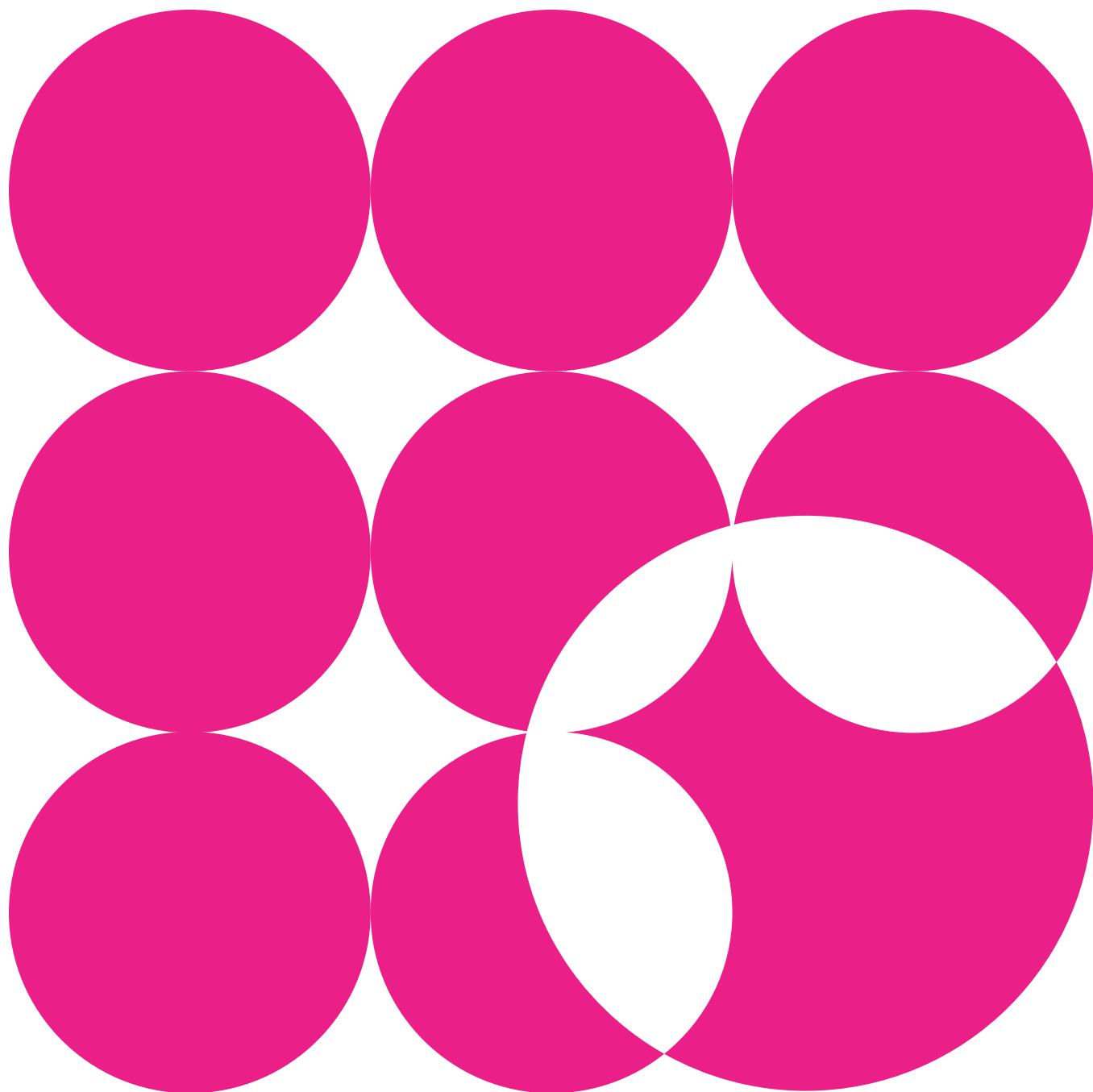




PROCESO PARTICIPATIVO DE MUJERES EN LAS ARTES VISUALES

Informe de resultados

CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE LAS SOCIAS DE MAV 2025

CUESTIONES METODOLÓGICAS

PRIMERAS APORTACIONES ESTRATÉGICAS

SÍNTESIS DE LAS RESPUESTAS A LA ENCUESTA

LABORATORIOS DE INNOVACIÓN BASADOS EN ESCENARIOS DE FUTURO

METODOLOGÍA DEL PROCESO PARTICIPATIVO

PARTICIPANTES

RESULTADOS

CONCLUSIONES

INTRODUCCIÓN

Este informe recoge los principales resultados de dos acciones impulsadas por Mujeres en las Artes Visuales (MAV) en 2025: la **Encuesta de Satisfacción a socias** y los **Laboratorios de innovación** basados en Escenarios de Futuro. Ambas herramientas se han utilizado para obtener una **mirada transversal sobre el funcionamiento de la asociación** y, a la vez, abrir una **reflexión colectiva sobre su trayectoria y sus retos de futuro**.

Estas acciones se enmarcan en una decisión estratégica de la organización, gestada entre la Junta Directiva saliente (2024) y la nueva Junta (2025), que tiene como objetivo **ampliar y fortalecer los espacios de participación interna y reforzar la capacidad de análisis compartido**, y que tuvo como primer paso la creación del equipo interno A3 Participación.

En este marco, los **objetivos** que se han abordado en este **proceso** y cuyos resultados se incluyen en este documento, son:

- 1) **Implementar una encuesta de satisfacción bienal**, con el fin de analizar la percepción de las socias de MAV en los ejes de Información/Comunicación, Funcionamiento/Participación y Actividades.
- 2) **Revisar de forma participada la trayectoria de la asociación**. Analizar colectivamente los hitos y aprendizajes de MAV desde su creación, incorporando las perspectivas y experiencias de socias, colaboradoras e instituciones vinculadas.
- 3) **Proyectar una visión estratégica al futuro**. Establecer prioridades, líneas de acción y actividades que refuercen el posicionamiento de MAV como referente en la promoción de la igualdad de género en las artes visuales.

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE LAS SOCIAS DE MAV 2025

La encuesta tiene como finalidad el **estudio de la percepción actual de las socias de MAV** en los ejes de información-comunicación, actividades y funcionamiento-participación. Los tres ejes son clave para el desarrollo del objetivo estratégico de participación. Los resultados nos permiten una mirada transversal de la organización, para orientar las estrategias y el cuidado entre las socias.

CUESTIONES METODOLÓGICAS

Se define como **Encuesta Marco 2025**, pues la intención es generar una “serie” (realizando esta encuesta cada dos años para establecer una comparativa). Se pretende que la encuesta sea una herramienta de MAV para el conocimiento interno de la entidad: logros, puntos débiles y puntos de mejora. Así se ha configurado, con un contenido sencillo que dialoga con las principales preocupaciones detectadas.

En cuanto a las participantes, la tasa de respuestas recibidas es de 255 socias: un 32%. Asimismo, los datos mayormente cuantitativos y cualitativos (a partir de la pregunta abierta), son fácilmente interpretables.

PRIMERAS APORTACIONES ESTRATÉGICAS

Si bien en el siguiente apartado se indican los resultados netos de la encuesta, estos ya parecen apuntar algunos ejemplos para la definición de líneas estratégicas, que se implementarán más adelante en otros espacios de trabajo:

1. Fortalecer y cohesionar MAV.

Creación del catálogo y museo virtual de las artistas de MAV tejiendo vínculos profesionales.

2. Reflexión interna y sostenibilidad.

Ampliar la petición de subvenciones para hacer sostenibles los planes de trabajo, sea por ejes o por territorio. Reforzar la acción territorial.

3. Ampliar los criterios de interseccionalidad.

Relación con nuevos agentes e instituciones culturales como Centros de Arte y Universidades: acción conjunta para la profesionalización.

4. Contribuir a combatir las malas prácticas.

Sean de violencia individual o colectivas contra las mujeres, contra cualquier tipo de discriminación por género.

SÍNTESIS DE LAS RESPUESTAS A LA ENCUESTA, EN REFERENCIA LA PORCENTAJE DE SOCIAS QUE HAN PARTICIPADO.

1. ¿Cuánto tiempo llevas siendo socia de la asociación?

La mayoría de las socias encuestadas lleva entre 3 y 10 años en la asociación (39,2%), seguida por quienes tienen una antigüedad de 1 a 3 años (27,1%). Un cuarto de las respuestas corresponde a personas con más de 10 años como socias, lo que indica una base consolidada, mientras que solo un 8,2% se ha incorporado en el último año.

2. ¿A qué Comunidad Autónoma perteneces?

Las socias están distribuidas mayoritariamente en Madrid (35,43%), seguida por la Comunidad Valenciana (15,74%) y Andalucía (11,02%). Cataluña (8,66%) y Canarias (6,29%) también tienen representación destacada. En cambio, otras comunidades como Extremadura, La Rioja o Aragón tienen una representación mínima, evidenciando desequilibrios territoriales.

3. Indica tu rango de edad.

La mayoría de las socias encuestadas tiene entre 56 y 65 años (32,2%) o entre 46 y 55 (25,9%). También destaca la franja de 65 años o más (23,1%). Solo un 3,5% tiene entre 26 y 35 años y no hubo ninguna respuesta de menores de 26, lo que muestra una baja representación de mujeres jóvenes en la asociación.

4. ¿Cómo calificarías tu experiencia general como socia?

La mayoría valora positivamente su experiencia en MAV: un 45,3% la considera satisfactoria y un 16,8% muy satisfactoria. El 30,5% la califica como neutral, mientras que las respuestas negativas son muy bajas (7,4% entre insatisfactorias y muy insatisfactorias).

5. ¿Qué expectativas o motivos te llevaron a unirse a una asociación que trabaja por la igualdad en las artes visuales?

La motivación principal para unirse a MAV es la defensa activa de la igualdad de género (79,3%), seguida por el deseo de colaborar con otras profesionales (62,5%) y participar en el activismo cultural (60,2%). También hay interés en establecer redes (59%) y visibilizar el trabajo artístico (49,2%).

6. ¿Consideras que las actividades organizadas por la asociación cumplen los objetivos de igualdad, inclusión y justicia social en las artes visuales?

El 53,1% considera que se cumplen completamente estos objetivos y otro 37,9% cree que se cumplen en parte. Solo un 9% opina que las actividades necesitan mayor alineación con estos principios, lo que refleja una valoración mayoritariamente positiva del enfoque político de la asociación.

7. ¿Lees la boletina mensual que te enviamos por correo electrónico?

El 43,4% de las socias afirma leer siempre la boletina, y el 51,2% lo hace a veces, lo que muestra un alto nivel de recepción. Solo un 5,5% indica no leerla nunca, lo que sugiere que este canal es útil y debería mantenerse activo.

8. ¿Consideras útil el grupo de WhatsApp de tu Comunidad Autónoma?

El 60,9% considera útiles los grupos de WhatsApp territoriales. Un 25% no está en estos grupos, mientras que un 14,1% está dentro pero no los encuentra útiles, lo que indica que estos espacios funcionan para muchas, aunque tienen margen de mejora.

La motivación principal para unirse a MAV es la defensa activa de la igualdad de género (79,3%)



9. ¿Lees las actas de las asambleas que enviamos?

La mayoría de las socias las lee, al menos ocasionalmente: el 29,7% siempre y el 56,6% algunas veces. Solo un 13,7% no las lee nunca, lo que refleja un interés general en el seguimiento de la actividad institucional.

10. ¿Cómo evalúas la frecuencia de envío de información por parte de MAV?

El 68,8% considera que la frecuencia es buena, y otro 20,7% la califica de excelente. Solo un 10,6% la evalúa como regular o deficiente, lo que indica que la comunicación institucional es, en general, adecuada.

11. ¿Nos sigues en RRSS?

Una gran mayoría (82%) sigue a MAV en redes sociales. Un 10,2% no las sigue pero tiene interés, y solo un 7,8% declara no estar interesada. Esto confirma la relevancia de las redes como canal activo de relación.

12. ¿Con qué frecuencia participas en las acciones/actividades de la asociación o compartes el contenido en RRSS?

La mayoría participa de forma esporádica: el 46,1% "de vez en cuando" y el 31,6% "raramente". Solo el 18% lo hace frecuentemente, mientras que un pequeño 4,3% nunca ha participado ni compartido contenido.

13. ¿Cómo evalúas la comunicación sobre las acciones activistas de MAV y el cumplimiento de la ley de igualdad?

La comunicación sobre activismo e igualdad es considerada buena o excelente por el 89,1% de las socias. Solo un 11% la ve como regular o deficiente, lo que muestra una evaluación muy positiva en este aspecto.

14. ¿Te gustaría recibir más noticias e información sobre las campañas que realiza la asociación?

Un 62,1% considera suficiente la cantidad actual de información. Aun así, un 37,9% quisiera recibir más noticias, lo que señala un equilibrio general pero también un grupo con demanda de mayor flujo informativo.

15. ¿Te gustaría recibir más información sobre las oportunidades para participar en las acciones y campañas de MAV?

Más de la mitad (53,9%) desea recibir más información sobre oportunidades de participación. Este dato sugiere que MAV podría mejorar en la difusión de actividades y convocatorias abiertas.

16. Si consideras que es necesario reforzar las acciones de comunicación interna como, por ejemplo, la boletina y grupos de WhatsApp ¿qué aspectos tendríamos que tener en cuenta?

La mayoría (66,7%) considera que debe mejorarse la facilidad de lectura, con más recursos visuales como infografías. El 33,3% señala la periodicidad como un aspecto a revisar, lo que orienta hacia una comunicación más clara y estructurada.

17. Si consideras que es necesario reforzar las acciones de comunicación externa como, por ejemplo, la página web y las RRSS ¿qué aspectos tendríamos que tener en cuenta?

El 70,3% opina que la clave está en la claridad visual (infografías, gráficos), mientras que un 29,7% menciona la periodicidad. Esto muestra que la mejora del diseño y la presentación puede tener un mayor impacto que simplemente aumentar la frecuencia.

19. ¿Te gustaría que se organizaran más espacios participativos, formativos y asambleas...?

Más de la mitad de las socias (56,1%) desea que se generen más espacios participativos y de formación, mientras que el 43,9% considera suficientes los actuales. Esto sugiere una demanda significativa de mayor implicación colectiva.

21. ¿En qué grado se cumplen tus expectativas con el funcionamiento de la asociación...?

El 78,5% de las socias manifiesta estar satisfecha o muy satisfecha con el funcionamiento de MAV en relación con la igualdad y el activismo cultural. Solo un 3,5% muestra insatisfacción, lo que indica una alta correspondencia entre objetivos y acciones.

23. ¿Qué tipo de apoyo te gustaría recibir para tu desarrollo como profesional...?

Las socias priorizan la visibilidad (75,6%) y las asesorías (65,3%) como formas de apoyo profesional, seguidas por la formación (40,1%). Esto indica una clara necesidad de proyección externa y acompañamiento especializado.

25. ¿Qué tipo de actividades/acciones te resultan más atractivas para seguir o participar en ellas?

Las más atractivas son la Bienal (61,3%), seguida por el Foro y los Informes MAV (ambos con 50%). También se destacan las acciones activistas (47,6%) y los Premios MAV (42,7%). Esto refleja una valoración equilibrada entre visibilidad artística, activismo y análisis crítico.

18. ¿Sientes que los temas que se tratan y las acciones que se realizan desde MAV reflejan tus intereses...?

El 85,2% de las encuestadas siente que los temas reflejan sus intereses total o parcialmente. Sin embargo, un 13,3% echa en falta mayor diversidad temática, y un pequeño 1,6% no se identifica con los contenidos actuales.

20. ¿Qué grado de satisfacción tienes con la transparencia de MAV...?

El 71,1% se siente satisfecha o muy satisfecha con la transparencia en el funcionamiento de MAV. Un 22,7% se mantiene neutral y solo un 6,3% expresa algún grado de insatisfacción.

22. ¿Qué acciones, campañas o servicios adicionales te gustaría que se implementaran en el futuro?

Las propuestas más apoyadas son la colaboración con otras organizaciones (29,8%) y los talleres sobre derechos en el arte (25,3%). También tienen gran interés los debates estratégicos (24,9%) y la incidencia política (20%), lo que revela un interés combinado en formación, estrategia y alianzas.

24. ¿Crees que el formato Foro como laboratorio de ideas es adecuado...?

Un 73,8% considera que el formato de Foro es adecuado o muy adecuado para trabajar temas de interseccionalidad y visibilidad. Un 21,5% se mantiene neutral y solo un 4,7% lo considera inadecuado, lo que avala este tipo de espacios como estrategia válida.

En consecuencia, el porcentaje de socias que han participado avala la estrategia general de MAV. Se tiene en consideración las propuestas de mejora que se han aportado en el proceso.

LABORATORIOS DE INNOVACIÓN BASADOS EN ESCENARIOS DE FUTURO

En este apartado se detalla la segunda de las acciones contenidas en el informe, cuyo objetivo es generar un espacio de reflexión compartida que permita revisar la trayectoria de la organización, así como proyectar una visión estratégica al futuro. Con la colaboración de Andaira.

METODOLOGÍA DEL PROCESO PARTICIPATIVO

La **metodología** mediante la que se han abordado los objetivos del proceso son los **Escenarios de Futuro (Edf)**. Un escenario de futuro (EdF) es un **dibujo consistente y factible de una realidad futura posible que informa de las principales cuestiones que atañen a un debate**. Los escenarios son **futuros posibles, plausibles e internamente consistentes**, que pueden utilizarse para **explorar distintas alternativas de desarrollo**. En ellos, se construyen **narrativas basadas en información y conocimientos actuales** que describen distintos futuros alternativos, desafiando el pensamiento presente y proporcionando un marco para la reflexión y la toma de decisiones. (Nicol, 2005; Milne, 2009; EEA, 2009 en Piñeiro y Navacerrada, 2012)¹.

PARTICIPANTES

Los grupos participantes en los laboratorios se han conformado siguiendo el criterio de representatividad territorial (basado en los órganos de coordinación territorial de MAV). Otras variables que se han distribuido por igual en cada uno de los tres grupos de los laboratorios son perfil profesional, edad y antigüedad como socia de MAV. Globalmente han participado en los laboratorios 22 personas:

Laboratorios 1, 2 y 3:

- Gabriela Rivera – Comunidad Valenciana
- Maiá Fernández – Andalucía
- Izaskun Etxebarria – Aragón
- María Castellanos – Asturias
- Mariana Hernández – Canarias
- Mamen López – Castilla – La Mancha
- Elina Norandi – Catalunya
- Alejandra Pardo – Galicia
- Alejandra Bueno – País Vasco
- Ana Matey – Madrid
- Pilar Rubí – Baleares
- Amaya Bombín – Castilla y León
- Andrea García – Catalunya
- Montaña Hurtado – Extremadura
- Isabel Sanz – Baleares

¹Piñeiro, C., & Navacerrada, J. (2012). Escenarios de futuro de la Evaluación de Ecosistemas del Milenio de España. En C. Montes, J. Benayas, & F. Santos (Coords.), Evaluación de los Ecosistemas del Milenio de España. Capítulo 26. Universidad Autónoma de Madrid, Altekio S. Coop. Mad., y Fundación Fernando González Bernáldez. Recuperado de <http://www.ecomilenio.es>

Laboratorio X:

- Sara Rivera, consejera técnica de la Subdirección General de Museos Estatales, integrante de la Red de Museos por la Igualdad
- Sofía Alberó, profesora universitaria en la Universidad de Alicante coordinadora del Área de Historia del arte
- Soledad Córdoba, artista visual, fotógrafa, doctora en Bellas Artes y docente en la Universidad de Zaragoza
- Gloria Rubio Largo, artista Visual y directora de la Escuela de Arte Superior y Diseño de Soria
- Myriam Toledo, directora de la Escuela de Arte 3 en Madrid
- María Gracia de Pedro, Doctora en Historia del Arte, fundadora de Artepreneur y miembro fundador de Gallery Climate Coalition-España y docente en Mercado del Arte Contemporáneo en diversas universidades y escuelas de arte
- Beatriz Pereira, galerista con enfoque en artistas emergentes, con sede en Plasencia

RESULTADOS

DIAGNÓSTICO CONTRASTADO (ESCENARIO 0)

El **escenario 0** se construye a partir del trabajo realizado en los **Laboratorios 1 y X**, donde se abrió un espacio de reflexión colectiva sobre el sistema del arte y la posición que ocupan en él las mujeres artistas, comisarias, teóricas, gestoras, etc. Los laboratorios permitieron identificar las **desigualdades estructurales que atraviesan el sector**, así como las **barreras específicas** que encuentran las mujeres para acceder, permanecer y desarrollarse profesionalmente. Aunque las universidades y escuelas de arte cuentan con una alta presencia femenina, la participación de las mujeres se diluye en la transición hacia el ámbito profesional, lo que revela dinámicas de exclusión que operan tanto en el plano material como simbólico. Este escenario 0 fija, por tanto, la **fotografía de partida**: un sistema que sigue reproduciendo desigualdades y una asociación, MAV, que se sitúa frente a ellas como agente crítico y motor de transformación.

En el **diagnóstico del sistema del arte desde una perspectiva de igualdad**, se constata que las desigualdades estructurales siguen siendo profundas. La **redistribución** de recursos continúa siendo desigual, en un contexto donde predominan estructuras jerárquicas y poco horizontales que dificultan el acceso equitativo a oportunidades. Esto se traduce también en diferencias notables en la valorización económica de las obras, con precios y recorridos de mercado más altos para los artistas hombres que para las artistas mujeres. A ello se suma una **representación** desigual: la paridad sigue siendo una aspiración más que una realidad en ferias, museos, galerías, colecciones y, especialmente, en los órganos de decisión y dirección. La **representación** en términos de visibilidad de las artistas mujeres es muchas veces puntual y no implica una transformación de fondo en las colecciones ni en los currículos educativos, donde siguen estando ausentes tanto en los relatos históricos como en las narrativas contemporáneas. Todo ello se acompaña de una necesidad expresada con fuerza: **decolonizar el sistema artístico y cuestionar sus lógicas hegemónicas de legitimación**.

El diagnóstico también pone de relieve las **brechas materiales y las condiciones laborales** que marcan el recorrido de las mujeres en el sector. Se observa una brecha generacional que limita las posibilidades tanto de las más jóvenes como de las más mayores, dificultando trayectorias sostenidas a lo largo del tiempo y con repercusio-

nes tangibles en la precarización de sus situaciones profesionales. La cuestión de los **cuidados y la conciliación** emerge como un **eje central**: las mujeres que asumen responsabilidades de cuidados tienen menos margen para participar en trabajos no remunerados, lo que repercute directamente en su presencia en proyectos, redes y espacios de visibilidad.

En paralelo, se identifican **brechas de acceso a redes, legitimidad y liderazgo**. La ruralidad aparece como un factor que agrava las desigualdades: mientras la centralización cultural en grandes ciudades y capitales como Madrid concentra recursos y oportunidades, las mujeres que desarrollan su práctica en **territorios periféricos o rurales** encuentran mayores obstáculos para ser reconocidas y legitimadas. La cultura feminista, sin embargo, se reconoce como un campo plural y diverso, con un enorme potencial transformador, cuya visibilización y fortalecimiento se consideran fundamentales para cambiar el imaginario y las prácticas del sistema artístico.

El diagnóstico señala igualmente la **fragilidad de las políticas institucionales de igualdad**. La falta de normativas de paridad específicas que regulen la visibilidad y la remuneración de las mujeres en el sector contribuye a perpetuar las desigualdades.

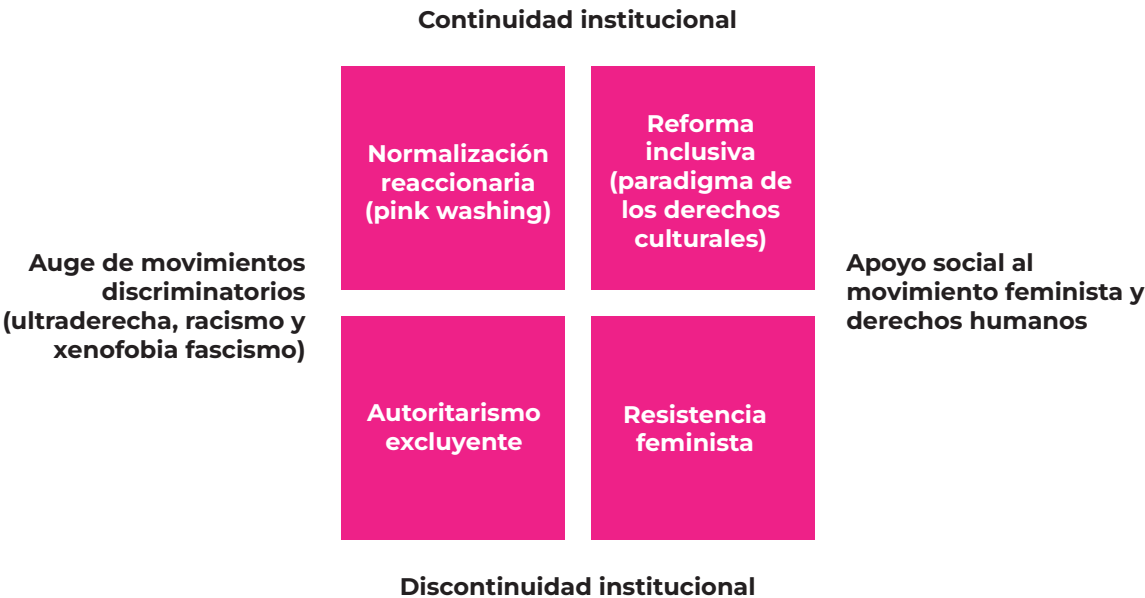
Finalmente, el escenario 0 visibiliza la presencia de **violencias simbólicas, sexuales e institucionales** que atraviesan el campo artístico. Se denuncia la ausencia de espacios seguros de escucha y apoyo para las mujeres, así como la falta de protocolos eficaces para abordar agresiones y situaciones de violencia. La carencia de pedagogía y prevención refuerza un entorno donde estas violencias pueden normalizarse o quedar silenciadas. En este contexto, **MAV se sitúa como un actor clave para articular estas demandas**, fortalecer redes feministas y contribuir a una transformación estructural del sistema del arte desde este escenario 0.

Conectado al diagnóstico del sector, también se dibuja un **diagnóstico propio de MAV** como organización. La asociación aparece como una **estructura imprescindible para sostener la denuncia y la propuesta feminista en el campo cultural y artístico**, pero al mismo tiempo atravesada por **límites materiales y orgánicos**: recursos escasos, una fuerte carga de trabajo militante y activista no remunerado, centralización de muchas de sus dinámicas en grandes ciudades y dificultad para llegar de forma sostenida a territorios periféricos o rurales. Se evidencian tensiones entre la voluntad de ser una red plural, intergeneracional y diversa y las dificultades reales para garantizar la participación de todas en igualdad de condiciones, especialmente de quienes asumen cuidados, viven fuera de los grandes centros o se incorporan a la asociación. MAV se reconoce, así, como un **sujeto colectivo con una gran capacidad de incidencia simbólica y política**, pero que necesita **fortalecer sus propias estructuras de gobernanza, cuidado interno y sostenibilidad** para poder seguir desempeñando su papel transformador a medio y largo plazo.

ESCENARIOS DE FUTURO

En esta fase de la metodología de Escenarios de Futuro, desarrollada en el **Laboratorio 2** y tangencialmente en el **Laboratorio X**, se proyecta el diagnóstico compartido hacia el futuro y se imagina cómo podría ser el ecosistema del arte y el papel de MAV en el

horizonte 2035. A partir de dos grandes ejes de incertidumbre —el equilibrio entre el auge de movimientos discriminatorios y el apoyo social al feminismo y los derechos humanos, y la continuidad o discontinuidad de las políticas institucionales— se configuran cuatro escenarios verosímiles.



El **Escenario A**, de **reforma inclusiva**, imagina un 2035 en el que se consolida el paradigma de los derechos culturales. La igualdad y la diversidad dejan de ser elementos decorativos para convertirse en condiciones básicas de calidad y sostenibilidad. La paridad es operativa y auditable en programación, jurados y espacios de gobernanza; existen tarifas mínimas obligatorias, contratos claros y una compra pública con perspectiva de género que dinamiza el mercado. La inteligencia artificial y las plataformas digitales funcionan con transparencia, autoría garantizada y trazabilidad; los cuidados se integran en la cadena de valor, y los circuitos culturales se descentralizan. En este contexto, MAV se presenta como una red madura y sólida: una organización con gobernanza federal y distribuida, nodos territoriales y grupos temáticos que reparten la carga de trabajo. Participar en la asociación es sencillo, con recorridos de entrada claros, formatos híbridos y apoyos específicos para quienes afrontan más obstáculos. MAV ofrece datos abiertos, herramientas prácticas, acompañamiento integral y estándares sectoriales, y se consolida como un actor clave de co-gobernanza y garantía de derechos culturales.

El **Escenario B**, de **normalización reaccionaria o “pinkwashing”**, describe un futuro ambiguo, en el que las instituciones mantienen un lenguaje de igualdad y diversidad, pero vaciado de contenido transformador. La paridad aparece en documentos y planes, mientras las ferias, jurados y espacios de decisión siguen reproduciendo inercias excluyentes; el tokenismo se convierte en práctica habitual. Las tarifas permanecen estancadas, la precariedad se cronifica. Los cuidados se atienden de forma puntual y cosmética. En este escenario, MAV se organiza para no ser arrastrada por la inercia: refuerza una gobernanza distribuida con rotación de roles y auditorías internas sobre los circuitos de decisión, mantiene canales de participación accesibles y compatibles con los cuidados. Su valor añadido reside en no dejar solas a las socias —ofreciendo asesoría, estándares y visibilidad— y, sobre todo, en elevar el listón de la exigencia pública: criterios claros, datos abiertos y evaluación externa de las políticas de igualdad.

El **Escenario C**, de **resistencia feminista**, plantea un 2035 en el que las políticas institucionales de igualdad se debilitan o retroceden, pero crece un apoyo social amplio al feminismo y a los derechos humanos. Ante la retirada o lentitud de las instituciones, el sector se autoorganiza. Se establecen acuerdos éticos sobre tarifas y condiciones dignas, se impulsa la compra colectiva y el mecenazgo ciudadano, se crean mercados digitales propios con trazabilidad. En este contexto, MAV se convierte en un entramado de círculos interterritoriales: un nodo central fuerte conectado con nodos territoriales robustos y grupos de trabajo temáticos autónomos. La participación se apoya en espacios presenciales combinados con herramientas digitales cuando son útiles. La asociación ofrece acompañamiento en casos de maltrato institucional, tejiendo alianzas feministas y comunitarias, con un pie firme en municipios y periferias y otro en redes europeas.

El **Escenario D**, de **autoritarismo excluyente**, traza el futuro más adverso. En él se imponen recortes y reversiones normativas, se cuestionan abiertamente la paridad y los derechos conquistados, desaparecen mecanismos de participación y se activa una censura indirecta mediante presupuestos, acoso y control institucional. La precariedad se agudiza, el trabajo gratuito se normaliza, el mercado se concentra y las periferias pierden circuitos y recursos. La inteligencia artificial explota y comercializa obras sin reconocer autorías. En este escenario, MAV se reconfigura como estructura de resiliencia: una red de nodos seguros y distribuidos, con protocolos de seguridad digital y física, mínimos vitales de cuidado y apoyo mutuo para sostener la participación sin poner en riesgo a las socias. La comunicación se orienta a documentar y archivar de forma segura las vulneraciones, garantizando al mismo tiempo canales internos útiles y protegidos.

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DE MAV 2025-2035

Tras describir estos cuatro futuros, el proceso colectivo dio un paso más: **transformar las narrativas en un planeamiento estratégico**. A partir del Escenario 0 de diagnóstico y de las narrativas sectoriales y organizativas de cada cuadrante, se detalló cómo sería “MAV en 2035” por dimensiones y se contrastó este dibujo con las aportaciones de los laboratorios, identificando riesgos recurrentes —pinkwashing, sesgos androcéntricos, opacidad, desigualdad en cuidados, centralismo territorial— y oportunidades de cambio. Esa reflexión permitió codificar cada idea en términos de “impulsar” lo que acerca a los escenarios deseables (reforma inclusiva y resistencia feminista) y “evitar” lo que desplaza hacia las derivas no deseadas (normalización reaccionaria y autoritarismo excluyente).

Los laboratorios aterrizaron y detallaron cada una de las **líneas estratégicas de MAV y sus objetivos**, estableciendo la **temporalización** de las acciones en los puntos de corte temporales: 2027, 2030 y finalmente 2035. Una primera parte de la dinámica consistió en recoger las matizaciones u observaciones de las participantes en torno a las líneas estratégicas y objetivos.

LÍNEA ESTRATÉGICA 1.

DESARROLLAR EL MODELO ORGANIZATIVO DEL ECOSISTEMA MAV

L1.01. Federalizar la organización

El objetivo de este primer paso es **consolidar nodos territoriales y grupos temáticos** dentro de MAV, a través de un **proceso gradual de federalización**. A lo largo de los próximos años, MAV sistematizará el **análisis detallado de las diferentes realidades territoriales, identificando los recursos disponibles, el número de socias y las estructuras locales existentes**. Este diagnóstico permitirá el **diseño de un modelo organizativo federalizado** que se adaptará de manera efectiva a las diversas necesidades del ecosistema MAV.

Para 2035, MAV se proyecta como una organización plenamente federalizada, donde los nodos territoriales y los grupos temáticos funcionen con mandatos claros y responsabilidades bien definidas. La **estructura de gobernanza será distribuida y transparente, garantizando la participación activa de todas las socias**. De esta manera, MAV avanzará hacia un **modelo más inclusivo y operativo**, que responda tanto a las demandas locales como a las necesidades globales de la organización.

L1.02. Alcanzar una gobernanza distribuida y transparente

El objetivo de este paso es **fortalecer la transparencia y la participación** dentro de MAV mediante la creación de un **sistema de gobernanza distribuida**. Esto implica la **rotación de roles y la toma colegiada de decisiones**, lo cual **permitirá que todas las socias tengan la oportunidad de participar de manera equitativa en los procesos organizativos**. Se desarrollarán **protocolos claros para garantizar la transparencia en la toma de decisiones clave**, como la formación de jurados, la participación en foros y la selección de proyectos.

Para 2030-2035, MAV se proyecta con una **estructura de gobernanza sólida, donde las decisiones importantes son tomadas de manera colectiva y las responsabilidades rotan de forma regular entre las socias**. Los **protocolos de transparencia** estarán plenamente implementados, permitiendo que todos los procesos organizativos sean auditables y trazables. Esta gobernanza distribuida asegurará que MAV sea un **modelo de participación equitativa**, donde todas las socias tengan acceso a la información relevante y puedan influir en la toma de decisiones, lo que fortalecerá la confianza y la cohesión interna de la organización.

L1.03. Integrar los cuidados como pilar organizativo

El objetivo principal de este paso es la **reflexión colectiva sobre cómo adaptar la estructura organizativa para garantizar la flexibilidad en los tiempos, la accesibilidad a los roles y el relevo, caso necesario**.

Para 2030-2035, MAV tendrá una **infraestructura organizativa que contemple de forma integral los tiempos de cuidado, la flexibilidad en las responsabilidades y la accesibilidad para todas las socias**, sin que se vean sobrecargadas. La participación

dentro de la organización será facilitada por **prácticas estructurales que favorezcan la conciliación y aseguren los cuidados** como pilares organizativos. De esta forma, MAV fortalecerá su capacidad de inclusión y garantizará una participación activa y equilibrada para todas sus socias, independientemente de sus responsabilidades fuera de la organización.

LÍNEA ESTRATÉGICA 2. **FORTALECER LA PARTICIPACIÓN Y RED INTERNA**

L2.O1. Sistematizar y protocolizar procesos de entrada y trayectorias de participación

La entrada a participar en MAV ha de ser **ágil y gozar de autonomía**. Para ello, se ha de establecer un recorrido guiado, perfiles conectores, contactos actualizados y operativos y rutas de **implicación directa en los canales de participación de la asociación**.

Para 2030, se plantea que **las socias conozcan con claridad y utilicen activamente los canales de participación y colaboración existentes en MAV**. Para llegar a este punto, algunas acciones a desarrollar son pormenorizar un **“pack de bienvenida”** dirigido a las nuevas socias y explorar vías adicionales para la resolución ágil y autónoma de dudas, tales como **FAQs, contactos y organigrama con contactos, formulario interno** para la detección de dudas y necesidades, además de potenciar la **información de socias por territorios**.

L2.O2. Fomentar una red de círculos vivos

Incrementar la **densidad de la red de MAV** implica **reforzar los encuentros presenciales y los vínculos locales y territoriales**. En este sentido, la **hibridación del formato online con la modalidad presencial** resulta clave, además de fomentar capacidades online de las socias. El formato online atiende a las necesidades de conciliación y la integración de socias establecidas en territorios más alejados de los centros, al tiempo que el formato presencial se conecta más directamente con la cohesión de grupo.

Para 2035, se proyecta que **los encuentros presenciales formarán parte de los proyectos de MAV, se consolidarán las conexiones entre las socias y se generarán vías de colaboración y vinculación con otros agentes institucionales y del movimiento feminista**. Como siguientes pasos de un futuro más próximo, se propone desarrollar encuentros potentes de **MAV**. Estos encuentros aplicarán una **estructura provincial rotativa** e incorporarán territorios rurales (no solo las capitales y territorios centrales). Se aplicarán **formatos híbridos** (facilitando la participación online y presencial) y se asegurarán unas condiciones **e infraestructura** online adecuadas, a través de la **formación de socias** -cuando se requiera- en tecnologías de participación online.

L2.O3. Promover la confianza y seguridad

La promoción de la confianza y seguridad desde MAV implica impulsar mecanismos efectivos de denuncia y reparación ante las desigualdades, basados en una **cultura**

organizacional de apoyo mutuo. Estos mecanismos han de promoverse desde un marco conceptual y comunicativo que visualice que se trata **de discriminación o violencias de carácter estructural.**

Para 2035, MAV seguirá denunciando públicamente las deficiencias y desigualdades del sistema social, político y económico al no proteger los cuidados. Además, se pondrá en marcha una **red de apoyo** para combatir violencias y se configurará un **mapa de recursos** a los que se puede acudir para garantizar el ejercicio de derechos en igualdad.

LÍNEA ESTRATÉGICA 3.

MEJORAR LA COMUNICACIÓN INTERNA Y HERRAMIENTAS

L3.01. Fortalecer una comunicación territorializada y bidireccional

El objetivo de este paso es crear un sistema de **comunicación inclusivo y descentralizado**, donde cada territorio de MAV tenga **canales específicos** para asegurar que la **información sea relevante, accesible y fluida**. Esto implica desarrollar un **modelo de comunicación bidireccional**, donde las socias no solo reciban información, sino que también sean emisoras. Se **evaluarán los canales de comunicación actuales** para identificar áreas de mejora.

En el medio plazo, MAV tendrá un **sistema de comunicación interna robusto, con canales territoriales bien definidos** que faciliten una participación activa y bidireccional. **Las rutinas de comunicación** entre la Junta y las socias estarán **claras** y se actualizarán periódicamente para adaptarse a las necesidades cambiantes. Este sistema de comunicación garantizará que todas las socias, independientemente de su ubicación, tengan voz y acceso equitativo a la información relevante, promoviendo **inclusión, transparencia y efectividad en la toma de decisiones dentro de la organización.**

L3.02. Aplicar mecanismos de gestión del conocimiento

El objetivo de este paso es **implementar un sistema centralizado y accesible para la gestión del conocimiento dentro de MAV**, que permita a todas las socias colaborar, compartir información y conocer los roles y responsabilidades de cada miembro, mediante repositorios compartidos, calendarios comunes y espacios web específicos para cada territorio, que permitan una mayor visibilidad y acceso a la información.

Para 2030-2035, MAV contará con un **sistema de gestión del conocimiento eficaz y actualizado**, donde todas las socias podrán **acceder fácilmente a la información relevante y colaborar de manera eficiente**. Se ofrecerán **formación y capacitación** en el uso de las herramientas colaborativas, asegurando que todas las socias estén alineadas con el sistema y puedan aprovechar al máximo los recursos disponibles.

L3.03. Fomentar una infraestructura ética y resiliente

El objetivo de este paso es desarrollar una **infraestructura organizativa con especial atención en la gestión de datos y el uso de la inteligencia artificial (IA).**

De forma colegiada y horizontal, se trabajará en establecer **principios éticos** claros sobre la **protección de datos**, la **transparencia en la gestión de la información** y la **responsabilidad en el uso de tecnologías emergentes**.

Para 2030-2035, se contará con una **infraestructura robusta y adaptable**, capaz de responder de manera efectiva a cambios o imprevistos. Los sistemas de gestión de la información estarán **interconectados y serán resilientes**, lo que permitirá a la organización seguir operando de manera fluida en cualquier circunstancia. Además, se compartirán los nuevos protocolos de gestión y en el uso responsable de las tecnologías.

LÍNEA ESTRATÉGICA 4. GENERAR VALOR AÑADIDO EN MAV

L4.O1. Impulsar el acompañamiento en defensa de la integridad y promover estándares profesionales del sector

Se plantea **afianzar la posición de MAV como entidad de referencia en el ecosistema en la defensa de los derechos de las mujeres en el sistema del arte**, desde varios abordajes.

Para 2035 se proyecta que **MAV acompañe a las socias en el ejercicio de sus derechos. Se luchará para que todas las personas cobren honorarios por exponer en espacios públicos**. Como pasos anteriores para conseguir este objetivo estratégico se plantea la elaboración de un **libro blanco de condiciones dignas** con perspectiva de género e interdisciplinar, para evitar la excesiva compartimentación en subsectores. Como pasos en un futuro próximo (2027), se establece:

- Se conocerán y utilizarán los **manuales de buenas prácticas** para reforzar la dignidad de las mujeres en el sistema del arte.
- Se construirán **alianzas con otros actores** que están trabajando en torno a la **generación de recursos**.
- Se proporcionarán **contactos y descuentos en servicios jurídicos** para las socias de MAV.

L4.O2. Apoyar en la transición al mercado y en el desarrollo de carrera

Uno de los valores añadidos de MAV es el **apoyo y acompañamiento a las mujeres que forman parte del sistema del arte contemporáneo, en sus itinerarios de tránsito** desde el ámbito educativo al mercado de trabajo.

El objetivo es que **estas artistas, curadoras, galeristas... noveles se sientan acompañadas en sus primeros pasos en el mundo profesional**. Para ello se plantea que MAV lance, a medio plazo, una oferta de **formación complementaria, que pueda tomar forma en cursos de especialización impartidos en Másteres de Género y/o en cursos o seminarios**; éstos serían en formato online, con herramientas y casos prácticos (especialmente en modelos de negocio y gestión). Esta formación se ofrecerá también al profesorado de universidades y escuelas de arte.

LÍNEA ESTRATÉGICA 5.

IMPULSAR LA INCIDENCIA Y POSICIONAMIENTO PÚBLICO

L5.O1. Velar por políticas con trazabilidad

El objetivo de este paso es **garantizar la transparencia y la rendición de cuentas en las políticas públicas que afectan al sector cultural, especialmente en lo relacionado con la igualdad de género**. MAV se compromete a velar por que todas las políticas culturales sean **audibles, transparentes y auditables**, defendiendo **la inclusión de cláusulas de paridad, cuidados y transparencia en las convocatorias, jurados y decisiones públicas**. Se establecerán **mecanismos de seguimiento** para identificar brechas y asegurar que las políticas sean coherentes con los principios de igualdad, equidad y derechos culturales, contribuyendo así a un marco normativo más justo y equitativo.

Para 2035, MAV organizará **foros públicos** para discutir y auditar las políticas en curso, promoviendo la inclusión de cláusulas de paridad y transparencia. Además, se fomentará la **participación de MAV en la vigilancia y seguimiento de estas políticas**, asegurando su cumplimiento y protegiendo los derechos culturales de las mujeres artistas.

L5.O2. Impulsar una red territorial-europea-internacional

El paso previo a este objetivo es **fortalecer la red interna de MAV, asegurando que todas las socias en los distintos territorios estén bien conectadas y organizadas**, para así expandirse hacia una **red internacional**. MAV se centrará en consolidar sus **canales de comunicación internos** y la participación activa en todos los territorios dentro del país, creando una base sólida para **futuras alianzas internacionales**. Esto incluirá la identificación de aliados locales y nacionales, así como la **evaluación de las capacidades de MAV para una potencial expansión internacional**, garantizando que la red territorial interna esté bien estructurada y coordinada.

Para 2030-2035, MAV se proyecta como una **red territorial-europea-internacional**, que conectará a sus socias no solo a nivel nacional, sino también con otras organizaciones feministas y culturales a nivel europeo e internacional. Este proceso se desarrollará de manera **gradual**, buscando alianzas estratégicas con organizaciones similares en el ámbito cultural y feminista, mientras se fomenta la cooperación mediante herramientas digitales y plataformas compartidas. Esto permitirá a MAV ampliar su impacto, compartir recursos, conocimientos y buenas prácticas, y consolidarse como un actor clave en la cooperación cultural internacional.

L5.O3. Vigilar las garantías de derechos

El objetivo de este paso es establecer un **sistema de monitoreo activo** para garantizar los **derechos laborales** y la **autonomía artística** de las mujeres en el sector cultural. MAV trabajará en la identificación y seguimiento de las brechas existentes en términos de igualdad laboral, acceso a oportunidades y representación en el campo artístico, proponiendo

mecanismos para auditar y asegurar el cumplimiento de los derechos de las mujeres en las artes visuales. Además, se impulsarán campañas de sensibilización y denuncia contra prácticas como el pinkwashing, promoviendo la visibilidad de las problemáticas de género en el sector cultural y defendiendo la libertad artística y los derechos laborales.

En el medio plazo, MAV impulsará un **sistema integral de vigilancia del cumplimiento de derechos, que favorezca la protección de los derechos de las mujeres** en todos los ámbitos, desde la autoría digital hasta la libertad artística y la igualdad de oportunidades. MAV se posicionará como un actor clave en el seguimiento de los derechos culturales, promoviendo la equidad y la justicia social en el sector artístico.

CONCLUSIONES

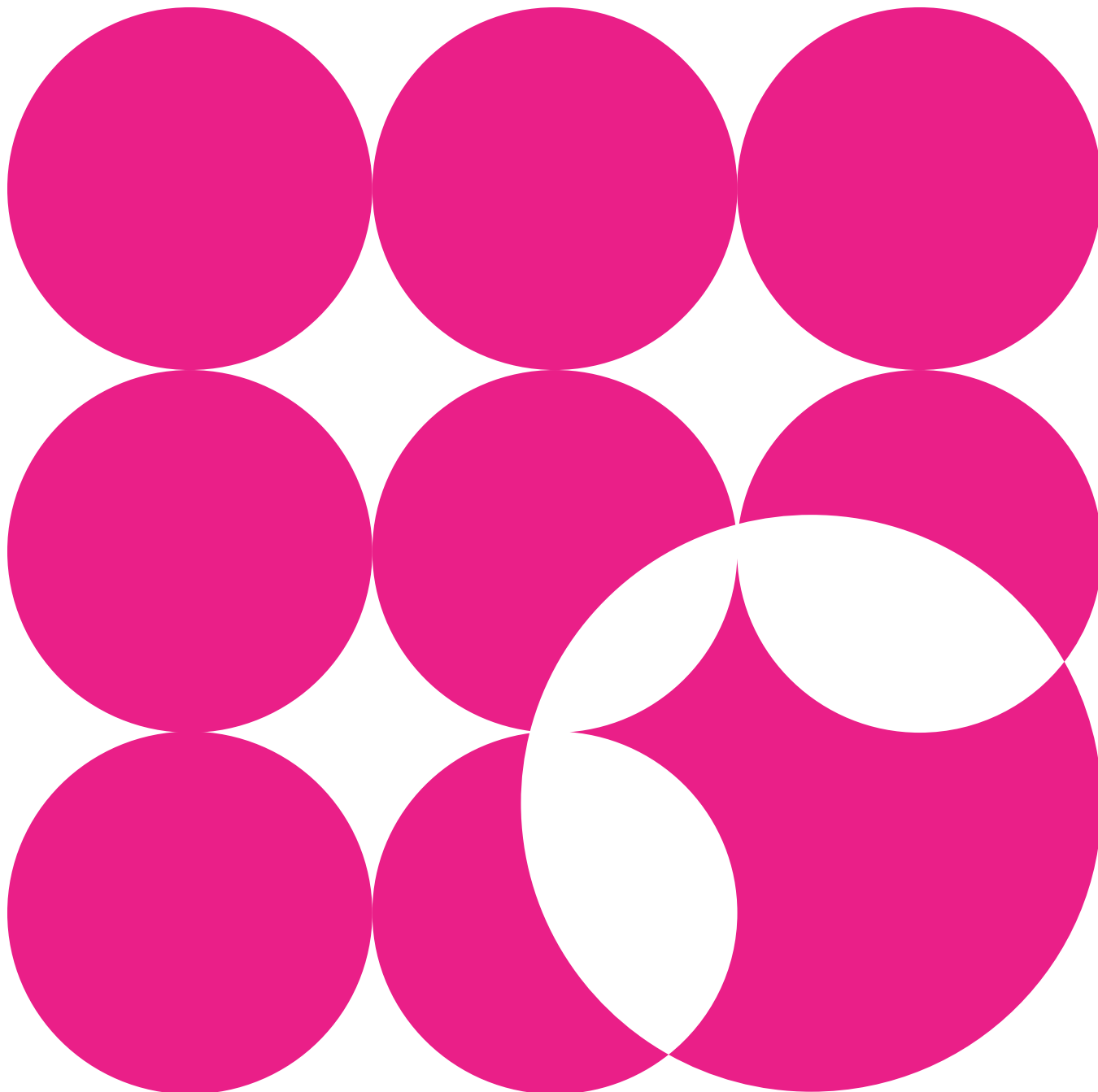
El proceso participativo de MAV en 2025 ha permitido reunir evidencias complementarias sobre la organización: por un lado, una **fotografía cuantitativa y cualitativa** de la experiencia de las socias a través de la Encuesta de Satisfacción; por otro, una **narrativa colectiva de diagnóstico y futuro** mediante los Laboratorios de Escenarios. El cruce de ambas acciones consolida un **punto de partida compartido** y orienta una **hoja de ruta realista**.

En la encuesta se observa una valoración global mayoritariamente positiva de MAV y de su alineación con los objetivos de igualdad, inclusión y justicia social. Al mismo tiempo, emerge un patrón claro: existe una base social comprometida, pero con potencial de mejora en términos de participación. También aparecen retos estructurales como el desequilibrio territorial. Y la necesidad de atención a minorías que no se sienten bien representadas.

Los laboratorios profundizan este diagnóstico. Los escenarios contruados ayudan a anticipar riesgos y a identificar condiciones de posibilidad para futuros deseables, donde MAV pueda reforzar su papel como red feminista, garante de derechos culturales y agente de transformación.

De forma agregada, el proceso confirma una prioridad transversal: fortalecer la estructura interna para sostener la incidencia externa. Las líneas estratégicas definidas ofrecen **un marco compartido para ordenar esfuerzos, reducir sobrecargas y aumentar la capacidad de acción en contextos cambiantes. Arbitrando grupos de trabajo que hagan posibles las prioridades.**

Los siguientes pasos del proceso se centran en **aterizar y operacionalizar este marco estratégico**. Será necesario detallar con mayor precisión las **acciones a desarrollar**, así como su nivel de priorización, definir **responsables y los equipos**, así como la **operativa interna** que permitirá poner en marcha cada línea estratégica. También habrá que establecer **plazos realistas, mecanismos de coordinación** y unos **indicadores de cumplimiento** que faciliten el seguimiento, la evaluación y la mejora continua.



Dirección y organización:

Con la colaboración de:

Cultura, derecho de Todas

Proyecto subvencionado por:

