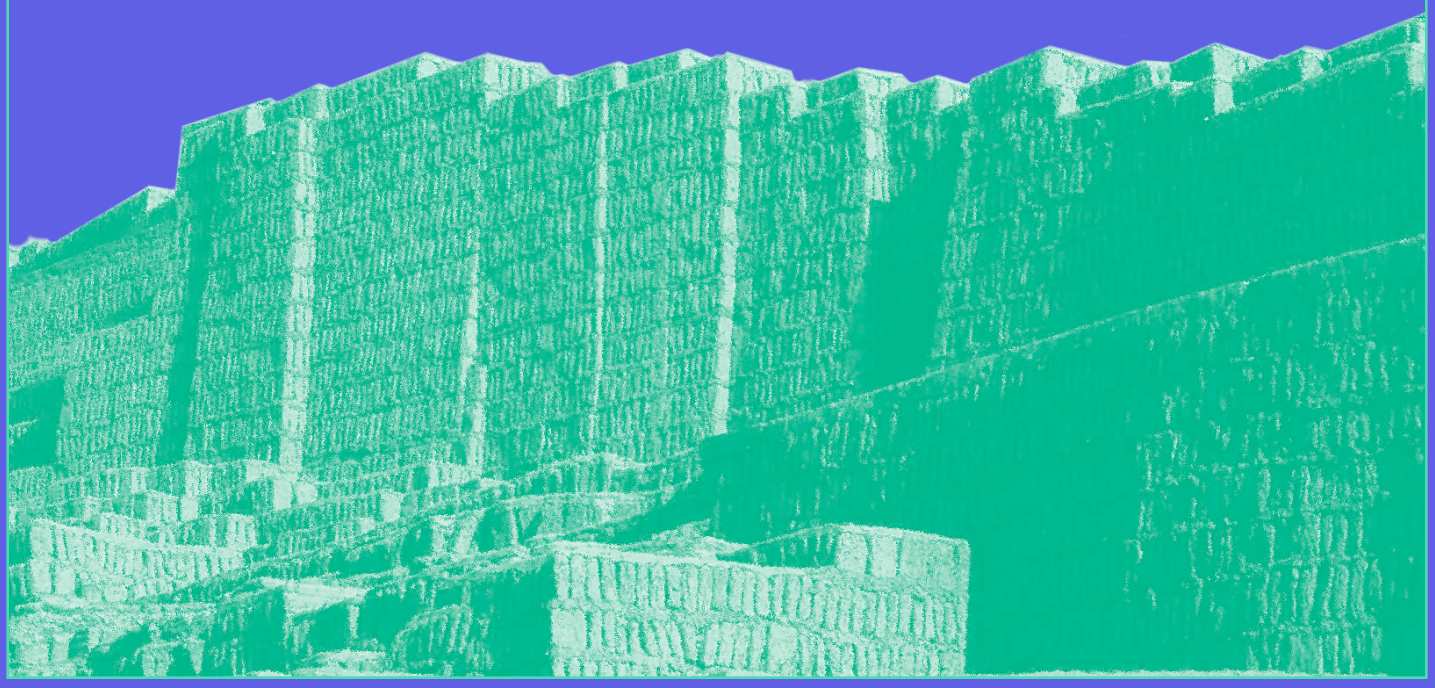
ola | ÓPERA LATINOAMÉRICA

MUNICIPALIDAD DE LIMA

19° CONFERENCIA ANUAL DE OLA, LIMA 2026:

Gobernanzas y liderazgos efectivos





Paulina Ricciardi y Carmen Gloria Larenas.

ÍNDICE

1. Introducción **4**

2. Cuatro puntos claves sobre el liderazgo **6**

2.1 El liderazgo desde la confianza con propósitos comunes **7**

2.2 Las capacidades humanas del liderazgo **9**

2. 3 Liderazgos democráticos, visiones colectivas **11**

2. 4 El cuidado propio como base para construir equipos sanos **12**

3. Gobernanzas **16**

4. Fundraising y nuevas estrategias de financiamiento **20**

5. Conclusiones **30**

6. Anexos **31**

1

Introducción

Ópera Latinoamérica (OLA) reúne a más de cuarenta teatros, festivales y organizaciones de las artes escénicas de Iberoamérica que comparten la convicción de que la colaboración es una herramienta fundamental para fortalecer el sector cultural. Desde hace casi dos décadas, la Conferencia Anual de OLA se constituye como el principal espacio de encuentro de esta red, promoviendo el intercambio de experiencias, la generación de alianzas y la reflexión sobre los desafíos que enfrentan las instituciones culturales en un contexto de transformación permanente.

La 19ª Conferencia Anual de Ópera Latinoamérica, realizada entre el 16 y el 19 de junio de 2026 en el Teatro Municipal de Lima y el Teatro Segura, reunió a representantes de 28 organizaciones miembro de la red, junto con especialistas internacionales de América, Europa y Asia. Participaron directivos, gestores culturales, académicos y profesionales de distintos ámbitos vinculados al desarrollo de las artes escénicas, representantes de organismos públicos y privados.

Entre las instituciones representadas estuvieron el Teatro Colón de Buenos Aires, el Teatro Municipal de Río de Janeiro, el Festival Amazonas de Ópera, el Teatro Municipal de Santiago, el Teatro Mayor Julio Mario Santo Domingo, el Teatro de la Zarzuela, el Auditorio de Tenerife, el Teatro Real, el Gran Teatro Nacional del Perú, Sinfonía por el Perú, el Teatro Municipal de Lima, el Teatro Solís de Montevideo y el Teatro Teresa Carreño. En total, la Conferencia contó con participantes de 19 países, sumando a la representación iberoamericana panelistas e invitados provenientes de Bélgica, Canadá, China, Estados Unidos, Inglaterra e Italia.

Bajo el título "Gobernanza y liderazgos efectivos", la conferencia puso el foco en una pregunta central para las organizaciones culturales de hoy: ¿cómo fortalecer las capacidades institucionales que permitan a los teatros ser sostenibles, relevantes y resilientes en un entorno cada vez más complejo?

Las conversaciones evidenciaron que los desafíos actuales ya no pueden abordarse únicamente desde la programación artística o la gestión cotidiana. El fortalecimiento de los liderazgos, la consolidación de los modelos de gobernanza capaces de acompañar los procesos de cambio y la diversificación de las fuentes de financiamiento emergieron como tres dimensiones estrechamente vinculadas para asegurar el desarrollo futuro de las instituciones culturales.

Este documento reúne los principales aprendizajes, reflexiones y recomendaciones compartidas por los panelistas de la conferencia. Su objetivo es ofrecer una herramienta de consulta que sintetice ideas, experiencias y buenas prácticas para las instituciones culturales en Iberoamérica y a nivel global.

Los contenidos se organizan en torno a tres ejes principales:

* Liderazgos con propósito
* Gobernanzas
* Fundraising y nuevas estrategias de financiamiento.



Foto familiar en el Teatro Municipal de Lima.

2

Cuatro puntos claves sobre el liderazgo



2.1

El liderazgo desde la confianza con propósitos comunes

En un contexto marcado por la incertidumbre, los cambios tecnológicos y la necesidad de diversificar las fuentes de financiamiento, la 19a Conferencia Anual de OLA puso de manifiesto que el principal desafío del liderazgo no es administrar mejor, sino conducir con sentido. A lo largo de las distintas conversaciones emergió una idea común: las organizaciones que logran proyectarse en el tiempo son aquellas que construyen sus decisiones sobre un propósito claro y compartido. Más que una declaración institucional, ese propósito actúa como una brújula que orienta las prioridades, fortalece la cohesión de los equipos y permite mantener el rumbo incluso frente a escenarios cambiantes.

La reflexión sobre el liderazgo comenzó con una pregunta tan simple como decisiva:

¿Cuál es el propósito de una organización cultural y qué lugar ocupa en la sociedad?

En su *keynote* Liderazgo y gobernanza en la organización de las artes de representación clásica, el economista y académico de la Universidad de Chile, Guillermo Larraín, sostuvo que el propósito institucional no puede quedar reducido a una declaración de principios, sino que **debe expresarse en las decisiones estratégicas de la organización.** Dos ámbitos resultan especialmente reveladores: **el presupuesto y la programación.** Es allí donde se hace visible aquello que una institución realmente prioriza y el impacto que busca generar. Es decir, donde el propósito cobra sentido.

Esta reflexión abrió una conversación más amplia sobre la capacidad de los teatros para mantenerse conectados con la sociedad. Más que preservar una identidad estática, el desafío consiste en revisar continuamente a quiénes están llegando las organizaciones, qué públicos permanecen al margen y qué nuevas voces pueden enriquecer la vida institucional. Como señaló Larraín, es necesario **mirar y leer a tu público**, comprendiendo que los contextos sociales cambian y que las instituciones culturales deben evolucionar junto con ellos.

Larraín también planteó que el propósito no es una declaración estática, sino un proceso continuo de construcción y revisión.

5 ítems propuestos por Guillermo Larraín para evaluar el propósito
Vigilar: reconocer cuándo el propósito vigente ha dejado de responder a la realidad.
Descubrir: incorporar nuevas personas, conocimientos y tecnologías que permitan redefinirlo.
Legitimar: generar las condiciones institucionales, normativas y sociales que le otorguen respaldo.
Demostrar: poner en práctica ese propósito y hacerlo visible.
Movilizar: convertirlo en acciones concretas capaces de convocar a otros.

CASO DE ESTUDIO

Uno de los teatros miembros de la red OLA que destaca por su propósito es el **Teatro Mayor Julio Mario Santo Domingo** en Bogotá Colombia:

> *Propiciar el diálogo entre lo mejor de la cultura del mundo y lo más sobresaliente de las culturas de Colombia.*

El origen de este propósito se remonta al año 2009, cuando aún se encontraba en construcción el Centro Cultural Julio Mario Santo Domingo. En ese contexto, la familia Santo Domingo —donante de la infraestructura a la ciudad de Bogotá— impulsó un estudio para formular recomendaciones sobre la sostenibilidad y el futuro modelo de operación del teatro. En este proceso participaron tanto representantes de la familia como de la Administración Distrital.

El estudio propuso un modelo de gestión público-privado que continúa vigente hasta hoy y definió tres grandes vocaciones para la institución: la **artística, la sectorial y la social.** A partir de esos lineamientos, y bajo el liderazgo de su director general, Ramiro Osorio, el teatro fue consolidando una **identidad propia.** Con el paso de los años, la programación artística fue dando forma, de manera natural, a una idea que terminó sintetizando el sentido de la institución: *promover el encuentro entre las expresiones culturales más relevantes del mundo y la creación artística colombiana.*

Un aspecto especialmente interesante de este caso es que el propósito institucional **no fue el resultado de un ejercicio formal de consultoría** ni de un proceso posterior de definición estratégica. Como explicó el equipo del teatro, la frase que hoy figura en su sitio web surgió como una expresión de la forma en que, de manera espontánea y colectiva, la organización fue comprendiendo y apropiándose de su razón de ser.

Después de dieciséis años de trayectoria, el propósito se ha mantenido vigente. No obstante, en el marco del actual proceso de planificación estratégica, el Teatro Mayor ha considerado oportuno revisarlo, no para modificar su esencia, sino para evaluar si continúa interpretando de manera adecuada el rol que la institución busca desempeñar frente a los nuevos desafíos del sector cultural.



2.2

Las capacidades humanas del liderazgo

En un contexto marcado por la transformación tecnológica y la creciente complejidad de las organizaciones, las capacidades humanas han adquirido un lugar central en la discusión sobre el liderazgo.

Entre ellas, destacó la **confianza como base del liderazgo,** junto con una dimensión cada vez más relevante: **la generosidad**. Aunque tradicionalmente esta cualidad no ha ocupado un lugar central en las teorías del liderazgo, los panelistas coincidieron en que hoy constituye una condición esencial para enfrentar desafíos complejos que ninguna institución puede abordar de manera aislada.

La idea de liderar ya no consiste únicamente en tomar decisiones o conducir equipos, sino también en crear las condiciones para la colaboración, compartir conocimientos, abrir espacios de participación y reconocer el aporte de otros. Desde esta perspectiva, la confianza deja de ser únicamente un valor relacional para convertirse en un activo estratégico que fortalece las alianzas, favorece el aprendizaje colectivo y amplía la capacidad de las organizaciones para adaptarse e innovar.

Esta mirada también abrió espacio para una reflexión menos habitual: la vulnerabilidad de quienes ejercen el liderazgo. Durante el panel *El rol de los líderes hoy*, moderado por Carmen Gloria Larenas, presidenta de OLA y directora general del Teatro Municipal de Santiago, se invitó a los panelistas a compartir cuáles eran sus principales miedos al momento de liderar. Más que buscar respuestas individuales, la conversación puso de relieve que el miedo forma parte del ejercicio del liderazgo y que reconocerlo no constituye una debilidad, sino una condición para conducir organizaciones en contextos de creciente incertidumbre.



Guillermo Larraín, Carmen Gloria Larenas, Cecilia Guzmán, Alejandra Claros Borda y Michael Bobbit.

Este concepto, ampliamente desarrollado en las teorías de liderazgo contemporáneas, se vincula con la valentía y con dinámicas humanas como el riesgo y la exposición emocional. La académica estadounidense Brené Brown, en su libro *Strong Ground*[1], sostiene que no existe valentía sin vulnerabilidad, definiéndola como "la emoción que experimentamos cuando nos sentimos inseguros, en riesgo y emocionalmente expuestos. En esos momentos tenemos dos opciones: protegernos y atrincherarnos, o bien reconocer lo que sentimos, aceptar la dificultad de la emoción y, aun así, elegir la valentía".

En ese sentido, Michael Bobbitt, presidente y CEO de Opera America, señaló que "el miedo es normal; la tarea del liderazgo es ir más allá del miedo", destacando que liderar no significa carecer de temores, sino desarrollar la capacidad de actuar a pesar de ellos. Por su parte, Alejandra Claros Borda, secretaria general de CAF – Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe, compartió experiencias personales sobre los desafíos que ha enfrentado a lo largo de su trayectoria profesional. Reconoció que, en diversas ocasiones, ha debido asumir posiciones de liderazgo en entornos complejos y con incertidumbre, sosteniéndose en la convicción de hacerse respetar por su trabajo, sus capacidades y su integridad como persona y como líder.

La relevancia que adquirieron conceptos como la confianza, la generosidad y la vulnerabilidad durante la conferencia dialoga con una discusión más amplia sobre el futuro del trabajo y el liderazgo. El estudio *New Economy Skills: Unlocking the Human Advantage*[2] sostiene que las capacidades humanas —como la empatía, la creatividad, el liderazgo y la colaboración— son precisamente las menos susceptibles de ser reemplazadas por la inteligencia artificial, ya que dependen de habilidades profundamente humanas. En este contexto, el liderazgo deja de definirse únicamente por la capacidad técnica o la autoridad formal y pasa a sustentarse en competencias relacionales que permiten construir confianza, movilizar equipos y adaptarse a escenarios complejos e inciertos.



Lars Ebert.

1. Brown, B (2025). *Strong Ground*. Random House, New York

2. World Economic Forum. (2025). *New Economy Skills: Unlocking the Human Advantage.* World Economic Forum. https://www.weforum.org/publications/new-economy-skills-unlocking-the-human-advantage/

2.3

Liderazgos democráticos, visiones compartidas

La conversación sobre *Modelos innovadores de liderazgo y curatoría* partió de una pregunta fundamental: ¿por qué sus organizaciones decidieron transformar sus formas de liderar y de desarrollar sus procesos curatoriales? Más que responder a una búsqueda de innovación por sí misma, las experiencias presentadas mostraron que estos cambios surgen de la necesidad de construir organizaciones más abiertas al diálogo, capaces de integrar distintas miradas y de fortalecer una visión compartida frente a los desafíos que enfrenta hoy el sector cultural.

Para Lars Ebert, secretario general de Culture Action Europe, **el liderazgo debe estar basado en una visión y un propósito colectivo.** Cuando asumió su rol en la organización en 2023, comenzó un proceso de diálogo interno con el equipo sobre los roles y la forma en que se quería trabajar de manera colaborativa. Desde su perspectiva, y en línea con la visión y los objetivos de la entidad, las organizaciones culturales deben ser profundamente democráticas, ya que de lo contrario no pueden ser auténticas ni creíbles en su defensa de la democracia cultural.

Tras un año de trabajo, la organización transformó su estructura e implementó un modelo de **liderazgo dual,** compartido con su colega Natalie Giorgadze: ella como directora general y él como secretario general. Todas las decisiones son tomadas de manera conjunta. Este proceso requiere tiempo y conversaciones constantes, pero se sostiene en una base fundamental: la confianza, como condición para construir liderazgos en los que las personas puedan creer y participar activamente.

En palabras de Ebert:

> *Esa participación es lo que genera sentido de pertenencia; el sentido de pertenencia genera confianza, y la confianza crea las condiciones para un liderazgo compartido.*

A su juicio, este enfoque no solo transformó la forma de trabajo del equipo, sino también la relación con el directorio y la manera en que la organización ejerce su misión.

En ese sentido, identificó cinco principios que sustentan este tipo de liderazgo: confianza, transparencia, responsabilidad, igualdad y equidad, destacando esta última como un elemento indispensable para construir organizaciones más participativas, legítimas y sostenibles.

Esta mirada también fue compartida por Andrea Caruso, quien relató que durante su gestión al frente del Theatro Municipal de São Paulo incorporó **comités integrados por diversos agentes del sector cultural** para participar en la construcción de la programación artística. El objetivo era ampliar las perspectivas desde las cuales se diseñaba la oferta cultural y abordar necesidades y/o problemáticas sociales, como la representación de las mujeres compositoras, el liderazgo racial y la diversidad de voces presentes en la institución. Como señaló, durante sus años liderando el teatro se incorporó el punto de vista de distintas personas, incluido el público, para construir programaciones más diversas, con repertorios capaces de representar una mayor pluralidad de experiencias y miradas.

2.4

El cuidado propio como base para construir equipos sanos

Otro de los aprendizajes compartidos durante la conferencia fue que **el liderazgo comienza por el cuidado de quien lidera.** Antes de conducir equipos o impulsar transformaciones, es necesario desarrollar la capacidad de observarse a uno mismo y reconocer el propio estado emocional.

En este sentido, Lucas Yepes, miembro del directorio del Teatro Metropolitano de Medellín y responsable de empresas COMFAMA, planteó la importancia de realizar un ejercicio de **autodiagnóstico** (ver lectura recomendada en la página 31). Señaló que, si bien suele ser más fácil mirar hacia afuera e identificar los problemas de los demás, el verdadero desafío es preguntarse:

* **¿Cómo estoy?**
* **¿Cómo estoy mirando el mundo?**

Recomendaciones de Lucas Yepes para la construcción de equipos de trabajo saludables
Crear equipos que disfruten de lo que hacen.
Identificar y potenciar las fortalezas de cada persona.
Creer en el otro y confiar en el equipo.
Respetar y escuchar activamente a quienes lo integran.
Buscar la armonía en las relaciones de trabajo.
Reconocer los problemas y abordarlos oportunamente.
Promover la sinceridad y la comunicación abierta dentro del equipo.



En conjunto, estas prácticas refuerzan la idea de que el bienestar de los equipos no depende únicamente de la organización del trabajo, sino también de la calidad de las relaciones, la confianza y la capacidad de sus líderes para generar espacios de colaboración y cuidado mutuo.

El informe ***State of the Global Workplace: 2026 Report***[3] **de Gallup** presenta los resultados de su estudio anual sobre la experiencia de los trabajadores a nivel mundial. La edición 2026 revela una disminución del compromiso laboral, alcanzando su nivel más bajo desde 2020, y analiza las principales tendencias sobre bienestar, clima laboral y liderazgo en más de 140 países y territorios.

Siete competencias que marcan la diferencia en el liderazgo, según Gallup
1. Construir relaciones.
2. Desarrollar personas.
3. Liderar el cambio.
4. Inspirar a otros.
5. Pensar críticamente.
6. Comunicar con claridad.
7. Generar responsabilidad.



Yalilé Cardona y Lucas Yepes.

3. *State of the Global Workplace: 2026 Report*, de Gallup. https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx

Cuatro puntos claves sobre el liderazgo

LIDERANDO CON SENTIDO

Luego de recorrer los cuatro puntos más mencionados en el encuentro en relación al liderazgo, es posible observar que, aunque no todos los panelistas se refirieron explícitamente al concepto de propósito, éste estuvo presente de manera transversal en las distintas conversaciones.

Se puede inferir, entonces, que el propósito es una suerte de motor que da sentido al trabajo cotidiano de las organizaciones culturales. De hecho, uno de los llamados de la conferencia fue a no perderlo de vista: recordar de dónde venimos y **por qué hacemos lo que hacemos.**

Durante uno de los paneles, Carmen Gloria Larenas, directora general del Teatro Municipal de Santiago, ejemplifica esta idea a partir del Día de los Patrimonios en Chile, iniciativa que cada año abre gratuitamente edificios patrimoniales al público. Destacó que observar a personas que visitan el teatro por primera vez, y la solemnidad y alegría con que viven esa experiencia, permite reconectar con **el sentido del trabajo cultural.**

En esta línea, Xiomara Suescún, ex directora del Centro Nacional de las Artes Delia Zapata Olivella, de Bogotá, da cuenta de cómo la experiencia personal de ser de proveniente de una región de Colombia le permitió ejercer un liderazgo con un propósito enfocado en la participación de personas de otras provincias del país, dándole espacio así a artes de diversos territorios en la programación del teatro.

Durante la conversación con Vania Masías, fundadora y presidenta de la asociación cultural D1 en Perú, también destacó, el sentido de su trabajo, y el rol de la educación y el arte como herramientas de **transformación social.**

Tras más de veinte años de experiencia, señaló que el mayor desafío ha sido formar niños y jóvenes que crean en sus capacidades para transformar su realidad.

> *El arte no miente y cuando uno se transforma desde adentro, desde las emociones, el cambio es contundente y sistémico*, comentó Masías.



Flavia Furtado, Vania Masías y Norma Correa.

Cuatro puntos claves sobre el liderazgo

CASO DE ESTUDIO

"Presentando la primera solución estatal de prescripción social en Estados Unidos".[4]

Michael J. Bobbit, presidente y CEO de Ópera Améric, durante el panel que participó titulado *El rol de los líderes hoy*, preguntó:

> *¿Cuántos de ustedes creen que las artes son buenas para la salud?*

El programa *Arts-based social prescribing* es una iniciativa implementada en Massachusetts, Estados Unidos, que integra las artes y la cultura al sistema de salud mediante la prescripción social. A través de una alianza entre Art Pharmacy, Mass Cultural Council y organizaciones de salud, los profesionales pueden derivar a pacientes a actividades culturales —como visitas a museos, teatro, danza o música— para mejorar su bienestar, reducir el aislamiento social y complementar tratamientos médicos, especialmente en salud mental y enfermedades crónicas. El programa se desarrolló tras un piloto de tres años y es el primero en implementarse a escala estatal en Estados Unidos.

Este caso evidencia cómo las organizaciones culturales están evolucionando hacia modelos más colaborativos e intersectoriales. La articulación entre cultura, salud y políticas públicas genera beneficios compartidos, fortaleciendo el impacto social de las organizaciones y creando soluciones en las que todos los actores involucrados aportan y se benefician.



Michael Bobbit.

4. *Introducing the first statewide social prescribing solution in the United States*. art-in-health social prescribing–. https://massculturalcouncil.org/blog/introducing-the-first-statewide-social-prescribing-solution-in-the-u-s/

3

Gobernanzas



El directorio mantiene un diálogo permanente con el equipo ejecutivo y participa activamente en la toma de decisiones.

Andrés Rodríguez Spoerer

Al hablar de liderazgos, es fundamental observar el espectro completo de quienes toman decisiones en las organizaciones. Por esta razón, por primera vez en las conferencias de Ópera Latinoamérica, uno de los espacios estuvo dedicado a reflexionar sobre los distintos modelos de gobernanzas, directorios, patronatos y/o juntas directivas, presentes tanto en teatros y organizaciones miembros de OLA como en otras instituciones culturales.

Este primer ejercicio evidenció una gran diversidad en la configuración del gobierno corporativo. Por ello, la conversación tuvo un carácter ilustrativo sobre cómo cada estructura responde a las necesidades, circunstancias y dinámicas propias de su país y organización.

Así quedó en evidencia en el panel *Modelos de directorios y gobernanzas* moderado por Isamay Benavente, directora del Teatro de La Zarzuela. La gobernanza de las cuatro instituciones que participaron en la conversación es completamente diferente, como lo ilustra el cuadro a continuación.



Miguel Molinari.

CASO DE ESTUDIO

Modelos de gobernanzas abordados en el panel:

Teatro Municipal de Lima (Perú)

Entidad pública que no tiene directorio. La autoridad máxima es el alcalde de Lima, quien designa a un gerente de cultura y director de los teatros municipales, encargado de liderar la gestión.

Desafío: mayor independencia de las áreas administrativas y de gestión de los teatros respecto de las estructuras públicas. Esto permitiría reducir la burocracia en los procesos de toma de decisiones y disminuir el impacto que los cambios políticos pueden generar en la estabilidad y continuidad de las instituciones culturales.

Fundación Ibáñez Atkinson (Chile)

Entidad privada sin fines de lucro enfocada en el desarrollo de tres áreas: música, lectura y medio ambiente. Cuenta con un directorio familiar, integrado por seis personas.

Desafío: el relevo generacional. La sostenibilidad de este tipo de organizaciones no depende únicamente de asegurar la continuidad del patrimonio, sino también de transmitir a las nuevas generaciones el compromiso con la causa y el propósito que dieron origen a la institución.

Teatro Metropolitano de Medellín (Colombia)

Entidad privada con objetivo social. El directorio está conformado por 14 personas relacionadas a la filantropía de áreas empresariales e industriales, que aportan recursos propios y actúan como una extensión de la gestión de la dirección y la administración del teatro.

Desafío: proteger la misión del teatro y su sostenibilidad a futuro. Con ese objetivo, en 2025 se realizó una asesoría que culminó en la elaboración de un Manual de Gobierno Corporativo, que reúne buenas prácticas para sus directivos.

Teatro di San Carlo de Nápoles (Italia)

Institución pública cuyo directorio está integrado por representantes del sector público. El modelo contempla la incorporación de representantes del sector privado, quienes asumen un compromiso de aporte económico sostenido como condición para formar parte del directorio.

Desafío: continúa siendo asegurar su sostenibilidad financiera.

María Patricia Marín, directora del Teatro Metropolitano de Medellín, destacó la confianza que existe entre la junta directiva y el equipo ejecutivo. Cuentan con la libertad necesaria para programar y liderar la gestión del teatro. En el caso del Teatro di San Carlo de Nápoles, su director artístico y superintendente, Fulvio Macciardi, mencionó que el directorio cumple un rol estratégico y de supervisión, sin intervenir en las decisiones sobre la programación artística. Andrés Rodríguez Spoerer, gerente de música de la Fundación Ibáñez Atkinson, señaló que el directorio mantiene un diálogo permanente con el equipo ejecutivo y participa activamente en la toma de decisiones. Cada área de acción es liderada por especialistas que, además de implementar los programas de la fundación, proponen nuevas iniciativas al directorio para ampliar su alcance e impacto. Este modelo fomenta un trabajo colaborativo y un involucramiento constante del directorio en el quehacer de la institución.

Miguel Molinari, director de los teatros municipales de Lima, por su parte, explicó que, gracias a una ordenanza municipal con presupuesto asignado por ley, ha logrado garantizar una temporada anual de ópera para la ciudad. También enfatizó en la importancia de contar con herramientas que otorguen autonomía y seguridad jurídica.

Más allá de si la naturaleza de la estructura es pública, privada o mixta, un punto en común en las ponencias fue el rol crucial del directorio para facilitar, acompañar, potenciar y resguardar la gestión. Lo anterior dialoga con lo planteado por la empresa de servicios estadounidense Smithbucklin[5] acerca de los atributos de un buen directorio propuesto, y que se expone en el cuadro a continuación.

Atributos de un buen directorio según Smithbucklin
Compromiso con el propósito Mantener las decisiones alineadas con la misión y el propósito de la institución.
Espíritu colaborativo Promover el diálogo, valorar distintas perspectivas y respaldar colectivamente las decisiones del directorio.
Curiosidad Mantenerse informado, cuestionar, explorar nuevas ideas y tomar decisiones basadas en evidencia.
Responsabilidad Participar activamente, prepararse para las reuniones y cumplir los compromisos asumidos.
Experiencia pertinente Aportar conocimientos especializados y ponerlos al servicio de la organización, reconociendo también la experiencia de los equipos ejecutivos.
Integridad Actuar con honestidad, transparencia y ética, priorizando siempre los intereses de la institución.

5. Roosendaal, D. (2025). 6 *Attributes of Exceptional Board Members.* Smithbucklin https://smithbucklin.com/insights/article/6-attributes-of-exceptional-board-members/?utm_source=chatgpt.com

4

Fundraising y nuevas estrategias de financiamiento



No se trata sólo de generar dinero, si no que sea un espacio que la gente pueda acceder, utilizar, vivir.

Susan Johnson

La sostenibilidad financiera se ha convertido en uno de los principales desafíos para las organizaciones culturales. En un escenario marcado por la disminución de los recursos públicos, la creciente competencia por fondos y un entorno económico cada vez más incierto, las instituciones se ven llamadas a ampliar y diversificar sus fuentes de financiamiento para fortalecer su capacidad de proyectarse en el tiempo.

Esta necesidad no implica reemplazar el rol del Estado. Por el contrario, la conferencia reafirmó que el financiamiento público continúa siendo un pilar fundamental para garantizar los derechos culturales y el desarrollo de disciplinas como la ópera, cuyo funcionamiento difícilmente puede sostenerse únicamente mediante ingresos propios. Sin embargo, el contexto actual exige complementar ese apoyo con nuevas estrategias que permitan construir organizaciones más resilientes y sostenibles.

El objetivo del panel *Filantropía y nuevos modelos de diversificación de ingresos*, moderado por la directora ejecutiva de OLA, Paulina Ricciardi, fue mostrar, a través de casos concretos, alternativas a modelos.

Susan Johnston, directora de operaciones del Southbank Centre de Londres (Reino Unido), compartió cómo la institución ha debido replantear su modelo de financiamiento frente a la disminución sostenida del aporte público. En 2015 este representaba aproximadamente el 53 % de sus ingresos y actualmente alcanza un 26%. Ante este escenario, y considerando que la captación de recursos filantrópicos y las alianzas estratégicas suponían un desafío permanente, la organización optó por enfocarse en sus activos, en este caso el edificio que se emplaza en más de cuatro hectáreas a la orilla del Támesis. Actualmente, cerca del **45% de sus ingresos proviene de actividades comerciales** vinculadas al recinto, que cuenta con 18 restaurantes y tiendas.

Una de las estrategias que han implementado consisten en el arriendo de espacio para graduaciones. No se trata sólo de generar dinero, si no que sea un espacio que las personas puedan acceder, utilizar, vivir. Esa misma línea siguen con las tiendas y comercios a través de una de una curadora; por ejemplo, se aseguran de que los restaurantes tengan todo tipo de cocinas y precios. Estos comercios ofrecen oportunidades transaccionales y también otras maneras de conectar con audiencias e incluso potenciales financistas.

Esta estrategia genera una afluencia anual cercana a dos millones de visitantes. Esto ha fortalecido la sostenibilidad financiera, ha atraído nuevos públicos y ha ampliado las formas en que las personas se relacionan con el centro cultural, reforzando su propósito institucional de promover la democracia cultural y consolidarse como un espacio abierto para todas las personas. En la actualidad, cerca del 40 % de su programación es gratuita.



Mónica Carrillo.

En este panel también participó Mónica Carrillo, directora para Las Américas y líder de Clima de Myriad USA, fundación filantrópica que facilita las donaciones internacionales hacia diversos proyectos, entre ellos, culturales. Desde hace tres años, la organización ha ampliado su trabajo en América Latina. Su función es ser el representante legal para que museos, teatros y otras instituciones puedan recibir donaciones deducibles de impuestos desde Estados Unidos sin necesidad de constituirse como organizaciones sin fines de lucro en ese país. Asimismo, acompañan a donantes estadounidenses en el proceso de canalizar sus aportes hacia iniciativas fuera de Estados Unidos.

El concepto de filantropía en este país está enraizado en su cultura. En un año, en Estados Unidos se donan más de 592 billones de dólares y el 77% de ese monto viene de donaciones de individuos. Alberto Rebaza, presidente del Museo de Arte de Lima, MALI, hizo un llamado a comprender la **filantropía como un compromiso con una causa y no únicamente como una donación económica,** visión que, a su juicio, aún predomina en gran parte de América Latina.

La filantropía implica también aportar tiempo, conocimientos, redes de contacto y capacidad de incidencia. Desde esta perspectiva, si bien la ausencia de incentivos fiscales puede representar una dificultad, no explica por sí sola el desarrollo —o la falta de desarrollo— de una cultura filantrópica. Es por eso que para el MALI, el primer paso consiste en construir una comunidad que se sienta parte del propósito de la institución y quiera contribuir a él desde distintas formas de participación.

CASO DE ESTUDIO

Museo de Arte de Lima (MALI)

El Museo de Arte de Lima (MALI) es una institución privada que tiene la misión de conservar la principal colección de arte peruano, que abarca desde el período precolombino hasta el arte contemporáneo, incluyendo colecciones coloniales, republicanas, indigenistas y modernistas. Si bien el edificio que ocupa pertenece a la Municipalidad de Lima, el museo no recibe financiamiento de esta institución, por lo que el 100 % de sus recursos proviene de fuentes privadas.

Alberto Rebaza, presidente del museo, explicó que la sostenibilidad financiera del MALI se basa en una premisa clara: **no depender de una única fuente de ingresos.** Como indicó en el panel:

> *no buscamos que una sola fuente de financiamiento sea suficiente para desarrollar nuestras actividades, sino contar con una diversidad de ingresos que, en distintos momentos, puedan responder a los desafíos financieros que enfrenta cualquier institución privada.*

En la actualidad, el museo combina diversas estrategias de generación de recursos. Cerca del **40 % de sus ingresos proviene de su programa educativo,** que ofrece cursos y talleres de pintura, danza y otras disciplinas para distintos públicos. A ello se suman dos subastas de arte realizadas anualmente, una comunidad de más de 120 patrocinadores, una junta directiva de quince miembros con un fuerte compromiso filantrópico, una gala anual de recaudación de fondos y el arriendo de sus espacios para eventos privados.





Raquel Rivera y Christina Loewen.

Mónica Carrillo mencionó una estrategia puntual que facilita que organizaciones se interesen en apoyar una causa. Se trata de diversificar la forma en que la comunicación se entrega. Un donante de una empresa o privado con fuertes vínculos a la educación o tecnología probablemente no done a un teatro o museo, pero si la información muestra las líneas de trabajo en esas áreas, apelará a la línea de aporte de esa fundación o donante. Esta acción puede hacer que las siguientes generaciones quieran apoyar a instituciones que pueden parecer tradicionales.

Otro de los modelos presentados fue el de la Association for Opera in Canada, expuesto por su CEO, Christina Loewen, quien abordó el potencial del **financiamiento social** como una alternativa para fortalecer la sostenibilidad del sector. Este mecanismo consiste en otorgar préstamos reembolsables o realizar inversiones de impacto, cuyos retornos permiten reinvertir los recursos en nuevos proyectos culturales.

Loewen explicó que este modelo ha sido posible gracias a que la organización cuenta con herramientas para medir el impacto social de sus iniciativas y con recursos provenientes de aportes estatales recibidos durante varios años. A partir de esta base, la asociación ha comenzado a invertir en coproducciones de algunas de sus organizaciones miembros, generando retornos económicos que les permitirán ampliar el fondo disponible para nuevos préstamos e inversiones. De este modo, el financiamiento social se transforma en una herramienta que no solo fortalece la sostenibilidad financiera de la organización, sino que también contribuye al desarrollo del ecosistema operístico canadiense.

De manera complementaria, Vania Masías, fundadora de D1 Asociación Cultural, presentó un modelo de financiamiento que surgió como respuesta a la necesidad de sostener su propósito social en el largo plazo. Frente a la dependencia de fondos externos, optó por desarrollar un modelo autosostenible, en el que una academia de danza y una productora de eventos culturales generan los ingresos que financian los programas sociales de la organización. Para asegurar la continuidad de sus programas de transformación a través del arte, creó una organización sin fines de lucro con un modelo autosostenible, en el que los proyectos de impacto so-

6. *At a Seat at the Table: Embedding Commercial Thinking in the Cultural Sector*. Association for Cultural Sector de Cultural Enterprises Report 2026. https://culturalenterprises.org.uk/a-seat-at-the-table/

cial se financian mediante los ingresos generados por una academia de danza y una productora de eventos culturales. Esto le ha permitido diversificar sus fuentes de ingreso y reducir la dependencia de financiamiento externo, demostrando cómo la generación de recursos propios puede convertirse en una herramienta para fortalecer la sostenibilidad de una organización cultural.

En esta línea, el reporte *A Seat at the Table: Embedding Commercial Thinking in the Cultural Sector* de la Association for Cultural Sector de Cultural Enterprises Report 2026[6], señala que "la actividad comercial constituye ahora la mayor parte de los ingresos de los espacios culturales en el Reino Unido, con un promedio del 40%, por delante de la recaudación de fondos, las subvenciones y la venta de entradas". El documento concluye que aquellas organizaciones que **integran esta perspectiva en sus decisiones estratégicas, especialmente en la programación, logran mejores resultados en la generación de ingresos.**

6 claves para fortalecer el desempeño comercial y la sostenibilidad de las organizaciones culturales, según *Association for Cultural Sector*
1. Desarrollar una programación comercialmente amigable.
2. Incorporar eventos especiales y aprovechar las estacionalidades (Navidad, Halloween, vacaciones, etc.).
3. Diseñar experiencias memorables para las audiencias.
4. Considerar el clima al planificar la programación.
5. Contar con espacios físicos adecuados a las condiciones climáticas.
6. Probar nuevas iniciativas y testear su funcionamiento para evaluar su impacto y resultados.



Cecilia Guzmán.

KEYNOTE

El papel de los directorios en el *fundraising*

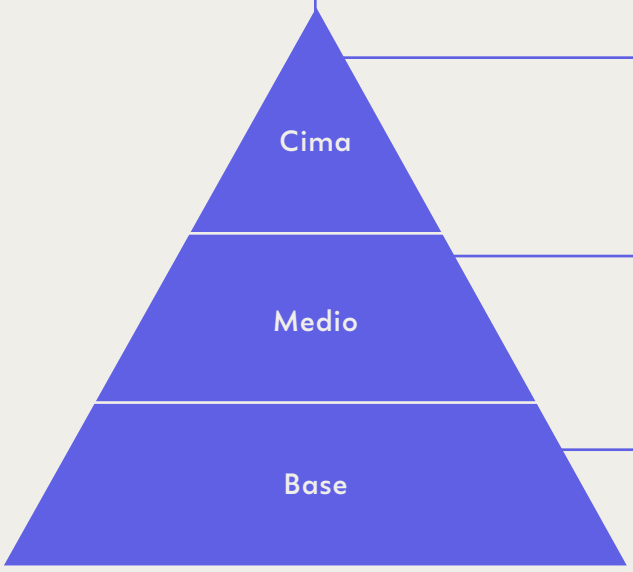
Cecilia Guzmán, miembro del directorio del Teatro Municipal de Santiago y socia fundadora de G-V, se encargó de abordar el papel de los directorios en el *fundraising*, entendiéndolo como la captación de recursos desde una perspectiva más amplia que la búsqueda de financiamiento. **El punto de partida no son los recursos económicos, sino el propósito que moviliza a una organización y la capacidad de convocar a otros a formar parte de ese proyecto.**

Una de las ideas que compartió es la definición de la Asociación Española de Fundraising: **La captación de fondos no se trata de dinero. Se trata del deseo de mejorar la comunidad, la sociedad y el mundo.** Esta perspectiva invita a comprender el *fundraising* como una estrategia de construcción de vínculos de largo plazo, basada en la confianza, el impacto compartido y la generación de valor para la sociedad, más que como un mecanismo puntual para obtener recursos.

Tipos de donantes

Es fundamental entender a los donantes, porque no se les habla a todos igual.

80% de los fondos viene del **20% más alto** de los donantes



Grandes donantes, mecenas

Pocos aportantes, montos altos y una relación personalizada, uno a uno. En este nivel, el directorio cumple un rol especialmente relevante.

Empresas, fundaciones y donantes medianos

Mayor número de aportantes, con una gestión semipersonalizada y propuestas concretas de colaboración.

Microdonantes

Gran volumen de aportantes, movilizados principalmente a través de campañas masivas, redes sociales y eventos.

KEYNOTE

Tips para salir a buscar donantes

Dejar de pedir y empezar a invitar.

No tener miedo a salir a buscar apoyos y desarrollar tolerancia al fracaso. No todas las conversaciones terminan en una donación, y aprender de ellas también es parte del proceso.

Hacer seguimiento de los donantes. Son aliados de la organización, por lo tanto, es importante invitarlos, mantener el vínculo y hacerlos sentir parte, independientemente del tamaño de su aporte.

Poner la causa o el proyecto por delante. A los donantes no les interesa financiar la operación cotidiana de la organización, sino formar parte de un proyecto concreto.

Medir y comunicar los resultados. Contar con métricas que permitan evaluar cómo funcionó la campaña, a cuántas personas llegó y qué estrategias fueron más efectivas.

Tener tolerancia al fracaso. No todas las conversaciones terminan en una donación y es parte del proceso aprender de ellas.

El rol del directorio

El involucramiento del directorio es clave y puede darse en tres dimensiones:

1. **Trabajo**

Dedicar tiempo a la captación, acompañar reuniones, invitar a potenciales donantes a funciones, conocer el teatro y acercarlos a sus proyectos.

2. **Influencia**

Poner las redes y contactos del directorio al servicio de la búsqueda de nuevos fondos y aliados.

3. **Conocimiento**

Aportar la experiencia y conocimientos de sus integrantes, poniéndolos al servicio de la causa.

KEYNOTE

Pasos para realizar una campaña de levantamiento de fondos

1. Case for Support

El punto de partida es construir un documento maestro que permita ordenar el relato de la campaña y responder tres preguntas:

* ¿Por qué existimos?
* ¿Por qué nosotros?
* ¿Por qué tú?

2. Preparación

* Diseño de mensajes.
* Desarrollo de entregables y materiales.
* Preparación de la campaña.

3. Campaña silenciosa

* Conversaciones uno a uno con potenciales donantes.
* Construcción de una primera base de apoyo.

4. Campaña pública

Campaña masiva a partir de la base de relaciones construida durante la etapa silenciosa.



Susan Johnston y Alberto Rebaza.

4

Conclusiones OLA Lima 2026

La 19ª Conferencia Anual de Ópera Latinoamérica dejó instalada una idea central: las organizaciones culturales ya no pueden sostenerse sólo desde la excelencia artística o la tradición institucional. En el contexto actual, su legitimidad depende de la capacidad de articular un propósito claro, compartido y verificable, que oriente la programación, la asignación de recursos, la relación con los públicos, la búsqueda de financiamiento y la toma de decisiones.

Uno de los ejes más fuertes fue la necesidad de fortalecer la gobernanza. En ese sentido, los directorios aparecen como actores clave para proteger la autonomía artística e institucional, especialmente frente a la dependencia excesiva de un único financista o a presiones externas que puedan desviar la misión de la organización.

El liderazgo, por su parte, fue entendido menos como una posición de autoridad y más como una práctica de construcción de confianza. Se insistió en que los líderes actuales deben saber escuchar, diversificar miradas, generar acuerdos, leer los cambios del entorno y construir propósitos comunes. Frente a modelos más verticales, surgieron valores como la generosidad, la escucha, la capacidad de adaptación y la valentía para sostener decisiones difíciles, incluso cuando eso implique poner límites.

También apareció con fuerza la idea de que el liderazgo cultural debe ser colectivo y relacional. No se trata solo de conducir una institución hacia adentro, sino de activar ecosistemas: directorios, equipos, artistas, comunidades, autoridades, empresas, audiencias y otras organizaciones. La confianza, la transparencia, la equidad y la participación fueron planteadas como condiciones para un liderazgo significativo y sostenible.

En materia de sostenibilidad, la diversificación de ingresos aparece no solo como una estrategia financiera, sino como parte de una visión institucional más amplia: ampliar públicos, activar espacios, generar nuevos usos, construir comunidad y demostrar valor social. También se destacó la importancia de invitar a las instituciones que aportan recursos a una causa y de cambiar la lógica transaccional por una que embarque a organizaciones públicas y privadas a generar impacto social.

ANEXOS

Bibliografía

* Association for Cultural Enterprises. (2026). *A Seat at the Table: Embedding Commercial Thinking in the Cultural Sector.* Cultural Enterprises Report 2026. https://culturalenterpriseels.org.uk/a-seat-at-the-table/

* Brown, B. (2025). *Strong Ground.* Random House, New York.

* Gallup. (2026). *State of the Global Workplace: 2026 Report.* Gallup.

* Mass Cultural Council. (2024). *Introducing the First Statewide Social Prescribing Solution in the U.S.* Mass Cultural Council.

* OLA. *Filantropía y nuevos modelos de diversificación de ingresos.* 19ª Conferencia Anual OLA. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=IF2Lwadr_u0&t=3497s

* OLA. *Keynote: Liderazgo y gobernanza en la organización de las Artes de Representación Clásica.* 19ª Conferencia Anual OLA. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=gEuRMNjU40g

* OLA. *Modelos de directorios y gobernanzas.* 19ª Conferencia Anual OLA. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=NVUyS5_-CWI&t=1283s

* Roosendaal, D. (2025). *6 Attributes of Exceptional Board Members*. Smithbucklin. https://smithbucklin.com/insights/article/6-attributes-of-exceptional-board-members/

* World Economic Forum. (2025). *New Economy Skills: Unlocking the Human Advantage.* World Economic Forum. https://www.weforum.org/stories/2025/09/sdg-progress-report-2025/

Bibliografía recomendada

Sobre Cuidado de personas:

* Podcast: Silencio y sanación con Pablo d'Ors. Spotify. https://open.spotify.com/episode/098w1o5M3oUA8Ve8sog5Ix

* Sisodia, R., & Gelb, M. J. (2019). *The Healing Organization: Awakening the Conscience of Business to Help Save the World.* HarperCollins Leadership.

* Wiseman, L. (2017). *Multipliers, Revised and Updated: How the Best Leaders Make Everyone Smarter.* Harper Business.

Sobre liderazgo:

* Boonstra, J., & Loscos Arenas, F. (2025). *Liderazgo e incertidumbre: Aprendiendo a bailar sobre el volcán.* Harvard Deusto. https://www.harvard-deusto.com/liderazgo-en-la-incertidumbre-aprendiendo-a-bailar-sobre-el-volcan

* Edelman. (2026). 2026 *Edelman Trust Barometer*. https://www.edelman.com/trust/2026/trust-barometer

* Fuchs, T. (2021). *In Defence of the Human Being: Foundational Questions of an Embodied Anthropology.* Oxford University Press.

* IFACCA. (2025). *Arts Organisations Report 30% Decline in Performances, as Running Costs Continue to Climb.* https://ifacca.org/news/2025/10/02/arts-organisations-report-30-decline-performances/

ola | ÓPERA LATINOAMÉRICA

MUNICIPALIDAD DE LIMA

CAF BANCO DE DESARROLLO DE AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE

myriad usa