Una sociedad musical con rumbo

Cuaderno de trabajo para juntas directivas

El liderazgo en las juntas directivas
Menos improvisación, más propósito.

José Vicente Vivo
I Congreso Nacional de la Confederación Española de Sociedades Musicales
Albacete · 17 de octubre de 2026

Para qué sirve este cuaderno

Este cuaderno os ayuda a conocer vuestra sociedad musical, acordar un rumbo compartido y convertirlo en compromisos que podáis sostener. Cada herramienta incluye una explicación breve, un ejemplo y una plantilla para trabajar en equipo.

Los ejemplos son hipotéticos y siguen un mismo reto: mejorar la conexión entre la escuela y la banda. Adaptad las áreas, metas y responsables a vuestra entidad. Si no tenéis escuela, podéis aplicar el recorrido a otra prioridad.

Recorrido	Páginas
Rueda de la sociedad musical	2 y 3
DAFO	4 y 5
BMV Brújula Misión y Valores	6 y 7
Planificación 5 3 1	8 y 9
OKR Kaizen y hábitos atómicos	10 a 12

Cómo utilizarlo

Acordad quién participa y qué información necesitáis. Escuchad a la junta, a los responsables de las secciones y a las personas implicadas. Trabajad primero una prioridad, asignad responsabilidades y fijad una fecha de revisión. El plan debe quedar disponible para quienes continúen la labor de la junta.

Sociedad musical

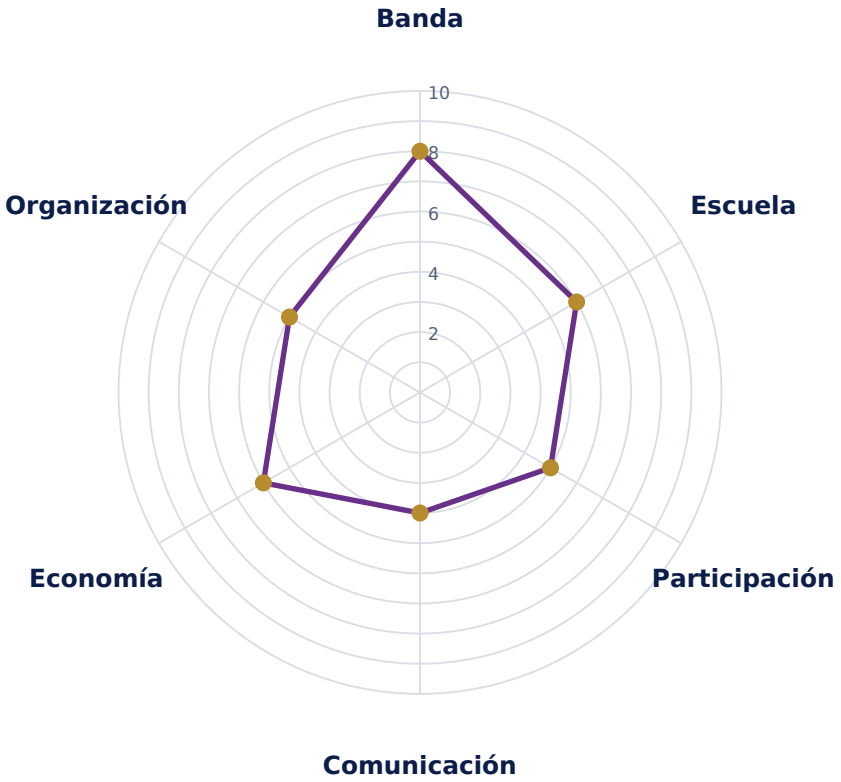
Personas participantes y fecha de trabajo

1 Rueda de la sociedad musical

Explicación y ejemplo

La rueda permite observar el equilibrio entre distintas áreas. Valorad cada una de 1 a 10: 1 significa que necesita mucha atención y 10 que está funcionando muy bien según los criterios acordados. Es una valoración compartida, no una prueba objetiva ni un ranking.

Definid qué observáis en cada área, puntuad primero individualmente y conversad sobre las diferencias. Contrastad las impresiones con hechos: participación, continuidad, cuentas, acuerdos o feedback. Si no hay datos suficientes, anotadlo.



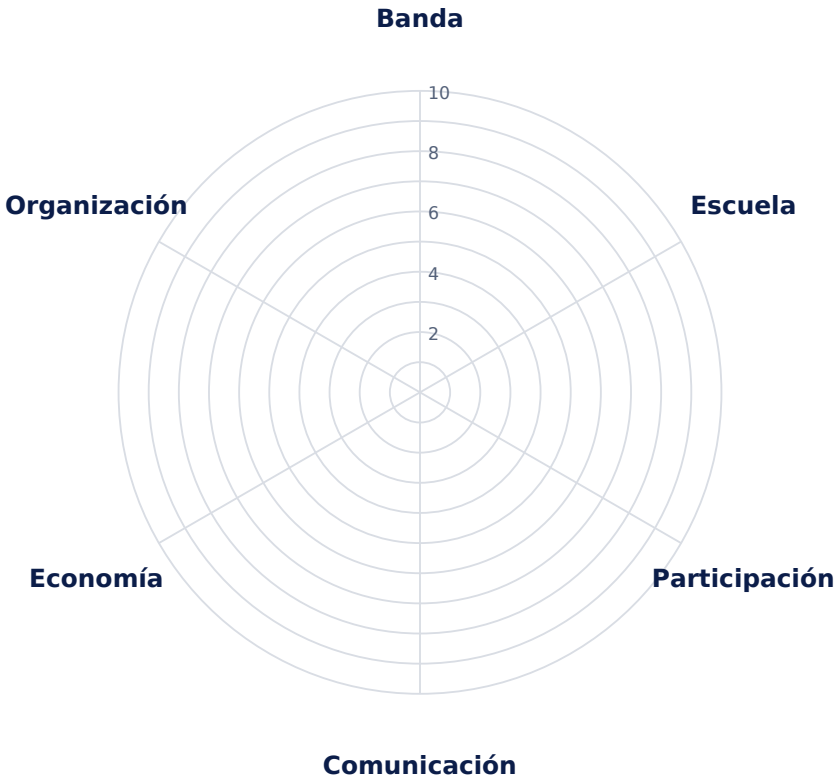
Área	Qué podemos observar	Ejemplo
Banda	Actividad y funcionamiento artístico	8
Escuela	Aprendizaje y continuidad del alumnado	6
Participación	Implicación de socios y músicos	5
Comunicación	Claridad y circulación de información	4
Economía	Recursos y sostenibilidad	6
Organización	Reparto y seguimiento del trabajo	5

Lectura del ejemplo. La comunicación necesita atención. La junta observa que las familias no conocen bien cómo se pasa de la escuela a la banda. Esa hipótesis debe comprobarse escuchándolas.

Rueda para completar

Sociedad _____ Fecha _____

Acordad los criterios y marcad una puntuación por eje. Unid los puntos. Podéis cambiar las áreas por otras que representen mejor vuestra sociedad.



Área	Puntuación	Hecho o motivo que la explica
Banda		
Escuela		
Participación		
Comunicación		
Economía		
Organización		

Área que merece atención y voces que necesitamos escuchar

2 DAFO

Explicación y ejemplo

El DAFO distingue lo que ocurre dentro de la sociedad de lo que sucede en su entorno. Las fortalezas y debilidades son internas. Las oportunidades y amenazas son externas. Utilizad hechos y situaciones concretas, evitando etiquetas sobre las personas.

Anotad dos o tres elementos relevantes por apartado. Después elegid una prioridad: qué debilidad abordar, qué fortaleza aprovechar y qué oportunidad o amenaza tener en cuenta.

Dentro de la sociedad	En nuestro entorno
Debilidades La junta concentra demasiadas tareas. Las familias desconocen el itinerario hacia la banda.	Amenazas Cambios en las ayudas públicas. Horarios laborales que dificultan la participación.
Fortalezas Profesorado comprometido. Músicos dispuestos a acompañar nuevas incorporaciones.	Oportunidades Colaboración con centros educativos. Actividades culturales compartidas con otras entidades.

De la observación a una decisión

Prioridad del ejemplo. Crear un itinerario claro de incorporación a la banda, utilizando la disposición del profesorado y de los músicos acompañantes.

Qué comprobar. Preguntar a alumnado, familias y responsables qué dificulta la incorporación antes de diseñar la solución.

DAFO para completar

Sociedad _____ Fecha _____

Escribid hechos concretos. Separad los problemas internos de los factores externos y escuchad distintas perspectivas.

Dentro de la sociedad	En nuestro entorno
Debilidades	Amenazas
Fortalezas	Oportunidades

Prioridad que elegimos y por qué

Datos o conversaciones que necesitamos antes de actuar

3 BMV para un rumbo compartido

Brújula Misión Valores

La brújula es la visión: dónde queremos llegar. La misión concreta qué hacemos, para quién y para qué. Los valores guían cómo actuamos. Construid estas respuestas escuchando a las personas de la sociedad y buscando acuerdos.

B Brújula o visión

Pregunta. ¿Dónde queremos llegar?
Ejemplo. Ser una sociedad musical abierta y sostenible, con una escuela y una banda conectadas y una presencia activa en el municipio.

M Misión

Pregunta. ¿Qué hacemos y para quién?
Ejemplo. Formar músicos y compartir la música con nuestra comunidad, ofreciendo oportunidades de aprendizaje y participación a distintas edades.

V Valores

Pregunta. ¿Cómo actuamos?
Elegid pocos valores y describid qué comportamientos los hacen visibles.

Valor	Comportamiento observable
Respeto	Escuchamos y discrepamos sin ridiculizar.
Compromiso	Acordamos tareas asumibles y avisamos si no podemos cumplirlas.
Colaboración	Compartimos información y coordinamos las secciones.

Utilizad BMV al tomar decisiones

¿Esta propuesta contribuye a nuestra misión? ¿Nos acerca a la visión? ¿La desarrollamos de acuerdo con nuestros valores? Revisad BMV cuando cambie el contexto y dejadlo disponible para futuras juntas.

BMV para completar

Redactad acuerdos claros y comprensibles para toda la sociedad

Brújula o visión Dentro de cinco años queremos ser

Misión Qué hacemos para quién y para qué

Valor acordado	Conducta que lo demuestra

Quién ha participado y cómo compartiremos estos acuerdos

4 Planificación 5 3 1

Del horizonte a los compromisos de este año

Partid de la visión a cinco años y concretad qué debería estar consolidado dentro de tres y qué podéis impulsar este año. Los horizontes se revisan: no son una predicción ni un plan rígido. Ajustad el ritmo al tiempo, los recursos y las capacidades disponibles.

5 años Horizonte

Pregunta. ¿Qué queremos haber construido?
Ejemplo. Una escuela y una banda conectadas, con un itinerario de incorporación claro y continuidad del alumnado.

3 años Hitos

Pregunta. ¿Qué debe estar consolidado para acercarnos al horizonte?
Ejemplo. Un sistema de acompañamiento y coordinación entre escuela y banda que funcione de forma estable.

1 año Prioridades

Pregunta. ¿Qué haremos este año?
Ejemplo. Conocer las barreras, acordar un itinerario y probarlo con una primera cohorte de alumnado.

Compromiso de este año	Coordinación	Revisión
Escuchar a alumnado y familias	Coordinación de la escuela	Primer trimestre
Acordar y probar el itinerario	Escuela y dirección de banda	Segundo trimestre
Evaluar incorporación y acompañamiento	Junta y responsables	Final de curso

Antes de aprobar el plan, acordad recursos y disponibilidad. Elegid pocas prioridades y decidid qué actividades pueden esperar.

Plan 5 3 1 para completar

Elegid un horizonte y dos o tres prioridades asumibles

5 años Qué queremos haber construido

3 años Qué debe estar consolidado

1 año Qué queremos conseguir este curso

Prioridad anual	Responsable	Recursos	Revisión

Qué dejaremos de hacer o pospondremos para dar espacio al plan

5 Del objetivo a la acción mínima

OKR Kaizen Hábitos atómicos

Esta propuesta combina tres recursos: los OKR definen el objetivo y sus resultados medibles; el enfoque Kaizen invita a avanzar mediante pasos pequeños y ajustes; una acción mínima, ligada a una señal concreta, facilita arrancar cada tarea. La repetición puede convertir esa entrada en una rutina.

Secuencia. Un objetivo → 3 o 4 resultados clave → 3 o 4 tareas por resultado → una acción mínima para empezar cada tarea. Programad, delegad y revisad las tareas. Los resultados describen logros; las tareas describen trabajo.

Ejemplo hipotético de OKR

Objetivo. Facilitar una incorporación acompañada de la escuela a la banda.
KR1. Pasar del 40 % al 60 % de incorporación al finalizar el curso.
KR2. Lograr que el 80 % de las nuevas incorporaciones continúe tras seis meses.
KR3. Lograr que el 90 % identifique a su persona de acompañamiento tras el primer mes.

Definid la cohorte que puede incorporarse mediante criterios acordados con el profesorado y la dirección. KR1 se calcula sobre esa cohorte; KR2 y KR3, sobre quienes se incorporan. Si no conocéis la situación inicial, medidla antes de fijar las metas. KR2 requiere una revisión seis meses después de cada incorporación.

Pequeñas tareas para KR1 y su acción de arranque

Tarea y programación	Acción mínima después de una señal
Escuela: contactar con cinco familias esta semana.	Después de abrir el correo, preparar un mensaje para una familia.
Escuela y banda: describir el itinerario antes de la próxima reunión.	Al abrir el documento compartido, escribir el primer paso.
Dirección: proponer fechas para una experiencia conjunta este mes.	Al consultar el calendario, señalar una fecha posible.
Junta: revisar las barreras en la reunión mensual.	Al cerrar la reunión, anotar una barrera y quién la comprobará.

Revisión. Comprobad los resultados, preguntad qué ha funcionado y ajustad las tareas. La acción mínima debe iniciar el trabajo; no sustituye su realización.

OKR para completar

Un objetivo y entre tres y cuatro resultados medibles

Objetivo Qué queremos conseguir

Por qué contribuye a nuestra misión y visión

Para cada resultado, definid indicador, situación inicial, meta, plazo y fuente de información. Evitad escribir tareas como resultados clave.

Resultado clave 1

Logro esperado

Indicador _____ Inicial _____ Meta _____
Plazo _____ Fuente _____

Resultado clave 2

Logro esperado

Indicador _____ Inicial _____ Meta _____
Plazo _____ Fuente _____

Resultado clave 3

Logro esperado

Indicador _____ Inicial _____ Meta _____
Plazo _____ Fuente _____

Resultado clave 4

Logro esperado

Indicador _____ Inicial _____ Meta _____
Plazo _____ Fuente _____

Quién coordina el seguimiento y cuándo revisamos los resultados

Tareas y acciones mínimas

Duplicad esta hoja para cada resultado clave

Objetivo y resultado clave al que contribuyen estas tareas

Dividid el trabajo en tres o cuatro tareas. Acordad quién las asume, cuándo las realizará y qué necesita. Para cada una, buscad una entrada sencilla: después de una señal concreta, haré una pequeña acción.

Tarea 1

Qué haremos _____
Responsable _____ Fecha o bloque de tiempo _____
Recursos o apoyo necesarios _____
Después de _____, empezaré por _____

Tarea 2

Qué haremos _____
Responsable _____ Fecha o bloque de tiempo _____
Recursos o apoyo necesarios _____
Después de _____, empezaré por _____

Tarea 3

Qué haremos _____
Responsable _____ Fecha o bloque de tiempo _____
Recursos o apoyo necesarios _____
Después de _____, empezaré por _____

Tarea 4

Qué haremos _____
Responsable _____ Fecha o bloque de tiempo _____
Recursos o apoyo necesarios _____
Después de _____, empezaré por _____

Revisión del resultado

Fecha _____ Avance del indicador _____
Qué funcionó _____
Qué ajustaremos y quién lo hará _____

Adaptación para juntas directivas a partir de los módulos 1 y 4 de La mentalidad de dirigir liderando y del enfoque práctico de José Vicente Vivo. Kaizen y hábitos atómicos se utilizan aquí como recursos para organizar y facilitar la acción.