





Fecha de presentación: Septiembre, 2017

Fecha de aceptación: Noviembre, 2017

Fecha de publicación: Diciembre, 2017

PLAN ESTRATÉGICO DE RELACIONES PÚBLICAS PARA EL CENTRO PROVINCIAL DE LA MÚSICA Y LOS ESPECTÁCULOS RAFAEL LAY EN CIENFUEGOS

STRATEGIC PLAN OF PUBLIC RELATIONSHIPS FOR THE MUSIC'S PROVINCIAL CENTER AND THE RAFAEL LAY SHOWS IN CIENFUEGOS

Lic. Belkidia López Fundora¹

E-mail: elias@azurina.cult.cu

MSc. María de los Ángeles Beovides²

MSc. Evideo Matos Reyes²

¹ Proyecto para niños Al compás de las Olas. Cienfuegos. Cuba.

² Universidad de Cienfuegos. Cuba.

Cita sugerida (APA, sexta edición)

López Fundora, B., Beovides, M. Á., & Matos Reyes, E. (2017). Plan estratégico de relaciones públicas para el Centro Provincial de la Música y los Espectáculos Rafael Lay de Cienfuegos. *Revista Científica, Cultura, Comunicación y Desarrollo*, 2(2), 55-66. Recuperado de <http://rccd.ucf.edu.cu/index.php/rccd>

RESUMEN

Investigar las Relaciones Públicas en el Centro Provincial de la Música y los Espectáculos Rafael Lay de Cienfuegos fue la aspiración de la autora del presente estudio. La institución fue fundada en 1999 y es rectora de la política cultural en la provincia Cienfuegos, específicamente de la música. Al develar la ineficiente comunicación con el público vinculado a la música infantil se propone la elaboración de un plan estratégico de RRPP dirigido a ese público. Se realizó un diagnóstico de comunicación donde se identificaron amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades del proceso de comunicación. A partir de la selección de expertos en la comunicación se validó la propuesta. La misma consta de caracterización, diagnóstico, problema estratégico general, solución, áreas de resultados clave, objetivos estratégicos, plan de acciones, alcance y evaluación. Se destaca el cálculo detallado de presupuesto para las RRPP, aspecto importante en el momento histórico económico de la organización. Su implementación propiciará una comunicación efectiva con los públicos vinculados a la música infantil.

Palabras clave:

Relaciones públicas, público objetivo, diagnóstico de comunicación.

ABSTRACT

To investigate the Public Relationships in the Music's Provincial Center and the Rafael Lay Shows in Cienfuegos was the aspiration of the author of the present study. The institution was founded in 1999 and it is rector of the cultural policy in Cienfuegos province, specifically in the music. When showing the inefficient communication with the public linked to the infantile music intends the elaboration of a strategic plan of RRPP directed to that audience. It was carried out a communication diagnosis where threats, opportunities, strengths and weaknesses of the communication process were identified. Starting from the selection of experts in the communication, the proposal was validated. It consists of characterization, diagnostic, general strategic problem, solution, key areas of results, strategic objectives, plan of actions, scope and evaluation. It stands out the detailed calculation of budget for the RRPP, important aspect in the economic historical moment of the organization. Its implementation will propitiate an effective communication with the population linked to the infantile music.

Keywords:

Public relations, objective audience, diagnostic of communication.

INTRODUCCIÓN

El Ministerio de Cultura, fundado en 1976, es el organismo de la Administración Central del Estado encargado de desarrollar la política cultural del país. Dentro del Programa Nacional de Desarrollo Cultural se encuentran los principios fundamentales de la política cultural cubana. Estos se han consolidado a partir de las diferentes acciones que realiza el sistema institucional de la cultura, incluyendo a la Unión de Escritores y Artistas de Cuba (UNEAC) y la Asociación Hermanos Saíz (AHS), así como en la labor conjunta desarrollada con otros organismos y organizaciones.

El Centro Provincial de la Música y los Espectáculos “*Rafael Lay*” tiene en su catálogo 209 unidades integradas por 455 artistas, y ofrece predominantemente espectáculos o conciertos (musicales, danzarios y humorísticos); en menor medida proyectos dedicados a la música infantil. Entre los dedicados a los infantes, destacan las *Cantorías Infantiles*, experiencia que comienza a desarrollarse en el año 1999 y ha alcanzado un rango nacional, el proyecto de música infantil dirigido por Rosa Campo y *Al compás de las Olas*, de mi autoría.



Figura 1. Proyecto musical *Al compás de las olas*, Jardines de la UNEAC.

Los niños y adolescentes deben disfrutar de particular protección por parte del estado, la sociedad, la familia, la escuela, los órganos estatales y las organizaciones de masas y sociales que tienen el deber de garantizar la formación integral de unos y otros; asimismo, reconocer sus derechos a participar en la vida cultural. La existencia de proyectos profesionales vinculados directamente con estos públicos puede constituir el canal a través del cual se fortalezca la formación no solo musical, sino de valores estéticos, que redundarán en la formación de un futuro adulto más sensible y culto.

Esta es la primera investigación en Cienfuegos que estudia los procesos de comunicación en el Centro Provincial de la Música y los Espectáculos “*Rafael Lay*”, referidos concretamente al público infantil. En ella se constatan numerosas deficiencias, entre las que se destacan: el limitado apoyo a los cantantes para el desarrollo de sus proyectos, falta de promoción a las diferentes unidades artísticas y especialmente ausencia de contacto e información con los públicos más pequeños. De modo que, el objetivo de esta

disertación es elaborar un plan estratégico de Relaciones Públicas para la institución; atendiendo fundamentalmente su posible impacto en los niños y adolescentes.

DESARROLLO

Las relaciones públicas (RRPP) es la comunicación planificada y persuasiva destinada a influir sobre un público considerable, cualquier situación, acto o palabra que medie sobre la gente, el arte de hacer que su compañía sea agradable, la comunicación hábil de ideas a los diversos públicos con el fin de producir un resultado deseado, descubrir lo que a las personas les gusta y contribuir a su desarrollo, detentar lo que no les gusta y superarlo o descartarlo. Existen más de cuatrocientos conceptos de relaciones públicas, como tantos estudiosos del mismo.

Principales Teóricos de las Relaciones Públicas en Europa, EEUU y Latinoamérica

Explorar la teoría de las Relaciones Públicas significa comprobar las aportaciones de los diversos investigadores sobre el tema. La teoría de las relaciones públicas se puede analizar desde dos perspectivas:

- ✓ La promovida en los Estados Unidos, estrechamente ligada al trabajo profesional y como una mejora de las estrategias de las Relaciones Públicas. Lleva implícito la adopción de determinadas acciones para incrementar el proceso productivo y la eficiencia y eficacia de las organizaciones. El núcleo central de esas teorías es la organización.
- ✓ La consumada en Europa, principalmente en Francia; que con una mirada antropocéntrica amplía el concepto de bienestar social y de coexistencia armoniosa entre individuo y organizaciones sociales, tanto públicas como privadas.

En América Latina, la formación Universitaria de Relaciones Públicas se remonta a la década del 60, en países como Argentina, Venezuela, Brasil y Colombia. En Chile es posible ubicar el comienzo de su enseñanza en la década del 50, cuando la Escuela de Periodismo de la Universidad de Chile creó la cátedra de Relaciones Públicas. La perspectiva latinoamericana tiene un enfoque humanista, toda vez que prioriza el trabajo con los públicos, esencialmente el interno, defendiendo la idea del diálogo, donde las partes son seres humanos que intercambian criterios y escuchar es una condición indispensable.

La actual perspectiva de la Confederación Iberoamericana de Relaciones Públicas (CONFIARP) está orientada al diálogo, a un proceso de comunicación bidireccional. La disciplina también constituye un medio de relación, donde se abordan los vínculos de una entidad con sus diferentes públicos, entre los hombres y las mujeres condicionados socialmente, asumidos como agentes del cambio y de las transformaciones sociales (García, 2008).

En 1978, cuando fue firmada la Declaración de México por un grupo de asociaciones y especialistas del continente, se define que: “*el ejercicio de las Relaciones Públicas es la conjunción del arte y la ciencia social de analizar tendencias, prever sus consecuencias, asesorar a la dirección de la organización y poner en práctica los programas de*

acción, previamente planificados, que sirve tanto al interés de la organización como al público". (Piedra, 2005, p. 32)

La Sociedad de Relaciones Públicas de América (PRSA) inició una campaña para redefinir aquel concepto. La votación pública tiene lugar en el mes de febrero y queda aprobada la siguiente definición: "**Las relaciones públicas consisten en el proceso estratégico de comunicación que construye relaciones mutuamente beneficiosas entre las organizaciones y sus públicos**". A este precepto se adscribe la autora del presente estudio. La nueva definición de relaciones públicas es una actualización de la formulada el pasado siglo en México.

Las Relaciones Públicas en Cuba

Con el triunfo de la revolución el país realiza cambios políticos, económicos y sociales de gran magnitud que influyen profundamente en la vida de los cubanos. En lo referido a las Relaciones Públicas, estas incidieron de forma dramática, pues su ejercicio desapareció, al ser declarada una profesión innecesaria, incompatible con el modelo socialista propuesto para el país.

La reinserción de nuestro país en la economía mundial en los años noventa, luego de la caída del campo socialista, trajo consigo la aparición de términos y prácticas relacionadas con el mercado, como es el caso del **marketing**, con grandes admiradores y detractores en Cuba. Muchos hablan de estas especialidades como prácticas completamente nuevas en nuestra realidad insular, obviando que desde la década del cincuenta numerosas empresas cubanas y norteamericanas que radicaban en el país las empleaban en su gestión.

El 25 de junio de 1991 se funda la Asociación Cubana de Publicitarios y Propagandistas (ACPP), la cual devino en el año 2003 en Asociación Cubana de Comunicadores Sociales (ACCS), marcando un importante momento en la reivindicación de las Relaciones Públicas en el país, pues incorpora como miembros a divulgadores, publicitarios, propagandistas, relacionistas públicos, promotores de ventas, del marketing e investigadores de la comunicación. En mayo de 1998 se crea el Círculo de Relacionistas Públicos de la ACPP, encargado de impulsar en el país este perfil tan importante, que favorece en gran medida el estudio de los públicos.

Una institución debe tener identificados y caracterizados sus públicos. Según Martínez Nocedo (2009, p. 46), "**un público puede ser definido como un conjunto de personas u organizaciones que, por su vinculación con la entidad o actividad, constituyen un interés para la comunicación. En efecto, en el desarrollo de sus actividades, múltiples y variadas, y aún en su mera existencia, las organizaciones afectan o son afectadas por personas o colectivos de personas cuyas conductas y opiniones positivas son completamente necesarias**". A este concepto se adscribe la autora, no solo por ser un referente de la teoría cubana de la comunicación, sino porque es perfectamente coherente con la realidad investigada.

Los públicos se segmentan en:

Públicos internos: que están bajo el control administrativo de su equipo de dirección.

✓ **Primer grupo:** directivos de primer nivel

✓ **Segundo grupo:** los directivos de segundo nivel

✓ **Tercer grupo:** los trabajadores, compuesto por obreros, personal técnico, especialistas entre otros

Públicos externos: Estos se dividen en:

✓ **Primer grupo:** Background de la compañía (proveedores, finanzas y reguladores (estado, comunidad, entre otros)

✓ **Segundo grupo:** clientes (intermediarios, canales de distribución: mayorista, minorista, etc.) y finales (comprador- usuario-prescriptor)

✓ **Tercer grupo:** medios de comunicación e información (rol: generadores de opinión).

Los públicos se pueden segmentar atendiendo a características específicas, como la edad, el nivel cultural, espacio geográfico en que habitan, etc., tal como precisara Martínez Nocedo (2009).

El mapa de públicos representa los diferentes colectivos con los que la organización debe comunicarse para ejecutar su estrategia de comunicación. Es un instrumento de gran eficacia porque permite una definición cuantitativa y cualitativa de los públicos objetivos de la institución, a través de un sistema de ponderación. Este mapa se elabora a partir de dos elementos de partida: las variables de configuración y el repertorio de públicos.

Las variables de configuración no son más que los criterios que definen cualitativamente a un público en función del proyecto empresarial. El repertorio de públicos es la relación de todos los grupos y colectivos con los que la empresa, a partir de las variables de configuración establecidas debe comunicarse de manera sistemática.

La planificación, por tanto, es en la práctica, un curso de acción activado por una serie de decisiones. En este sentido, la especialista cubana Magda Rivero en el **Manual de Relaciones Públicas**, apunta algunos de estos principios, considerados como los más relevantes: la contribución al objetivo propuesto, eficiencia del plan, la interacción efectiva a través del plan, selección de alternativas, y flexibilidad.

Después de realizar un proceso investigativo profundo se elabora el plan de Relaciones Públicas. Consta de un análisis de la situación de la empresa o institución, análisis matricial definiendo debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades, públicos, objetivos estratégicos, tácticas y herramientas, acciones, periodización, presupuesto y evaluación.

Desde una metodología hacia la práctica de las Relaciones Públicas

El Instituto Cubano de la Música rige la política musical y orienta a los Centros Provinciales de la Música en cada provincia. A su vez, el Centro Provincial de la Música y los Espectáculos "**Rafael Lay**" de Cienfuegos es la institución encargada de la aplicación y control de la política musical cubana en el territorio.



Figura 2. Festival *Cantándole al sol*. Guillermo Frago definiendo el tema *Mi cometa campesina* de la compositora cienfueguera Belkidia López Fundora, 2017.

La provincia Cienfuegos es portadora de una tradición y riqueza musical extraordinaria, esto se constata desde la creación de la Coral del Padre Urtiaga en la primera mitad del siglo XX y más recientemente el *Festival del Creador Infantil*, los festivales de rondas tradicionales, festivales corales, los proyectos musicales desarrollados por la enseñanza artística en el territorio, la realización del *Festival Cantándole al sol*, entre otros. No son pocos los creadores y artistas dedicados a espacios y peñas infantiles en la ciudad cabecera y sus municipios. No obstante, se evidencian en la actualidad insuficiencias en la educación musical de niños y adolescentes, la promoción de la música infantil a través de los medios masivos de comunicación tanto nacionales como locales, cómo la escuela y la familia no contribuyen lo suficientemente a la educación musical de niños y adolescentes, teniendo en cuenta costumbres y modas, y es escasa la publicación de cancioneros con partituras y diagramas de guitarra, así como incidencias de géneros plagados de malos textos y melodías poco atractivas.

Desde la década del 90 del pasado siglo comenzó a escucharse el conocido género del reggaetón, carente de textos inteligentes en su generalidad y no adecuados a la formación de valores en niños y adolescentes. Tanto en los medios masivos de comunicación, reuniones de familia, actividades en la escuela y la comunidad ha constituido un elemento protagónico que deforma el oído melódico, gusto estético, la apreciación literaria de textos y entre otras cuestiones fundamentales, vulnera la personalidad de niños y adolescentes.

Por lo tanto, es de vital interés dotar a los niños y jóvenes cubanos de una ética profundamente humana. Es significativa la importancia de abordar algunos temas respecto a la música y a todas las manipulaciones de que es objeto, denigrando su valor educativo y aprovechando de la peor manera su capacidad de promover, socializar y movilizar mentalidades.

Por todo ello se identifica como tendencia la falta de atención al público vinculado a la música infantil del Centro Provincial de la Música y los Espectáculos "*Rafael Lay*" (CPME); a todas luces, una institución importante para favorecer la formación, musical, ética y estética de los infantes de la provincia. Estas miradas precisan el problema científico: ¿Cómo favorecer la comunicación del Centro

Provincial de la Música y los Espectáculos "*Rafael Lay*" de Cienfuegos con los públicos urgidos de la música infantil?

De modo que, el objetivo general es elaborar un plan estratégico de Relaciones Públicas para el Centro Provincial de la Música y los Espectáculos "*Rafael Lay*" de Cienfuegos, en favor de los clientes potenciales de la música infantil. Igual, se determinaron los siguientes objetivos específicos: Diagnosticar la comunicación del CPME "*Rafael Lay*" de Cienfuegos con los públicos vinculados a la música infantil, caracterizar el público objetivo y diseñar un plan estratégico de Relaciones Públicas para la institución.

Para determinar el tamaño de la muestra a investigar en el presente estudio se empleó el programa estadístico Sample Size Calculator (que ofrece un 95% de confiabilidad y un 10% de margen de error) a partir del universo de públicos vinculados a la música infantil del Centro Provincial de la Música y los Espectáculos "*Rafael Lay*" de Cienfuegos. Los resultados explicitan que existe un público interno: población (53) (plantilla) y se utilizaron como muestra 34 miembros directivos, especialistas de programación. Igual, un Público externo: población de niños (154) y se tomaron como muestra 59 infantes. A su vez, una Población de adultos (125) y se emplearon como muestra 55 adultos del público externo participante en las actividades que ofreció la institución en el período en que se realizó el estudio (Octubre 2011- Abril 2012). También se entrevistaron a directores de proyectos de música infantil.

Caracterización del CPME Rafael Lay

El Centro Provincial de la Música y los Espectáculos "*Rafael Lay*" de la ciudad de Cienfuegos se fundó en 1999 por directiva del Ministerio de Cultura. Actualmente se encuentra situado en la Ave 58#3311 % 33 y 35 en la propia ciudad. Su objeto social está bien definido y refiere los siguientes aspectos: comercializar el talento artístico musical y de espectáculos dentro y fuera del territorio nacional, por moneda nacional y en el extranjero por divisa a través de las entidades autorizadas, brindar servicios técnicos de audio y luces artísticas, transportación de estos y de artistas e instrumentos para el desarrollo de la actividad cultural, en moneda nacional, desarrollar la música subvencionada en el sistema institucional y sus locaciones mediante giras a los municipios y las provincias, ofrecer servicios de reparación y mantenimiento a los instrumentos musicales, equipos y accesorios referidos a la actividad musical, en moneda nacional.

Misión: proponer, dirigir y controlar la aplicación de la política cultural para el desarrollo de la Música y los espectáculos en la provincia de Cienfuegos y garantizar el acopio, composición, protección, promoción, enriquecimiento del patrimonio cultural que por aquellas manifestaciones posea la misma.

Visión: desarrollar una promotora musical eficaz, con elevado nivel técnico artístico y eficiente gestión de comercialización, programación y promoción de repercusión en la vida económico-social del territorio. El Centro Provincial de la Música y los Espectáculos "*Rafael Lay*" programa lo mejor de su catálogo musical compuesto por 209 unidades artísticas integradas por 455 artistas, donde predominan proyectos de música, espectáculos, bailarines, animadores, comediantes, se clasifican en encargo estatal

y Resolución Conjunta 1 del 2001. De ellas 23 son subvencionadas, 186 adscriptas a la comercialización y 94 son multicontratos. Dentro de estas unidades artísticas están las cantorías infantiles (6 subvencionadas) y los proyectos de música infantil (adscritos a la conjunta 1 del 2001). Aun cuando cuenta con talento de gran calidad no programa, ni promueve acertadamente a quienes brindan su arte al público infantil.

La fuerza laboral de la institución está compuesta por 53 trabajadores (público interno), 9 directivos, 23 técnicos, 21 obreros con un promedio de edad oscilante entre los 35 y 45 años. De este público internos, se considera público vinculado a la música infantil el Consejo Técnico Asesor y los directivos del centro, por su posición estratégica en la toma de decisiones.

El Programa de Desarrollo Cultural para la Música y los Espectáculos constituye un paso decisivo en el desarrollo armónico de las manifestaciones, posibilitando un clima favorable para la creación y promoción artística, el vínculo entre la institución y los creadores, el perfeccionamiento de la gestión económica y la reanimación de la institución. Permite dar continuidad a una estrategia implementada que se evalúa en diferentes etapas.

Para el proceso de control y evaluación fueron diseñados un grupo de indicadores que permiten la medición de la eficacia y eficiencia de la proyección estratégica, con la participación de todos los implicados, que de una forma u otra hacen posible su cumplimiento, es el caso del consejo técnico-artístico, que se caracteriza por la estabilidad, exigencia, profesionalidad, maestría y dominio de los 23 especialistas de primer nivel que lo conforman.

Objetivos estratégicos del Centro Provincial de la Música y los espectáculos "Rafael Lay" en Cienfuegos

1. Estimular los procesos de creación, interpretación a partir de una efectiva promoción y difusión del talento artístico del territorio.
2. Fortalecer la promoción del talento artístico, así como los programas de la música con estudios y diagnósticos de alta objetividad, la política establecida por el Instituto Cubano de la Música la Dirección Provincial de Cultura y la implementación de mecanismos y desempeño apropiado en aras de su más positiva evolución en el territorio.
3. Fortalecer los mecanismos de programación del talento artístico profesional de la música como vía que garantice mejores ingresos sociales y culturales a la institución.
4. Incrementar los ingresos en Moneda Libremente Convertible y Moneda Nacional con prioridad en la comercialización y los servicios culturales.
5. Consolidar el trabajo de la informática en el centro, favoreciendo el mayor desarrollo, reconocimiento y consumo de los productos culturales.
6. Fortalecer el sistema de relaciones institucionales con todos los organismos que reciben o tributan servicios al sistema de la música.

7. Fortalecer el sistema de investigaciones en función de las necesidades actuales de los procesos socio-culturales y artísticos.
8. Fortalecer el desarrollo del potencial humano en la gestión organizativa salarial y laboral, a través de adecuados procesos de selección, preparación y estimulación de los mismos.
9. Fomentar la capacitación y superación de los artistas y el resto de los trabajadores contratados en administración del Centro Provincial de la Música.
10. Garantizar y supervisar el cumplimiento de la política salarial y de protección a los trabajadores según las disponibilidades y orientaciones establecidas por las entidades rectoras.
11. Aplicar consecuentemente la política aprobada respecto a los cuadros, dirigentes y reservas. Perfeccionar la gestión musical y la función del programa, con sus mecanismos de evaluación y control.
12. Consolidar la protección, preparación para defensa y la prevención de los valores culturales en situaciones excepcionales, así como las ilegalidades y las drogas a través de un ejercicio de control ejecutivo y sistemático a las unidades artísticas.

Diagnóstico de comunicación CPME Rafael Lay

En análisis realizado a partir de una reorganización en el trabajo de la institución se aprecia una tendencia a mejorar la relación comunicativa entre los miembros de la misma, haciendo uso de estrategias o canales de comunicación, con el propósito de mantener actualizados a sus públicos acerca de los cambios que se realizan en la empresa, esto con la finalidad de mejorar o reforzar su identidad e imagen corporativa hacia su público interno y externo.

La organización investigada tiene reglamentado un sistema de reuniones que realiza con el público interno. Incluye: matutinos, consejos de dirección reuniones de programación y reuniones del consejo técnico artístico; este último se efectúa cada tres meses según lo establecido. En este sistema de reuniones se discuten temas de gran interés para el desarrollo de la creación artística y cultural de la provincia, entre ellos el plan de eventos, la planificación de las audiciones, programación cultural, visitas técnicas para la proyección artística del talento, sea profesionalizado o por excelencia.

La institución no cuenta con murales sindicales ni de información técnica. Los trabajadores no poseen uniforme, ni solapín, tampoco existe cartel identificativo; tiene un logotipo, que solo se utiliza en la papelería oficial.

No aparece la información de la programación de la institución, de manera que para ser consultada debe ser solicitada al personal de contacto (recepcionista). Existe un registro de todo el personal que tiene acceso a la institución, que recoge nombre y apellidos, carnet de identidad y área a visitar. Otros aspectos de interés es la inexistencia, por más de tres años, de un convenio colectivo de trabajo, y la situación referida a que no se reportan los derechos de autor por parte de las unidades artísticas.

Análisis matricial de la comunicación en el Centro Provincial de la Música y los Espectáculos “Rafael Lay” de Cienfuegos

Después de haber hecho un análisis del estado de la organización investigada se construye la matriz DAFO. A partir de una lista de las diferentes variables (Debilidades–Amenazas del entorno–Fortalezas–Oportunidades de la institución) que la conforman; a fin de evaluar la dimensión de su impacto utilizando una escala de 1 a 5, en función de precisar la repercusión que estas poseen en la proyección estratégica de la comunicación en la organización.

Fortalezas

1. Reconstrucción y remodelación del local, que incluye sala de conciertos.
2. Se realizó un estudio de comunicación en la institución.
3. Contar con profesionales de prestigio nacional en el trabajo con niños.

Debilidades

1. El catálogo de excelencia de la institución no contiene un dossier de cada artista o proyecto, sus obras y/o currículo del mismo.
2. Insuficiente promoción de los proyectos infantiles a través de los diferentes medios de comunicación provinciales y nacionales.
3. Inestabilidad en la dirección de la institución.
4. La programación de productos artísticos nacionales agotan el presupuesto para los productos locales.
5. Carencia de visitas técnicas a los proyectos dedicados a la música infantil. Falta de atención y estímulo a las cantorías infantiles e insuficiente programación de las mismas.
6. Pobreza de actividades infantiles sistemáticas en la sala de concierto de la institución.
7. El convenio colectivo de trabajo de la empresa no se ha actualizado por más de tres años, asimismo el convenio con los músicos.

Amenazas

1. La crisis económica mundial y el bloqueo económico de los Estados Unidos hacia Cuba inciden en las asignaciones de combustible necesarias para realizar las giras artísticas de estos proyectos infantiles.
2. La reducción de presupuestos impide el desarrollo de las producciones infantiles.
3. El retraso en el pago a los artistas por parte de instituciones que contratan sus servicios.
4. La escuela y la familia no contribuyen lo suficientemente a la educación musical de niños y adolescentes teniendo en cuenta costumbres y modas.
5. Incidencias de géneros plagados de malos textos y melodías poco atractivas.

Oportunidades

1. Tradición musical infantil en la provincia de Cienfuegos.
2. El desarrollo de proyectos desde la Escuela Elemental de Arte “**Benny Moré**,” fomenta la cantera de futuros instrumentistas y amplía la oferta musical para niños y niñas.
3. Contar en la provincia con dos Coros Profesionales que constituyen la cantera que fomenta las cantorías infantiles.
4. La existencia de Centros de Enseñanza Superior en el territorio, y de la Asociación de Comunicadores Sociales permite contar con profesionales capaces para realizar estudios de esta naturaleza.
5. Existe el soporte legal necesario y el interés del gobierno para el desarrollo de actividades culturales infantiles en diferentes espacios. Después de contar con la relación de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades se procede a reducir dicho listado a aquellos de mayor impacto en el objeto de estudio: la música infantil. Para ello se solicitó nuevamente la colaboración de los expertos seleccionados a los que se les pidió además evaluar el impacto.

El entrecruzamiento de los impactos de las variables determinadas que fueron ubicados en los respectivos cuadrantes de la Matriz DAFO, arrojó que evaluando el peso específico de cada cuadrante con respecto al total, la planeación estratégica de RRPP del CPME “**Rafael Lay**” de Cienfuegos debe proyectarse desde la zona de poder situada en el III cuadrante ($171/368 \times 100 = 46.4\%$) considerando una estrategia básicamente adaptativa que busque potenciar las oportunidades, minimizando las debilidades. Esta estrategia debe complementarse con otra de supervivencia, que parta de los valores arrojados por el IV cuadrante ($120/368 \times 100 = 32.6\%$) y permita, por tanto, minimizar tanto debilidades internas como amenazas que ofrece el entorno en el que el CPME se desarrolla. Tampoco deben obviarse aquellas estrategias que se deriven del resto de los cuadrantes y la pertinencia de minimizar las amenazas del entorno, aprovechando las oportunidades de este y las fortalezas de la institución.

Una vez analizado el comportamiento de las distintas variables se procedió a la formulación del problema estratégico general para la comunicación del CPME “Rafael Lay” de Cienfuegos: Si se acrecientan las **amenazas** que afectan el entorno en que se desenvuelve el CPME “**Rafael Lay**” de Cienfuegos y no se tienen en cuenta las **debilidades** que afectan la organización, no podremos aprovechar plenamente las **oportunidades** que se ofrecen: tradición musical infantil en la provincia, la existencia de Centros de Enseñanza Superior en el territorio, de la licenciatura en Comunicación Social en la Universidad de Cienfuegos, la filial de la Asociación Cubana de Comunicadores Sociales en la provincia, la escuela elemental de Arte “**Benny Moré**” y el desarrollo de proyectos desde la misma, intercambios culturales desarrollados con creadores de música infantil de México, Venezuela y Brasil, contar con el soporte legal necesario y el interés del gobierno para el desarrollo de actividades culturales para niños en diferentes espacios.

Ello condujo a la elaboración de la solución estratégica general: Si se utilizan las **oportunidades** que posee el CPM “**Rafael Lay**” en Cienfuegos se puede socavar las **debilidades** inherentes a la organización y apoyándonos en las **fortalezas** podríamos minimizar o atenuar las **amenazas** que gravitan sobre la entidad.

Suposiciones claves del plan de RRPP

El análisis estratégico de comunicación realizado nos emplató a una representación próxima al desenvolvimiento del ambiente externo e interno en el que opera el Centro Provincial de la Música y los Espectáculos “**Rafael Lay**” de Cienfuegos. A su vez, la información acopiada permitió definir las suposiciones claves de dicho plan; es decir, aquellas áreas que resultan críticas para el éxito o el fracaso de la comunicación en la organización de referencia.

Las suposiciones claves para el Plan Estratégico de Relaciones Públicas fueron los tipos de público que la organización atiende es decir:

- ✓ Público Interno
- ✓ Público Externo

Público objetivo

Los 53 trabajadores de la plantilla del CPME “**Rafael Lay**” constituyen el total del público interno. De éste, los 23 integrantes del Consejo Técnico Asesor y los directivos constituyen el público interno objetivo vinculado a la música infantil. El público externo específico está compuesto por el total de unidades artísticas contratadas que proveen a la institución del producto a comercializar, que requiere una atención especial, y específicamente constituyen un público objetivo para la comunicación de las 6 cantorías infantiles y los dos proyectos de música para niños. También forman parte del público externo: las organizaciones, instituciones culturales, el sistema educacional fundamentalmente la enseñanza primaria, la UNEAC y otras que solicitan y utilizan sus servicios; además de todo el público que disfruta de su oferta: niñas, niños, jóvenes, adultos y adultos mayores.

Objetivos estratégicos del plan de Relaciones Públicas.

1. Desarrollar un proceso de comunicación con el público infantil del Centro Provincial de la Música y los Espectáculos “**Rafael Lay**” de Cienfuegos utilizando

todas las vías y canales posibles, atendiendo a presentaciones y funcionabilidad de los proyectos (hacer énfasis en padres y maestros).

2. Sustener la comunicación del Centro Provincial de la Música y los Espectáculos “**Rafael Lay**” de Cienfuegos con sus públicos para ganar credibilidad y confianza.
3. Perfeccionar el desarrollo de investigaciones acerca de la música y los músicos cienfuegueros que han dedicado su obra a la música para el público infantil.
4. Identificar espacios y locaciones propicios para promocionar estos proyectos en los diferentes municipios de la provincia.
5. Realizar a través de los medios de difusión masiva de la provincia y el país la promoción de artistas y proyectos para el público infantil de acuerdo con la política musical establecida.
6. Evaluar con diversas modalidades y sistematicidad la programación y promoción artística de los proyectos de música infantil. Periodización.

El Plan estratégico de RRPP debe ponerse en práctica una vez aprobado por la alta dirección del Centro Provincial de la Música y los Espectáculos “**Rafael Lay**” en Cienfuegos. De ser aprobado por esta, se propone comenzar en septiembre de 2012 hasta septiembre 2015.

Alcance: con un alcance provincial, el Plan estratégico de RRPP antes referido se desarrollará en todos los espacios identificados, medios y soportes que se logren. Atiende también a la promoción en medios nacionales aunque este no es un objetivo prioritario.

Evaluación: se propone un sistema de evaluación que contemple los objetivos de comunicación del (plan real) y el cumplimiento de los objetivos propuestos así como los objetivos logísticos y la ejecución del presupuesto.

Trimestralmente se evaluará el cumplimiento de las acciones y anualmente se realizará evaluación integral de la misma con la posibilidad de realizar sugerencias para elevar la calidad y satisfacción de los públicos. Debe realizarse una evaluación integral parcial al término de cada año y la evaluación final a los tres años. Se propone también planificar monitoreo de prensa, gabinete de prensa, entrevistas, encuestas, etc.

No	Acción	Tipo de público	Fecha de cumplimiento	Responsable	Presupuesto
1	Presentación del Plan de Relaciones Públicas. A la alta dirección de la institución.	Interno	Agosto 2012	Director	
2	Elaborar dossier sobre cada entidad artística.	Externo específico	Anual	RRPP	350 cuc

3	Elaborar catálogo con creadores de la música infantil del CPME <i>Rafael Lay</i> .	Profesional	Mensual	Subdirector artístico y J' de Dpto. de Programación.	500 cup
4	Diseñar iconos informativos para cada proyecto de música infantil (suvenir, pulóveres, bolsos, etc.)	Externo	Según plan	J' de Programación	500 cup
5	Convocar a investigaciones sobre la música infantil en Cienfuegos.	Externo	Semestral	Especialistas de programas culturales	300 cup
6	Creación de soportes audiovisuales, videos clips, documentales, etc., para proyecto de música infantil.	Interno y externo	Anual	Especialistas de Programas Culturales, J' de Departamento	200 cup
7	Elaborar información para la prensa de cada uno de los proyectos para niños.	Interno y externo	Semestral	Especialistas de Programas Culturales, J' de Departamento	100 cup
8	Planificar un taller de RRPP al público interno	Interno	Primera quincena de septiembre	J' de Departamento	100 cup
9	Inaugurar una exposición de fotografías de los proyectos para niños en la sala de la institución.	Interno	Primera quincena de septiembre	J' de Dpto., Programación y Director	100 cup
10	Rescatar el Evento del Creador Infantil.	Interno	Primera quincena de enero	J' de Dpto., Programación y Director	200 cup
11	Realizar celebración de cumpleaños a los proyectos de música infantil en aniversarios cerrados.	Interno	Todos los años	J' de Dpto., Programación y Director	500 cup
12	Enviar tarjetas de felicitación a los creadores de música para niños en su cumpleaños.	Interno	Todos los años	J' de Dpto., Programación y Director	100 cup
13	Diseñar volantes con las actividades de música infantil.	Interno	Primera quincena de noviembre	RRPP y Subdirector del Dpto. Técnico Artístico	500 cup
14	Actualizar sitio web y publicar fotos de dossier de los artistas con proyectos de música infantil	Interno	Segunda quincena de noviembre	Informático y administrador del sitio web	30 cup

15	Coordinar la presentación en la TV local y nacional de los creadores de música infantil.	Interno y externo	En ocasión del día del niño	RRPP y Subdirector del Dpto. Técnico Artístico	60 cup
16	Realizar conversatorios con miembros de la Dirección Provincial de Educación para colegiar acciones estratégicas.	Interno	Semestral	Director y Subdirector Artístico	100 cup
17	Elaborar productos comunicacionales donde aparezcan los signos y símbolos de la entidad con información de eventos, cantorías, programación, etc.	Interno	Primera quincena de diciembre	Comunicador e informático	1250 cuc
18	Hacer invitaciones oficiales a creadores oficiales a creadores de la música infantil jubilados con motivo de celebraciones del centro.	Interno	Aniversario de la Institución	Consejo de Dirección	50 cup
19	Elaborar notas de prensa para informar acerca de las actividades concebidas para el público infantil de forma sistemática.	Interno	Mensual	Comunicador y Subdirector Docente	30 cup
20	Confeccionar artículos para las actividades del público infantil. Estos se publicarán por la red y radio base.	Interno	Semestral	Subdirector del Dpto. Técnico Artístico	30 cup
21	Confeccionar un buzón de quejas y sugerencias para que los públicos expresen sus opiniones acerca de la institución. Este se localizará en la recepción.	Interno	Segunda quincena de diciembre	Comunicador	100 cup
22	Confeccionar mensajes motivando a los públicos a establecer sus criterios y sugerencias acerca de los productos que reciben por diferentes canales y socializarlos en las redes.	Interno	Permanentemente	Comunicador y J' de Programación	
23	Elaborar notas de prensa con información de proyectos de música infantil.	Interno	Trimestral	Comunicador	
24	Concertar visitas de la prensa escrita, televisiva y radial para dar a conocer los resultados de los creadores de música para niños.	Interno	Anual	Comunicador y Director	300 cup
25	Elaborar volantes sobre estreno de obras de creadores musicales para niños.	Profesional	Semestral	Comunicador	100 cup

26	Diseñar plegables, programas, boletines, etc. con las actividades del repertorio y otras informaciones.	Específico	Permanente	J' de Dpto. de Programación	350 cup
27	Diseñar y entregar sueltos con información acerca del repertorio de creadores de música para niños.	Específico	Permanente	J' de Dpto. de Programación	350 cup
28	Aplicar encuestas trimestrales a los públicos internos y externos vinculados a la música infantil para conocer el estado de satisfacción con las acciones realizadas.	Específico	Trimestral	Comunicador	300 cup
29	Coordinar con las editoriales de la provincia la publicación de cancioneros de música infantil.	Interno y externo	Anual	Especialistas de Programas Culturales y J' de Programación	300 cup
30	Coordinar con el Instituto Cubano de la Música la grabación de CD de los creadores de la Música Infantil.	Interno y externo	Anual	Especialistas de Programas Culturales y J' de Programación	1000 cup
31	Presentación de CD de Música de Creadores Infantiles.	Interno y externo	Anual	Especialistas de programas culturales, J' de Programación	500 cup
32	Intercambio de Creadores de Música Infantil.	Interno y externo	Anual	Especialistas de programas culturales, J' de Programación	500 cup
33	Entregar a la DME toda la información digitalizada acerca de los creadores de la Música Infantil.	Interno	Anual	J' de Programación	
34	Crear un archivo con todas las informaciones sobre los creadores de música infantil.	Interno	Anual	J' de Programación	100 cup
35	Realizar monitoreo a la prensa.	Interno	Anual	RRPP	
36	Planificar presupuesto para RRPP	Profesional	Anual	Alta Dirección y Especialistas del RRPP	
TOTAL			8220 cup 2680 cuc		

CONCLUSIONES

Los referentes bibliográficos en torno a los conceptos de Relaciones Públicas orientaron el enfoque de la presente investigación hacia el concepto dado por la Asociación Americana de Relaciones Públicas al que se adscribe la autora.

El diagnóstico de comunicación realizado en el CPME *Rafael Lay* de Cienfuegos con los públicos vinculados a la música infantil permitió identificar como públicos más importantes, entre otros, las niñas y los niños cienfuegueros que necesitan mayor cantidad de información acerca de proyectos y creadores del género antes referido especialmente acerca de su obra y espacios que le permitan consumir este producto artístico.

El plan estratégico de Relaciones Públicas diseñado para la institución investigada contiene objetivos y acciones destinados a los públicos de interés que de aplicarse favorecerá la comunicación con estos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Altamirano Vichot, A. (2008). *El Protocolo y el Ceremonial: su importancia para las Relaciones Públicas en las organizaciones*. Madrid: Instituto Superior de Relaciones Internacionales.
- Bernays, E. L. (1990). *Los años últimos: radiografía de las Relaciones Públicas* (1956-1986). Barcelona: ESRP_PPU.

- Blanco, Lorenzo, A. (2006). *El planeamiento en las relaciones públicas*. Buenos Aires: Bugerman.
- Boiry, P.A. (1998). *Relaciones Públicas o la estrategia de la Confianza*. Barcelona: Gestión
- García Ortiz, T. (2001). *El cómo y el porqué de las Relaciones Públicas en Cuba*. La Habana: Academia.
- Grunig, J. E., & Hunt, T. (2001). *Dirección de Relaciones Públicas*. Barcelona: Gestión.
- Hernández Becerra, I. (2011). *Estrategia de comunicación promocional para el producto solistas vocalistas del CPME Rafael Lay de Cienfuegos*. (Tesis en opción al título de Licenciada en Comunicación Social). Cienfuegos: Universidad Carlos Rafael Rodríguez.
- Martínez Nocedo, Y. (2009). *Hablemos de comunicación*. La Habana: Logos.
- Piedra, M., et al. (2005). *Manual de Relaciones públicas*. La Habana: Félix Varela.
- República de Cuba. Asamblea Nacional. (2010). *Constitución de la República de Cuba*. La Habana, Cuba: Ciencias Sociales.