

**CÓDIGO ÉTICO  
CÓDIGO DE BUEN  
GOBIERNO  
ORGANIZACIÓN INTERNA  
Y  
BUENAS PRÁCTICAS**

**ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN: mayo de 2025**

# CÓDIGO ÉTICO

El presente Código de Ético busca establecer criterios básicos, principios y valores que rijan el comportamiento ético de todas las personas que conforman la Fundación para la Acción por la Música y que colaboran con ella.

Las personas que integran Acción por la Música realizarán el mayor esfuerzo por cumplir con la misión de la organización y con los objetivos establecidos para lograr su cumplimiento. También se comprometen a respetar los lineamientos de su compromiso ético bajo los siguientes principios.

Nos debemos a todos los colectivos que tienen un interés legítimo en la Fundación: trabajadores, destinatarios, patronos, voluntarios, patrocinadores, administración, proveedores, sociedad, etc.

Todos estos grupos aportan algo a Acción por la Música y tienen el derecho de obtener un trato justo.

## 1. Valores

1. **Honestidad:** decimos la verdad, actuamos con justicia, rectitud de ánimo e integridad, respetando sobre todas las cosas la misión y las normas que hemos asumido.
2. **Coherencia:** actuamos en coherencia con nuestras ideas y con lo que expresamos.
3. **Ejemplaridad:** asumimos los máximos niveles de diligencia en nuestro actuar, conscientes de la alta responsabilidad que supone nuestra misión.
4. **Legitimidad:** actuamos de tal manera que merezcamos la confianza que deposita en nosotros la sociedad.
5. **Espíritu de servicio:**
  - a. Nuestro equipo humano está formado por personas al servicio de personas, con un trato humano, personal y una esmerada atención.
  - b. Estamos al servicio de los distintos colectivos atendidos.
6. **Excelencia:** Desarrollamos nuestro trabajo con rigor y calidad.

## 2. Principios

1. **Centralidad de los destinatarios:** que los destinatarios sean el centro en la toma de todas las decisiones.
2. **Trabajo en equipo:** formamos parte de un todo interrelacionado y la acción de cada uno influye de forma decisiva en el todo. Sólo podremos tener éxito si colaboramos

con todas las personas que integran la fundación.

3. **Empatía:** Nos comprometemos los unos con los otros y compartimos un sentimiento de apoyo y comprensión hacia los demás.
4. **Colaboración:** Participamos y colaboramos con distintos entes públicos y privados. Juntos alcanzamos un objetivo común.
5. **Responsabilidad social:** Somos parte de la sociedad española, ayudamos a mejorar la sociedad con nuestro trabajo y dedicación.
6. **Independencia política y económica:** ningún interés político, económico, social o de cualquier otra naturaleza influirá en la toma de decisiones, que siempre debe guiarse por el cumplimiento de nuestra misión.
7. **Empoderamiento:** potenciamos a los miembros de Acción por la Música y a los destinatarios para que participen como protagonistas de la acción y se desarrollen al máximo nivel de sus capacidades.
8. **Resiliencia:** capacidad de recuperarse frente a la adversidad para seguir proyectando el futuro.

### 3. Equipo humano

El equipo humano es el principal activo de Acción por la Música la fundación se compromete a tratar siempre a las personas con honestidad, respeto, diálogo, transparencia y sensibilidad, asumiendo los siguientes compromisos:

1. Cumplirá la legislación vigente en materia laboral, de seguridad social y de prevención y seguridad, con el objetivo de proporcionar unas condiciones laborales dignas, justas, equitativas y satisfactorias.
2. Respalda a los trabajadores y a sus responsables en sus acciones y decisiones, en su ámbito de competencia, siempre y cuando cumplan el código ético de la fundación.
3. Mantendrá informados a los trabajadores de cambios, proyectos y objetivos relevantes para su desempeño profesional, comprometiéndose a escuchar y valorar diferentes opiniones y propuestas.
4. Fomentará un ambiente de compañerismo y trabajo en equipo.
5. Facilitará a los trabajadores las herramientas y condiciones de trabajo adecuadas para la correcta realización de sus tareas.
6. Se preocupará por el desarrollo de las carreras profesionales, así como su progreso personal, ofreciendo una formación adecuada para todos los trabajadores.
7. Facilitará la conciliación de la vida familiar y laboral.
8. Velará por la igualdad de oportunidades en contratación, formación, actividad, retribución y jubilación, evitando la discriminación negativa por razón de género, raza, religión, convicciones, discapacidad, edad y orientación sexual, aplicando las medidas de discriminación positiva cuando sea necesario.

9. Respetará la privacidad de la información proporcionada por los trabajadores, así como la confidencialidad del trabajo que desarrolla.

#### **A los miembros del equipo corresponde:**

1. Actuar con motivación y pasión.
2. Ser fuente de inspiración y motivación para otros.
3. Tener calidad humana reconocida por el equipo.
4. Tener capacidad para cohesionar y desarrollar a los miembros del equipo.
5. Compartir los valores Acción por la Música.
6. Disfrutar desarrollando sus responsabilidades.
7. Tener visión de futuro en función de los retos institucionales a largo plazo.

## **4. Los destinatarios**

Todas las personas son iguales y la dignidad es un valor esencial de la persona. De acuerdo con ello, nuestra relación con los destinatarios se regirá por los siguientes

#### **Principios:**

1. Apoyar la evolución de las personas frágiles desde la autonomía, promoviendo que las propias personas sean actores de su destino.
2. Generar medios y canales para que las personas puedan expresar por sí mismas sus demandas, quejas y propuestas.
3. Promover la práctica individualizada y de calidad, recogiendo el itinerario vital de la persona.
4. Garantizar la confidencialidad de la información, el respeto a la imagen y el derecho a la intimidad de la persona, aunque ella misma no esté capacitada para defenderla.
5. Se utilizarán actitudes y lenguajes que no lesionen la dignidad ni la integridad física y psicológica de las personas atendidas.

## **5. Los voluntarios**

El voluntariado es un capital humano complementario al personal, de igual valor e importancia, que se sustenta en el altruismo. Los voluntarios se comprometen a tratar siempre a las personas con honestidad, respeto, diálogo, transparencia y sensibilidad, asumiendo los siguientes compromisos:

1. Adquirir un compromiso de disponibilidad personal en las labores de apoyo que les atribuya el equipo profesional de la entidad.
2. Adoptar una actitud positiva para superar deficiencias de organización y de una

gestión austera y con escasez de medios.

3. Mantener una elevada calidad humana en el trato con los usuarios y sus familias.
4. Facilitar la formación que le ayude a realizar la labor que se le encomiende.
5. Aceptar un compromiso de confidencialidad en cuanto atañe a las personas con quienes se relacionen.
6. Asumir en su labor el Código Ético de la entidad en su conjunto.
7. Cumplir con lo dispuesto en el Plan de Voluntariado.

## 6. La sociedad

El valor compartido que guía todas las actuaciones de las entidades y personas que forman parte de Acción Social por la Música es la ética y responsabilidad social. De acuerdo con ello, las relaciones con la sociedad deberán regirse acorde a los principios de conducta reflejados en este código y por los siguientes principios adicionales:

1. Promover canales de comunicación eficaces para dar a conocer las actividades de Acción Social por la Música al entorno social, garantizando la transparencia, la claridad y el rigor en la información que se ofrece.
2. Contribuir al progreso y bienestar social de nuestro entorno, así como fomentar el consumo responsable y el respeto al medio ambiente.
3. Apoyar, dentro de nuestras posibilidades, iniciativas sociales cuyos beneficiarios sean personas frágiles, aunque no sean iniciativas propias.

## 7. Los proveedores

Las relaciones de la Acción por la Música con los proveedores se basarán en la confianza, respeto y honestidad y se regirán por los siguientes principios:

1. Fomentar una relación sólida, duradera, respetuosa y honesta con los proveedores elegidos, basada en la búsqueda de beneficio mutuo.
2. Seleccionar, siempre que sea posible, proveedores responsables; es decir, que ya sea por los compromisos asumidos voluntariamente como organización o por las características de los productos y servicios que comercializa, el proveedor elegido aporte un valor social o ambiental añadido.
3. Realizar, en igualdad de condiciones, compras sociales; es decir, aquellas compras que vayan más allá de criterios exclusivamente económicos y apoyen la economía social mediante el fomento de la inserción socio laboral de personas en riesgo de exclusión, el fomento de la calidad y estabilidad en el empleo, el cumplimiento de la legislación relativa a no discriminación, la igualdad de oportunidades, la accesibilidad y la prevención de riesgos laborales.

## **8. Impulsores, alianzas y otras colaboraciones con entidades públicas y privadas**

Nuestras relaciones con otras entidades públicas o privadas se edificarán sobre la base de la cooperación, la honestidad y la búsqueda de puntos de encuentro para mejorar la actividad propia, de acuerdo con los siguientes principios básicos:

1. Respetar la independencia y autonomía de cada entidad, como elementos indispensables cuando se plantee una relación entre diferentes organizaciones.
2. Colaborar sobre una base equitativa de beneficio y apoyo mutuo para cada organización y, de esta manera, ofrecer una respuesta conveniente a las necesidades reales de las personas objeto de atención de las entidades.
3. Colaborar sobre la base de valores compartidos, en áreas comunes y para el bien de la sociedad; dicha colaboración deberá ser transparente a la hora de compartir información, en los ámbitos de gestión financiera, de calidad, de experiencias y de ideas.
4. Colaborar con una organización sólo cuando los objetivos de la cooperación estén alineados con la misión de la fundación y sin comprometer sus principios e independencia.
5. Rendir cuentas de nuestra gestión con transparencia y responsabilidad, reflejando la actividad desarrollada y centrándonos en el impacto logrado.

## **9. Cumplimiento de la legalidad**

Todas nuestras actividades se harán conforme a las normas vigentes, por lo que se deberán cumplir los siguientes principios:

1. Sometimiento a revisiones y auditorías internas-externas que se establezcan para constatar el cumplimiento de la normativa vigente.
2. Ser rigurosos en el cumplimiento de los compromisos asumidos con usuarios, proveedores y financiadores, tanto públicos como privados, según sus características específicas.

## **10. Transparencia financiera**

La Fundación establecerá normas y procedimientos de trabajo, tanto para asegurar el cumplimiento de la normativa fiscal y contable, como para proporcionar una información económica transparente que certifique la utilización eficaz de los recursos, de acuerdo con los siguientes principios:

1. Realizar una contabilidad periódica que represente una imagen fiel de la entidad en todo momento, proporcionando una información financiera precisa y segura.
2. Rendir cuentas a todas aquellas entidades o personas implicadas en su gestión.
3. Proporcionar información relativa a la fuente de financiación, así como a los usos de las mismas.
4. Someterse a auditorías externas realizadas por profesionales cualificados que certifiquen el cumplimiento de la normativa vigente.
5. Promover la participación voluntaria en auditorías externas de control de transparencia.

## 11. Obligaciones personales

De acuerdo con criterios de excelencia en la actuación, los profesionales y colaboradores de Acción por la Música asumimos los siguientes principios de comportamiento personal y profesional:

1. Buscar la mejor solución a los problemas de los destinatarios, según el estado actual de los conocimientos y recursos de todos los ámbitos sociosanitarios, socioeducativos, socioeconómicos..., para fomentar su autonomía y desarrollo personal.
2. Respetar la diversidad sociocultural de las personas, manteniendo criterios de equidad, sin menoscabo en la calidad de la actuación.
3. Consultar con los usuarios y familiares cuestiones que les afecten. Si no es posible, asegurarse de que las decisiones tomadas no afecten a la coherencia de una buena práctica profesional, de sus necesidades y deseos.
4. Rechazar y denunciar conductas discriminatorias, malos tratos, acoso o actos contrarios a lo recogido en el Código Ético.
5. Proporcionar información veraz, comprensible, completa y detallada sobre las características de la acción desarrollada, así como los derechos y deberes de los beneficiarios.
6. Manifiestar un comportamiento personal correcto y responsable, tanto en los centros de trabajo como fuera de ellos.
7. Implicarse en el autodesarrollo profesional.

## 12. Gestión de recursos

Los profesionales y colaboradores de Acción por la Música solicitarán los medios necesarios para el desempeño de su actividad profesional y se comprometen a cumplir los siguientes principios:

1. Usarán de manera responsable y sostenible los recursos y consumibles que necesiten para el desarrollo de su trabajo.

2. Serán responsables del cuidado y adecuado mantenimiento de los medios, instalaciones e infraestructuras puestos a su disposición por la organización para el desarrollo de su trabajo.

## 13. Patronato

El patronato de la fundación es su órgano de gobierno y es el responsable último de la actividad de la Fundación. Para que pueda desarrollar sus funciones, es preciso que la dirección y demás miembros de la Fundación actúen de acuerdo con los siguientes principios:

1. Rendir cuentas e informar, con transparencia y asiduidad, del desarrollo de la gestión de la Fundación para que el patronato pueda cumplir con sus funciones de:
  - Velar por que todas las acciones de la fundación se orienten a la visión definida.
  - Establecer la estrategia.
  - Representar y rendir cuentas
  - Evaluar y hacer seguimiento
2. Propiciar el encuentro frecuente con el patronato y hacerlo partícipe de las actividades diarias de la fundación.

## 14. Recaudación de fondos

En los asuntos relativos a la recaudación de fondos, la actuación de los profesionales y colaboradores de la Acción por la Música se regirá por los siguientes principios:

1. No utilizar argumentos paternalistas y de beneficencia u otros que vayan contra la dignidad de la persona.
2. Mantener los valores de la fundación en las relaciones que establezcan con otras entidades públicas o privadas.
3. Colaborar entre ellos, apoyándose mutuamente y aprovechando sus sinergias en la defensa de los proyectos que sean considerados prioritarios por la Dirección de la Acción por la Música.

## 15. Gestión de intereses

Los intereses de la Acción por la Música prevalecerán no sólo sobre los intereses particulares de los servicios y grupos de trabajo que la componen sino también sobre los intereses individuales de las personas que trabajan o colaboran en los mismos, de acuerdo con los siguientes principios:

1. Evitar la competencia entre los diferentes servicios.

2. No usar la posición de la fundación para lograr privilegios personales, sin menoscabo de la puesta en marcha de mecanismos para la obtención de mejoras sociales a los integrantes de la fundación.
3. Velar por la independencia de la organización en relación con grupos políticos, económicos o de cualquier otra naturaleza, respetando el derecho a la libertad de asociación, conciencia y expresión de las personas que trabajan o colaboran en el grupo.

# **CÓDIGO DE BUEN GOBIERNO, ORGANIZACIÓN INTERNA Y BUENAS PRÁCTICAS DE LA FUNDACIÓN PARA LA ACCIÓN SOCIAL POR LA MÚSICA**

## **TÍTULO I: DEL BUEN GOBIERNO DE LA FUNDACIÓN PARA LA ACCIÓN SOCIAL POR LA MÚSICA**

### **1. El Patronato**

En la fase inicial de la Fundación para la Acción Social por la Música, de nacimiento y crecimiento, el patronato representado en la persona de su presidenta, correspondió liderar y asumir la dirección de la fundación. El patronato fue omnipresente, líder y ejecutor. En el momento presente se pretende que el patronato:

- Siga implicado en el día a día de la organización.
- delegando la dirección general en una persona de su confianza y
- evolucionando hacia funciones de representación y captación de fondos y hacia una mayor especialización que permita la creación de comisiones para el seguimiento y liderazgo de determinadas materias.

### **2. Competencias del patronato**

El patronato es el órgano de gobierno y representación de la fundación. (Artículo 14 de la Ley 50/2002 de 26 de diciembre de Fundaciones)

- Hacer que se cumplan los fines fundacionales.
- Servir de órgano de representación: el órgano en colectivo y si no en la figura de su presidente.
- Aprobar las cuentas.
- Aprobar el plan de actuación.
- Modificar los Estatutos.
- Fusión de la fundación.

- Actos que requieran autorización del protectorado.

#### **Secretario del patronato:**

- Convocar el patronato.
- Levantar acta.

#### **Funciones del patronato**

1. Función estratégica: mirar más allá de la propia organización
  - a. Definir la visión, valores, estrategia y políticas.
  - b. Establecer metas y objetivos.
  - c. Definir la teoría de cambio social.
  - d. Identificar las estrategias prioritarias en cada período.
  - e. Definir los mecanismos, marco ético y forma de relación con los *stakeholders*.
  - f. Impulsar el cambio hacia una cultura de impacto.
2. Función de aprobación del presupuesto
  - a. Aprobar el presupuesto: definir los medios y recursos con que se va a acometer la misión.
3. Función de delegación: facilitar la ejecución de las estrategias definidas.
  - a. Definir las funciones de la dirección general.
  - b. Definir el marco de actuación de la dirección general.
  - c. Seleccionar, supervisar, evaluar, respaldar y despedir a la dirección general.
4. Función de seguimiento y evaluación para garantizar que la actividad de la fundación responde a la visión definida y que no incurre en riesgos excesivos.
  - a. Supervisar las cuentas.
  - b. Supervisar y controlar el desarrollo de las actividades.
  - c. Supervisar y controlar la gestión.
5. Función de representación y rendición de cuentas:
  - a. Rendir cuentas frente a los *stakeholders* y frente a toda la sociedad.
  - b. Representar institucionalmente a la fundación.
6. Funciones voluntarias adicionales dependiendo de la dirección general
  - a. Contribuir al fundraising.
  - b. Proporcionar ayuda experta.
  - c. Reclutar talento, capacidades y competencias.

### **3. Prevención del conflicto de intereses en el Patronato**

Esta norma interna establece los mecanismos para preservar la integridad de la Fundación en el cumplimiento de sus fines fundacionales, evitando los conflictos de interés que puedan perjudicar, de cualquier manera, a este cumplimiento por la intromisión de intereses personales o particulares de distintos agentes de la Fundación o relacionados con la misma.

### **Declaración de independencia del órgano de gobierno a 21 de enero de 2019**

Existe una relación de parentesco entre D. José Luis Guerrero López, vocal del Patronato y D<sup>a</sup>. María Guerrero, fundadora y presidente ejecutiva del Patronato.

El resto de miembros del órgano de gobierno, que son mayoría frente a los anteriores, proceden de ámbitos profesionales y comerciales diferentes y no tienen vínculos entre sí.

No existen relaciones ni operaciones comerciales entre la Fundación y los miembros del órgano de gobierno o el personal de dirección.

### **Conflicto de intereses**

Se procurará evitar las relaciones y operaciones comerciales entre la Fundación y el Patronato o el personal de dirección. Cuando existan, serán comunicadas al Patronato y deberán ser aprobadas por el mismo. Asimismo, en estos casos se cumplirá con la política de aprobación de gastos y selección de proveedores de la Fundación, y dicha contratación se revisará y aprobará como máximo cada dos años por el Patronato. Los patronos deberán comunicar al Patronato su participación en organizaciones que trabajen en el mismo sector de actividad que la Fundación. Éste último será el encargado de evaluar este dato y juzgar si existe un conflicto de intereses que pueda llevar a recomendar el cese o baja del patrono.

### **Comunicación del conflicto de intereses**

La persona que tenga conocimiento de un posible conflicto de interés propio o de otro miembro de la Fundación deberá ponerlo en conocimiento de la presidencia del patronato aportando las pruebas o argumentos necesarios.

En la reunión del Patronato se expondrá el caso con todos los datos posibles y se escuchará a la persona interesada. Posteriormente esta persona no participará en la reunión y el resto de patronos discutirán si se considera que existe o puede existir una situación de conflicto de intereses.

### **Procedimiento de toma de decisiones en caso de conflicto de intereses**

Los patronos deberán abstenerse de asistir o intervenir en las deliberaciones en las que exista conflicto de intereses y, en cualquier caso, deberán no votar en aquellos asuntos en los que pudieran estar interesados, por motivos económicos, familiares o de otra índole.

### **Supervisión y evaluación del desempeño de la presidencia ejecutiva**

En caso de que la presidencia ejecutiva asuma la responsabilidad de la dirección general de la Fundación, el Patronato evaluará su desempeño en función del logro de los objetivos estratégicos marcados por la organización para cada ejercicio. En las reuniones

del Patronato la presidente ejecutiva rendirá cuentas de la calidad y transparencia en la gestión.

En ningún caso la presidencia ejecutiva percibirá remuneración alguna de la Fundación.

## 4. Presidencia Ejecutiva del Patronato

La presidencia del patronato tendrá una relación individual continuada con la dirección general.

Ejercerá la representación y portavocía de la Fundación, tanto ante actores externos (medios de comunicación, representantes institucionales públicos y privados y foros), como en reuniones y foros de programas de la organización.

Decisiones que necesitan la participación de la presidencia ejecutiva:

- Dar el visto bueno final a los proyectos.
- Co-liderar el proyecto pedagógico y social.
- Documentos clave de comunicación de la fundación.

Decisiones que necesitan el conocimiento de la presidencia ejecutiva:

- Contrataciones de personal pedagógico.
- Actos de comunicación con colaboradores de la fundación que afecten a la relación.

## 5. Consejo Asesor

Se reúnen a petición de la Presidencia Ejecutiva o de la dirección general para debatir y asesorar sobre temas estratégicos clave, de los cuales previamente se ha informado. El tema lo decide el patronato.

- Incorporar conocimientos y contactos a la fundación.
- Apoyar al órgano de gobierno en la toma de decisiones.
- Ayuda experta de los consejeros a lo largo del año.

Además de su contribución en los temas arriba indicados se podrán comités, subcomités o comisiones de trabajo específicas, tales como:

- Desarrollo estratégico y escalabilidad.
- Desarrollo institucional y advocacy.
- Desarrollo artístico y fomento de la excelencia.

## 6. Secretaría General

Por delegación del patronato:

- Celebración de contratos de adquisición de bienes.
- Celebración de contratos de prestación de servicios Celebración de contratos de trabajo.

- Administrar los bienes y derechos que integran el patrimonio de la fundación.

La Secretaría General asesorará a la Presidencia Ejecutiva en todas las materias en que ésta lo solicite y comparecerá junto con ella a cuantas reuniones y actos corresponda.

Asimismo, cuenta con un poder que le confiere facultades amplias, pudiendo actuar en nombre de la Fundación siempre que corresponda por delegación de la Presidencia Ejecutiva o del Patronato.

# TÍTULO II: DE LA ESTRUCTURA DE LA FUNDACIÓN

## 1. La Dirección General

### **Función dinámica de la Dirección General**

Su función es cumplir el encargo organizativo que recibe del patronato. La relación entre el patronato y la dirección general es clave. Se apoya en:

- La confianza del patronato hacia la dirección basada en sus competencias y capacidades, en la pasión por los fines de la fundación y por la asunción de sus valores.
- Unas metas y unos objetivos muy claros, que permitan a la dirección saber hacia dónde ha de llevar la organización y qué se espera que consiga.
- Un marco de actuación definido, con unos límites establecidos y claros.

El patronato tiene un solo empleado a su cargo: el director. El resto del equipo de la fundación debe depender directamente del director y no del patronato. El director es el responsable de lo que hace su personal y el órgano de gobierno no ha de interferir ni dar órdenes a personas que forman parte del equipo ejecutivo de la fundación, a no ser que sea el mismo director quien se lo pida.

La dirección será evaluada por sus logros, no por el cumplimiento de sus funciones (lo importante no es si sabe presentar subvenciones o definir un proyecto, pues estas funciones las podría desempeñar otra persona del equipo): que sepa liderar, guiar estratégicamente a la organización, crear un buen clima y obtener los resultados esperados.

### **Deberes**

- Actuar con respeto institucional y lealtad, en confianza y sintonía con el patronato, la misión, la visión y los valores de la fundación.
- Mantener una buena comunicación con el Patronato y la Presidencia Ejecutiva
- Mantener un liderazgo positivo y participativo.
- Reunirse semanalmente con la presidencia ejecutiva para informar de la marcha de la fundación, obtener su participación y visto bueno según corresponda e impulsar las estrategias, políticas y acciones correspondientes.

- Asegurar el buen funcionamiento de la fundación.
- Controlar los riesgos.
- Rendir cuentas de su capacidad de conducir estratégicamente la organización y conseguir sus objetivos, liderar el equipo y crear un clima correcto. Demostrar que consigue los objetivos siguiendo las pautas marcadas por el patronato
- Informar de los procesos .

### **Evaluación**

El **mecanismo de evaluación de la dirección general** tendrá los siguientes pasos:

- Autoevaluación de la dirección con el patronato: ¿Qué te planteaste cuando empezaste como director? ¿Qué has conseguido? ¿Qué ha conseguido la fundación? ¿Cuál ha sido tu contribución?
- Evaluación por los miembros del equipo directivo de la fundación: identificar por escrito los puntos fuertes y débiles de la función de dirección en la fundación y de la persona que desempeña el cargo.
- El patronato elaborará un documento resumen, que presentará al director, comunicándole los aspectos positivos de su rol como director, los elementos que debe mejorar y unos objetivos vinculados a los mismos y a la función de dirección dentro de la fundación.
- El director retornará al equipo directivo las conclusiones de la evaluación.

### **Funciones y responsabilidades**

- Cumplimiento de objetivos de la fundación.
- Dirección, diseño y elaboración de los planes estratégicos de la fundación, con el fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos marcados por el Patronato.
- Participar y coordinar el proceso de seguimiento y evaluación de los mismos.
- Diseño e implementación del proceso de planificación anual, con el fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos de la organización, así como el correcto flujo de los procesos, procedimientos y conocimientos con la participación de la presidencia ejecutiva.
- Definición de estrategias y establecimiento de sinergias en los procesos y proyectos de programas locales, nacionales e internacionales conjuntamente con la presidencia ejecutiva.
- Planificación de recursos económicos, logísticos y humanos con el visto bueno de la presidencia ejecutiva.
- Diseño de presupuesto con el visto bueno de la presidencia ejecutiva.
- Supervisión de la dirección de desarrollo institucional.
- Supervisión de la dirección de comunicación.
- Supervisión de la dirección de finanzas.

- Supervisión de la dirección de pedagógica.
- Gestión de crisis.
- Formación profesional del equipo.
- Negociación de convenios de colaboración con la presidencia ejecutiva. Supervisar su redacción en colaboración con el área de compliance.
- Gestión del conocimiento y procesos.
- Diseño y dirección de procesos de aprendizaje organizativo; así como la utilización efectiva del conocimiento existente y la incorporación de nuevos conocimientos relevantes, con especial atención al uso de metodologías que fomenten el trabajo y aprendizaje colectivo y el uso de las nuevas tecnologías para aumentar la calidad del trabajo y consecución de la misión. Con el visto bueno de la presidencia ejecutiva.
- Impulso y promoción del adecuado funcionamiento institucional estableciendo planes de actuación, mecanismos y herramientas de apoyo y soporte a los órganos de gobierno y de gestión.
- Selección y preparación de encuentros estratégicos en colaboración con la presidencia ejecutiva.
- Planificación y diseño de candidaturas para convocatorias privadas y públicas en colaboración con la presidencia ejecutiva y distribución del trabajo entre miembros del equipo.
- Dirección de personas:
  - Dirección del equipo asignado por la presidencia y patronato para asegurar el enfoque estratégico, la calidad técnica, la planificación operativa, así como el seguimiento técnico y presupuestario de los programas o proyectos en marcha.
  - Desarrollo y evaluación de estrategias y planes de dinamización de la vida asociativa promoviendo un voluntariado activo e involucrado con la misión de la organización, analizando y evaluando el estado de la participación voluntaria y realizando propuestas de mejora.
  - Planificación y coordinación del diseño, comunicación y despliegue del mapa de procesos e inventario de documentación para contribuir a la transversalización de los procesos, la puesta en común y sistematización de procesos y procedimientos en todos los ámbitos de la organización.
- Relaciones Institucionales: en colaboración con la Presidencia Ejecutiva.
- Planificación de procesos y proyectos en relaciones institucionales, actividades de lobby político o movilización ciudadana.
- Relaciones públicas, representación institucional y la comunicación pública.
- Seguimiento de acuerdos.

## 2. Área Financiera, de Administración y Compliance

En este momento, esta dirección se encuentra absorbida por la Dirección General.

### Funciones y responsabilidades

- Reportar a la Dirección General.
- Gestión presupuestaria.
- Gestión de auditoría.
- Coordinar la elaboración de la información institucional y técnica requerida por terceros, compatibilizando con la información financiera y administrativa, revisando la calidad, coherencia y cumplimiento de los planes y presupuestos aprobados.
- Gestión y control de las partidas presupuestarias asignadas.
- Gestión de compras y caja menor.
- Uso de la caja menor.
- Gestión de seguros.
- Gestión de contratación laboral y obligaciones fiscales y ante la seguridad social, en colaboración con una gestoría externa.
- Gestión y seguimiento de inventarios y Banco de Instrumentos.

### Evaluación

- Autoevaluación de la dirección de área con la dirección general: ¿Qué objetivos tenía tu área para el presente período? ¿Qué ha conseguido? ¿Qué ha conseguido la fundación gracias a ello? ¿Cuál ha sido tu contribución?
- Evaluación por los miembros del equipo de área y, en su defecto, por las personas que hayan colaborado más directamente con el director: identificar por escrito los puntos fuertes y débiles de la función de dirección de área en la fundación y de la persona que desempeña el cargo.
- El director general elaborará un documento resumen, que presentará al director de área, comunicándole los aspectos positivos de su rol como director, los elementos que debe mejorar y unos objetivos vinculados a los mismos y a la función de dirección de área dentro de la fundación.
- El director de área retornará las conclusiones de la evaluación a su equipo o, en su defecto, a las personas que hayan colaborado más directamente con el director.

## 3. Área Pedagógica

### 3.1. Dirección Pedagógica

#### Funciones y responsabilidades

- Acompañar el proceso de crecimiento y la formación integral de los destinatarios de los programas.
- Impartir formación musical individual y colectiva atendiendo no sólo a su especialidad sino también a un concepto holístico de música.
- Impulsar el trabajo en su área de responsabilidad.
- Proponer a la Dirección General los objetivos sociopedagógicos para cada periodo.
- Proponer a la Dirección General la formación de los equipos en su área.
- Supervisar el cumplimiento de las tareas de los profesores agentes de cambio en su área.
- Corresponde a la Dirección Pedagógica el diseño, ejecución, supervisión y control de los proyectos:
  - Gestión de recursos económicos, logísticos y humanos para ejecutar los proyectos.
  - Gestión de personas: gestión del equipo asignado para asegurar el enfoque estratégico, la calidad técnica, la planificación operativa, así como el seguimiento técnico y presupuestario de los programas o proyectos en marcha.
  - Gestión y control de las partidas presupuestarias asignadas.
  - Diseño y elaboración de materiales docentes
- Ajustarse a los valores, el código ético y demás documentos identitarios y normas de la Fundación.
- Ajustarse a la metodología e identidad pedagógica de la Fundación.
- Contribuir con su trabajo regular a desarrollar nuevas metodologías sociopedagógicas.
- Colaborar con los voluntarios agentes de cambio que presten servicios en la Fundación y facilitar el desempeño de sus funciones.
- Colaborar con las investigaciones y estudios que se desarrollen en paralelo a la actividad.
- Cumplir la programación pedagógica.
- Ensayar y preparar los conciertos, audiciones y actividades propias de la Fundación y acudir a los mismos.
- Acudir a las sesiones de formación de la Fundación.
- Acudir a las reuniones de la Comisión Pedagógica.
- Colaborar activamente con el resto del equipo.
- Seguir las instrucciones recibidas de la Comisión Pedagógica y la Dirección de la Fundación o el órgano que en su caso los sustituya o actúe por delegación de ellos según el organigrama.
- Representar a la Fundación cuando actúe en ejercicio de sus responsabilidades ciñendo la representación a su área de responsabilidad y cumpliendo con las

directrices y con la estrategia de comunicación de la Fundación.

- Consultar y comunicar a la Dirección de la Fundación cualquier acción que desarrolle figurando como miembro de la Fundación.
- Reportar a la Dirección de la Fundación y a la Comisión Pedagógica de acuerdo con el organigrama.
- Cualesquiera otras que deban corresponder a los PAC Coordinadores para que la Fundación cumpla con sus fines y ofrezca el mejor trato a sus destinatarios y colaboradores, y que le serán oportunamente comunicadas.

### **Obligaciones formales**

- Hacer el seguimiento individualizado de los destinatarios de los programas empleando para ello el instrumento designado por la Fundación.
- Hacer el seguimiento del desempeño y las tareas desarrolladas por los PAC en su área de responsabilidad.
- Informar periódicamente y siempre que se le solicite del estado de su área: cumplimiento de programación, situación de coordinación del área, avances sociopedagógicos, y cualquier otra cuestión relacionada con la marcha de su área.
- Rellenar hojas de seguimiento de cada sesión con el modelo y en los plazos vigentes en cada momento.
- Redactar los informes que se soliciten.
- Notificar al resto de su equipo, la Dirección Pedagógica y la Dirección de la Fundación las incidencias que surjan en el desempeño de sus funciones.
- Cuidar y hacer seguimiento de los materiales necesarios para el desarrollo de su actividad.
- Cualesquiera otras, en el orden de sus competencias, que se les pudieran solicitar por parte de la Dirección Pedagógica o la Dirección de la Fundación o el órgano que los sustituya o actúe por delegación según el organigrama.

### **Evaluación**

- Autoevaluación de la coordinación de área con la dirección general: ¿Qué objetivos tenía tu área para el presente período? ¿Qué ha conseguido? ¿Qué ha conseguido la fundación gracias a ello? ¿Cuál ha sido tu contribución?
- Evaluación por el equipo del área: identificar por escrito los puntos fuertes y débiles de la función de coordinación de área en la fundación y de la persona que desempeña el cargo.
- El director general elaborará un documento resumen, que presentará al coordinador de área, comunicándole los aspectos positivos de su rol como coordinador, los elementos que debe mejorar y unos objetivos vinculados a los mismos y a la función de coordinación de área dentro de la fundación.

- El coordinador de área retornará las conclusiones de la evaluación a su equipo.

### **3.2. Coordinador pedagógico y relaciones con la comunidad**

#### **Funciones y responsabilidades**

- Reportar a la Dirección Pedagógica o a la Dirección General en su defecto. Asistencia a los proyectos y seguimiento.
- Seguimiento a través de la plataforma de gestión del estado y situación de los núcleos Acción por la Música.
- Desarrollo y seguimiento de protocolos de funcionamiento.
- Relaciones con centros educativos y núcleos.
- Relaciones con beneficiarios.
- Relaciones con familias.
- Trato directo con las familias: canalización de la información, resolución de problemas inmediatos, apoyo emocional.
- Creación y llevanza de base de datos de beneficiarios.
- Manejo y actualización de los datos en la plataforma de gestión.
- Creación de elementos de comunicación en el terreno coordinadamente con la dirección de comunicación.
- Coordinación logística de los participantes en los núcleos.
- Cumplimiento de acuerdos con los núcleos y cumplimiento de objetivos (en relación con área de *compliance*).
- Gestión del plan de voluntariado.
- Labores administrativas básicas.
- Operativa de la producción de eventos específicos en coordinación con el resto del equipo.

### **3.3. Maestros Agentes de Cambio - MAC**

Su actividad incluye la docencia, la realización de tutorías, reuniones de equipo, conciertos y audiciones como parte del proceso de transformación social a través de la música que impulsa la Fundación.

#### **Funciones y responsabilidades**

- Acompañar el proceso de crecimiento y la formación integral de los destinatarios de los programas.

- Impartir formación musical individual y colectiva atendiendo no sólo a su especialidad sino también a un concepto holístico de música.
- Ajustarse a los valores, el código ético y demás documentos identitarios y normas de la Fundación.
- Ajustarse a la metodología e identidad pedagógica de la Fundación.
- Contribuir con su trabajo regular a desarrollar nuevas metodologías sociopedagógicas.
- Colaborar con los voluntarios agentes de cambio que presten servicios en la Fundación y facilitar el desempeño de sus funciones.
- Colaborar con las investigaciones y estudios que se desarrollen en paralelo a la actividad.
- Cumplir la programación pedagógica.
- Ensayar y preparar los conciertos, audiciones y actividades propias de la Fundación y acudir a los mismos.
- Acudir a las sesiones de formación de la Fundación.
- Colaborar activamente con el resto del equipo.
- Seguir las instrucciones recibidas de la comisión pedagógica y la dirección de la Fundación o el órgano que en su caso los sustituya o actúe por delegación de ellos según el organigrama.
- Reportar a la dirección de la Fundación, a su coordinador inmediato y a la dirección pedagógica de acuerdo con el organigrama.
- Cualesquiera otras que deban corresponder a los profesores agentes de cambio para que la Fundación cumpla con sus fines y ofrezca el mejor trato a sus destinatarios y colaboradores, y que les serán oportunamente comunicadas.

### **Obligaciones formales**

- Cuidar y hacer seguimiento de los materiales necesarios para el desarrollo de su actividad.
- Hacer el seguimiento individualizado de los destinatarios de los programas empleando para ello el instrumento designado por la Fundación.
- Rellenar hojas de seguimiento de cada sesión con el modelo vigente en cada momento.
- Redactar los informes que se soliciten.
- Notificar al resto de su equipo, su coordinador y la dirección de la Fundación las incidencias que surjan en el desempeño de sus funciones.
- Cualesquiera otras, en el orden de sus competencias, que se les pudieran solicitar por parte de la dirección pedagógica o la dirección de la Fundación o el órgano que los sustituya o actúe por delegación según el organigrama.

## Evaluación

- Autoevaluación del MAC con el coordinador de área: ¿Qué objetivos tenían las agrupaciones musicales en que participas en el presente período? ¿Qué han conseguido? ¿Qué ha conseguido la fundación gracias a ello? ¿Cuál ha sido tu contribución?
- El coordinador de área elaborará un documento resumen identificando por escrito los puntos fuertes y débiles de la función del equipo y de cada uno de los MAC en el área. Presentará individualmente a cada MAC sus conclusiones, comunicándole los aspectos positivos de su rol como MAC, los elementos que debe mejorar y unos objetivos vinculados a los mismos y a la función de MAC dentro de la fundación. También presentará al equipo al completo sus conclusiones colectivas, comunicándoles los aspectos positivos de trabajo, los elementos que debe mejorar y unos objetivos vinculados a los mismos y a la función de MAC dentro de la fundación.

## 3.4. Técnico de Intervención Musical

### Funciones y responsabilidades

- Reporta a la Dirección General
- Ejecución de estrategias y planes por instrucción de la dirección general.
- Rendición de cuentas a la dirección general de la marcha de los proyectos
- Coordinación de logística
- Coordinación del equipo MAC desde perspectiva logística y de proyectos, en colaboración con los coordinadores de MAC
- Elaboración y supervisión de BBDD de participantes y familias y su plataforma de gestión
- Elaboración de informes de seguimiento
- Planificación y supervisión del Banco de Instrumentos y de su responsable
- Producción de eventos en coordinación con los departamentos de desarrollo y alianzas, comunicación y administración.
  - Diseño del evento, contenidos y planificación
  - Transporte de personas e instrumentos
  - Avituallamiento
  - Gestión de personal
  - Gestión presupuestaria
  - Necesidades materiales y de producción
  - Interlocución con responsables de espacios y/o sala
- Voluntariado
  - Elaboración de Planes de Voluntariado
  - Creación de acuerdos de voluntarios y asignación de funciones en

colaboración con *compliance*

- Coordinación operativa del voluntariado.
- Asistencia a la creación de planes específicos de voluntariado corporativos
  - Búsqueda de voluntariado.
    - Seguimiento de los voluntarios: acogida, seguimiento de funciones, asistencia y apoyo en el proceso.
  - Documentación y archivo: redacción, registro y actualización del archivo:
    - Documentos internos
    - Protocolos
    - Circulares
    - Autorizaciones
    - Custodia de documentos

### **3.5. MAC de Soporte**

#### **Funciones y responsabilidades**

- Orden y acomodo de los espacios antes de cada sesión.
- Preparar los espacios de trabajo de acuerdo con las necesidades de las actividades programadas.
- Asegurar que los materiales y recursos requeridos estén disponibles y organizados.
- Verificar que las condiciones del lugar cumplan con las normativas del centro (iluminación, limpieza, distribución de mobiliario, etc.).
- Enlace y comunicación con los responsables del centro educativo a la llegada al centro.
- Enlace y comunicación con los responsables del centro educativo.
- A la llegada al centro, el MAC de soporte deberá pasar a saludar al responsable del centro que proceda, jefatura o dirección según convenga, y transmitir cualquier duda o inconveniente.
- Cualquier incidencia que suceda en el día será responsabilidad del MAC de soporte comunicarse con el responsable de centro y transmitir la incidencia lo antes posible previo consenso con el equipo Mac y la dirección pedagógica.
- Registro y seguimiento del alumnado en la plataforma de gestión.
- El MAC de soporte es responsable de verificar que el equipo de MAC haya registrado la asistencia de sus alumnos, no de registrarlos él mismo.
- Contribuir a la actualización de los datos e información relevante de cada estudiante en la plataforma de gestión.
- Realizar un seguimiento detallado del progreso y necesidades específicas del alumnado en caso que se requiera.
- Comunicación y con coordinación de familias

- Realizar seguimiento específico en casos particulares donde se detecte una situación de riesgo o ausencia prolongada.
- Actuar como un enlace efectivo entre las familias y el equipo de AxM.
- Cuidado de los instrumentos y gestión de las reparaciones con las familias y/o la institución.
- Cierre y acomodo de los espacios siguiendo la normativa de cada centro
- Recoger y almacenar todos los materiales utilizados durante las actividades.
- Garantizar que el espacio quede limpio y ordenado tras cada sesión.
- Cumplir con las normas específicas del centro respecto al uso y cierre de las instalaciones.
- Conocimiento y manejo de los casos relevantes de cada centro
- Conocer las particularidades y necesidades de los casos individuales de los alumnos asignados al centro.
- Actuar con sensibilidad y discreción, respetando la confidencialidad de la información.
- Coordinarse con el equipo pedagógico para tratar adecuadamente situaciones especiales.
- Participar en la toma de decisiones organizativas para el bienestar y desarrollo de la actividad.
- Identificar oportunidades de mejora en la logística y organización diaria.
- Proponer soluciones que contribuyan al éxito de las actividades, siempre en coordinación con el equipo.
- Cumplimiento de las normativas de Acción por la Música y del centro
- Asegurarse de que todas las actividades y procesos estén alineados con las normativas establecidas por Acción por la Música.
- Respetar y hacer respetar las reglas y políticas del centro de intervención.
- Apoyo y gestión al equipo de maestros agentes de cambio
- Brindar apoyo logístico y organizativo al equipo de maestros en función de sus necesidades.
- Participar activamente en la resolución de problemas que surjan durante las sesiones.
- Facilitar la comunicación y el trabajo en equipo entre los maestros.
- Decisiones relacionadas con el alumnado- agrupación
- Cualquier decisión que pueda afectar o repercutir en el alumnado o en la agrupación debe ser previamente discutida por el equipo Mac involucrado y aprobada por la dirección pedagógica.
- Los MAC de soporte deben actuar como un puente, asegurándose de que las propuestas lleguen al equipo para su valoración.

### 3.6. MAC encargado del Banco de Instrumentos

#### Funciones y responsabilidades

- Reportar a la Dirección General.
- Gestión de los contratos de préstamo de instrumentos en colaboración con *compliance*.
- Mantenimiento de la base de datos del Banco de Instrumentos.
- Gestión de las donaciones de instrumentos, valoración y recogida de los mismo.s
- Planificar logística de recogida y entrega cada temporada.
- Listados de Prestatarios y fichas de préstamo-seguimiento.
- Relación con luthiers y empresa aseguradora.
  - Compras
  - Asesoramiento
  - Reparaciones
- Seguimiento a los responsables de manejo de los instrumentos por Núcleo.

## 4. Área de Desarrollo e intervención Psicosocial y Voluntariado

### 4.1. Director de Desarrollo e intervención Psicosocial y Voluntariado

#### Funciones y responsabilidades

- Diseñar e implementar estrategias de intervención psicosocial integradas en los programas educativos y musicales de la Fundación.
- Coordinar y supervisar la actuación del equipo psicosocial (psicólogos, trabajadores sociales u otros profesionales del área).
- Garantizar el acompañamiento emocional y la atención psicosocial individual y grupal a los destinatarios y sus familias, especialmente en contextos de alta vulnerabilidad.
- Elaborar protocolos de intervención ante situaciones de crisis, abuso, acoso u otras situaciones de riesgo social.
- Diseñar e implementar el Plan de Voluntariado de la Fundación, alineado con su misión y valores.
- Coordinar la captación, formación, acompañamiento y evaluación del voluntariado.
- Supervisar la asignación de funciones, la participación activa y el impacto del voluntariado en cada núcleo.
- Impulsar campañas de voluntariado corporativo, intergeneracional y comunitario, en colaboración con el área de desarrollo y comunicación.
- Fomentar vínculos de confianza y comunicación fluida con las familias de los beneficiarios.

- Generar espacios de participación activa de familias y comunidad local en las actividades y eventos de la Fundación.
- Proponer acciones que fortalezcan la resiliencia comunitaria y el sentido de pertenencia.
- Desarrollar indicadores de impacto psicosocial y del voluntariado.
- Elaborar informes periódicos cualitativos y cuantitativos para la Dirección General y para los financiadores.
- Participar en procesos de evaluación interna y externa, así como en investigaciones vinculadas a la dimensión psicosocial del trabajo fundacional.
- Establecer alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas del ámbito social, educativo y sanitario.
- Representar a la Fundación en redes y foros especializados en infancia, juventud, salud mental comunitaria y voluntariado.

### **Obligaciones formales**

- Elaborar un plan anual de intervención psicosocial y de voluntariado con metas, cronograma y presupuesto estimado.
- Participar en reuniones de coordinación y seguimiento institucional.
- Mantener actualizada la base de datos de casos, intervenciones y voluntarios, respetando la confidencialidad y normativa de protección de datos.
- Cumplir con los protocolos de la Fundación y contribuir a su mejora continua.

### **Evaluación**

- Autoevaluación con Dirección General: revisión de objetivos, resultados obtenidos, retos y contribución al impacto social.
- Evaluación por parte del equipo de intervención y coordinación de núcleos: identificación de fortalezas y áreas de mejora.
- Elaboración de un informe de retroalimentación institucional y plan de mejora continua.

## **4.2. Técnico de intervención Psicosocial**

### **Funciones y responsabilidades**

- Realizar valoraciones sociales individualizadas de los destinatarios y sus familias, con especial atención a contextos de vulnerabilidad.
- Diseñar y ejecutar planes de acompañamiento social que fomenten la autonomía, inclusión y bienestar de los participantes.
- Hacer seguimiento continuo de situaciones de riesgo psicosocial, en coordinación con el equipo interdisciplinar.
- Establecer relaciones sólidas con las familias, favoreciendo la participación activa y el empoderamiento comunitario.

- Coordinar con servicios sociales, centros educativos, entidades comunitarias y sanitarias para garantizar una atención integral.
- Promover espacios de escucha, orientación y apoyo grupal para familias y participantes.
- Elaborar y actualizar historias sociales, informes de seguimiento y documentación requerida para convocatorias y financiadores.
- Participar en el sistema de gestión de casos y reportes de la Fundación, garantizando la confidencialidad y calidad de la información.
- Aplicar protocolos de prevención, detección y actuación ante situaciones de riesgo (maltrato, abuso, exclusión, absentismo escolar, etc.).
- Asegurar el cumplimiento de los derechos de la infancia y adolescencia en todas las actuaciones de la Fundación.
- Aportar perspectiva social en la planificación de actividades pedagógicas, culturales y comunitarias.
- Representar a la Fundación en reuniones de coordinación con otras entidades sociales y educativas del territorio.

#### **Obligaciones formales**

- Participar activamente en reuniones de equipo, comisiones y formaciones organizativas.
- Mantener registros actualizados en los instrumentos designados por la Fundación.
- Redactar informes requeridos por su supervisor, Dirección General o financiadores.
- Informar oportunamente de incidencias, riesgos o mejoras detectadas en el terreno.

#### **Evaluación**

- Autoevaluación con la Dirección de Intervención Psicosocial: metas, resultados y retos del períodos
- Retroalimentación del equipo interdisciplinar y coordinación de núcleos.
- Evaluación por parte de la Dirección General en base a objetivos e impacto social generado.

## **5. Área de Desarrollo Institucional**

### **5.1. Director de Desarrollo Institucional**

Reporta a Dirección General y Colabora con la Dirección de Comunicación, Dirección Pedagógica, Dirección Financiera y Presidencia Ejecutiva

#### **Funciones y responsabilidades**

- Liderar el diseño e implementación de la estrategia de desarrollo institucional, asegurando su alineación con el Plan Estratégico y los fines fundacionales.

- Identificar oportunidades de financiación institucional (nacional e internacional), incluyendo fundaciones, organismos multilaterales, sector privado, donantes individuales y entidades públicas.
- Diseñar y coordinar la estrategia de alianzas, buscando sinergias con entidades del tercer sector, instituciones culturales, educativas y organismos públicos.
- Impulsar relaciones estratégicas con socios clave para el crecimiento sostenible de la Fundación, asegurando la coherencia con el marco ético y de independencia de la organización.
- Supervisar la formulación técnica de propuestas para convocatorias públicas y privadas, trabajando de manera transversal con todas las áreas.
- Coordinar la elaboración de memorias institucionales, informes de seguimiento e informes finales para financiadores y aliados estratégicos.
- Establecer mecanismos de seguimiento y rendición de cuentas de los proyectos financiados, asegurando el cumplimiento de objetivos, indicadores e impactos esperados.
- Liderar la planificación y ejecución de campañas de fundraising y movilización de recursos.
- Gestionar la base de datos de financiadores, aliados y oportunidades, en colaboración con el área de comunicación y administración.
- Representar institucionalmente a la Fundación en foros, redes y eventos clave del sector social, musical y de impacto.
- Participar en la definición de políticas de colaboración y criterios de selección de alianzas.
- Apoyar a la Dirección General en el diseño de candidaturas estratégicas y en la preparación de argumentarios, presentaciones y materiales institucionales para inversores sociales.

### **Obligaciones formales**

- Establecer un plan anual de desarrollo y alianzas con metas claras, aprobado por la Dirección General.
- Participar en reuniones de seguimiento con el equipo directivo.
- Mantener actualizado el sistema de seguimiento de oportunidades, convocatorias y colaboraciones estratégicas.
- Coordinar la documentación institucional vinculada al área (convenios, propuestas, informes de impacto, comunicaciones con financiadores).
- Garantizar la trazabilidad y legalidad de los fondos captados, en colaboración con el área financiera y de compliance.
- Evaluar de forma periódica los resultados de las estrategias de desarrollo y alianzas, y

proponer ajustes necesarios.

## **Evaluación**

- Autoevaluación de la dirección de área, en su caso, con la dirección general: ¿Qué objetivos tenía tu área para el presente período? ¿Qué ha conseguido? ¿Qué ha conseguido la fundación gracias a ello? ¿Cuál ha sido tu contribución?
- Evaluación por los miembros del equipo de área y, en su defecto, por las personas que hayan colaborado más directamente con la dirección pedagógica: identificar por escrito los puntos fuertes y débiles de la función de dirección de área en la fundación y de la persona que desempeña el cargo.
- El director general elaborará un documento resumen, que presentará a los directores de área, comunicándose los aspectos positivos de su rol como directores, los elementos que debe mejorar y unos objetivos vinculados a los mismos y a la función de dirección de área dentro de la fundación.
- El director de área retornará las conclusiones de la evaluación a su equipo o, en su defecto, a las personas que hayan colaborado más directamente con el director.

## **5.2. Técnico de proyectos**

### **Funciones y responsabilidades**

- Formular propuestas técnicas completas y rigurosas para convocatorias públicas y privadas (licitaciones, subvenciones, premios, alianzas estratégicas), alineadas con el enfoque de impacto y la misión de la Fundación.
- Analizar y aplicar correctamente las bases reguladoras, asegurando el cumplimiento normativo y técnico de cada convocatoria.
- Coordinarse de manera transversal con las diferentes áreas (pedagógica, financiera, comunicación, psicosocial) para elaborar propuestas integradas, realistas y viables.
- Apoyar en la elaboración y revisión de presupuestos asociados a las propuestas, en todas sus fases (inicial, seguimiento, cierre).
- Redactar memorias técnicas (intermedias y finales) que reflejen logros, resultados e impacto de los proyectos ante los financiadores.
- Ejecutar las acciones de subsanación que requieran las entidades financiadoras, en coordinación con la Dirección de Desarrollo Institucional.
- Mantener actualizadas las herramientas internas de gestión y seguimiento de proyectos (cronogramas, matrices de impacto, bases de datos, reportes).
- Asegurar una gestión documental rigurosa, organizada y actualizada de los

expedientes de proyectos, respetando los estándares de calidad y trazabilidad.

- Participar activamente en las reuniones del equipo de desarrollo y en reuniones con aliados o financiadores.
- Recopilar, analizar y sistematizar información cualitativa y cuantitativa para la medición del impacto, incluyendo indicadores y evidencias de cambio.
- Informar periódicamente sobre el uso y estado de los recursos asignados a cada proyecto, colaborando en la rendición de cuentas y el control financiero.
- Garantizar la alineación de cada proyecto con el Plan Estratégico, los criterios de calidad técnica y las prioridades institucionales.
- Proponer mejoras a los procedimientos internos del Departamento con base en la experiencia y evaluación de los proyectos.
- Realizar otras tareas afines que le sean encomendadas por la Dirección de Desarrollo Institucional, en función de necesidades estratégicas.

#### **Evaluación**

- Autoevaluación mediante Reflexión escrita sobre los objetivos fijados para el período, logros alcanzados, aprendizajes y desafíos.
- Identificación de fortalezas, áreas de mejora y necesidades de apoyo.
- Evaluación del Responsable de Desarrollo Institucional mediante valoración del grado de cumplimiento de metas y calidad técnica de las propuestas.
- Evaluación de la proactividad, capacidad analítica, trabajo en equipo y autonomía.
- Revisión del impacto generado por los proyectos formulados y ejecutados bajo su responsabilidad.

## **6. Área de Comunicación y Tecnologías de la Información**

### **6.1. Director de Comunicación y Marketing**

#### **Funciones y responsabilidades**

- Reporta a la Dirección General
- Participar en el diseño del plan de comunicación junto con la presidencia ejecutiva y la dirección general.
- Ejecutar el plan de comunicación.
- Relación con medios de comunicación.
- Elaboración y publicación de materiales de comunicación audiovisuales y escritos.
- Diseñar eventos y producciones en colaboración con la Comisión Pedagógica y la Dirección de Proyectos
- Invitaciones: para eventos y actos de la fundación y gestión de las mismas y de las

bases de datos.

- Analizar y proponer mejoras para optimizar los flujos de comunicación interna.
- Mantenimiento de la memoria de la fundación.
- Mantenimiento de la página web de la fundación.
- Elaboración de boletines informativos mensuales para socios y colaboradores.
- Creación de contenido para RSS y medios
- Campañas de micro fundraising
- Planificación estratégica de comunicación digital
- Documentación gráfica, registro y ordenación de fotos y videos
- Comunicación interna: organización de jornadas, reuniones, canalización de información entre miembros de Acción por la Música en colaboración con la dirección general y la presidencia ejecutiva
- Participación en el diseño y ejecución del mapa de procesos e inventario de documentación para contribuir a la transversalización de los procesos, la puesta en común y sistematización de procesos y procedimientos en todos los ámbitos de la organización.

## **Evaluación**

- Autoevaluación con la dirección general: ¿Qué objetivos tenía tu área para el presente período? ¿Qué ha conseguido? ¿Qué ha conseguido la fundación gracias a ello? ¿Cuál ha sido tu contribución?
- Evaluación por los miembros del equipo de área y, en su defecto, por las personas que hayan colaborado más directamente con el director: identificar por escrito los puntos fuertes y débiles de la función de dirección de área en la fundación y de la persona que desempeña el cargo.
- El director general elaborará un documento resumen, que presentará al director de área, comunicándole los aspectos positivos de su rol como director, los elementos que debe mejorar y unos objetivos vinculados a los mismos y a la función de dirección de área dentro de la fundación.
- El director de área retornará las conclusiones de la evaluación a su equipo o, en su defecto, a las personas que hayan colaborado más directamente con el director.

## **6.2. Técnico de Comunicación y Marketing**

### **Funciones y responsabilidades**

- Ejecutar el plan de comunicación.
- Relación con medios de comunicación.

- Elaboración y publicación de materiales de comunicación fotográficos, audiovisuales y escritos.
- Ayudar a diseñar eventos y producciones en colaboración con la Comisión Pedagógica y la Dirección de Proyectos
- Invitaciones: para eventos y actos de la fundación y gestión de las mismas y de las bases de datos.
- Analizar y proponer mejoras para optimizar los flujos de comunicación interna.
- Mantenimiento de la memoria de la fundación.
- Mantenimiento de la página web de la fundación.
- Elaboración de boletines informativos mensuales para socios, colaboradores y distintos grupos de interés.
- Creación de contenido para RSS y medios
- Campañas de micro fundraising
- Apoyo y ejecución de la planificación estratégica de comunicación digital
- Comunicación interna: organización de jornadas, reuniones, canalización de información entre miembros de Acción por la Música en colaboración con la dirección general, y la presidencia ejecutiva
- Apoyo en RR.PP.
- Participación en el diseño y ejecución del mapa de procesos e inventario de documentación para contribuir a la transversalización de los procesos, la puesta en común y sistematización de procesos y procedimientos en todos los ámbitos de la organización.
- Búsqueda de voluntariado (en colaboración con el área de Proyectos y con MAC)
- Seguimiento de los voluntarios: acogida e información, seguimiento de funciones, asistencia y apoyo en el proceso.
- Redacción, captación y archivo:
  - Newsletters
  - Invitaciones
  - Imágenes y vídeos
  - Memorias
  - Circulares
  - Notas de prensa
  - Etc.
  - Cualesquiera otras que deban corresponder al Técnico de Comunicación para que la Fundación cumpla con sus fines y ofrezca el mejor trato a sus destinatarios y colaboradores, y que le serán oportunamente comunicadas.

### **Obligaciones formales**

- Hacer el seguimiento de la marcha de su área empleando para ello el instrumento e indicadores designados por la Fundación.
- Hacer el seguimiento del desempeño y las tareas desarrolladas por otros miembros del equipo en su área de responsabilidad.
- Informar periódicamente y siempre que se le solicite del estado de su área: cumplimiento de programación, situación de coordinación del área y cualquier otra cuestión relacionada con la marcha de su área.
- Redactar los informes que se soliciten.
- Notificar a la Dirección de Comunicación y a la Dirección General las incidencias que surjan en el desempeño de sus funciones.
- Cuidar y hacer seguimiento de los materiales necesarios para el desarrollo de su actividad.
- Cualesquiera otras, en el orden de sus competencias, que se le pudieran solicitar por parte de la Dirección de Comunicación o el órgano que los sustituya o actúe por delegación según el organigrama.

## **7. Delegación de tareas**

Cada órgano puede delegar tareas concretas dentro de sus funciones a las personas que dependen de él, manteniendo la responsabilidad y el seguimiento de la tarea y asegurando su buen fin.

Las delegaciones deben ser adecuadas a la especialización y función de la persona y deben incluir instrucciones claras y plazos suficientes para su buen cumplimiento, seguimiento y revisión.

En caso de que la persona en quien recaería la delegación tenga una carga de trabajo excesiva, no podrá realizarse la delegación en ese momento, y la responsabilidad de completar la tarea es del órgano en quien recae la función.