



(De izquierda a derecha) Germán Kruger, Julia Navarrete y Fernando Torres.

Fernando Torres Quiróz  
cftorresq@yahoo.com

Muchas veces, la casualidad puede cambiar el curso de una vida, al descubrir capacidades ignoradas en los propios protagonistas de una historia. Tal parece ser mi caso. Después de regresar a Lima en 1982, desde los Estados Unidos, me reincorporé a mi trabajo como profesor de inglés en el Instituto Cultural Peruano Norteamericano (Icpna). Había concluido estudios de Administración Hotelera. Recibí propuestas de trabajo pero no quería romper totalmente con la docencia. Por eso, cuando el Icpna me ofreció la posibilidad de enseñar un par de horas al día y luego asumir tareas como jefe de servicios generales, lo acepté gustosamente. Al mencionado cargo se añadió otro, orientado a la organización de un programa de actividades estudiantiles. Ambas responsabilidades me mantuvieron tan ocupado que tuve que incluir sábados y domingos para supervisar actividades deportivas o ensayar las obras de teatro, o los *talent shows*. Esta última actividad contaba con la participación de más de un centenar de alumnos y trabajadores en conciertos que convocaron a varios miles de asistentes.

Paralelamente, las actividades culturales de la institución habían sufrido el cambio de cinco directores y parecían no encontrar la ruta que los directivos esperaban. En estas circunstancias se me ofreció la dirección cultural por primera vez, propuesta que denegué con gratitud y reconocimiento. Debo añadir que mi permanencia en Nueva York me había generado un profundo respeto por el arte y la cultura. Tal vez por esa razón me sentía incapaz de asumir un reto tan grande; sin embargo, el Dr. Germán Krüger, entonces cabeza del Comité Cultural, no dejó de insistir por más de un año mientras yo discretamente eludía el compromiso. Hasta que un día lunes llegué a mi oficina y no encontré mi escritorio en su lugar. Mi gentil secretaria de entonces, la señora Hilda Ramos, me informó casi llorosa que mi mesa de trabajo había sido trasladada al área cultural.

Después de las aclaraciones del caso, me encontré en mi nueva pequeña oficina, donde reuní a todos los colaboradores del departamento. El primer encuentro me hizo prever problemas que serían mayores que mis temores. El hecho de haber permanecido acéfalo por tanto tiempo, sin ningún liderazgo ni definición de objetivos, había generado una serie de minipoderes que imposibilitaban la comunicación y que habían hecho de cada jefatura un microterritorio dirigido por un caudillo dispuesto a defender su pequeño poder. Me bastó una conversación de treinta minutos para presagiar la magnitud del desafío en términos estrictamente administrativos.

A partir de entonces, encerrado en la oficina, me dediqué a esbozar el proyecto. Comencé por definir los objetivos de la institución, tarea nada difícil partiendo del nombre: Instituto

Cultural Peruano Norteamericano. Mi permanencia en una ciudad como NY me había permitido acercarme y consumir muchas expresiones de la cultura norteamericana y universal. Por lo tanto, el Icpna debía tener como referente a un núcleo cultural que es considerado como la capital del mundo: Nueva York. Este fue el punto de partida para gestar una programación que abarcara todas las expresiones del arte y la cultura. Había que tener en claro que una institución cultural sin fines de lucro tiene como misión principal la inclusión de la sociedad a la que está orientada. Posibilidad ineludible para iniciar la transformación paulatina a la que todos aspiramos.

Gracias a este análisis, concluimos que era importante respetar las actividades que se habían realizado con regularidad y que ya identificaban el liderazgo de la institución en el campo de las artes visuales. Me refiero a los Salones Nacionales de pintura, grabado y acuarela. Estos concursos han tenido gran resonancia y han sido punto de partida de carreras tan brillantes como la del maestro Venancio Shinki, ganador del Salón Nacional de Pintura en 1963. Con el tiempo, a estos tres salones se sumarían los concursos de dibujo, escultura y, finalmente, fotografía.

Establecida la visión del proyecto, quedaba el desafío de los recursos humanos. Era evidente que el 95 por ciento de los colaboradores no creía en la capacidad de una cabeza considerada como intrusa. Fueron innumerables los diálogos con cada colaborador y la atención personal a cada problema, con el fin de detectar su origen y poner las pautas para evitar conflictos. Se puso en claro los alcances del proyecto frente a la indiferencia de unos y al escepticismo de otros. Pasadas las primeras semanas, los problemas persistían y entonces hubo que recurrir a la disciplina; teniendo en cuenta que en ese tiempo existía una ley de estabilidad laboral, los problemas eran mayores. Decidí ser fuerte, sobre todo con los más conflictivos, y el efecto fue muy positivo. Finalmente, quedó sentado que había alguien totalmente comprometido con el proyecto y que no lo iba a dejar caer.

El proceso de programación se dio tomando en cuenta las necesidades y los espacios ya existentes. Después de evaluar el nivel de aceptación de nuestra oferta, descubrí la necesidad de crear espacios más sólidos para las artes escénicas y así surgieron los festivales. Es evidente que la atención de medios a un concierto siempre va a ser menor que a un festival. Así surgió el primer Festival Internacional de Guitarra. Para ello, se tuvo en cuenta la facilidad para el transporte y también el presupuesto logístico. Después vino el Festival Danza Nueva, espacio circunscrito a propuestas innovadoras de la danza contemporánea. Luego sería el Festival de Jazz, teniendo en cuenta sus orígenes y nuestros vínculos con la embajada de los Estados Unidos. Luego vendrían los festivales de Música de Cámara, la Muestra Internacional de Teatro, el festival Flamenco y Punto, el Festival de Teatro Peruano Norteamericano, etc. Cada uno con su propia identidad, condiciones y exigencias. Así, el Icpna se convirtió en entidad pionera de estas iniciativas, que ya han alcanzado las tres décadas de ediciones ininterrumpidas.

Conciertos, recitales y ciclos breves también fueron programados en paralelo, consiguiendo mantener una oferta cotidiana de varios eventos en las dos salas. Del mismo modo, se realizó la programación de las muestras primero en dos galerías hasta llegar a seis. La programación antelada nos permitió resolver cualquier eventual cancelación y tener una cartera de posibilidades para no interrumpir la fluidez del proyecto. Poco a poco, las muestras fueron creciendo, tanto en calidad como envergadura, y también en este espacio se propició la diversidad temática. Las muestras eran evaluadas pensando en la lectura que ofrecerían al público interesado. Desde lo más académico hasta lo experimental, sin olvidar el arte popular, el diseño en todas sus variantes y la inclusión de jóvenes valores para constituir una especie de semillero artístico para el futuro de las artes visuales en nuestro medio.



Fernando Torres en sus primeros años en el ICPNA.

Para lograr liderazgo tenemos que demostrar lo que somos capaces de hacer. Traté de informarme de todo y fueron muchas las personas que me ayudaron y aportaron con sus experiencias y buena voluntad. Basta recordar a Hugo Salazar del Alcázar o al Dr. Alfonso Castrillón, cuyos comentarios sobre los procesos museográficos me brindaron herramientas indispensables. De pronto, me encontré subiendo escaleras para orientar luces en los escenarios; cargando cuadros codo a codo con nuestro personal de apoyo y haciendo uso de una intuición para dar soluciones que a mí mismo me eran desconocidas. Poco a poco, las personas que se consideraban imprescindibles dejaban de serlo y el hecho de incluir al personal de apoyo con respeto por sus opiniones y generándoles un sentimiento de orgullo por su trabajo, comenzó a dar excelentes resultados. Afrontar la creatividad con seguridad y convicción es importante en los procesos de gestión. Hubo que atreverse a diseñar escenografías, pósters, material impreso, etc. Por eso creo que si uno no tiene las condiciones para el diseño, sí debe brindar toda la información a los diseñadores, con el fin de lograr estrategias coherentes en los procesos de difusión.

Fue durante ese período de cambios cuando el Icpna nos ofreció cursos de administración en ESAN. Confieso que me fue muy bien y los resultados fueron un elemento muy valioso para la toma de decisiones. Lo que antes era decidido por intuición pasó a serlo por convicción. Los procesos de motivación del personal y la transformación de un organigrama que tuvo que incrementarse a medida que el programa se iba consolidando en los campos de artes escénicas y visuales, fueron resultado de ese período. Comenzamos con dos galerías de arte en Lima. Luego se acondicionó la casona de Miraflores con los mismos fines. Es así como se generó la necesidad de construir las galerías Germán Krüger Espantoso (GKE) e Icpna de Miraflores, que en la actualidad se consideran como las mejores del país. Tiempo después se construyeron las galerías de San Miguel, La Molina y Surco.

Desde la inauguración de la Sala GKE, el Icpna comenzó a editar libros y catálogos, constituyendo su propio equipo editorial. Los textos siempre fueron resultado de sendas y meticulosas investigaciones realizadas por curadores y especialistas en diversos temas,

según las exigencias de cada muestra. Merece un comentario especial el proyecto de arte popular que se desarrolló a lo largo de doce años gracias a un convenio con la Universidad Ricardo Palma. El proyecto contó con la asesoría de coleccionistas y estudiosos, como Jaime Liébana, Mari Solari y John Alfredo Davis. Los doce libros publicados constituyen un documento de gran importancia para los estudiosos del país, quienes cuentan ahora con un amplio registro del acervo popular de todas las regiones del Perú en sus más diversas manifestaciones.

La Bienal de Grabado es otro de los proyectos de envergadura que ha contado con la participación de varios países y cuya última edición tuvo como curador a Manuel Munive, y como cabeza del comité asesor a Gabriela De Bernardi, cuya acuciosa colaboración contribuyó al éxito del ambicioso proyecto. También debemos recordar la Bienal de Fotografía, junto a muestras tan importantes como las retrospectivas de algunos de nuestros más destacados artistas, así como la muestra de Leon Golub y Nancy Spero, dos iconos de la plástica norteamericana. Muestras de otros países llegadas a Lima con el auspicio de diversas embajadas nos han permitido acercarnos al quehacer creativo de otras latitudes. También fuimos invitados a exhibir la colección de las obras ganadoras de acuarela en el Museo de la Acuarela de México. La colección de grabado en el New York Art Society y la muestra retrospectiva del maestro Winternitz, en el Museo Leopold, de Viena, y la colección de la Pinacoteca Icpna en el Museo Sívori, de Buenos Aires.

Las artes escénicas no tuvieron el relieve que su calidad nos hacía esperar, ya que tal vez por los costos se fue retardando el proceso de construcción de lo que debía ser el teatro Icpna. A pesar de no contar con un escenario adecuado, se adaptó el auditorio para todo tipo de presentaciones y, tanto en Lima como en Miraflores, han servido para presentar los festivales, ya sean nacionales o internacionales. Es grato recordar que por allí han desfilado artistas de todo el mundo con propuestas innovadoras y deslumbrantes. El programa de artes escénicas incluye teatro, danza y música en todas sus variantes y expresiones; sin embargo, ha sido la danza contemporánea la disciplina que destacó como el festival con mayor continuidad en el país. Gracias a este festival, el público limeño ha podido ver en el Icpna agrupaciones y compañías tan importantes como Stephen Petronio Dance Company, el Juilliard Dance Ensemble, José Limón Dance Company, el Ballet de Londrina, entre otras grandes compañías. En este mismo rubro debo destacar el espacio reservado para el folklore peruano. El Icpna se convirtió en el único espacio reservado para las expresiones más puras y refinadas del canto y la danza andinas.

La gestión cultural es, pues, un ejercicio administrativo que exige conocimientos sobre la naturaleza intrínseca de la programación, ya sean artes escénicas o artes visuales. En el caso de instituciones como el Icpna, había que manejar ambos aspectos. Además de una serie de otras condiciones que nos permitan asegurar un nivel de supervisión y liderazgo permanentes. Si bien la programación tiene exigencias definidas, son las personas quienes asumen la responsabilidad de su ejecución con efectividad y eficiencia. Creo que una de las condiciones que contribuyó enormemente al éxito de mi gestión fue la convicción del equipo de colaboradores que, asumiendo al proyecto como propio, le dedicó toda su atención para asegurar su permanencia. Las nuevas teorías administrativas enfatizan el rol del colaborador en todos los procesos. Paradójicamente, todas las nuevas técnicas tienen un origen que se remite al respeto y consideración que merece cualquier ser humano. Es muy importante que cada quien esté orgulloso de su trabajo. Es importante llegar a trabajar sin el temor a una agresión o la incertidumbre de la inestabilidad laboral. Es importante que todos se sientan respetados y reciban algún reconocimiento verbal a su dedicación y esfuerzo. La denominada psicología gerencial sigue siendo una novedad en ciertos sectores; sin embargo, es indispensable para consolidar un liderazgo basado en la confianza y el respeto y, para ello, basta aplicar los códigos más elementales de convivencia civilizada.

Las cabezas de un proyecto cultural deberán contar con las condiciones manifestadas y servir como nexo frente a la plana mayor. Para ello, es necesario ser coherente y no distanciar la palabra del hecho. También resulta imprescindible una cualidad que se reconoce como sentido común, aunque no deja de ser el menos común de los sentidos. Cuando uno tiene dudas debe abstenerse de opinar y no tener miedo a escuchar otros puntos de vista. La cercanía propiciada por la distancia siempre va a permitir tener una visión más lúcida de un problema determinado. Por eso, es positivo escuchar otras percepciones antes de tener que retroceder frente a una decisión apresurada que puede, paralelamente, debilitar la confianza en nuestro liderazgo. La administración es una tarea fascinante y su atractivo radica en el desafío que constituye el hecho de trabajar con otras personas, todas distintas en términos de origen, educación, costumbres e información. Siempre me ha sorprendido el potencial que reposa en aquellos de quienes menos se espera. El saludable paralelo entre las expresiones artísticas y culturales frente a las exigencias administrativas es una condición ineludible. Recordemos que la actualmente en boga *gestión cultural*, comenzó siendo denominada *arts administration* en los Estados Unidos, y eso es lo que sigue siendo, tal vez de un modo más amplio.

Permanecer en una sola institución por más de cuatro décadas es ser parte de ella por siempre. Son las personas quienes hacen las instituciones y son personas quienes las destrozán. Nada es más peligroso que el poder sin sensibilidad y sin conocimiento. Son muchas las historias que circulan por el medio acerca de la incomprensión de funcionarios frente a los proyectos culturales. Hay quienes están incapacitados para entender que la cultura es una inversión a largo plazo en beneficio de una sociedad, de seres humanos cuya sensibilidad espera y exige su inclusión en un segmento ilustrado. A pesar de ello, hay quienes usan la cultura como escalera de ascenso social, olvidando la razón de ser de las instituciones culturales. Estas actitudes, criticables en cualquier contexto, en nuestro medio constituirían una afrenta más al país y a sus expectativas de inclusión y cambio. Alguna vez agradecí una nota escrita por el periodista Javier Monroy, quien parafraseando mi apellido, me consideraba como las torres de un ajedrez. Ahora solamente debo repetir que a pesar de su generosidad, yo solamente aspiré a ser un peón en el intrincado ajedrez de la cultura nacional. De haberlo conseguido, me restará tan solo agradecer a quienes de un modo u otro iluminaron mi recorrido a lo largo de 42 años trabajando para mi país, gracias a una sola institución.