



Tiempo, espacio, futuro y capital

Sebastián Pimentel/PALESTRA: Tomando en cuenta su experiencia como directora del Museo de Arte de Lima, y la falta de apoyo a la cultura por parte del Estado, ¿cuáles son las principales estrategias que se han considerado para lograr sus objetivos en un medio como el nuestro?

Natalia Majluf: En el museo ha habido, a lo largo de los años, distintas formas de conseguir los recursos que se requieren para la operación, para mejorar la oferta al público, y para enriquecer las colecciones. Siempre digo que la ventaja de un museo como este es que genera formas competitivas, genera vínculos con diversos grupos de la sociedad, y eso es lo que a la larga hace posible el trabajo de financiamiento. Tenemos los cursos del museo, que nos relacionan con el sector C y D, las subastas para un público con mayores recursos económicos, el programa Recuperando las obras del museo, dirigido a donantes individuales y a empresas e ingresos del Patronato de las Artes, y el programa Amigos del Museo.

¿Son programas que ha implementado en su gestión?

El programa Amigos del museo lo estableció Walter Piazza en 1993. Y durante su gestión se impulsó también, con gran fuerza, la idea de la necesidad de dar continuidad a los proyectos, de generar una continuidad institucional. Considero que esa es una base esencial para el éxito de cualquier gestión. En un país donde no hay deducciones tributarias para la cultura, donde no hay fundaciones, donde no hay fondos nacionales ni subsidios para la operación por parte del gobierno local o central, un museo como este sólo puede subsistir gracias a gestiones que sepan tejer continuidad. Creo que ese es el mérito de quienes han presidido el Patronato de las Artes, y de los consejos directivos que han sabido fortalecer la institucionalidad.

Esta es una institución económicamente frágil, pero creo que gran parte de su potencial deriva de la fortaleza institucional y de la continuidad que se ha podido generar. Esas son las ventajas que un museo como el nuestro tiene frente a algunas entidades estatales, que tienen más limitaciones para defender la institucionalidad, el profesionalismo y la continuidad de los proyectos. Nuestro proyecto de remodelación del museo se inició bajo la gestión de Walter Piazza y se continuó bajo la de Juan Carlos Verme. Es decir, ahí está la importancia de una visión compartida por la organización, que abarca desde los asociados del Patronato hasta el equipo que trabajamos aquí. Eso es parte de lo que ha permitido que, contra todo pronóstico, el museo no solo sobreviva, sino que logre alcanzar sus objetivos más ambiciosos.

¿Cuál es el logro del que se siente más orgullosa como directora del museo?

Hay miles de cosas, publicaciones, exposiciones, el incremento de la colección, que es algo que me alegra muchísimo (debo admitir que tengo impulso de coleccionista, pero de coleccionista público). Pero lo más importante es que hemos podido ir construyendo una organización, un equipo profesional, que es la base de todo lo demás. Esa es una de las condiciones para que el museo pueda funcionar, la calidad de su equipo. De allí que resulte imposible en el MALI



Tiempo, espacio, futuro y capital

personalizar las cosas. Somos una organización, y si hemos tenido éxito en diversos proyectos es sólo gracias a la existencia de ese espíritu de cuerpo y de la institucionalidad que lo sostiene.

Ha declarado que el 65 por ciento de los gastos operativos del museo es cubierto por los cursos que dictan. ¿Se podría decir que mucho del éxito de la gestión se basa en la concepción del museo como centro cultural que ofrece múltiples servicios?

Bueno, tenemos toda una visión educativa. Siempre se dice que los museos son centros vivos y culturales. Claro que sí, pero la base de todo eso es la colección permanente del museo. Un museo sin colección permanente no es museo -es una sala, un centro, cualquier cosa pero no un museo-. Sobre esa base puedes construir todo lo demás. Pero la misión esencial del museo es, efectivamente, la educativa. Uno de los ejes esenciales del trabajo que intentamos hacer aquí es ampliar el acceso a la cultura. Ese es el origen de los museos modernos, desde la Revolución Francesa, que hizo públicas las colecciones reales. Y esa es la esencia de los museos en nuestro tiempo, permitir el acceso a obras únicas y excepcionales, que de otra forma no serían accesibles.

¿Cómo debe enfocarse la gestión de un museo de arte competitivo a nivel internacional?

Creo que un museo es competitivo internacionalmente a partir de la validez del trabajo. La competitividad del trabajo se mide por el tipo de profesionales que trabajan, la visión que la institución desarrolla, la calidad del trabajo sobre todo. Ese es el punto de partida. Después de eso podemos hacer publicidad, podemos hacer mil cosas, pero si no hay claridad y calidad en el trabajo profesional no se llega muy lejos. Entonces, y una vez más, esa necesidad de tender puentes, esa necesidad de conseguir apoyo intelectual y económico, de atraer público ese es el impulso que una institución como esta puede desarrollar.

¿Podría decirse que el éxito de una industria cultural, o de una movilización cultural, depende casi totalmente del Estado, de las universidades, o de las empresas, es decir, de las políticas institucionales? ¿Hay otros factores?

Estoy convencida de que la mayor participación de distintas organizaciones y grupos en el medio cultural siempre enriquece el trabajo. Por lo tanto, el Estado, la empresa, la sociedad civil organizada, todos deben ser actores si se quiere dar impulso a la cultura. Pero para que eso ocurra hay que crear las condiciones, y las condiciones, entre muchas otras cosas, se basa en una legislación adecuada. Y eso es algo que no tenemos. Aquí nos rasgamos las vestiduras como peruanos, decimos que nuestro patrimonio es una maravilla, la base de la identidad, y que nadie puede tocarlo. Pero, a la hora de la hora, no invertimos un cobre. Es un discurso esquizofrénico; por un lado exaltamos lo nuestro, por el otro lo dejamos en el mayor abandono. Y la pregunta básica, la del financiamiento, nadie parece querer hacerla. Para hacer algo tenemos que saber cuánto cuesta, cómo se hace, y de dónde sale la plata. Se necesita una ley de deducciones tributarias, una ley de fundaciones que permita fortalecer y enriquecer este tipo de instituciones, y la creación de fondos concursables para apoyo a la creación contemporánea y la investigación. Nada de esto existe en el Perú. Es inconcebible que un país como el nuestro tenga carencias tan



Tiempo, espacio, futuro y capital

grandes en este sentido. Pero este tipo de recursos para el financiamiento -las fundaciones, los fondos concursables, las deducciones tributarias- son mecanismos que contribuyen a generar competitividad. Si vas a competir por fondos, si vas a ganarte la confianza de un empresario, vas a tener que hacer un trabajo serio.

Hay un aprendizaje por hacer. No tenemos muchas experiencias exitosas en el campo cultural, no tenemos mucha gente preparada, esas son realidades que hay que partir por reconocer para poder enfrentarlas. Porque, de otra manera, vamos a seguir rasgándonos las vestiduras, diciendo que el patrimonio es sagrado e intocable, etc., y se va a seguir deteriorando. Y ya hemos perdido bastante y el patrimonio no es un recurso renovable. Cuando se pierde, se perdió. Lo que siempre digo es que en el Perú tenemos como segunda fuente de divisas al turismo, que es una industria que se sustenta en la cultura de nuestro país. No hay que ser muy brillantes, si uno no invierte en las máquinas de una industria, si uno no invierte en la infraestructura que se necesita, no hay desarrollo posible. Estamos dispuestos a invertir en puentes, carreteras y puertos, pero no en nuestro patrimonio. Necesitamos infraestructura cultural. Hay que verlo como inversión y dejar de verlo como algo superficial, bonito, como un lujo o algo accesorio, casi como un capricho. De dónde viene este prejuicio nuestro tan arraigado, no lo sé. Pero la pobreza nos la sacan en cara sólo cuando se habla de cultura, no cuando se habla de otros gastos públicos o privados.

Uno de los grandes retos de la gestión cultural en el Perú tiene que ver con crear o formar un nuevo público, en busca de la descentralización. ¿En qué medida el éxito o el fracaso de una gestión cultural dependen de la formación de un nuevo público?

Una cosa que tenemos que empezar a aprender es que, así como cualquier negocio o cualquier inversión que se haga, un museo tiene que contemplar a qué público potencial puede servir. Si pongo un museo grande en un pueblo de mil personas no tiene mucho sentido. Si pongo un museo grande en una ciudad de ocho millones de habitantes, tiene un poco más de sentido. Obviamente, uno no puede reducir las cosas a eso, porque muchas veces hay colecciones que se han formado y hay que potenciarlas. En realidad, yo creo que hay un público en el Perú con muchísimas ganas de acceder a la cultura, pero no hay acceso, porque las instituciones que deberían dar acceso y servir a ese público no son fuertes o no existen. Tú me preguntas por las regiones. Bueno, ahí hay todo un trabajo por hacer, pero también hay regiones que le han llevado la delantera a Lima.

El norte, con la Huaca de la Luna, es un ejemplo de gestión exitosa en todo sentido. Se ha convertido en un lugar de aprendizaje para varias generaciones de arqueólogos peruanos e incluso extranjeros. Ahí hay una seriedad y una calidad en el trabajo que yo creo que podría servir de ejemplo a otras regiones, incluyendo a Lima. Pero uno de los retos de la regionalización es buscar maneras de tender puentes, y no crear cotos cerrados, en que cada región termina siendo como una isla autosuficiente. Lo conveniente es generar una cultura de intercambio y de procesos de capacitación y profesionalización que son indispensables en todo el país, y no solo en las regiones. Acá, en el Perú, nos falta experiencia, gente formada en muchos campos relacionados con la acción cultural. Eso es algo de lo que tenemos que partir para empezar a encontrar fórmulas y



Tiempo, espacio, futuro y capital

soluciones. Yo creo que el intercambio de experiencia, el compartir conocimientos, es importantísimo.

Ya que ha tocado el tema del gestor cultural, ¿qué se puede esperar de un buen gestor cultural en el Perú?

Creo que la base es el conocimiento del campo específico en el cual trabaja, punto. Lo que falta en el Perú es la especialización. Ese es uno de los grandes retos que tenemos por delante. De qué sirve tener a un biólogo brillante a cargo de un museo de historia, de qué sirve un historiador si lo que se quiere es tener un plan de marketing para una institución cultural. Eso sucede mucho acá, y sobre todo en la cultura. Es ahí cuando pareciera que la especialización no cuenta y todos pueden opinar de todo.

En otros países, el Estado limita su labor al diseño de políticas culturales y contrata a terceros para que las desarrollen, bajo su supervisión. Pero esto es posible en la medida en que se otorgan fondos importantes a los organismos públicos a cargo de la cultura, lo que les permite contratar, mediante concursos públicos, a las mejores empresas de servicios culturales. ¿Qué opinas de este modelo?

Hay varios modelos. Hay modelos como el europeo, que da un papel mucho más importante al Estado, y el modelo norteamericano, que no le da ningún papel al Estado y que deja en manos de la sociedad civil el desarrollo de la cultura. Y los dos son modelos exitosos. Pero se tiende a dar prioridad a fórmulas mixtas. Es el caso peruano. Esta también es una realidad mixta donde el Estado tiene participación en ciertos campos, tiene a su cargo ciertas instituciones, y la sociedad civil -a lo largo de los años- ha constituido proyectos culturales de distinto tipo para cubrir algunos de los vacíos que ha dejado el Estado, o porque encontraba que las opciones institucionales no estaban abiertas hacia otro tipo de manifestaciones. Eso produce una mayor riqueza y mayor diversidad en la acción cultural. Yo creo que el papel del Estado en nuestro país debe ser el de promotor de la investigación y de la conservación del patrimonio. Pero, además, el Estado debe ser la entidad que trace consensos en torno a ciertos objetivos, y trabaje con la sociedad civil para alcanzar ciertas metas; eso puede implicar trabajar por vía de convenios con un museo privado, o con un elenco privado. Yo creo que todas las fórmulas son posibles si es que se logran resultados. Y no acostumbramos a pensar en políticas orientadas a resultados concretos. Nos terminamos perdiendo en la ideología, en nociones demasiado abstractas como la diversidad, la identidad, la nacionalidad. Todo eso hay que aterrizarlo en propuestas concretas, en objetivos concretos para cada campo del trabajo cultural.