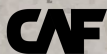


ola

ÓPERA
LATINOAMÉRICA

**PUBLICACIÓN 17º
CONFERENCIA ANUAL DE
ÓPERA LATINOAMÉRICA**

TEATROS Y DESARROLLO SOSTENIBLE



BANCO DE DESARROLLO
DE AMÉRICA LATINA
Y EL CARIBE

Coordinación y coautoría

Alejandra Martí,
Directora ejecutiva (2017-2025)
Paulina Ricciardi,
Directora ejecutiva (i) (2025-)

Investigación y coautoría

Autores: Dalal Leiva Egnem, Valentina
López, Felipe González

Edición

Corrección de estilo: Daniela Farías García
Diseño y diagramación: We Push

Equipo BID

Banco Interamericano de Desarrollo

Trinidad Zaldívar, Jefa de la Unidad de
Creatividad y Cultura (2015 - 2025)

Eliana Prada, Especialista en
Economía Creativa

Martin Inthamoussu, Consultor en
Economía Creativa (2022 - 2025)

Equipo CAF

Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe

Sergio Díaz-Granados,
Presidente ejecutivo

Alejandra Claros,
Secretaria General

Aloha Pinto,
Coordinación Cultura y Deporte

Equipo Ópera Latinoamérica OLA

Alejandra Martí,
Directora ejecutiva (2017-2025)
Paulina Ricciardi,
Directora ejecutiva (i) (2025-)

Equipo Cultura Pública

Dalal Leiva Egnem,
Fundadora e investigadora
Maria Luisa Vergara,
Fundadora e investigadora
Valentina López,
Fundadora e investigadora
Felipe González,
Asistente de Investigación



www.iadb.org/es

www.caf.com

<https://culturapublica.cl/>

Copyright © 2025

Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

Esta obra se encuentra sujeta a una licencia Creative Commons CC BY 3.0 IGO:

<https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/igo/legalcode>. Se deberá cumplir los términos y condiciones señalados en el enlace URL y otorgar el respectivo reconocimiento al BID. En alcance a la sección 8 de la licencia indicada, cualquier mediación relacionada con disputas que surjan bajo esta licencia será llevada a cabo de conformidad con el Reglamento de Mediación de la OMPI. Cualquier disputa relacionada con el uso de las obras del BID que no pueda resolverse amistosamente se someterá a arbitraje de conformidad con las reglas de la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil (CNUDMI). El uso del nombre del BID para cualquier fin distinto al reconocimiento respectivo y el uso del logotipo del BID no está autorizados por esta licencia y requieren de un acuerdo de licencia adicional. Note que el enlace URL incluye términos y condiciones que forman parte integral de esta licencia.

Corporación Andina de Fomento (CAF)

Acceso abierto bajo la licencia

[Deed-Atribución/Reconocimiento-NoComercial-SinDerivados 4.0 Internacional - Creative Commons](#)

Las opiniones expresadas en esta obra son exclusivamente de los autores y no necesariamente reflejan el punto de vista del BID ni de CAF, de sus Directorios Ejecutivos ni de los países que representan.

Índice

1.

Introducción

Página 7

4.

Modos de articulación y circulación

Página 16

2.

Programación 17ª Conferencia Anual OLA

Página 9

5.

Creatividad y digitalización

Página 26

3.

17ª Conferencia Anual de Ópera Latinoamérica: 10 puntos clave

Página 14

6.

Perspectivas para el futuro: ¿Cómo abordar el cambio desde las instituciones?

Página 34

Presentación Ópera Latinoamérica OLA

Nutrir el liderazgo de las organizaciones de OLA

Más de 50 organizaciones de 13 países de América Latina, el Caribe y Europa (España y Portugal) conforman Ópera Latinoamérica (OLA). En los últimos cinco años, la comunidad ha crecido en más de un 70%, pues el trabajo en red y la colaboración se han transformado en herramientas esenciales para los desafíos que enfrentamos como Humanidad, en cuestiones que inciden tanto en la vida de las personas, como en la gestión de las organizaciones miembro de OLA, que, a la vez, tienen un rol social fundamental para con las comunidades donde operan.

Por ello, la tradicional Conferencia Anual de OLA, junto con ser un espacio de encuentro y fortalecimiento de la colaboración, en los últimos años ha integrado instancias para complementar la visión de nuestros quehaceres con ideas y reflexiones sobre coyunturas y tendencias culturales, sociales, económicas y geopolíticas. Estas instancias son una forma de aportar, desde OLA, a nutrir la toma de decisiones de quienes lideran, en tiempos complejos, las organizaciones que son parte de la red.

La 17ª Conferencia Anual de OLA, realizada en el Teatro Municipal de Santiago, Chile, en noviembre de 2024, estuvo marcada por conversaciones profundas en torno a tres temáticas que buscan situar a las entidades culturales

como protagonistas de la discusión sobre el desarrollo sostenible y los desafíos que el siglo XXI enfrenta: creatividad e innovación; sostenibilidad económica de los teatros; y el liderazgo necesario para afrontar estos nuevos desafíos.

Esta publicación, realizada en conjunto con dos organizaciones que tienen el foco en el desarrollo de nuestra región en su conjunto —el BID y CAF—, nos permite expandir el alcance de las conversaciones ocurridas en Chile a profesionales de todo el mundo que trabajen en teatros, festivales y compañías de música y artes escénicas, clásicas y contemporáneas, e incluso en museos, galerías, centros culturales y espacios que conecten las artes con las personas.

Les invitamos a leer este documento, que está configurado como una suerte de caja de herramientas para el desarrollo sostenible de las organizaciones culturales en el contexto actual. Y les alentamos a abrir nuevas discusiones en torno a estos temas, a sumar miradas y experiencias, para seguir fortaleciendo el rol fundamental que cumple la cultura en la sociedad.

Paulina Ricciardi

Directora Ejecutiva (i) OLA

Presentación Banco Interamericano de Desarrollo BID

La ópera y las artes escénicas como componentes transversales del desarrollo

Desde el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), reconocemos que las artes escénicas — como la ópera, el teatro, la danza y la música en vivo — representan mucho más que expresiones culturales de alto valor simbólico: constituyen una plataforma estratégica para generar empleo, dinamizar toda la cadena de valor del ecosistema donde se desarrollan, promover la inclusión social y fortalecer la identidad de nuestras ciudades y comunidades.

Las artes escénicas forman parte del ecosistema de las Industrias Culturales y Creativas, un sector que, en muchos países de la región, representa entre el 2% y el 6% del PIB.

En un contexto de innovación digital exponencial, nuevas audiencias y desafíos sociales, la ópera y las artes escénicas tienen hoy la posibilidad de reinventarse, llegar a más personas y fortalecer su sostenibilidad. Desde el BID, promovemos políticas públicas, alianzas y proyectos que integren la cultura como componente transversal del desarrollo.

Experiencias como la restauración del Teatro Sucre en Quito o la reconversión del mARTadero en Cochabamba demuestran que la cultura puede ser una herramienta eficaz de rehabilitación urbana a través de la puesta en valor del patrimonio, la innovación social y el desarrollo comunitario.

Como BID nos interesa explorar cómo diseñar nuevos instrumentos de financiamiento para el sector, entendiendo que los fondos de cultura son escasos y que es importante modernizar el acceso al financiamiento con modelos más innovadores para el sector.

La Conferencia Anual de Ópera Latinoamérica es una manifestación del enorme potencial creativo y transformador de nuestra región. Convoca a distintas organizaciones y actores clave para consolidar una red activa que comparte mejores prácticas e innovación en su gestión. Nos invita a imaginar futuros posibles desde la colaboración en América Latina e Iberoamérica. Y nos recuerda que, en América Latina y el Caribe, el desarrollo también se canta, se interpreta y se construye desde la cultura.

Eliana Prada

Especialista en Economía Creativa BID

Presentación Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe CAF

La cultura como dimensión estratégica del desarrollo

En CAF — banco de desarrollo de América Latina y el Caribe — creemos profundamente en la cultura como un motor de transformación. A través de su capacidad para generar pertenencia, tejer comunidad y provocar pensamiento crítico, la cultura impulsa procesos sostenibles de desarrollo humano y social.

Por eso, decidimos acompañar activamente la 17ª Conferencia Anual de Ópera Latinoamérica, celebrada en Santiago de Chile, y ser parte de esta publicación que condensa reflexiones clave sobre sostenibilidad, liderazgo y transformación digital en las artes escénicas. En un mundo en constante cambio, los teatros no solo son custodios de una tradición artística invaluable, sino también espacios vivos donde se experimenta, se innova y se proyecta futuro.

Desde CAF impulsamos una visión del desarrollo que incluye a la cultura como dimensión estratégica. Nuestra alianza con OLA busca fortalecer redes de colaboración regional, visibilizar buenas prácticas, promover la inclusión y tender puentes entre sectores públicos, privados y creativos.

Este documento es parte de ese esfuerzo colectivo. Esperamos que sea una herramienta útil para quienes toman decisiones en el ámbito cultural, y también una invitación a seguir ampliando la conversación sobre el rol de la cultura en los desafíos del siglo XXI.

Sergio Díaz-Granados G.

Presidente Ejecutivo CAF

1. Introducción

Ópera Latinoamérica (OLA) es una organización sin fines de lucro que agrupa a más de 50 teatros, festivales y compañías de ópera en Iberoamérica.

Su objetivo es impulsar la actividad teatral y las artes escénicas clásicas en la región. Sus principales acciones incluyen la creación de redes, la innovación, la comunicación digital, la internacionalización, el impacto social y la colaboración en producción.

Desde 2007, OLA organiza encuentros anuales de teatros en distintas ciudades, reuniendo a cientos de gestores, directores y agentes de la música y las artes escénicas. Han sido anfitrionas ciudades como Santiago de Chile, Buenos Aires, Ciudad de México, Bogotá, Quito, Montevideo, Barcelona y Manaos.

Esta publicación resume los principales diagnósticos, desafíos, recomendaciones y buenas prácticas identificadas en la 17ª Conferencia Anual de Ópera Latinoamérica¹, celebrada del 17 al 20 de noviembre de 2024 en el Teatro Municipal de Santiago, Chile. Bajo el lema "Teatros y desarrollo sostenible", el evento brindó un espacio de reflexión sobre el futuro de la gestión operística y las artes escénicas, con un enfoque en la colaboración y el intercambio entre teatros, compañías y festivales de la región. Además, se destacó el rol de OLA como referente en el sector, promoviendo la cooperación a mediano y largo plazo entre sus más de 50 miembros de 13 países, así como iniciativas como el Foro de Danza y el Foro de Mujeres, que abordan temas clave como la práctica y enseñanza de la danza y la igualdad de género en las artes.

¹ Ópera Latinoamérica. Encuentros OLA. Disponible en: <https://www.operala.org/encuentrosola/>.



La Conferencia se centró en tres ejes fundamentales que estructuran esta publicación:

- A) Modelos de articulación y circulación**
- B) Creatividad e innovación**
- C) Liderazgo adaptativo frente a los cambios y desafíos futuros**

En este contexto, se recopiló la información proveniente de los *keynotes* y paneles del evento, que fueron sistematizados en matrices de análisis, organizando los *insights* por desafíos, aprendizajes, recomendaciones y casos de interés.

En las siguientes secciones, se presentan los hallazgos y recomendaciones más relevantes para cada uno de estos tres temas, abordando el estado actual, los principales retos y las recomendaciones específicas para el sector, tanto para las políticas públicas como para las organizaciones culturales. Finalmente, el documento concluye con reflexiones clave sobre los retos y oportunidades del sector de la ópera y las artes escénicas en un mundo marcado por la transformación digital, la sostenibilidad cultural y los desafíos de la inclusión, con recomendaciones para fortalecer la resiliencia, innovación y relevancia de las instituciones culturales en América Latina y a nivel global.

2. Programación 17ª Conferencia Anual OLA

DÍA 1 LUNES 18 DE NOVIEMBRE

ACTIVIDAD

[Keynote 1: IA y artes escénicas post pandemia](#)

TEMAS ABORDADOS

#IA, #creatividad, #regulación.

Se abordó el impacto de la IA en la creación artística y la necesidad de regulaciones éticas para proteger la diversidad cultural.

EXPOSITORES

- **José María Lassalle**
Investigador, académico y filósofo (España)

ACTIVIDAD

[Conversación: El papel de las artes escénicas en la era de la civilización artificial](#)

TEMAS ABORDADOS

#Innovación, #humanismo, #IA.

Se discutieron casos de uso de IA en teatros y su impacto en la educación y la producción artística.

EXPOSITORES

- **Carmen Gloria Larenas**
Directora general / Teatro Municipal de Santiago (Chile)
- **Gerardo Grieco**
Director / Teatro Colón de Buenos Aires (Argentina)
- **Valentí Oviedo**
Director general / Gran Teatre del Liceu de Barcelona (España)
- **José María Lassalle**
Investigador, académico y filósofo (España)
- **Modera: Alejandra Martí**
Directora ejecutiva Ópera Latinoamérica.

ACTIVIDAD Mercado Global (presentación de proyectos)	EXPOSITORES <ul style="list-style-type: none"> • Tobias Sebastian Berg Polonia • Sebastian Errazuriz Teatro del Lago (Chile) • Alexandra Mauricio Cascais Concurso internacional de Canto (Portugal) • Pedro Salazar La Compañía Estable (Colombia) • Francisco Sánchez Tryo Teatro Banda (Chile) • Francisca Santibáñez Sanz Colectivo Zzngh (Chile) • Miguel Ángel Marín Fundación Juan March (España) • Patricio Saxton Unreal Stage (Chile) • Moderator: Malena Muyala Directora Teatro Solís (Uruguay)
TEMAS ABORDADOS Presentación de proyectos y producciones como la obra La Vorágine del Teatro Mayor de Madrid en coproducción con el Teatro Colón de Colombia, la adaptación y reinterpretación de “Fuenteovejuna” de la compañía Teatro Kamikaze en Chile, la obra ganadora del concurso Creative Labs “La Sociedad de las Abejas”, la obra “Patagonia” del Teatro del Lago y el uso de tecnologías al servicio de la inclusión de la empresa Unreal Stage.	

DÍA 2 MARTES 19 DE NOVIEMBRE

ACTIVIDAD Keynote: Las relaciones internacionales y la diplomacia cultural en los teatros	EXPOSITORES <ul style="list-style-type: none"> • Jean Yves Kaced Director de Relaciones internacionales de la Ópera de París (Francia)
TEMAS ABORDADOS #Mecenazgo, #financiamiento, #diplomacia Se exploraron modelos de financiamiento híbrido, la relación con empresas privadas y la importancia de la diplomacia cultural en la gestión de teatros.	
ACTIVIDAD Panel: Redes nacionales de teatros: Chile, Colombia, Uruguay, España y Brasil	EXPOSITORES <ul style="list-style-type: none"> • Salvador García Coordinador de programación / Teatro del Bicentenario Roberto Placencia Saldaña (México) • Gonzalo Larenas Director ejecutivo / Teatro del Lago (Chile) • Malena Muyala Directora / Teatro Solís (Uruguay) • Flavia Furtado Directora ejecutiva / Festival Amazonas de Ópera (Brasil) • Daniel Cerezo Gerente General / Auditorio de Tenerife (España)
TEMAS ABORDADOS #Colaboración, #descentralización, #circulación Se discutieron modelos de cooperación entre teatros, la descentralización de la oferta cultural y el impacto de las redes en la sostenibilidad de la ópera.	

	<ul style="list-style-type: none"> • Modera: Eric Herrero Director artístico / Theatro Municipal de Río de Janeiro (Brasil)
<p>ACTIVIDAD</p> <p><u>Panel: Colaboración público-privada. Una mirada desde las multilaterales</u></p> <hr/> <p>TEMAS ABORDADOS</p> <p>#Mecenazgo, #inversión, #sostenibilidad Se abordó el financiamiento de las artes desde el sector privado y público, con énfasis en la sostenibilidad y nuevas estrategias de inversión.</p>	<p>EXPOSITORES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aloha Pinto Coordinadora de Cultura / CAF (Venezuela) • Ignacio García Belenguer Director General / Teatro Real de Madrid (España) • Trinidad Zaldívar Jefa de la División de Creatividad y Cultura / BID (EE.UU.) • José Miguel Benavente Vicepresidente Ejecutivo / CORFO (Chile) • Modera: Alejandra Martí Directora Ejecutiva / Ópera Latinoamérica (Chile)
<p>ACTIVIDAD</p> <p><u>Panel: Ejemplos y modelos hacia una articulación sostenible</u></p> <hr/> <p>TEMAS ABORDADOS</p> <p>#Festivales, #acceso, #sostenibilidad Se analizaron los festivales como plataformas para la circulación de la ópera y su impacto en la accesibilidad cultural.</p>	<p>EXPOSITORES</p> <ul style="list-style-type: none"> • María Patricia Marín Directora / Teatro Metropolitano de Medellín (Colombia) • Gabriela Perona Directora ejecutiva / Sinfonía por el Perú (Perú) • Alejandra Wood Miembro del Directorio de Codelco y Presidenta del Comité de Sustentabilidad (Chile) • Modera: Trinidad Zaldivar Jefa de la División de Creatividad y Cultura BID (EE.UU.)
<p>ACTIVIDAD</p> <p><u>Panel: Creación, producción y distribución. Optimizando tecnología</u></p> <hr/> <p>TEMAS ABORDADOS</p> <p>#Innovación, #tecnología, #accesibilidad. Se discutió la aplicación de tecnologías como XR, VR e IA en la producción y difusión de la ópera.</p>	<p>EXPOSITORES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lauri Pokkinen Jefe de Producción Digital / Ópera y Ballet Nacional de Finlandia • Hannu Järvensivu Director de Tecnología / Ópera y Ballet Nacional de Finlandia • Peter Maniura Director / IMZ International Music + Media Centre (Reino Unido) • John McIllduff Director / Dumbworld (Irlanda) • Modera: Yalilé Cardona Directora Festival Internacional de música clásica Teatro Mayor Julio Mario Santo Domingo (Colombia)

ACTIVIDAD

[Panel 2: Nuevos mercados para las artes escénicas \(Asia, Medio Oriente, Oceanía\)](#)

TEMAS ABORDADOS

#Internacionalización #Circulación

Se presentaron en términos generales las diferencias culturales y contrastes entre teatros de contextos diferentes en el mundo, reconociendo desafíos comunes en diversidad e innovación.

EXPOSITORES

- **Tsuyoshi Yamaguchi**
Director ejecutivo / Nikkai Opera (Japón)
- **Wang Ning**
Director / NCPA (China)
- **Georg Vierthale**
Director general / Berlin Opera Foundation
- **Carlos Veitia**
Director general y artístico / Teatro Nacional Eduardo Brito (República Dominicana)
- **Modera: Karen Stone**
Directora ejecutiva / Ópera Europa

ACTIVIDAD

Panel: Teatros y producción de última milla

TEMAS ABORDADOS

#Producción_local, #circulación, #audiencias

Se analizaron estrategias para optimizar la cadena de valor de la producción operística en distintos contextos.

EXPOSITORES

- **Francisca Peró**
Directora / Teatro Biobío (Chile)
- **Jesús Iglesias**
Director Artístico / Palau de les Arts Reina Sofía (España)
- **Ricardo Appezzato**
Director Artístico / Theatro São Pedro (Brasil)
- **Modera: Javier Ibacache**
Director de Programación / Centro de Extensión Instituto Nacional CEINA (Chile)

DÍA 3 MIÉRCOLES 20 DE NOVIEMBRE

ACTIVIDAD

[Fundación del Foro de la Danza](#)

TEMAS ABORDADOS

Se presenta un breve marco de la particularidad de la danza dentro de las artes escénicas y su relación con la ópera, destacando sus avances en inclusión, adaptación a nuevos tiempos y mecanismos de enseñanza.

EXPOSITORES

- **César Morales**
Director Artístico Ballet de Santiago / Teatro Municipal de Santiago (Chile)
- **Élisabeth Platel**
Directora de la Escuela de Danza de la Ópera de París (Francia)
- **Modera: Carmen Gloria Larenas**
Directora general / Teatro Municipal de Santiago

ACTIVIDAD

[Keynote: Inner Development Goals: Un nuevo liderazgo para la sostenibilidad](#)

EXPOSITORES

- **Adrian Najera**
Graduate Research Assistant, University of Texas Rio Grande Valley, EE.UU.

TEMAS ABORDADOS

#Liderazgo, #desarrollo_personal, #sostenibilidad

Se abordó el liderazgo en la cultura desde una perspectiva de transformación interna y conexión con desafíos globales.

ACTIVIDAD

Panel: Adaptación y liderazgo

TEMAS ABORDADOS

#Cambio, #resiliencia, #gestión

Se discutieron modelos de liderazgo adaptativo en instituciones culturales y la necesidad de equilibrar tradición e innovación.

EXPOSITORES

- **Adrian Najera**
Graduate Research Assistant, University of Texas Rio Grande Valley, EE.UU.
- **Andrea Caruso**
Directora general / Theatro Municipal de São Paulo (Brasil)
- **Juan Carlos Eichholz**
Socio y fundador / Adapsys (Chile)
- **Marc Scorca**
Presidente y CEO / Ópera América (USA)
- **Moderador: Martín Inthamoussú**
Consultor Economía Creativa (EE. UU.)



17ª Conferencia Anual de Ópera Latinoamérica: 10 puntos clave

1.

La transformación tecnológica del sector cultural es incluídible:

La digitalización, impulsada por tecnologías como la inteligencia artificial y la realidad aumentada, está redefiniendo los procesos creativos, de distribución y participación cultural. Estas herramientas deben ser integradas de manera ética, asegurando que potencien la experiencia artística sin comprometer su autenticidad.

2.

La colaboración público-privada es clave para la sostenibilidad del sector:

Modelos innovadores como los incentivos fiscales a la demanda y la tecnología en las artes, el mecenazgo y los fondos de garantías recíprocas son esenciales para suplir la tendencia a la disminución de presupuestos culturales públicos. Las alianzas internacionales, como las promovidas por organizaciones del sector Ópera Latinoamérica, Ópera Europa y Ópera América, en colaboración con organismos internacionales como BID y CAF, son ejemplos exitosos que pueden ser adaptados al contexto latinoamericano.

3.

Las redes culturales deben fortalecerse con estrategias regionales:

la cooperación entre teatros de América Latina y Europa es un modelo prometedor para potenciar la circulación de obras y artistas. Sin embargo, estas redes requieren de marcos regulatorios y logísticos adaptados a las realidades locales, como acuerdos arancelarios flexibles y plataformas de intercambio tecnológico.

4.

La igualdad de género, la inclusión y la sustentabilidad deben ser ejes transversales en la ópera:

La creación y diversificación de instancias dedicadas a pensar estos temas desde las artes refleja el compromiso del sector por avanzar hacia una representación más equitativa y contribuir a la formación de ciudadanía propicia para el siglo XXI. Este esfuerzo no solo debe enfocarse en los escenarios, sino también en la gestión y toma de decisiones dentro de las instituciones culturales.

5.

El desarrollo de audiencias diversificadas es una prioridad:

La formación de públicos nuevos debe ser un objetivo estratégico para los teatros. Esto incluye la integración de programas educativos, mediación cultural y producciones adaptadas a las preferencias de audiencias más jóvenes y diversas, sin descuidar a los públicos tradicionales.

6.

La sostenibilidad debe ser un pilar estructural de las instituciones culturales:

La incorporación de estándares ESG (gobernanza ambiental, social y corporativa) y la transición hacia prácticas sostenibles son cada vez más exigidas por financiadores y públicos. Desde el uso de materiales reciclados en la producción hasta la reducción del impacto ambiental en giras y transporte, estas acciones son fundamentales para garantizar la viabilidad del sector a largo plazo.

7.

La importancia de la innovación artística en contextos de crisis:

La pandemia demostró cómo la creatividad puede reinventar formatos tradicionales, desde óperas inmersivas hasta la hibridación de géneros y formatos. Este aprendizaje debe consolidarse para enfrentar futuras crisis, como la ecológica, adaptándose a las dinámicas sociales y tecnológicas emergentes.

8.

La diplomacia cultural como herramienta para el desarrollo regional:

iniciativas como las de CAF y el BID subrayan el potencial de la cultura para construir puentes entre los sectores público y privado. La ópera y las artes escénicas deben posicionarse en la región como motores de cohesión social y desarrollo económico.

9.

La formación y capacitación del sector cultural son esenciales:

Desde habilidades tecnológicas hasta la gestión sostenible de recursos, el desarrollo de competencias dentro de las instituciones culturales será clave para afrontar los desafíos del siglo XXI.

10.

El liderazgo adaptativo es crucial en tiempos de cambio:

Las instituciones culturales deben adoptar modelos de liderazgo más horizontales y colaborativos, que sitúen a las personas en el centro. Este enfoque permitirá mayor flexibilidad y creatividad para enfrentar contextos de incertidumbre.

4 ●

Modos de articulación y circulación

Paneles principales que abordaron esta temática:

1. Ejemplos y modelos hacia una articulación sostenible. Ecosistema de circulación: Festivales, teatros, compañías, ideas y territorios. Redes nacionales de teatros: Chile, Colombia, Uruguay, España y Brasil.

Contexto y diagnóstico

"Colaborar no es firmar convenios, sino buscar soluciones en conjunto" (Expositor Panel Redes nacionales de teatros: Chile, Colombia, Uruguay, España y Brasil).

La articulación y circulación en las artes escénicas y la cultura son procesos fundamentales para el desarrollo sostenible de las industrias culturales y creativas, ya que conectan a diversos actores, recursos y públicos dentro de un ecosistema cultural dinámico. Desde el modelo de la cadena de valor en las industrias culturales, propuesto por la UNESCO², se destacan etapas clave como la creación, producción, distribución y consumo, las cuales permiten comprender cómo las artes escénicas se integran y generan valor en cada fase. Este enfoque enfatiza la importancia de fortalecer los vínculos entre creadores, productores y distribuidores, así como de fomentar plataformas que faciliten la movilidad de artistas, obras y audiencias.

En este contexto, el fortalecimiento de redes de colaboración no solo amplía las oportunidades de circulación y acceso, sino que también promueve modelos de gestión más sostenibles. La articulación entre teatros, compañías, festivales y organismos internacionales resulta clave para diversificar fuentes de financiamiento y generar estrategias de largo plazo que contribuyan a la resiliencia del sector, alineándose con los objetivos de desarrollo sostenible.

² UNESCO (2009). UNESCO framework for cultural statistics. https://uis.unesco.org/sites/default/files/documents/unesco-framework-for-cultural-statistics-2009-en_0.pdf

Para abordar este tema, la Conferencia estructuró la discusión en torno a tres ejes fundamentales. El primero fue la sostenibilidad y el acceso a recursos, en el que se destacó la importancia de las redes y la articulación entre instituciones culturales, así como con el sector privado más tradicional. El segundo eje se centró en el fortalecimiento de ecosistemas locales y regionales de circulación, donde la colaboración entre ferias, mercados y encuentros desempeña un papel clave en su activación. Finalmente, el tercer eje abordó el rol de las redes en la generación de sinergias entre los teatros, permitiendo articular esfuerzos individuales y potenciar su impacto colectivo.

En cuanto a la sostenibilidad, un diagnóstico compartido por los expositores y respaldado por la literatura es la tendencia global a la reducción del financiamiento público directo a la cultura y las artes³. Esta situación responde a diversas crisis globales que han afectado las economías en los últimos años, incluyendo la pandemia, la guerra en Ucrania y las crisis migratorias, entre otras. Tanto los *policy makers* chilenos, como representantes de organismos internacionales y directores de teatros latinoamericanos y europeos, coincidieron en que esta tendencia representa un desafío para los mecanismos de fomento a la articulación y circulación artística. Durante la Conferencia, se constató que esta problemática no solo afecta a Latinoamérica y el Caribe, sino también a algunos de los teatros más antiguos y prestigiosos de ciudades como París, Madrid, Londres y Milán. Un ejemplo claro de esta realidad es la Ópera de París, que, con más de un siglo de existencia, pasó de recibir financiamiento público completo a depender de subsidios estatales que hoy cubren solo el 40% de su presupuesto⁴.

A la disminución de recursos disponibles se sumó la pandemia de COVID-19, que no solo impactó el financiamiento, sino que también transformó los modos tradicionales de circulación y acceso a la cultura.

³ OECD. (2022). The Culture Fix: Creative People, Places and Industries.
<https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/29f05369-en.pdf?accname=guest&checksum=56A46609BCB061492BCFE2E38899BAEF>

⁴ Keynote: Las relaciones internacionales y la diplomacia cultural en los teatros - Jean Yves Kaced, Director de Relaciones internacionales de la Ópera de París (Francia)



Foto por:
Franco Davico

Los sectores más afectados fueron las artes escénicas, la música y aquellos con un fuerte componente de presencialidad⁵. No obstante, la resiliencia del sector cultural y creativo permitió la adaptación de las artes escénicas clásicas a nuevos formatos, impulsando el auge del *streaming*, las plataformas digitales y los festivales en línea de alto estándar para mantener la conexión con las audiencias. Así, un desafío se convirtió en una oportunidad.

Tal como señalaron algunos panelistas, garantizar el derecho a la cultura y ampliar el acceso a los bienes culturales en este contexto fue una prioridad. Ejemplos destacados incluyen el *Teatro Digital* del Teatro Mayor Julio Mario Santo Domingo en Bogotá⁶ o iniciativas itinerantes con anclaje territorial, como el proyecto *Les Arts Volants* del Palau de les Arts Reina Sofía⁷ en Valencia. Estas estrategias permitieron llegar a nuevas audiencias que antes estaban al margen de estos espacios culturales, aunque también implican un desgaste de equipos e inversiones difíciles de sostener en el tiempo.

En este escenario, la búsqueda de financiamiento —y, por ende, la articulación con el mundo privado— se ha vuelto fundamental. Las alianzas público-privadas han emergido como una estrategia incipiente en la región, aunque aún enfrentan el desafío de demostrar el impacto y valor de la cultura para atraer inversión privada. Un ejemplo interesante es el Teatro Metropolitano de Medellín⁸ que ha buscado fidelizar a su red de socios respondiendo a problemas del sector privado a través del arte: *"Le preguntamos a las empresas si tienen algún problema que resolver y los ayudamos, ya que las artes son un lenguaje que todo el mundo comprende"* (Expositora en panel: *Ejemplos y modelos hacia una articulación sostenible*). Impulsadas por organismos internacionales como el BID, las organizaciones han encontrado en el apoyo de socios y, en menor medida, la filantropía, nuevas fórmulas de sostenibilidad. Respecto a la activación de ecosistemas culturales, los festivales desempeñan un papel crucial, ya que facilitan el encuentro entre programadores, artistas y audiencias diversas en un contexto con un fuerte componente local. Sin embargo, también enfrentan desafíos de sostenibilidad, lo que hace que la colaboración y la articulación sean esenciales para su continuidad. Durante la Conferencia, se destacó cómo los festivales no sólo dinamizan la circulación artística, sino que también amplían su impacto a través de iniciativas de mediación y formación de audiencias y creadores. Ejemplos en esta línea incluyen el Lab Escénico de Teatro a Mil⁹ y el Programa Educativo de Puerto de Ideas¹⁰, ambos enfocados en fortalecer capacidades a nivel territorial.

⁵ Ibid (2022)

⁶ Ver el caso: <https://www.teatromayor.org/es/teatro-digital/que-es-teatro-digital>

⁷ Palau de les Arts Reina Sofía. (s.f.). Página oficial. <https://www.lesarts.com/>

⁸ Teatro Metropolitano de Medellín. (s.f.). Sitio oficial. <https://www.teatrometropolitano.com/>

⁹ Fundación Teatro a Mil. (s.f.). Sitio oficial. <https://www.teatroamil.cl/>

¹⁰ Fundación Puerto de Ideas. (s.f.). Sitio oficial. <https://puertodeideas.cl/>

Otro modelo relevante para la activación de ecosistemas de circulación es el de las coproducciones. Teatros, compañías y festivales que buscan expandir la proyección internacional de sus obras han recurrido a este formato, basado en la colaboración y el reparto de costos entre distintas organizaciones. Sin embargo, estos acuerdos enfrentan desafíos logísticos y financieros, especialmente en la circulación de obras en el extranjero. Como señaló un expositor en el panel Ecosistema de circulación: *Festivales, teatros, compañías, ideas y territorios: "El transporte de obras dentro de Europa es una hostilidad"*, lo que evidencia la necesidad de promover estrategias colaborativas innovadoras como residencias cruzadas y laboratorios interdisciplinarios.

Las coproducciones internacionales también plantean retos creativos. La necesidad de adaptarse a múltiples contextos a veces restringe la libertad artística, ya que las obras deben cumplir con criterios que favorezcan su exportación. Un caso ilustrativo es la adaptación operística de *La Vorágine*, fruto de la colaboración entre el Teatro Amazonas de Brasil y el Teatro Mayor JMSD de Colombia, que permitió presentar la obra en dos idiomas distintos, vinculados por una misma temática: la explotación de la Amazonía.

En otros casos, las coproducciones locales han logrado activar redes de circulación más amplias. Por ejemplo, la obra *Patagonia*, coproducida por el Teatro BíoBío¹¹ y el Teatro del Lago¹², ha logrado presentaciones tanto en Chile como en el extranjero, incluyendo escenarios prestigiosos como el Teatro Nacional Cervantes¹³ y Teatro de la Zarzuela¹⁴. Estos ejemplos evidencian cómo la articulación entre territorios y la generación de alianzas estratégicas pueden potenciar la circulación artística, fortalecer el ecosistema cultural y ampliar el acceso del público a las artes escénicas.

Finalmente, las redes nacionales de teatros desempeñan un papel fundamental en el fortalecimiento de la circulación artística, la articulación del sector y la optimización de recursos en beneficio del ecosistema cultural. Estas redes actúan como puentes entre instituciones, facilitando el intercambio de conocimientos, experiencias y herramientas de gestión. Durante la Conferencia, se destacó cómo redes nacionales, como las de Chile, Colombia, Uruguay, España y Brasil, han sido clave para enfrentar desafíos comunes, desde la escasez de financiamiento hasta la necesidad de ampliar y diversificar las audiencias.

¹¹ Teatro BíoBío. (s.f.). Sitio oficial. <https://teatrobiobio.cl/>

¹² Teatro del Lago. (s.f.). Sitio oficial. <https://teatrodellago.cl/>

¹³ Teatro Nacional Cervantes. (s.f.). Patagonia. <https://www.teatrocervantes.gob.ar/obra/patagonia>

¹⁴ Teatro de la Zarzuela. (s.f.). Sitio oficial. <https://teatrodelazarzuela.mcu.es/es/>

En este contexto, Ópera Latinoamérica (OLA), organizadora del evento, se consolida como una de las redes más importantes para el desarrollo de la ópera y las artes escénicas en Iberoamérica. Su labor en la creación de redes de trabajo y su visión de posicionar la ópera latinoamericana en el ámbito global refuerzan la importancia de la colaboración como eje central para el crecimiento del sector. A nivel internacional, redes como Ópera América¹⁵ y Ópera Europa¹⁶ han demostrado el valor del trabajo colaborativo en la consolidación de comunidades que responden a necesidades regionales específicas y se consolidan como referentes de buenas prácticas. Una oportunidad en esta línea que se identificó en la Conferencia es el corredor bioceánico, que permitirá establecer una red de trabajo entre los teatros de la asociación ubicados en la ruta del corredor Atlántico-Pacífico.

Ahora bien, uno de los principales desafíos identificados es la sostenibilidad de estas redes a lo largo del tiempo y su capacidad de adaptación a los constantes cambios en los entornos culturales y económicos. Esto subraya la importancia de consolidar alianzas estratégicas y fomentar un liderazgo adaptativo en su gestión.

Desafíos Principales

"Para encantar a los privados, no se debe pedir recursos, sino ofrecer proyectos que contribuyan al desarrollo socio-cultural." (Expositor en Panel: Ejemplos y modelos hacia una articulación sostenible)

Dado este contexto, a continuación se conceptualizan los siguientes desafíos:

1.

Financiamiento:

El acceso limitado a recursos económicos sigue siendo el mayor desafío para la circulación artística en la región. La pandemia no sólo agravó las restricciones presupuestarias, sino que también evidenció la necesidad de articular estrategias conjuntas que optimicen los recursos existentes. El alto costo del transporte, las distancias geográficas y la falta de acuerdos arancelarios adaptados dificultan la movilidad de producciones y la integración de redes culturales¹⁷

¹⁵ OPERA América. (s.f.). Sitio oficial. <https://www.operaamerica.org/>

¹⁶ Opera Europa. (s.f.). Sitio oficial. <https://opera-europa.org/es>

¹⁷ Panel/Networking: Redes nacionales de teatros: Chile, Colombia, Uruguay, España y Brasil*

2.

Sostenibilidad de los vínculos en el tiempo:

Un desafío relevante es generar modelos de articulación y circulación que sean sostenibles en el tiempo. Por los desafíos cotidianos que enfrentan los espacios culturales y teatros para sobrevivir, la cooperación puede quedar en segundo plano.

3.

Acceso a datos e información:

Es clave acceder a datos e información que permitan dar cuenta del valor e impacto del sector cultural, así como tomar decisiones estratégicas basadas en evidencia. Muchas veces las organizaciones deben tomar decisiones sin tener el respaldo de información suficiente.

4.

Infraestructura desigual:

Por otra parte, la desigualdad en infraestructura y tecnología limita la capacidad de innovar y democratizar el acceso a las artes. Mientras países como Finlandia exploran herramientas como la realidad virtual para atraer nuevos públicos, gran parte de Latinoamérica carece de las condiciones básicas para implementarlas¹⁸.

5.

Diversidad de audiencias:

Además de los desafíos financieros y tecnológicos, la fragmentación social y cultural representa un obstáculo significativo. Las producciones artísticas deben adaptarse no solo a las expectativas de públicos tradicionales, sino también a las de audiencias más jóvenes y diversas. Esto requiere un cambio de enfoque hacia estrategias de mediación y educación artística que fomenten el interés por las artes escénicas desde edades tempranas.

¹⁸ Panel: Creación, producción y distribución. Optimizando tecnología: cuál es el lugar de la tecnología y la creatividad (IA, XR, VR, video games)

Aprendizajes y recomendaciones

"La gestión cultural debe evolucionar hacia modelos más lentos, locales y colaborativos" (Expositor en Panel: Ejemplos y modelos hacia una articulación sostenible)

1.

Diseño de políticas que fomenten modelos de financiamientos mixto:

Diseñar políticas culturales que integren modelos de financiamiento mixto y prioricen la medición del retorno de inversión social. Esto incluye leyes de mecenazgo y beneficios tributarios, como los aplicados en Francia, que han demostrado su eficacia en la financiación de grandes instituciones culturales. Existen mecanismos de financiamiento en otros sectores que han demostrado su eficiencia y deberían ser estudiadas por teatros y *policy makers* del sector. Existen beneficios fiscales que facilitan el acceso a recursos privados, destacando como ejemplo el crecimiento y auge del cine latinoamericano¹⁹.

2.

Promover la cooperación regional e internacional:

Este es un punto clave para fortalecer la sostenibilidad de las redes culturales. Los esfuerzos colaborativos entre teatros como las coproducciones entre América Latina y Europa evidencian el potencial de optimización de recursos e impacto cultural de este modo de circulación.

3.

Hablar en el lenguaje del sector privado tradicional:

Para generar vinculaciones que aporten sostenibilidad y financiamiento a los teatros, a través de colaboraciones con el sector privado, es importante hablar también en su lenguaje. Dar cuenta del impacto de la cultura en dimensiones sociales o económicas facilita estas vinculaciones.

¹⁹ Una iniciativa que fue destacada en la Conferencia OLA fueron los Fondos de Garantías Recíprocas, utilizados por la industria cinematográfica colombiana para financiar inicialmente los costos de creación de las producciones encargadas por grandes estudios o empresas de streaming. Esto permite a las productoras locales comenzar a rodar sin endeudarse y/o necesitar vender la propiedad intelectual de sus obras para iniciar su producción, pudiendo devolver estos costos al Estado tras recibir el pago por producto completo.

4.

Promover la medición y el desarrollo de indicadores:

Durante la Conferencia OLA se enfatizó la necesidad de desarrollar indicadores claros que demuestren el impacto social y económico del sector cultural, fortaleciendo su narrativa ante posibles inversores, pues solo así será posible enfrentar los desafíos estructurales y construir redes culturales más resilientes, sostenibles y alineadas con los contextos locales e internacionales. Del mismo modo, la experiencia de programas sociales fundados en la teoría de cambio, generando datos y evidencia para medir su efectividad desde su diseño es un enfoque recomendado para programas sociales y educativos emergentes en el sector²⁰.

²⁰ Panel: Ejemplos y modelos hacia una articulación sostenible



Generando mediciones e integrando los intereses de los *stakeholders*: El caso de “Sinfonía por el Perú”

Sinfonía por el Perú²¹ es una organización sin fines de lucro fundada en 2011 por el tenor Juan Diego Flórez que busca transformar la vida de niños, niñas y adolescentes mediante la enseñanza de la música. Este programa opera a través de núcleos y módulos distribuidos en diversas regiones del Perú, proporcionando acceso a la formación musical como herramienta para el desarrollo personal y social.

El modelo de Sinfonía por el Perú se destaca por su enfoque innovador de gestión basada en evidencia y alianzas estratégicas. A través de evaluaciones de impacto periódicas desde 2014, el programa evidencia mejoras en la autoestima y empatía de sus beneficiarios, disminución en conductas de riesgo como el consumo de sustancias y reducción del embarazo adolescente. Además, la gestión financiera eficiente y el monitoreo constante de resultados han permitido priorizar recursos en ecosistemas complejos y asegurar la sostenibilidad del programa.

Llevando a datos el impacto en el rendimiento escolar y comportamientos agresivos de sus miles de beneficiarios, Sinfonía por el Perú genera confianza entre sectores públicos y privados mediante la integración de empresas y familias en sus procesos, generando instancias de encuentro entre familias beneficiarias y financistas. Con esto, la organización muestra una manera en que las artes operan como motor de transformación social y desarrollo sostenible.

²¹ Sinfonía por el Perú. (s.f.). Sitio oficial. <https://sinfoniaporelperu.org/>



! Foto tomada de:
Teatro metropolitano JGG de Medellín

Colaboración público-privada sostenible:

El caso del Teatro Metropolitano José Gutiérrez Gómez de Medellín

Fundado en 1987 al alero de la ONG Asociación Medellín Cultural, el Teatro Metropolitano JGG de Medellín²² presenta una cartelera musical y de artes escénicas que integra lo clásico y sinfónico con presentaciones populares contemporáneas. Con un 95% de su financiamiento proveniente de distintos tipos de ingresos de privados, la gestión de este teatro privado destaca por mecanismos innovadores en su modelo económico. Su filosofía es no pedir recursos, sino ofrecer proyectos de inversión.

Para ello, el Teatro consulta a sus aliados estratégicos por problemas que deban resolver dentro de sus organizaciones. Luego, para atender a sus demandas, el Teatro Metropolitano pone las herramientas comunicativas y pedagógicas de las artes a disposición de las empresas, organizando talleres, intervenciones o hasta festivales enlazados a necesidades de mitigación de impacto o campañas comunicacionales internas o externas de las empresas.

Además, el Teatro conecta a sus socios entre sí, presentando y recomendando a sus aliados para contribuir a resolver problemas que exceden a su propia experticia. Con esto, aporta a generar lazos entre públicos y privados, no necesariamente unidos por la ópera, sino que comprometidos por la cultura y educación en la ciudad de Medellín.

Con esto, cultivan una relación de confianza con organizaciones privadas y donantes, basada en levantar proyectos en lenguajes que estas comprenden, aunque puedan provenir de sectores ajenos a su negocio. Esto ha impactado en asegurar la sostenibilidad del Teatro y comprometer a las empresas a contribuir al desarrollo socio-cultural de la ciudad.

²² Teatro Metropolitano de Medellín. (s.f.). Sitio oficial. <https://www.teatrometropolitano.com/>

5.

Creatividad y digitalización

Paneles principales que abordaron esta temática:

1. Creación, producción y distribución. Optimizando tecnología: cuál es el lugar de la tecnología y la creatividad (IA , XR, VR, video games)
2. Nuevos mercados para las artes escénicas (Asia, Medio Oriente, Oceanía)
3. Ecosistema de circulación: Festivales, teatros, compañías, ideas y territorios. Teatros y producción de última milla: Cómo optimizar una cadena de valor local. Taller: Creatividad digital y comunicación en acción.

Contexto y diagnóstico

“La ópera es una excelente plataforma para desarrollar nuevas tecnologías, siempre lo ha sido y creo que continuará siéndolo en el futuro” (Expositora en panel: Teatros y producción de última milla)

La digitalización acelerada de los últimos años ha transformado profundamente la producción artística y cultural a nivel global. Los más recientes cambios tecnológicos han redefinido la creación, distribución y participación cultural²³, fenómeno que se profundizó exponencialmente producto de la pandemia²⁴. En el marco de esta transformación, las artes escénicas clásicas han experimentado una profunda evolución. Durante y posterior a la pandemia, la adopción de tecnologías digitales, como realidad virtual (VR), realidad aumentada (AR) y plataformas de streaming, permitió a muchas instituciones culturales asegurar la continuidad operativa y alcanzar nuevas audiencias. Sin embargo, este avance también puso en evidencia desigualdades estructurales en infraestructura, capacidades técnicas y accesibilidad, especialmente en América Latina.

²³ UNCTAD (2018) “Creative economy has new impetus in digital world” <https://unctad.org/news/creative-economy-has-new-impetus-digital-world>.

²⁴ BID (2020), La pandemia pone a prueba a la economía creativa Ideas y recomendaciones de una red de expertos. publications.iadb.org/publications/spanish/document/La-pandemia-pone-a-prueba-a-la-economia-creativa-Ideas-y-recomendaciones-de-una-red-de-expertos.pdf

En los paneles de la Conferencia se destacó que la brecha digital afecta especialmente a instituciones pequeñas o emergentes en la región²⁵. A pesar de ello, se subrayó que muchas de las barreras percibidas en torno a la adopción de tecnologías innovadoras responden a prejuicios y brechas de conocimiento en relación a las nuevas tecnologías. Las experiencias compartidas por los panelistas sugieren que, con una gestión adecuada, las herramientas digitales pueden democratizar el acceso y ampliar las oportunidades para conectar con públicos diversos.

A su vez, la adaptación de modelos de negocio tradicionales a un entorno digital plantea tensiones significativas: las instituciones culturales deben explorar estrategias sostenibles que combinan ingresos digitales con métodos tradicionales, al tiempo que desarrollan capacidades internas para gestionar plataformas tecnológicas. Este reto es particularmente crítico en regiones donde el financiamiento público para la cultura es limitado y la inversión privada sigue siendo incipiente.

Por último, el impacto de la digitalización también se refleja en la transformación conceptual de la creación artística. Las herramientas tecnológicas han permitido explorar nuevas posibilidades creativas, desde producciones inmersivas y colaborativas hasta formatos interactivos que involucran a las audiencias de manera innovadora²⁶. En ese sentido, este avance también plantea preguntas sobre cómo se preservará el lenguaje artístico tradicional, como la ópera, y cómo se integrarán las audiencias en un mundo cada vez más digitalizado en el ámbito artístico.

La 17ª Conferencia OLA destacó que la creatividad y los procesos de digitalización, cuando se gestionan de manera inclusiva y sostenible, son fundamentales para fortalecer el sector cultural en América Latina. Mediante una planificación integral, las instituciones no solo pueden superar los desafíos actuales, sino también asegurar que las artes escénicas continúen desempeñando un papel transformador en la sociedad, aprovechando las nuevas tecnologías como herramienta. A continuación se presentan los principales desafíos que enfrenta el sector para adaptarse a las demandas de una sociedad cambiante y diversa, según lo destacado en los paneles.

²⁵ Panel: Creación, producción y distribución. Optimizando tecnología: cuál es el lugar de la tecnología y la creatividad (IA, XR, VR, video games)

²⁶ Panel: Creación, producción y distribución. Optimizando tecnología: cuál es el lugar de la tecnología y la creatividad (IA, XR, VR, video games)

Desafíos principales

“Hoy en día la sostenibilidad se produce en la medida en la que existen vínculos para incorporarse al ecosistema y un trabajo con las comunidades”. (Panelista en Teatros y producción de última milla: Cómo optimizar una cadena de valor local)

1.

Tradición e Innovación-diversificación de la programación cultural:

Las instituciones culturales enfrentan el desafío de equilibrar su programación entre obras clásicas y creaciones contemporáneas, lo que implica la necesidad de innovar a la vez que se preserva el patrimonio y el repertorio tradicional. Además, resulta fundamental incorporar narrativas que reflejen identidades locales²⁷ y dialoguen con contextos globales para captar la atención de audiencias diversas y en constante cambio.

2.

Creación para nuevas audiencias:

Conectar con públicos jóvenes y segmentos interesados en contenidos innovadores es una prioridad para las instituciones. En este contexto, modernizar obras clásicas y crear nuevas producciones que aborden temáticas contemporáneas, como la diversidad, el cambio climático y las identidades emergentes, se presenta como un desafío clave.

3.

Inclusión digital:

Aunque las herramientas digitales ofrecen oportunidades para democratizar el acceso a las artes escénicas, también han exacerbado desigualdades estructurales. Instituciones culturales en América Latina enfrentan barreras relacionadas con infraestructura insuficiente, falta de capacitación y limitaciones económicas, lo que restringe el uso efectivo de estas tecnologías.

²⁷ Planteado en Panel: “Ecosistema de circulación: Festivales, teatros, compañías, ideas y territorios” y Panel: “Teatros y producción de última milla: Cómo optimizar una cadena de valor local”

Aprendizajes y recomendaciones

“Las programaciones diversas permiten impactar y llegar a comunidades antes alejadas del teatro. Aunque sea por el impacto de la arquitectura interior con que nunca habían interactuado y no por las obras en sí, con algo se quedan” (Expositora en Panel: Teatros y producción de última milla).

1.

Innovación programática y creación relevante:

Diseñar programaciones que combinen obras clásicas reinterpretadas y creaciones contemporáneas alineadas con temáticas actuales y locales permitirá atraer audiencias nuevas mientras se fortalece el impacto cultural de las instituciones. Un ejemplo de este tipo de innovación es la ópera inmersiva presentada por Dumbworld en Irlanda²⁸, que mostró cómo las herramientas digitales pueden ampliar las fronteras creativas y atraer públicos que anteriormente no tenían acceso a la ópera. Además, incorporar proyectos que aborden problemáticas sociales y ambientales, como las experiencias de XR Stage en Finlandia y Chile²⁹ puede generar propuestas artísticas más inclusivas y con mayor resonancia.

2.

Fortalecimiento de capacidades digitales y acceso inclusivo:

Es esencial invertir en infraestructura tecnológica accesible y desarrollar programas de capacitación para artistas, gestores culturales y comunidades. Estas acciones permitirán un uso ético y efectivo de herramientas digitales, asegurando que las innovaciones reduzcan las barreras para sectores vulnerables y promuevan una inclusión digital real en la región. Como señaló un expositor durante la Conferencia, “hoy en día la sostenibilidad se produce en la medida en que existen vínculos para incorporarse al ecosistema y un trabajo con las comunidades”. La digitalización debe ser vista como una herramienta que conecta a las instituciones con sus públicos y les permite prosperar en un entorno cambiante.

²⁸ Dumbworld. (s.f.). Sitio oficial. <https://dumbworld.co.uk/https://dumbworld.co.uk/>

²⁹ XR Stage es una plataforma de visualización inmersiva que utiliza tecnologías desarrolladas en la industria del videojuego para generar clones virtuales de los teatros, facilitando procesos de diseño y montaje de obras. Esta tecnología fue desarrollada originalmente por la Ópera Nacional de Finlandia, pero ha sido aplicado en múltiples teatros chilenos: Ópera Nacional de Finlandia. (s.f.). XR Stage: Tecnología de simulación virtual de escenarios. <https://www.operala.org/en/xr-stage-tecnologia-simulacion-virtual-escenarios/#:~:text=Immersive%20design%20and%20planning,it%20in%20its%20final%20version>

3.

Colaboración estratégica y redes culturales:

Fomentar la creación y consolidación de redes nacionales e internacionales que promuevan el intercambio de recursos, conocimientos y buenas prácticas es clave para superar barreras estructurales. Estas redes pueden aumentar la visibilidad de producciones regionales, facilitar la cocreación de contenidos que resalten tanto las identidades locales como los valores universales y fortalecer la sostenibilidad económica del sector. A través de una planificación integral y colaborativa, las instituciones pueden maximizar las oportunidades que ofrece la digitalización, mientras se preserva la autenticidad y el impacto transformador de las artes.



DUMBWORLD PRESENTS

Two Angels Play I Spy



ola | ÓPERA LATINOAMÉRICA

Imagen tomada de:
Dumbworld

Integrando la digitalización, el caso de Dumbworld³⁰:

Ópera interactiva en Irlanda

Dumbworld es una compañía creativa multidisciplinaria que trabaja en performance, digital, instalación y cine. Su enfoque innovador fusiona la ópera con el arte callejero y la tecnología digital, creando experiencias inmersivas que conectan con audiencias más amplias. Un ejemplo destacado es su obra "Two Angels Play I Spy", una street-art ópera que, en el marco de la Conferencia OLA se proyectó en el Mercado Urbano Tobalaba (MUT) durante el Festival Nóm en Chile³¹.

La compañía integra tecnologías digitales inmersivas y proyecciones en espacios públicos, permitiendo que el público interactúe con las historias de manera accesible y directa. Esta combinación de arte y tecnología no solo moderniza la ópera, sino que también la hace más inclusiva y relevante para las audiencias contemporáneas, al integrar experiencias sensoriales aptas para personas en distintos tipos de situaciones de discapacidad.

El impacto de estas innovaciones es significativo, ya que permite que personas que nunca han asistido a una ópera experimenten este arte en su vida cotidiana gracias a las posibilidades que abre el irrumpir en el espacio público. Al llevar la ópera a espacios públicos y utilizar plataformas digitales, Dumbworld rompe barreras tradicionales y fomenta la apreciación de las artes escénicas.

³⁰ Dumbworld. (s.f.). Sitio oficial. <https://dumbworld.co.uk/>

³¹ Festival Nómade. (s.f.). The Scorched Earth Trilogy – MUT. <https://festivalnom.cl/the-scorched-earth-trilogy-mut/>



Foto por:
Franco Davico

La realidad virtual como una nueva experiencia escénica: El caso de XR Stage de Finlandia

El **XR Stage**, desarrollado por la Ópera y Ballet Nacional de Finlandia³², es una innovadora plataforma de diseño virtual que transforma la producción escénica. Permite a los equipos artísticos crear gemelos digitales fotorrealistas de escenarios, optimizando la planificación y reduciendo la necesidad de maquetas físicas tradicionales. Su uso facilita la colaboración entre diseñadores, directores y técnicos, minimizando costos y errores en la producción.

Una de sus aplicaciones más destacadas fue en la producción de *Turandot*, donde la tecnología inmersiva permitió visualizar y ajustar elementos escenográficos antes del montaje físico. Además, XR Stage es una plataforma de código abierto, accesible para otras casas de ópera, promoviendo la colaboración global en el sector.

Más allá del diseño escénico, esta herramienta impulsa la sostenibilidad al disminuir la necesidad de desplazamientos y materiales físicos. Su capacidad de trabajo en tiempo real y de forma remota mejora la eficiencia operativa y garantiza la seguridad en la producción.

³² Finnish National Opera and Ballet. (s.f.). XR Stage. <https://oopperabaletti.fi/en/xr-stage/>

En 2022, XR Stage recibió la subvención **FEDORA Next Stage** de 60.000 euros en reconocimiento a su innovación en el ámbito de la ópera y el ballet, consolidándose como un referente en la integración de tecnología y artes escénicas.

En 2024 OLA, en colaboración con la FNOB y CRTIC, realizó un piloto en Chile con seis teatros nacionales gracias a un fondo de CORFO-"Factoría Creativa", capacitando a 12 técnicos en *Unreal engine* y generando gemelos digitales de seis salas (Teatro Municipal de Santiago, Teatro Municipal de Las Condes, Centro GAM, Teatro Regional del Maule, Teatro Biobío y Teatro del Lago). De ese modo, instaló capacidades tecnológicas en los teatros, fomentó la transformación digital a nivel organizacional y se afianzó como un proyecto de colaboración entre organizaciones públicas y privadas.

6.

Perspectivas para el futuro: **¿Cómo abordar el cambio desde las instituciones?**

Paneles principales que abordaron esta temática:

- **Keynote 1: IA y artes escénicas post pandemia y Conversación:**
El papel de las artes escénicas en la era de la civilización artificial.
- **Keynote: Inner Development Goals:**
Un nuevo liderazgo para la sostenibilidad
Panel 1: Adaptación y Liderazgo.

El futuro de la ópera se encuentra en un punto de inflexión, donde la integración de tecnologías emergentes y la evolución de los modelos de liderazgo son determinantes para su desarrollo. La adaptación a la era digital, la incorporación de nuevas tecnologías y la reestructuración de las formas de gestión están configurando un nuevo ecosistema operístico, donde la sostenibilidad y la innovación deben converger para garantizar la relevancia del sector en un contexto de cambio acelerado.

1.

Integración de tecnologías emergentes: un equilibrio entre tradición e innovación

La cultura es para los seres humanos, no para las máquinas (...) los espacios como los teatros o salas donde se representan las artes se convierten en condensadores específicos de la autenticidad humana, porque tienen que ver con ese elemento artesanal o de “pensar con las manos” que es fundamental para que el ser humano cobre conciencia de sí mismo»(Expositor en panel IA y artes escénicas post pandemia y Conversación: El papel de las artes escénicas en la era de la civilización artificial)

Aunque el escenario es variable, se espera que el futuro de la ópera y sus teatros esté profundamente influido por el avance de tecnologías disruptivas como la inteligencia artificial (IA), la realidad virtual (VR) y el aprendizaje automático. Estas tecnologías ya se han introducido en los teatros, permitiendo mejoras significativas en montaje de escenas sin tener que realizar inversiones demasiado costosas³³. Estas herramientas están transformando no solo cómo se producen y distribuyen las obras, sino también la relación de las instituciones culturales con sus públicos³⁴. Sin embargo, su adopción plantea desafíos éticos y creativos que requieren un enfoque cuidadoso para preservar la identidad artística de este género. Durante la Conferencia, emergieron diversas estrategias para apoyar la integración tecnológica efectiva que pueden servir de lineamiento para pensar el futuro.

Estrategias para una integración tecnológica efectiva:

Uso responsable de la IA:

Implementar marcos éticos para regular su aplicación en la composición musical, el diseño de escenarios virtuales y la gestión de audiencias, asegurando que complemente la creatividad humana sin reemplazarla.

Producciones inmersivas:

Explorar la incorporación de experiencias de realidad virtual y aumentada que amplíen la expresividad artística sin desnaturalizar la esencia de la ópera.

Optimización de recursos:

Aprovechar herramientas digitales para mejorar la eficiencia en la producción y reducir costos sin comprometer la calidad artística.

Capacitación en herramientas digitales:

Desarrollar programas de formación en el uso de software de producción, edición audiovisual y plataformas de difusión para que los artistas y gestores culturales puedan maximizar el potencial de estas tecnologías.

³³ Panel 1: Creación, producción y distribución. Optimizando tecnología: cuál es el lugar de la tecnología y la creatividad (IA, XR, VR, video games)

³⁴ Keynote 1: IA y artes escénicas post pandemia y Conversación: El papel de las artes escénicas en la era de la civilización artificial

Incentivos y políticas de apoyo:

Promover iniciativas gubernamentales y privadas que faciliten la adopción de nuevas tecnologías en los teatros de ópera, garantizando acceso equitativo a la digitalización.

2.

Modelos de liderazgo adaptativos y colaborativos

“El liderazgo en las artes debe parecerse más a una banda de jazz, donde todos interactúan e innovan de manera conjunta.” Expositor en Keynote: Inner Development Goals: Un nuevo liderazgo para la sostenibilidad)

Los modelos de liderazgo en el sector cultural están evolucionando hacia estructuras más horizontales y colaborativas. Como se discutió en la Conferencia, la gestión de los teatros debe alejarse del paradigma tradicional de la sinfónica y acercarse a la dinámica de una banda de jazz, donde la improvisación y la interacción colaborativa son clave para la innovación.

Principios para un liderazgo cultural sostenible:

Liderazgo colaborativo e inclusivo:

Fomentar un entorno donde equipos multidisciplinarios trabajen con autonomía y metodologías ágiles, impulsando un liderazgo que valore la diversidad, la creatividad y la participación activa para fortalecer la innovación colaborativa y el trabajo en equipo.

Desarrollo de habilidades adaptativas:

Invertir en la capacitación de líderes culturales en liderazgo resiliente y gestión del cambio, fortaleciendo su capacidad para enfrentar la incertidumbre.

Evaluación del impacto cultural:

Diseñar métricas que midan el valor social y económico de las producciones operísticas para mejorar la captación de recursos y la planificación estratégica.

Sostenibilidad y financiamiento mixto:

Diversificar fuentes de ingresos a través de alianzas público-privadas, *crowdfunding* cultural y monetización de plataformas digitales.

El sector operístico en América Latina enfrenta un escenario de profundos cambios, pero también de oportunidades únicas para la innovación, la expansión de públicos y la diversificación de sus modelos de gestión. El futuro de la ópera en la región no solo depende de la capacidad de adaptación de sus instituciones, sino también de su visión estratégica para posicionarse como un actor clave en el desarrollo cultural y social del siglo XXI. La ópera, lejos de ser un arte anclado en el pasado, se proyecta hacia el futuro como un espacio de experimentación, conexión y transformación.



Propuestas para un nuevo liderazgo en las artes: Los Objetivos de Desarrollo Interior

Los Objetivos de Desarrollo Interior (IDGs) son un marco de trabajo diseñado para complementar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU, enfatizando el crecimiento personal y el liderazgo consciente como herramientas clave para enfrentar los desafíos globales. Basado en cinco dimensiones — autoconocimiento, pensamiento crítico, relaciones auténticas, colaboración y acción transformadora — este modelo busca fortalecer las capacidades individuales y colectivas necesarias para una sociedad más resiliente y sostenible. Su enfoque se ha aplicado en diversos sectores, desde la educación hasta la gestión cultural.

En el contexto de la Conferencia, los IDGs destacaron como una importante innovación al replantear el liderazgo dentro de las instituciones culturales.

En lugar de modelos jerárquicos tradicionales, promueven una gestión más colaborativa, alineada con la creatividad y la adaptabilidad necesarias en el mundo artístico, mirada que fue percibida como útil para los teatros en el contexto desafiante que supone el futuro de la ópera.

El impacto potencial de los IDGs en la cultura podría ser significativo. Al fomentar el pensamiento crítico y la inteligencia emocional en gestores culturales y artistas, pueden fortalecer la capacidad del sector para innovar y responder a los cambios del entorno. Además, pueden contribuir a que las instituciones artísticas sean más sostenibles y conectadas con sus comunidades, promoviendo una mayor inclusión y diversidad en la creación y gestión cultural. Integrar este modelo en políticas culturales podría transformar en el futuro la manera en que se lideran las artes escénicas y otros sectores culturales.

ola | ÓPERA
LATINOAMÉRICA

CAF BANCO DE DESARROLLO
DE AMÉRICA LATINA
Y EL CARIBE