos cambios. Pero créanme, no los voy a defraudar.

Hizo una pausa, mirando a los rostros que tenía más cerca, y continuó:

—Creo que entonces tenemos resulto el segundo punto de nuestro orden del día. Pongo a discusión el tercer punto, que es la aprobación del Reglamento. En realidad este punto está encadenado con el anterior, pues mi designación supone una gestión apegada al Reglamento, de modo que si no se aprobara, no tendría sentido que yo sea el Administrador. Entiendo que todos lo han leído, si tienen alguna duda sobre alguno de sus artículos, lo podemos discutir ahora antes de someterlo a votación.

—Yo tengo varias dudas —fue la acotación ya esperable del señor Scippa.

—¡Qué bueno! —respondió Garrido sinceramente entusiasmado—. Sus dudas permitirán que todos puedan estar más seguros de su propia opinión.

—En primer lugar, usted trajo a un grupo de personas hoy aquí, que se supone que serán su equipo de trabajo. ¿Cuánto nos costará eso y cómo lo pagaremos?

—Bien, veo que va al hueso, eso es muy productivo. Si, es cierto que nuestro modelo de gobierno y gestión del edificio es más caro que simplemente tener un vecino pagando las cuentas. Estoy en condiciones de discutir con ustedes que es preferible pagar un poco más para tener un mejor gobierno, y me parece bueno hacerlo hoy y aquí.

—Gracias, señor Garrido, me complace su franqueza —dijo Mónica, la esposa de Rubén, que pretendía mostrar a sus vecinos que apoyaba a su flamante marido, quien ya estaba decididamente comprometido con las ideas del nuevo Administrador.

—Bien, lo escuchamos —fue la seca respuesta de Scippa.

—Este edificio es de fundamental importancia para todos ustedes. Pasan gran parte de su tiempo aquí, para la mayoría este es su tesoro máspreciado y su principal patrimonio. Estas paredes diseñan su vida de alguna manera, sobre todo, su vida familiar. Por eso, el desafío es entender que vale la pena gastar un poco más de dinero para mejorar considerablemente su calidad de vida. Yo no me propongo simplemente ser la persona que viene a recaudar las expensas y pagar las cuentas. Para eso pueden contratar a cualquier administrador que les saldrá más barato. Yo los invito a realizar una transformación en el propósito y utilidad de este edificio, convertirlo en un lugar que les permita ser felices, y eximirlos de muchas de las preocupaciones que hoy tienen.

—¿Quiere decir que el edificio es nuestra Nación? —preguntó Rubén exagerando la emoción.

—No lo podría haber dicho mejor, mi querido Rubén. Una nación que nos agrupa alrededor de la vecindad. Pero para eso hace falta más que una persona que se encargue de pagar las cuentas. Ustedes necesitan y se merecen un trato preferencial, personalizado, con un equipo de profesionales que estén permanentemente a su disposición.

«Este edificio tiene una ventaja respecto de otros, creo que es una premonición de su diseñador. Posiblemente intuía que este día iba a llegar. Tienen un departamento que fue destinado para ser la vivienda del encargado. Los edificios modernos se construyen despreciando esa institución fundamental que es el encargado. Me han dicho que ronda la idea de alquilarlo y utilizar la renta para aliviar los costos de la administración. Me parece un gran error, humildemente se los digo. Ese escaso dinero que podrían recibir, no es nada comparado con las ventajas de tener una persona viviendo aquí, que se encargue permanentemente de sus necesidades.»

«Don Paco, aquí a mi lado, tiene amplia experiencia como responsable de edificios, es una víctima de estos tiempos en los que la ventaja del servicio personalizado cede ante la prioridad por bajar los costos. Es parte del plan de gobierno que Don Paco y su familia vengán a vivir al departamento que, como dije, fue construido con esa finalidad».

Don Paco, de gesto grave, hizo una pequeña mueca y continuó imperturbable. Era un hombre alto, delgado, casi calvo, de nariz aguileña y con su mejilla izquierda atravesada por una profunda cicatriz que lo hacía lucir algo siniestro. El silencio fue aprovechado por el señor Scippa, que desde hacía rato quería hablar:

—Durante años nos hemos arreglado muy bien sin un portero. No hace falta tener una persona viviendo aquí, cuando alguien viene todas las mañanas a lavar la vereda y los pasillos, y a sacar la basura por las noches...

Rubén miró de inmediato a Don Paco, y no pudo evitar intervenir:

—Señor Scippa, le pido que no use ese léxico despectivo hacia Don Paco.

—No te entiendo —dijo confundido— ¿cuál léxico despectivo?

—Don Paco no será el portero, sino el encargado del edificio.

—Gracias por tu acotación, Rubén —lo interrumpió Garrido—. Pero en nuestro esquema, Don Paco no será ni un portero ni un encargado. El Reglamento se refiere a él como Intendente, esa es la denominación que corresponde a las altas responsabilidades que tendrá, y a su función como nexo entre los consorcistas y la Administración.

—Como sea —se apresuró Scippa para evitar que la conversación se desviara de su foco—. Pero de este modo no sólo perderemos la renta del departamento, también tendremos que pagarle un salario al señor Paco,

y mantener los gastos de su vivienda. ¿Ha hecho un cálculo de cuánto nos costará eso?

—Tengo los cálculos monetarios, aunque no los no monetarios, que por ahora son difíciles de expresar. Puedo decirle cuánto le costará el salario de Don Paco, así como el del grupo de profesionales que me acompañarán en los servicios técnicos, contables, administrativos y legales. Lo que también hay que calcular es cómo traducir esos costos monetarios en satisfacción y buen servicio, que es lo que van a recibir a cambio. Usted ha puesto el eje de la discusión donde debe estar. ¿Es importante para los vecinos vivir bien, sentirse protegidos, seguros y cuidados, en el lugar donde pasan cerca de la mitad de su vida? ¿Cuánto están dispuestos a pagar por ello? Esa discusión crucial debería generarse ahora, antes de seguir adelante.

—Yo quiero sentirme cuidada y protegida —dijo la señorita Orfilia. Sus ojos se empañaron un poco, y algunos de sus vecinos la miraron con ternura.

Carlos Peters vivía en el 8° A con su familia. Era gerente de una empresa pequeña, estaba acostumbrado a tratar con empleados y a las discusiones de negocios. Se lo veía bastante contrariado por la situación. El tono y volumen de su voz contrastaron notoriamente con los de la señorita Orfilia cuando dijo:

—Estamos hablando en el aire por ahora. No tenemos números. Me parece, señor Garrido, que haría falta que nos haga un presupuesto de cuánto va a costarnos su administración y qué recibiremos a cambio.

—Señor, hay una serie de gastos fijos que no podremos disminuir. A partir de allí, lo que se gaste de más será lo que los consorcistas decidan en asamblea, y de ello también dependerá la extensión de los beneficios, servicios y mejoras que se puedan conseguir...

—¡Excelente! —se apuró a decir Scippa sin darle tiempo a continuar—. En ese caso, quizá deberíamos suspen-

der esta reunión hasta que usted nos traiga sus números, y un aproximado de las tareas que va a llevar a cabo.

Garrido no se movió por unos segundos. Conocía bien su trabajo, y era el momento de especular con la reacción de los vecinos. Inmediatamente, algunas personas comenzaron a murmurar y a hacer comentarios en voz baja. No les gustaban las reuniones de consorcio, y mucho menos que el esfuerzo de asistir se viera frustrado, generándose una nueva reunión.

—¿No podemos avanzar con algo, al menos? —dijo Daniela, una joven veterinaria que acababa de rentar el departamento del 3° E, y que asistió a la reunión con un poder del propietario.

—Quizá podamos aplicar algunos criterios de la teoría política aquí —dijo Rubén con un aire de superioridad que no podía ocultar cuando discutía estos temas. Nunca hubiese imaginado que una reunión de consorcio le pudiera resultar tan estimulante.

—Eso me gusta, Rubén —dijo Garrido de inmediato, infundiendo confianza en el muchacho—. Tú has captado la idea desde el comienzo. Nuestro edificio es nuestra Nación. Nuestra administración es nuestro gobierno. Los principios democráticos y de la buena burocracia son totalmente aplicables aquí. ¿Qué se te ha ocurrido?

—Bueno, quizá podríamos tomar una decisión condicionada: aprobar la gestión de Eduardo una vez hecho el estudio de documentos, aprobar el reglamento y designar al señor Garrido y su equipo, pero todo ello ad referendum de que nos traiga un presupuesto de su gestión. Si el presupuesto nos parece razonable, automáticamente todo queda aprobado, si no nos parece razonable, deberemos continuar discutiendo las condiciones. ¿Qué les parece?

—No veo cuál es el problema de suspender la decisión durante algunos días, hasta que el señor Garrido nos traiga el presupuesto —terció Scippa.



—La diferencia, mi querido amigo, es que mientras tanto ya podrían ustedes contar con mis servicios y el de mi equipo de trabajo, y en el caso en que decidan que estos servicios son demasiado caros para ustedes, todo lo que hagamos en ese lapso será ganancia para el edificio, pues no les cobraremos un centavo.

Don Paco giró por primera vez su cabeza para mirar a Garrido con el ceño fruncido. «Gratis» no era una palabra que estuviese dispuesto a usar con respecto a su trabajo. Las otras tres personas que estaban a un costado, se miraron entre ellas. Pero ninguno emitió sonido.

—A mí me parece bien lo que dice Rubén —dijo la señorita Orfilia.

Varios vecinos asintieron.

—¿Quieren someterlo a votación? —preguntó Garrido.

—No entiendo qué vamos a votar —dijo Carlos Peters.

—Bueno, tal como propuso Rubén, someteríamos a la decisión del colectivo la aprobación de la gestión de Eduardo, la designación de las nuevas autoridades del edificio y del Reglamento como nuestra nueva Constitución. Todo ello estaría subordinado a que hagamos un análisis global de la gestión de Eduardo, y que yo les presente un presupuesto estimativo del nuevo nivel de gastos de la Administración.

Los vecinos ya se querían ir, la reunión se había prolongado más de lo esperado y estaban sobre la hora de la cena y el comienzo del programa de televisión que ninguno se quería perder. Algunos consultaron ostensiblemente sus relojes, otros miraron a su lado, haciendo gestos o resoplando, y así forzaron una rápida votación.

El resultado, sobre los treinta y seis propietarios o sus representantes, fue de veinticinco votos a favor de la propuesta y once en contra. Garrido ya era formalmente el administrador del edificio. Trató de ocultar su alegría,

para no poner en crisis su profesionalidad. Echó una larga mirada hacia el friso en la pared, obligando a varios vecinos a hacer lo mismo. Luego les habló:

—Bien, quiero agradecer la confianza que me han dispensado, aunque entiendo que está condicionada. Lo más importante en estos momentos es que Don Paco y su familia se instalen provisoriamente en el departamento del Intendente, para que pueda comenzar su trabajo. Luego veremos qué pasa con ellos. Como no quiero extender demasiado la incertidumbre, voy a convocar a una reunión extraordinaria y de urgencia para dentro de diez días, para que entonces discutamos los temas que todavía impiden la designación definitiva del nuevo gobierno. Tendrán toda la información requerida antes de entonces.

Todos asintieron aliviados. El señor Garrido se despidió de uno por uno como solía hacer, y le solicitó a Eduardo que ayudara a Don Paco y su familia a instalarse de inmediato.

Si bien con algunos sobresaltos y condicionamientos propios de toda búsqueda de consensos, el nuevo gobierno del edificio se había puesto en marcha.

## 4

Los propietarios habían pospuesto la decisión sobre el problema, algo muy común por entonces. Pero el problema, en definitiva, continuaba esperando ser resuelto. Eso los mantenía alterados.

Don Paco se instaló en el departamento del encargado con su esposa y sus dos hijos, y a partir de entonces se lo veía en la entrada, vestido con un impecable mame-luco celeste, limpiando el hall o la vereda, lustrando con dedicación los picaportes de bronce, saludando con una mueca a cada vecino que ingresaba o salía del edificio.

Para muchos ello significó un avance respecto de la situación anterior. Todo estaba mucho más limpio, y se respiraba en las áreas comunes el exquisito olor floral de un nuevo aromatizante de ambientes. La presencia permanente del encargado en la puerta provocaba una sensación de mayor seguridad y mejor servicio. La marcada cicatriz que lucía Don Paco en su mejilla derecha infundía temor en los extraños, lo que le daba un valor adicional.

Como el administrador había prometido que sólo cobraría en caso de ser aprobado el presupuesto, el trabajo del encargado no era un costo por el momento. Sin embargo, todos esperaban con impaciencia la llegada de los números. Sabían que la decisión en algún momento debería ser ratificada o revocada; y resultaba claro que esa alternativa sería entre el confort y el dinero.

Finalmente, una mañana todos recibieron unos papeles que Don Paco deslizó bajo la puerta de los departamentos. Dentro de cada sobre había una nota del señor Garrido, junto con un detalle del presupuesto de gastos.

La nota decía:

«Apreciados vecinos: Tal como me comprometí, les dejo aquí un presupuesto de gastos operativos del Edificio. Es un cálculo aproximado, como se imaginarán, pues existen muchas variables que deberíamos discutir. Pero al día de hoy, esta es la suma necesaria para garantizar el funcionamiento de la Administración y sus instituciones.

Verán que es superior a la que actualmente pagan. También verán que los beneficios ofrecidos son también altamente superiores. Es una decisión que deberán tomar como colectivo.

En la próxima reunión se discutirá si se perfecciona o se revoca mi designación a cargo de la Administración. Quiero recordarles que, como habrán visto en El Reglamento, el modo de pago de las expensas también sería

modificado sustancialmente, lo que permitiría distribuir los esfuerzos de manera más justa. Tengan eso en cuenta al hacer sus cálculos y tomar su decisión».

La mayoría de los vecinos se mareó buceando entre los números. Ellos confluían en una cifra final, que a pesar de ser muy elevada, no les daba mucha idea del cambio, pues no se discriminaba allí cuánto debería pagar cada vecino. Como casi nadie había leído el Reglamento, tampoco estaban seguros de cómo se cobrarían las expensas en el futuro.

La incertidumbre decantó en una sensación de hartazgo, de impaciencia. Necesitaban volver a apoyarse en alguna base sólida, como ocurría curiosamente cuando Eduardo era el administrador, a pesar de que prácticamente no llevaba contabilidades especiales ni entregaba informes.

Cuando el señor Scippa vio esos papeles, inmediatamente fue al departamento de Eduardo, a quien interceptó justo cuando salía para su trabajo.

—¡Qué bueno que te encuentre! ¿Viste lo que nos dejó Garrido?

—Si, lo acabo de ver, habría que estudiar los números con detenimiento.

—A mí por ahora me interesa un solo dato. ¿Cuál fue el monto total de nuestros gastos en el mes pasado?

Eduardo se quedó pensando un momento, como si la pregunta lo hubiese sorprendido. Hizo unos cálculos mentales, miró los papeles y abrió desmesuradamente los ojos. Luego respondió:

—Aproximadamente la mitad de lo que figura aquí.

—Es decir que deberíamos pagar el doble de expensas. Creo que ese es el fin de la historia con este señor.

—Bueno, habría que ver. Es cierto que mi administración fue muy económica, a mí no me pagaban, pero por eso mismo el servicio no era del todo bueno. Quizá se justifique pagar un poco más.

—Hiciste lo necesario. Pagabas las cuentas, solucionabas desperfectos, contratabas a la persona que venía a limpiar y sacar la basura, llevabas los libros. ¿Qué más hace falta?

—No sé... tener un encargado viviendo en el edificio puede ser útil para todos, lo mismo que contar con un equipo que se dedique a solucionar cualquier problema que se produzca. Además, me intriga saber cómo se cobrarán las expensas. ¿Usted leyó el Reglamento?

—No Eduardo, sólo leí unos pocos artículos, pero no la cuestión de las expensas. Es demasiado largo, no tengo tiempo para eso...

—Yo ni siquiera lo abrí, debo confesarle. Antes de tomar cualquier decisión, deberíamos escuchar a Garrido, que nos explique cómo se calcularán las expensas de cada vecino en el futuro.

\* \* \*

—Les agradezco enormemente que me hayan dado la posibilidad de venir hoy a terminar de discutir nuestra propuesta de gobierno del Edificio. Recibí el llamado telefónico de algunos de ustedes, pidiendo precisiones, y sé que a primera vista los números pudieron parecerles confusos, pero mi intención es explicarles hoy varios puntos del Reglamento en los cuáles quizá no hayan reparado suficientemente. Esos números deben ser entendidos en el contexto del cambio estructural que supone la nueva visión del Edificio.

Cuando la reunión finalmente comenzó, estaban representados veintiocho de los 36 departamentos. Pero en realidad había 18 personas, algunos propietarios tenían poderes de otros, y los inquilinos fueron apoderados por los dueños.

Al parecer, varios vecinos dejaron de interesarse muy rápidamente en la nueva gestión. Sin embargo, los presentes alcanzaban para sesionar y decidir.