Gestión y política del Centro de Fotografía de Montevideo

Con Daniel Sosa,* director del CdF

Management and policy of the Photography Center of Montevideo

Mauricio Bruno**

Edificio sede el Centro de Fotografía de la Intendencia de Montevideo. Avenida 18 de Julio 885. Año 2018. (Autor: Andrés Cribari/CdF).

* (Montevideo, 1971). Fue uno de los creadores del Centro de Fotografía de Montevideo, institución que dirige desde el 2002. Coordina las salas de exposición del CdF, donde se exponen trabajos de fotógrafos contemporáneos uruguayos y de otros países. Produce f/22, programa semanal de televisión dedicado a la reflexión y a la promoción de la fotografía. Es el director del Festival internacional de fotografía MUFF, organizado trienalmente por el CdF.

** (Piriápolis, 1984). Responsable del área Investigación e integrante del área Documentación del Centro de Fotografía. Licenciado en Ciencias Históricas por la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación (FHCE) de la Universidad de la República (UdelaR). Diplomado en Educación, Imágenes y Medios por la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO). Cursa la Maestría en Historia Política de la Facultad de Ciencias Sociales (UdelaR).

Roberto Elissalde y Luis Mardones le pidieron a Daniel Sosa un texto sobre la experiencia, el modelo de trabajo, la historia y el sentido del CdF. Daniel les dijo que sí y me encargó escribirlo. Le respondí que para hacerlo debía entrevistarlos. Al final, la conversación nos pareció el mejor formato.

La prehistoria del CdF

MAURICIO BRUNO (MB). ¿Cuándo pensaste por primera vez en hacer un centro de fotografía? ¿Por qué te parecía importante que existiera un lugar así?

DANIEL SOSA (DS). Si hablamos de historia *dura*, el origen de la idea no es ni mío ni surgió en Uruguay. Yo estudié fotografía en la escuela Dimensión Visual, a principios de los noventa, cuando tenía veinte años. Mi maestro era Carlos Amérigo, que venía de México, donde había una gran movida a nivel de fotografía. Entre otras cosas, allí se había creado el Centro de la Imagen y habían surgido los coloquios latinoamericanos de fotografía. Dimensión traía esa experiencia y además proponía cosas que no eran comunes en el medio uruguayo; por ejemplo, clases de historia de la fotografía. Una era sobre la historia *normal*, la europea, la que conocemos siempre, pero también había una clase sobre fotografía latinoamericana, que acá circulaba muy poco.

Rápidamente me hice muy cercano a Carlos y a su pareja, Ana [Casamayou], que también era docente de la escuela. Yo era medio *el hijo* de ellos y hablábamos todo el día de fotografía. Sobre todo hablábamos de qué hacer en el medio uruguayo, porque en ese momento había muy poca cosa. Los libros de fotografía, por ejemplo, los veía en la Biblioteca Artigas-Washington y en Dimensión, que tenían un montón, pero más allá de eso no había nada. Los eventos fotográficos eran muy pocos y además la fotografía casi no era admitida en un montón de lugares de exposición. Había mucha gente que todos los días hacíamos fotografías, que nos gustaba, pero con eso no podíamos hacer nada.

A mediados de los noventa empecé a trabajar en la Intendencia, como fotógrafo. En ese momento me enteré de que ahí había un archivo fotográfico de miles de imágenes, con fotos desde 1860 para adelante, pero que corría riesgo de pérdida porque estaba guardado en un lugar muy húmedo. Entonces con otra gente que trabajaba ahí, como Susana Banfi, fuimos a hablar con nuestra directora, Martha Ponce de León, que era la directora del Servicio de Prensa y Comunicaciones. Luego de varias discusiones, Martha resolvió apoyarnos e invertir en salvar ese archivo. Así se creó el Archivo Fotográfico de Montevideo (AFMVD), que es el antecedente del Centro de Fotografía.

Cámara de conservación del Centro de Fotografía. Año 2016. (Autor: Carlos Contrera)

MB. ¿Cómo funcionaba ese archivo? ¿A qué cosas se dedicaba?

DS. Arrancamos a trabajar sin saber nada. Solo sabíamos que si las fotografías seguían guardadas como estaban se iban a perder, pero no teníamos ninguna conceptualización acerca de cómo conservarlas. El único insumo que teníamos era un VHS sobre conservación fotográfica que había editado la Funarte de Brasil, que me había dado Carlos Américo. Más adelante, en los 2000, aparece el informe Sepia¹ y ahí descubrimos y validamos pila de cosas.

Uno de los problemas más importantes que teníamos era cómo dar acceso a las fotografías del archivo sin manipularlas. La premisa era conservar las fotos y para eso había que evitar que los originales se siguieran usando. Hasta ese momento se vendían copias al público y las copias se hacían con una ampliadora; se hacían montañas de placas de vidrio para imprimir, era muy riesgoso. Entonces pensamos en cortar ese servicio, pero para hacerlo era necesario, primero, garantizar que la gente pudiera seguir accediendo a las fotos a las que había accedido toda la vida. Por eso resolvimos invertir en buenos equipos para digitalizar y para imprimir, de forma de poder dar un servicio de calidad y que la gente viera que conservar el archivo no era incompatible con hacerlo accesible. Que el archivo pudiera ser usado por todo tipo de público es una

---

1 SEPIA Data Element Set: SEPIADES (2003), Recommendations for cataloguing photographic collections; Advisory Report by the SEPIA Working Group on Descriptive Models Collections, Amsterdam, European Commission on Preservation y Access, disponible en <https://www.ica.org/en/sepiades-recommendations-cataloguing-photographic-collections>.

preocupación que tuvimos desde el inicio. Que la gente sepa que es dueña de ese archivo, que lo conozca y que sepa para que pueda usarlo.

Logo de 1915 (aprox.) de la Comisión Municipal de Fiestas de la Oficina de Propaganda e Informaciones de la Intendencia Municipal de Montevideo. (Autor: S.d./IMO)

Archivo Fotográfico (AFMVD) de la Sección Fotografía de la Oficina de Prensa y Comunicación de la Intendencia Municipal de Montevideo. Año 1997. (Autor: Daniel Sosa/CdF)

MB. Además, dar acceso era importante no solo porque es uno de los sentidos del archivo, sino también por razones estratégicas.

DS. Claro. Una cosa muy importante para nosotros en ese momento fue la web. En 1997 la Intendencia estaba haciendo su primera página web. En un momento la sección de prensa empezó a generar los contenidos para la página y ahí nosotros armamos

nuestro sitio. Eso permitió que mucha gente de afuera nos conociera, que empezara a escribirnos *mails* apoyando nuestro trabajo, y esos correos los llevábamos a nuestros directores porque nos servían para mostrar que eso que estábamos haciendo era importante.

Otro hito en ese camino de dar acceso al archivo fue en 1998 o 1999, cuando logramos hacer un CD-ROM con fotografías,² que en ese momento era tecnología nueva. A partir del CD *Fotografío para recordar*, de Pedro Mayer, se había generado una movida de editar fotografías en ese formato. Conseguimos una empresa que podía hacer eso, logramos hacer un muy buen diseño, le pedimos a Pablo Vierci que escribiera los textos, lo editamos y funcionó muy bien. El CD terminaba en una foto contemporánea que funcionaba como un acercamiento al archivo: mostraba que el proyecto seguía, que la Intendencia seguía fotografiando la ciudad.

Vista aérea de las playas de Santa Ana y Patricio durante las obras de drenaje y relleno para la construcción de la Rambla Sur. Año 1930. (Autor: S.d./IMO)

---

2 CD ROM *Impresiones de un siglo*.

MB. O sea que el AFMVD se encargaba de conservar, digitalizar y poner en acceso el archivo histórico, por un lado, y además hacía fotografía contemporánea de Montevideo. ¿Por qué querían hacer un archivo fotográfico contemporáneo de Montevideo?

DS. La Intendencia ya tenía (y sigue teniendo) un servicio de fotografía, pero a lo que se dedicaba fundamentalmente era a seguir las actividades protocolares o la agenda inmediata del gobierno municipal.

Construcción del atrio del Palacio Municipal. A la izquierda, la avenida 18 de Julio. A la derecha, la calle Ejido. Año 1947. (Autor: S.d./IMO)

Vista aérea de la bahía de Montevideo. Año 2013. (Autor: Carlos Contrera/CdF)

Nosotros lo que queríamos era fotografiar la ciudad en profundidad. De ahí surgió la idea de hacer el *Proyecto NosOtros*,³ que consistía en entrevistar a los referentes de los barrios de Montevideo, retratarlos y que, a su vez, ellos incidieran en nuestra fotografía y por lo tanto en la construcción del archivo, o sea, que a partir de su testimonio supiéramos cuáles eran los lugares de Montevideo que les eran significativos y que debíamos fotografiar. En ese sentido, para mí, la fotografía funciona como un espejo. Producir, archivar y mostrar imágenes de los montevidEOS es acercarle a la gente un espejo, un lugar donde conocerse y reconocerse.

Susana Aída en su planta de elaboración de licores en el barrio Melilla. 22 de abril de 2009.
(Autor: Carlos Contrera/CdF)

Todos sabemos que las cosas que consideramos importantes o bellas son una construcción social, no son naturales. Hay un ejemplo de eso, que lo he comprobado con mis hijos, mis primos, mis sobrinos: un niño de tres años ve París y ya sabe que eso es *lo lindo*, porque hay una circulación de imágenes que determina esa idea, esa sensación. Si mostramos otras cosas, si valorizamos otras imágenes, podemos llegar a valorar nuestro entorno de una forma diferente. Con esa idea se hizo el proyecto *NosOtros*. En el 2001 empezamos a buscar a los investigadores para trabajar en las entrevistas. En el 2002 entraron Magdalena [Broquetas] e Isabel [Wschebor], que eran estudiantes de historia de la Universidad. Ahí ya estaba armado el proyecto del Centro de Fotografía.

---

3 <http://cdf.montevideo.gub.uy/fotografiasdelcdf/6>

MB. ¿Por qué dar el paso de ser un archivo a ser un centro de fotografía?

DS. El proyecto era como el sueño del pibe que quiere una canchita de fútbol para el barrio. En Uruguay, todos en el mundo de la fotografía queríamos tener un lugar así, un lugar donde mostrar nuestro trabajo. Por eso digo que el proyecto no es original.

MB. Entonces el objetivo del centro de fotografía era tener un lugar de exposiciones.

DS. Sí. A mí lo que me importaba era la fotografía contemporánea. Como joven fotógrafo, para mí, el archivo no existía. El archivo fue un problema que se apareció en el medio de mi vida y al que tuve que buscarle soluciones, pero como fotógrafo lo que quería era un lugar para la fotografía uruguaya, aunque no solo para hacer exposiciones, para hacer de todo. El archivo fue la oportunidad que tuvimos de mostrar que había un montón de cosas relacionadas con la fotografía que servían.

Ahí empezó la discusión con quien para ese entonces era nuestro jefe, Peter Coates, para convencerlo de llevar adelante el proyecto. Peter fue el tipo que más me hizo aprender de gestión política, por todos los *no* que me dijo y porque se tomaba el trabajo de explicármelos. Su primer *no*, el más contundente, un ejemplo de la vida, fue decirme: «¿Querés una sala de exposiciones para vos y para cuántos más?».

MB. ¿Y cómo se pasó de ese *no* a que luego el proyecto se aprobara?

Discurso del intendente de Montevideo, Mariano Arana, en la inauguración del Centro Municipal de Fotografía. 12 de diciembre de 2002. (Autor: Carlos Contrera/CdF)

DS. Primero me agarré una recontracalentura, pero luego le empecé a buscar la vuelta, para demostrar que el centro era necesario o útil para la ciudad. Entonces lo que conseguimos fue que intendente [Mariano Arana] visitara la oficina del archivo con el agregado cultural alemán, y ahí el agregado dijo que nos apoyaba y nos apoyó con diez mil euros. Hicimos un convenio con la embajada alemana y así conseguimos la plata para mudar el archivo e instalar la sala de exposiciones, que fue la primera dedicada exclusivamente a la fotografía en Uruguay.

Hacia una política de las imágenes

MB. Independientemente de cómo defendiste la idea ante Peter [Coates] en su momento, ¿cómo la defenderías hoy? ¿Por qué te parece importante que exista un centro de fotografía en Uruguay?

DS. De la misma forma en que el Estado interviene en diferentes aspectos de lo social, buscando garantizar que se cumplan ciertos derechos o mejorar las condiciones del ejercicio de la democracia, creo que debe hacerlo en la producción y circulación de las imágenes. En fotografía no había un espacio de ese tipo.

En el mundo hay una circulación «natural» de imágenes que viene del ámbito privado, o del capital y el poder directamente. Ante eso, el Estado, que también es poder, tiene las condiciones para generar espacios en que los ciudadanos puedan acercarse a imágenes que no sean solo las de publicidad, la prensa, etcétera.

Los ámbitos donde existe mayor inversión y producción en imágenes son la publicidad y el cine; ahí está la plata de las imágenes. Por ejemplo, la forma en que se impone una película de Hollywood en otros países tiene que ver con la plata que tiene detrás, para producirla, para hacerla circular, para promocionarla. Estados Unidos, como país, invierte mucho en eso, y lo hace para extender formas de vida, que es lo que consumimos a través de las películas. O sea, cuando llegó McDonald's a Uruguay, acá el producto ya estaba vendido, había colas para comprar algo que nadie conocía. Esto que te digo es la exageración de la idea, pero tiene un millón de matices; ocurre en niveles mucho más sutiles que tienen que ver, por ejemplo, con cómo vos te ves como persona. Si todas las imágenes que circulan no tienen nada que ver contigo, es normal que termines pensando que el raro sos vos, que lo *normal*, lo que *está bien*, es lo otro.

Entonces la cuestión es cómo se puede generar desde el Estado un espacio que sirva para contrarrestar eso. Y ese espacio es una posibilidad, una utopía más bien, no quiere decir que se logre efectivamente. Lo que hay que buscar es volver ecuánime esa circulación de imágenes, o sea, que los distintos tipos de personas o de ideologías que hay en el mundo tengan su representación. La cuestión, cuando imaginábamos el CdF, era crear un espacio en el cual vos te vieras representado o vieras a alguien parecido a

vos; es decir, que como ciudadano pudieras acceder a imágenes que tuvieran que ver contigo, con tu vida, con tu mundo cercano y no solo con los productos culturales masificados. Cuando hicimos las primeras fotogalerías a cielo abierto, la gente las veía y decía: «Al fin hay cosas que tienen que ver con nosotros». Todo lo que hacemos tiene que ver con eso.

MB. De todas formas, intervenir en el campo de las imágenes desde el Estado también tiene sus peligros. Como lugar de producción no es un espacio neutral...

Sala de Planta Baja del Centro de Fotografía. Año 2016. (Autor: Carlos Contrera/CdF)

DS. El Estado también tiene sus límites. Hay cosas que no puede hacer. Tiene muchas posibilidades y por otro lado muchas limitaciones. Hay cosas que tienen que salir de la ciudadanía y, por eso, otro de los *para qué* del CdF es crear un espacio que pueda generar esa intervención de la ciudadanía. Lo que el Estado puede provocar tiene que ser abierto, donde la ciudadanía entre e intervenga por sí misma, y eso es lo que en el CdF, con el tiempo, tiene que ir creciendo. O sea, luego de hacer el piso, luego de demostrar por qué es importante que circule otro tipo de imágenes, luego de saber técnicamente cómo hacerlo, cómo salvarlas, guardarlas, archivarlas, documentarlas, conservarlas, digitalizarlas, investigarlas, generarlas, etcétera, luego de generar espacios para que eso pase (como las fotogalerías o los libros o el sitio web), hay que darlo vuelta, ponerlo al revés, hacer que la ciudadanía se apropie de esas herramientas y disminuir la parte de producción nuestra.

El Estado nunca va a poder abarcar todas las posiciones ideológicas o estéticas; es imposible, es una utopía, porque las personas que están en una institución van a tener siempre una ideología o un sesgo en su accionar; es ingenuo pensar que somos neutros.

El desafío es buscar que esa subjetividad tenga una contraparte, generar espacios donde los otros hagan cosas y el CdF los beneficie igual a pesar de que estén fuera de la institución o incluso a pesar de que generen visiones antagónicas a las nuestras.

Por eso es muy importante que desarrollemos una política de apoyo a otros sujetos, sean individuos, instituciones, públicos, privados... Es la forma de tapar el agujero que, por la naturaleza del Estado, siempre va a estar presente. Lo importante es que la pluralidad de miradas vaya creciendo, se vaya potenciando y, al mismo tiempo, que nosotros sepamos criticarnos todo el tiempo, limitarnos, evaluarnos, para no avasallar, para no pasarnos de rosca en ese poder que te da el Estado. Para eso generamos encuestas, indicadores y un montón de cosas que aspiramos nos den datos «objetivos» sobre los resultados de lo que estamos haciendo. Para eso generamos espacios de discusión, como los laboratorios de reflexión,⁴ para que la gente diga lo que piensa y después ver cómo pasar del decir al hacer.

Laboratorio de reflexión al aire libre. Azotea del Centro de Fotografía. Año 2018.
(Autor: Gabriel García/CdF)

---

4 Encuentros abiertos al público dirigidos a discutir colectivamente el panorama de la fotografía en Uruguay. Véase <http://cdf.montevideo.gub.uy/articulo/laboratorio-ejercicios-de-reflexion>.

MB. El CdF, entonces, ¿debería tender a funcionar más como canal que como un lugar de producción?

DS. Claro. Es como armar un canal Andreoni.⁵ Primero hay que abrir el terreno y después el río tiene que correr solo. A eso es a lo que tenemos que llegar.

Si pienso en la historia del CdF por etapas, la primera intervención fue valorar fotos que estaban guardadas en distintos archivos, hacer que la gente las conociera y las empezara a usar. La siguiente etapa fue producir, hacer otro tipo de fotos sobre la ciudad. Después, empezar a investigar, que ya es algo más profundo... Todo eso es como capas de cebolla que se van armando una encima de la otra. En algún punto la ecuación debería darse vuelta y que lo que crezca de nuestra parte sea el apoyo a otros proyectos, que la lógica sea al revés: financiar, apoyar y viabilizar proyectos que no partan de ideas nuestras.

Además de servir como canal, tenemos que servir como espejo. Es necesario que las personas tengan la posibilidad de hacer sus fotografías viendo cosas hechas por otros con las cuales se puedan sentir identificadas. Es necesario, también, que las personas puedan ver su entorno social mediante esas fotografías. Te pongo un ejemplo:

Exposición *¿Me ves? Ciudadana Afrouruguaya*. Fotogalería Parque Rodó. Año 2014.
(Autor: Carlos Contrera/CdF)

---

5 Vía fluvial artificial construida en 1895 por el ingeniero Luis Andreoni, que desagua las lagunas Negra y Blanca y los bañados de San Miguel en el océano Atlántico.

hay un diez por ciento de la población uruguaya que es afrodescendiente, pero ¿qué tan presentes están esas personas en el imaginario? En Uruguay sigue muy fuerte la idea de que somos todos descendientes de europeos. Entonces, si presentamos una muestra de afrodescendientes y además hecha por los propios colectivos afro, todos los vamos ver un poco más. No quiere decir que se solucionen los problemas del país ni que eso haga el mundo mejor, pero sirve para identificar que tenemos un problema: ¿toda esta gente, a nivel de imagen, dónde está? Lo mismo pasa con otros colectivos.

Después está el tema de los pensamientos: no todas las ideas circulan igual; algunas son más complejas y por eso no llegan o están poco visibilizadas. La fotografía también puede servir para mostrar pensamientos, ideas, sensibilidades.

Entonces, por un lado, hay que generar un canal *horizontal*: mostrar cosas que no se ven; por otro, un canal *vertical*, que tiene que ver con enriquecer la mirada, y eso significa canalizar nuevos pensamientos, sensibilidades, ideologías, estéticas.

Enriquecer la mirada

MB. Y con respecto a esa parte más *vertical*, ¿pensás que hay un tipo de fotografía *necesario*, que debe fomentarse? ¿O simplemente basta abrir la cancha para que surjan cosas nuevas?

DS. Para mí lo importante es buscar la textura de los bordes o de la periferia. Uruguay es superperiferia. Lo que hay que buscar es la contraimagen de lo que hay, la contraimagen de la fotografía que nos bombardea, pero no pensando en qué fotografía hacer, sino en no hacer lo que se supone que hay que hacer. Hay estéticas que están buenísimas pero que no tienen nada que ver con nosotros. Parte de nuestro trabajo es buscar aquello que nos representa sin saber qué es.

Que se genere una estética local es parte de la construcción de ese canal vertical. Estamos relegados de que veas a un autor uruguayo y digas «esto es fotografía uruguaya». Otros países, como Alemania, generaron una fotografía propia como estrategia política, como una forma de presentarse ante el mundo. Sería ridículo que nosotros hiciéramos lo mismo con ese sentido. Lo que buscamos es tener un pequeño espacio de verdad sobre quiénes somos y cómo somos, algo con lo que te sientas representado, algo estético que tenga que ver contigo, que no sea una copia de modelos, aunque obviamente vas a estar influenciado por pila de cosas.

Ese objetivo es también una utopía. El problema es cómo llegar a esa estética sin saber cómo es. Por eso hay que generar canales que permitan que la gente discuta, que se creen ejemplos, que venga gente de afuera, que la gente de acá tenga la posibilidad de experimentar. Es un camino largo. Capaz que nunca llegamos.

MB. O sea que abrir la ventana para ver qué pasa afuera, en otros países, no tiene tanto que ver con mostrar qué se está haciendo concretamente allí, sino con cuáles son las búsquedas.

DS. Claro. Por eso miramos Latinoamérica y no lo demás, porque las realidades latinoamericanas son parecidas: tenemos altas y bajas todo el tiempo; estamos acostumbrados a hacer las cosas con muy pocos recursos; lo que hoy es maravilloso al otro día está en decadencia; tenemos una raíz común que es España o Portugal, o las raíces indígenas o africanas, el idioma... O sea, hay muchas sensibilidades que son muy parecidas. Más allá de que hay realidades distintas, hay una base muy parecida.

Los autores de otros países de Latinoamérica tienen un desarrollo mayor que los nuestros, pero no porque sean *mejores*, sino porque parten de mejores condiciones, o porque tienen vínculos con la universidad y están más formados, o porque su medio fotográfico es más sólido y tienen la referencia de autores buenos en su historia. La idea de mirarlos a ellos no es para traer *su escuela*, sino para acercar a nosotros la forma que encontraron de solucionar algunas cosas y para que nuestro *deber ser* no sea solo Cartier-Bresson o, en este momento, la fotografía alemana. Es como decir: «¡Eh, miren, hay otra cosa!».

Taller «Fotografía del bien-querer: el afecto y la singularidad en la fotografía documental», de João Roberto Ripper. A la izquierda: Juan Manuel Ramos y Susette Kok. A la derecha: João Roberto Ripper. Año 2014. (Autor: Carlos Contrera/CdF)

Por otro lado, hay fotografía que circula sola, y está bueno que eso pase. No se trata de ir contra eso, sino de ofrecer un menú mayor y que vos puedas empezar a ver qué te gusta realmente, con qué te sentís identificado, dar la posibilidad de sentirte identificado con otras cosas y no solo con aquellas con las que *tenés* que sentirte identificado porque, si no, supuestamente no sos fotógrafo.

Por su puesto que esa búsqueda tiene que equilibrarse con hacer cosas que garanticen la vida de la institución. La estrategia no tiene que ser *hagamos todo ya*, sino cómo podemos tender hacia el objetivo garantizando, al mismo tiempo, la permanencia de la herramienta que nos puede llevar hacia ese objetivo, que es la institución. El barco tiene que avanzar, pero al mismo tiempo tiene que mantenerse a flote, tiene que recibir mantenimiento, hay que cuidarlo. Por eso las preguntas necesarias siempre son: ¿Qué podemos hacer en este contexto? ¿Para qué no nos da el combustible? ¿A quién podemos traer del exterior? En breve traemos de vuelta a [Miguel] Chikaoka y a [João] Ripper, de Brasil. Chikaoka está trabajando sobre la educación y el uso de la imagen, pero lo traemos no porque queramos hacer *la escuela de Chikaoka* en Uruguay, sino para ver cómo se va tamizando entre nosotros lo que él puede ofrecer y, al mismo tiempo, qué va pasando con la gente que accede a esa experiencia, porque si al taller no viene nadie, por más linda que sea la idea, no funciona.

Y después hay que ver cómo se discute eso en el medio. La fotografía uruguaya, si la comparamos con la de otros países de la región, tiene muy poca tradición. En ese sentido somos como un páramo, y vos en un lugar así no podés plantar cualquier cosa. Si en el páramo plantás determinado tipo de plantita, que quizás sea muy linda pero no es apta para un clima hostil, a la primera lluvia se muere. Entonces capaz que al principio tenés que plantar algo que no sea la planta linda que querías, pero si eso prende va a generar un contexto más favorable a otras plantas. Eso es lo que hacemos siempre: ir abonando el terreno de a poco.

Para nosotros el éxito es que las ideas que vamos plantando se asienten y que luego sea el propio medio el que se encargue de ellas. Cuando apareció el festival San José Foto, algunos me decían: «¿Están preocupados?». Y no, es al revés: que se logre eso es nuestro fin; si se logran diez festivales que no sean el nuestro, no es que estamos fracasando, es que somos un éxito. Si un día dejamos de hacer libros de fotografía porque hay mil libros mejores que los nuestros, igual. Para todas las cosas que hacemos tiene que regir el mismo criterio. Si logramos que la universidad se meta a fondo con investigación en fotografía y empieza hacer cosas mejores y más profundas que las nuestras, también sería un éxito, porque la universidad es la que lo tendría que hacer; tiene una fábrica para hacer eso, tiene las condiciones técnicas, el *deber ser* y la plata necesaria. Y como institución tiene un alcance mucho mayor que el que podríamos llegar a tener nosotros.

Impresión de libro de CdF Ediciones. Al fondo: Andrés Cribari. Imprenta Mosca. Año 2008.
(Autor: Carlos Contrera)

MB. Hace un par de años hicimos una muestra sobre David La Chapelle. Me parece que mostrar La Chapelle es un gesto que va a un poco contrapelo de esas búsquedas que estás planteando, ¿no? Estás hablando de buscar una mirada propia, de hacer circular estéticas fotográficas que no son no las que circulan habitualmente, pero La Chapelle no es eso, es algo que circula solo. ¿Qué es lo que justifica una intervención de ese tipo? ¿Es una decisión estratégica?

DS. La muestra de La Chapelle fue un extremo; incluso fue salirnos un poco del borde de nuestro sentido, pero en el momento en que la hicimos era importante hacerla. El CdF recién se estaba mudando; era importante posicionar el edificio, era importante que la gente nos conociera, surgió esa posibilidad (que además nos la planteó una institución amiga) y la tomamos. Y más allá de todo, La Chapelle es un *crack*; a otra propuesta que se escapara del borde tal vez le decíamos que no.

Hay un montón de cosas que hacemos que tienen que ver con posicionar a la institución, con hacer que el barco siga navegando, más allá de que quizá esas no sean las cosas que realmente quisiéramos hacer, o que quisiéramos hacer más que eso. Por ejemplo: hacemos una muestra sobre la plaza Independencia. El contenido de esa muestra va a ser muy sencillo porque hoy no podemos hacer mucho más que eso: mostrar las fotos bien montadas, bien digitalizadas, bien documentadas y con un contexto básico que le permita al lector saber algo de la historia de ese lugar. Obviamente me gustaría trascender esa sencillez, hacer algo más complejo, pero esa

sencillez no deja de tener un sentido estratégico. Porque la gente ve las fotos, se siente reflejada en ellas y ya de plano establece un vínculo con la fotografía y con nosotros. Me gustaría, más allá de eso, hacer cuatro capas más de cosas, enganchar a la gente en otras discusiones.

Sala de planta baja del Centro de Fotografía. Visita de alumnos de la guardería municipal. A la derecha: Carlos Contrera. Año 2015. (Foto: Andrés Cribari)

MB. Discutir, por ejemplo, cómo la fotografía representa la ciudad, cómo y por qué los fotógrafos del pasado trabajaron sobre algunas partes de la ciudad y no sobre otras, cuál es la relación entre archivo y verdad...

DS. Sí, u otras cosas. La cuestión es cómo involucramos a la gente en esas discusiones. Hoy no tenemos capacidad para hacerlo, pero no tener la capacidad para hacer esa segunda capa no quiere decir que dejemos de hacer la primera. Porque esa primera capa, aunque muy básica, va generando posibles usuarios para la segunda. Si no hacemos la primera, nadie va a pasar nunca a la segunda, o van a ser muy pocos, y eso para nosotros no tiene sentido. Hay lugares que esperan a poder hacer todo perfecto para empezar a hacer algo y por eso nunca arrancan. En nuestro caso, la idea es que las cosas que hagamos las hagamos bien, aunque sean chiquitas, aunque sean un escalón nada más.

Otro asunto importante es cómo hacer para que la gente sepa que las fotografías del archivo tienen un valor y que el archivo es de ellos, de los montevideanos. Cómo evitar que pase lo que pasó con los monumentos, que se perdió el sentido de para qué

están y por eso la gente los vandaliza. De ahí el esfuerzo de buscar la manera de que la gente pueda encontrarles un uso a las fotos, ayudar a que las use el barrio, la escuela, la comisión de vecinos. En eso se ha ido machacando y van pasando cosas. Hoy hay veinte proyectos en Montevideo de gente que quiere hacer una fotogalería para darnos la llave y que nosotros la maneje. Eso es una cierta victoria de nuestra parte, porque a la gente le parece que la fotografía tiene sentido.

Exposición *100 × 100 Niemeyer*. *100 años por la obra del arquitecto y del hombre*. Fotogalería Parque Rodó. Año 2008. (Autor: Andrés Cribari/CdF)

MB. Sin embargo, en términos de contenido, seguimos siendo nosotros los que decidimos qué van a ver ahí.

DS. Sí, pero en un futuro van a discutir el contenido que les damos y van a decir que es una porquería y eso también está bien. Hoy no tenemos capacidad de generar contenido específico para cada barrio, para cada fotogalería. El proyecto Barrios, de MUFF,⁶ tiene el fin de revertir eso. La idea es que los barrios vayan generando su archivo y que eso provoque que ellos mismos definan su contenido fotográfico, qué es lo que quieren ver, lo que quieren mostrar. Es una línea de trabajo muy lenta, pero que de a poco va ir generando una base más densa.

---

6 Festival de Fotografía Montevideo Uruguay (MUFF), cuya primera edición se llevó a cabo entre 2016 y 2018.

Verónica Cordeiro, Luis Camnitzer (a la derecha) e integrantes de la plataforma Barrios del MUFF. Teatro Florencio Sánchez, del Cerro. Año 2016. (Autor: Daniel Sosa/CdF)

Mientras tanto, tiene que seguir pasando algo en las fotogalerías, tienen que seguir teniendo determinados parámetros de calidad. Las imágenes de las fotogalerías son las primeras fotos bien impresas, grandes, que en Montevideo están en la vía pública compitiendo por el espacio visual con las publicitarias; o sea, las primeras fotos de gran tamaño producidas con un sentido que no es la venta. Eso ya es mucho. Que esas fotos compitan por el mirar de la gente con las fotos publicitarias, que la gente sienta placer y ganas de verlas, ya es muchísimo, es un gesto superpolítico, más allá de todo lo que no estamos pudiendo hacer con el contenido de esas fotos. A diferencia de la publicidad, estamos mostrando gente que no es perfecta, haciendo cosas que no son perfectas, y a nivel de imagen eso es un gran valor.

Todo esto para mí es arar el terreno, es la parte *horizontal* de nuestra intervención pública. Creo que a los diez años del CdF, en 2012, logramos hacerlo. Capaz que había más cosas para hacer, pero de todas formas llegamos a tener exposiciones, investigación, libros, fotogalerías, el Festival, las Jornadas, distintas cosas en distintos niveles. Ahora, después de los quince años, viene la etapa de cómo meternos de forma más sistemática en todas las líneas, de cómo sembrar. Esa es la parte *vertical* y es la más difícil. Ahora lo importante pasa a ser con quién nos asociamos, cómo nos acoplamos con las estructuras de otra gente y otras instituciones para amplificar lo que venimos haciendo. O sea, como profundizamos nuestro vínculo con la universidad, con los barrios, con los fotógrafos, con todo lo que tiene que ver con la fotografía.

Exposición *Miradas sobre París*. Fotogalería Parque Rodó. Año 2011.
(Autor: Carlos Contrera/CdF)

Novenas Jornadas de Fotograffa. Tema: «Después de la fotografía».
Salón Azul de la Intendencia de Montevideo. Año 2013. (Autor: Andrés Cribari/CdF)

Navegar en la cultura

MB. Digamos que ahora la cuestión es cómo hacer para que las semillas que se están desparramando prendan en la tierra.

DS. Y, a su vez, que eso que plantamos siga siendo elástico, que no sea un modelo que se eternice. Eso es lo más difícil. No hay que dejar que lo que plantamos se vuelva una roca, porque si no nosotros mismos nos transformamos en parte del problema. Te pongo un ejemplo: la venta de fotos, la venta de obra, que es una aspiración de los que trabajan de la fotografía en Uruguay. Obvio que para mí es un tema importante; hace como diez años que le vengo dando vueltas, pero la mayoría de los modelos que he visto en la región acerca de cómo encararlo no son buenos. Además, acá en Uruguay a veces tenemos ideas erradas de lo que pasa afuera. Hay un mito de que en otros países se vende mucho, y no es así. Por otro lado, los fotógrafos que venden quedan atados muchas veces a una forma de hacer fotografía por la sola necesidad de vender, y se terminan repitiendo. Entonces, si nosotros como CdF queremos hacer algo para incidir en el tema de la venta de fotos, tenemos que evitar a toda costa replicar esos modelos. Si lo hacemos, o sea, si intervenimos de una forma tal que el resultado sea que la gente haga fotos pensando primordialmente en vender, estamos en el horno, porque la producción fotográfica se empobrece, y si se empobrece pierde la ciudadanía, que es para la que trabajamos.

A su vez, ahora hay una movida de fotógrafos uruguayos que están agitando el tema y algunos me propusieron que el CdF haga algo en ese sentido. Como lo propusieron, lo voy a agarrar. La cuestión, como siempre, es cómo agarrarlo. Y para mí lo mejor es traer a alguien del extranjero que hable de eso, que explique cómo tiene que hacerse la fotografía para que sea considerada obra, cómo debe estar impresa, enmarcada, qué papel tenés que darle al que te compra para garantizar la originalidad de esa obra... Hay muchos asuntos sobre los que tenemos que saber más antes de tirarnos a la piscina de la venta. Desarrollar ese saber cuesta plata y tiempo. Y siempre va a haber una tensión entre lo que la gente quiere hacer y lo que nosotros podemos hacer, promover o inducir que pase. Esa tensión, ese encuentro, siempre es complicado, pero para mí hay una parte, en la gestión de una institución pública dedicada a la cultura, que es abrir la cancha, y una vez que abrís la cancha tenés que responder a lo que el medio te propone, aunque vos, como persona, no estés del todo de acuerdo con eso que se propone.

MB. Resumiendo este asunto, entonces, para vos lo que debe hacer una institución cultural es pensar en su sentido, en para qué está, pero además en la estrategia que le permita seguir funcionando. Un ojo puesto en cada lado.

DS. Es que si no tenés la herramienta para hacer las cosas, las ideas no te van a servir de nada.

Nosotros siempre debemos tener en cuenta en qué está nuestra dirección política [la División Información y Comunicación de la Intendencia de Montevideo], qué política cultural tiene el Estado, qué políticas de cultura tiene la Intendencia, qué está pasando en el país, qué oportunidades y qué amenazas se generan en esos ámbitos. Esas cosas no se pueden proyectar automáticamente. Por eso la institución tiene que ser como una tabla de windsurf que va navegando por mar y río: hay una dirección en la que sabés que tenés que ir, hay un lugar al que querés llegar, pero tenés que saber por dónde te conviene ir y por dónde no, dónde están las corrientes que te puede hacer ir más rápido o más lento, dónde están las piedras con las que te podés chocar.

Durante años nosotros nos mantuvimos a flote por la velocidad a la que íbamos, porque remábamos mucho. A nivel de recursos humanos sabíamos y sabemos que no tenemos la capacitación media que tienen los lugares de otras partes del mundo que se dedican a estos temas. Pero no la tenemos no porque seamos *malos*, sino porque hay niveles de formación profesional que en Uruguay no existen. Entonces, la forma que encontramos de mantenernos a flote fue remar mucho; si frenábamos, nos hundíamos. Ahora ya no podemos ir tan rápido; somos una institución más grande, con más gente.

MB. Hay que encontrar la velocidad justa.

DS. Sí. Te cambio la metáfora: si fuéramos un avión, muy lento no podemos ir porque nos caemos, pero muy rápido tampoco porque nos desintegramos. La dificultad mayor ahora es percibir bien cuáles son las oportunidades que no podemos desaprovechar y cuáles son aquellas a las que tenemos que decirles que no. La tensión es cómo nos volvemos más profundos a la vez que nos volvemos más masivos. Por ejemplo: si mañana vienen diez barrios y cada uno nos dice «juntamos la plata para hacer una fotogalería», no tenemos capacidad de hacerles caso a todos. Si mañana viene gente de toda la universidad a proponernos hacer cosas juntos, tampoco. Tenemos que buscar a los barrios, tenemos que buscar a la universidad, pero sin enredarnos.

El sentido de base del CdF era desarrollar una institución que tuviera archivo, ediciones, investigación, exposiciones, etcétera. Para llegar a eso pasamos por distintos estados, que tienen que ver con qué gente teníamos, con qué plata teníamos, con qué oportunidades se daban, con qué cosas había que hacer antes que otras y cuándo pensábamos que había que hacerlas. Antes de empezar Fotograma,⁷ la gente del exterior a la que le comenté la idea ya me había dicho lo que iba a pasar: que iba a llegar un punto, no muy lejano en el tiempo, en que las exposiciones se iban a empezar a repetir, en que no iba a pasar nada nuevo. Hacer el festival, para mí, igual estuvo bien. Bajarse a tiempo, también. Obviamente se generó un ruido cuando cerramos Fotograma.

---

7 Festival bienal de fotografía desarrollado por el CdF entre 2007 y 2013.

Exposición *En el lugar de lo dicho*, en el marco del festival Fotograma del Centro de Fotografía. Sala de la planta baja del Museo Nacional de Artes Visuales. Año 2013. (Autor: Andrés Cribari/CdF)

Había gente que nos quería matar. Por eso teníamos que tener la capacidad de bancar ese momento. La gente, al final, terminó entendiendo. El nuevo festival [MUFF] todavía no se entiende, pero a su vez generamos un respeto que hace que mucha gente, aunque no entienda, diga «por algo lo están haciendo».

Integrantes de la plataforma Caminos Conjuntos del MUFF. A la izquierda: Pío Figueira (inductor). Casona Mauá. Año 2016. (Autor: Carlos Contrera/CdF)

A su vez, el medio (barrial, fotográfico, educativo) es el agua que vamos generando para poder navegar. Si se nos acaba el agua nos trancamos, nos transformamos en una especie de excavadora. Si el medio no termina de responder a determinadas cosas que vamos proponiendo, tenemos que frenar y buscar cómo hacerlo de otra manera, ir por otro lado. Por ejemplo, tenemos un llamado para editar libros y artículos de investigación, tenemos la plata para editarlos, pero si después no tenemos quién los escriba (porque en Uruguay hay muy poca producción académica relativa a estos temas), hay que volver para atrás y buscar qué podemos hacer para que esa producción exista.

Página del libro *Fotografía en Uruguay. Historia y usos sociales. 1840-1930* (CdF Ediciones, 2011).

Seminario *Historiar fotoperiodismo en México*, de John Mraz. Centro Cultural de España. Año 2012. (Autor: Carlos Contrera/CdF)

Lo importante es no pasarnos de rosca con la ilusión de que gracias a nuestro trabajo todo va a ser precioso de un día para el otro. No, las cosas no funcionan así. Pero al mismo tiempo no podemos decaer en la intención de que las cosas sí sean preciosas.

Y también tenemos que buscar la forma de medir y entender mejor las cosas que hacemos, volver nuestra intervención más objetiva, más controlable. Para eso son las encuestas, los indicadores y otro tipo de herramientas en ese sentido: para saber mejor qué está pasando en el medio fotográfico.

Gestión de calidad y recursos humanos en las instituciones culturales

MB. ¿Cómo se relaciona la gestión de calidad con todo esto?

DS. En Uruguay no es normal que las instituciones públicas tengan políticas a largo plazo, institucionalizadas. Nosotros estamos tratando de hacerlo; hemos podido justificarlo y hemos tenido el apoyo de nuestros directores, del intendente y demás, pero no es lo natural como en otros países, en donde se asume que las instituciones públicas no tienen que estar tan afectadas por los cambios de gobierno.

La gestión de calidad tiene que ver con eso. Es una forma de certificar que, como institución, funcionamos de acuerdo a normas internacionales creadas para mejorar el funcionamiento de las instituciones. También es una forma de generar planes cada vez a más largo plazo hasta llegar a planes quinquenales. No se puede planificar más allá del quinquenio porque el gobierno cambia cada cinco años y la planificación debe ser validada por el intendente y el director político, pero lo que sí se puede hacer es legitimar la idea de que la institucionalidad tiene que estar más allá del gobierno, o sea, que se armen políticas de Estado. Si las imágenes tienen que ver con la forma mediante la cual los ciudadanos nos representamos y si el Estado tiene que tener una institución que ayude a que eso pase, entonces la institución tiene que tener cierta autonomía respecto a la línea directa del gobierno. Hemos tenido a favor que los directores políticos y los intendentes que han pasado han estado de acuerdo en eso. Es la misma discusión que hay con respecto a los medios de comunicación. Un medio estatal no puede depender de lo que el gobierno dice, porque una cosa es que sea *del Estado* y otra cosa es que sea *oficial*. Las instituciones culturales del país o de la ciudad tienen que trabajar para la cultura del país o de la ciudad, más allá del gobierno que sea.

Mapa de procesos del Centro de Fotografía.

Certificarnos en calidad es una ayuda para mejorar el funcionamiento, para protegerlo y para tener herramientas objetivas, tanto para nosotros como para las autoridades políticas de las que dependemos y para la ciudadanía. Es algo que va más allá de nosotros diciendo «esto nos parece que es así»; es empezar a tener datos e indicadores de calidad de las cosas, cuantitativos y cualitativos, que nos ayuden a tomar decisiones que no se apoyen solo en la intuición.

MB. Antes hablaste sobre la poca formación que los que estamos en el CdF tenemos en comparación con los recursos humanos de otras instituciones del mundo que se dedican a trabajar con fotografías. Eso pasa en muchas otras áreas de la cultura. ¿Cómo se puede acortar esa brecha de profesionalización y qué tan importante es eso?

DS. Para mí acortar esa brecha es imprescindible y es una de las presiones más grandes. Por un lado, se puede acortar armando un buen plan de capacitación y, por otro, buscando gente cada vez más capacitada.

En el caso nuestro, desde el principio somos una institución que emite todo el tiempo lo que hace. La devolución de eso viene cargada, siempre. Le contamos a todo el mundo lo que hacemos, le mostramos lo que hacemos. La gente se va y en un momento vuelve y lo que le dimos nos vuelve recargado. Cada vez que hacemos una muestra, un libro, un fotoviaje⁸ o la actividad que sea, es como si generáramos una onda expansiva. Eso rebota en la gente y provoca, entre otras cosas, que cada vez haya más interesados en estos temas, en formarse.

Pablo Tate representa al fotógrafo municipal Carlos Ángel Carmona. Función de Fotoviaje en la Casa de la Cultura de la Intendencia Municipal de Lavalleja. Año 2006. (Foto: Daniel Sosa/CdF)

---

8 Actividad didáctica dirigida a niños de tercer año de escuelas públicas y privadas del país. Véase <http://cdf.montevideo.gub.uy/actividad/fotoviaje-isidoro-y-carlos-angel>

Tiene que haber una segunda o tercera generación de gente que trabaje con el patrimonio fotográfico y tiene que ser gente más formada que nosotros. Al mismo tiempo, los recursos humanos que tenemos hoy son estos, somos lo que somos y por eso tenemos que ver cómo formamos más en lo que hacemos y cómo, cada vez más, traer referentes o asesores externos que nos ayuden a mejorar.

Desde la venida de Hugo Gez⁹ en adelante, la política nuestra es saber que no sabemos y buscar a los que saben, y a su vez ver cómo los acercamos al proyecto para que nos den su devolución sobre lo que hacemos. Hay mucha gente del exterior (son veinte o treinta personas) a la que cada vez que la veo le cuento las cosas sobre las que me gustaría su devolución. Esa gente, desde su conocimiento, su experiencia y sus saberes, opina y nos valida cosas, o nos dice «yo haría tal otra cosa». El intercambio del equipo del CdF con esa gente es importante, porque es la forma de ir acercándonos a ciertos conocimientos. Y no es que vayamos a saber lo que saben ellos; no, nunca, pero quizá sí podamos lograr que las siguientes generaciones lo sepan. Hay que dejar el camino abierto para que esa transmisión siga ocurriendo, y mientras tanto hay que encontrar la forma de usar los recursos intelectuales, los saberes de otros para los fines nuestros.

Por otro lado, la ilusión de que en otros países las cosas funcionan perfectas también es algo a trabajar. Si bien hay mucho desarrollo, es totalmente imperfecto. Por eso hay que darle más valor al barco que tenemos, ver clara la importancia que tiene y no mezclar el valor de ese barco con el valor de los que momentáneamente estamos manejándolo. Si eso pasa, nos mareamos, y ese es uno de los peligros de este momento nuevo: *creérmola*. Hay que tratar de que lo hacemos esté bien, o muy bien, y lo que no podemos hacer, no hacerlo.

MB. Hay un doble desafío: por un lado, que los que trabajamos hoy con fotografía, sea en el CdF o en otros lugares, sepamos más, nos formemos más, para no desaprovechar el conocimiento que nos llega, y, por otro, armar algo más desde abajo, más formal, de nivel universitario, para que luego venga una generación más profesional.

DS. Sí, pero en el medio hay que resolver cómo generamos soluciones intermedias para acortar la brecha gigante que tenemos con respecto al conocimiento, cómo podemos hacer para formarnos sin esperar a tener una carrera universitaria, por ejemplo, de conservación fotográfica.

A su vez, hay que difundir para todos los públicos el sentido de lo que hacemos, para que el medio lo considere necesario. Hay que decirle al vecino que guarde bien sus fotografías porque son parte de su patrimonio. Sumadas a las de otros, a las de muchos

---

9 Conservador de fotografía argentino. Dictó el primer taller de formación en el CdF, en 2004.

más, esas fotos van haciendo el patrimonio de todos. No es que las fotos consideradas individualmente tengan un gran valor, pero sumadas sí lo tienen. Y es importante justificar eso hasta por una razón económica. ¿Quién necesita eso del *patrimonio fotográfico*? Si nadie sabe de qué trata eso, nadie va a querer eso y la universidad no va a dar esa formación porque nadie la va a usar.

Por eso es importante construir pequeños escalones de conocimiento, porque las personas que los van usando, que se van parando ahí, son las que empiezan a presionar para que se construyan los escalones siguientes. Si hay gente que presiona (no haciendo una manifestación, sino simplemente teniendo ganas de estudiar algo), la universidad va a empezar a ofrecer servicios para ese lado. Qué estrategias usamos para que eso pase es algo en lo que tenemos que avanzar cada vez más. Nosotros no tenemos que pensar en cómo conservar fotografías, porque eso ya está hecho, ya lo pensaron otros, hay muchos especialistas en el mundo. Tenemos que asociarnos a esos especialistas, tenemos que hacer que la universidad se interese en esto.

Seminario *Gestión de fotografías patrimoniales: conservación, digitalización, investigación y gestión*. Nivel 1. Al centro: Ana Laura Cirio. Centro Universitario de Paysandú. Año 2016.
(Foto: Daniel Sosa /CdF)

También tenemos que generar públicos, y de ahí la importancia de contar lo que hacemos, el sentido de lo que hacemos, de insistir, de mostrar. Hace un par de años hicimos una muestra sobre el archivo del Sodre en la fotogalería del Parque Rodó. En esa muestra había una foto del Frigorífico Anglo que la gente de Fray Bentos no conocía.

Cuando vieron esa foto, los del Anglo se acercaron a nosotros y nos hablaron de su archivo. Ahora estamos haciendo un convenio con la Intendencia de Río Negro para ayudarlos en la conservación del archivo fotográfico del Anglo, que estaba desorganizado y en riesgo de pérdida. Si ellos no veían esa foto en el Parque Rodó, eso nunca iba a pasar. Hace diez años fui a dar una charla a Río Negro con Magdalena [Broquetas].¹⁰ El público eran dos personas. Esas cosas parece que no suman, pero se acumulan y provocan efectos.

Hay muchas cosas que ya vimos que funcionan. Al principio eran una idea o una posibilidad, o una forma de solucionar algo que no parecía ni la más lógica ni la más normal, sino un camino más largo e incierto. En el 96 vi cómo plantaban los árboles de la avenida 18 de Julio, que en la dictadura los habían sacado. La persona a la que se le ocurrió plantarlos sabía que iba a pasar mucho tiempo hasta que crecieran, capaz que ni llegaba a verlos. Con las fotos es igual: vas trillando y trillando y los resultados de eso puede que demoren mucho en notarse. Ahora tenemos un momento de recoger lo sembrado. El desafío es potenciar eso.

Estudiantes de la Tecnicatura Académica en Fotografía de la Universidad CLAEH, Facultad de la Cultura, en visita al Centro de Fotografía. Auditorio del Centro de Fotografía. Año 2016. (Foto: Daniel Sosa/CdF)

---

10 Historiadora, integrante del CdF entre 2002 y 2015.

Otra cosa importante para la institución es crear y consolidar una marca, esa idea de tener una marca que valga más que el objeto en sí. Nosotros hicimos eso mucho tiempo, o sea, crear una marca que reflejara solidez en lo que hacíamos, aunque eso que hacíamos fuera una cosa muy chiquita. En la vieja sede del CdF, cada vez que entraba un invitado importante y miraba la sala de exposiciones preguntaba: «¿Dónde está sala?». Lo que para nosotros era *la sala* para él era un pasillo. Pero en ese pasillo hicimos cien muestras en diez años, y un montón de gente empezó a desarrollar su trabajo o conoció el trabajo de otros. Esa sala tenía un presupuesto muy chico, pero era lo que teníamos. Por eso digo que la escala de las cosas que hacemos tiene que ver con las herramientas que tenemos. Hay ideas que pueden ser buenísimas pero no tenemos cómo hacerlas, y por eso hay que esperar hasta el momento en que se generen las condiciones, por ejemplo, asociándonos con alguien. Las fotogalerías son un ejemplo de eso. Salieron en asociación con la División Espacios Públicos de la Intendencia. Sin esa asociación no salían.

El futuro del CdF

MB. ¿Qué hay que hacer para que todo eso se vuelva más sistemático, más profesional?

DS. Esa es una responsabilidad del sistema de gestión. Los primeros diez años del CdF, o más, fueron una etapa de empuje, de remar, de hacer lo necesario para que el barco se mantuviera a flote. Una vez logrado eso, hay que generar un sistema que haga funcionar el barco independientemente de quiénes lo naveguen y más allá de que algunas cosas seguramente cambiarían si esos navegantes fueran otros. Lo importante es que la herramienta esté firme como para soportar esos cambios. Tener un comité de gestión, tener encargados por áreas, tener un sistema de comunicación que nos permita hacer la información transparente para todo el equipo, todas esas son herramientas que sirven para que el barco se sostenga solo. Obviamente, cuando entra o sale una persona cambia el funcionamiento, cambia el perfil, porque somos humanos, pero hay que buscar una cohesión que vaya más allá de los individuos.

Mi idea es que de aquí a futuro nos vayamos profesionalizando más en la tarea y que las decisiones pasen a tomarse entre más personas. Eso va a complejizar el funcionamiento y por eso necesitamos un sostén, un sistema formal, para que las decisiones, sean las que sean, respondan a la misma lógica. El sistema de gestión de proyectos es algo que estamos empezando a usar para eso. Estamos aprendiendo, pero tiene que ver con que «esto se hace siempre igual, aunque las personas o las ideas que se van a tratar cambien»; es una metodología similar para todos, que asegura el control y evita la dispersión y el sobreesfuerzo. Estamos en una etapa en la cual distintas personas del equipo van a liderar proyectos, y eso es un aprendizaje. Va a expandir el

lugar, las decisiones y las ideas. El equipo del CdF es la base de todo lo que hacemos. Hemos ido creciendo en el tiempo con distintos llamados públicos o con el traslado de funcionarios de diversas áreas de la Intendencia que se integran al equipo pasando por distintas etapas de capacitación interna. Hoy conformamos un gran *dream team* que tiene como máximo valor la búsqueda permanente de la mejora de lo que hacemos y un gran cuidado en la forma como lo hacemos.

MB. ¿Qué tan lejos estamos de esa etapa?

Para mí faltan tres o cuatro años. Hoy, además de nuestro presupuesto base, tenemos una cuenta extrapresupuestal aprobada con decreto de la Junta Departamental. Esa cuenta se alimenta de la posibilidad vender productos y servicios. Es el sostén de la etapa que viene, que es la venta de marca y la habilitación de la tarjeta de crédito y débito para la venta de los productos. Si logramos agregarle a nuestro presupuesto una mitad más, proveniente de la cuenta extrapresupuestal, generamos un círculo de sustentabilidad y con eso el barco sigue navegando solo. Pero para eso hay que alinear muchas cosas más: terminar la profesionalización de los recursos humanos, consolidar la red internacional y la red interna, afianzar los sistemas de gestión de calidad y de gestión de proyectos, y terminar de consolidar a los encargados de áreas, entre otras cosas.

Lo que para mí sí es seguro (y por eso siempre hablo de que ahora, a los quince años, por fin llegamos a la orilla) es que todas las instituciones, una vez que se terminan de crear, siguen funcionando. Bien o mal, pero siguen funcionando. Eso me da tranquilidad. Tener un edificio, tener una herramienta que a su vez se autocontrola, se autorregula y se audita externamente, tener un montón de gente con ese conocimiento da ciertas garantías con respecto al funcionamiento. Eso no quiere decir que la institución quede protegida contra todo (en otros países hubo instituciones muy buenas y desaparecieron), pero afirmar el funcionamiento hace que la institución sea más sólida.

MB. De todas formas, asegurar que una institución siga existiendo no te protege de por sí contra el estancamiento, la burocratización...

DS. Es verdad. El desafío es que las herramientas que creamos sirvan para evitarlo. Por ejemplo, la idea de crear un Consejo de la Fotografía tiene que ver con eso: crear una instancia extra-CdF que agrupe al mundo de la fotografía, en sentido amplio. Que la gente allí se elija naturalmente y que los que estén trabajando allí tengan un puesto «de poder» que sirva para regularnos a nosotros y a su vez para aportarnos cosas. Eso es difícil, porque hay que buscar el punto justo de la intervención, establecer bien dónde está la frontera entre lo que vos como institución pública tenés que hacer y lo que ese organismo *social* puede proponer y regular. Al mismo tiempo, eso tampoco podemos inventarlo. El medio tiene que hacer un recorrido propio. Nosotros podemos ayudar a que eso pase. Parte de la intención de los laboratorios de reflexión es que ese involucramiento, esa construcción de comunidad de a poquito vaya pasando, y no solo

entre los fotógrafos. La idea es generar una red que, si se dan determinadas circunstancias negativas, pueda apoyarnos. En otros países he visto que esa red es importante, aunque también he visto que en algunos casos no ha podido evitar que a las instituciones las hagan pelota, como pasó en Brasil. La red tiene que tener muchas patas: los barrios pueden defender a la institución, los referentes internacionales la pueden defender, los vecinos, los fotógrafos, la universidad... Con todos tenemos que tener un vínculo que haga que, llegado el caso, puedan defender, y para que lo hagan tienen que entender el sentido de lo que hacemos y ver que eso es válido y necesario. Cuanto más fuerte es esa red, más fuerte es la institución. Por eso, a toda costa, tenemos que evitar separarnos mucho del medio, porque si hacemos cosas que el medio no puede usar, por más buenas que sean...

MB. ... se rompe la piola.

DS. Sí. A veces es necesario alejarse del medio para hacer determinados enganches, pero después hay que volver a buscar a los otros. Sí es necesario conectarse a la red internacional para saber qué pasa en el mundo, para aprender, para profesionalizarte, para saber cómo hicieron otros para solucionar problemas parecidos a los tuyos, pero es necesario que el medio local acompañe ese movimiento, y si no lo hace hay que ir a buscarlo. Ahora estamos en esa etapa, acercándonos al medio, tratando al mismo tiempo de que no se rompan las otras cuerdas. Ese equilibrio cada vez es más difícil. Antes éramos un barco chiquito y si le errábamos de camino podíamos girar para acá o para allá muy fácilmente. Ahora lo que hacemos y cómo lo hacemos es mucho más complejo, entonces no tenemos esa velocidad y esa agilidad.

Equipo del Centro de Fotografía. Azotea del Centro de Fotografía. Año 2016.
(Foto: Carlos Contrera/CdF)

MB. Vos decís que hay que trabajar acá, con el medio local, pero siempre tener un ojo y una oreja apuntando a lo que pasa afuera.

DS. Eso, mirar para afuera mientras martillamos acá, tener en cuenta las dos cosas. Por ejemplo, precisamos que los investigadores del CdF se formen más, se profesionalicen más, le agreguen otras capas de saber a la fotografía, pero al mismo tiempo precisamos que hagan el trabajo cotidiano de documentar las fotos del archivo, porque conservar y dar acceso al archivo es el sentido básico del lugar. No podemos descuidar esa capa porque nos parezca que quizá deberíamos hacer cosas más profundas. Esa tensión está en todas las áreas. Manejarla es la forma que hemos tenido de ir creciendo.

Creo, de todas formas, que gran parte del trabajo está hecho. Nos falta un año, quizá, para terminar de ordenarnos, para terminar de definir los encargados intermedios, los coordinadores, para escribir algunas de las cosas que hacemos, pero ya tenemos mucha marca generada, mucha gente de Uruguay y del exterior que nos conoce y nos valora. Esa parte ya está cumplida. No es que el barco sea maravilloso, pero ya tiene un nivel de uso importante por parte de la gente. Y puede moverse.

Centro de Fotografía de Montevideo

El sentido del Centro de Fotografía de Montevideo (CdF) es trabajar desde la fotografía con el objetivo de incentivar la reflexión y el pensamiento crítico sobre temas de interés social, propiciando el debate sobre la formación de identidades y aportando a la construcción de ciudadanía. Sobre la base de estos principios desarrollamos diversas actividades con enfoques y perspectivas plurales.

Por esta razón, gestionamos bajo normas internacionales un acervo que contiene imágenes de los siglos XIX, XX y XXI, en permanente ampliación y con énfasis en la ciudad de Montevideo, y a la vez promovemos la realización, el acceso y la difusión de fotografías que por sus temas, autores o productores sean de interés patrimonial e identitario, en especial para uruguayos y latinoamericanos. Asimismo, de acuerdo a estas definiciones, creamos un espacio para la investigación y generación de conocimiento sobre la fotografía en sus múltiples vertientes.

Contamos con un equipo de trabajo multidisciplinario, comprometido con su tarea, en permanente formación y profesionalización en las distintas áreas del quehacer fotográfico. Para ello promovemos el diálogo fluido y el establecimiento de vínculos con especialistas de todo el mundo y propiciamos la consolidación de un ámbito de encuentro, difusión e intercambio de conocimientos y experiencias con personas e instituciones del país y la región.

Nos proponemos ser una institución de referencia en el país y la región, generando contenidos, actividades, espacios de intercambio y desarrollo en las diversas áreas que conforman la fotografía en un sentido amplio y para un público diverso.

El CdF se creó en 2002 y es una unidad de la División Información y Comunicación de la Intendencia de Montevideo. Desde julio de 2015 funciona en el que denominamos Edificio Bazar, histórico edificio situado en Av. 18 de Julio 885, inaugurado en 1932, donde funcionó el emblemático Bazar Mitre desde 1940. La nueva sede, dotada de mayor superficie y mejor infraestructura, potencia las posibilidades de acceso a los diversos fondos fotográficos y servicios del CdF.

Contamos con nueve espacios destinados exclusivamente a la exhibición de fotografía: las tres salas ubicadas en el edificio sede —planta baja, primer piso y subsuelo— y las fotogalerías Parque Rodó, Prado, Ciudad Vieja, Villa Dolores, Peñarol y EAC (Espacio de Arte Contemporáneo), concebidas como espacios al aire libre de exposición permanente. Cada año realizamos convocatorias abiertas a todo público, nacional e internacional, para la presentación de propuestas de exposición. Las propuestas son elegidas mediante una comisión de selección externa y se suman a las exposiciones invitadas y a las que coproducimos junto con otras instituciones en el marco de nuestra política de exposiciones.

Entre 2007 y 2013 organizamos cuatro ediciones de Fotograma, un festival internacional de fotografía de carácter bienal, en cuyo marco se expusieron trabajos representativos de la producción nacional e internacional, se generaron espacios de exposición y se promovió la actividad fotográfica en todo el país.

En 2014 se anunció el cierre de Fotograma para dar lugar a un nuevo modelo de festival fotográfico, que privilegia procesos de creación desde la investigación de distintas temáticas. Es así que surgió MUFF (Festival de Fotografía Montevideo Uruguay), que se lleva a cabo cada tres años. La primera edición de MUFF (2016-2017) incluyó laboratorios de reflexión, jornadas, talleres, *performances* y más de veinte exposiciones que derivaron de largos procesos de investigación individual y colectiva. El Festival fue concebido como una incubadora de ideas y una forma de producir y multiplicar experiencias y conocimientos.

Desde 2007 producimos *f/22. Fotografía en profundidad*, programa televisivo en el que se divulgan nociones de técnica, se difunde el trabajo de numerosos autores de todo el mundo y se entrevista a personas vinculadas a la fotografía desde diferentes campos. Todos los programas del ciclo pueden verse en nuestro sitio web. Además, realizamos *Fotograma tevé*, ciclo que cubrió las cuatro ediciones del festival Fotograma, *MUFF Tevé*, ciclo que cubrió los procesos de trabajo del nuevo Festival, y participamos y producimos audiovisuales específicos, como el documental *Al pie del árbol blanco*, que cuenta el hallazgo de un gran archivo de negativos de prensa extraviado por más de treinta años.

En el marco de nuestras actividades formativas y de difusión, realizamos anualmente charlas, talleres y diferentes actividades. Entre ellas se destacan *Fotoviaje*, un recorrido fotográfico a través del tiempo dirigido al público infantil; las Jornadas sobre Fotografía, que realizamos desde 2005 con la presencia de especialistas del país y del mundo, concebidas para profundizar la reflexión y el debate en torno a temas específicos —archivos, historia, fotografía y política, educación, la era digital, entre otros—; y el Primer Encuentro Internacional de Fotografía Patrimonial, realizado en 2017, que contó con la presencia y el aporte de especialistas invitados como Anne Cartier Bresson, Sylvie Penichon, Luis Pavao, Grant Romer, Joan Boadas i Rasset, Fernando Osorio y Sergio Burgi.

Constatada la carencia de instancias de formación en temas de conservación de patrimonio fotográfico, y que este no es un problema exclusivo del Uruguay sino también de la región y del mundo, el CdF ha creado el Centro de Formación Regional, que tiene como primera línea de acción la conservación del patrimonio fotográfico. Este Centro surge de la necesidad de tener un lugar donde formar capital humano responsable de la supervivencia de los archivos de imágenes y como consecuencia de la red de conocimientos y contactos que el CdF ha generado con varios especialistas de Latinoamérica, que lo hacen posible.

En procura de estimular la producción de trabajos fotográficos y libros de fotografía, anualmente realizamos una convocatoria abierta para la publicación de libros fotográficos de autor y de investigación, y hemos consolidado la línea editorial CdF Ediciones. También realizamos el encuentro de fotolibros En CMYK, compuesto de charlas, exposiciones, talleres, ferias, entrevistas y revisión de maquetas.

En la nueva Tienda del CdF los visitantes tienen a disposición publicaciones y diversos objetos relacionados con la fotografía. Los recursos generados a través de la venta de estos productos son destinados a la continuidad de la producción editorial, así como a la promoción y formación en fotografía.

La comunicación con los más diversos públicos se fortalece a través de los puentes creados por las redes sociales y la transmisión en línea de todas nuestras actividades públicas.