



FOTOGRAFÍA CON OJO

Documento de transferencia derivado del estudio FOC 2025-2026 sobre el ecosistema cultural de la fotografía en España



7 pasos. 21 preguntas. Una brújula para no avanzar a ciegas.

SIETE PASOS PARA NO AVANZAR A CIEGAS EN EL ECOSISTEMA CULTURAL DE LA FOTOGRAFÍA

ÍNDICE

PRESENTACIÓN

ANTES DE LOS SIETE PASOS: NO TRABAJAMOS EN EL VACÍO

LA PARADOJA DE PARTIDA: MUCHA ACTIVIDAD, POCAS ESTRUCTURAS

UNA BRÚJULA PARA MIRAR: LOS CINCO ÍNDICES DEL ESTUDIO

LOS ACTORES DEL ECOSISTEMA: FUNCIONES, TENSIONES Y PREGUNTAS

PASO 1 – NO CONFUNDAS PROYECTO CON ESTRUCTURA

PASO 2 – ENTIENDE TU MODELO ECONÓMICO REAL

PASO 3 – MIRA TU RED, NO SOLO TU AGENDA

PASO 4 – SI NO MIDES, REPITES

PASO 5 – TRABAJA CON PÚBLICOS, NO SOLO CON PROGRAMACIÓN

PASO 6 – CUIDA LA LEGITIMIDAD DE LO QUE HACES

PASO 7 – CONVIERTE ACTIVIDAD EN FUTURO
VEINTIUNA PREGUNTAS ANTES DE SEGUIR AVANZANDO

SIETE PASOS, TRES PREGUNTAS POR PASO
NO AVANZAR A CIEGAS



PRESENTACIÓN

Esta guía nace del estudio FOC 2025–2026 sobre el ecosistema cultural de la fotografía en España. No pretende sustituir al informe completo ni resumir de forma simplificada todos sus resultados. Su finalidad es otra: facilitar una primera lectura práctica de algunos de los aprendizajes que el estudio ha permitido identificar y ofrecer un marco de orientación para quienes producen, programan, sostienen, median, enseñan, investigan o acompañan proyectos vinculados a la fotografía.

El punto de partida es sencillo, pero tiene consecuencias importantes. La fotografía ocupa hoy una posición central en la vida social contemporánea. Forma parte de la comunicación cotidiana, de la construcción de memoria, de la identidad personal y colectiva, de la información pública, de la creación artística, de la documentación social, de la educación, del patrimonio y de la circulación de imaginarios. Sin embargo, esa centralidad cultural y social no siempre se corresponde con el reconocimiento institucional, la estructura económica, la formación visual o los sistemas de apoyo que permitirían sostener de forma más sólida su desarrollo como campo cultural.

El estudio ha mostrado que no estamos ante un ecosistema vacío ni inactivo. Existen festivales, autores, profesionales, agrupaciones, espacios culturales, universidades, escuelas, editoriales, fundaciones, administraciones públicas y empresas técnicas que trabajan de manera constante en torno a la fotografía. Hay actividad, hay talento, hay experiencia acumulada y hay proyectos capaces de activar territorios, públicos y relaciones culturales. Pero esa vitalidad convive con una fragilidad estructural importante. Muchos proyectos hacen mucho con poco, sostienen actividad desde recursos inestables, dependen de esfuerzos personales, trabajan con escasa capacidad de planificación y carecen de herramientas suficientes para medir, comunicar o consolidar el valor que generan.

Una lectura cuantitativa, cualitativa y ecosistémica de la fotografía en España.

Esta tensión entre actividad y estructura atraviesa buena parte del diagnóstico. La cuestión no es únicamente producir más exposiciones, organizar más actividades o ampliar la programación. En muchos casos, el reto consiste en comprender mejor desde dónde se trabaja, qué relaciones sostienen cada proyecto, qué públicos se activan, qué recursos quedan invisibilizados, qué prácticas necesitan revisión y qué condiciones permitirían transformar la energía cultural existente en procesos más estables, reconocibles y sostenibles.

Esta tensión se observa con especial claridad en la relación entre producción, circulación y sostenibilidad. El ecosistema cultural de la fotografía produce muchas exposiciones, actividades, publicaciones, encuentros y proyectos, pero no siempre dispone de circuitos suficientes para prolongar su vida cultural más allá del momento inicial. En muchos casos, una parte importante de los recursos se concentra en producir la exposición, inaugurarla, comunicarla y resolver el evento, sin que después existan condiciones adecuadas para itinerarla, amortizarla, mediarla, hacerla circular o convertirla en retorno para autores, espacios, públicos y territorios. Esta situación genera una forma de sobreproducción frágil. No porque la actividad carezca de valor, sino porque demasiadas veces el valor producido no encuentra recorrido. Se crean proyectos que podrían seguir generando públicos, pensamiento, mediación, ingresos, colaboraciones o aprendizaje, pero quedan detenidos al terminar la programación para la que fueron concebidos. La consecuencia no es solo económica. También es cultural: se pierde memoria, se pierde circulación, se pierde capacidad de construir comunidad y se reduce la posibilidad de que la fotografía funcione como una infraestructura cultural sostenida.

Por eso, una de las preguntas centrales de esta guía no es únicamente qué se produce, sino qué ocurre después con aquello que se produce. La sostenibilidad del ecosistema no depende solo de incrementar recursos, sino de aprender a aprovechar mejor lo que ya se genera, a conectar proyectos con circuitos, a transformar eventos en procesos y a evitar que cada exposición tenga que empezar y terminar como si no formara parte de una red más amplia.

Por eso esta guía no debe leerse como un manual cerrado. No ofrece una receta única ni una solución inmediata para todos los actores del ecosistema. Tampoco pretende agotar la metodología del estudio ni convertir sus resultados en un conjunto de instrucciones mecánicas. Su función es más modesta y, al mismo tiempo, más necesaria: ayudar a mirar mejor. Una guía no sustituye al camino, pero puede evitar que avancemos sin referencias suficientes.

El título Fotografía con ojo remite precisamente a esa necesidad de orientación. Mirar con ojo no significa solo ver más, sino ver mejor. Significa prestar atención a aquello que muchas veces queda fuera del encuadre: la estructura que sostiene un proyecto, las relaciones que lo hacen posible, los públicos que no llegan, los datos que no se recogen, los costes que no se contabilizan, las alianzas que no se activan, las buenas prácticas que no se consolidan o las oportunidades que se pierden por falta de articulación.

La elección de los siete pasos no responde únicamente a una estructura práctica de lectura. También dialoga, de manera discreta, con la imagen de las botas de siete leguas: ese objeto de los cuentos que permite avanzar más allá de la escala ordinaria del camino. En esta guía, los siete pasos no pretenden acelerar artificialmente los procesos ni prometer atajos. Su sentido es otro: ayudar a tomar distancia, ganar perspectiva y recorrer con mayor conciencia un ecosistema que, muchas veces, se atraviesa con más intuición que orientación.

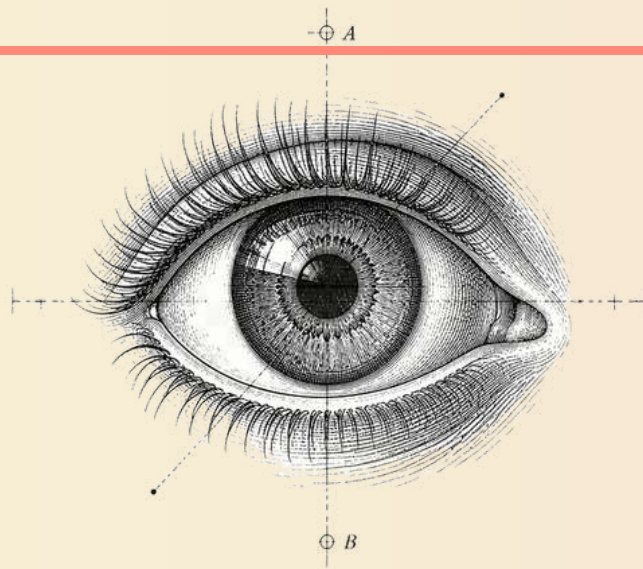
Caminar con botas de siete leguas no significa saltarse el territorio. Significa verlo de otra manera. Permite comprender que cada proyecto forma parte de un paisaje más amplio, que cada decisión afecta a otras relaciones y que avanzar sin mirar el suelo, los vínculos y las condiciones del camino puede conducir fácilmente al desgaste, la repetición o la pérdida de sentido.

La guía se organiza en siete pasos. Cada uno de ellos aborda una dimensión fundamental para comprender la posición de un proyecto dentro del ecosistema cultural de la fotografía: estructura, economía, red, medición, públicos, legitimidad y futuro. No se trata de compartimentos cerrados, sino de planos conectados. Un proyecto puede tener una programación valiosa y, sin embargo, una estructura débil. Puede producir exposiciones y no disponer de circuitos para hacerlas circular. Puede tener públicos numerosos y no conocerlos suficientemente. Puede estar muy activo y, al mismo tiempo, trabajar de forma aislada. Puede generar valor cultural y no disponer de los datos necesarios para defenderlo. Puede tener reconocimiento simbólico y carecer de condiciones económicas que permitan sostenerlo.

Los siete pasos propuestos no buscan resolver de una vez todas esas tensiones. Buscan hacerlas visibles. Su utilidad no reside en ofrecer respuestas automáticas, sino en formular mejor las preguntas. En un ecosistema complejo, preguntar bien ya es una forma de empezar a ordenar el trabajo.

Qué se sostiene, quién lo sostiene, para quién se hace, con qué recursos, con qué alianzas, con qué retorno, con qué legitimidad y con qué horizonte son preguntas básicas que cualquier actor cultural necesita poder plantearse.

251 respuestas válidas
249 unidades diferenciadas
5 grupos de discusión
1 panel de expertos



Esta guía está dirigida al conjunto del ecosistema. Habla a festivales, profesionales, agrupaciones, espacios culturales, universidades, escuelas, editoriales, administraciones, fundaciones y empresas vinculadas a la cadena de valor de la fotografía. No desarrolla una guía específica para cada actor, porque el interés del estudio no consiste en analizar cada posición de forma aislada, sino en comprender las relaciones entre todas ellas. La fotografía no se sostiene desde un único lugar. Se produce, circula, se enseña, se exhibe, se media, se conserva, se financia y se interpreta a través de una red de agentes interdependientes.

Desde esta perspectiva, cada actor puede iniciar la lectura desde su propia situación, pero la utilidad de la guía aparece cuando se comprende que ningún proyecto cultural existe solo. Un festival depende de autores, públicos, espacios, equipos, administraciones, proveedores, mediadores y territorio. Un profesional necesita circuitos, condiciones de trabajo, reconocimiento, encargos, derechos y redes. Una agrupación sostiene comunidad, pero necesita abrirse a nuevas generaciones y a otros agentes. Una universidad produce conocimiento, pero debe preguntarse cómo lo transfiere. Una administración financia actividad, pero también debería ayudar a fortalecer estructuras. Un espacio cultural programa contenidos, pero necesita conocer mejor qué relación construye con sus públicos.

¿Qué ocurre después con aquello que producimos?

La guía funciona, por tanto, como un documento de transferencia. Su objetivo es traducir parte del conocimiento producido por el estudio en una herramienta de lectura accesible, útil y compartida. A lo largo del documento se incorporan referencias al informe completo para que quienes deseen profundizar puedan consultar los datos, gráficos, análisis e indicadores que sustentan cada capítulo. De este modo, la guía no clausura la lectura, sino que abre el camino hacia el informe y hacia una comprensión más amplia del ecosistema cultural de la fotografía.

No avanzar a ciegas significa reconocer que la intuición, la experiencia y la voluntad ya no bastan por sí solas. Siguen siendo necesarias, pero necesitan apoyarse en conocimiento, datos, planificación, cooperación y mirada crítica. El ecosistema cultural de la fotografía ha demostrado una enorme capacidad de activación. Ahora necesita reforzar las condiciones que le permitan sostener, reconocer y proyectar mejor todo aquello que ya está generando.

**La actividad termina.
El valor no debería terminar con ella.**

ANTES DE LOS SIETE PASOS: NO TRABAJAMOS EN EL VACÍO

Ningún proyecto cultural trabaja en el vacío. Aunque muchas veces se piense desde la obra, la programación, la exposición, el festival, el aula, la publicación o la convocatoria concreta, todo proyecto existe dentro de un sistema de relaciones que lo condiciona. Antes de preguntarse qué hacer, conviene comprender dónde se está haciendo, con quién, para quién, con qué recursos, bajo qué reglas y en relación con qué otros actores.

Esta es una de las ideas centrales del estudio FOC 2025–2026. La fotografía no puede entenderse únicamente como un conjunto de imágenes, autores, exposiciones o actividades culturales. Funciona como un campo mucho más amplio, atravesado por prácticas profesionales, espacios de formación, dispositivos de mediación, circuitos de exhibición, políticas públicas, archivos, publicaciones, tecnologías, empresas técnicas, públicos, territorios y formas diversas de reconocimiento social. Cada una de esas piezas afecta a las demás, aunque no siempre se perciba de manera inmediata.

Un festival no depende solo de su programa. Depende de su estructura de gestión, de sus relaciones institucionales, de los espacios que utiliza, de los autores con los que trabaja, de los públicos que convoca, de los proveedores que hacen posible la producción, de las alianzas que establece, de las condiciones económicas que sostiene y de la capacidad que tiene para dejar algo más que una edición cerrada. Del mismo modo, un profesional no depende solo de la calidad de su obra. Depende de circuitos de visibilidad, contratos, encargos, derechos, mediación, redes, movilidad, formación, reconocimiento y condiciones reales de remuneración.

Lo mismo ocurre con una agrupación, una escuela, una universidad, una editorial, una administración pública o un espacio cultural. Cada actor tiene una función propia, pero esa función solo adquiere pleno sentido cuando se comprende dentro del conjunto. Una universidad puede formar e investigar, pero si no transfiere conocimiento hacia el territorio, una parte de su potencial queda retenido. Una administración puede financiar actividades, pero si no fortalece estructuras, puede estar sosteniendo actividad sin consolidar sistema.

Un espacio cultural puede programar exposiciones, pero si no trabaja con públicos, mediación y continuidad, puede limitarse a producir presencia sin generar comunidad. Una editorial puede publicar fotolibros, pero si no existen canales de circulación, crítica, distribución y lectura, el valor del trabajo queda encerrado en circuitos demasiado estrechos.

Pensar en términos de ecosistema obliga a mirar más allá del propio proyecto. No se trata de diluir la singularidad de cada actor ni de convertirlo todo en una red indiferenciada. Al contrario: cuanto mejor se entiende la función de cada actor, más claro aparece qué puede aportar, qué necesita, qué límites tiene y qué relaciones debería cuidar. El problema no es que los actores sean distintos. El problema aparece cuando trabajan como si los demás no existieran o como si la cooperación fuera siempre un añadido voluntario y no una condición estructural de sostenibilidad.

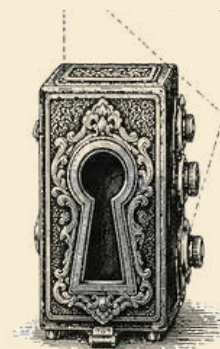
Antes de hacer, mira dónde estás.

Dónde · con quién · para quién · con qué · bajo qué reglas · con qué horizonte

Durante los grupos de discusión realizados en el marco del estudio, esta idea apareció de forma recurrente. Muchos agentes reconocían que existían colaboraciones puntuales, simpatías, relaciones personales, contactos y coincidencias en el territorio, pero no necesariamente estructuras estables de trabajo compartido. Se conocen actores, se comparten inauguraciones, se cruzan proyectos y se mantiene una conversación sectorial intermitente, pero eso no siempre se traduce en planificación conjunta, circuitos de circulación, producción compartida, evaluación común o estrategias de continuidad.

Esta diferencia es importante. Tener contactos no equivale a tener red. Participar en actividades no equivale a formar parte de un sistema articulado. Colaborar una vez no equivale a construir cooperación. Una red necesita cierta continuidad, confianza, reciprocidad, objetivos compartidos y capacidad de convertir la relación en estructura. Sin esa dimensión, el ecosistema puede estar muy activo y, al mismo tiempo, seguir funcionando de manera dispersa.

Esta cuestión resulta especialmente relevante en un momento en el que cambian las formas de consumo cultural. La presencia física ya no puede darse por supuesta. Las imágenes circulan de manera constante en entornos digitales, la atención se fragmenta, la relación con los contenidos se acelera y muchas prácticas culturales compiten con formas de consumo inmediato que no requieren desplazamiento, encuentro ni conversación compartida. En este contexto, crear espacios presenciales de relación, mediación y comunidad se vuelve más difícil, pero también más necesario.



D

Una red necesita continuidad, confianza, reciprocidad y objetivos compartidos.

CONTACTOS ≠ RED

La fotografía vive esta transformación de una manera especialmente intensa. Nunca se han producido, compartido y consumido tantas imágenes, pero esa abundancia no garantiza una mayor comprensión visual ni una relación cultural más profunda con la fotografía. Al contrario, puede reforzar su banalización, convertirla en un flujo indiferenciado y dificultar que los proyectos culturales lleguen a públicos más amplios. De ahí que una de las preguntas de fondo sea cómo transformar la circulación masiva de imágenes en experiencias significativas de mirada, diálogo y encuentro.

A esto se suma el impacto de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, y de forma particular la inteligencia artificial. La producción automática de imágenes, la manipulación visual, la aceleración de los procesos de comunicación y la creciente dificultad para distinguir entre documento, creación, simulación y artificio obligan a repensar el papel cultural de la fotografía. No se trata solo de defender un campo profesional, sino de comprender qué herramientas necesita la ciudadanía para relacionarse críticamente con las imágenes que produce, recibe, comparte y cree.

Esta transformación también afecta al propio sector. En distintos grupos de discusión apareció una preocupación compartida: la fotografía cultural tiende con frecuencia a hablarse a sí misma. Los festivales pueden programar para el propio sector, las agrupaciones pueden quedar encerradas en dinámicas internas, las publicaciones pueden circular entre lectores ya iniciados y muchas actividades pueden convocar siempre a los mismos públicos. El riesgo no es solo la endogamia, sino la pérdida de capacidad para construir espacios abiertos de encuentro social en torno a la imagen.



¿Qué deja el proyecto además de actividad?

La fotografía cultural en España muestra precisamente esa condición ambivalente. Por un lado, existe una actividad amplia y diversa. Hay festivales, centros, escuelas, universidades, autores, agrupaciones, editoriales y proyectos que producen una cantidad significativa de programación, formación, mediación y creación. Por otro lado, esa actividad no siempre se transforma en circuitos estables, profesionalización, retorno económico, datos compartidos, políticas sostenidas o reconocimiento institucional suficiente. La actividad existe, pero no siempre se convierte en sistema.

Trabajar en el vacío significa no ver esas relaciones. Significa creer que basta con hacer bien una exposición, publicar un libro, organizar un festival, impartir un taller o conseguir una ayuda. Pero un proyecto cultural no se mide solo por su resultado inmediato. También se mide por aquello que activa, por las relaciones que deja, por los aprendizajes que produce, por los públicos que incorpora, por los recursos que moviliza, por las condiciones profesionales que respeta y por la capacidad que tiene para formar parte de un proceso más amplio.

Por eso, antes de avanzar en los siete pasos, conviene aceptar una premisa básica: ningún actor se entiende del todo desde sí mismo. Un festival necesita comprender su territorio y su red. Un profesional necesita comprender los circuitos en los que se inserta. Una agrupación necesita comprender su papel comunitario y generacional. Una universidad necesita comprender su capacidad de transferencia. Un espacio cultural puede programar exposiciones, pero su función no se agota en la relación con sus públicos inmediatos. Los centros culturales son una de las infraestructuras territoriales más importantes para la circulación de la fotografía.

A diferencia de los festivales, que suelen concentrar su actividad en un calendario temporal limitado, los centros culturales permanecen en el territorio durante todo el año, sostienen programación, generan hábitos de asistencia, pueden colaborar entre sí y tienen capacidad para prolongar la vida de las exposiciones más allá del evento. Si no se trabaja con ellos como red, una parte fundamental de la circulación cultural queda debilitada. Una administración necesita comprender que financiar actividad no siempre equivale a fortalecer cultura.

Mirar el ecosistema no significa complicar innecesariamente el trabajo. Significa hacerlo más realista. Permite detectar dependencias, fragilidades, oportunidades y puntos ciegos. Permite comprender por qué algunos proyectos sobreviven durante años sin consolidarse, por qué algunas exposiciones se agotan demasiado pronto, por qué determinados públicos no llegan, por qué ciertas alianzas no se activan o por qué la fotografía, pese a su centralidad social, sigue teniendo dificultades para traducir su valor en estructura cultural reconocida.

Los siete pasos que propone esta guía parten de esta idea. No son pasos para caminar en solitario. Son pasos para situarse dentro de un campo de relaciones, pero también dentro de un tiempo de transformación cultural y tecnológica. Cada pregunta que aparece en las páginas siguientes debe leerse desde esa perspectiva: no solo qué puedo hacer mejor yo, sino qué relación tengo con los demás actores, qué parte del sistema estoy activando, qué públicos estoy dejando fuera, qué recursos estoy usando, qué valor estoy generando, qué cambios del entorno me afectan y qué condiciones necesito para sostener mi proyecto en el tiempo.

LA PARADOJA DE PARTIDA: MUCHA ACTIVIDAD, POCA ESTRUCTURA

El estudio FOC 2025–2026 permite identificar una paradoja que atraviesa el ecosistema cultural de la fotografía en España: existe una actividad cultural intensa, diversa y territorialmente distribuida, pero esa actividad no siempre descansa sobre estructuras suficientemente sólidas para sostenerse, circular, crecer o generar retorno.

Esta paradoja es importante porque evita dos lecturas equivocadas. La primera sería pensar que el ecosistema fotográfico es débil porque hace poco. No es así. El sistema produce exposiciones, encuentros, publicaciones, talleres, festivales, proyectos educativos, programas de mediación, archivos, investigaciones, convocatorias, visionados, itinerancias y espacios de relación. La fotografía está presente en numerosos territorios y moviliza a autores, públicos, instituciones, escuelas, universidades, agrupaciones y agentes independientes.

La segunda lectura equivocada sería pensar que esa actividad, por sí sola, demuestra la fortaleza del sistema. Tampoco es así. Que existan muchas actividades no significa necesariamente que exista una estructura capaz de sostenerlas. La actividad puede ser alta y, al mismo tiempo, estar apoyada en presupuestos insuficientes, equipos reducidos, voluntariado estructural, dependencia de subvenciones anuales, escasa planificación, falta de circuitos de circulación, precariedad profesional o baja capacidad de evaluación.

La cuestión central, por tanto, no es si la fotografía genera actividad cultural. La genera. La cuestión es en qué condiciones lo hace, qué coste oculto tiene, quién sostiene ese esfuerzo, qué parte del valor producido se aprovecha realmente y qué capacidad existe para convertir la energía cultural en continuidad, reconocimiento, profesionalización y sistema.

En los grupos de discusión esta tensión apareció de forma constante. Muchos agentes no hablaban de falta de deseo, falta de talento o falta de implicación. Hablaban de cansancio, dispersión, aislamiento, falta de tiempo, exceso de esfuerzo, dificultad para planificar, problemas para pagar adecuadamente, ausencia de circuitos y dependencia de relaciones personales. El ecosistema no aparece como un espacio inmóvil, sino como un espacio que se mueve mucho, pero que con frecuencia se mueve desde una base demasiado frágil.

Esta fragilidad no afecta a todos los actores de la misma manera. Algunas instituciones cuentan con estructuras más estables, equipos permanentes, recursos públicos, capacidad de programación o reconocimiento consolidado. Otros actores, en cambio, cumplen funciones culturales centrales desde posiciones mucho más vulnerables. Es el caso de muchos festivales, profesionales, agrupaciones, iniciativas editoriales, espacios independientes o proyectos territoriales que generan valor cultural, pero dependen de equilibrios económicos y organizativos muy delicados.

La paradoja se hace especialmente visible en los festivales de fotografía. En muchos territorios, los festivales actúan como nodos de activación cultural: programan, convocan, conectan autores, generan públicos, producen contenidos, visibilizan prácticas fotográficas y articulan relaciones con espacios, instituciones y comunidades. Sin embargo, esa función estratégica convive con una resiliencia estructural limitada. En demasiados casos, el festival es fuerte como dispositivo de activación, pero débil como estructura permanente.

45,2 %
de los festivales supera
las diez ediciones.

Durar demuestra persistencia. No garantiza por sí solo resiliencia estructural.

Algo similar ocurre con los profesionales. Son el motor creativo del ecosistema, pero muchas veces operan desde posiciones económicas inestables, con baja diversificación de ingresos, dificultades de contratación, retrasos en pagos, escaso reconocimiento de derechos o necesidad de sostener múltiples tareas al mismo tiempo. La fotografía cultural depende de ellos, pero no siempre les devuelve condiciones suficientes para sostener una trayectoria profesional.

También las agrupaciones, escuelas, universidades, espacios culturales, editoriales, fundaciones y administraciones públicas participan de esta tensión. Cada actor presenta fortalezas y debilidades distintas, pero el patrón general es claro: el ecosistema funciona gracias a una combinación de compromiso, vocación, experiencia, relaciones personales y capacidad de adaptación que no siempre se traduce en estructura compartida.

Esta situación genera una consecuencia importante: el sistema puede parecer más sólido de lo que realmente es. Desde fuera se percibe actividad, programación, inauguraciones, festivales, exposiciones, publicaciones y presencia pública. Pero por debajo de esa superficie pueden existir dificultades económicas, debilidad organizativa, falta de datos, baja profesionalización, problemas de relevo, escasa cooperación efectiva y poca capacidad de transformación estructural.

La imagen de un ecosistema “de puntillas” puede ayudar a comprender esta situación. Hay movimiento, hay esfuerzo, hay presencia y hay deseo de llegar más lejos, pero la base de apoyo no siempre permite sostener el peso de lo que se produce. Mientras el equilibrio se mantiene, la actividad continúa. Pero cualquier retraso en una ayuda, pérdida de equipo, cambio político, agotamiento personal, subida de costes o ruptura de una alianza puede poner en riesgo proyectos que parecían consolidados.

MUCHA ACTIVIDAD BASE FRÁGIL ECOSISTEMA DE PUNTILLAS

Por eso, la guía parte de una idea sencilla: no basta con celebrar la actividad. Hay que preguntarse por sus condiciones. Hacer más no siempre significa avanzar mejor. A veces, la prioridad no es aumentar la programación, sino fortalecer la estructura. No es producir más exposiciones, sino garantizar que las que se producen tengan recorrido. No es multiplicar actividades, sino construir relaciones que permitan continuidad. No es sumar públicos una vez, sino crear vínculos capaces de sostener comunidad.

Esta mirada no busca desvalorizar el trabajo realizado. Al contrario. Reconocer la fragilidad del ecosistema es una forma de proteger su valor. Si la fotografía cultural sigue funcionando pese a sus debilidades, es porque existe una energía real que merece ser cuidada. Pero cuidar esa energía exige dejar de confundir activación con fortaleza. Un sistema puede estar muy activo y, al mismo tiempo, necesitar con urgencia mejores condiciones de sostenibilidad.

La paradoja de partida puede formularse así: la fotografía cultural tiene una alta capacidad para generar actividad, pero una menor capacidad para convertir esa energía en estructura. Ahí se sitúa buena parte del reto. Y ahí empieza también el sentido de los siete pasos que propone esta guía: mirar qué sostiene realmente cada proyecto, qué queda fuera del encuadre, qué relaciones pueden fortalecerlo y qué decisiones permitirían pasar de la supervivencia a la continuidad.

Cualquier retraso, pérdida de equipo o ruptura de una alianza puede alterar el equilibrio.

Mucha actividad, poca estructura

La paradoja de partida del ecosistema cultural de la fotografía

El ecosistema fotográfico es activo, diverso y valioso, pero no siempre consigue transformar esa energía en continuidad, estructura e impacto acumulado.



Fuente: Estudio AIF / FOC 2025-2026 · Con el apoyo del Ministerio de Cultura.

UNA BRÚJULA PARA MIRAR: LOS CINCO ÍNDICES DEL ESTUDIO

Para comprender la paradoja entre actividad y estructura, el estudio FOC 2025–2026 ha utilizado un sistema de análisis basado en indicadores comparables. Su finalidad no ha sido clasificar actores ni establecer una jerarquía de valor cultural, sino construir una lectura estructural del ecosistema. En otras palabras: no se trata de decidir quién es mejor o peor, sino de entender qué posición ocupa cada actor, qué función cumple, qué fortalezas presenta, qué fragilidades arrastra y qué condiciones podrían ayudarle a mejorar.

Esta distinción es importante. Un índice no mide la calidad artística de una exposición, la relevancia simbólica de un autor, la belleza de una programación o el valor afectivo de una experiencia cultural. Tampoco puede resumir por sí solo la complejidad de un proyecto. Lo que permite es observar dimensiones que muchas veces permanecen dispersas: estructura económica, capacidad de sostener actividad, nivel de articulación con otros actores, activación cultural, resiliencia organizativa o posición general dentro del sistema.

En este sentido, los índices deben entenderse como una brújula, no como una sentencia. Una brújula no sustituye al territorio. No describe todos sus accidentes, no explica por sí sola el clima, la dificultad del camino o la experiencia de quien lo recorre. Pero permite orientarse. Ayuda a saber si nos movemos hacia una zona de fortaleza, de fragilidad, de aislamiento, de oportunidad o de riesgo. Esa es la función de los índices dentro de esta guía.

El modelo de análisis trabaja con cinco índices principales. El primero es el índice global, que ofrece una lectura sintética de la posición estructural de cada actor dentro del ecosistema. No indica prestigio ni calidad cultural, sino una combinación general de condiciones que permiten situar al actor en relación con el conjunto.

El segundo es el índice de fortaleza o fragilidad estructural. Este índice permite observar hasta qué punto un actor cuenta con bases económicas, organizativas y operativas suficientes para sostener su actividad. Cuando aparece una fragilidad elevada, no significa que el proyecto carezca de valor. Puede ocurrir exactamente lo contrario: puede tratarse de un actor muy valioso, muy activo y muy necesario, pero sostenido sobre una base insuficiente.

El tercer índice se refiere a la resiliencia. Mide la capacidad de sostener actividad en el tiempo, adaptarse a cambios, resistir tensiones económicas o institucionales y mantener continuidad más allá de una edición, una ayuda, un equipo concreto o una coyuntura favorable. La resiliencia no equivale simplemente a durar. Hay proyectos que permanecen muchos años porque se apoyan en sobre esfuerzo, voluntarismo o precariedad acumulada. La resiliencia real exige preguntarse en qué condiciones se mantiene esa continuidad.

5 ÍNDICES
para orientarse.
0 RANKINGS
para decidir quién
tiene más valor cultural.

Cualquier retraso, pérdida de equipo o ruptura de una alianza puede alterar el equilibrio.

El cuarto índice es el de activación cultural. Permite valorar la capacidad de un actor para generar actividad cultural: programación, formación, mediación, producción, investigación, exhibición, circulación o participación. Este índice es especialmente importante porque muestra que muchos actores del ecosistema tienen una capacidad notable para activar procesos culturales. El problema aparece cuando esa activación no se corresponde con la estructura necesaria para sostenerla.

El quinto índice es el de articulación de red. Observa la capacidad de conexión con otros actores, la participación en redes, la colaboración, la circulación de proyectos y la generación de vínculos dentro del ecosistema. Un actor puede ser muy activo y, sin embargo, estar poco articulado. También puede tener una red amplia, pero no convertirla en cooperación efectiva. La articulación no consiste únicamente en conocer gente o aparecer en muchas programaciones, sino en construir relaciones capaces de producir continuidad, aprendizaje compartido y retorno para el conjunto.

La lectura conjunta de estos cinco índices permite identificar tensiones que no siempre son visibles a simple vista. Un actor puede tener alta activación cultural y baja resiliencia. Puede estar bien conectado, pero no disponer de estructura económica suficiente. Puede contar con estabilidad institucional, pero activar poco el ecosistema. Puede tener una posición global intermedia y, sin embargo, desempeñar una función estratégica en un territorio concreto. Estas combinaciones son las que permiten pasar de una lectura superficial a una lectura ecosistémica.

¿Dónde estamos?

Por eso, en esta guía los índices no se presentan como una tabla cerrada de resultados, sino como una forma de aprender a mirar. Ayudan a formular preguntas. Si un proyecto está muy activo, ¿tiene estructura suficiente para sostener esa actividad? Si un festival conecta muchos actores, ¿cuenta con recursos para seguir haciéndolo? Si una universidad dispone de estabilidad, ¿cómo transfiere su conocimiento al territorio? Si un espacio cultural programa fotografía, ¿qué relación establece con otros espacios y con sus públicos? Si un profesional participa en muchos circuitos, ¿esa participación se traduce en ingresos, derechos, continuidad o reconocimiento?

La utilidad de los índices aparece precisamente cuando dejan de ser números y se convierten en conversación estratégica. No sirven para cerrar el diagnóstico, sino para abrirlo con más precisión. Permiten detectar desequilibrios, reconocer fortalezas, identificar puntos ciegos y orientar decisiones. En un ecosistema donde muchas veces se trabaja desde la intuición, la urgencia o la costumbre, disponer de una brújula común permite mejorar la calidad de las preguntas compartidas.

El informe completo desarrolla con mayor detalle la metodología, las variables utilizadas, los criterios de normalización, los valores obtenidos por cada actor y las relaciones entre dimensiones. Esta guía no reproduce ese aparato técnico. Lo traduce en una herramienta de lectura. Su finalidad es que cualquier agente del ecosistema pueda comprender que detrás de cada proyecto hay dimensiones estructurales que conviene observar: cómo se sostiene, cómo activa, cómo se conecta, cómo resiste y qué posición ocupa dentro de un sistema más amplio.

Sostener · resistir · activar · conectar · situar

La pregunta de fondo no es qué nota obtiene un proyecto. La pregunta es mucho más útil: qué nos permite ver esa lectura que antes no estábamos viendo. Ahí reside el valor del sistema de análisis. No convierte la cultura en números. Utiliza los datos para devolverle al ecosistema una imagen más clara de sus condiciones reales de funcionamiento.

Pero la aportación del modelo no se limita a ofrecer una imagen fija del ecosistema. Su interés reside también en que permite observar relaciones, desplazamientos y dinámicas. A partir de la información que proporcionan los datos, el análisis no solo identifica funciones y características de cada actor, sino que permite comprender cómo esas funciones cambian cuando entran en contacto con otras partes del sistema.

Un actor no se comporta de la misma manera aislado que integrado en una red. Un festival no tiene el mismo alcance si funciona como evento anual que si actúa como nodo de circulación territorial. Un centro cultural no cumple la misma función si programa de forma autónoma que si participa en un circuito compartido de exhibición. Una universidad no produce el mismo efecto si su conocimiento permanece dentro del ámbito académico que si se transfiere hacia festivales, escuelas, administraciones o espacios culturales. La posición de cada actor se modifica por las relaciones que establece, por los recursos que activa y por los efectos que produce sobre el conjunto. En este sentido, el modelo de análisis tiene una dimensión dinámica. No observa el ecosistema como una fotografía congelada, sino como un campo en movimiento.

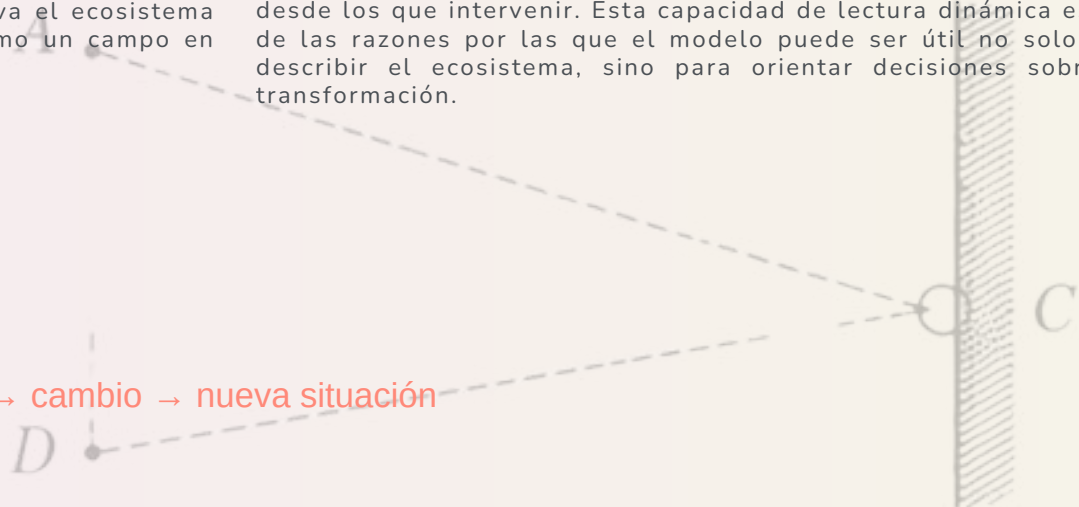
no retrata una fotografía fija... anuncia movimientos.

Permite analizar qué ocurre cuando un actor cambia su modo de operar, cuando se activa una alianza, cuando se introduce una nueva línea de mediación, cuando una exposición empieza a circular, cuando una administración modifica sus criterios de apoyo o cuando una red comienza a compartir recursos y objetivos.

Esta lectura dinámica es especialmente útil porque ayuda a vislumbrar hacia dónde pueden conducir determinadas tendencias. Si un sistema produce mucho pero no circula, el resultado probable será desgaste y baja amortización cultural. Si un actor activa públicos pero no recoge datos ni genera relación continuada, perderá capacidad para defender su impacto. Si una red existe solo como contacto informal, difícilmente generará estructura. Si una política pública financia actividad, pero no fortalece condiciones de sostenibilidad, puede aumentar la programación sin resolver la fragilidad.

Por eso, el análisis no debe entenderse como una simple medición de estado, sino como una herramienta para comprender procesos. La imagen que ofrece no es estática, sino cinética. Permite observar posiciones, pero también desplazamientos; detectar fortalezas, pero también tendencias; reconocer fragilidades, pero también puntos desde los que intervenir. Esta capacidad de lectura dinámica es una de las razones por las que el modelo puede ser útil no solo para describir el ecosistema, sino para orientar decisiones sobre su transformación.

Situación → relación → decisión → cambio → nueva situación



Los cinco índices que miden el ecosistema

El estudio construye cinco índices complementarios para comprender la salud del ecosistema, sus capacidades y sus puntos de tensión.

 Estos índices no son una clasificación ni un ranking. Son herramientas para comprender la salud del ecosistema y orientar decisiones públicas, privadas y comunitarias.



Fuente: Estudio AIF / FOC 2025-2026 · Con el apoyo del Ministerio de Cultura.

LOS ACTORES DEL ECOSISTEMA

00

¿Qué aporta cada actor al conjunto?

Ninguno explica por sí solo el ecosistema.

Festivales, profesionales, agrupaciones, espacios culturales, universidades, escuelas, editoriales, administraciones, fundaciones y empresas técnicas cumplen funciones distintas. La clave no está solo en mirar qué hace cada uno, sino en comprender cómo se relacionan, qué tensiones arrastran y qué pueden activar juntos.

11 tipos de actores
1 solo ecosistema
múltiples funciones
conectadas

Producir · enseñar · exhibir · mediar · conservar · financiar · interpretar · conectar

LOS ACTORES DEL ECOSISTEMA: FUNCIONES, TENSIONES Y PREGUNTAS

El ecosistema cultural de la fotografía no está formado por un único tipo de actor. Su funcionamiento depende de la interacción entre actores muy distintos, con capacidades, recursos, lenguajes, responsabilidades y grados de consolidación diferentes. Cada uno de ellos aporta una parte de la cadena cultural de la fotografía, pero ninguno puede explicar por sí solo el conjunto.

Pensar el ecosistema exige, por tanto, reconocer funciones. No todos los actores hacen lo mismo, ni deberían hacerlo. Un profesional no cumple la misma función que una universidad, una agrupación no opera como una administración pública, un festival no es equivalente a un centro cultural y una editorial no puede sustituir a una red de exhibición. Sin embargo, todos forman parte de un sistema interdependiente. Lo que uno produce puede necesitar el soporte de otro para circular, llegar a públicos, generar conocimiento, sostenerse económicamente o adquirir reconocimiento.

Los festivales de fotografía ocupan una posición especialmente visible dentro del ecosistema. Programan, convocan autores, producen exposiciones, generan encuentros, conectan agentes y sitúan la fotografía en el espacio público durante un tiempo determinado. En muchos casos funcionan como catalizadores territoriales: concentran energía cultural, producen visibilidad y abren espacios de relación que no existirían con la misma intensidad fuera del evento.

**11 tipos de actores.
Un solo ecosistema.**

Su tensión principal aparece cuando esa capacidad de activación no se corresponde con una estructura suficiente. Un festival puede ser muy importante para un territorio y, al mismo tiempo, depender de presupuestos inestables, equipos reducidos, voluntariado, subvenciones anuales o sobre-esfuerzo personal. La pregunta que debe hacerse no es solo qué programa, sino qué deja después de programar. Qué relaciones sostiene, qué circuitos activa, qué condiciones profesionales garantiza y cómo puede transformarse de evento temporal en nodo cultural con capacidad de continuidad.

Los profesionales y autores constituyen el motor creativo del ecosistema. Sin ellos no hay obra, investigación visual, producción simbólica, pensamiento fotográfico ni renovación de lenguajes. Su función es central, pero su posición suele ser vulnerable. Muchos trabajan desde estructuras individuales, con ingresos fragmentados, dependencia de encargos, baja estabilidad, retrasos en pagos, necesidad de compatibilizar actividades y dificultad para convertir visibilidad en sostenibilidad.

La tensión del actor profesional se sitúa en la distancia entre valor cultural y retorno real. El ecosistema necesita su trabajo, pero no siempre produce condiciones suficientes para sostenerlo. Por eso, la pregunta no puede limitarse a cómo obtener más visibilidad, sino a cómo esa visibilidad se convierte en derechos, ingresos, encargos, circulación, reconocimiento y continuidad profesional.

Ninguno explica por sí solo el conjunto.

Las agrupaciones fotográficas cumplen una función de base social. Sostienen comunidad, aprendizaje informal, afición, práctica compartida, capilaridad territorial y memoria asociativa. En muchos territorios han sido y siguen siendo una de las puertas de entrada a la fotografía. Su importancia no reside únicamente en la calidad de sus actividades, sino en su capacidad para mantener vivo un tejido ciudadano en torno a la imagen.

Su tensión aparece cuando esa fuerza comunitaria queda encerrada en dinámicas internas. El riesgo no es solo el envejecimiento o la dificultad de relevo generacional, sino la desconexión con otros actores del ecosistema. Una agrupación puede ser un espacio de enorme valor si se abre a escuelas, festivales, centros culturales, archivos, jóvenes creadores, proyectos de mediación o iniciativas territoriales. La pregunta es cómo pasar de la actividad interna a la función ecosistémica.

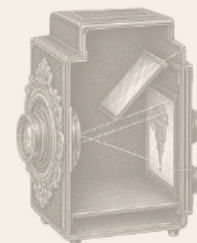
Las universidades y los centros de formación ocupan una posición estratégica. Forman, investigan, producen conocimiento, generan pensamiento crítico, legitiman campos de estudio y pueden actuar como mediadores entre práctica cultural, investigación, territorio e instituciones. Su estabilidad relativa las convierte en actores con una capacidad potencial muy alta para sostener procesos de largo plazo.

Agrupaciones, universidades y centros culturales pueden convertir actividad aislada en tejido territorial.

Su tensión principal está en la transferencia. Una universidad puede producir conocimiento sin que ese conocimiento llegue a los espacios culturales, a los festivales, a las administraciones o a los públicos. Una escuela puede formar profesionales sin conectarlos suficientemente con la realidad del ecosistema. La pregunta no es solo qué se enseña o qué se investiga, sino cómo ese conocimiento circula, con quién se comparte y qué transformaciones produce fuera del aula.

Los espacios y centros culturales son infraestructuras territoriales fundamentales. Programan, acogen públicos, sostienen presencia cultural durante todo el año y pueden dar continuidad a proyectos que, de otro modo, quedarían concentrados en el tiempo limitado de un festival o una exposición aislada. Son esenciales para la circulación de obra, la itinerancia, la mediación, la relación con comunidades locales y la construcción de hábitos culturales.

Su tensión aparece cuando funcionan como espacios de programación aislada y no como nodos de red. Un centro cultural puede recibir exposiciones, pero también puede formar parte de circuitos compartidos, colaborar con otros centros, prolongar la vida de los proyectos, generar mediación con públicos diversos y aportar estabilidad territorial al ecosistema. La pregunta clave es cómo dejar de ser solo un lugar de exhibición para convertirse en una infraestructura de circulación cultural.



COMUNIDAD → TRANSFERENCIA → CIRCULACIÓN

Las editoriales, publicaciones y proyectos vinculados al fotolibro cumplen una función decisiva en la producción de memoria, relato, archivo, circulación y legitimación cultural. El libro permite que la fotografía tenga duración, viaje, se conserve, se lea y dialogue con públicos más allá del momento expositivo. En algunos casos, el fotolibro funciona como obra, como investigación, como documento, como dispositivo pedagógico y como forma de circulación internacional.

Su tensión se sitúa en la dificultad de romper circuitos reducidos. Muchas publicaciones circulan entre públicos ya iniciados, autores, escuelas, coleccionistas especializados o comunidades muy próximas al propio sector. La pregunta no es solo cómo publicar más, sino cómo ampliar lectura, distribución, mediación, crítica y acceso. Sin esa apertura, el libro puede convertirse en un objeto valioso pero encerrado en una comunidad demasiado estrecha.

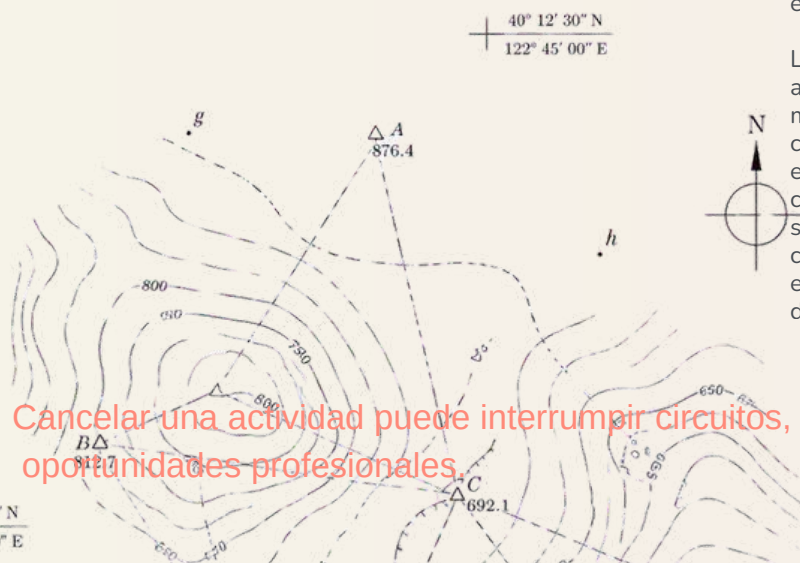
Las administraciones públicas tienen una responsabilidad estructural. No solo financian actividades. También definen marcos de apoyo, criterios de reconocimiento, condiciones de contratación, políticas de derechos culturales, líneas de mediación, estrategias territoriales y posibilidades de continuidad. Esta responsabilidad es especialmente visible en la administración local, porque una parte importante de la actividad cultural vinculada a la fotografía se sostiene desde ayuntamientos, diputaciones, concejalías de cultura, centros municipales, casas de cultura y programas territoriales.

Una decisión local puede alterar toda una red.

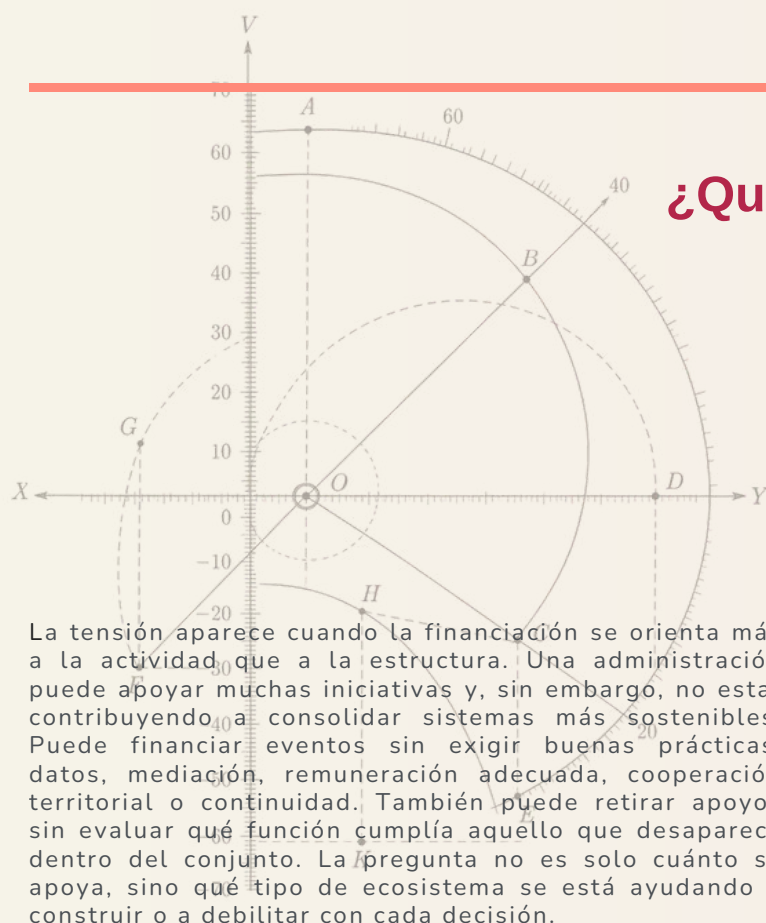
Las corporaciones municipales no actúan únicamente sobre su propia programación. Sus decisiones pueden afectar al conjunto del ecosistema. Cuando un ayuntamiento decide apoyar, reducir, transformar o cancelar un festival, una sala, una convocatoria, un taller, una colaboración con una agrupación o una línea de exposiciones, no está modificando solo una actividad local. Puede estar alterando un nodo de relación entre autores, públicos, centros culturales, escuelas, comercios, profesionales, territorio y memoria cultural.

Esta cuestión resulta especialmente importante porque muchas políticas culturales se diseñan desde el nicho institucional inmediato. Un concejal, un técnico o una corporación municipal pueden valorar una actividad desde su agenda, su presupuesto, su calendario político o sus prioridades de programación. Sin embargo, un proyecto cultural puede cumplir una función que desborda ese marco. La desaparición de un festival, por ejemplo, no afecta solo a una edición que deja de celebrarse. Puede interrumpir circuitos de circulación, romper relaciones con autores, debilitar públicos, reducir oportunidades profesionales, cortar vínculos con centros educativos, perder memoria territorial y disminuir la capacidad del ecosistema para articularse.

La tensión aparece cuando la financiación se orienta más a la actividad que a la estructura. Una administración puede apoyar muchas iniciativas y, sin embargo, no estar contribuyendo a consolidar sistemas más sostenibles. Puede financiar eventos sin exigir buenas prácticas, datos, mediación, remuneración adecuada, cooperación territorial o continuidad. También puede retirar apoyos sin evaluar qué función cumplía aquello que desaparece dentro del conjunto. La pregunta no es solo cuánto se apoya, sino qué tipo de ecosistema se está ayudando a construir o a debilitar con cada decisión.



Cancelar una actividad puede interrumpir circuitos, relaciones, públicos, memoria y oportunidades profesionales.



¿Qué tipo de ecosistema ayuda a construir —o a debilitar— cada decisión?

La industria y las empresas técnicas forman parte de la cadena de valor de la fotografía, aunque muchas veces aparezcan en un segundo plano dentro del discurso cultural. Producción, impresión, montaje, tecnología, equipamiento, distribución, servicios profesionales, plataformas digitales y soluciones técnicas condicionan de manera directa la calidad, viabilidad y sostenibilidad de muchos proyectos.

Su tensión aparece cuando la relación entre cultura e industria queda reducida a proveedor y cliente, o cuando la fotografía cultural no logra activar modelos de colaboración que permitan generar valor compartido. La pregunta es cómo integrar mejor la dimensión técnica, productiva y económica sin reducir la fotografía a mercado ni separar artificialmente cultura e infraestructura.

Esta cartografía no pretende cerrar el análisis de cada actor. El informe completo desarrolla con mayor profundidad sus posiciones, indicadores y resultados. Aquí interesa otra cosa: mostrar que cada agente debe comprenderse desde su función dentro del conjunto. Un ecosistema no mejora cuando cada actor intenta hacerlo todo por separado, sino cuando cada uno reconoce mejor qué puede aportar, qué necesita de los demás y qué relaciones permiten sostener procesos más amplios.

La tensión aparece cuando la financiación se orienta más a la actividad que a la estructura. Una administración puede apoyar muchas iniciativas y, sin embargo, no estar contribuyendo a consolidar sistemas más sostenibles. Puede financiar eventos sin exigir buenas prácticas, datos, mediación, remuneración adecuada, cooperación territorial o continuidad. También puede retirar apoyos sin evaluar qué función cumplía aquello que desaparece dentro del conjunto. La pregunta no es solo cuánto se apoya, sino qué tipo de ecosistema se está ayudando a construir o a debilitar con cada decisión.

Las fundaciones y entidades privadas de apoyo pueden aportar continuidad, flexibilidad, recursos, capacidad de programa, legitimidad y conexión con públicos o comunidades específicas. En algunos casos actúan como espacios de innovación, mediación, educación visual, coleccionismo, archivo o apoyo a la creación. Su posición puede ser especialmente relevante cuando trabajan en colaboración con actores públicos y territoriales.

Su tensión se sitúa en la dependencia de misiones particulares, recursos variables y prioridades cambiantes. Una fundación puede activar proyectos de alto valor, pero si esos proyectos no se conectan con redes más amplias, su impacto puede quedar limitado. La pregunta es cómo convertir el apoyo puntual en procesos transferibles, evaluables y compartidos.

Cancelar una actividad puede interrumpir circuitos, relaciones, públicos, memoria y oportunidades profesionales.

Esta lectura obliga a dar un paso más. Si cada actor cumple una función que afecta a los demás, entonces no basta con hablar de actores aislados, ni siquiera de relaciones entre actores. Es necesario empezar a hablar de comunidad. No en un sentido retórico o sentimental, sino como forma de reconocer que el ecosistema cultural de la fotografía se sostiene sobre vínculos compartidos, responsabilidades cruzadas, dependencias mutuas y públicos que no pueden quedar situados únicamente al final de la cadena.

Los públicos no son una consecuencia pasiva de la programación. Forman parte del ecosistema. Sus hábitos, ausencias, intereses, formas de participación, niveles de alfabetización visual, modos de consumo cultural y capacidad de apropiarse de la fotografía afectan directamente al sentido de todo lo que se produce. Un ecosistema que trabaja solo para sí mismo, que convoca siempre a los mismos agentes o que circula únicamente entre públicos ya iniciados, corre el riesgo de volverse endogámico, aunque mantenga una actividad intensa.

- * Construir comunidad significa, por tanto, ampliar la mirada. Significa entender que un festival no termina en su programación, que una exposición no termina en su inauguración, que una escuela no termina en su alumnado, que una universidad no termina en su investigación, que una administración no termina en su presupuesto y que un centro cultural no termina en sus salas. Cada actor se prolonga en los vínculos que activa y en la comunidad que ayuda a sostener.

PÚBLICOS ≠ FINAL DE LA CADENA

Desde esta perspectiva, el ecosistema no debería pensarse únicamente como una suma de instituciones, proyectos y profesionales, sino como una comunidad cultural en construcción. Una comunidad capaz de reconocer el valor de la fotografía, defender mejores condiciones de trabajo, ampliar públicos, compartir conocimiento, cuidar sus infraestructuras territoriales y transformar la actividad dispersa en procesos comunes.

La pregunta común para todos los actores podría formularse así: qué función cumplo realmente dentro del ecosistema cultural de la fotografía y qué tendría que cambiar para que esa función generara más valor compartido. Responder a esa pregunta no resuelve por sí sola los problemas del sistema, pero ayuda a abandonar una lógica de aislamiento y a empezar a pensar desde la interdependencia.



Los públicos forman parte del ecosistema, de sus decisiones y de su sentido.

Los siete pasos para fortalecer el ecosistema

Un itinerario práctico y progresivo para transformar la actividad cultural vinculada a la fotografía en impacto sostenible. Cada paso se apoya en el anterior y prepara el siguiente.



UNA RUTA, NO UNA RECETA

Estos pasos no son una fórmula cerrada. Cada proyecto y cada ecosistema los recorre a su ritmo, según su contexto, su madurez y sus objetivos.

PASO 1



1

No confundas proyecto con estructura

Distingue entre actividad puntual y estructura sostenible. Mira si lo que haces genera continuidad, recursos, relaciones y aprendizaje.

Qué permite:

- Detectar fragilidad estructural
- Diferenciar evento, proceso y ecosistema
- Tomar decisiones con realismo

PASO 2



2

Entiende tu modelo económico real

Analiza tus costes, ingresos, apoyos y retorno. Asegura la viabilidad económica y la capacidad de sostenibilidad.

Qué permite:

- Saber lo que cuesta y lo que aporta valor
- Diversificar apoyos e ingresos
- Construir viabilidad a medio y largo plazo

PASO 3



3

Mira tu red, no solo tu agenda

Mapea relaciones, colaboraciones y comunidad. Pasa del contacto a la cooperación y de la cooperación a la red.

Qué permite:

- Fortalecer alianzas y comunidades
- Compartir recursos y conocimiento
- Multiplicar impacto colectivo

PASO 4



4

Mide para aprender

Diseña indicadores propios, recoge datos relevantes y evalúa tu impacto en clave económica, social, cultural y territorial.

Qué permite:

- Tomar decisiones basadas en datos
- Mejorar continuamente
- Rendir cuentas con credibilidad

PASO 5



5

Trabaja con públicos

Identifica para quién trabajas, quién participa, quién queda fuera y qué condiciones facilitan el acceso, la mediación y la continuidad.

Qué permite:

- Ampliar y diversificar la participación
- Mejorar mediación y acceso
- Construir vínculo y comunidad

PASO 6



6

Cuida la legitimidad de lo que haces

Revisa tus prácticas, condiciones laborales, criterios, transparencia y coherencia ética e institucional.

Qué permite:

- Fortalecer confianza y reputación
- Asegurar coherencia y buenas prácticas
- Consolidar apoyos y sostenibilidad institucional

PASO 7



7

Convierte actividad en futuro

Integra todo lo anterior para generar continuidad, innovación y transformación en el ecosistema cultural y territorial.

Qué permite:

- Asegurar continuidad y resiliencia
- Innovar desde lo propio
- Transformar tu entorno cultural y social

LO QUE SOSTIENE LOS SIETE PASOS



Mirada ecosistémica
Todo está conectado.



Cooperación
Compartir es la base de la sostenibilidad.



Datos y evidencia
Lo que se mide, se puede mejorar.



Comunidad y territorio
Las personas y los lugares son el centro.



Cuidado y ética
Cuidar procesos, personas y entorno es cultura.



Sostenibilidad
Pensar hoy para que dure mañana.



EL OBJETIVO FINAL

Transformar la actividad cultural en impacto real, sostenible y compartido para las personas, las comunidades y el territorio.

Fuente: Estudio AIF / FOC 2025-2026 • Con el apoyo del Ministerio de Cultura.

NO CONFUNDAS PROYECTO CON ESTRUCTURA

01

¿Qué ocurriría si mañana faltara
la persona que sostiene casi todo?



Sin estructura, la energía se dispersa.

La respuesta revela si existe una estructura o una acumulación de esfuerzo personal.

PASO 1

Produce · circula · enseña · exhibe · media · conserva · financia · interpreta

PASO 1 – NO CONFUNDAS PROYECTO CON ESTRUCTURA

El primer paso para no avanzar a ciegas consiste en distinguir entre tener un proyecto y tener una estructura. Esta diferencia parece sencilla, pero atraviesa buena parte de las dificultades del ecosistema cultural de la fotografía. Un proyecto puede tener una idea valiosa, una programación reconocida, una exposición bien producida, una convocatoria con participación, una edición anual consolidada o una trayectoria pública visible. Sin embargo, nada de eso garantiza por sí mismo que exista una estructura capaz de sostenerlo.

Una estructura no es solo aquello que se ve. No se reduce al cartel, a la sala, a la inauguración, a la web, a la memoria de actividades o al programa impreso. La estructura es lo que permite que un proyecto pueda existir con cierta continuidad: equipo, tiempo, presupuesto, responsabilidades, planificación, documentación, relaciones, procedimientos, condiciones laborales, capacidad administrativa, memoria interna y posibilidad de relevo. Sin esa base, el proyecto puede seguir funcionando durante años, pero lo hará apoyado en equilibrios demasiado frágiles.

En el ecosistema cultural de la fotografía esta confusión aparece con frecuencia. Hay festivales que parecen consolidados porque llevan muchas ediciones, pero dependen de una o dos personas, de una subvención anual, de favores acumulados o de voluntariado estructural. Hay exposiciones que parecen importantes porque se inauguran con fuerza, pero no tienen recorrido posterior, ni mediación suficiente, ni plan de circulación.

¿Qué ocurriría si mañana faltara la persona que sostiene casi todo?

Hay agrupaciones con actividad constante, pero sin relevo generacional ni conexión suficiente con otros actores. Hay espacios culturales que programan con regularidad, pero sin datos de públicos, sin evaluación y sin estrategia compartida. Hay profesionales con gran visibilidad, pero sin estabilidad económica real.

La estructura no se mide solo por la cantidad de actividad. De hecho, una actividad elevada puede ocultar una estructura débil. Cuanto más hace un proyecto sin base suficiente, más aumenta el riesgo de desgaste. La energía cultural puede convertirse entonces en sobrecarga, y la continuidad puede depender más de la resistencia personal que de un sistema bien organizado. Esa es una de las tensiones más delicadas: proyectos culturalmente necesarios que sobreviven gracias a condiciones que no deberían considerarse normales.

Por eso conviene mirar qué sostiene realmente cada iniciativa. Quién toma decisiones, quién ejecuta, quién coordina, quién administra, quién comunica, quién media con públicos, quién busca financiación, quién asume riesgos, quién adelanta dinero, quién trabaja sin cobrar, quién conserva la memoria del proyecto y qué ocurriría si una de esas personas dejara de estar disponible. La respuesta a estas preguntas suele mostrar con claridad si hay una estructura o si existe, más bien, una acumulación de esfuerzo personal.

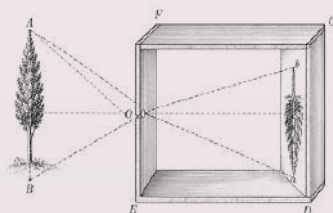
La respuesta revela si existe estructura o una acumulación de esfuerzo personal.



Esta cuestión no afecta únicamente a los festivales. También aparece en proyectos editoriales, espacios independientes, aulas universitarias, agrupaciones, escuelas, iniciativas de mediación, redes profesionales o programas públicos. En todos los casos, la pregunta de fondo es la misma: hasta qué punto el proyecto podría sostenerse si cambian las condiciones que hoy lo hacen posible. Una estructura sólida no elimina la incertidumbre, pero reduce la dependencia de la improvisación, el voluntarismo y la urgencia permanente.

Tener estructura no significa convertirse en una organización pesada, burocrática o rígida. Al contrario, una estructura bien pensada puede ser ligera, flexible y adaptada a la escala real del proyecto. Lo importante no es crecer sin medida, sino saber qué necesita cada iniciativa para funcionar sin agotarse. Un festival pequeño puede tener una estructura adecuada si define bien sus responsabilidades, mide su impacto, cuida sus alianzas, remunera correctamente dentro de sus posibilidades y planifica su continuidad. Un proyecto grande puede ser estructuralmente débil si depende de inercias, de recursos inestables o de una gestión poco transparente.

Esta mirada obliga a revisar también la relación entre ambición y capacidad. En muchos casos, la precariedad no solo procede de la falta de recursos externos, sino de una programación que crece más rápido que su base de sostenimiento. Hacer demasiadas exposiciones, multiplicar actividades, aumentar sedes, ampliar convocatorias o asumir más compromisos puede generar visibilidad, pero también puede debilitar el proyecto si no se acompaña de recursos, equipo, planificación y circuitos suficientes.



HACER MÁS ≠ AVANZAR MEJOR

La pregunta no es únicamente cuánto se hace, sino si lo que se hace puede sostenerse bien. A veces, una reducción de escala puede ser una decisión estratégica. Hacer menos, pero hacerlo con mejores condiciones, puede generar más valor que sostener una programación extensa basada en precariedad. Una exposición bien producida, bien mediada, bien documentada y capaz de circular puede tener más impacto ecosistémico que varias exposiciones que se agotan en el momento de su inauguración.

Tampoco podemos pensar el proyecto sin la estructura, ni la estructura sin los procesos que permite activar. Una actividad cultural no debería entenderse únicamente como un hecho aislado, cerrado sobre sí mismo, sino como el inicio o la continuación de un proceso con alcance temporal, territorial y relacional. Una exposición no es solo una exposición. Puede ser una programación, una mediación, una conversación pública, una herramienta educativa, un dispositivo de memoria, un recurso comunitario, un punto de encuentro, una investigación compartida o el origen de nuevas colaboraciones.

La falta de recursos hace que muchas veces los proyectos se concentren en resolver solo una parte de la actividad. Se produce la exposición, se inaugura, se comunica y se mantiene abierta durante un tiempo determinado, pero no siempre se atiende a su circulación posterior, a la mediación con públicos, a su conexión con otros espacios, a su posible uso educativo o a su capacidad para generar debate fuera de la sala. El resultado es que una parte del valor producido queda encerrado en el propio formato expositivo.

Hacer menos, pero con mejores condiciones, también puede ser una decisión estratégica.

Una exposición puede ser mucho más que una exposición.

Pensar en procesos obliga a preguntarse cómo multiplicar los efectos de una sola acción. Una exposición puede salir de la sala y convertirse en una conversación en un hospital, en un centro social, en una escuela, en una biblioteca, en una asociación vecinal, en un bar, en una residencia de mayores o en una plaza. El espacio determina las interacciones. No sucede lo mismo cuando una imagen se muestra en un museo, en un aula, en un barrio, en un centro de salud o en un encuentro comunitario. Cada espacio produce una forma distinta de relación, de escucha, de interpretación y de apropiación.

Desde esta perspectiva, cualquier espacio puede convertirse en espacio cultural si existe una mediación adecuada y un sentido claro de intervención. Esto no significa diluir la importancia de las salas de exposición, los museos o los centros culturales, sino comprender que la fotografía puede activar experiencias significativas más allá de sus espacios habituales. Una imagen puede funcionar como obra, como documento, como pregunta, como memoria, como vínculo o como detonante de conversación. La clave está en diseñar procesos que permitan desplegar esas posibilidades.

Por eso, una de las decisiones estratégicas más importantes consiste en no hacer una sola cosa cuando una sola cosa puede convertirse en muchas. No se trata de multiplicar actividades de manera artificial, sino de pensar mejor el recorrido de lo que ya se produce. Una exposición puede incorporar una guía pedagógica, una sesión con centros educativos, una conversación con profesionales de otro ámbito, una itinerancia territorial, un archivo digital, una devolución comunitaria, una publicación breve, una colaboración con servicios sociales o una actividad de formación. El objetivo no es hacer más por acumulación, sino hacer que lo producido tenga más vida, más usos y más retorno.

Esta lógica afecta directamente a la sostenibilidad. Amortizar culturalmente un proyecto no significa únicamente justificar su coste económico. Significa aprovechar su capacidad para generar conocimiento, relaciones, públicos, aprendizaje, memoria, cooperación y transformación. Cuando un proyecto se agota en el momento de su presentación pública, una parte de su potencial se pierde. Cuando se piensa como proceso, puede seguir produciendo efectos después de su primera aparición.

También es importante distinguir entre persistencia y sostenibilidad. Que un proyecto haya durado muchos años no significa necesariamente que sea sostenible. Puede haber persistido gracias al compromiso de una persona, a una relación institucional favorable, a una economía informal de favores o a una acumulación de trabajo no remunerado. La sostenibilidad exige otra cosa: capacidad de continuidad sin deteriorar a quienes sostienen el proyecto, sin desplazar costes de forma injusta y sin depender siempre de condiciones excepcionales.

Esta distinción es especialmente relevante para las administraciones públicas y las entidades financiadoras. Apoyar un proyecto no debería significar únicamente permitir que se celebre una edición más. También debería implicar comprender qué estructura necesita para cumplir mejor su función cultural. Si se financia solo la actividad visible, pero no se atienden las condiciones que la hacen posible, se corre el riesgo de sostener programación sin fortalecer el ecosistema.

Obra · aula · memoria · debate · archivo · vínculo · itinerancia · mediación

RETORNO ≠ SOLO DINERO

Junto a la idea de proceso aparece otra cuestión fundamental: el retorno. Muchas actividades culturales se evalúan de forma inmediata, dentro del año natural o del periodo administrativo que las sostiene. Se cuentan asistentes, actividades realizadas, autores participantes, impactos de comunicación o grado de ejecución presupuestaria. Estos datos son necesarios, pero no siempre permiten comprender el efecto real de un proyecto en el tiempo.

El retorno cultural, social, territorial o económico de una iniciativa no se agota en su fecha de cierre. Algunos efectos aparecen meses o años después. Una persona que participa en un taller puede iniciar una práctica creativa. Un estudiante puede descubrir una vocación. Un barrio puede reforzar una memoria compartida. Un autor puede iniciar una relación profesional. Un centro cultural puede incorporar una línea de trabajo. Una exposición puede generar debates que no estaban previstos. Un proyecto puede convertirse, con el tiempo, en una infraestructura de confianza.

Por eso, medir solo la última edición de un proyecto puede ofrecer una imagen incompleta. Hay iniciativas cuyo valor real aparece cuando se observa la acumulación de sus efectos a lo largo de varias ediciones. Un festival, un programa de mediación, una escuela, una red de exposiciones o un proyecto sociocomunitario no producen únicamente resultados anuales. Producen trayectoria, hábitos, vínculos, aprendizajes, confianza y transformación progresiva.

El caso de los proyectos que trabajan desde la fotografía en contextos de intervención sociocomunitaria permite entender bien esta cuestión. Cuando una organización trabaja durante todo el año en barrios, con comunidades, familias, jóvenes o colectivos en situación de vulnerabilidad, y después muestra ese proceso a través de un festival, el evento final no puede medirse solo como programación cultural. Es la parte visible de un proceso más largo. Su retorno no está únicamente en el número de visitantes o actividades, sino en los efectos que ese trabajo puede generar sobre autoestima, participación, pertenencia, convivencia, expresión, inserción social o vínculo comunitario.

La pregunta entonces cambia. No basta con saber cuánta gente asistió a una actividad. Conviene preguntarse qué ocurrió después, qué relaciones quedaron, qué procesos se activaron, qué personas continuaron vinculadas, qué familias se vieron afectadas, qué redes de apoyo se reforzaron, qué aprendizajes permanecieron y qué costes sociales pudieron reducirse gracias a una intervención cultural sostenida. Parte del valor de la cultura aparece precisamente ahí: en efectos que no siempre son inmediatos, pero que pueden ser profundos.

Esto exige pensar indicadores de seguimiento temporal. No todos los proyectos podrán medirlo todo, ni tendría sentido convertir la cultura en una maquinaria burocrática de evaluación permanente. Pero sí conviene asumir que una parte importante del impacto cultural se despliega con el tiempo. Si no se observa, desaparece del relato. Y si desaparece del relato, resulta mucho más difícil defender la necesidad de sostenerlo.

Cultural · social · educativo · territorial · comunitario · profesional · institucional · económico

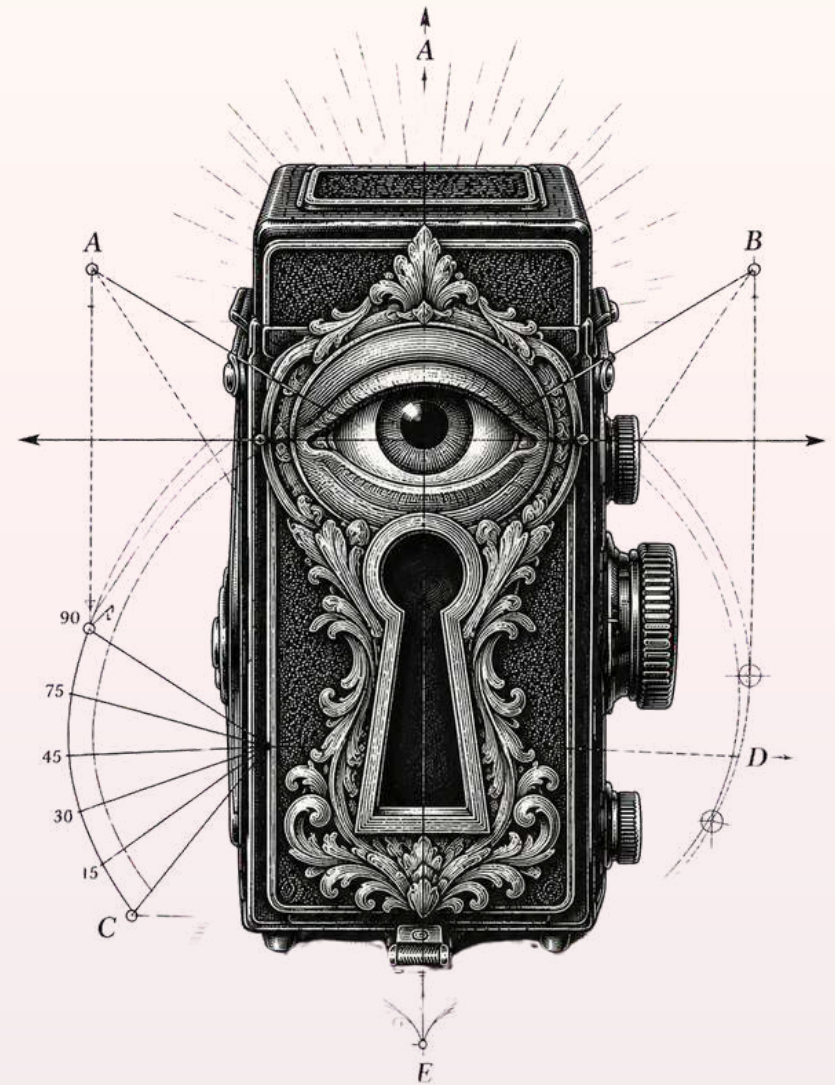
¿Cuánto dura el valor de lo que hacemos?

Comprender el retorno en el tiempo permite también defender mejor la inversión cultural. Una actividad puede parecer pequeña si se observa solo en su edición anual, pero puede tener un valor mucho mayor si se considera su efecto acumulado sobre un territorio, una comunidad, una red profesional o una generación de públicos. Medir mejor no significa reducir la cultura a cifras. Significa no dejar sin nombre los efectos que la cultura produce.

El primer paso, por tanto, no consiste en elaborar un gran plan estratégico, sino en mirar con honestidad la base real del proyecto. Qué está bien sostenido, qué depende demasiado de una persona, qué tareas no están reconocidas, qué costes no se calculan, qué relaciones son frágiles, qué procedimientos faltan, qué memoria se pierde y qué pasaría si el contexto cambiara. Esa mirada puede resultar incómoda, pero es necesaria.

No confundir proyecto con estructura significa aceptar que la calidad cultural necesita condiciones. Una buena idea puede nacer de la intuición, del deseo o de la urgencia, pero solo se convierte en proceso cuando encuentra una base que la sostenga. Sin estructura, el proyecto vive pendiente del siguiente esfuerzo. Con estructura, puede empezar a construir futuro.

No se trata solo de hacer una actividad, sino de diseñar las condiciones para que esa actividad se convierta en proceso, multiplique sus efectos y deje un retorno reconocible en el tiempo.



El calendario administrativo no siempre coincide con el tiempo cultural.

ENTIENDE TU MODELO ECONÓMICO REAL

02

¿Sabes cuánto cuesta realmente lo que haces?

El compromiso no borra el coste.

La respuesta revela si existe una estructura o una acumulación de esfuerzo personal.

PASO 2

Coste · tiempo · cesión · ingreso · retorno · sostenibilidad

PASO 2 – ENTIENDE TU MODELO ECONÓMICO REAL

El segundo paso consiste en comprender el modelo económico real de un proyecto. No basta con conocer el presupuesto disponible, la ayuda concedida, los ingresos propios o el coste visible de una actividad.

La economía cultural de la fotografía funciona muchas veces sobre capas que no siempre aparecen en las memorias, en las justificaciones o en los balances: trabajo no remunerado, favores, cesiones, descuentos, voluntariado, recursos propios, tiempo personal, materiales aportados, infraestructuras prestadas, desplazamientos asumidos por los participantes o tareas que se realizan sin reconocimiento económico.

Esta economía invisible es una de las claves para entender la fragilidad del ecosistema. Muchos proyectos parecen viables porque llegan a celebrarse, pero no siempre lo son si se contabilizan todos los costes reales que los hacen posibles. Una exposición puede inaugurarse porque alguien ha producido por debajo de coste, porque un autor ha asumido parte del transporte, porque una persona ha diseñado gratuitamente, porque un equipo ha trabajado muchas horas fuera de contrato, porque una institución ha cedido una sala, porque una agrupación ha aportado voluntariado o porque la dirección del proyecto ha sostenido con su propio tiempo aquello que el presupuesto no cubría.

La pregunta económica, por tanto, no debería ser únicamente cuánto dinero tenemos, sino cuánto cuesta realmente hacer lo que hacemos. Esta diferencia es fundamental. Un presupuesto puede equilibrarse sobre el papel y, sin embargo, esconder una transferencia de costes hacia personas, equipos, autores, proveedores o comunidades. Cuando esto ocurre, la sostenibilidad del proyecto se apoya en una fragilidad que tarde o temprano produce desgaste.

La fotografía cultural arrastra con frecuencia esta tensión. Se exige calidad profesional, producción cuidada, comunicación, mediación, montaje, documentación, presencia pública, actividades paralelas, publicaciones, visitas, encuentros y retorno territorial, pero los recursos disponibles no siempre permiten cubrir adecuadamente todo ese trabajo. El resultado es una economía de compensaciones informales en la que muchas tareas se resuelven porque alguien acepta cobrar menos, esperar más, aportar tiempo propio o asumir una parte del riesgo.

Esto no significa que todos los proyectos deban operar con grandes presupuestos. La escala importa. Un proyecto pequeño puede ser perfectamente digno, valioso y sostenible si ajusta su ambición a sus recursos, remunera lo que puede remunerar de forma clara, reconoce los límites de su capacidad y evita desplazar costes de manera injusta. El problema aparece cuando se mantiene una programación superior a la estructura económica disponible y se normaliza que la diferencia la cubran siempre las mismas personas.

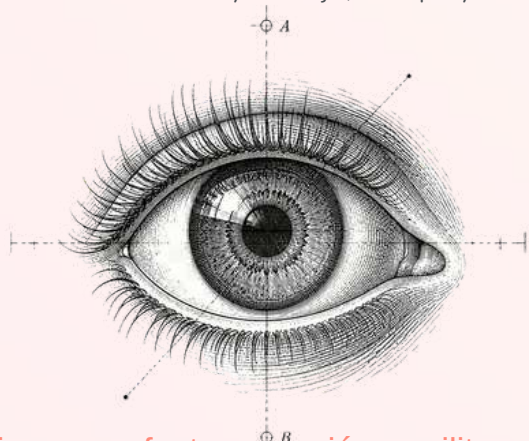
Entender el modelo económico real implica observar de dónde vienen los recursos, pero también qué tipo de dependencia generan. Una subvención anual puede permitir una edición, pero no garantiza continuidad. Una cesión de espacio puede reducir costes, pero no sustituye una estrategia de circulación. El voluntariado puede tener sentido en determinados contextos comunitarios, pero no debería cubrir funciones profesionales estructurales. Los ingresos propios pueden aportar autonomía, pero no siempre son suficientes para sostener equipos, producción y mediación. Una aportación institucional puede ser importante, pero si llega tarde o cambia según el ciclo político puede aumentar la vulnerabilidad del proyecto.

COSTE REAL = dinero + tiempo + cesiones + favores + desplazamientos + riesgo + trabajo invisible

También es necesario distinguir entre apoyo, explotación y precarización. Que alguien participe en un proyecto por compromiso, afecto o militancia cultural no significa que esa situación pueda convertirse en norma permanente. La cultura se sostiene muchas veces gracias a una enorme generosidad, pero una política cultural responsable no debería depender de que esa generosidad sustituya lo que debería estar financiado, contratado o reconocido.

Esta cuestión afecta de manera especial a los profesionales y autores. La visibilidad no puede funcionar como sustituto sistemático de la remuneración. Exponer, participar en una charla, ceder una obra, revisar portfolios, impartir un taller, formar parte de un jurado, escribir un texto o acompañar una mediación son trabajos que requieren tiempo, experiencia y responsabilidad. Cuando esas tareas no se remuneran o se remuneran simbólicamente, el ecosistema recibe valor sin devolver condiciones suficientes a quienes lo producen.

Pero la responsabilidad no recae solo en festivales, espacios o administraciones. Todo el ecosistema participa, de una u otra forma, en la construcción de sus propias reglas económicas. También los profesionales deben preguntarse qué condiciones aceptan, qué relaciones sostienen, cómo negocian su trabajo y cómo contribuyen a fijar estándares compartidos. También las instituciones deben preguntarse si sus convocatorias, contratos, subvenciones o convenios favorecen buenas prácticas o perpetúan modelos insuficientes. También los públicos y comunidades deben comprender que detrás de una actividad cultural hay trabajo, tiempo y costes reales.



Participar por afecto, vocación o militancia cultural no convierte el trabajo en gratuito.

El compromiso no borra el coste.

El modelo económico real de un proyecto debería incorporar, por tanto, una lectura amplia de sus recursos y de sus dependencias. No solo cuánto dinero entra y sale, sino qué parte del proyecto depende de recursos no monetarios, qué tareas quedan fuera del presupuesto, qué costes se desplazan, qué riesgos asume cada actor, qué valor se genera y qué retorno se produce. Solo así puede saberse si una actividad es sostenible o si simplemente se mantiene gracias a una economía invisible que no puede prolongarse indefinidamente.

Esta mirada también permite tomar mejores decisiones. Si un proyecto no puede pagar cinco exposiciones en condiciones adecuadas, quizá deba producir tres y hacerlas circular mejor. Si no puede sostener una programación extensa, quizá deba concentrarse en menos acciones con mayor recorrido. Si no puede asumir una publicación ambiciosa, quizá pueda generar un material más ligero, pero mejor distribuido. Si no puede contratar todas las tareas necesarias, quizá deba revisar su escala antes que apoyarse en trabajo no reconocido.

En este punto conviene introducir una idea que puede resultar decisiva: en muchos casos, es más importante amortizar que producir. La pregunta estratégica no debería limitarse a cuánto cuesta hacer una actividad, una exposición, una publicación o un programa, sino qué capacidad tiene aquello que producimos para seguir generando valor después de su primera aparición pública. El problema no está solo en el coste de producción, sino en la relación entre coste, recorrido, uso, circulación, retorno y sostenibilidad.

EL FORMATO NO ES UN ENVASE. ES PARTE DEL MODELO.

Pensar en términos de amortización cultural significa preguntarse qué nos reporta realmente una acción. Qué deja, qué activa, qué permite reutilizar, qué relaciones abre, qué públicos alcanza, qué conocimiento genera, qué ingresos puede producir, qué memoria conserva y qué nuevas posibilidades ofrece. No se trata de reducir la cultura a rentabilidad económica, sino de evitar que los recursos disponibles se consuman en formatos que se agotan demasiado rápido y no dejan suficiente retorno cultural, social, profesional o territorial.

Desde esta perspectiva, los proyectos culturales deberían pensarse también desde su capacidad de adaptación. Una misma investigación, una misma serie fotográfica, una misma exposición o un mismo proceso de mediación puede adoptar distintos formatos: exposición, publicación, taller, conversación pública, archivo digital, itinerancia, material educativo, encuentro comunitario, proyección, instalación ligera, edición limitada o programa de trabajo con públicos. La cuestión no es elegir siempre el formato más ambicioso, sino el más adecuado para multiplicar los efectos del proyecto con los recursos disponibles.

Esta lógica introduce una economía de medios que no debe confundirse con empobrecimiento. Al contrario, puede ser una forma de inteligencia cultural. Cuando los recursos son limitados, la imaginación, la precisión y la capacidad de adaptar formatos se convierten en parte de la estrategia. Un proyecto no siempre necesita una gran producción expositiva para generar impacto. A veces puede circular mejor como publicación, como proyección comentada, como taller, como dispositivo pedagógico, como archivo compartido o como programa de mediación desplegado en varios espacios.

El desarrollo del fotolibro permite comprender bien esta dinámica. En parte, el fotolibro ha funcionado como una respuesta creativa a la dificultad de producir y circular exposiciones en condiciones adecuadas. Cuando el modelo expositivo resulta costoso, complejo o difícilmente accesible, el libro aparece como un soporte más manejable, transportable, distribuible y apropiable. Permite al autor entrar en el sistema desde otra escala, construir un artefacto cultural propio y generar una forma de circulación que no depende exclusivamente de salas, montajes, seguros, transporte o programación institucional.

En ese sentido, el fotolibro puede leerse también como una estrategia de supervivencia, incluso de guerrilla cultural. Tiene una dimensión inventiva, autónoma y en ocasiones contracultural. Permite hacer circular proyectos que quizá no habrían encontrado espacio en los circuitos expositivos tradicionales. Ha abierto comunidades, ferias, editoriales independientes, coleccionismos específicos y nuevas formas de relación entre autores, lectores y públicos especializados.

Pero esta lectura no debe convertirse en idealización. Que un proyecto adopte la forma de fotolibro no garantiza por sí mismo su calidad, su circulación ni su sostenibilidad. También el fotolibro puede quedar encerrado en circuitos endogámicos, producirse sin distribución suficiente, acumular costes que no se recuperan o funcionar como una salida simbólica más que como una estrategia real. La pregunta sigue siendo la misma: qué recorrido tiene, a quién llega, qué retorno produce, qué uso permite y qué lugar ocupa dentro del proceso general del proyecto.

Exposición, libro, proyección, taller o archivo producen costes, públicos y recorridos diferentes.

PRODUCIR PARA MOSTRAR frente a PRODUCIR PARA CIRCULAR

La clave, por tanto, no está en elegir entre exposición, libro, taller, proyección o archivo, sino en comprender qué formato permite una mejor asignación de recursos y una mayor multiplicación de efectos. Cada proyecto debería preguntarse cuál es su forma más eficaz y eficiente de existir. A veces será una exposición. A veces una publicación. A veces una circulación en red. A veces un trabajo de mediación. A veces una combinación de varias capas. Lo importante es que el formato no se decida por inercia, prestigio o costumbre, sino por su capacidad para sostener mejor el sentido del proyecto.

Esta economía de medios afecta también al papel del creador. Una parte importante de la estrategia profesional consiste en pensar no solo la obra, sino sus condiciones de circulación, adaptación y retorno. No se trata de convertir al autor en gestor permanente de todo, ni de desplazar sobre él responsabilidades que deberían ser compartidas por el ecosistema. Pero sí de reconocer que, en un contexto frágil, la capacidad de imaginar formatos viables, escalables y reutilizables puede ser una forma de resistencia y de inteligencia profesional.

Esta lógica resulta especialmente importante en los proyectos expositivos. Muchas veces un autor desea desarrollar una exposición y acepta producirla para una oportunidad concreta, aunque el coste de producción supere con mucho los honorarios que va a recibir. En ocasiones, incluso, el autor acaba cobrando en producto: copias, catálogo, visibilidad, presencia en programación o posibilidad de incorporar la exposición a su trayectoria. El problema no es solo que esa compensación pueda ser insuficiente, sino que la producción se piense únicamente para el primer espacio donde va a mostrarse.

Una exposición no debería diseñarse solo para la sala que la acoge inicialmente. Desde el primer momento convendría preguntarse si puede transportarse con facilidad, si puede montarse sin costes excesivos, si requiere seguros asumibles, si se adapta a espacios de distintas escalas, si puede viajar a centros culturales, festivales, escuelas, universidades o bibliotecas, si permite formatos reducidos o ampliados y si tiene una vida útil razonable. En muchos casos, un proyecto expositivo rara vez circula más allá de dos o tres años. Precisamente por eso, ese tiempo debería pensarse desde el inicio como parte del diseño del proyecto.

La pregunta estratégica no es únicamente cómo producir bien, sino cómo producir para circular. Un proyecto concebido desde la itinerancia puede tomar decisiones muy distintas: formatos más ligeros, materiales resistentes, embalajes reutilizables, montaje sencillo, documentación clara, textos adaptables, actividades asociadas, versiones para espacios pequeños, posibilidad de proyección, dossier pedagógico o acuerdos previos con otros centros. Todo ello forma parte de la economía real del proyecto.

Pensar así modifica también la relación con la oportunidad inicial. Exponer en un festival, en una sala municipal o en un centro cultural puede ser importante, pero no siempre es suficiente para compensar el trabajo y el coste asumido por el autor. Si esa primera exposición no abre circulación, retorno, venta, contratación, mediación, nuevas relaciones o continuidad, el esfuerzo puede quedar reducido a un hito aislado. Y un ecosistema construido de hito en hito tiene muchas dificultades para generar sostenibilidad.



Una producción itinerante se piensa antes de inaugurar.

Diseña el ciclo de vida antes de producir.

Por eso es tan importante conocer el ecosistema antes de producir. Saber qué centros culturales podrían acoger el proyecto, qué festivales podrían incorporarlo, qué escuelas podrían trabajarlo, qué administraciones podrían apoyarlo, qué editoriales podrían prolongarlo, qué comunidades podrían activarlo y qué redes podrían hacerlo circular permite diseñar mejor desde el principio. La itinerancia no debería ser una posibilidad improvisada después de inaugurar, sino una hipótesis de trabajo incorporada al propio proceso de producción.

En este sentido, los recursos no nacen siempre de un único actor. Una producción puede tener sentido cuando varios agentes participan de ella: un festival que la presenta, un centro cultural que la recibe, una universidad que la contextualiza, una escuela que la trabaja con alumnado, una administración que facilita circulación territorial, una editorial que produce un material asociado, una agrupación que activa comunidad o una red que permite movilidad. Cuanto más frágil es el ecosistema, más importante resulta pensar en combinaciones de recursos y no en soluciones aisladas.

El ciclo de vida de un producto cultural debería formar parte de su diseño. Qué vida tendrá, por dónde circulará, qué adaptaciones necesitará, qué públicos podrá encontrar, qué costes generará en cada desplazamiento, qué retornos puede producir y qué relaciones puede activar son preguntas tan importantes como la calidad de la obra o la oportunidad de exponerla. No pensar en ese ciclo de vida es dejar una parte fundamental del proyecto fuera del encuadre.

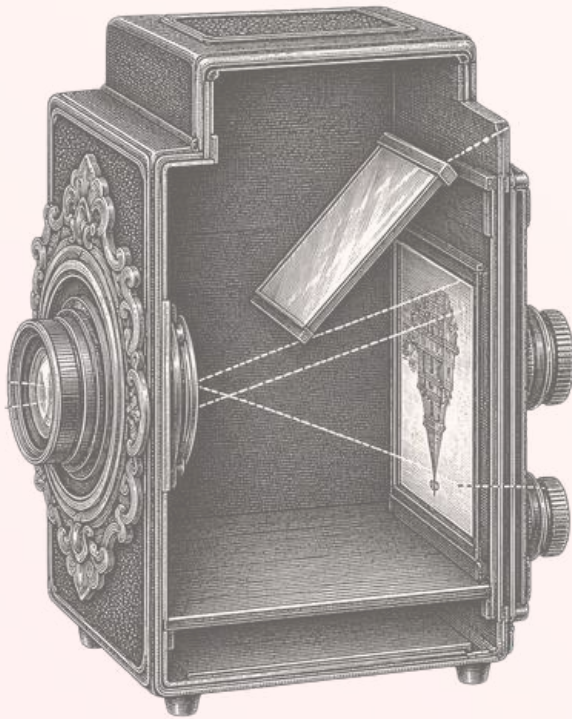
Amortizar no significa exprimir un proyecto hasta vaciarlo. Significa cuidar el esfuerzo invertido para que no se pierda demasiado pronto. Significa diseñar acciones capaces de tener más de una vida, más de un público, más de un espacio y más de una consecuencia. En un ecosistema con recursos limitados, esta puede ser una de las claves de sostenibilidad: producir menos por inercia y pensar más en cómo cada producción puede circular, transformarse y seguir generando valor.

La economía real no es enemiga de la ambición cultural. Al contrario, permite protegerla. Un proyecto que conoce bien sus costes puede defender mejor su presupuesto, negociar con más claridad, explicar su impacto, justificar sus necesidades y evitar que la precariedad se disfraze de entusiasmo. También puede construir alianzas más honestas, porque cada actor sabe qué aporta, qué recibe y qué límites no deberían cruzarse.

Comprender el modelo económico real implica también pensar en retorno. No todo retorno es financiero, pero ningún retorno debería ser invisible. Un proyecto puede generar retorno cultural, social, territorial, educativo, comunitario, institucional o económico. Puede atraer públicos, activar comercios, producir conocimiento, mejorar la imagen de un territorio, reforzar la cohesión social, abrir oportunidades profesionales o generar nuevos hábitos culturales. Si ese retorno no se identifica ni se comunica, resulta más difícil defender la inversión necesaria para sostenerlo.



Si contabilizáramos todo lo que hace posible el proyecto, ¿seguiríamos llamándolo sostenible?



Aquí aparece una de las paradojas más frecuentes del ecosistema. Muchos proyectos generan más valor del que son capaces de demostrar. Producen impacto, pero no lo documentan. Activan relaciones, pero no las registran. Aportan al territorio, pero no lo traducen en argumentos. Mejoran la vida cultural de una comunidad, pero no disponen de indicadores para mostrarlo. En consecuencia, cuando llega el momento de renovar una ayuda, negociar un presupuesto o defender una línea de trabajo, el proyecto vuelve a empezar casi desde cero.

Entender la economía real significa, por tanto, pasar de la supervivencia presupuestaria a la inteligencia económica del proyecto. No se trata de mercantilizar la cultura, sino de conocer las condiciones que permiten sostenerla. Tampoco se trata de reducir todo a dinero, sino de evitar que el dinero que falta se convierta siempre en tiempo regalado, derechos no reconocidos, trabajo mal pagado o valor desaprovechado.

La pregunta de fondo de este segundo paso podría formularse así: si contabilizáramos todo lo que realmente hace posible nuestro proyecto, ¿seguiríamos diciendo que es sostenible? Responder con honestidad a esa pregunta permite detectar fragilidades, ajustar escala, defender mejor los recursos necesarios y construir modelos más justos. Porque un proyecto cultural no solo debe preguntarse qué puede hacer con el dinero que tiene, sino qué condiciones necesita para no producir valor a costa de quienes lo sostienen.

El calendario administrativo no siempre coincide con el tiempo cultural.

Modelo económico real: coste, amortización, retorno y circulación

Cómo sostener y ampliar el valor de un proyecto cultural.

Un proyecto sostenible no solo produce actividad: la planifica, la financia, la amortiza y la hace circular.



MIRA TU RED, NO SOLO TU AGENDA

¿Tienes una red o solo una lista de
contactos?



03

Conectar no es lo mismo que cooperar.

Una red necesita continuidad, confianza, reciprocidad y objetivos compartidos.

PASO 3

Contactar · confiar · compartir · circular · cooperar · permanecer

PASO 3 – MIRA TU RED, NO SOLO TU AGENDA

El tercer paso consiste en distinguir entre tener contactos y formar parte de una red. En el ecosistema cultural de la fotografía existen muchas relaciones personales, colaboraciones puntuales, invitaciones, coincidencias en festivales, intercambios de favores, conversaciones informales y vínculos contruidos a lo largo de años de trabajo compartido. Todo eso tiene valor. Pero no siempre constituye una red en sentido pleno.

Una agenda permite llamar a alguien. Una red permite sostener procesos. La diferencia es importante. Tener muchos contactos puede ayudar a resolver una urgencia, encontrar una sala, invitar a un autor, pedir una colaboración o compartir una información. Pero una red cultural exige algo más: continuidad, reciprocidad, confianza, objetivos compartidos, capacidad de coordinación y posibilidad de transformar relaciones en acciones sostenidas.

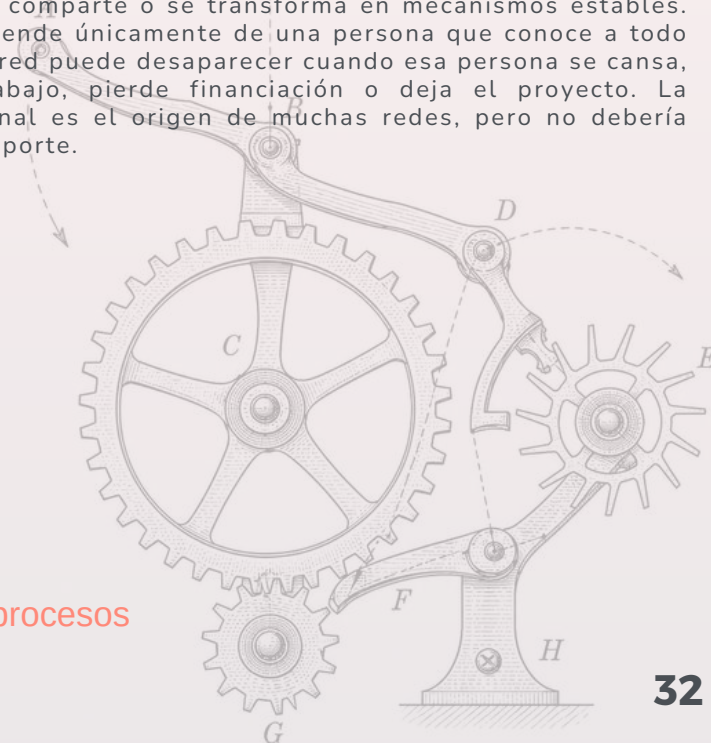
Esta distinción apareció con claridad en los grupos de discusión del estudio. Muchos agentes reconocían que se conocen entre sí, que coinciden en actividades, que mantienen simpatías o colaboraciones, pero también señalaban la dificultad de convertir esa cercanía en planificación conjunta, circulación estable de proyectos, producción compartida, criterios comunes, evaluación coordinada o estrategias de futuro. El ecosistema se habla, pero no siempre se articula.

La fotografía cultural necesita pasar de la lógica de la agenda a la lógica de la red. La agenda es individual, depende de la memoria y la capacidad de relación de cada actor. La red, en cambio, permite que el conocimiento, los recursos y las oportunidades no dependan únicamente de una persona concreta. Cuando una red funciona, los proyectos encuentran más caminos, las exposiciones circulan mejor, los autores acceden a más espacios, los públicos se amplían, los recursos se comparten y las decisiones pueden pensarse desde una escala mayor.

Esto no significa que todas las relaciones deban formalizarse de manera pesada. Una red puede ser ligera, flexible y adaptada a la realidad de sus actores. Pero incluso una red ligera necesita cierto grado de estructura. Necesita saber quién participa, qué puede aportar cada actor, qué se espera de la colaboración, qué recursos están disponibles, qué compromisos son realistas, qué tiempos se manejan y qué retorno puede obtener cada parte. Sin esa mínima claridad, la red se queda en intención.

En muchos casos, el ecosistema fotográfico funciona gracias a relaciones de confianza contruidas durante años. Ese capital relacional es muy valioso, pero puede volverse frágil si no se documenta, se comparte o se transforma en mecanismos estables. Si una red depende únicamente de una persona que conoce a todo el mundo, esa red puede desaparecer cuando esa persona se cansa, cambia de trabajo, pierde financiación o deja el proyecto. La relación personal es el origen de muchas redes, pero no debería ser su único soporte.

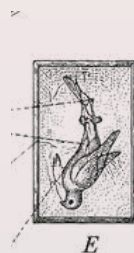
AGENDA = permite llamar a alguien - RED = permite sostener procesos



Mirar la red significa preguntarse qué relaciones son realmente activas. No basta con saber con quién hemos colaborado alguna vez. Conviene saber con quién podemos producir, circular, mediar, financiar, aprender, evaluar, comunicar o sostener procesos. Una relación que solo aparece en el momento de la inauguración tiene un alcance limitado. Una relación que permite compartir públicos, itinerar contenidos, generar mediación, producir conocimiento o abrir oportunidades profesionales tiene un valor ecosistémico mucho mayor.

Esta mirada también obliga a revisar la forma en que entendemos la cooperación. Cooperar no consiste únicamente en colocar logotipos en un cartel, ceder una sala, compartir una publicación en redes sociales o aparecer como entidad colaboradora. Esas acciones pueden ser útiles, pero no garantizan una cooperación real. La cooperación empieza cuando varios actores asumen una parte del proceso, comparten objetivos, se reconocen mutuamente y construyen algo que no podrían sostener con la misma fuerza por separado.

En el caso de la fotografía, la red es especialmente importante porque muchos proyectos necesitan más de un actor para desplegar todo su potencial. Una exposición puede necesitar un festival que la active, un centro cultural que la haga circular, una universidad que la contextualice, una escuela que la trabaje, una agrupación que convoque comunidad, una administración que facilite recursos, una editorial que la prolongue y un profesional de mediación que conecte con públicos. Si cada actor trabaja solo desde su propia agenda, el proyecto pierde parte de su recorrido posible.



COOPERAR NO ES PONER LOGOTIPOS.

Por eso, la red no debe pensarse únicamente como una herramienta de difusión. Es una infraestructura de sostenibilidad. Permite repartir esfuerzos, ampliar públicos, reducir costes, generar circuitos, mejorar la negociación con instituciones, compartir aprendizajes y evitar que cada proyecto tenga que empezar desde cero. Una red bien articulada no elimina la fragilidad, pero puede reducirla.

Junto a la red entendida como estructura de colaboración, hay otra dimensión que resulta fundamental: la pertenencia en el tiempo a una comunidad. Muchas relaciones culturales se producen de forma demasiado puntual. Un autor participa en una exposición, un festival lo programa, un centro cultural acoge su trabajo, se celebra la actividad y después la relación queda suspendida hasta una posible nueva oportunidad. En muchos casos, las propias dinámicas de programación impiden repetir autores o proyectos de forma inmediata, pero eso no debería significar que el vínculo desaparezca.

Un ecosistema cultural maduro no se construye solo con actividades, sino con relaciones que permanecen. Si un proyecto ha funcionado, si un autor ha desarrollado un trabajo valioso, si un festival ha generado una buena experiencia, si un centro cultural ha activado públicos o si una mediación ha producido aprendizaje, esa relación debería seguir formando parte de la memoria activa del sistema. No siempre será posible volver a programar, financiar o producir de manera inmediata, pero sí es posible recomendar, difundir, conectar, acompañar, derivar oportunidades o mantener abierta una conversación.

Cooperar es compartir objetivos, responsabilidades, recursos y retorno.

LAS OPORTUNIDADES TAMBIÉN CIRCULAN

Esta continuidad relacional es una forma de capital. No siempre aparece en los presupuestos ni en las memorias, pero tiene un enorme valor. Una persona que conoce bien un proyecto puede recomendarlo a otro espacio. Un festival que no puede volver a programar a un autor puede presentarlo a otro festival. Un centro cultural que no dispone de presupuesto puede facilitar un contacto. Una escuela puede invitar a alguien a compartir su proceso. Una agrupación puede activar comunidad en torno a una exposición que ya ha circulado por otro territorio. La red se fortalece cuando los actores no se limitan a consumir oportunidades, sino que ayudan a que las oportunidades circulen.

Esta lógica exige pasar de la relación instrumental a la pertenencia comunitaria. No se trata solo de preguntarse qué me aporta una colaboración ahora, sino qué valor tiene sostener esa relación dentro de un ecosistema más amplio. En ocasiones, apoyar un proyecto ajeno no produce un beneficio directo e inmediato, pero sí contribuye a consolidar una estructura común. Cuando un actor relevante crece, cuando una buena práctica se extiende, cuando un proyecto valioso encuentra recorrido o cuando una relación profesional se mantiene, el conjunto del ecosistema se fortalece.

La red necesita rigor profesional, pero también empatía, reconocimiento y camaradería. Estas palabras pueden parecer blandas, pero no lo son. En sectores frágiles, donde muchas trayectorias dependen de equilibrios delicados, la capacidad de cuidar relaciones es también una forma de sostenibilidad. Reconocer el trabajo bien hecho, acompañar procesos, recomendar a otros, compartir información, abrir puertas o facilitar encuentros son prácticas que construyen confianza. Y sin confianza, la red se queda en una estructura formal sin vida.

La lógica del “bolo” resulta insuficiente para pensar la fotografía cultural. Una exposición, una charla, una revisión de portfolios, una publicación o una participación en un festival no deberían ser solo un hito aislado en una trayectoria. Deberían poder formar parte de una relación más amplia entre personas, proyectos, territorios y oportunidades. El problema no es que cada actividad tenga un tiempo limitado. El problema aparece cuando cada actividad se agota en sí misma y no deja memoria, continuidad ni posibilidad de relación futura.

En este sentido, algunas experiencias de encuentro profesional muestran el valor de concentrar tiempo, convivencia y decisión en torno a la red. Cuando varios festivales, autores y agentes culturales comparten un mismo espacio durante un periodo breve pero intenso, no solo se produce una selección de proyectos o un intercambio comercial. Se genera capital humano. Se comparten criterios, experiencias, contactos, necesidades, intuiciones, oportunidades y formas de leer el ecosistema. En un fin de semana pueden producirse relaciones que después activan itinerancias, coproducciones, recomendaciones, colaboraciones o nuevas líneas de trabajo.

Recomendar → conectar → acompañar → derivar → abrir puertas

COLABORAR ≠ TRABAJAR GRATIS

Esta es una de las cuestiones más delicadas del ecosistema. Muchas veces la colaboración aparece como una palabra positiva, pero puede ocultar relaciones desiguales. Colaborar no debería significar trabajar gratis. Participar en una red no debería significar asumir costes que otros no quieren o no pueden cubrir. La cooperación cultural necesita confianza, pero también claridad económica, reconocimiento de responsabilidades y respeto por el trabajo de cada actor. Mirar la red implica, por tanto, preguntarse qué tipo de relaciones estamos construyendo. Si son relaciones de intercambio justo o de dependencia. Si generan continuidad o solo resuelven urgencias. Si amplían públicos o se mueven siempre dentro del mismo círculo. Si permiten circular proyectos o solo acumulan actividad. Si producen aprendizaje compartido o se limitan a repetir inercias. Si sostienen comunidad o refuerzan endogamia.

El territorio juega aquí un papel fundamental. Una red no es solo una lista de entidades dispersas. También es una forma de leer el lugar donde se trabaja. Qué centros culturales existen, qué escuelas, qué asociaciones, qué universidades, qué colectivos, qué comercios, qué archivos, qué servicios sociales, qué bibliotecas, qué medios locales, qué espacios informales y qué comunidades podrían participar de un proceso fotográfico. Muchas veces el ecosistema no falla por ausencia total de recursos, sino por falta de conexión entre recursos que ya existen. En este sentido, mapear la red puede ser una acción sencilla y muy reveladora. No se trata de elaborar un gran estudio, sino de identificar qué actores podrían formar parte de un proceso y qué función podría cumplir cada uno. Quién puede acoger, quién puede mediar, quién puede financiar, quién puede comunicar, quién puede aportar conocimiento, quién puede activar públicos, quién puede producir, quién puede documentar, quién puede evaluar y quién puede dar continuidad. Una red empieza a construirse cuando esas funciones dejan de estar dispersas.

La red también permite cambiar la escala de un proyecto. Una exposición pensada para un solo espacio puede convertirse en una itinerancia. Un taller local puede transformarse en una metodología compartida. Una publicación puede circular por escuelas, bibliotecas y festivales. Una investigación universitaria puede convertirse en programa público. Un festival puede dejar de ser un evento aislado y actuar como nodo de articulación territorial. La red permite que una acción tenga más de una vida.

Mira tu red, no solo tu agenda, significa pasar de una lógica de oportunidad a una lógica de ecosistema. No preguntarse únicamente a quién puedo llamar, sino con quién puedo construir. No solo dónde puedo mostrar mi proyecto, sino qué recorrido puede tener. No solo quién me ayuda ahora, sino qué relación puede sostenerse en el tiempo. No solo qué gano yo, sino qué valor compartido puede generarse.

La pregunta de fondo de este tercer paso podría formularse así: si desapareciera mi agenda personal, ¿seguiría existiendo la red que sostiene mi proyecto? Pero también habría que añadir otra: qué relaciones estoy cuidando más allá de la actividad inmediata. La respuesta permite distinguir entre contactos útiles y comunidad real. Un proyecto cultural no necesita conocer a todo el mundo. Necesita construir las relaciones adecuadas para que su valor no se agote en un único momento, un único espacio o una única persona, y para que quienes participan en él sigan formando parte de una red capaz de generar nuevas oportunidades compartidas.



Mapea quién puede acoger, mediar, financiar, comunicar, producir, documentar y dar continuidad.

UN DIRECTORIO ORDENA CONTACTOS. EL ENCUENTRO CONSTRUYE CONFIANZA.

La experiencia de dispositivos de encuentro profesional como FER FOC permite entender esta lógica. Reunir a directores de festivales y autores seleccionados no tiene interés únicamente por los acuerdos que puedan cerrarse en ese momento, sino por el tipo de comunidad profesional que se activa. Cada participante no accede solo a una oportunidad puntual, sino a un conjunto de personas que conocen proyectos, territorios, espacios, recursos y necesidades. Esa concentración de información y confianza puede convertirse en una forma de economía dinámica de capital humano: una red de agentes capaces de transferir conocimiento, generar circulación y abrir caminos que difícilmente aparecerían desde el aislamiento.

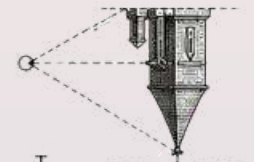
Lo importante no es replicar un formato concreto, sino comprender su principio. La red necesita situaciones donde los actores puedan reconocerse, escucharse, convivir, compartir información y construir confianza. Una base de datos puede ser útil, pero no sustituye la relación. Un directorio puede ordenar contactos, pero no genera por sí solo comunidad. Una convocatoria puede seleccionar proyectos, pero no garantiza acompañamiento. Para que la red funcione, necesita dispositivos de encuentro y prácticas de continuidad.

Desde esta perspectiva, cuidar la red significa cuidar lo que ocurre después. Después de la exposición, después del festival, después del taller, después de la publicación, después del grupo de discusión, después del primer contacto. Qué hacemos con las personas que han pasado por nuestros proyectos, cómo mantenemos su presencia, cómo compartimos sus trabajos, cómo recomendamos sus procesos, cómo aprendemos de lo que han aportado y cómo evitamos que cada relación vuelva a empezar desde cero.

Una comunidad cultural se construye cuando sus miembros no solo compiten por oportunidades, sino que también las hacen circular. Cuando alguien sabe que no puede asumir un proyecto, pero conoce a quien podría hacerlo. Cuando un festival no tiene espacio para una propuesta, pero la deriva a otro contexto. Cuando una institución no puede producir una exposición, pero ayuda a conectarla con una red. Cuando un profesional no recibe directamente un beneficio, pero entiende que reforzar a otro actor también fortalece el campo común.

Mira tu red, por tanto, no significa únicamente revisar tus contactos. Significa preguntarte qué comunidad estás ayudando a sostener a lo largo del tiempo. Una red viva no se mide solo por la cantidad de relaciones, sino por la calidad de los vínculos, la circulación de oportunidades, la confianza acumulada y la capacidad de acompañar trayectorias más allá del momento puntual en que una actividad se realiza.

También conviene distinguir entre red y dependencia. Una red sana no debería servir para trasladar la precariedad de un actor a otro. Si un festival no puede pagar adecuadamente, no debería resolverlo pidiendo siempre favores a autores, proveedores o mediadores. Si una administración quiere activar territorio, no debería hacerlo descargando tareas sobre asociaciones sin recursos. Si un profesional necesita visibilidad, no debería aceptar indefinidamente condiciones que deterioran su sostenibilidad. La red tiene sentido cuando distribuye valor, no cuando distribuye precariedad.

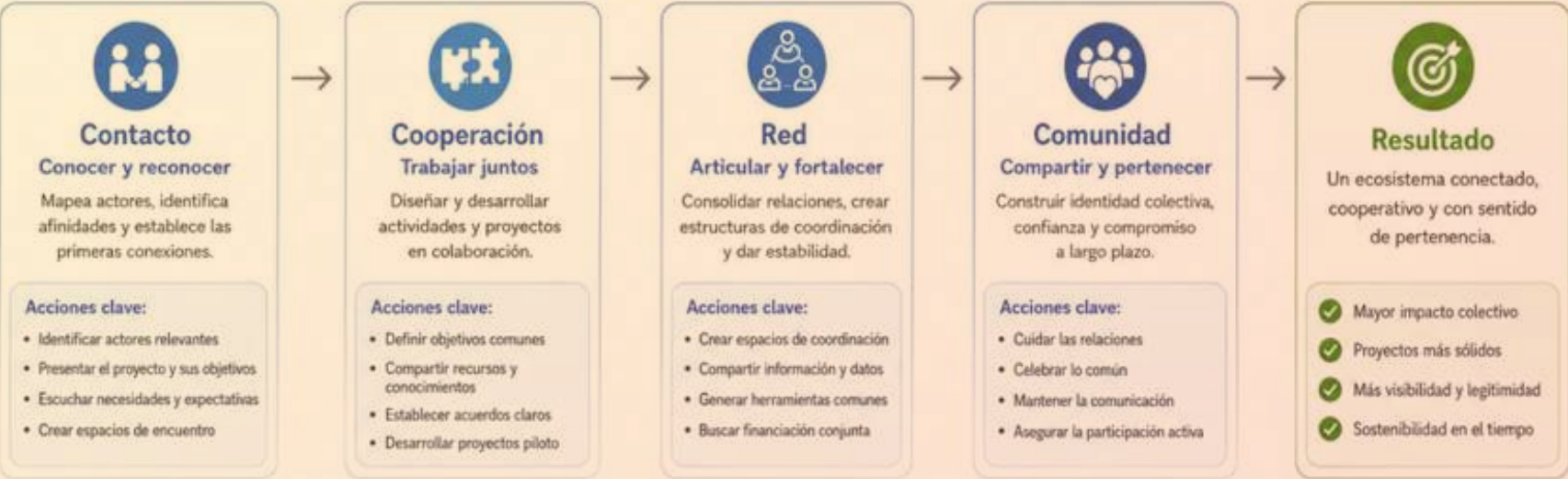


Una red necesita lugares y tiempos donde las personas puedan reconocerse.

De agenda a red: contacto, cooperación, comunidad

Cómo transformar relaciones sueltas en estructuras de colaboración

El impacto de un proyecto se multiplica cuando conecta, coopera y construye comunidad.



 **Recuerda** Una red no se impone, se construye. La clave está en sumar desde la escucha, la reciprocidad y el cuidado de las relaciones.

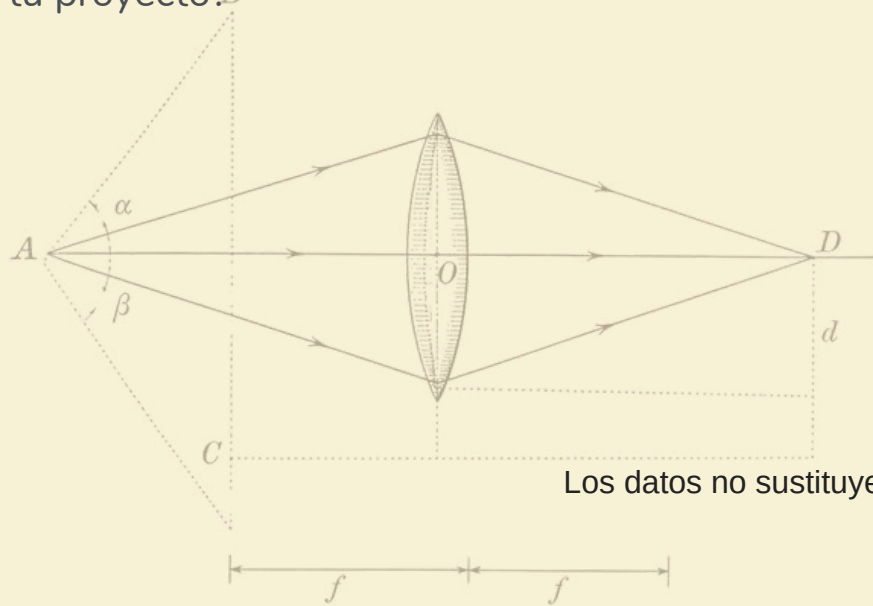
 **Objetivo del paso** Pasar de relaciones dispersas a una comunidad activa y corresponsable, capaz de generar proyectos compartidos, sostenibilidad y transformación cultural.

Fuente: Estudio AIF / FOC 2025-2026 · Con el apoyo del Ministerio de Cultura.

SI NO MIDES, REPITES

04

¿Qué sabes de verdad sobre lo que produce tu proyecto?



Sin estructura, la energía se dispersa.

Los datos no sustituyen al relato, pero ayudan a defenderlo mejor.

PASO 4

$$f = \text{Focalis.}$$
$$\therefore d = 2f \tan (\alpha + \beta).$$

Observar · registrar · comparar · interpretar · aprender · decidir

PASO 4 – SI NO MIDES, REPITES

El cuarto paso consiste en entender la medición como una forma de memoria útil. En muchos proyectos culturales, medir se asocia a justificar ayudas, completar memorias, responder a formularios administrativos o producir cifras que permitan demostrar que una actividad se ha realizado. Esa función existe y no puede ignorarse. Pero si la medición se limita a cumplir un expediente, pierde gran parte de su valor.

Medir no debería ser solo contar. Tampoco debería ser una carga burocrática añadida al final de un proyecto. Medir debería ayudar a comprender qué ha ocurrido, qué ha funcionado, qué no se ha visto, qué relaciones se han activado, qué públicos han participado, qué recursos se han utilizado, qué aprendizajes quedan y qué decisiones podrían tomarse mejor la próxima vez. En este sentido, medir no sirve únicamente para rendir cuentas. Sirve para no repetir a ciegas.

La cultura fotográfica ha funcionado muchas veces desde la intuición, la experiencia, la vocación y la urgencia. Estas dimensiones siguen siendo importantes, pero resultan insuficientes cuando se trata de defender recursos, consolidar políticas, mejorar procesos o explicar el valor que se genera. Un proyecto puede tener impacto y, sin embargo, no ser capaz de mostrarlo. Puede activar públicos y no conocerlos. Puede producir relaciones y no registrarlas. Puede generar aprendizaje y no incorporarlo a su planificación futura.

La ausencia de datos no significa ausencia de valor. Pero sí dificulta su defensa. Cuando un proyecto no recoge información básica sobre lo que hace, sobre quién participa, sobre qué recursos moviliza, sobre qué efectos produce o sobre qué continuidad genera, queda obligado a explicarse siempre desde impresiones generales. Se dice que hubo buena respuesta, que la actividad funcionó, que el público estuvo satisfecho o que el proyecto fue importante, pero no siempre se dispone de evidencias suficientes para sostener esas afirmaciones.

Esta debilidad afecta especialmente a la relación con las administraciones, financiadores, patrocinadores, medios de comunicación y otros actores del ecosistema. Si no se mide, resulta más difícil justificar una inversión, renovar una ayuda, negociar mejores condiciones, pedir continuidad, demostrar impacto territorial o explicar por qué una actividad cultural no debería desaparecer. La medición no garantiza el reconocimiento, pero sin ella el reconocimiento se vuelve más frágil.

También afecta al propio aprendizaje interno. Un proyecto que no mide tiende a repetir sus inercias. Puede repetir horarios que no funcionan, actividades que no llegan a públicos nuevos, formatos que consumen demasiados recursos, convocatorias que no se comunican bien, mediaciones que no generan continuidad o alianzas que no producen resultados reales. Sin medición, cada edición se parece demasiado a la anterior, incluso cuando el contexto ha cambiado.



MEDIR = CONSTRUIR MEMORIA ÚTIL

No solo contar lo hecho, sino comprenderlo para decidir mejor.

no medir adecuadamente es desconocer la proyección del trabajo pendiente

Medir permite introducir una pregunta incómoda pero necesaria: qué sabemos realmente de lo que hacemos. No qué creemos, no qué intuimos, no qué nos gustaría pensar, sino qué sabemos con algún grado de evidencia. Cuántas personas han participado, de dónde vienen, qué perfiles se han incorporado, qué públicos no han llegado, qué actividades han generado más relación, qué exposiciones han tenido recorrido, qué alianzas han sido útiles, qué costes han quedado ocultos, qué retornos se han producido y qué efectos pueden observarse en el tiempo.

Problematizar lo que hacemos permite descubrir también lo que no estamos haciendo. La medición no debería limitarse a confirmar una intuición previa, sino ayudarnos a abrir preguntas nuevas. A veces un proyecto no falla porque sea una mala idea, sino porque no conecta con los públicos previstos, porque se presenta en un formato poco adecuado, porque no llega al territorio que debería alcanzar, porque se programa en un horario inadecuado, porque no se comunica bien o porque no activa las mediaciones necesarias.

Por eso, tan importante como recoger datos es cruzarlos. No basta con saber cuántas personas han venido. Conviene saber, cuando sea posible, desde dónde han venido, cuánto tiempo han permanecido, qué relación previa tenían con la fotografía, si participaron en otras actividades, si llegaron por una red cercana, si volvieron en otra ocasión o si el proyecto generó algún tipo de continuidad. La trazabilidad de una actividad no se entiende solo por su asistencia, sino por el recorrido que produce antes, durante y después de su realización.

Cuando los datos se cruzan, aparecen informaciones que no estaban previstas. Un proyecto puede descubrir que atrae a públicos de fuera del municipio, que funciona mejor en espacios no convencionales, que una actividad pequeña genera más continuidad que una inauguración numerosa, que determinados colectivos no están llegando, que una colaboración produce más retorno que una campaña de comunicación o que una exposición tiene más vida cuando se acompaña de mediación educativa. Esas informaciones abren ventanas de oportunidad.

Medir antes y después permite construir un plano de realidad sobre el que trabajar. Antes de diseñar un proceso, los datos ayudan a comprender necesidades, públicos, barreras, recursos, aliados posibles y condiciones de contexto. Después de realizarlo, permiten valorar si aquello que se había imaginado se ha producido realmente, qué se ha transformado, qué no ha funcionado y qué habría que modificar. La medición, así entendida, no llega solo al final: acompaña el diseño, la ejecución y la revisión del proceso.

Esto exige formular preguntas pertinentes. No tienen que ser muchas, pero sí deben estar bien orientadas. Qué necesitamos saber para tomar mejores decisiones. Qué dato nos ayudaría a diseñar mejor una actividad. Qué información permitiría anticipar un problema. Qué evidencia necesitamos para defender una continuidad. Qué indicador puede mostrar que un proyecto no solo ha ocurrido, sino que ha generado relación, aprendizaje, circulación o retorno.

No se puede diversificar aquello que no se conoce.



Medir es también anticipar. Permite vislumbrar, mapear, detectar señales y diseñar soluciones más ajustadas a la realidad. Un proyecto que mide solo al final llega tarde a muchas decisiones. Un proyecto que observa antes de actuar puede ajustar formato, escala, comunicación, mediación, alianzas y recursos. De este modo, la medición deja de ser un trámite posterior y se convierte en una herramienta de inteligencia cultural.

Esta información no tiene por qué ser compleja. No todos los proyectos necesitan sistemas sofisticados de evaluación. Muchas veces basta con registrar de forma ordenada datos básicos y mantenerlos en el tiempo: número de actividades, públicos estimados, perfiles aproximados, autores participantes, honorarios, presupuesto ejecutado, recursos en especie, colaboraciones, itinerancias, impactos de comunicación, sesiones de mediación, participación educativa, continuidad de relaciones y aprendizajes detectados. Lo importante es que esos datos no se pierdan.

La medición debe adaptarse a la escala del proyecto. Un festival pequeño no necesita medir igual que una gran institución. Una agrupación local no necesita la misma herramienta que una universidad. Un programa de mediación comunitaria no puede evaluarse solo con los mismos indicadores que una exposición de gran formato. Cada actor debe identificar qué información le ayuda a comprender mejor su propia función dentro del ecosistema.

Mide a tu escala. Conserva los datos.

Al mismo tiempo, aunque cada actor deba medir según su escala y función, el ecosistema necesita algunas métricas compartidas. Sin un mínimo lenguaje común, resulta muy difícil comparar procesos, aprender entre proyectos, identificar tendencias o construir una lectura agregada del sector. Si cada festival, centro cultural, escuela, agrupación, administración o proyecto profesional mide de manera completamente distinta, el conocimiento queda fragmentado.

Las métricas compartidas no deben entenderse como una imposición rígida, sino como una base común de orientación. Algunos datos sencillos pueden ayudar a construir continuidad: número de actividades, públicos aproximados, perfiles básicos, autores participantes, honorarios, presupuesto, recursos en especie, alianzas, acciones de mediación, itinerancias, participación educativa, continuidad de relaciones, presencia territorial o retorno estimado. No se trata de homogeneizar la diversidad del ecosistema, sino de generar condiciones para que esa diversidad pueda leerse de forma comparada.

Esta comunidad de datos puede convertirse en una forma de comunidad cultural. Cuando los actores comparten ciertos criterios de observación, el ecosistema aprende mejor. Un proyecto deja de producir información solo para sí mismo y contribuye a una memoria común. Las administraciones pueden comprender mejor qué apoyan. Los festivales pueden comparar necesidades. Los centros culturales pueden detectar oportunidades de circulación. Las universidades pueden transferir conocimiento con mayor precisión. Los profesionales pueden defender mejor sus condiciones.

Actividad · públicos · perfiles · honorarios · recursos en especie · alianzas · mediación · itinerancias · aprendizajes

MEMORIA DE ACTIVIDAD: qué hicimos

MEMORIA DE IMPACTO: qué produjo lo que hicimos

La continuidad de los datos también importa. Una medición aislada puede ser útil, pero una serie temporal permite ver evolución. Qué cambia de una edición a otra, qué públicos se consolidan, qué fragilidades persisten, qué alianzas se mantienen, qué retornos aumentan, qué formatos pierden eficacia o qué necesidades aparecen con el tiempo. Sin continuidad, cada diagnóstico vuelve a empezar. Con continuidad, el ecosistema empieza a construir memoria.

En el caso de los públicos, la necesidad de medición resulta especialmente clara. La fotografía tiene una presencia social enorme, pero muchos proyectos culturales no conocen suficientemente a quienes se acercan a sus actividades ni, sobre todo, a quienes no llegan. Se cuentan visitantes, pero no siempre se identifican perfiles, recorridos, barreras, intereses, grados de participación o continuidad. Sin esa información, hablar de públicos puede convertirse en una abstracción.

Medir públicos no significa reducirlos a cifras. Significa reconocer que no todos los públicos son iguales, que no todas las personas se relacionan del mismo modo con la fotografía y que la mediación necesita información para ser útil. Una exposición puede recibir visitantes, pero no generar comprensión. Un taller puede tener asistencia, pero no continuidad. Un festival puede atraer a personas ya iniciadas y no alcanzar a comunidades del territorio. Sin datos, esas diferencias quedan fuera de la lectura.

La medición también debe atender a lo que ocurre después. Muchas actividades culturales se evalúan en el momento de cierre, pero su impacto puede desplegarse a medio o largo plazo. Una exposición puede iniciar una relación profesional meses después. Un taller puede transformar la percepción de una persona sobre la imagen. Un proceso comunitario puede dejar vínculos que no aparecen en la memoria anual. Una itinerancia puede abrir públicos en otro territorio. Una publicación puede seguir circulando mucho después de su presentación.

Por eso, medir en el tiempo es tan importante como medir en el momento. La evaluación cultural no debería limitarse al año natural ni al periodo de justificación administrativa. Algunos efectos necesitan seguimiento. Si un proyecto se repite durante varias ediciones, conviene observar su acumulación: qué ha cambiado, qué públicos se han incorporado, qué relaciones se han consolidado, qué autores han encontrado continuidad, qué espacios se han sumado, qué aprendizajes se han mantenido y qué transformaciones pueden atribuirse, al menos parcialmente, a ese proceso.

Esta mirada temporal permite pasar de la memoria de actividad a la memoria de impacto. La memoria de actividad dice qué se hizo. La memoria de impacto intenta comprender qué produjo aquello que se hizo. Ambas son necesarias, pero no equivalen. Un proyecto puede hacer muchas cosas y generar poco cambio. Otro puede hacer menos, pero dejar efectos más profundos. Sin medición, esa diferencia resulta difícil de ver.

El calendario administrativo no siempre coincide con el tiempo cultural.

MEDIR TAMBIÉN LO QUE NO FUNCIONA

También es importante medir lo que no funciona. En cultura existe cierta tendencia a construir memorias siempre positivas. Se destacan logros, asistentes, actividades, colaboraciones y repercusiones, pero se ocultan dificultades, fracasos, tensiones o aprendizajes incómodos. Sin embargo, una medición útil no debería servir solo para demostrar éxito. Debería ayudar a detectar errores, corregir decisiones, ajustar expectativas y mejorar condiciones.

Medir también implica atender a lo que otros actores consideran importante. Un proyecto cultural no se desarrolla en abstracto. Opera dentro de marcos públicos, institucionales, sociales y estratégicos que influyen en sus posibilidades de apoyo, reconocimiento y continuidad. Por eso conviene observar qué están midiendo las administraciones públicas, las fundaciones, las entidades privadas, los programas europeos, los marcos de derechos culturales o las políticas de sostenibilidad.

Cuando una administración define un plan, una convocatoria o una línea estratégica, está indicando qué problemas considera relevantes y qué tipo de efectos quiere promover. En el contexto español, por ejemplo, la existencia de un Plan de Derechos Culturales señala la importancia de cuestiones como el acceso, la participación, la diversidad, la igualdad, la mediación, la educación cultural, la memoria, el territorio o la gobernanza. Para un proyecto cultural, atender a estos marcos no significa adaptar artificialmente su discurso, sino comprender mejor desde dónde puede dialogar con las políticas públicas.

Lo mismo ocurre con fundaciones, entidades privadas o empresas que trabajan con líneas de responsabilidad social, sostenibilidad, innovación, territorio, educación, inclusión, cultura visual o desarrollo comunitario. Cada una de esas instituciones maneja criterios, indicadores y prioridades. Conocerlos ayuda a entender con quién puede funcionar un proyecto, desde dónde puede presentarse, qué tipo de retorno puede ofrecer y qué lenguaje necesita para ser comprendido.

Esta lectura no debe convertirse en oportunismo. No se trata de forzar un proyecto para encajarlo en cualquier convocatoria, sino de identificar con rigor qué vínculos reales existen entre lo que hacemos y los marcos de valor que operan a nuestro alrededor. Un proyecto de fotografía puede dialogar con derechos culturales, educación visual, salud comunitaria, memoria democrática, igualdad, sostenibilidad territorial, juventud, innovación tecnológica, inclusión social o desarrollo local. Pero para hacerlo de manera sólida necesita datos, relato y evidencias.

La medición, en este sentido, no solo busca demostrar que una actividad ha funcionado. También ayuda a comprender por qué puede funcionar, con quién puede funcionar y desde dónde puede sostenerse. Un buen proyecto necesita saber qué valor produce, pero también qué actores pueden reconocer ese valor. Ahí la búsqueda del dato se convierte en búsqueda de encaje: entre proyecto, necesidad social, marco institucional, territorio, públicos y posibilidades de apoyo.

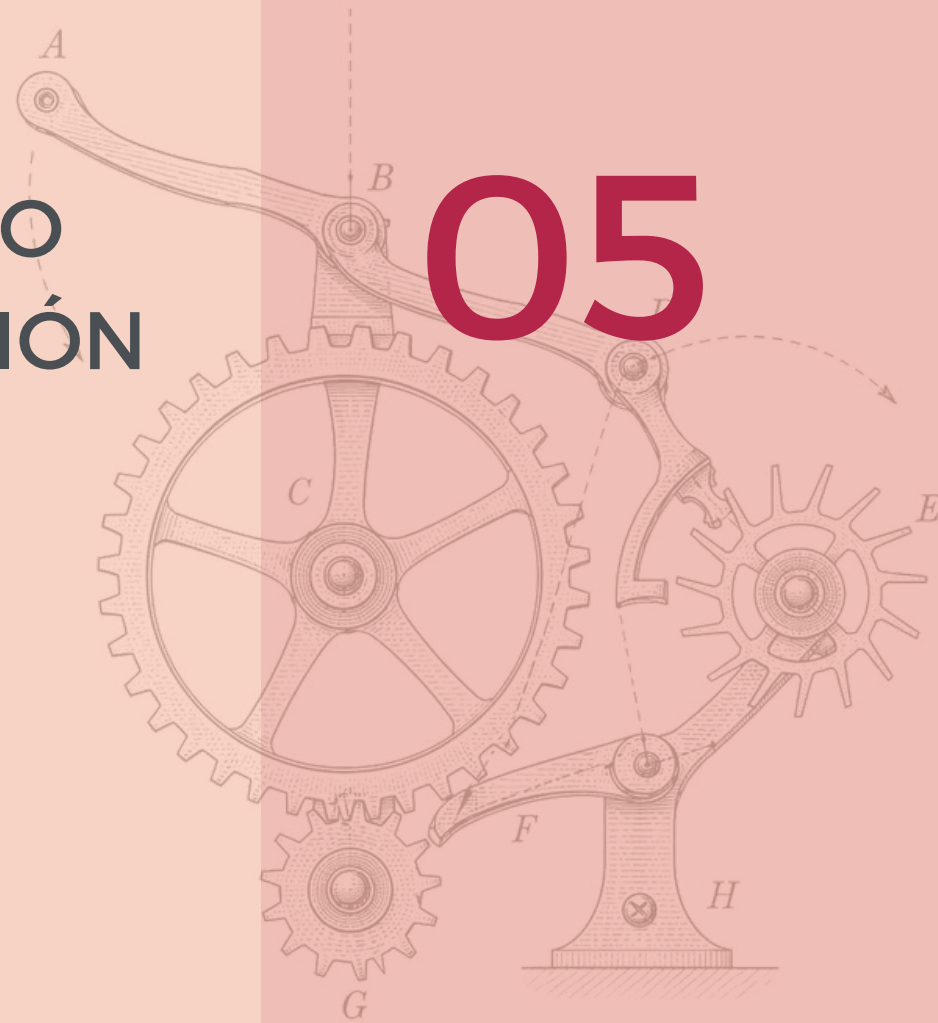


¿Qué aprendimos de aquello que salió peor de lo previsto?

TRABAJA CON PÚBLICOS, NO SOLO CON PROGRAMACIÓN

05

¿A quién está llegando realmente lo que haces?



La ausencia también es un dato.

No basta con contar asistentes: hay que comprender vínculos, barreras y experiencias.

PASO 5

Convocar · escuchar · mediar · incluir · conocer · vincular

PASO 5 – TRABAJA CON PÚBLICOS, NO SOLO CON PROGRAMACIÓN

La evaluación no es enemiga del relato. Al contrario, lo fortalece. Un proyecto necesita contar lo que hace, pero también necesita sostener ese relato con información. Los datos sin relato pueden resultar fríos. El relato sin datos puede resultar débil. La combinación de ambos permite construir una defensa más sólida del valor cultural: una narración capaz de explicar sentido, impacto, proceso y necesidad.

La medición también puede ayudar a compartir conocimiento dentro del ecosistema. Si los actores registran mejor sus procesos, pueden aprender unos de otros. Un festival puede saber qué formatos de mediación han funcionado en otro territorio. Un centro cultural puede conocer qué itinerancias han sido más eficaces. Una administración puede identificar qué modelos generan más continuidad. Una escuela puede adaptar contenidos a necesidades reales. La información compartida puede convertirse en inteligencia colectiva.

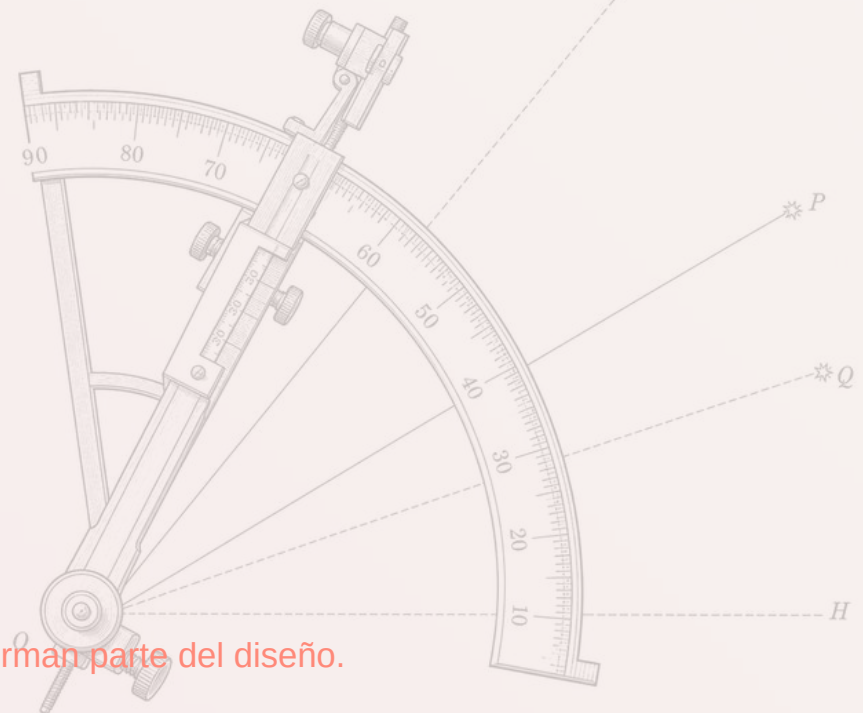
Pero para que esto ocurra, los datos no deben quedar encerrados en documentos administrativos. Deben poder volver al ecosistema en forma de aprendizaje. Una memoria no debería ser solo un archivo que se entrega y se olvida. Debería ayudar a tomar decisiones, orientar programación, mejorar relaciones con públicos, ajustar presupuestos, defender buenas prácticas y construir continuidad. Medir tiene sentido cuando la información vuelve al proyecto y lo transforma.

Si no mides, repites. Repites errores, inercias, formatos, relaciones débiles, públicos conocidos, economías invisibles y argumentos incompletos. Medir no garantiza que todo mejore, pero permite saber por dónde empezar. Permite distinguir entre intuición y evidencia, entre actividad y efecto, entre presencia y relación, entre gasto y retorno, entre programación y proceso.

La pregunta de fondo de este cuarto paso podría formularse así: qué información necesitamos recoger para comprender mejor lo que realmente estamos produciendo. No se trata de medirlo todo, sino de medir aquello que ayuda a tomar mejores decisiones. Porque lo que no se observa se pierde, lo que se pierde no se aprende y lo que no se aprende tiende a repetirse.

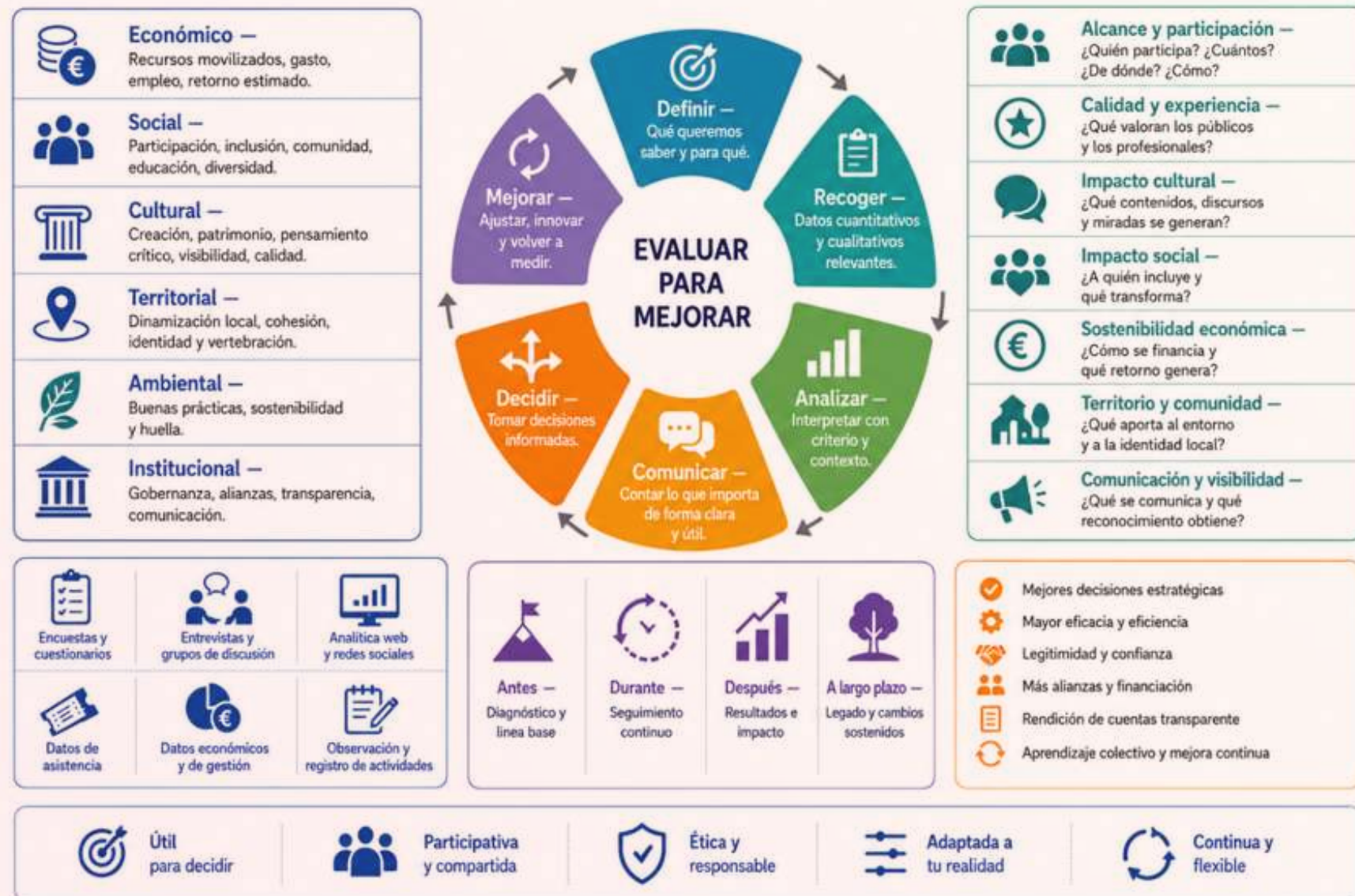
PÚBLICOS ≠ ASISTENTES

No son la consecuencia final de la programación. Forman parte del diseño.



Medir para aprender: datos, evaluación e impacto

Medir no es solo rendir cuentas: es aprender, mejorar y demostrar el valor real de un proyecto cultural.



Fuente: Estudio AIF / FOC 2025-2026 · Con el apoyo del Ministerio de Cultura.

LA AUSENCIA TAMBIÉN ES UN DATO

El quinto paso consiste en dejar de pensar los públicos como una consecuencia natural de la programación. Durante mucho tiempo, una parte importante de la actividad cultural se ha organizado bajo una lógica sencilla: si la programación es buena, el público vendrá. Pero esta idea resulta cada vez más insuficiente. La calidad de una exposición, un festival, una publicación, un taller o una actividad no garantiza por sí sola que llegue a las personas a las que podría interesar, ni que genere una relación significativa con ellas.

Trabajar con públicos no significa únicamente aumentar cifras de asistencia. Tampoco consiste solo en comunicar mejor, llenar salas o conseguir más impacto en redes sociales. Significa comprender quiénes están, quiénes no están, qué barreras existen, qué formas de relación se producen, qué expectativas tienen las personas que se acercan, qué lenguajes se utilizan, qué mediaciones hacen falta y qué continuidad puede construirse más allá de una visita o una actividad puntual.

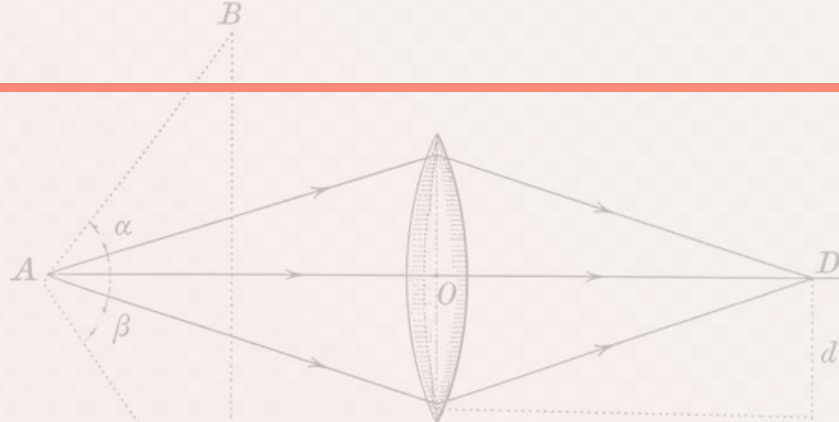
La fotografía ocupa una posición singular en esta cuestión. Es una de las prácticas visuales más extendidas de la vida contemporánea. La mayoría de la ciudadanía produce, comparte, recibe, almacena, interpreta o utiliza imágenes fotográficas de manera cotidiana. Sin embargo, esa familiaridad no se traduce automáticamente en comprensión cultural. Que todo el mundo use fotografías no significa que todo el mundo se sienta convocado por una exposición, un festival, un archivo, un fotolibro o una propuesta de mediación visual.

Esta distancia es uno de los grandes retos del ecosistema. La fotografía está en todas partes, pero la cultura fotográfica no siempre llega a todos los lugares. Las personas hacen fotografías, envían imágenes, construyen memoria familiar, se presentan en redes sociales, reciben información visual, consumen noticias, participan de imaginarios colectivos y se relacionan afectivamente con sus archivos personales. Pero no siempre encuentran espacios para comprender críticamente lo que esas imágenes significan, producen o transforman.

Por eso, trabajar con públicos implica reconocer una paradoja: la fotografía puede ser socialmente masiva y culturalmente poco mediada. Su uso cotidiano es enorme, pero su comprensión como lenguaje, documento, memoria, artefacto cultural, práctica social o herramienta de pensamiento sigue necesitando espacios de acompañamiento. Ahí aparece una de las tareas centrales del ecosistema: no solo mostrar fotografías, sino ayudar a mirar.

La mediación no debería entenderse como un complemento menor de la programación. No es una visita guiada añadida al final, ni una actividad educativa que se organiza cuando queda presupuesto. Es una parte fundamental del proceso cultural. Mediar significa construir puentes entre obra, contexto, autor, públicos, territorio y preguntas sociales. Significa crear condiciones para que una imagen no sea solo vista, sino interpretada, discutida, situada y apropiada.

¿Quién no viene? ¿Qué barrera encuentra? ¿Qué lenguaje, horario o espacio produce distancia?



COMUNICAR ≠ MEDIAR

En muchos proyectos culturales, la relación con los públicos empieza demasiado tarde. Se piensa primero la exposición, la programación, el calendario, los autores, los espacios, el diseño y la comunicación. Solo después se pregunta cómo atraer visitantes o cómo organizar una actividad paralela. Pero si los públicos forman parte del ecosistema, deberían estar presentes desde el diseño del proyecto. No como destinatarios abstractos, sino como comunidades, grupos, perfiles, territorios, intereses y necesidades concretas.

Esta mirada modifica la forma de programar. Una exposición sobre memoria familiar puede dialogar con personas mayores, archivos domésticos, asociaciones vecinales, centros educativos o proyectos intergeneracionales. Un trabajo sobre territorio puede activar rutas, conversaciones con habitantes, archivos locales o procesos de devolución comunitaria. Una propuesta sobre identidad digital puede conectarse con adolescentes, familias, docentes, servicios sociales o programas de alfabetización mediática. Una investigación visual sobre salud, duelo, migración, violencia, vivienda o trabajo puede encontrar espacios de mediación fuera de la sala expositiva tradicional.

El público no es una masa homogénea. Tampoco es una cifra final. Hay públicos especializados, públicos ocasionales, públicos escolares, públicos profesionales, públicos comunitarios, públicos digitales, públicos de proximidad, públicos ausentes y públicos potenciales que ni siquiera saben que una propuesta cultural puede interpelarlos. Trabajar con públicos exige reconocer esa diversidad y no suponer que una única forma de comunicación, un único espacio o un único horario sirve para todos.

También exige atender a quienes no vienen. Muchas veces se mide la asistencia, pero no se pregunta por la ausencia. Quién no está participando. Qué barreras impiden llegar. Qué distancia simbólica, económica, territorial, generacional, lingüística, educativa o emocional existe entre el proyecto y determinadas personas. Qué parte del lenguaje cultural resulta demasiado cerrada. Qué espacios producen confianza y cuáles generan distancia. Qué horarios, canales o formatos dejan fuera a ciertos grupos.

En el caso de la fotografía, esta pregunta resulta especialmente importante porque existe una brecha entre uso social e institucionalización cultural. La ciudadanía utiliza imágenes constantemente, pero no siempre reconoce los espacios culturales de la fotografía como lugares propios. Si un festival, una sala, una escuela, una editorial o un centro cultural trabaja solo para públicos ya iniciados, puede mantener actividad, pero no ampliar comunidad. La programación puede ser valiosa y, aun así, quedar encerrada en un círculo demasiado estrecho.

Trabajar con públicos significa, por tanto, abrir espacios de encuentro. En un contexto de consumo cultural fragmentado, acelerado y atravesado por lo digital, la presencialidad no puede darse por garantizada. Hay que construir motivos para el encuentro. No basta con ofrecer contenidos; hay que generar situaciones donde la experiencia compartida tenga sentido. La fotografía puede ser una herramienta especialmente potente para ello porque conecta con memoria, identidad, territorio, afecto, conflicto, belleza, documento y relato.

Mediar construye relación, interpretación y experiencia.

¿A QUIÉN SIRVE REALMENTE LO QUE HACEMOS?

Esta potencia aparece con claridad cuando la fotografía sale de sus espacios habituales. Una imagen puede activar una conversación en un aula, en un centro social, en un hospital, en una biblioteca, en una residencia, en una plaza o en un barrio. Puede abrir relatos personales, conectar generaciones, producir memoria compartida o permitir que personas que no se reconocen como público cultural participen de una experiencia significativa. El problema no es que falten imágenes; el reto es construir contextos donde esas imágenes puedan producir relación.

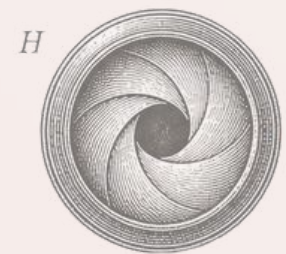
La alfabetización visual ocupa aquí un lugar decisivo. En una sociedad saturada de imágenes, aprender a mirar es una competencia cultural, social y democrática. No se trata solo de formar fotógrafos ni de ampliar públicos para exposiciones. Se trata de ayudar a la ciudadanía a comprender cómo funcionan las imágenes, cómo nos afectan, cómo construyen realidad, cómo circulan, cómo pueden manipularse y cómo intervienen en la construcción de identidad, memoria, deseo, consumo, opinión pública o conflicto social.

El impacto de las nuevas tecnologías y de la inteligencia artificial hace todavía más urgente esta tarea. La producción automática de imágenes, la alteración visual, la circulación algorítmica, la desinformación, la construcción de identidades digitales y la dificultad para distinguir entre documento, ficción, simulación y propaganda obligan a fortalecer la cultura visual de la ciudadanía. La fotografía ya no puede pensarse solo como campo artístico o profesional. Es también una cuestión de derechos culturales, educación, democracia y vida cotidiana.

Por eso, los proyectos vinculados a la fotografía deberían preguntarse qué tipo de relación visual están ayudando a construir. Si enseñan a mirar o solo exhiben. Si convocan públicos o construyen comunidad. Si generan experiencias o solo programan contenidos. Si hablan únicamente al sector o abren conversación con la ciudadanía. Si reconocen la centralidad social de la imagen o siguen trabajando como si la fotografía fuera un lenguaje especializado reservado a iniciados.

Trabajar con públicos implica también aceptar que la mediación requiere recursos, tiempo y profesionalidad. No puede depender siempre de la buena voluntad de los equipos, de actividades improvisadas o de visitas aisladas. La mediación necesita diseño, conocimiento del contexto, colaboración con agentes sociales y educativos, capacidad de escucha y evaluación. Si no se financia, no se planifica y no se reconoce, acaba convirtiéndose en una capa débil del proyecto.

También exige revisar la relación entre comunicación y mediación. Comunicar no es mediar. La comunicación informa, convoca, posiciona o difunde. La mediación construye relación, interpretación y experiencia. Ambas son necesarias, pero no pueden confundirse. Un proyecto puede estar bien comunicado y, sin embargo, no generar comprensión. Puede tener presencia en redes y no construir comunidad. Puede alcanzar visibilidad y no producir vínculo.



Al proyecto · al autor · al sector · al territorio · a una comunidad · a la ciudadanía

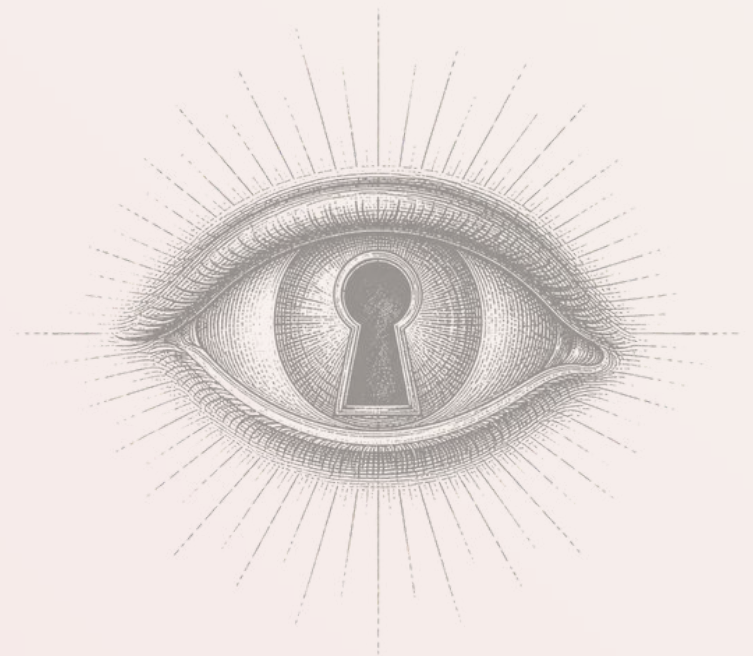
DATOS SIN RELATO = INFORMACIÓN FRÍA RELATO SIN DATOS = ARGUMENTO FRÁGIL

En el ecosistema cultural de la fotografía, la relación con públicos debería convertirse en una prioridad estratégica. No solo porque permite aumentar asistencia, sino porque ayuda a legitimar el valor social de la fotografía. Un proyecto que conoce acompaña y amplía sus públicos puede defender mejor su función. Puede mostrar que no trabaja solo para el sector, sino para una ciudadanía que necesita herramientas para comprender las imágenes que habita.

Hay una pregunta clásica, formulada en clave mítica, que puede servir también para pensar la cultura: a quién sirve el Grial. Trasladada al ecosistema fotográfico, la pregunta podría reformularse de este modo: a quién sirve realmente lo que hacemos. Sirve solo al proyecto, al autor, a la institución, al calendario de programación o al propio sector; o sirve también a una comunidad más amplia, a un territorio, a unos públicos, a una ciudadanía que necesita herramientas para mirar, comprender y participar.

Esta pregunta es importante porque desplaza el centro de atención. No basta con preguntarse qué programamos, qué mostramos o qué producimos. También hay que preguntarse para quién lo hacemos, qué relación genera y qué tierra cultural ayuda a cuidar. En ese sentido, proyecto y comunidad no deberían pensarse como realidades separadas. Cuando una práctica cultural funciona, fortalece el vínculo entre quienes la producen, quienes la sostienen y quienes la habitan.

La cuestión de fondo de este quinto paso podría formularse así: para quién estamos trabajando realmente y qué relación estamos construyendo con esas personas. Responder a esta pregunta exige ir más allá de la programación. Exige pensar en mediación, accesibilidad, alfabetización visual, comunidad, escucha, continuidad y derechos culturales. Porque un proyecto fotográfico no alcanza todo su sentido cuando simplemente muestra imágenes, sino cuando consigue que esas imágenes activen nuevas formas de mirar, comprender y participar.



Juntos construyen una defensa sólida del valor cultural.

CUIDA LA LEGITIMIDAD DE LO QUE HACES

¿Tus prácticas sostienen el mismo valor que
tu discurso?



La confianza también se diseña.

Honorarios, transparencia, accesibilidad y cuidado no son detalles: son condiciones de legitimidad.

PASO 6

Reconocer · pagar · explicar · cuidar · incluir · responder

PASO 6 – CUIDA LA LEGITIMIDAD DE LO QUE HACES

El sexto paso consiste en comprender que la legitimidad forma parte de la estructura cultural de un proyecto. No es un añadido moral, una declaración de intenciones ni un apartado que se incorpora al final para mejorar la presentación institucional. La legitimidad tiene que ver con la forma en que un proyecto se produce, se gobierna, se financia, se comunica, se relaciona con sus públicos, reconoce a sus autores, cuida sus condiciones profesionales y responde al contexto en el que trabaja.

Un proyecto cultural no se sostiene únicamente por la calidad de su programación. También se sostiene por la confianza que genera. Confianza de los autores, de los públicos, de las instituciones, de los equipos, de los colaboradores, de los financiadores y del territorio. Esa confianza no aparece de manera automática. Se construye a través de prácticas reconocibles: transparencia, cuidado, cumplimiento de compromisos, claridad económica, respeto a los derechos, coherencia en las decisiones, accesibilidad, escucha y responsabilidad.

En el ecosistema cultural de la fotografía, esta cuestión resulta especialmente importante porque muchas iniciativas se mueven en condiciones frágiles. Cuando los recursos son limitados, existe el riesgo de normalizar prácticas que no deberían considerarse inevitables: honorarios insuficientes, retrasos en pagos, ausencia de contratos, cesiones poco claras, expectativas ambiguas, uso excesivo de voluntariado, selección discrecional, falta de comunicación con autores, escasa evaluación o dependencia de relaciones personales. La precariedad puede explicar algunas dificultades, pero no debería justificar cualquier forma de funcionamiento.

Cuidar la legitimidad significa empezar por lo básico: decir con claridad qué se ofrece, qué se espera, qué se paga, qué derechos se reconocen, qué usos tendrá la obra, qué responsabilidades asume cada parte y qué condiciones reales tiene el proyecto. Un autor, un mediador, un comisario, un proveedor, una escuela, una agrupación o un centro cultural necesitan saber desde qué marco participan. La confianza se debilita cuando las condiciones se improvisan, se ocultan o se dejan demasiado abiertas.

Las buenas prácticas no deberían entenderse como una exigencia externa impuesta al sector, sino como una herramienta de protección común. Protegen a los autores frente a abusos o ambigüedades. Protegen a los festivales y espacios culturales frente a conflictos, malentendidos o pérdida de reputación. Protegen a las administraciones al permitirles apoyar proyectos con mayor garantía. Protegen al público porque aseguran que la actividad cultural se construye sobre relaciones responsables. Y protegen al ecosistema porque ayudan a elevar estándares compartidos.

Uno de los ámbitos más sensibles es la remuneración. El trabajo cultural no siempre se reconoce como trabajo en sentido pleno. La visibilidad, la participación, el prestigio o la posibilidad de formar parte de una programación se han utilizado demasiadas veces como sustitutos de una compensación justa. Pero la visibilidad no paga alquileres, desplazamientos, equipos, seguros, producción, tiempo de investigación ni años de formación. Si el ecosistema necesita autores, mediadores, comisarios, diseñadores, montadores, técnicos, editores o educadores, debe reconocer que su trabajo tiene valor económico.

VISIBILIDAD ≠ REMUNERACIÓN

La participación, el prestigio o la programación no sustituyen una compensación justa.



Reconocer un límite puede fortalecer el proyecto

Esto no significa que todos los proyectos puedan pagar siempre lo deseable. La realidad del sector es desigual y muchas iniciativas trabajan con presupuestos muy limitados. Pero incluso en esos casos es importante que las condiciones sean claras, proporcionales y honestas. No es lo mismo reconocer un límite que ocultarlo. No es lo mismo acordar una colaboración desde la transparencia que construir una programación sobre trabajo no reconocido. La legitimidad empieza muchas veces por nombrar bien las condiciones reales.

La legitimidad también empieza por una forma de honestidad más íntima: reconocer si realmente tenemos las condiciones necesarias para hacer lo que queremos hacer. En cultura, la ambición suele nacer de un lugar valioso. Queremos producir mejor, llegar más lejos, abrir más públicos, generar más impacto, obtener más reconocimiento y crear oportunidades para el proyecto y para quienes participan en él. Esa ambición es necesaria, pero puede volverse problemática cuando no se contrasta con los medios reales disponibles.

Muchos proyectos culturales no fallan por falta de valor, sino por una mala medida de su propio alcance. Se quiere hacer más de lo que se puede sostener, se promete más de lo que se puede cumplir, se amplía la programación sin estructura suficiente o se asigna un valor de bondad al proyecto que impide reconocer sus debilidades. La convicción de que algo merece existir no debería impedir la pregunta por sus condiciones de posibilidad.

Esa pregunta es incómoda, pero fundamental: ¿tenemos realmente los recursos, el tiempo, el equipo, la experiencia, las alianzas y la capacidad de respuesta necesarias para hacer lo que queremos hacer? La respuesta no afecta solo a la gestión interna. Afecta también al prestigio, a la confianza, a la relación con autores y públicos, a la calidad del resultado y a la capacidad de sostener el proyecto en el tiempo.

No hacerse esa pregunta puede ser una forma de ocultar la vulnerabilidad desde la que se trabaja. Y trabajar desde posiciones vulnerables sin nombrarlas con claridad suele producir efectos negativos: sobrecarga, incumplimientos, pérdida de crédito, desgaste personal, malas condiciones profesionales o frustración de expectativas. La vulnerabilidad no siempre puede evitarse, pero sí puede reconocerse, gestionarse y no trasladarse de manera injusta a otros actores.

Esto no significa renunciar a la ambición. Significa construir los proyectos desde los medios reales disponibles y buscar las mejores condiciones posibles dentro de esa realidad. A veces, la decisión más legítima no es crecer, sino ajustar escala. No es sumar más actividades, sino hacer mejor las que se pueden sostener. No es prometer impacto, sino construir las condiciones para que ese impacto pueda producirse. No es ocultar la fragilidad, sino convertir su reconocimiento en punto de partida para buscar alianzas.

Ocultarlo suele trasladar el coste a otras personas.
Ocultarlo suele trasladar el coste a otras personas.

CONFIANZA =

coherencia entre lo que dices, lo que puedes hacer y lo que haces

El exceso de ambición puede deteriorar la confianza. Cuando un proyecto promete más de lo que puede cumplir, cuando pide más de lo que puede devolver o cuando sostiene su imagen pública sobre condiciones que no son reales, acaba debilitando su relación con el ecosistema. La confianza, en cambio, se construye desde la coherencia entre lo que se dice, lo que se puede hacer y lo que efectivamente se hace.

Esa confianza es una forma de recurso. Muchas veces los recursos que faltan no aparecen cuando un proyecto se presenta como autosuficiente, sino cuando se reconoce como parte de una comunidad. Si un actor sabe qué puede hacer y qué no puede hacer solo, puede buscar mejor con quién colaborar. Puede detectar recursos dispersos en el ecosistema, sumar capacidades, compartir responsabilidades, activar alianzas y construir procesos que serían inviables desde una posición aislada.

Por eso, legitimidad, honestidad, comunidad y recursos están profundamente conectados. La honestidad permite reconocer los límites. La comunidad permite encontrar apoyos. Los recursos aparecen no solo como dinero, sino como conocimiento, espacios, tiempo, mediación, circulación, experiencia, confianza y relaciones. Y la legitimidad se fortalece cuando un proyecto no oculta sus carencias, sino que las trabaja de forma responsable. Centrarse solo en lo que queremos hacer puede cegarnos ante los recursos reales que ya existen alrededor. Centrarse también en lo que podemos hacer permite mirar el ecosistema de otra manera. No como un espacio que debe validar nuestra ambición, sino como una comunidad de capacidades distribuidas.

A veces, la legitimidad de un proyecto no reside en hacerlo todo, sino en saber qué parte puede asumir, qué parte debe compartir y qué parte necesita construir con otros.

La transparencia en la selección de proyectos, autores o propuestas también forma parte de esta legitimidad. No todas las programaciones tienen que responder al mismo modelo. Puede haber convocatorias abiertas, invitaciones directas, comisariados, encargos, selecciones curatoriales o procesos mixtos. Pero en todos los casos conviene explicar los criterios, los procedimientos y las responsabilidades. Cuando las decisiones son opacas, el ecosistema pierde confianza. Cuando son comprensibles, aunque no todo el mundo esté de acuerdo con ellas, se fortalece la percepción de profesionalidad.

La legitimidad afecta igualmente a la gobernanza. Quién decide, cómo se decide, con qué información, con qué participación, con qué rendición de cuentas y con qué capacidad de revisión. Muchos proyectos culturales nacen de liderazgos personales fuertes, y esos liderazgos pueden ser necesarios para activar procesos. Pero si todo depende de una sola persona, si no hay espacios de contraste, si no existe memoria interna o si no se comparten responsabilidades, la gobernanza se vuelve frágil. Un proyecto legítimo no es aquel que carece de liderazgo, sino aquel que sabe convertir el liderazgo en estructura compartida.

En torno al 31 % refleja debilidad o incertidumbre en la transparencia de los procesos de selección.

ABIERTO A TODO EL MUNDO ≠ ACCESIBLE PARA TODO EL MUNDO

También entra aquí la dimensión de igualdad, diversidad e inclusión. Un proyecto cultural no puede limitarse a declarar que está abierto a todo el mundo. Debe preguntarse a quién convoca realmente, qué voces quedan fuera, qué barreras existen, qué cuerpos, territorios, generaciones, clases sociales, lenguas, capacidades o experiencias aparecen representadas y cuáles no. La diversidad no debería reducirse a una cuota formal ni a un gesto puntual, sino formar parte de una reflexión continua sobre acceso, participación y representación.

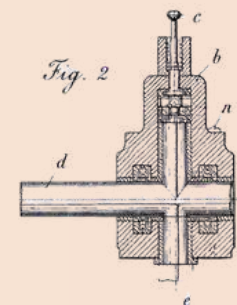
Los derechos culturales ofrecen un marco especialmente útil para pensar esta cuestión. Hablar de derechos culturales significa reconocer que la ciudadanía no es solo destinataria de actividades, sino sujeto con derecho a acceder, participar, crear, interpretar, conservar memoria, disfrutar de la vida cultural y formar parte de los procesos que construyen sentido compartido. Desde esta perspectiva, una política o un proyecto cultural no se mide únicamente por lo que ofrece, sino por las condiciones que genera para que más personas puedan participar de manera significativa.

La fotografía tiene aquí una responsabilidad específica. Al trabajar con imágenes, trabaja también con identidad, memoria, representación, intimidad, archivo, cuerpo, territorio y relato. Una imagen puede dignificar, pero también puede estereotipar. Puede abrir conversación, pero también puede apropiarse de experiencias ajenas. Puede documentar una realidad, pero también puede simplificarla. Por eso, los proyectos fotográficos deben cuidar de forma especial las condiciones éticas de producción, uso y circulación de las imágenes.

Esta responsabilidad se vuelve más delicada en contextos comunitarios, educativos, sociales o vinculados a colectivos vulnerables. No basta con obtener imágenes. Hay que preguntarse cómo se producen, quién decide, quién aparece, quién mira, quién interpreta, quién conserva, quién autoriza, quién se beneficia y qué devolución recibe la comunidad implicada. La mediación visual no puede separarse de la ética de la representación.

Cuidar la legitimidad implica también pensar en sostenibilidad. No solo sostenibilidad económica, sino sostenibilidad humana, territorial, institucional y ambiental. Un proyecto que agota a sus equipos, precariza relaciones, produce sin posibilidad de circulación, consume recursos sin retorno o depende de urgencias permanentes puede ser culturalmente valioso, pero necesita revisar sus condiciones. La sostenibilidad no es una moda discursiva: es la capacidad de seguir existiendo sin deteriorar aquello que permite existir.

La legitimidad se juega, además, en la relación con las administraciones y entidades financiadoras. No basta con que un proyecto cumpla formalmente una convocatoria. También conviene preguntarse si sus prácticas están alineadas con los marcos públicos que hoy orientan la cultura: derechos culturales, igualdad, participación, accesibilidad, diversidad, sostenibilidad, transparencia, profesionalización, educación visual, cooperación territorial o buenas prácticas laborales. Estos marcos no deberían utilizarse como etiquetas vacías, sino como criterios para mejorar el diseño y la evaluación de los proyectos.



Acceso, representación y participación necesitan condiciones reales.

Participación sin capacidad de decidir

Inclusión sin revisar barreras

Sostenibilidad sin analizar costes reales

Un riesgo frecuente es convertir estos conceptos en lenguaje decorativo. Hablar de participación sin participación real. Hablar de inclusión sin revisar barreras. Hablar de sostenibilidad sin analizar costes. Hablar de mediación sin recursos. Hablar de territorio sin comunidades. Hablar de derechos culturales sin modificar prácticas. La legitimidad exige coherencia entre relato y funcionamiento. Cuando el discurso dice una cosa y la estructura hace otra, la confianza se debilita.

Por eso, cuidar la legitimidad no significa construir un proyecto perfecto. Significa disponer de una actitud de revisión. Reconocer límites, corregir prácticas, escuchar críticas, documentar decisiones, mejorar condiciones, explicar criterios y asumir responsabilidades. La legitimidad no se alcanza de una vez. Se construye en el tiempo, en la forma de hacer y en la capacidad de responder cuando aparecen tensiones.

En el ecosistema de la fotografía, esta cuestión tiene un efecto multiplicador. Si un festival mejora sus contratos, otros pueden tomarlo como referencia. Si una administración exige buenas prácticas, eleva el estándar de las convocatorias. Si un centro cultural remunera correctamente, legitima el trabajo profesional. Si una escuela introduce derechos de imagen y ética visual en su formación, prepara mejor a sus estudiantes. Si una agrupación abre su programación a nuevas generaciones y colectivos, amplía comunidad. Cada mejora local puede producir un efecto de referencia en el conjunto.

La pregunta de fondo de este sexto paso podría formularse así: qué confianza genera nuestra forma de trabajar. No solo qué hacemos, sino cómo lo hacemos. No solo qué programamos, sino en qué condiciones. No solo qué valores declaramos, sino qué prácticas los sostienen. Pero también habría que añadir una pregunta previa: si estamos siendo honestos con lo que realmente podemos sostener. Porque la legitimidad cultural no se decide únicamente en el resultado visible de un proyecto, sino en la coherencia entre ambición, medios, responsabilidad, comunidad y condiciones reales de trabajo.

Eso no es estructura: es lenguaje decorativo.



Cuidar la legitimidad de lo que haces

La confianza y la coherencia son parte del impacto cultural.

La legitimidad no se declara: se construye cada día con prácticas honestas, condiciones justas, transparencia y compromiso público.

¿QUÉ ES LA LEGITIMIDAD CULTURAL?



Es el reconocimiento social de que tu proyecto aporta valor cultural, social y territorial.



Se basa en la confianza que generan tus prácticas, decisiones y relaciones.



Implica responsabilidad con los públicos, los profesionales, las personas y el entorno.



No depende solo de la calidad artística, sino también de la ética, la inclusión, la justicia y la coherencia.



Una buena reputación se construye en el tiempo y puede perderse muy rápido.



SEÑALES DE BUENA LEGITIMIDAD



Los públicos confían y participan de forma activa.



Los profesionales quieren trabajar contigo y te recomiendan.



Las instituciones te reconocen como socio fiable.



Tu proyecto se percibe como útil, necesario y relevante.



Generas alianzas duraderas basadas en el respeto y el beneficio mutuo.

SEÑALES DE ALERTA



Falta de claridad sobre financiación, objetivos o decisiones.



Condiciones laborales injustas o falta de reconocimiento.



Comunicación poco honesta o promesas que no se cumplen.



Poca escucha a públicos, equipos o comunidades.



Relaciones frágiles, dependencias abusivas o intereses opacos.

PREGÚNTATE CON HONESTIDAD



¿Lo que hago refleja lo que digo que valoro?



¿Soy transparente con los recursos y las decisiones?



¿Cuido las condiciones de las personas con las que trabajo?



¿Mi proyecto es accesible, inclusivo y respetuoso?



¿Escucho y respondo a las necesidades del entorno?



¿Rindo cuentas y comparto lo que aprendemos?

PRINCIPIOS QUE SOSTIENEN LA LEGITIMIDAD



Ética y responsabilidad



Transparencia y claridad



Respeto e inclusión



Justicia y dignidad



Coherencia y compromiso



Confianza y reputación

Fuente: Estudio AIF / FOC 2025-2026 • Con el apoyo del Ministerio de Cultura.

CONVIERTE ACTIVIDAD EN FUTURO

07

¿Qué debería quedar después de cada proyecto?

40° 12' 00" N
122° 44' 00" E



Una edición termina. Un proceso deja capacidad.

El futuro se construye cuando la actividad deja relaciones, aprendizaje, datos, circulación y nuevas posibilidades.

PASO 7

Proyectar · consolidar · transferir · circular · cuidar · abrir

PASO 7 – CONVIERTE ACTIVIDAD EN FUTURO

El séptimo paso consiste en transformar la actividad cultural en capacidad de futuro. Esta es, quizá, la cuestión que resume todo lo anterior. El ecosistema cultural de la fotografía no necesita únicamente hacer más cosas. Necesita que aquello que ya hace pueda sostenerse mejor, circular más, generar más comunidad, dejar más memoria, producir más conocimiento y abrir mejores condiciones para quienes lo mantienen vivo.

Convertir actividad en futuro significa dejar de pensar cada acción como un episodio aislado. Una exposición, un festival, un taller, una publicación, una residencia, una convocatoria o una investigación pueden tener sentido en sí mismos, pero su valor aumenta cuando forman parte de un proceso más amplio. Lo importante no es solo que algo ocurra, sino qué deja después de ocurrir. Qué relaciones permanecen, qué públicos se incorporan, qué conocimientos quedan, qué obras circulan, qué recursos se activan, qué alianzas se consolidan y qué condiciones mejoran.

El estudio FOC 2025-2026 ha mostrado que la fotografía cultural en España tiene una gran capacidad de activación. Hay proyectos, talento, programación, experiencia, compromiso, presencia territorial y voluntad de construir. Pero también ha mostrado que esa activación no siempre se convierte en estructura. Muchas iniciativas siguen dependiendo de equilibrios frágiles, recursos inestables, esfuerzos personales, redes poco formalizadas, escasa medición, baja circulación y reconocimiento institucional insuficiente.

El futuro del ecosistema no pasa solo por aumentar la cantidad de actividad. Pasa por mejorar la calidad de las condiciones que permiten sostenerla. Esto implica pensar en estructuras más claras, economías más honestas, redes más vivas, mediciones más útiles, públicos más acompañados, prácticas más legítimas y decisiones más orientadas al largo plazo. La transformación no depende de un único gesto, sino de una acumulación de mejoras concretas.

Una de las claves está en pasar de la lógica de edición a la lógica de proceso. Muchos festivales, programas, talleres, publicaciones o exposiciones se organizan como unidades temporales cerradas. Empiezan, se ejecutan, se justifican y terminan. Después, el siguiente ciclo vuelve a comenzar casi desde cero. Esta forma de funcionamiento consume mucha energía y dificulta la acumulación de aprendizaje. Convertir actividad en futuro exige que cada edición deje algo útil para la siguiente: datos, contactos, materiales, públicos, acuerdos, metodologías, documentación, criterios y memoria.

También exige pasar de la visibilidad al reconocimiento. La visibilidad es importante, pero puede ser efímera. Un proyecto puede aparecer en prensa, tener presencia en redes, inaugurar con asistencia o ser mencionado en el sector, y sin embargo no transformar sus condiciones. El reconocimiento es más profundo. Implica que el valor del proyecto sea comprendido, defendido, incorporado a políticas, sostenido por comunidades, tenido en cuenta por instituciones y traducido en recursos, continuidad y mejores condiciones de trabajo.

ACTIVIDAD → PROCESO → FUTURO

Una edición termina. Un proceso deja capacidad para continuar.



LA FOTOGRAFÍA ES UNA INFRAESTRUCTURA DE CIUDADANÍA VISUAL

La fotografía tiene aquí una oportunidad especial. Su centralidad social es enorme. Nunca se han producido, compartido y consumido tantas imágenes. La vida cotidiana está atravesada por fotografías, pantallas, archivos personales, redes sociales, documentos visuales, imágenes generadas, memorias familiares, relatos públicos y tecnologías de representación. Sin embargo, esa centralidad no se ha traducido todavía en una estructura cultural equivalente. Convertir actividad en futuro significa también transformar esa presencia social de la imagen en reconocimiento cultural, educativo, institucional y ciudadano.

La alfabetización visual debería formar parte de ese horizonte. En una sociedad saturada de imágenes, aprender a mirar no es una competencia secundaria. Es una necesidad cultural y democrática. Los proyectos fotográficos pueden contribuir a formar ciudadanía visual: personas capaces de interpretar imágenes, reconocer manipulaciones, comprender relatos visuales, cuidar archivos, producir memoria, participar críticamente en la cultura digital y relacionarse de manera más consciente con aquello que ven y comparten. Esta tarea desborda al sector profesional, pero necesita del sector para poder articularse.

El futuro también depende de la capacidad de construir comunidad. Una comunidad cultural no se decreta. Se forma cuando los actores se reconocen, cooperan, se recomiendan, comparten información, sostienen relaciones, cuidan públicos, defienden buenas prácticas y entienden que el fortalecimiento de uno puede beneficiar al conjunto. La comunidad no elimina los conflictos ni las diferencias, pero permite que el ecosistema no funcione únicamente desde la competencia, el aislamiento o la supervivencia individual.

Construir futuro exige, por tanto, una actitud de reconocimiento. Reconocer al otro actor no significa simplemente saber que existe, invitarlo de forma puntual o añadir su logotipo a una colaboración. Significa comprender qué función cumple, qué necesita, qué puede aportar, qué límites tiene y por qué puede ser un aliado necesario para que un proceso cultural alcance más profundidad, continuidad y sentido.

Muchos proyectos se diseñan todavía desde una lógica demasiado centrada en sí mismos. Se piensa primero en la propia programación, en la propia exposición, en la propia convocatoria, en el propio público o en la propia necesidad de financiación. Pero un proyecto gana fuerza cuando se pregunta desde el inicio quién más debería formar parte del proceso. Qué centro cultural puede ayudar a hacerlo circular. Qué escuela puede trabajarlo con alumnado. Qué administración puede darle continuidad territorial. Qué agrupación puede activar comunidad. Qué universidad puede aportar contexto. Qué profesional puede mediar. Qué editorial puede prolongarlo. Qué otros actores pueden convertir una acción aislada en un proceso compartido.

Reconocer al otro como aliado necesario no implica perder autonomía. Implica aceptar que la autonomía cultural no se construye desde el aislamiento, sino desde relaciones bien pensadas. Un proyecto no se debilita porque busque apoyos, contraste, cooperación o comunidad. Al contrario, puede fortalecerse cuando entiende que sus propios límites pueden compensarse con capacidades distribuidas en el ecosistema.

Aprender a mirar es una necesidad cultural y democrática.

PARAR A MIRAR TAMBIÉN ES AVANZAR

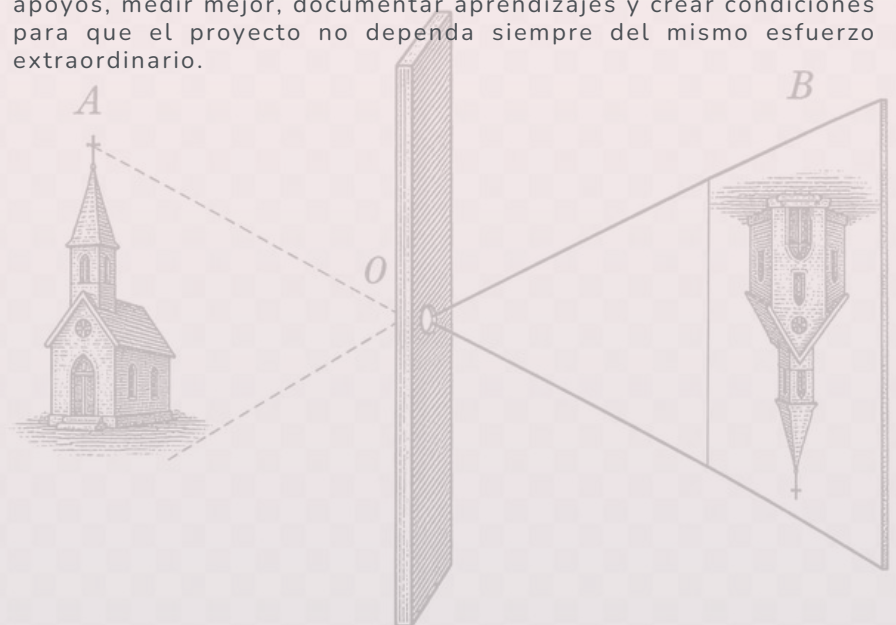
Esta actitud también exige generosidad. No todos los vínculos producen retorno inmediato. A veces reconocer a otro actor significa derivar una oportunidad, recomendar un proyecto, compartir información, abrir una puerta, facilitar un contacto o poner en valor un trabajo que no es propio. Ese gesto puede parecer pequeño, pero contribuye a construir un ecosistema más confiable. Y un ecosistema más confiable genera mejores condiciones para todos.

El futuro no se construye solo desde la excelencia individual, sino desde la capacidad de reconocer interdependencias. Allí donde un actor ve competencia, puede haber complementariedad. Allí donde ve una carencia propia, puede haber una alianza posible. Allí donde ve un límite, puede existir una oportunidad de cooperación. Aprender a buscar aliados no es una estrategia secundaria: es una condición para transformar actividad dispersa en comunidad cultural organizada.

En este sentido, cada proyecto debería preguntarse qué parte del futuro está ayudando a construir. Un festival puede decidir si quiere ser solo un evento anual o un nodo de articulación territorial. Un centro cultural puede decidir si quiere ser solo un espacio de programación o una infraestructura de circulación. Una universidad puede decidir si quiere producir conocimiento cerrado o transferencia pública. Una administración puede decidir si quiere financiar actividades o fortalecer ecosistemas. Un profesional puede decidir si quiere acumular hitos o construir una trayectoria sostenible. Una agrupación puede decidir si quiere mantener una dinámica interna o abrir comunidad.

Convertir actividad en futuro exige también revisar la relación con el tiempo. Muchos proyectos trabajan desde la urgencia, el calendario de convocatorias, la presión de la edición siguiente o la necesidad de resolver lo inmediato. Esa urgencia es comprensible, pero impide pensar en profundidad. El futuro necesita tiempo de análisis, planificación, evaluación, conversación y cuidado. No todo puede resolverse en el ritmo de la producción. A veces, parar a mirar también es una forma de avanzar.

El tiempo permite distinguir entre crecimiento y consolidación. Crecer no siempre significa mejorar. Aumentar actividades, sedes, públicos, autores o presupuesto puede ser positivo si existe estructura suficiente. Pero también puede aumentar fragilidades si se hace sin planificación. Consolidar, en cambio, significa fortalecer la base: mejorar procesos, ordenar recursos, cuidar relaciones, generar memoria, estabilizar equipos, diversificar apoyos, medir mejor, documentar aprendizajes y crear condiciones para que el proyecto no dependa siempre del mismo esfuerzo extraordinario.



Crece amplía. Consolidar fortalece la base.

¿QUÉ DEBE QUEDAR DESPUÉS?

El futuro del ecosistema requiere asimismo una relación más madura con las políticas públicas. La cultura fotográfica no puede depender solo de oportunidades puntuales, ayudas anuales o voluntades individuales. Necesita marcos más estables de reconocimiento, programas de mediación, apoyo a la circulación, criterios de buenas prácticas, formación visual, datos compartidos, cooperación territorial, vínculos con educación y mayor conciencia de su papel dentro de los derechos culturales. Las administraciones no son el único actor, pero sí tienen una responsabilidad importante en la creación de condiciones.

También será necesario implicar a otros actores. Fundaciones, empresas técnicas, editoriales, universidades, escuelas, agrupaciones, centros culturales, festivales, profesionales, medios de comunicación y comunidades locales pueden participar en la construcción de un ecosistema más sostenible. El futuro no aparecerá por la acción aislada de una institución, ni por el esfuerzo heroico de un único actor. Aparecerá, si aparece, como resultado de una articulación más inteligente de capacidades dispersas.

Esta guía no ofrece una solución cerrada para ese futuro. No podría hacerlo. Cada territorio, cada proyecto y cada actor tiene condiciones distintas. Lo que sí propone es una forma de mirar. No confundir proyecto con estructura. Comprender la economía real. Mirar la red más allá de la agenda. Medir para aprender y anticipar. Trabajar con públicos, no solo con programación. Cuidar la legitimidad de lo que se hace. Y convertir la actividad en continuidad.

La pregunta de fondo de este séptimo paso podría formularse así: qué debe quedar después de lo que hacemos. Si la respuesta es solo una memoria de actividad, quizá el proyecto necesite revisar su alcance. Si quedan relaciones, públicos, conocimiento, circulación, comunidad, mejores prácticas, datos, confianza y nuevas posibilidades, entonces la actividad empieza a transformarse en futuro.

No avanzar a ciegas significa precisamente eso: mirar más allá del siguiente hito. Comprender que cada decisión cultural puede agotar recursos o multiplicarlos; puede producir un evento o abrir un proceso; puede reforzar el aislamiento o construir comunidad; puede repetir inercias o crear aprendizaje; puede consumir energía o convertirla en estructura. La fotografía ya tiene presencia, talento y actividad. El reto ahora es que esa energía se convierta en un ecosistema más consciente, más conectado y más capaz de sostener su propio porvenir.



Relaciones · públicos · conocimiento · datos · circulación · confianza · aprendizaje · nuevas posibilidades

Convertir actividad en futuro

Lo importante no es solo lo que ocurre, sino lo que queda después.

Cada actividad cultural genera valor cuando se transforma en aprendizaje, relación, memoria y oportunidades para el futuro.



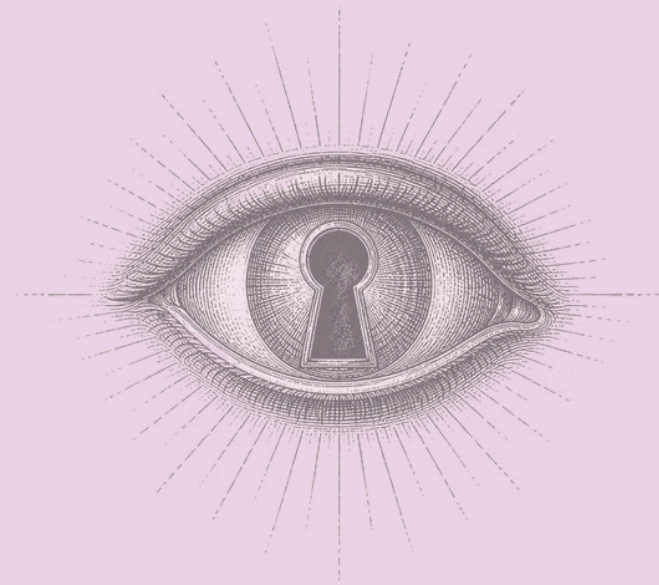
Una actividad cultural no termina cuando acaba su programación. Empieza a construir futuro cuando deja relaciones, conocimiento, memoria y condiciones para continuar.

Fuente: Estudio AIF / FOC 2025–2026 · Con el apoyo del Ministerio de Cultura.

VEINTIUNA PREGUNTAS ANTES DE SEGUIR AVANZANDO

21

¿Dónde conviene detenerse antes de dar el siguiente paso?



No se trata de responder deprisa. Se trata de mirar mejor.

Las preguntas no buscan una puntuación final. Ayudan a localizar puntos ciegos, ordenar prioridades y transformar la intuición en decisión.

7 pasos × 3
preguntas
= 21 puntos de
orientación

Preguntar · detenerse · revisar · orientar · decidir · avanzar

VEINTIUNA PREGUNTAS ANTES DE SEGUIR AVANZANDO

Esta guía no pretende cerrar un diagnóstico, sino ayudar a abrirlo mejor. Por eso, antes de seguir avanzando, conviene detenerse en una serie de preguntas. No son un test en sentido estricto, ni una herramienta completa de evaluación. Son preguntas de orientación. Su utilidad no está en responderlas deprisa, sino en permitir que cada proyecto reconozca dónde se encuentra, qué está viendo con claridad y qué zonas permanecen todavía fuera del encuadre.

La estructura de estas veintiuna preguntas responde a la lógica de la propia guía: siete pasos, tres preguntas por paso. Cada bloque permite revisar una dimensión básica del proyecto: estructura, economía, red, medición, públicos, legitimidad y futuro. Un festival, una agrupación, un centro cultural, una escuela, una universidad, una editorial, una administración o un profesional se situarán ante ellas de manera diferente. Lo importante no es contestarlas todas del mismo modo, sino dejar que ayuden a pensar.

PASO 1 — NO CONFUNDAS PROYECTO CON ESTRUCTURA

1. ¿Qué estamos haciendo realmente?

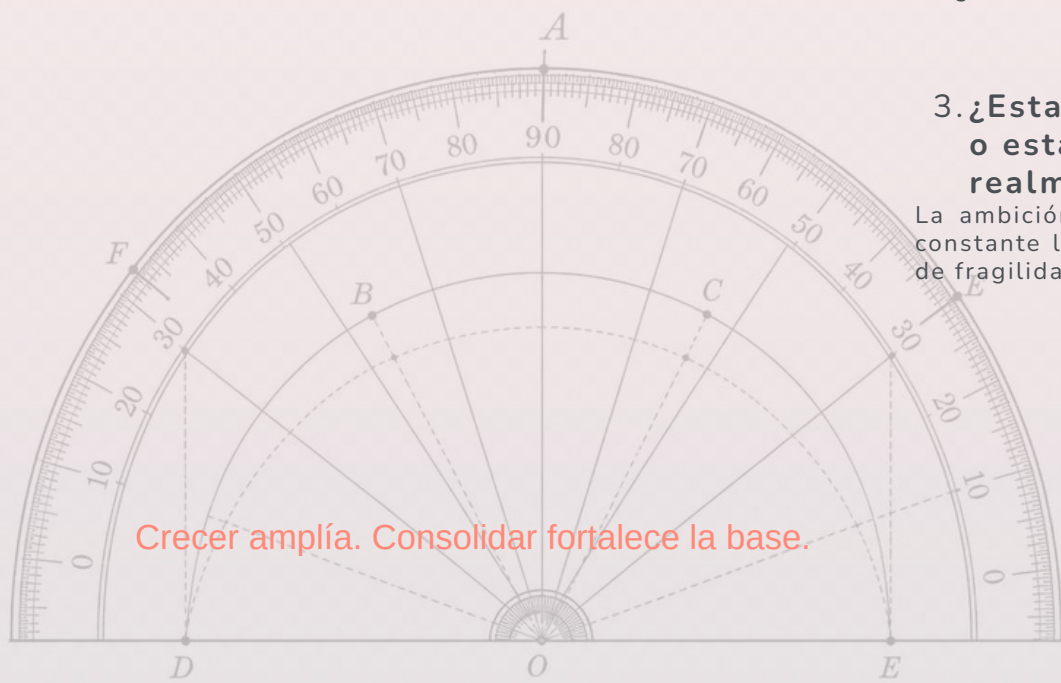
No qué creemos que hacemos, ni qué decimos en la memoria, ni qué imagen pública proyectamos, sino qué función cumple de verdad nuestro proyecto dentro del ecosistema cultural de la fotografía.

2. ¿Qué sostiene lo que hacemos?

Conviene mirar quién trabaja, con qué tiempo, con qué recursos, con qué responsabilidades, con qué procedimientos y con qué capacidad de continuidad. Si una parte esencial del proyecto depende de una sola persona, de trabajo no reconocido o de una subvención inestable, esa información debe formar parte del diagnóstico.

3. ¿Estamos haciendo lo que podemos sostener o estamos sosteniendo más de lo que realmente podemos hacer?

La ambición cultural es necesaria, pero cuando supera de forma constante los medios disponibles puede convertirse en una fuente de fragilidad, pérdida de crédito y desgaste.



PASO 2 — ENTIENDE TU MODELO ECONÓMICO REAL

1. ¿Cuánto costaría nuestro proyecto si se contabilizara todo el trabajo que lo hace posible?

No solo los gastos visibles, sino también el tiempo no pagado, los favores, las cesiones, los descuentos, los desplazamientos asumidos, los recursos propios y las tareas invisibles.

2. ¿Aquello que producimos tiene una vida útil suficiente?

Si un proyecto exige mucho esfuerzo y muchos recursos, pero solo se muestra una vez, quizá sea necesario revisar su formato, su circulación, su escala o su capacidad de adaptación a otros contextos.

3. ¿Qué nos devuelve realmente lo que hacemos?

Ese retorno puede ser económico, cultural, social, territorial, educativo, comunitario, profesional o institucional, pero debería poder identificarse de algún modo. Si no sabemos qué retorno genera un proyecto, será difícil defender su continuidad.

Crece amplia. Consolidar fortalece la base.

NO RESPONDAS DEPRISA SEÑALA PRIMERO DÓNDE DUELE

PASO 3 — MIRA TU RED, NO SOLO TU AGENDA

1. ¿Tenemos una red o solo una agenda de contactos?

Una agenda permite llamar a alguien. Una red permite sostener procesos. La diferencia se observa cuando existen relaciones activas, cooperación, reciprocidad, circulación, confianza, continuidad y capacidad de construir algo que ningún actor podría sostener solo.

2. ¿Qué relaciones seguimos cuidando después de la actividad?

Un autor, un público, un centro cultural, una escuela, una agrupación o un colaborador no deberían desaparecer del mapa una vez terminado el proyecto. La red se fortalece cuando las relaciones permanecen y siguen generando oportunidades.

3. ¿Qué recursos, actores, espacios y comunidades existen alrededor y no estamos activando?

Muchas veces la fragilidad no procede solo de la falta de recursos, sino de la falta de conexión entre recursos dispersos que ya forman parte del ecosistema.

La pregunta más difícil suele señalar el trabajo más necesario

PASO 4 — SI NO MIDES, REPITES

1. ¿Qué sabemos realmente de lo que hacemos?

No basta con impresiones generales. Conviene saber qué datos tenemos sobre actividad, públicos, perfiles, costes, mediación, circulación, alianzas, retorno, aprendizajes y continuidad.

2. ¿Qué información aparece cuando cruzamos datos?

No es lo mismo saber cuántas personas vinieron que saber desde dónde vinieron, cuánto tiempo estuvieron, a qué actividades asistieron, si volvieron después, qué barreras encontraron o qué continuidad generó su participación.

3. ¿Medimos solo para justificar lo hecho o medimos para anticipar decisiones?

Una medición útil no llega únicamente al final. Ayuda a diseñar mejor, ajustar formatos, prever problemas, detectar necesidades, identificar aliados y orientar recursos antes de que el proyecto se cierre.

PASO 5 — TRABAJA CON PÚBLICOS, NO SOLO CON PROGRAMACIÓN

1. ¿Para quién estamos trabajando realmente?

No basta con decir que el proyecto está abierto a todo el mundo. Hay que preguntarse quién se siente convocado, quién no llega, quién queda fuera, qué barreras existen y qué tipo de relación se está construyendo con esas personas.

2. ¿Mostramos imágenes o ayudamos a mirar?

La fotografía no solo necesita espacios de exhibición. Necesita contextos de interpretación, conversación, alfabetización visual, participación y encuentro.

3. ¿Nuestro proyecto convoca públicos o convoca siempre al mismo círculo?

Un proyecto puede tener actividad, asistencia y reconocimiento sectorial, y aun así seguir hablando casi siempre a las mismas personas. Ampliar públicos no significa diluir el proyecto, sino construir más puertas de entrada.

Crece amplía. Consolidar fortalece la base.

PASO 6 — CUIDA LA LEGITIMIDAD DE LO QUE HACES

1. ¿Qué confianza genera nuestra forma de trabajar?

No solo qué programamos, sino cómo seleccionamos, cómo pagamos, cómo comunicamos, cómo decidimos, cómo reconocemos derechos, cómo cuidamos a las personas y cómo respondemos ante los compromisos adquiridos.

2. ¿Estamos siendo honestos con nuestras condiciones reales?

Reconocer límites no debilita un proyecto. Puede fortalecerlo si permite ajustar escala, buscar alianzas, compartir recursos y evitar que la ambición se convierta en precariedad.

3. ¿Con qué políticas, derechos, estrategias o necesidades sociales dialoga nuestro proyecto?

Derechos culturales, educación visual, igualdad, sostenibilidad, participación, territorio, innovación, salud comunitaria, memoria o juventud pueden ser campos de relación si existe un vínculo real y demostrable.

Estas veintiuna preguntas no ofrecen respuestas automáticas. Tampoco sustituyen un diagnóstico específico. Su valor está en ordenar la mirada. Permiten detectar si un proyecto está pensando solo en su siguiente actividad o si está empezando a comprender su estructura, su economía, su red, sus públicos, su legitimidad y su futuro. En ese desplazamiento se juega una parte importante de la sostenibilidad del ecosistema cultural de la fotografía.

Creceer amplía. Consolidar fortalece la base.

No busques una puntuación Busca una decisión

PASO 7 — CONVIERTE ACTIVIDAD EN FUTURO

1. ¿Qué debería quedar después de lo que hacemos?

Si solo queda una memoria de actividad, quizá el proyecto necesite revisar su alcance. Si quedan relaciones, públicos, datos, circulación, aprendizaje, confianza y nuevas posibilidades, la actividad empieza a convertirse en futuro.

2. ¿Qué comunidad estamos ayudando a construir?

Un proyecto cultural no se justifica únicamente por lo que produce, sino por el tipo de ecosistema que ayuda a sostener. Puede reforzar aislamiento o construir red. Puede consumir recursos o multiplicarlos. Puede hablar al propio sector o abrir conversación con la ciudadanía.

3. ¿Qué futuro hace posible nuestro proyecto?

Esta pregunta recoge todas las anteriores. No se trata solo de saber si una actividad puede realizarse, sino si contribuye a crear mejores condiciones para la fotografía, para sus autores, para sus públicos, para los territorios y para la comunidad cultural que la sostiene.

Mapa visual de las 21 preguntas

Siete pasos, tres preguntas por paso para no avanzar a ciegas.

No son un test: son una brújula para pensar mejor el proyecto, su contexto y su futuro.



CÓMO LEER ESTE MAPA

Cada paso reúne tres preguntas. No buscan cerrar respuestas, sino abrir una lectura más consciente del proyecto, sus recursos, sus relaciones y sus posibilidades.

PASO 1



Proyecto y estructura

- ¿Qué estamos haciendo realmente?
- ¿Qué sostiene lo que hacemos?
- ¿Estamos haciendo lo que podemos sostener?

PASO 2



Modelo económico real

- ¿Cuánto costaría el proyecto si contáramos todo?
- ¿Lo que producimos tiene vida útil suficiente?
- ¿Qué nos devuelve realmente lo que hacemos?

PASO 3



Red, no solo agenda

- ¿Tenemos una red o solo contactos?
- ¿Qué relaciones seguimos cuidando después?
- ¿Qué recursos y actores no estamos activando?

PASO 4



Mide para aprender

- ¿Qué sabemos realmente de lo que hacemos?
- ¿Qué aparece cuando cruzamos datos?
- ¿Medimos para justificar o para anticipar decisiones?

PASO 5



Trabaja con públicos

- ¿Para quién estamos trabajando realmente?
- ¿Mostramos imágenes o ayudamos a mirar?
- ¿Convocamos públicos o siempre al mismo círculo?

PASO 6



Cuida la legitimidad

- ¿Qué confianza genera nuestra forma de trabajar?
- ¿Estamos siendo honestos con nuestras condiciones reales?
- ¿Con qué políticas, derechos o necesidades dialoga el proyecto?

PASO 7



Convierte actividad en futuro

- ¿Qué debería quedar después de lo que hacemos?
- ¿Qué comunidad estamos ayudando a construir?
- ¿Qué futuro hace posible nuestro proyecto?

LO QUE ORIENTAN ESTAS PREGUNTAS



estructura



economía



red



medición



públicos



legitimidad



futuro

Preguntar mejor es empezar a cuidar mejor el ecosistema cultural de la fotografía.

Fuente: Estudio AIF / FOC 2025-2026 · Con el apoyo del Ministerio de Cultura.



Una guía no sustituye al camino, pero puede ayudar a reconocerlo.

La fotografía no es solo un campo de producción cultural. Es una forma de mirar, de relacionarnos, de construir memoria y de disputar sentido. Avanzar con ojo significa cuidar las condiciones que hacen posible esa mirada.

CIERRE

Mirar · comprender · cuidar · conectar · sostener · abrir

NO AVANZAR A CIEGAS

Esta guía termina donde, en realidad, empieza su sentido: en la necesidad de mirar mejor. No se trata únicamente de mirar fotografías, sino de mirar el ecosistema que las produce, las sostiene, las hace circular, las interpreta y las convierte en experiencia cultural compartida. La fotografía nos ha enseñado a prestar atención al encuadre, a la luz, al punto de vista, a lo que aparece y a lo que queda fuera. Esa misma sensibilidad puede aplicarse también a los proyectos, a las instituciones, a las redes, a los públicos y a las condiciones que hacen posible la cultura fotográfica.

No avanzar a ciegas significa aceptar que la voluntad, la intuición y la experiencia son necesarias, pero no suficientes. Durante muchos años, una parte importante del ecosistema cultural de la fotografía ha funcionado gracias al compromiso de personas, equipos, asociaciones, festivales, autores, escuelas, espacios culturales y administraciones que han sostenido actividad desde posiciones muchas veces frágiles. Esa energía ha sido decisiva. Sin ella, buena parte de lo que hoy existe no existiría. Pero precisamente porque esa energía tiene valor, necesita ser cuidada, ordenada y transformada en mejores condiciones de futuro.

El estudio FOC 2025–2026 ha permitido observar un ecosistema activo, diverso y capaz de generar programación, creación, mediación, formación, circulación y comunidad. También ha permitido identificar tensiones que no pueden ignorarse: fragilidad estructural, falta de circuitos estables, escasa cultura de datos, dificultades de profesionalización, endogamia sectorial, dependencia de recursos inestables, baja amortización de muchas producciones, insuficiente reconocimiento institucional de la fotografía y necesidad de fortalecer la alfabetización visual

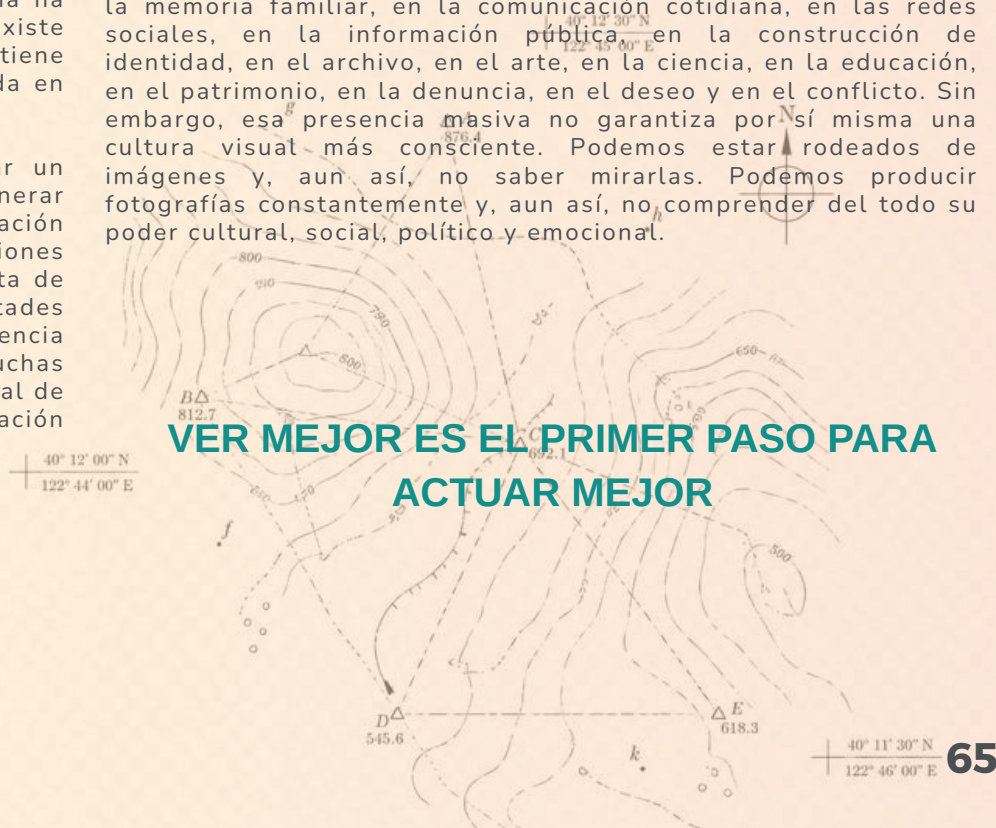
Esta guía no pretende resolver esas tensiones. Pretende hacerlas más visibles y ofrecer una forma de orientarse ante ellas. Sus siete pasos no son una receta, sino una invitación a revisar la posición desde la que cada actor trabaja. No confundir proyecto con estructura. Entender la economía real. Mirar la red más allá de la agenda. Medir para aprender y anticipar. Trabajar con públicos, no solo con programación. Cuidar la legitimidad de lo que se hace. Convertir actividad en futuro.

Cada uno de esos pasos puede parecer sencillo, pero todos implican un cambio de mirada. Exigen pasar de la actividad aislada al proceso, del evento a la continuidad, de la visibilidad al reconocimiento, de la intuición al dato, de la agenda a la red, de la programación a la comunidad, de la ambición individual a la responsabilidad compartida. Ese desplazamiento no se produce de una vez, ni depende de un único actor. Requiere tiempo, conversación, método, confianza y voluntad de cooperación.

La fotografía ocupa hoy un lugar central en la vida social. Está en la memoria familiar, en la comunicación cotidiana, en las redes sociales, en la información pública, en la construcción de identidad, en el archivo, en el arte, en la ciencia, en la educación, en el patrimonio, en la denuncia, en el deseo y en el conflicto. Sin embargo, esa presencia masiva no garantiza por sí misma una cultura visual más consciente. Podemos estar rodeados de imágenes y, aun así, no saber mirarlas. Podemos producir fotografías constantemente y, aun así, no comprender del todo su poder cultural, social, político y emocional.

VER MEJOR ES EL PRIMER PASO PARA ACTUAR MEJOR

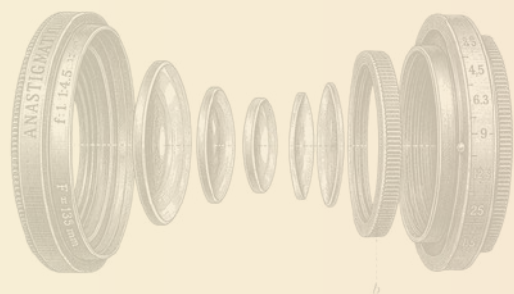
Crecer amplía. Consolidar fortalece la base.



Por eso, el fortalecimiento del ecosistema cultural de la fotografía no es solo una cuestión sectorial. Tiene que ver con la forma en que una sociedad aprende a mirar, a recordar, a representarse, a interpretar, a convivir con imágenes y a distinguir entre información, memoria, ficción, manipulación, documento y experiencia. La fotografía no es únicamente una práctica artística o profesional. Es una infraestructura simbólica de la vida contemporánea.

Cuidar esa infraestructura exige reconocer a quienes la sostienen. Autores, profesionales, festivales, agrupaciones, escuelas, universidades, centros culturales, editoriales, fundaciones, administraciones, empresas técnicas, mediadores, públicos y comunidades forman parte de un campo interdependiente. Ninguno de ellos puede sostener por sí solo el conjunto. Pero cada uno puede decidir si trabaja de manera aislada o si contribuye a construir una comunidad cultural más consciente, más conectada y más capaz de defender el valor de lo que produce.

El futuro del ecosistema no dependerá únicamente de hacer más. Dependerá de hacer mejor, de circular mejor, de medir mejor, de cuidar mejor, de compartir mejor y de reconocer mejor. Dependerá de que las exposiciones no mueran al terminar una programación, de que los públicos no sean una cifra final, de que los autores no reciban solo visibilidad, de que las administraciones no financien solo actividad, de que las universidades no retengan conocimiento, de que los centros culturales no trabajen aislados y de que las redes no se limiten a contactos personales.



Se construye con mirada, método, comunidad y cuidado.

EL FUTURO NO SE IMPROVISA

Esta guía propone una forma de empezar. No desde la grandilocuencia, sino desde preguntas concretas. Qué sostiene lo que hacemos. Qué coste real tiene. Qué vida útil tendrá. Qué red activa. Qué públicos convoca. Qué datos deja. Qué confianza genera. Qué comunidad construye. Qué futuro hace posible. Son preguntas sencillas, pero pueden cambiar la forma de diseñar, defender, evaluar y transformar un proyecto cultural.

No avanzar a ciegas no significa tener todas las respuestas antes de caminar. Significa no renunciar a orientarse. Significa mirar el territorio, reconocer los límites, buscar aliados, medir las huellas, escuchar a quienes caminan cerca y cuidar aquello que permite seguir avanzando. En un ecosistema frágil, cada decisión cuenta. Puede agotar recursos o multiplicarlos. Puede cerrar una actividad o abrir un proceso. Puede reforzar la soledad de cada actor o contribuir a una comunidad compartida.

La fotografía nos recuerda que toda imagen depende de una posición desde la que se mira. También los proyectos culturales. También las políticas públicas. También las redes. También las comunidades. Cambiar el punto de vista no resuelve todos los problemas, pero puede revelar relaciones que antes no veíamos. Y a veces, ver mejor es el primer paso para actuar mejor.

Esta guía queda, por tanto, como una invitación a mirar con más conciencia el ecosistema cultural de la fotografía. A reconocer su valor, sus fragilidades y sus posibilidades. A no confundir actividad con estructura ni visibilidad con sostenibilidad. A entender que cada proyecto forma parte de un campo más amplio. Y a recordar que el futuro no se improvisa: se construye con mirada, método, comunidad y cuidado.

CRÉDITOS Y AGRADECIMIENTOS

Entidad responsable

Asociación Ibérica Fotográfica —AIF— / Territorio Foto.

Dirección técnica

FOC —Fotografía Observatorio Cultural—.

Investigación, diseño metodológico, análisis y redacción del estudio FOC / AIF 2025–2026:

Daniel Belinchón.

Concepto editorial, redacción, diseño y maquetación de la guía Fotografía con ojo. Siete pasos para no avanzar a ciegas en el ecosistema cultural de la fotografía:

FOC —Fotografía Observatorio Cultural— / Daniel Belinchón.

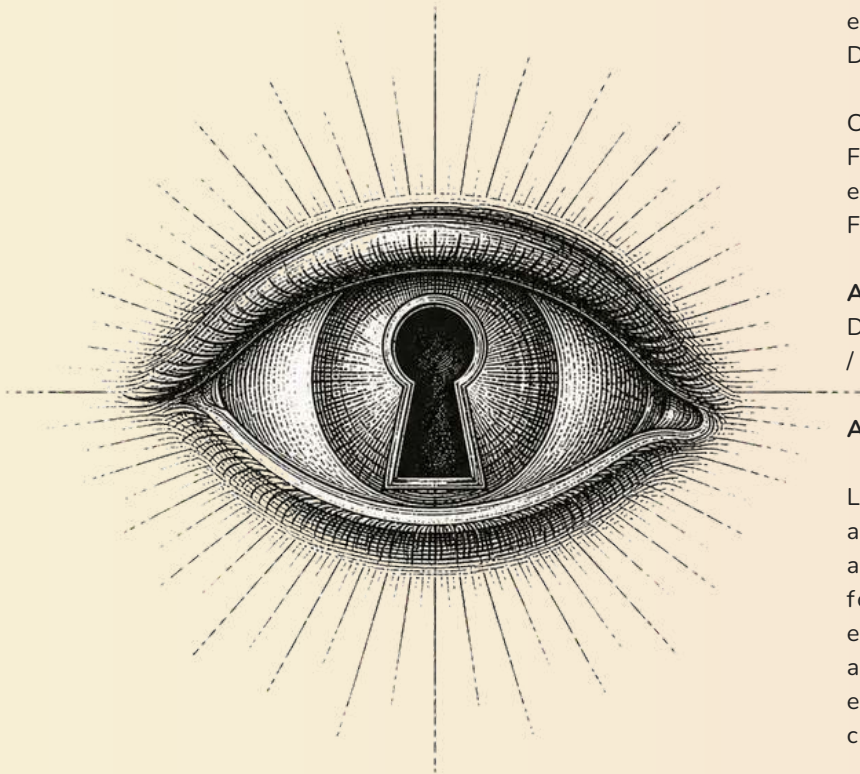
Apoyo institucional

Documento de transferencia realizado a partir del estudio FOC / AIF 2025–2026.

Actividad realizada con la ayuda del Ministerio de Cultura.

La Asociación Ibérica Fotográfica, Territorio Foto y FOC agradecen la participación de todas las personas, festivales, asociaciones, espacios culturales, universidades, centros de formación, editoriales, fundaciones, administraciones públicas, empresas técnicas y agentes independientes que respondieron a los cuestionarios, participaron en los grupos de discusión y en el panel de expertos, facilitaron información o contribuyeron a contrastar el diagnóstico.

Su conocimiento, experiencia y disponibilidad han permitido construir una lectura plural del ecosistema cultural de la fotografía. Esta guía nace de ese proceso colectivo y traduce algunos de sus aprendizajes en una herramienta de orientación, lectura y transferencia para el conjunto del sector.



Gracias por ayudar a abrir esta mirada.



