

*Plan estratégico de Relaciones Públicas  
para el Centro Provincial de la Música y  
los Espectáculos "Rafael Lay" de  
Cienfuegos.*



*Autora: Belkidia López Fundora.*

*Tutores: MSc. María de los Angeles Alvarez Beovides.*

*MSc. Evidio Matos Reyes.*

*Cienfuegos 2012.*



*Facultad de Ciencias Sociales Humanísticas.*

*Título: Plan estratégico de Relaciones  
Públicas para el Centro Provincial de la  
Música y los Espectáculos "Rafael Lay" de  
Cienfuegos.*

*Autora: Belkidia López Fundora.*

*Tutores:*

*MSc María de los Angeles Alvarez Beovides.*

*MSc Evidio Matos Reyes.*

*Cienfuegos 2012.*

*Exergo.*

*El guijarro es el guijarro y la estrella es la estrella. Pero cuando yo cojo el guijarro en mi mano y lo aprieto y lo arrojó y lo vuelvo a coger.....cuando yo lo paso y lo repaso entre mis dedos... la estrella es la estrella pero el guijarro es mío...! Y lo amo!*

*Dulce Marta Loynax.*

# *Dedicatoria.*

*A todos los niños que han compartido durante años mis  
canciones y mi vida*

*A mis sobrinos*

*A mi esposo.*

*A mis padres.*

# *Agradecimientos.*

*A todos los que me dieron la mano a lo largo del camino.*

*A Dios por haberme permitido transitarlo.*

# *Resumen.*

Investigar las Relaciones Públicas en el Centro Provincial de la Música y los Espectáculos “Rafael Lay” de Cienfuegos permitió conocer las regularidades del proceso de comunicación en la institución. Especialmente se detectó la insuficiente información brindada al público infantil de la provincia, lo que permitió declarar como problema científico ¿Cómo favorecer la comunicación del Centro Provincial de la Música y los Espectáculos “Rafael Lay” de Cienfuegos con los públicos vinculados a la música infantil? El objetivo general planteado fue elaborar un plan estratégico de Relaciones Públicas para la institución dirigido a los públicos vinculados a la música infantil. Se utilizaron métodos de los paradigmas cuantitativo y cualitativo que favorecieron la obtención de información e identificación de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades. Entre ellos se emplearon métodos del nivel teórico (histórico- lógico, analítico- sintético y generalización) y del nivel empírico (observación, entrevista, encuesta y consulta a especialistas).

Partiendo de las sugerencias se construyó un plan estratégico de Relaciones Públicas dirigido a los públicos vinculados a la música infantil. Especialistas de experiencia y vastos conocimientos validaron el mismo para su puesta en práctica. En él se devela la caracterización del proceso comunicativo en la institución, las particulares del público objetivo, los objetivos estratégicos, plan

de acciones, periodización y evaluación. El diseño metodológico elaborado es factible de utilizarse en comunidades similares, la aplicación de esta propuesta propiciará la adhesión de los públicos vinculados a la música infantil. En tanto la participación del mismo favorecerá la formación musical, ética y estética de los niños cienfuegueros.

-Palabras clave: Plan estratégico de Relaciones Públicas, Música y Espectáculos, Centro Provincial "Rafael Lay" de Cienfuegos , Comunicación

## *Résumé.*

To do a research into the public relations in The Show and Music Provincial Center “Rafael Lay” in Cienfuegos, has allowed us to know the regularities of the communication process in this institution. Mainly, the lack of information offered to the infantile audience has been detected in our province, which allowed us declare; How can we favour the communication in The Show and Music Provincial Center “Rafael Lay” in Cienfuegos addressed to the infantile audience? The general objective stated was about to make a Public Relation Strategy Plan for the institution addressed to the infantile audience. Some methods for the qualitative and quantitative paradigms were used to help the attainment of information and identification of strengths, weakness, threats and opportunities. Among them, we also used methods from the theoretical level (historical, logical, analitical-sytherical and generalization), and form the empirical level (observation, interview, survey and experts consultation).

Now, coming from the inward public recomendations, a Public Relation Strategy Plan was built addressed to the infantile audience. Some experienced experts with large knowledges analized and validated the plan to put it into practice. The characterization of the communicative process in the institution, the features of the target public, the strategical objectives, action plans, periodicity and assesment were revealed with the presentation of this plan. The methodological design made is feasible to use in similar communities. The application of this proposal will guarantee the attachment of the infantile audience. Therefore, the

children participation will strike on the musical, ethical and aesthetical formation of children in Cienfuegos.

-keywords: Strategics Plan for Public Relations, Music and Entertainment,  
"Rafael Lay" Provincial Center of Cienfuegps, Comunication

# *Índice.*

<b>Introducción.</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo I. Una teoría para la adhesión de los públicos.</b>	
1.1. Ciencias de la comunicación. Antecedentes de las Relaciones Públicas.	6
1.2. Principales Teóricos de las Relaciones Públicas. Europa, EEUU y Latinoamérica.	8
1.3. Las Relaciones Públicas en Cuba.	13
1.4. Ética y responsabilidad social del relacionista público.	15
1.5. La adhesión de los públicos.	17
1.6. Los públicos y su estudio. Segmentación y mapa de públicos.	18
1.7. Plan estratégico de Relaciones Públicas.	22
<b>Capítulo II. Desde una metodología hacia la práctica de las Relaciones Públicas.</b>	<b>24</b>
2.1. Diseño de la investigación.	25
2.2. Descripción de los instrumentos.	30
2.3. Etapas de la investigación.	33
2.4. Contexto de la investigación: Historia y evolución del CPME “Rafael Lay de Cienfuegos”.	34
2.5. El público objetivo: niñas, niños, adultos cienfuegueros vinculados a la música infantil.	40
2.6. Propuesta de Plan estratégico de Relaciones Públicas.	47
<b>Capítulo III: Validación de un plan estratégico de Relaciones Públicas para el CPME Rafael Lay en Cienfuegos.</b>	<b>48</b>
3.1. Plan estratégico de Relaciones Públicas para el Centro Provincial de la Música y los Espectáculos “Rafael Lay” de Cienfuegos.	48
<b>Conclusiones.</b>	<b>64</b>
<b>Recomendaciones.</b>	<b>66</b>
<b>Bibliografía.</b>	<b>67</b>
<b>Anexos</b>	

# *Introducción.*

En 1959 el pueblo cubano toma el poder y comienza a construir un destino diferente para sus ciudadanos. Las políticas sociales se proyectan en función de mejorar la calidad de vida de hombres y mujeres dedicados a erigir una sociedad socialista que satisfaga material y espiritualmente las necesidades de los cubanos. El primer y gran hecho cultural en ese nuevo período fue la campaña de alfabetización.

En 1975 se aprueba una nueva Carta Magna y el 12 de julio de 1992 fue aceptada en sesión convocada al efecto, de la Asamblea Nacional del Poder Popular, la ley de Reforma constitucional. Encaminada a cumplimentar las recomendaciones del IV Congreso del Partido Comunista de Cuba y adoptada como resultado del debate público, abierto, franco y sereno con el pueblo donde se distinguen derechos tales como el expresado en el Capítulo V artículo 39 referente a la educación y la cultura. Esta declara que el estado orienta, fomenta y promueve la educación, la cultura y las ciencias en todas sus manifestaciones con el fin de elevar la cultura del pueblo, y se ocupa de fomentar y desarrollar la educación artística, la vocación para la creación, el cultivo del arte y la capacidad para apreciarlo. Asimismo defiende la identidad de la cultura cubana y vela por la conservación del patrimonio cultural y la riqueza artística e histórica de la nación.

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 a seguir en el campo de la cultura cubana. Estos se han consolidado a partir de las diferentes acciones que realiza el sistema institucional de la cultura incluyendo además la Unión de Escritores y Artistas de Cuba (UNEAC) y la Asociación Hermanos Saiz (A. H. S), así como en la labor conjunta desarrollada con otros organismos y organizaciones.

Estos principios vigentes, por su funcionabilidad, responden a la esencia del modelo social que se construye, a la historia, y a la cultura, y conservan, de

forma dinámica, su correspondencia con las condiciones sociales, económicas, políticas e ideológicas actuales en nuestro país.

El Centro Provincial de la Música y los Espectáculos “Rafael Lay” de Cienfuegos tiene la misión de 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 y enriquecimiento de su patrimonio musical. Este centro fue fundado el 28 de diciembre de 1999, se encuentra ubicado en la Ave 58 # 3311 entre las calles 33 y 35 y es justamente el encargado de programar lo mejor de su catálogo musical. Está compuesto por 209 unidades integradas por 455 artistas, donde predominan proyectos de música, espectáculos, bailarines, animadores, comediantes, y asume además los proyectos dedicados a la música infantil.

Las Cantorías infantiles, proyecto que comienza a desarrollarse en el año 1999 a nivel de país, tienen como objetivo fomentar el desarrollo del canto coral desde las primeras edades, con lo que favorece además la formación del gusto estético y la sensibilidad por la música en niñas y niños. Cuenta también con el proyecto de música infantil dirigido por Rosa Campo y el Proyecto infantil “Al compás de las Olas”. En la estructura, este trabajo se clasifica en: encargo estatal y resolución conjunta 1 del 2001; de ellos, 23 son subvencionados, 186 adscriptos a la comercialización y 94 son multicontratos.

Esta institución fue seleccionada para realizar la presente investigación como rectora del quehacer musical cienfueguero. Allí se constataron 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 falta de contacto e información con el público infantil. Es por ello que el objetivo de este estudio es elaborar un plan estratégico de Relaciones Públicas para la institución con prioridad para el público infantil.

¿Hasta dónde esta institución favorece el acercamiento y la atención a este tipo de público?

Constitucionalmente 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 prestar especial atención a la formación integral de la niñez y la juventud, reconociendo además su derecho a participar en la vida cultural.

Las cantorías infantiles en Cuba favorecen un primer acercamiento de los niños a la música a través del canto coral. Estas agrupaciones corales han evolucionado en comparación con períodos anteriores, y son parte de la identidad cultural. Todo ello permite la incorporación de niñas y niños desde edades tempranas, a la vida cultural, y brinda la posibilidad de recibir un patrón correcto desde el punto de vista musical y una formación elemental, ayuda a formar valores morales e ideo-políticos en pos de alcanzar una cultura general integral. Acertadamente señalaron la Dra. Paula Sánchez y la maestra Digna Guerra:

*“El coro es una muestra de las culturas de todos los tiempos”.*

Hacer música por medio del canto es una forma de ser y comunicarse con el mundo, de relacionarse por medio de la voz con otros hacedores de música, y con el público. En el acto de hacer música y de cantar, personas que son aparentemente diferentes, se relacionan con otras por medio de sonidos y desarrollan una conciencia participativa y un sentimiento de unidad.

Música, texto e ideologías están presentes en el cantar de los seres humanos durante las distintas etapas de la vida y es que a través del canto se transita por la historia de los pueblos y por las distintas gamas emocionales que conforman la vida del hombre.

¿Cómo ha influido en los niños cienfuegueros la invasión de géneros foráneos plagados de textos con una vulgaridad sin antecedentes?

Cuando se disfruta la música de forma colectiva, o cuando se aprenden e interpretan canciones infantiles, se contribuye a despertar el interés de los niños por ella; de ahí la importancia de que la selección de sus textos y melodías sean apropiados. La composición musical para niños, al ser intencionada, permite la satisfacción de sus necesidades y vivencias propias

de este período de su vida. A través de textos y melodías asequibles y atemperadas aumentan las posibilidades de entender tanto musical como psicológicamente el mensaje de la obra.

Los niños tienen la necesidad y el derecho de disfrutar, compartir y aprender de nuestra cultura. La creación de espacios y proyectos profesionales que favorezcan este desarrollo constituye una necesidad y un derecho propio de la infancia.

A partir de 1979, en ocasión del Año Internacional del Niño, se comenzó a discutir una nueva declaración de derechos del niño, fundada en nuevos principios. En consecuencia, en 1989 se firmó en la ONU la Convención sobre los Derechos del Niño. Dentro de los 21 derechos del niño se encuentran los siguientes:

- Todos los niños tienen derecho a la diversión.
- Los niños tienen derecho a la libertad de asociación y a compartir sus puntos de vista con otros.
- Los niños tienen derecho al juego.
- Los niños tienen derecho a la libertad de expresión.
- Todos los niños tienen derecho a la igualdad.
- Los niños tienen derecho a conocer y disfrutar de la cultura.

Asimismo la **Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura** (UNESCO) en 1982, declaró:

...”que la cultura da al hombre la capacidad de reflexionar sobre sí mismo. Es ella la que hace de nosotros, seres específicamente humanos, racionales, críticos y éticamente comprometidos. A través de ella discernimos los valores y efectuamos opciones. A través de ella el hombre se expresa, toma conciencia de sí mismo, se reconoce como un proyecto inacabado, pone en cuestión sus propias realizaciones, busca incansablemente nuevas significaciones, y crea obras que lo trascienden”.

Hacerlo de la mejor manera constituye el reto; hacer del arte y la cultura el peldaño para fortalecer la espiritualidad del hombre, su sensibilidad y su

capacidad estética de valorar el mundo, es en gran medida responsabilidad de todos.

El público infantil y adolescente de la provincia Cienfuegos es poco informado de las opciones culturales que se le ofrecen en escasos sitios diseñados para ellos en la ciudad. Tanto las instituciones escolares, los medios de difusión masiva como las actividades programadas por la familia no promueven suficientemente el consumo de la música infantil.

Las direcciones provinciales de Cultura y Educación y sus respectivos sistemas institucionales han mantenido una postura pasiva ante la situación referida. De gran responsabilidad es su posición y su actuación en la formación del gusto estético y el consumo musical de niños y adolescentes.

Significativo es el desarrollo de la presente investigación, pues por vez primera se realizó, desde el Centro Provincial de la Música y los Espectáculos "Rafael Lay", un estudio del público infantil para brindarle una oferta de acuerdo a sus gustos y preferencias, amén de contribuir a la formación estética de niños y adolescentes y por tanto, de su personalidad.

## **Capítulo I: Una teoría para la adhesión de los públicos.**

En este capítulo el lector encontrará los sustentos teóricos del estudio y los diferentes conceptos a los que se adscribe la autora. Se abordarán temas como los antecedentes de las relaciones públicas, teóricos más reconocidos de las diferentes escuelas europeas, norteamericana y latinoamericana así como la ética y responsabilidad social del relacionista público. Otras particularidades referidas a las Relaciones Públicas en Cuba, su historia y evolución también se explicitan. Se hace alusión a los públicos, su estudio y segmentación, y el mapa de públicos. Y como colofón, referencias al plan estratégico de Relaciones Públicas

### **1.1. Ciencias de la comunicación. Antecedentes de las Relaciones Públicas.**

Puede decirse que las relaciones públicas se remontan a la antigüedad, pues ya en las sociedades tribales eran utilizadas en cierto modo para promover el respeto a la autoridad del jefe.

En la Antigua Grecia se fomentaba la discusión pública en el ágora y se persuadía al público haciendo uso del teatro. Los romanos introdujeron dos vocablos propios de la profesión: la República ('cosa pública') y la Vox Populi ('voz del pueblo'). Tras la caída del Imperio romano siguió una época de oscurantismo durante la Edad Media donde el desarrollo de las relaciones públicas fue casi nulo, pues no se permitía el libre debate de ideas.

Sin embargo, el Renacimiento trajo consigo la libertad de expresión y el libre intercambio de ideas que dieron gran impulso a la profesión, la cual creció sin cesar.

El país que más favoreció el crecimiento de las relaciones públicas desde esta época hasta la Segunda Guerra Mundial fue Estados Unidos.

Las Relaciones Públicas son encargadas de obtener información, ideas, criterios, estados de opinión de los públicos con el ánimo de establecer una comunicación que contribuya al diálogo, capaz de producir una integración auténtica con todas las organizaciones y su entorno social.

Las Relaciones Públicas como ciencia tienen su origen en el siglo XX y su lugar de nacimiento es Estados Unidos. Surgen como expresión de un determinado nivel de desarrollo de las empresas e instituciones sumergidas en una fuerte competencia y la necesidad de estas de obtener reconocimiento público para su actividad e incluso, para sus propios puntos de vista.

Adopta dos modalidades, el mecenazgo que son las acciones que se realizan para ganar prestigio, ante un público específico no masivo, donde el que financia no exige la colocación de su nombre, o sea, la exposición de su marca en los soportes de comunicación que desarrolla el beneficiado, sino que sólo se maneja en círculos muy estrechos, pero de gran importancia estratégica para el desenvolvimiento de la actividad de la institución.

Según colectivo de autores, en el Manual de Relaciones Públicas (2005: 78) el patrocinio constituye el amparo o protección, en términos de comunicación se entiende como la acción de financiar una actividad de cualquier índole social, deportiva, de salud, cultural, comunitaria en la que el anunciante pueda realizar un financiamiento total o parcial. A diferencia del mecenazgo, en el patrocinio el anunciante busca altos niveles de exposición de su marca y se aprovechan de la difusión de un determinado evento, de los públicos que este moviliza, del prestigio y de los valores que se actualizan para hacer una sinergia con la imagen del evento y obtener beneficios inmediatos de esta vinculación.

Aunque la publicidad es más reconocida, las Relaciones Públicas juegan un papel importante, pues contribuye a conformar la imagen de la entidad en la mente de los públicos involucrados. Dispone de una gama de acciones que se estructuran en planes y programas, con el objetivo de integrar los intereses de ambos para un mejor servicio a la sociedad. Las Relaciones Públicas (RRPP) son la comunicación planificada y persuasiva destinada a influir sobre un público considerable: cualquier situación, acto o palabra que influya 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 la gente le gusta y desarrollarlo más o descubrir lo que no le gusta de usted y hacerlo menos.

## **1.2 Principales Teóricos de las Relaciones Públicas. Europa, EEUU y Latinoamérica.**

Realizar una revisión de la teoría de las Relaciones Públicas significa comprobar las aportaciones de los diversos investigadores en la temática, teorías desarrolladas a partir de la experiencia profesional en los ámbitos públicos y privados de personalidades que se dedicaron a realizar investigación aplicada. La teoría de las Relaciones Públicas se puede observar desde dos perspectivas:

- La acontecida 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 realizada en Europa, principalmente en Francia, promueve relaciones públicas basadas en la necesidad ética de que el hombre está por encima de las organizaciones y son ellas las que deben satisfacer las necesidades de aquellos. Con una mirada antropocéntrica se amplía al concepto de bienestar social y de coexistencia armoniosa entre individuo y organizaciones sociales, tanto públicas como privadas.

Según Edward Bernays (1990: 76), las Relaciones Públicas son un campo de actividad que tiene que ver con la interacción entre un grupo, un individuo, una idea u otra unidad, con los públicos de los que depende. De ahí, que siempre catalogue a los profesionales de las Relaciones Públicas como científicos sociales, desde la perspectiva de que su actividad está muy enfocada en el ámbito social de las organizaciones.

Bernays es el autor del libro de Relaciones Públicas titulado “Crystallizing Public Opinión”. Para él, las Relaciones Públicas nacen y se expanden en una determinada sociedad y ante concretas necesidades sociales, por lo que su aparición viene a responder a necesidades demandadas por la evolución política, económica o social del siglo xx.

La propuesta del Mario Piedra al respecto declara... *“las Relaciones Públicas son una mediación comunicacional entre la entidad y sus públicos, apoyada en la investigación y para lo que dispone de una gama de acciones que se estructuran en planes y programas, con el objetivo de integrar los intereses de ambos para un mejor servicio a la sociedad”* (Piedra, 2002: 46).

Scott Cutlip y Allen Center, junto a James Grunig son los investigadores que más han teorizado sobre las Relaciones Públicas. Cutlip y Center reformulan su teoría en el año 2000 donde califican las Relaciones Públicas como *“una función directiva que establece y mantiene relaciones mutuamente satisfactorias entre una organización y sus públicos de las que depende su éxito o fracaso”*. La definición implica tres aportaciones novedosas:

1. Función directiva o gerencial, ya que se entiende a las Relaciones Públicas como una actividad que implica al conjunto de la organización y que únicamente desde el ámbito directivo se posee la comprensión y más importante, la capacidad de planificar actividades que impliquen al conjunto organizativo.
2. La retroalimentación en las actividades realizadas, al equiparar el beneficio del emisor (organización) con el del receptor ( público) en su doble vertiente de ser, cada uno de ellos tanto emisor como receptor, no sólo se busca el beneficio de la organización , sino que también los públicos deben ser recompensados en su interacción con la organización. A su vez, implica el concepto de responsabilidad social.
3. La ética como requisito en la actividad de las Relaciones Públicas, pues se basa en la comprensión y entendimiento, en lugar de la confusión y la unilateralidad.

Grunig y Hunt (2001: 72-104) establecieron la existencia de cuatro tipos de actuación de las Relaciones Públicas e hicieron una secuencia de la implantación de las Relaciones Públicas a través del análisis de la evolución de la actividad de los profesionales en cuatro paradigmáticos modelos. Estos son: Modelo Publicity/ Agente de Prensa, Modelo de información pública, Modelo asimétrico bidireccional y Modelo simétrico bidireccional. Recogen además tres puntos negativos de las relaciones públicas en Estados Unidos: canales de comunicación desordenadamente obstruidos que no sirven ni al interés del

promotor, ni al del público; dichos canales oscurecen u ocultan los hechos de una cuestión pública y el resultado es el cinismo y la desconfianza de la gente a la que se ha engañado más de una vez en las congregaciones religiosas, corporaciones, facultades, la Presidencia y el Congreso.

A la vez destacan aspectos positivos como: las Relaciones Públicas han hecho que las organizaciones sean más sensibles a sus públicos al canalizar el feedback de los públicos hacia la dirección, los profesionales sirven al interés público proporcionando una voz clara e inteligible a cada idea, individuo o institución en el foro público y aumentan el conocimiento del público proporcionando información a través de los medios de comunicación, que los mismos medios no tienen ni el potencial humano ni el presupuesto necesario para suministrar.

Lo más valioso de la teorización de las Relaciones Públicas se encuentra en la teoría de los Cuatro Modelos de James Grunig, ya que como resume Noguero "... en esta teorización integrada se trata de analizar el propósito, la naturaleza de la comunicación, el modelo de comunicación, la naturaleza de la investigación, las principales figuras históricas que lo han utilizado o utilizan y se incluyen los resultados porcentuales de su uso práctico de acuerdo con el estudio realizado en varias empresas del área de Boston, Nueva York y Washington..." (Noguero cit en Rivero, 2007: 52).

### **La escuela europea: el hombre como centro. Latinoamérica destaca la sociedad.**

Xifra J, resalta que la doctrina europea de Relaciones Públicas es una teoría muy homogénea y uniforme bajo los postulados de Lucien Matrat. Esa doctrina europea posee dos características fundamentales: (1) una concentración temporal, el primer quinquenio de los años 70, tras la conferencia pronunciada por Lucien Matrat, presidente del Centro Europeo de Relaciones Públicas en el Instituto de Sociología de la Universidad de Bruselas el 8 de abril de 1970. Es una doctrina normativa, ya que no se basa en ninguna investigación de ámbito científico y fue expandida por dos de sus principales discípulos: William Ugeux y Philippe Boiry, (2) su localización temporal en los países francófonos y más concretamente en Francia.

Su presencia en Francia se debe a la llegada de profesionales de Relaciones Públicas durante la Segunda Guerra Mundial y a los intercambios de experiencias y opiniones con personas europeas. Esa doctrina Europea pone énfasis en la dimensión ética en la que el hombre es un ser que vive en un entorno determinado y debe reforzar la calidad de los lazos que le unen al grupo. De ahí, que sea necesario establecer buenas relaciones entre los miembros del grupo y que sean relaciones basadas en la confianza.

Para Xifra, una estrategia de Relaciones Públicas *“es una orientación de intervención o un enfoque de acción para una problemática que hay que resolver o para un proyecto particular por realizar. Una campaña de Relaciones Públicas es un conjunto de acciones o de proyectos de comunicación para iniciar la estrategia de intervención sobre un público concreto, habitualmente para resolver una problemática”* (Xifra, 2005:89).

Esa percepción sociológica de lo que son las Relaciones Públicas se fundamenta para Boiry (1998:53) en dos evidencias: considerar la palabra “relaciones” como lo esencial, la que constituye a la vez el medio y la medida de la cohesión del grupo u organización y afirmar que cuando se modifica la naturaleza y la calidad de las relaciones se influye automáticamente en la dinámica social y por tanto en el funcionamiento del grupo.

Las Relaciones Públicas deben intentar conciliar los intereses de la organización y los de sus públicos, de manera que exista un entendimiento y una confianza entre ellos. Esta confluencia, hará posible establecer una armonía organizativa, basada en la colaboración de todos los implicados sin que haya imposición por ninguna parte. Este planteamiento de comportamiento moral se ha basado en el Código de Atenas, promulgado en 1965 y constituye, un magnífico resumen de los postulados de las Relaciones Públicas en el ámbito europeo.

Para la Internacional Public Relations Association (IPRA) “las Relaciones Públicas son una actividad de dirección de carácter permanente y organizado por la cual una empresa o un organismo privado o público busca obtener o mantener la comprensión, la simpatía o el concurso de aquellos con los que tiene o puede tener que ver”.

El Centro Belga de Relaciones Públicas sostiene que son “la política sistemática de un individuo o de una organización pública o privada y su puesta en marcha para entretener y mejorar sus relaciones con sus diferentes públicos, para hacer nacer una mejor comprensión de su actividad y suscitar alrededor de ella un espíritu de confianza y simpatía”.

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, donde se prioriza el trabajo con los públicos, en especial, con el interno, defendiendo la idea del diálogo donde las partes son seres humanos que comparten criterios y donde escuchar es una condición indispensable.

Por su parte, en la Corriente Latinoamericana, las Relaciones Públicas fundamentan el interés en la comunicación, y los profesionales de esta corriente. Según Rivero (2002:5), ellos sostienen que el accionar profesional debe responder a su peculiar realidad histórica y regional, estudiar principalmente los factores propios de su particular realidad económica, social y política, que inciden en el ejercicio profesional y que los obligan a enfrentarse a una realidad organizacional que está dramáticamente comprometida con problemas derivados de la inflación, la recesión, la deuda externa, el desempleo, la explosión demográfica y otros condicionamientos de la problemática regional. No es un secreto para nadie que la mayoría de los países de Latinoamérica presentan agravantes que los hacen encontrarse en desventajas comerciales con el resto de los países del mundo.

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

En 1978 es firmada la Declaración de México por un grupo de asociaciones y especialistas del continente donde definieron las relaciones públicas de la siguiente manera.... *“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, 2005:32).

La Sociedad de Relaciones Públicas de América (PRSA) inició una campaña para redefinir el concepto de relaciones públicas. La votación pública, tuvo lugar el pasado mes de febrero. El 46,4% de los votos (671) favoreció a la definición ganadora...*“Las Relaciones Públicas consisten en el proceso estratégico de comunicación que construye relaciones mutuamente beneficiosas entre las organizaciones y sus públicos”.* A este concepto se adscribe la autora del presente estudio. La nueva definición de relaciones públicas es una actualización de la formulada el pasado siglo en México.

### **1.3. Las Relaciones Públicas en Cuba.**

Con el triunfo de la revolución el país realiza cambios políticos, económicos y sociales de gran magnitud que influyeron 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 profesión no necesaria, incompatible con el modelo socialista propuesto para el país.

La estatificación de las empresas privó a la publicidad de su razón de ser, considerando innecesario los mecanismos promocionales afines a las relaciones monetarias mercantiles. La publicidad fue catalogada como la más perfecta deformación de la conciencia artificial de las necesidades, apología del consumo y otros conceptos repudiables.

La incorrecta relación conceptual entre Publicidad y Relaciones Públicas ha dejado sus secuelas con particular fuerza. Sin embargo, si el ejercicio de la publicidad desapareció, no sucedió así con las Relaciones Públicas, a pesar de su decretada desaparición, muchas de sus acciones se impusieron por ser tan

necesarias, pues no dejó de ejercerse en empresas, organismos y entidades con diferentes grados de asimilación y aplicación.

En la década de los años 60 en Cuba se desarticula la Escuela de Publicidad, y se interrumpe así la formación de profesionales. Esto provoca un vacío que no permite conceptualizar métodos propios, no sólo para la publicidad y las relaciones públicas, sino para la aplicación de las técnicas de la comunicación en las condiciones sociales de los años siguientes. Asimismo desaparecen las agencias de publicidad que realizaban investigaciones de mercado enfocadas hacia la publicidad de productos.

Las medidas sociales y económicas que fueron tomadas, el éxodo de profesionales, el cierre de muchos órganos de prensa y la asimilación de nuevas formas de dirección, produjo cambios comunicacionales que influyeron y dejaron sus huellas. Si en el mundo las Relaciones Públicas luchaban por situarse en su justo lugar, en Cuba dejaron de tomarse en cuenta para llevar adelante el proceso revolucionario. (García Ortiz, 1999: 43)

Pero en todo el país la necesidad de darle solución a los problemas comunicacionales gestó diversas formas y métodos que fueron aplicados a lo largo de los años y comenzaron a dar sus resultados pues el desarrollo de las industrias introdujo un nuevo sistema de relaciones de producción y con ello se creó una conmoción en la estructura psicológica de las personas, sus valores y motivaciones se transformaron y la dirección del Ministerio de la Industria encarga a su departamento de divulgación el desarrollo de investigaciones y entre ellas el papel de la comunicación, la información y la moral de trabajo dentro del Ministerio.

En los años 70 se iniciaron intentos por introducir en diversas dependencias las técnicas de Publicidad y Relaciones Públicas, pero al asumirlas se emplearon otros términos cuyos enfoques son utilizados internacionalmente. De esa forma se generalizan denominaciones tales como: orientación y propaganda para el trabajo de propaganda y divulgación para el trabajo de comunicación dentro de los organismos y entidades. Es aquí donde se pierde la conceptualización científica del proceso de comunicación, visto en su sentido global, dentro de las organizaciones, en los diferentes niveles de las estructuras creadas en el país.

Se crea por aquellos años (García Ortiz,1999: 25) el Instituto Cubano de Investigaciones y Orientación de la Demanda Interna (ICIODI) en el que trabajaron profesionales de diversas disciplinas y se realizaron investigaciones al mercado interno, las cuales contribuyeron a conformar una cultura organizacional en torno a las investigaciones socioeconómicas y de mercado que han servido como base conceptual para el desarrollo de esta parte tan importante del trabajo comunicacional y también han dejado sus huellas en los actuales profesionales cubanos de la comunicación.

La reinserción de nuestro país en la economía mundial en los años noventa, 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 de los cincuenta, numerosas empresas cubanas y norteamericanas que radicaban en el país las empleaban en su gestión.

Se fundó en 1956 la Asociación Cubana de Ejecutivos de Relaciones Públicas (ACERP). Es decir, que esta práctica nació antes del Triunfo de la Revolución. En la actualidad, los profesionales de las Relaciones Públicas en Cuba han desarrollado una gran experiencia en la práctica, la captación de públicos para el turismo en diferentes vertientes: de sol y playa, cultural, de salud, de eventos, amén de la incorporación de esta profesión en la formación universitaria desde el año 2000.

La creación de la Asociación Cubana de Publicitarios y Propagandistas (ACPP) el 25 de junio de 1991 en el seno de la Unión de Periodistas de Cuba, la cual devino en el año 2003 en Asociación Cubana de Comunicadores Sociales (ACCS), marcó un importante momento en la reivindicación de las Relaciones Públicas en el país, ya que incorporó a divulgadores, publicitarios, propagandistas, relacionistas públicos, promotores de ventas, del marketing y los investigadores de la comunicación, en su membresía. En mayo de 1998, se creó el Círculo de Relacionistas Públicos de la ACPP, encargado de impulsar este perfil en el país.

#### **1.4. Ética y responsabilidad social del relacionista público.**

Las Relaciones Públicas se proponen lograr prestigio, fama, reputación exitosa o “imagen social”, así como una buena disposición de los trabajadores (público interno), la prevención o solución de problemas laborales. Alcanzar una actitud favorable de colaboradores y autoridades, superar los errores o prejuicios en contra de la entidad y obtener la buena voluntad de proveedores y de otros sectores vivos de la comunidad son aspectos que la caracterizan. Desarrollar la capacidad para atraer al mejor personal y la simpatía a favor de los clientes y consumidores (público externo), educando al público respecto al punto de vista de la organización o para el uso del producto o servicio direccionado, constituye parte de su razón de ser.

El profesional de las Relaciones Públicas debe estar dotado de un agudo sentido común, tener criterio propio, capaz de visualizar en perspectiva las implicaciones de cada una de las acciones que emprende. Tener una formación profesional sólida, integridad de carácter, buen juicio, gran capacidad organizativa, agudo sentido del tacto y de la diplomacia.

Las Relaciones Públicas fundamentan su accionar en un alto por ciento, en la comunicación, a través de la cual, aplican diversas técnicas y utilizan todos los medios posibles entonces se puede considerar que sólo podrán alcanzar el éxito bajo los principios de la veracidad, el respeto y el conocimiento.

A partir de esta reflexión se puede aseverar que, si el emisor no es capaz de emitir mensajes que generen confianza en el receptor, o sea, cuando no nos fiamos en quién emite, en quién nos habla, en quién se dirige a nosotros de cualquier forma, no nos merece confianza, y si no hay confianza, no puede surgir, ni haber credibilidad.

Está comprobado que donde las relaciones públicas alcanzan fuerza se ha debido , entre otros factores , a que aplican las técnicas de comunicación en sus servicios bajo principios éticos, con lo que se logra la credibilidad de sus públicos, sea para buscar entendimiento, proyectar una imagen o prestigiar un producto o servicio, o simplemente para mantener relaciones de confianza.

La calidad de las relaciones que la organización sea capaz de lograr con sus públicos va unida a su crecimiento. Vincular la ética con su ejercicio sólo se

puede hacer si el enfoque de su quehacer profesional se basa en el accionar bajo un clima de confianza y credibilidad, porque sin ética se pueden hacer muchas cosas, menos Relaciones Públicas.

El quehacer diario de las organizaciones es recogido por los medios de comunicación y la cantidad de mensajes que continuamente emiten y se reciben contribuyen a crear un estado de opinión pública; por ello, el grado de fiabilidad y de credibilidad que inspiren los poderes legislativo, ejecutivo y político, afecta la estabilidad de una sociedad. Aquí se puede mencionar lo que ha quedado como un lema: “Hacerlo bien y darlo a conocer”

### **1.5. La adhesión de los públicos.**

Una institución debe tener identificados a sus públicos, ya sea con un mailing listo, o cualquier otra vía y no sólo esto, sino de caracterizarlos. “En general, los fines de toda labor de Relaciones Públicas están dirigidos, principalmente, al propósito de acercar, comunicar e interrelacionar la empresa con quienes la integran, y proyectarse hacia los sectores externos a los que se encuentre efectiva y potencialmente ligada” (Parra, cit. en (González, 2007: 23). Público, en una definición más general, es el conjunto de individuos con intereses similares. Una organización puede tener una vasta gama de individuos o grupos con los que desee comunicarse. Los públicos de interés serán, habitualmente, tanto internos como externos” (Black, 1992: 54).

Los públicos internos son “aquellos grupos de personas que trabajan dentro de la estructura de la organización o están directamente asociados a ella” (Piedra, 2002:51). La empresa necesita obligatoriamente de esos grupos para su propia existencia. Los públicos externos, por su parte, son “todos aquellos grupos que, estando fuera de la estructura de la organización, poseen una relación directa con ella o poseen una considerable influencia en el desarrollo de la misma” (Piedra, 2002:51).

Los sujetos reciben la información de la organización proveniente de diversas fuentes: la misma organización mediante su conducta y su acción comunicativa y la proveniente del entorno. Una vez llegada al individuo éste la procesará

conjuntamente con la que ya posee y así, se formará una estructura mental en la memoria, es decir, se generará una imagen de esa organización.

Los individuos, apoyándose en las experiencias pasadas, realizan una actividad simplificadora, pero significativa entre la nueva información y la ya existente, otorgando a las organizaciones un conjunto de características o atributos por medio de los cuales las identificarán.

Estos esquemas significativos son, por tanto, estructuras mentales cognitivas ya que por medio de ellas identificamos, reconocemos y diferenciamos a las organizaciones. La imagen corporativa sería una de esas estructuras mentales cognitivas que se forma por medio de las sucesivas experiencias de las personas con la organización. Estaría conformada por un conjunto de atributos que la identificarían como sujeto social y la diferenciarían de las demás organizaciones del sector.

La imagen no es lo que la organización cree, sino lo que el público cree de la organización, así como de sus marcas y servicios; todo ello a partir de su experiencia y observación. La cuestión radica entonces, en la forma de orientar o guiar la percepción del público para que la imagen que se forma por sí mismo guarde relación con la identidad de la organización. Algunas de las razones del cuidado de la imagen de la organización, según Joan Costa (2000:158) son: destacar la verdadera identidad de la organización, transmitir notoriedad y prestigio, reflejar la auténtica importancia y dimensión de la organización, conseguir una opinión pública favorable, y organizar el futuro de la organización.

#### **1.6. Los públicos y su estudio. Segmentación y mapa de públicos.**

Según Paul Capriotti, (1999:87) el estudio de los públicos debe enfocarse analizando las relaciones individuo-organización para llegar a conocer el vínculo fundamental que se establece entre ambos, que llevará a que cada público tenga unos intereses particulares en relación con la organización.

Así, pues, los públicos se establecerían a partir de las consecuencias de la acción de la organización sobre las personas o viceversa. Surge un vínculo, una relación entre los dos en base a dichas consecuencias. De ésta manera,

las personas, al reconocer las consecuencias de la organización sobre ellos, pasan a constituirse en públicos de la institución.

La noción de vínculo es fundamental ya que a partir de la relación establecida entre la organización y los individuos se formarán los diversos públicos, los cuales tendrán unos intereses específicos en función de dicho vínculo.

Por otra parte, de la interacción entre la organización y los individuos se deriva la identificación de los individuos con una posición determinada en relación con la organización, y con una serie de obligaciones y expectativas en función de dicha posición.

Por consecuencia, el público no es un grupo heterogéneo de personas sino que es la posición compartida por un conjunto de individuos status de público que tendrán unas expectativas y obligaciones compartidas, rol de público, con respecto a la organización. Mediante el análisis de rol de público será posible conocer cómo perciben los diferentes públicos a la organización.

Los diferentes públicos que se relacionan con la organización, conforman la estructura de públicos de esa organización, que existen en función de las características de la organización, de la situación en la que se encuentre y de su relación particular con los públicos, como una priorización de los mismos.

Para las organizaciones es de vital importancia conocer cuáles son sus públicos prioritarios y secundarios, cómo se forman y cuáles son sus intereses, ya que en función de todo esto tendrá que establecer su acción comunicativa.

Es decir, que la planificación de la comunicación por parte de una organización estará condicionada por los intereses de cada público. Entonces, se habrán de fijar unos objetivos específicos de comunicación para cada uno de los públicos involucrados con la organización en función de sus intereses.

*¿Qué son los públicos? Según Martínez Nocedo (2009: 54)... “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.*

Los públicos se clasifican en:

**Públicos internos:** están unidos por su integración a la organización y están bajo el control administrativo de su equipo de dirección. Estos se segmentan en:

**Primer grupo:** directivos de primer nivel: aquí se encuentran el director general, directores de área y reguladores a nivel de dirección (jurídico, auditorías, seguridad informática, entre otros).

**Segundo grupo:** directivos de segundo nivel: intermedios y reguladores a nivel sindical y políticos (organizaciones políticas y de masas).

**Tercer grupo:** trabajadores, compuesto por obreros, personal técnico, especialistas comerciales, equipo de ventas, compradores, personal de contacto con el público externo.

**Públicos externos:** Son aquellos que se relacionan con la institución por intereses que lo movilizan a ellos. El equipo directivo puede negociar con mayor o menor fuerza, incluso influir, pero no decide las políticas ni su comportamiento, por tanto queda fuera del control de la institución. 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 según sus características específicas, como edades, nivel cultural, espacio geográfico en que habitan, entre otros. La autora asume la anterior clasificación de Martínez Nocedo (2009:58).

### **Mapa de públicos.**

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. El mapa de públicos se elabora a partir de dos elementos de partida: las variables de configuración y el repertorio de públicos. (Anexo 1)

Las variables de configuración no son más que los criterios que definen cualitativamente a un público en función del proyecto empresarial. Una vez establecidas las mismas deben ser ponderadas en función de cada público, lo que indica la comunicación que ese público necesita de acuerdo a la estrategia, con el fin de facilitar esa ponderación del repertorio de públicos de la organización. La dimensión estratégica que puede tener determinado público en función de sus implicaciones con la institución, con su proyecto empresarial y con sus resultados en términos de valor.

Los públicos pueden dividirse en:

**Estratégicos:** si se trata de un público fundamental para el desarrollo del proyecto empresarial de la entidad.

**Tácticos:** si su importancia es relativa o afecta sólo a una parte de la institución y no resulta vital para el desarrollo del proyecto empresarial.

**Coyunturales:** si la importancia de ese público para la organización tiene un carácter imprevisto.

*El repertorio de públicos, según Villafañe (1999: 324). “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. Recoge un perfil de esos públicos lo más completo posible, que se analiza desde una estimación cuantitativa de dicho público a determinadas características cualitativas cuyo conocimiento debe tenerse en cuenta a la hora de programar acciones de comunicación concretas”.*

Las normas generales de comunicación prescriben un conjunto general de normas muy diversas en lo que a la praxis comunicativa se refiere orientadas todas en pos de lograr un estilo corporativo propio. Y el mapa de públicos recoge a todos los colectivos con los que la empresa debe comunicarse de acuerdo a su estrategia indicando además la cantidad de comunicación necesaria para cada público. Así lo refiere Villafañe en su texto “La gestión profesional de la imagen corporativa”. Pirámides., p. 244). España.

El repertorio de públicos está integrado por: el Consejo de Administración; directivos, empleados, clientes, proveedores, administraciones públicas,

entidades vecinales, organizaciones sindicales, medios de comunicación, líderes de opinión y prescriptores.

Los públicos, entre sí y con la empresa, pueden tener áreas de intereses comunes y otras contrapuestas, de fricción actual o potencial. Los intereses y expectativas que se derivan hacen que entre cada público y empresa se establezca un vínculo diferente y particular. La empresa por su parte, también tiene intereses y expectativas ante cada público: conciliar los intereses y no las posiciones, resulta efectivo sobre todo en aquellas situaciones de vínculos conflictivos, pues las posiciones suelen encubrir los intereses compartidos que pueden llegar a existir.

### **1.7. Plan estratégico de Relaciones Públicas.**

Las Relaciones Públicas, son una disciplina de gestión y juegan un importante papel en la planeación estratégica. La Planeación, según Blanco, (2002: 69) requiere una disposición especial, una verdadera vocación, una sólida predisposición, por el arte y la técnica. Se planea con el fin de seleccionar las mejores alternativas disponibles y los instrumentos idóneos, y así establecer un curso de acción. Conformada por una cadena de decisiones, coordinadas entre sí, con objetivos concretos y accesibles, la planeación fija el camino a seguir.

Albert Waterston, especialista norteamericano, considera que la *“planificación, planeamiento o planeación es la manera organizada, consciente y continua para seleccionar las mejores alternativas y los medios disponibles para lograr determinados objetivos o metas específicas”* (citado por Rivero en Manual de Relaciones Públicas, 2002: 91). La planificación, por tanto, es en la práctica, un curso de acción activado por una serie de decisiones y responde a la formulación común de qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo, qué medios utilizar para hacerlo y cuánto cuesta hacerlo.

Las Relaciones Públicas, en la práctica responden a ciertos principios que ordenan y guían el desarrollo de su ejercicio profesional en general. En este sentido, la especialista cubana Magda Rivero en el Manual de Relaciones Públicas, apunta algunos de estos principios; considerados como los más relevantes: *contribución al objetivo propuesto*: todo plan y las acciones que de él mismo se derivan, deben responder positivamente al logro del objetivo

superior fijado. "Sin objetivo preciso no hay Plan"; es decir, se carece de un pronóstico preciso y medible en el proyecto.

**Eficiencia del plan:** un plan es eficiente si, cuando se le pone en práctica da lugar a la consecución de los objetivos propuestos, con un mínimo de consecuencias imprevistas y con resultados superiores a los esperados. Ellos son: *primicia de la planificación:* es el requisito primario para las funciones de organización, dirección y control de toda la labor de Relaciones Públicas.

**Interacción efectiva a través del plan:** atender a sus distintas fases, la interacción efectiva, tanto en el ámbito interno como entre los públicos receptores, para lograr una coherencia efectiva entre quienes ejecutan y proyectan las acciones y quienes las reciben y actúan.

**Selección de alternativas:** existen alternativas posibles y la planificación selecciona aquella que mejor permita al profesional actuante conseguir en las mejores condiciones los objetivos propuestos.

**Flexibilidad:** todo plan debe tener flexibilidad en sus diversas fases, para facilitar el desarrollo, pero que no llegue a distorsionar los aspectos logísticos, la coordinación y los costos prefijados.

Estos principios dinamizan y facilitan el trabajo de planeación, son coherentes con la visión integrada y sinérgica necesaria a la hora de articular la gestión de Relaciones Públicas en el contexto organizacional. (Ríos Merlo, Betsy, 2010: 77)

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.

## *Capítulo I I*

### **Capítulo II: Desde una metodología hacia la práctica de las Relaciones Públicas.**

Este capítulo expone de forma sintética la concepción metodológica que ha servido de base al estudio para favorecer la comunicación del Centro Provincial de la Música y los Espectáculos “Rafael Lay” de Cienfuegos específicamente con el público infantil. Se declara, el alcance y nivel de la investigación, el

diseño metodológico, los momentos por los que atraviesa la misma y las estrategias de recogida de información, además de los criterios de selección de muestra para la aplicación de los instrumentos.

### **2.1. Diseño de la investigación.**

El triunfo de la Revolución Cubana en 1959 trajo al pueblo la posibilidad de acceso a la cultura partiendo desde la campaña de alfabetización como principal y más importante hecho cultural. Se fundó la Unión Nacional de Escritores y Artistas de Cuba, surgió el Consejo Nacional de Cultura, y en 1961 se celebró en la Biblioteca Nacional José Martí un encuentro de los intelectuales con Fidel. Como colofón el líder de la Revolución pronunció un discurso que pasaría a la historia como “Palabra a los intelectuales”. Vigente hasta la actualidad, el referido documento declara el camino a seguir por la política cultural.

En 1976 se funda el Ministerio de Cultura de Cuba (OACE<sup>1</sup>) encargado de elaborar e implementar las Políticas Culturales. El Instituto Cubano de la Música rige la política musical y orienta a los Centros Provinciales de la Música en cada provincia.

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. La provincia Cienfuegos es portadora de una tradición y riqueza musical extraordinaria.

Esto se demuestra desde la creación de la Coral del Padre Urtiaga en la década del XX, el Festival del Creador Infantil, festivales de Rondas tradicionales, festivales corales a partir del proyecto que desde 1989 se desarrollara en el Centro Provincial de Casas de Cultura en coordinación con Educación Provincial, los proyectos musicales que desarrolla la enseñanza artística en el territorio, la realización del festival “Cantándole al Sol” en coordinación con el Centro Provincial de la Música y los Espectáculos Rafael Lay. Son elementos que evidencian las preferencias musicales del público

---

<sup>1</sup>Organismo de la Administración Central del Estado.

infantil cienfueguero y el quehacer cultural de sus creadores en defensa de la identidad y cultura local y nacional.

No son pocos los creadores y artistas dedicados a espacios y peñas infantiles en la ciudad cabecera y sus municipios; así como la incorporación de esta provincia a la creación de cantorías infantiles como resultado de la aplicación de un proyecto nacional para la formación musical de niñas y niños desde los coros profesionales. No obstante, se evidencian en la actualidad insuficiencias en:

- Educación musical de niños y adolescentes.
- Promoción de la música infantil en los medios masivos de comunicación tanto nacionales como locales.
- La escuela y la familia no contribuyen lo suficientemente a la educación musical de niños y adolescentes teniendo en cuenta costumbres y modas.
- Escasa publicación de cancioneros con partituras y diagramas de guitarra
- 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 y 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 para la deformación del oído melódico, el gusto estético, la apreciación literaria de textos y entre otras cuestiones fundamentales, la deformación de la personalidad de niños y adolescentes.

El tratamiento inadecuado en la manera de tratar el tema del sexo en la música a estas alturas del desarrollo cultural de la humanidad, con términos tan cercanos a lo que pudiera ser la prostitución en un país que advierte y educa sistemáticamente los peligros de la promiscuidad en relación con el VIH,

e inculca la formación de valores, el respeto a la mujer y a la niñez, la ética humana entre otras cosas se hace incoherente, con la visión revolucionaria de que la cultura es el arma de la nación. ¿Pudieran considerarse que tales obras sean definidas como lo mejor de la música cubana actual cuando son premiadas en eventos como Premios Lucas alcanzando los mayores índices de popularidad?

Daniel Goleman (Cit periódico Granma Pag 4), científico progresista, habla acerca de la Inteligencia Social y ha identificado y defiende la “bondad” como una de los sentimientos más importantes que precisa el ser humano para tener una alta calidad de vida. Tan importante considera el amor y la bondad que se ha demostrado que influye hasta en una adecuada regulación del sistema hormonal en los hombres; plantea que el amor y la bondad son los más importantes sentimientos que identifican la forma de existencia del ser humano.

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 en cuanto 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 infantil del Centro Provincial de la Música y los Espectáculos “Rafael Lay” (CPME) de Cienfuegos que desde su posición rectora de lo mejor de la música en nuestra provincia constituye una institución importante para favorecer la formación, musical, ética y estética del público infantil.

Por todo lo anteriormente expuesto se declara como **problema científico**:

¿Cómo favorecer **la comunicación** del Centro Provincial de la Música y los Espectáculos “Rafael Lay” de Cienfuegos con los públicos vinculados a la música infantil?

**Tema:** Relaciones Públicas.

**Objetivo General:**

Elaborar un plan estratégico de Relaciones Públicas para el Centro Provincial de la Música y los Espectáculos “Rafael Lay” de Cienfuegos dirigido a los públicos vinculados a la música infantil.

**Objetivos específicos:**

- Diagnosticar la comunicación del CPME “Rafael Lay” de Cienfuegos con los públicos vinculados a la música infantil.
- Diseñar un plan estratégico de Relaciones Públicas para el Centro provincial de la Música y los Espectáculos Rafael Lay en Cienfuegos dirigido a sus públicos objetivos vinculados a la música infantil.

**Idea a defender:**

El diseño de un plan estratégico de RRPP para el CPME “Rafael Lay” de Cienfuegos favorecerá la comunicación con los públicos vinculados a la música infantil.

**Población y muestra:**

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, lo conforman:

Público interno: población 53 (plantilla) y se tomó como muestra 34 miembros directivos, especialistas de programación Público externo: población de niños 154 y se tomó como muestra 59 niños. Población de adultos: 125 y se tomó como muestra 55 adultos del público externo participante en las actividades que ofreció la institución en el período de tiempo en que se realizó el estudio (Octubre 2011- Abril 2012). También se entrevistó a directores de proyectos de música infantil.

**Tareas científicas.**

1.-Búsqueda, recopilación y selección de información para elaborar los sustentos teóricos del estudio.

2.-Elaboración y aplicación del diseño de investigación.

3-. Diseño de un plan estratégico de Relaciones Públicas para el Centro Provincial de la Música y los Espectáculos “Rafael Lay” de Cienfuegos.

4-. Validación de la propuesta de plan estratégico de Relaciones Públicas del Centro Provincial de la Música y los Espectáculos “Rafael Lay” de Cienfuegos a través de la consulta a especialistas.

### **Métodos del nivel teórico.**

**Histórico- lógico:** se utilizó para conocer la oferta al público infantil desde la fundación de la institución, asimismo la historia de la institución rectora de la política musical en Cienfuegos.

**Analítico- sintético:** fue de gran utilidad en la búsqueda de bibliografía, documentos y normativas, así como la selección de los elementos teóricos de Relaciones Públicas, plan estratégico, público infantil, entre otros.

**Generalización:** favoreció la elaboración de regularidades y tendencias actuales de la oferta del producto musical para el público infantil del Centro Provincial de la Música y los Espectáculos “Rafael Lay” de Cienfuegos.

### **Métodos del nivel empírico.**

**Observación:** se realizó en actividades culturales para niños, en el proceso de comunicación y programación cultural.

**Entrevista:** se aplicó a directivos, programadores y promotores del Centro Provincial de la Música y los Espectáculos “Rafael Lay” de Cienfuegos.

**Encuesta:** se aplicó a niños y adolescentes asistentes a actividades culturales de la programación cultural del Centro Provincial de la Música y los Espectáculos “Rafael Lay” de Cienfuegos.

**Consulta a especialistas:** el proceso de selección de especialistas se desarrolló contando con la opinión de personalidades y directivos de prestigio vinculados a las relaciones públicas y la creación para el público infantil.

### **Estructura de la tesis.**

El informe quedó estructurado de la siguiente forma: La introducción, donde se declara la necesidad y factibilidad del tema de investigación propiamente dicho. En el capítulo primero se expresan los sustentos teóricos del estudio, en un segundo capítulo aparece el diseño metodológico de investigación, sus etapas y el resultado de las dos primeras de estas. El tercer capítulo describe la validación del plan estratégico de Relaciones Públicas para el Centro Provincial de la Música y los Espectáculos “Rafael Lay” de Cienfuegos realizado por especialistas de gran experiencia y preparación. La autora elaboró conclusiones y recomendaciones, y como colofón científico aparecen las referencias bibliográficas y los anexos.

### **2.2. Descripción de los instrumentos.**

La metodología de la investigación social es interpretada como el conjunto de los métodos y técnicas utilizadas para la determinación, recolección, procesamiento y análisis del material empírico. La metodología en las ciencias sociales ha estado dividida en dos grupos atendiendo al tipo de información que busca y a la forma de registrarla: la metodología cualitativa y la metodología cuantitativa.

La metodología cualitativa opera de forma poco estructurada o poco sistematizada. Pretende situarse en el campo de investigación dando prioridad a los aspectos relacionales y significativos de la conducta, sin detenerse específicamente en la frecuencia de las acciones. Esta metodología busca las motivaciones y sobre todo, aspectos de la realidad social que, o no, pueden ser medidos, (cuantificados) o la medida no ofrece explicaciones suficientes acerca de su naturaleza.

La presente investigación clasifica como cualitativa aunque se realizó también un análisis cuantitativo para procesar los datos. Se utilizaron diferentes instrumentos para la recogida de información.

**Análisis bibliográfico normativo y documental:** permite la consulta de documentos, resoluciones y bibliografía necesaria a partir de la que se recolectó, seleccionó y analizaron los resultados concluyentes en el tema investigado. Utilizando los procedimientos lógicos y mentales de toda investigación; análisis, síntesis, deducción, inducción, se pudo seleccionar la información precisa. La investigación documental en concreto facilitó el proceso de búsqueda a partir de la consulta de fuentes impresas (documentos escritos). Se realizó una investigación bibliográfica especializada para producir nuevos asientos bibliográficos sobre el particular.

Un análisis riguroso a documentos relacionados con el Centro Provincial de la Música y los Espectáculos “Rafael Lay” de Cienfuegos ofreció información importante de documentos normativos (resoluciones), archivos, periódicos, grabaciones de discos, filmaciones para la televisión. Algunos de ellos son: expedientes de cantorías infantiles existentes, expedientes de los proyectos dedicados a la música infantil, programación de proyectos infantiles en el período de estudio, grabaciones de estos proyectos tanto en la televisión como en el estudio de grabaciones “Eusebio Delfín” u otra disquera de carácter nacional, resoluciones: Resolución Conjunta No.1/2001, Resolución No. 105/2005, Resolución No. 108/2005, Resolución, No.95/2006, Resolución No.98/2006, Resolución No.217/2006, Resolución No.218/2006.

**La entrevista:** Constituyó junto al cuestionario otra vía para obtener información relevante a los efectos de la investigación. Facilitó la comunicación cara a cara con especialistas y personas cuyos criterios fueron de gran importancia. Esta técnica posibilita obtener información de forma amplia y abierta, en dependencia de la relación entrevistador entrevistado.

Para la utilización de la misma el entrevistador debe tener bien elaborados los objetivos de la entrevista que facilitarán la obtención de la información sin caer en la improvisación en aras del tiempo. Es importante actuar con delicadeza, lograr la motivación del individuo, mantener una postura adecuada, un tono de voz agradable al comunicarse con el entrevistado. En esta investigación se realizaron dos tipos de entrevistas: la individual en el caso de los especialistas y directivos que facilitó información precisa sobre el acercamiento al público

infantil y a los directivos de proyectos dedicados a esta especificidad de la música. (Ver anexo 2)

**La encuesta:** Es un método para obtener información basada en la formulación de preguntas, en la interrogación. El cuestionario solo recoge la información esencial, tiene carácter impersonal y directo. El entrevistado puede sentirse más seguro del anonimato que cuando se le aplica una entrevista; el cuestionario es más extensivo y menos costoso. En esta investigación se realizaron encuestas a niños y niñas integrantes de los proyectos de música infantil del Centro Provincial de la Música y los Espectáculos (Ver anexo 3) y a público adulto participante en las actividades realizadas en el período de investigación (Ver anexo 4).

Es una técnica para obtener información a escala masiva, se aplica al universo o a una muestra, utilizando para ello un formulario impreso que los individuos responden por sí mismos. Con él se aspira a conocer las opiniones, actitudes, valores y hechos respecto a un grupo de personas en específico. El cuestionario facilitó orientar la búsqueda de información acertada y fue aplicado a niños participantes en diferentes actividades realizadas en el período de estudio y a directores de cantorías infantiles. (Ver anexo 5)

**La observación:** se utiliza para obtener información primaria acerca de los objetivos investigados para la comprobación de las consecuencias empíricas de la idea a defender. Se lleva a cabo en el contexto natural donde tienen lugar los acontecimientos. El investigador observa lo que acontece, lo registra y después analiza la información y obtiene conclusiones. Este procedimiento es universal y está en el origen de la ciencia. Esta técnica facilitó el estudio y diagnóstico de la comunicación en el Centro Provincial de la Música y los Espectáculos “Rafael Lay”, y se realizó según el esquema de Horst-Berguer la observación directa. Se desarrolló en el departamento de programación (Ver anexo 6) y en el Centro de forma general (Ver anexo 7)

La observación es uno de los métodos más generales del conocimiento, puede utilizarse para la comprobación de las hipótesis y como método auxiliar de otros métodos del conocimiento.

**La consulta a especialistas:** Este método debe trabajarse con especial cuidado y con rigor para disminuir el nivel de subjetividad intrínseco en el mismo. Es importante establecer los requisitos que han reconocido a la persona seleccionada para ser considerado como especialista en el área del conocimiento que se investiga y sobre esa base se escogen los mismos.

La respuesta de los especialistas se someterá a un análisis cualitativo y cuantitativo por el investigador, aspecto que respaldará sus decisiones futuras. La opinión de los especialistas permite perfeccionar o remodelar la propuesta antes de introducirla en la práctica; de esta manera se evita o reduce al máximo el riesgo de cometer errores. Esta técnica se empleó para validar el Plan estratégico de relaciones públicas elaborado para el Centro Provincial de la Música y los Espectáculos “Rafael Lay” en Cienfuegos.

A partir de la revisión bibliográfica se elaboraron los indicadores para la selección de los especialistas que participaron en la validación. Se determinaron los siguientes requisitos: ser graduado de nivel superior, desempeñarse como especialista de RRPP durante cinco años como mínimo, publicar resultados de investigación en RRPP durante los últimos cinco años, participar en eventos de RRPP y sus evidencias durante los últimos cinco años. Se envió el primer cuestionario a doce personas, de ellas solo reunían los requisitos 10 y dieron su anuencia a participar siete. (Ver anexos 11 y 12) .De estos últimos el 100% es graduado de nivel superior, el mismo porcentaje se desempeña laboralmente en el ejercicio de las RRPP con más de cinco años de experiencia. El 100% realizó investigaciones en el tema durante los últimos cinco años, asimismo participó en eventos dedicados a las RRPP de lo que mostraron constancia.

### **2.3. Etapas de la investigación.**

El proceso investigativo se desarrolló en tres etapas. Una primera titulada “Contexto de la investigación: Historia y evolución del CPME Rafael Lay de Cienfuegos”, que lega el diagnóstico de comunicación de la institución. Una segunda etapa llamada “El público objetivo son las niñas y niños cienfuegueros y adultos y directores vinculados a la música infantil. Y una última etapa que

propone un plan estratégico de Relaciones Públicas y lo valida por especialistas de prestigio en esta área de la comunicación.

#### **2.4. Contexto de la investigación: Historia y evolución del CPME “Rafael Lay de Cienfuegos”.**

El 28 de diciembre de 1999, por directiva del Ministerio de Cultura mediante la Resolución # 441 fue constituido el Centro Provincial de la Música y los Espectáculos “Rafael Lay” en la ciudad de Cienfuegos. Actualmente se encuentra situado en la Ave 58 # 3311 % 33 y 35 en la propia ciudad. Su objeto social está muy bien definido y amparado por la Resolución número 32 del Consejo de la Administración Pública refiriéndose a 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.

El Centro Provincial de la Música y los Espectáculos “Rafael Lay” de Cienfuegos programa lo mejor de su catálogo musical compuesto por 209 unidades artísticas integradas por 455 artistas, donde predominan proyectos de música, espectáculos, bailarines, animadores y comediantes que 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. (Anexo 9)

La fuerza laboral de la institución está compuesta por 507 trabajadores, 400 mujeres y 107 hombres. Este potencial humano se clasifica en el personal de

administración que cuenta con 53 trabajadores, compuesto por 5 dirigentes, 23 técnicos, 4 en la administración, 10 de servicio y 10 obreros con un promedio de edad que oscila entre los 35 y 45 años, para un 11% del total de la plantilla.

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 las 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 23 especialistas de primer nivel que lo conforman.

En dicho consejo técnico se ha logrado un alto potencial artístico y profesional pues sus integrantes gozan de una avalada experiencia en su instrumento, todos son evaluados, de ellos 5 son graduados de la ENA, 6 son Licenciados en Educación Musical, 5 tienen nivel medio en música y 3 nivel superior.

Desde su fundación, el primer proyecto que se dedica a la música infantil fue el de Rosa Campo, evaluado en 1999, formando parte de este catálogo. Parte de la obra musical de esta compositora, se grabó por primera vez en los Estudios de Grabación Eusebio Delfín en el año 1997 en el CD "Amanecer feliz", que constituye un éxito que abrió las puertas para la posterior producción discográfica de la compositora.

Dentro de los proyectos que se dedican a la música infantil se encuentran, además, el proyecto "Al compás de las Olas" y 6 cantorías infantiles. Existen otros artistas dentro del catálogo musical del CPME que desdoblán su quehacer también para el público infantil, como son Yoel Zamora con su compañía infantil de bailes e Iván García con la dirección musical de la orquesta infantil "Los Aragoncitos".

En entrevista realizada al especialista de Recursos Humanos de la institución se pudo constatar que está bien definido el contenido de trabajo de los especialistas de programación y promoción de la actividad cultural ubicado en el Departamento de programación y se les realiza una evaluación anual a su desempeño donde se le plantean recomendaciones al mismo. En lo referente a la promoción se destaca que es insuficiente o escasa la promoción a los proyectos de música infantil. Se planifican comparecencias en los medios (radio y televisión local) para la promoción, especialmente cuando se presentan agrupaciones de carácter nacional.

Se aplicó una encuesta a directivos y especialistas de la institución. En sus resultados se comprobó que sólo el 20% conoce acertadamente los proyectos artísticos de música infantil de la institución, el 75% reconoce los principales espacios caracterizados para la promoción y programación de proyectos de música infantil. La promoción a través de los medios de difusión masiva y otras alternativas es observada como nula en el 80% de las fuentes y un 20% declara que se deben realizar giras provinciales y nacionales con cierta sistematicidad; pero que no han podido cumplirse por dificultades de transporte y presupuesto. También el 80% considera insuficientes los espacios y actividades realizadas por la institución para el público infantil.

A través de la observación se llegó a la conclusión que la institución no cuenta con murales sindicales ni de información técnica. Los trabajadores no cuentan con uniforme, ni solapín; la organización no tiene cartel identificador, sólo cuenta con su logotipo que se utiliza en la papelería oficial. No aparece la información de la programación de la institución, de manera que para ser consultada debes solicitarla al personal de contacto (repcionista). Existe un registro de todo el personal que tiene acceso a la institución que recoge, nombre y apellido, carnet de identidad, y área que va a visitar.

Se pudo constatar también en esta técnica aplicada en una reunión con los músicos y el Consejo de Dirección con el objetivo de informar las nuevas orientaciones del año, que la comunicación advierte rasgos de desconfianza por parte de los artistas y en ocasiones agresividad. Se observa una voluntad política de la nueva dirección en aras de encaminar el trabajo y subsanar

brechas anteriores, como la problemática de la insuficiente programación a los grupos subvencionados, la falta de caracterización de espacios para la música y sus diferentes géneros y estilos, la necesidad de pianos acústicos para la música de concierto, coros y cantorías infantiles.

Otros aspectos de interés con el público interno 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.**

El Análisis DAFO (Debilidades - Amenazas - Fortalezas - Oportunidades) constituye un instrumento analítico simple de gran utilidad a la hora de exponer de manera sintética el conjunto de estudios efectuados en el Diagnóstico Económico y Social del área de que se trate; puesto que recoge, en forma de frases cortas y sintéticas, los rasgos principales de una investigación y, consecuentemente, las coordenadas básicas sobre las que se debe implementar adecuadamente la estrategia de actuaciones específicas para conseguir el objetivo perseguido.

#### **En el análisis interno.**

**Debilidades.** Constituyen el conjunto de estrangulamientos básicos que constriñen la economía local y por lo tanto, la capacidad de desarrollo a medio plazo. Muchos de ellos van a explicitarse en forma de objetivos específicos de transformación, dentro de las correspondientes líneas de intervención prioritarias, ya que lo deseable es la superación de dichas trabas o barreras.

**Fortalezas.** Constituyen el conjunto de puntos fuertes de la economía local y se presentan, bien en forma de ventajas naturales y de localización, bien como recursos y factores acumulados, cualitativos y/o cuantitativos, que determinan la diferenciación y competitividad del espacio en cuestión respecto de otros territorios; y, por lo tanto, deben considerarse como los principales activos para la elaboración de la estrategia de desarrollo.

#### **En el análisis externo.**

**Amenazas.** Se refieren a determinadas tendencias económicas y factores institucionales que se desarrollan con independencia de la evolución económica y social del conjunto territorial analizado, pero que influyen de manera decisiva. Han de considerarse, por tanto, como elementos exógenos del estudio y, a la vez, determinantes de la estrategia de desarrollo y sus posibilidades de éxito.

**Oportunidades.** Su enunciación es justamente la contraria que el concepto analítico anterior, ya que constituyen factores económicos e institucionales exógenos al contexto analizado, pero que pueden influir positivamente en la evolución económica y el proceso de transformación deseado.

La metodología expuesta anteriormente, el análisis DAFO, constituye un valioso instrumento para diagnosticar el estado en que se encuentre el área que se trate y a partir de ella trazar la estrategia de desarrollo correspondiente. Después de haber hecho un análisis del estado de la organización investigada se construye la matriz DAFO. (Ver anexo 10). Se incluyen en la propuesta.

### **Fortalezas**

1. Tradición musical infantil en la provincia de Cienfuegos.
2. Contar con profesionales de prestigio nacional en el trabajo con niños.
3. Reconstrucción y remodelación del local, que incluye sala de conciertos.

### **Debilidades**

1. Carencia de una sala de historia que recoja la memoria musical y sus diferentes aristas en Cienfuegos.
2. Insuficiente promoción de los proyectos infantiles a través de los diferentes medios.
3. Inestabilidad en la dirección de la institución.
4. Carencia de actividades infantiles sistemáticas en la sala de concierto de la institución.
5. Carencia de visitas técnicas a los proyectos dedicados a la música infantil. Falta de atención y estímulo a las cantorías infantiles. Insuficiente programación de las mismas.

6. Carencia de una publicación periódica sobre la música en Cienfuegos.
7. El catálogo de excelencia de la institución no contiene un dossier de cada artista o proyecto, sus obras y/o currículum del mismo.
8. La programación de productos artísticos nacionales agotan el presupuesto para los productos locales.

### **Oportunidades**

1. Existencia de la Escuela Elemental de Arte “Benny Moré”.
2. Tradición musical infantil en la provincia de Cienfuegos.
3. 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.
4. Intercambios culturales desarrollados con creadores de música infantil en México, Venezuela y Brasil.
5. Existe el soporte legal necesario y el interés del gobierno para el desarrollo de actividades culturales infantiles en diferentes espacios.
6. 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.

### **Amenazas**

1. La disminución del presupuesto dada la crisis económica mundial, limita la utilización de recursos para las producciones infantiles y disminuye la asignación de combustible para la realización de las giras de estos proyectos.
2. Desorientación por parte de la familia de un consumo musical adecuado en las edades tempranas.
3. Retraso en el pago a 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 tradiciones.

5. Incidencias de géneros plagados de malos textos y melodías poco atractivas.

### **2.5. El público objetivo: niñas, niños, adultos cienfuegueros vinculados a la música infantil.**

Los públicos son el conjunto de personas u organizaciones homogéneas que por su vinculación con la entidad o actividad constituyen un interés de su comunicación. El público interno está conformado por las personas que se encuentran directamente trabajando vinculados a la organización en virtud de que la integran a manera de componentes individuales Martínez Nocedo (2009: 76- 89).

Estos públicos se ubican en el interior de las organizaciones y se clasifican en públicos internos, conformados por los directivos que son los que deciden las políticas generales a seguir en todos los terrenos, los empleados que son el resto de los componentes del sistema que realizan el trabajo determinado por los dirigentes. Algunos autores modifican esta clasificación, Antonio Lucas Marín los clasifica en: empleados, propietarios, y representantes de los trabajadores. En cambio, María Luisa Muriel, los identifica como directivos o jefes, empleados o subordinados.

El **público interno** del Centro Provincial de la Música y los Espectáculos “Rafael Lay” en Cienfuegos está formado por 53 trabajadores que pertenecen a la administración segmentados en dirigentes y subordinados (8 dirigentes, 23 técnicos, 22 obreros. (Ver anexo 8).La segmentación de públicos tiene ventajas, entre las que se encuentran: clasificación más clara y adecuada del producto que se vende, centralización hacia un área específica, optimiza los costos de comunicación, permite una mejor distribución, posibilidad de mayores ventas, permite mejor posicionamiento, conocimiento de la fuente del negocio y enfoca recursos y esfuerzos, facilita el análisis para la toma de decisiones , mayor eficiencia en el diseño del producto y diseño más efectivo de la mezcla de mercadotecnia.

Dentro del público interno de la organización se encuentra como público vinculado a la música infantil el Consejo Técnico Asesor, este ha logrado un alto potencial artístico y profesional pues sus integrantes gozan de una avalada

experiencia en su instrumento, todos son evaluados, de ellos 5 son graduados de la Escuela Nacional de Arte, 6 son Licenciados en Educación Musical, 5 tienen nivel medio en música y 3 nivel superior. Los directivos, son un público importante en estudios dedicados a la comunicación porque determinan las políticas a seguir y tienen una dimensión estratégica, asimismo resultaron de interés los especialistas del Departamento de programación.

**Públicos generales:** Se subdividen en dos categorías.

**Público externos generales:** Clasifica la comunidad nacional e internacional en un nivel macro social, en relación con la institución y están mediatizadas por la opinión pública. Son los consumidores de la música cienfueguera en la provincia, el país y el mundo.

**Públicos externos específicos:** Son aquellos que se encuentran a nivel del microsistema, individuos y sistemas sociales, instituciones, organismos vinculados a la organización mediante una relación directa y explícita, clientes proveedores, localidad o comunidad más cercana, medios de comunicación locales. Son, los músicos de las diferentes unidades artísticas proveedores del CPME, 209 unidades artísticas integradas por 455 artistas, donde predominan los proyectos. Esta clasificación es coherente a lo planteado por Martínez Nocado (2009: 76-89).

Como público externo objetivo vinculado a la música infantil se identificó a las niñas y niños cienfuegueros de 1 a 12 años, con inquietudes musicales o no, la familia como extensión social, el sistema educacional en este caso la enseñanza primaria, el sistema institucional de la cultura y la Unión Nacional de escritores y Artistas de Cuba (UNEAC). Además los directores de proyectos de música infantil.

El niño que vive en contacto con la música también aprende a convivir de mejor manera con otros niños, pues establece una comunicación más armoniosa, brindándoles seguridad emocional y confianza. El trabajo cultural en Cuba tiene hoy como una de sus prioridades el desarrollo de la cultura para la sociedad y como estrategia fundamental el desarrollo de las manifestaciones artísticas.

Los niños cienfuegueros han sido protagonistas de la historia musical de esta provincia, desde el pasado siglo y en diferentes circunstancias su accionar se ha demostrado en eventos de interpretación, como solistas, en agrupaciones musicales o como integrantes de corales infantiles.

La conformación de grupos musicales de gran preparación técnica que resurgiera en la década del 70 dentro de los que podemos mencionar “Cielito lindo”, dirigido por Enrique Poveda; “Ismaelillo” dirigido por Gonzalo Bermúdez, trabajo que constituyera un referente nacional por la importancia sociocultural de la experiencia y “La Edad de Oro” entre otros, son una muestra de esta tradición.

Resultó también significativo el desarrollo de bandas rítmicas que se fomentó desde las escuelas primarias en la década del 70 y 80. Los festivales y desfiles de estas agrupaciones musicales que contaban con cientos de niños uniformados con diferentes vestuarios, aspecto que distinguía cada escuela constituían un verdadero espectáculo en las calles cienfuegueras.

Otra agrupación insigne de nuestra provincia conformada por la maestra Luisa Asea y posteriormente dirigida por Rosa campo fue “Los chicuelos del mar”: agrupación vocal instrumental que representó a nuestra provincia en la televisión nacional en espacios como “Escenario Escolar”, “Que siempre brille el sol”, entre otros y cuyos integrantes fueron intérpretes premiados en el evento provincial del Creador Infantil, realizado en la etapa de 1977 a 1987.

La implementación de un proyecto de rescate y revitalización de la música coral en Cienfuegos como alternativa musical, en medio de la crisis económica vivida en el período especial, que lastró en gran medida el trabajo de agrupaciones musicales y bandas rítmicas, por la imposibilidad de reponer instrumentos musicales, constituyó una variante musical que trajo a luz la conformación de coros infantiles de gran calidad en toda la provincia.

En la etapa comprendida entre 1997- 2000, el evento nacional de coros “Voces del mañana”, auspiciado por la cátedra de canto coral de la escuela “Alejandro García Caturla” fue testigo de la representación cienfueguera, que alcanzó por cuatro años consecutivos el Gran Premio del certamen. Más de un centenar de

niños cienfuegueros participó en sus coros, convirtiendo a la provincia en la más destacada del país por sus resultados en esta especificidad de la música, que incluía no sólo coros de escuelas de arte, sino coros escolares de Casas de Cultura. La mayoría de estos coros fueron dirigidos por profesionales de esta actividad, dentro de los que podemos mencionar, Antonia López, directora del coro profesional “Cantores de Cienfuegos”.

La década del 90 fue de vital importancia tanto para creadores como para niños intérpretes en el evento nacional “Cantándole al Sol”. Obras como “Maní maní” y “Chivirico Rico”, de Rosa Campo; “Felipón” y “Cocimiento de abuela”, de Roberto Novo y Lourdes Díaz Canto; “Mi campiña coloreada”, de Enrique Peñates, y “Conchita Rita” y “Merengue del mar”, de la autora de esta tesis y “Juan Chiquito”, de Evidio Matos, entre muchos otros compositores e intérpretes que han quedado en la mente de los niños de nuestro país a través de este repertorio, multipremiado, tanto en composición como en interpretación.

La participación de las niñas y niños en las cantorías masivas organizadas en la provincia que reunió más de 700 niños en diversas ocasiones, también quedó en la memoria musical de esta provincia marcando el protagonismo de nuestros infantes en la vida cultural del territorio.

Muchos profesionales que integran el catálogo musical del Centro Provincial de la Música y los Espectáculos en la actualidad, comenzaron su quehacer creativo y artístico a través de estos proyectos dirigidos por profesionales que encauzaron la vocación y la aptitud de estos niños. Dentro de ellos se pueden mencionar solistas como Ingrid Rodríguez, Idania Hernández, Ayned Marín (Solistas vocalistas) Diana González, Marian Hernández, Carolyn Dueñas (cantantes del coro profesional), Jesús Carnero, Jany Moreira (Directora del coro profesional), entre otros.

Es preciso señalar el desempeño de maestros como Jesús Gallardo quien formó la orquesta infantil de guitarra de la Escuela de Arte “Benny Moré”. Otro logro es la orquesta infantil de flauta “Diadema”. De gran relevancia a nivel nacional, la Orquesta Sinfónica Infantil, dirigida por Jesús Carnero (Ver anexo 13) y la Orquesta Infantil de Cámara, dirigida por Emilia Bondarenko. Son experiencias que colocan a niñas y niños en una posición ventajosa gracias al

ahínco y entrega de profesionales que dedican parte de su quehacer al trabajo para este segmento de público, ya sea en la música popular o en la música clásica.

**Principales tradiciones festivas y culturales del territorio en las que tienen participación los proyectos de música infantil.**

Dentro del diseño del programa de actividades que se realizan en ocasión de las diferentes fiestas patronales desarrolladas en los municipios, se incluye la participación de estos proyectos de música infantil así como en las jornadas de la cultura, Festival Benny Moré, Día del Niño, Carnavales Infantiles, Feria del Libro, Cantorías en saludo al triunfo de la Revolución y al 13 de agosto, galas políticas en ocasión de diferentes efemérides entre otras tradiciones importantes en la provincia, incluyendo los espacios fijos que dentro del proyecto de reanimación cultural de la ciudad incluyen el "Palacio de los Pioneros", "Café Cantante Benny Moré", "Círculo Julio Antonio Mella" y "Los Pinitos".

La UNEAC en Cienfuegos acoge dentro de su programación la presentación, desde hace 6 años, del proyecto "Al compás de las olas" (Ver anexo 14), que ha logrado, en coordinación con Educación Provincial, integrar el trabajo de la vanguardia artística con la Brigada José Martí, compartiendo este espacio con los mejores resultados técnico- artísticos de los instructores de arte del municipio cabecera, fundamentalmente los ubicados en la ciudad. Este proyecto proporciona intercambio, retroalimentación, y estímulo al movimiento de artistas aficionados y constituye el espacio cultural seleccionado para analizar el universo y la muestra del público externo infantil y adulto en esta investigación.

De esta forma se han consolidado proyectos comunitarios liderados por artistas que, desde su manifestación se han lanzado a diseminar en diferentes comunidades, acciones a través de proyectos asesorados y en ocasiones financiados por el Centro de Intercambio y Referencia Iniciativa Comunitaria, dentro de los que se pueden destacar los proyectos cienfuegueros "Sombrero azul", "Palo y piedra" y "Juego, canto y aprendo al compás de las olas," entre otros.

Otros compositores y artistas como Roberto Novo, Lázaro García, Pedro Novo, Lizet Saura, Enrique Peñates y Lourdes Díaz Canto han sumado al repertorio musical infantil de la provincia obras de su autoría desde la década del 70 que se realizara por más de diez años el evento “El creador infantil”. Incorporados en la década del 90 con su participación en el Evento de composición musical para niños y niñas “Cantándole al Sol”, que con repercusión nacional marcó una etapa importante para la historia de la composición infantil en la provincia, al resultar ser una de las más premiadas en el certamen por la calidad de las obras. Muchas de ellas forman parte de cancioneros y discos producidos por la EGREM que constituyen verdaderos legados para las generaciones venideras.

Toda esta información recopilada por la autora es una muestra fehaciente de la creación musical infantil del territorio, que apenas es conocida por el público para quien se creó. Baste señalar la evidente carencia de espacios para promocionar el referido producto en los medios masivos de la provincia, entiéndase Radio Ciudad del Mar, Telecentro Perlavisión, Radio Cruces, Radio Cumanayagua y Aguada Radio, amén de la falta de gestión del Centro Provincial de la Música y los Espectáculos “Rafael Lay” para la grabación de su música a estos creadores. No existe memoria audiovisual, ni gráfica que recoja las obras de los creadores y agrupaciones en las diferentes etapas de la historia musical cienfueguera. No se realizan actividades de animación para ofrecer información al público infantil que eduque sus preferencias. La música infantil no constituye la prioridad en la promoción de los eventos antes mencionados.

El 100% de las niñas y niños encuestados en las actividades culturales refirieron disfrutar las actividades con música infantil; asimismo declararon aprender a la par de divertirse. El 100% confirma que su familia asiste a las actividades infantiles porque les acompañan, pero también lo disfrutan. El 88,9 % de los pequeños declaró sentirse feliz durante las actividades. El resto planteó emocionarse durante las mismas, lo que puede generalizarse como que las actividades infantiles les satisfacen al 100% de los niños participantes en ellas. También el mismo porcentaje se expresa en sus profesiones futuras como artistas, maestros, médicos, etc.

Es preciso recoger en esta investigación otras interrogantes aplicadas a este público. Del total sólo el 8% declaró escuchar en su casa música infantil y el 92% escucha en el hogar música popular variada y reggaetón. El 100% expresó la costumbre de consumir música infantil en la televisión y la radio, tanto nacional como local. Programas como Velozmente, Sombrero azul, La calabacita, El elefante y la hormiga, con preeminencia de los programas extranjeros a través de los canales nacionales. Es significativo que en ningún caso se refiere a programas de música infantil en la televisión local, pues no existe el espacio.

El 100% reconoce los proyectos de la Tía Rosa, Abracadabra, y Al compás de las olas, aunque no todos pudieron poner su nombre correctamente. Al interrogarlos sobre canciones infantiles que conocían mencionaron el repertorio de Liuva María Hevia, Lidis Lamorú y Rosa Campo; de esta última, sólo Amanecer Feliz. Puede apreciarse así la importancia de la promoción de estos cantautores en los medios nacionales.

Al preguntarle sobre las obras de reggaetón el 100% mencionó obras de este género interpretadas para público joven y adulto como: El Chupi chupi, Súbete la trusita, El angelito, Se me va la musa, entre otras. Al expresar nombres de compositores de música infantil de la provincia el 86% identificó a Lidis Lamorú y Liuva María Hevia, un 25% a Sara González el 100% mencionó a la tía Rosa y un 83% a la autora de esta tesis con El Merengue del mar.

Ante la pregunta acerca de lo que les gustaría que ocurriera en su barrio para incentivar la cultura el 100% declaró la necesidad de un teatro, un cine y actuaciones y conciertos infantiles en este orden.

La aplicación de instrumentos (encuestas, entrevistas) permitió constatar la escasa promoción a estos productos, pocos espacios diseñados para ello y poca información al público infantil.

Por la importancia que posee la decisión de padres y familiares también fueron encuestados. De ellos el 87% no conoce qué es el Centro Provincial de la Música y los Espectáculos "Rafael Lay" ni cuál es su función. Más del 83,5%

menciona como proyectos infantiles al de la Tía Rosa, y Al compás de las olas. Nadie mencionó las cantorías.

El 87,8% declara que en su comunidad no se realizan actividades infantiles, solo los que viven en el Consejo Popular Punta Gorda, 12,3% respondieron afirmativamente y mencionaron locales como Los Pinitos. El 75% conoció de las actividades con música infantil a través de la radio y de vecinos y amigos, solo el 25% se informaron a través de carteles en la ciudad. El 35,5% afirmó conocer la programación cultural para niñas y niños en la ciudad de Cienfuegos.

Al interrogarle sobre espacios radiales o televisivos de la provincia donde se promueva música infantil, el 77% reveló Sombrero Azul y El rincón de la Tía Rosa, los demás mencionaron programas de alcance nacional. En cuanto a la música que escuchan en sus hogares el 89% enunció la música popular variada, reggaetón y romántica y el 11% popular variada e infantil. Con respecto a la música que utilizan los padres para los cumpleaños de sus hijos el 100% manifestó como primera opción el reggaetón, segunda la música popular variada y sólo como tercera la música infantil, agregando no poseerla.

Toda la anterior información devela el desconocimiento del CPME como institución rectora de la programación musical para niños en la provincia. Se constata la falta de promoción de los proyectos de música infantil en el territorio, la carencia de productos de música infantil en los hogares en ocasiones por los altos precios y en otras porque no aparecen con frecuencia en el mercado.

La programación de la institución es ineficaz y sobre todo solo se desarrolla en el centro de la ciudad. La radio y televisión local promocionan las actividades con artistas nacionales con mayor frecuencia y mejores horarios que los proyectos de música infantil del territorio.

## **2.6. Propuesta de Plan estratégico de Relaciones Públicas.**

Ante esta situación se propone diseñar un plan estratégico de Relaciones Públicas del CPME "Rafael Lay" para el público infantil. Este favorecerá la participación y consumo de la música infantil por los pequeños de la provincia.

# *Capítulo III*

## **Capítulo III: Validación de un plan estratégico de Relaciones Públicas para el CPME Rafael Lay en Cienfuegos.**

Luego de analizar los resultados de cada instrumento aplicado se elaboró un Plan de Relaciones Públicas para el Centro Provincial de la Música y los Espectáculos “Rafael Lay” de Cienfuegos dirigido a los públicos vinculados a la música infantil.

Validado por los especialistas seleccionados, de quienes se tomó en cuenta las sugerencias realizadas por más del 50% de ellos (Ver anexo 15). A

continuación se presenta la versión final .Aparece en negritas las sugerencias de los especialistas tomadas en cuenta por la autora.

### Plan estratégico de Relaciones Públicas para el Centro Provincial de la Música y los Espectáculos “Rafael Lay” de Cienfuegos.

#### 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 muy 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.

MISION: 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 posee la misma.

VISION: 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 adscritas 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 que oscila entre los 35 y 45 años. **De este público interno 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 ya sea profesionalizado o por excelencia.

La institución no cuenta con murales sindicales ni de información técnica. Los trabajadores no poseen **uniforme**, ni solapín, no existe cartel identificativo, tiene su logotipo que 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 (repcionista). 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. (Ver anexo 10) 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**

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

### **Debilidades**

9. El catálogo de excelencia de la institución no contiene un dossier de cada artista o proyecto, sus obras y/o currículum del mismo.
10. Insuficiente promoción de los proyectos infantiles a través de los diferentes medios de comunicación provinciales y nacionales.
11. Inestabilidad en la dirección de la institución.
- 12. La programación de productos artísticos nacionales agotan el presupuesto para los productos locales.**
13. 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
- 14. Carencia de actividades infantiles sistemáticas en la sala de concierto de la institución.**
- 15. El convenio colectivo de trabajo de la empresa no se ha actualizado por más de tres años, asimismo el convenio con los músicos.**

### **Amenazas**

6. La crisis económica mundial y el bloqueo económico de los Estados Unidos hacia Cuba incide en las asignaciones de combustible necesarias para realizar las giras artísticas de estos proyectos infantiles.
7. La reducción de presupuestos impiden el desarrollo de las producciones infantiles.

8. El retraso en el pago a los artistas por parte de instituciones que contratan sus servicios.
- 9. La escuela y la familia no contribuyen lo suficientemente a la educación musical de niños y adolescentes teniendo en cuenta costumbres y modas.**
- 10. Incidencias de géneros plagados de malos textos y melodías poco atractivas.**

### **Oportunidades**

7. Tradición musical infantil en la provincia de Cienfuegos.
8. 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.
- 9. Contar en la provincia con dos Coros Profesionales que constituyen la cantera que fomenta las cantorías infantiles.**
10. 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.
11. 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: 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 debe partir de los valores

arrojados por el IV cuadrante ( $120/368 \times 100 = 32.6\%$ ) y que permita por tanto, minimizar tanto debilidades internas como amenazas que ofrece el entorno en el que el CPME se desarrolla. No deben obviarse además aquellas estrategias que se deriven del resto de los cuadrantes en el que deben minimizarse 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: crisis económica mundial, bloqueo económico de los Estados Unidos hacia Cuba, retraso en el pago a artistas por parte de instituciones que contratan sus servicios y la escuela y la familia no contribuyen lo suficientemente a la educación musical de niños y adolescentes teniendo en cuenta costumbres y tradiciones e incidencias de géneros plagados de malos textos y melodías poco atractivas y se tienen en cuenta las debilidades que afectan la organización: carencia de una sala de historia que recoja la memoria musical y sus diferentes aristas en Cienfuegos, insuficiente promoción de los proyectos infantiles a través de los diferentes medios, inestabilidad en la dirección de la institución, carencia de actividades infantiles sistemáticas en la sala de concierto de la entidad, carencia de visitas técnicas a los proyectos dedicados a la música infantil, falta de atención y estímulo a las cantorías infantiles, insuficiente programación de las mismas, insuficiente la gestión de las cuentas por cobrar por parte del Centro Provincial de la Música, carencia de una publicación periódica sobre la música en Cienfuegos, el catálogo de excelencia de la institución no contiene un dossier de cada artista o proyecto, sus obras y/o currículum de estos, la programación de productos artísticos nacionales agotan el presupuesto para los productos locales y el convenio colectivo de trabajo de la empresa sin actualizar durante tres años, asimismo con los músicos. Aunque contemos con: reconstrucción y remodelación del local, que incluye sala de conciertos, resultados de estudio de**

comunicación en la institución, con profesionales de prestigio nacional en el trabajo con niños. No podremos aprovechar plenamente las oportunidades que se ofrecen: tradición musical infantil en la provincia de Cienfuegos, existencia de Centros de Enseñanza Superior en el territorio, licenciatura en Comunicación Social en la Universidad Carlos Rafael Rodríguez de Cienfuegos, presencia de la filial de la Asociación Cubana de Comunicadores Sociales en la provincia, existencia de la escuela elemental de Arte “Benny Moré” y el desarrollo de proyectos desde la misma, intercambios culturales desarrollados con creadores de música infantil en México, Venezuela y Brasil, contar con el soporte legal necesario y el interés del gobierno para el desarrollo de actividades culturales infantiles 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:** tradición musical infantil en la provincia de Cienfuegos, existencia de Centros de Enseñanza Superior en el territorio, licenciatura en Comunicación Social en la Universidad Carlos Rafael Rodríguez de Cienfuegos, presencia de la filial de la Asociación Cubana de Comunicadores Sociales en la provincia, existencia de la escuela elemental de Arte “Benny Moré” y el desarrollo de proyectos desde la misma, intercambios culturales desarrollados con creadores de música infantil en México, Venezuela y Brasil, contar con el soporte legal necesario y el interés del gobierno para el desarrollo de actividades culturales infantiles en diferentes espacios **para irrumpir las debilidades inherentes a la organización:** carencia de una sala de historia que recoja la memoria musical y sus diferentes aristas en Cienfuegos, insuficiente promoción de los proyectos infantiles a través de los diferentes medios, inestabilidad en la dirección de la institución, carencia de actividades infantiles sistemáticas en la sala de concierto de la entidad, carencia de visitas técnicas a los proyectos dedicados a la música infantil, falta de atención y estímulo a las cantorías infantiles, insuficiente programación de las mismas, insuficiente gestión de las cuentas por cobrar por parte del Centro Provincial de la Música, carencia de una publicación periódica sobre la música en

Cienfuegos, el catálogo de excelencia de la institución no contiene un dossier de cada artista o proyecto, sus obras y/o currículo de estos, la programación de productos artísticos nacionales agotan el presupuesto para los productos locales y el convenio colectivo de trabajo de la empresa sin actualizar por más de tres años, asimismo con los músicos. **Apoyándonos en las fortalezas que representan:** reconstrucción y remodelación del local que incluye sala de conciertos, resultados de estudio de comunicación en la institución, profesionales de prestigio nacional en el trabajo con niños.

**Podremos minimizar o atenuar las amenazas que gravita sobre la entidad:** crisis económica mundial, bloqueo económico de los Estados Unidos hacia Cuba y retraso en el pago a artistas por parte de instituciones que contratan sus servicios y la escuela y la familia no contribuyen lo suficientemente a la educación musical de niños y adolescentes teniendo en cuenta costumbres y tradiciones e incidencias de géneros plagados de malos textos y melodías poco atractivas.

#### **Suposiciones claves del plan de RRPP.**

El análisis estratégico de comunicación realizado nos emplazó a una representación próxima al desenvolvimiento del entorno externo e interno en el que opera el Centro Provincial de la Música y los Espectáculos "Rafael Lay" de Cienfuegos, 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 este 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 en tanto son un público externo que requiere una atención especial, y específicamente constituyen un público objetivo para la comunicación las 6 cantorías infantiles y los dos proyectos de música infantil. 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-.Sostener 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.**

Nro	Acción	Tipo de público	Fecha 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 unidad artística.	Externo específico	Anual	RRPP	350cuc
3	Elaborar catálogo con creadores de música infantil del Centro Provincial de la Música y los Espectáculos Rafael Lay.	Profesional	Mensual	Subdirector Artístico y Jefe de Dpto Programación.	500 cup

4	Diseñar íconos identificativos para cada proyecto de música infantil (Suvenir, pullover, bolsos)	Externo	Según plan	Jefe de programación	500cup
5	Convocar investigadores de la provincia a la investigación sobre la música infantil en Cienfuegos.	Externo	Semestral	Especialista de programas culturales	300 cup
6	Creación de soportes audiovisuales, videos clip de cada proyecto de música infantil	Interno y Externo	Anual	Espta de programas culturales, Jefe de Dpto. Programación	200 cup
7	Elaborar información para la prensa de cada uno de los proyectos infantiles	Interno y externo	Semestral	Espta de programas culturales, Jefe de Dpto. Programación	\$ 100cup
8	Planificar un taller de RRPP al público interno vinculado a la música infantil	Interno	Primera quincena Septiembre	Jefe de Dpto. Programación y Director	100 cup
9	Inaugurar Exposición de Fotografía de los proyectos infantiles en la sala de la institución.	Interno	Primera quincena Septiembre	Jefe de Dpto. Programación y Director	\$ 100 cup
10	Rescatar el evento del "Creador Infantil"	Interno	Primera quincena enero	Jefe de Dpto. Programación y Director	200cup
11	Realizar celebración de cumpleaños a los proyectos de música infantil en aniversarios cerrados.	Interno	Todos los años	Jefe de Dpto. Programación y Director	\$ 500 cup
12	Enviar tarjetas de felicitación a creadores de música infantil en sus cumpleaños.	Interno	Todos los años	Jefe de Dpto. Programación y Director	\$ 100 cup
13	Diseñar volantes con las actividades para público infantil.	Interno	Primera quincena Noviembre	RRPP y Subdirector Dpto. Técnico artístico.	500 cup
14	Actualizar sitio web y publicar fotos y dossier de los artistas con proyectos de música infantil.	Interno	Segunda quincena Noviembre	Informático y Administrador del sitio web	\$ 30 cup
15	Coordinar la presentación en la televisión provincial y nacional de estos creadores de música infantil	Interno y externo	En ocasión del día del niño.	RRPP y Subdirector Dpto. Técnico artístico	\$ 60 cup

16	Realizar conversatorio con miembros de la Dirección Provincial de Educación para colegiar acciones estratégicas ..	Interno	Semestral	Director, Subdirector Técnico Artístico.	\$ 100cup
17	Elaborar producto comunicacional donde aparezcan los signos y símbolos de la entidad con informaciones de eventos, cantorías, programación, etc. El mismo se circulará por la red y tendrá una actualización bimestral.	Interno	Primera quincena Diciembre	Comunicador e Informático	\$ 1250cuc
18	Hacer invitaciones oficiales a creadores de música infantil jubilados con motivo de celebraciones del centro.	Interno	Aniversario de la institución.	Consejo de Dirección	\$ 50 cuc
19	Elaborar nota de prensa para informar acerca de las actividades para el público infantil de forma sistemática.	Interno	Mensual	Comunicador Subdirector Docente	\$ 30 cup
20	Confeccionar artículos sobre las actividades para público infantil. Esto se publicará en la red y por la radio base.	Interno	Semestral	Subdirector Técnico Artístico.	\$ 30 cup
21	Confeccionar un buzón de quejas y sugerencias para que los públicos expresen sus criterios acerca de la institución. Se ubicará en la recepción.	Interno	Segunda quincena Diciembre	Comunicador	100cup
22	Confeccionar mensajes motivando a los públicos a ofrecer sus criterios y sugerencias acerca de los mensajes que reciben por diferentes canales y crear un espacio para ello en la red.	Interno	Permanentemente	Comunicador y Jefe de Dpto. de Programación	-
23	Elaborar nota de prensa con información sobre proyectos de música infantil.	Interno	Trimestral	Comunicador	-
24	Concertar visitas de	Interno	Anual	Comunicador y	500cup

	prensa escrita y radial para dar a conocer los resultados de trabajo de creadores de música infantil			Director	
25	Elaborar volantes sobre estrenos de obras de creadores infantiles.	Profesional	Semestral	Comunicador	100 cup
26	Diseñar plegables, volantes, boletines elaborados con las actividades, repertorio y demás información.	Específico	Permanente	Jefe Dpto Programación	350cup
27	Diseñar y entregar sueltos con información acerca del repertorio de creadores de música infantil	Específico	Permanente	Jefe Dpto Programación	350cup
28	Aplicar encuestas cada tres meses a los públicos internos y externos vinculados a la música infantil para conocer el estado de satisfacción con las acciones realizadas.	Específico	Trimestral	Comunicador	300cup
29	Coordinar con las editoriales de la provincia la publicación de cancioneros de música infantil.	Interno y Externo	Anual	Especialista de programas culturales, Jefe de Dpto. Programación	300 cup
30	Coordinar con el Instituto Cubano de la Música la grabación de CD de los creadores de música infantil	Interno y Externo	Anual	Especialista de programas culturales, Jefe de Dpto. Programación	1000 cuc
31	Presentación de CD de música de creadores infantiles.	Interno y Externo	Anual	Espta de programas culturales, Jefe de Dpto. Programación	500 cup
32	Intercambio de creadores de música infantil.	Interno y Externo	Anual	Espta de programas culturales, Jefe de Dpto. Programación	500 cup
33	Entregar a la DME toda la información digitalizada acerca de los creadores de música infantil	Interno	Anual	J Dpto Programación	0
34	Crear un archivo con todas las publicaciones sobre los creadores de	Interno	Anual	J Dpto Programación	100cup

	música infantil				
35	Realizar monitoreo a la prensa	Interno	Semanal	RRPP	00
36	Planificar presupuesto para las RRPP	Profesional	Anual	Alta Dirección y especialista RRPP	
Total					8 220 cup 2 680cuc

## *Conclusiones.*

### **Conclusiones.**

1. 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.
2. 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.

3. 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.

# *Recomendaciones.*

## **Recomendaciones.**

1. Presentar el Plan estratégico de Relaciones Públicas diseñado a la dirección del Centro Provincial de la Música y los Espectáculos “Rafael Lay” de Cienfuegos para su aprobación y puesta en práctica.
2. Socializar el resultado de esta investigación en eventos y publicaciones con el objetivo de que esta metodología pueda utilizarse en contextos similares.

## *Bibliografía.*

Administración empresarial. Introducción. (2011). . Retrieved April 8, 2011, from <http://www.mailxmail.com/curso-gestion-empresarial/plan-empresa-componentes>.

Altamirano Vichot, Alina. (2008). El Protocolo y el Ceremonial: su importancia para las Relaciones Públicas en las organizaciones. *Instituto Superior de Relaciones Internacionales. Madrid*. Retrieved April 15, 2011, from [http://www.isri.cu/publicaciones/articulos/2008/boletin\\_0908.pdf](http://www.isri.cu/publicaciones/articulos/2008/boletin_0908.pdf).

Amat Santiesteban, Miguel. (2009a). Relaciones Públicas: definición y desarrollo. In *La Identidad no es sólo logo: todo comunica* (pp. 14-17). La Habana: Logos.

Amat Santiesteban, Miguel. (2009b). El profesional de las Relaciones Públicas:

perfil, objetivos y dimensiones. In *La Identidad no es sólo logo: todo comunica* (pp. 101- 122). La Habana: Logos.

Amat Santiesteban, Miguel. (2010). El profesional de las Relaciones Públicas en Cuba: retos, paradigmas y cultura; ¿Ser o no ser? In *La imagen e identidad corporativa y la telemática aliadas estratégicas para el relacionista público cubano en el Siglo XXI* (pp. 5-15). La Habana: Logos.

Antúnez Brown, Osmany. (10 diciembre 2011). "Investigación realizada sobre la comunicación con el público infantil". (B. López Fundora, entrevistador) Cien fuegos, Cienfuegos, Cuba.

Barreiro Pousa, Luis. (1999). El Perfeccionamiento Empresarial y la Comunicación Interna. *Revista Espacio*, 1(3), 36-37.

Barreiro Pousa, Luis. (2000). La comunicación en la administración empresarial. *Revista Espacio*, 2(3), 30-33.

Bases del Perfeccionamiento Empresarial. (2011). Retrieved October 13, 2011, from <http://www.ripit.granma.inf.cu/PerfecEmp/Bases.asp#2>.

Black, Sam. El ABC de las Relaciones Públicas. Todos los secretos y fundamentos de las Relaciones Públicas. Colección Universitaria ESERP. Barcelona Ediciones Gestión 2000.

Bernays, E. L. (1990). *Los años últimos: radiografía de las Relaciones Públicas (1956\_ 1986)*. Barcelona: ESERP\_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 2000.

Capriotti, Paul. (2011). *Comunicación Corporativa. Una estrategia de éxito a*

*corto plazo*. España: Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo.  
Retrieved from  
[http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion\\_Corporativa\\_1.pdf](http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Corporativa_1.pdf).

Castillo Esparcia, Antonio. (2006). Las relaciones públicas internas como factor de gestión empresarial. *Facultad de Ciencias de la Comunicación Universidad de Málaga*. Retrieved April 8, 2011.

Castillo Esparcia, Antonio. (2010). Introducción a las Relaciones Públicas. *Instituto de Investigación en Relaciones Públicas España*. Retrieved December 12, 2011, from <http://www.iirp.es>

Castro Ruz, Raúl, & Lage Dávila, Carlos. (2007). *Sistema de comunicación empresarial*.

Como elaborar el plan de comunicación. (2011). . Retrieved April 8, 2011, from [http://www.bicgalicia.es/dotnetbic/Portals/0/banner/ARCHIVOS/Manuales%20Pymes/10\\_planComunicacion\\_cast.pdf](http://www.bicgalicia.es/dotnetbic/Portals/0/banner/ARCHIVOS/Manuales%20Pymes/10_planComunicacion_cast.pdf)

Competencias, habilidades, responsabilidad social y ética. (2009, September). *Revista Espacio*, 13(2), 52-57.

*Constitución de la República de Cuba*. (2010). La Habana: Ciencias Sociales.

Córdova, María. (2011, November 23). La vulgaridad en nuestra música: ¿una elección del "pueblo cubano"? *Periódico Granma*, 4.

Costa, Joan. (2001). *Imagen Corporativa en el siglo XXI*. Argentina: Ediciones La Crujía. 27.

Cutlip, S. M. (2000). *Public Relations History*. Lawrence Erlbaum, Hillsdale.: The 17th to the 20 Century.

Cutlip, S. M. (1990). *Fund Raising in the U.S.: its role in America Philanthropy*. New Brunswick, N J: Rutgers University Press.

- Cutlip, S.M., Center, A .H., & Broom, G. M. (2001). *Relaciones Públicas eficaces*, Barcelona: Gestión 2000.
- Dante Illescas, Washington. (1997). *Como planear las Relaciones Públicas*. Buenos Aires: Macchi.
- García Ortiz, Teresa. (2001). *El cómo y el por qué de las Relaciones Públicas en Cuba*. La Habana: Academia. 153.
- Gorgas Méndez, Arianne. (2011). Relaciones Públicas en Cuba. *Espacio Laical*. Retrieved March 9, 2011, from <http://espaciolaical.org/contens/07/0742.pdf>
- Grunig J.E. (1983). Basic research provides Knowledge That makes evaluations possible. *Public relations Qaterly*, 39(4), 603-614.
- Grunig. J. E. (1999). Organizations,environments and models of public relations. *Relations Research and education*, 1(4), 6-29.
- Grunig. J. E, & Hunt, T. (2001). *Dirección de Relaciones Públicas*. Barcelona: Gestión 2000.
- Hernández Becerra, Idania. 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 de la Universidad Carlos Rafael Rodríguez. Cienfuegos 2011.
- Hernández Gómez, Ángel R. (2003). El diagnóstico mercadotécnico en el perfeccionamiento empresarial: cuestiones de métodos. *Revista Espacio*, 3(1), 41-45.
- Hernández, Ruth. (2011). Importancia de las Relaciones Públicas en las Empresas. Retrieved April 20, 2012, from <http://www.xtrategy.com.mx/index.php/83-negocios-negocios/91-importancia-de-las-relaciones-publicas-en-las-empresas>.

Hernández Sampieri, R. (2005). *Metodología de la Investigación*. La Habana: Pablo de la Torriente Brau.

Hovland, Ingie. (2006). *Comunicación efectiva* (p. 123). Investigación y Política para Programas de Desarrollo, Buenos Aires: Programas de Desarrollo.

Internet como estrategia de comunicación. (2011). . Retrieved April 12, 2011, from <http://biblioteca.utec.edu.sv/siab/virtual/auprides/16409/capitulo%201.pdf>

La gestión de las RRPP. (n.d.). . Retrieved April 12, 2011, from <http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/15720/1/LA%20GESTI%C3%93N%20DE%20LAS%20RRPP%20CON%20LOS%20P%C3%9ABLICOS.pdf>

Las Relaciones Públicas en Cuba. (2009, September). *Revista Espacio*, 13(2), 15-16.

Leuridan, Johan. (1994). Relaciones Públicas, herramientas básicas para la gestión empresarial moderna. *Universidad San Martín de Porres*. Retrieved April 8, 2011, from <http://m1a4.wordpress.com/relaciones-publicas-herramientas-basicas-para-la-gestion-empresarial-moderna>

Loynaz, Dulce María. (2002). Poema 21. In *Poesías* (p. 106). La Habana: Letras Cubanas.

*Manual de Relaciones Públicas*. (2005). La Habana: Félix Varela.

Marín, Lucas. (1990). *Sociología de la empresa* (4<sup>o</sup> ed.). Madrid: Ibérico Europea Ediciones.

Marín, Lucas. (1997). *La comunicación en la Empresa y en las organizaciones* (4<sup>o</sup> ed.). Barcelona: Bosch.

- Martín Martín, Fernando. (2011). *Comunicación Empresarial: necesidad y deber social*. España: CEU San Pablo. Retrieved from <http://www.reddircom.org/textos/mediacionessociales.pdf>
- Martínez Nocado, Yamirla. (2009). *Hablemos de comunicación*. La Habana: Logos.
- Martínez, Pedro. (2010). Comportamiento Organizacional. *Gestiopolis*. Retrieved April 11, 2010, from <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos//ger/corganizacional.htm>
- Maso Sierra, Rafaela Justina. (n.d.). Plan de acciones de Relaciones Públicas para la dirección municipal de cultura en Amancio. Retrieved April 8, 2011, from <http://www.eumed.net/libros/20Relaciones%20Publicas.htm>.
- Míguez González, María Isabel. (2010). Los públicos en las Relaciones Públicas. *UOC*. Retrieved March 31, 2010, from <http://books.google.com/books>
- Muriel, María Luisa, & Hilda Rota. (2000). *Comunicación institucional, enfoque social de relaciones humanas*. Quito, Ecuador: Editora Andina.
- Noguero, A. (1995). *La función social de las relaciones públicas: historia teórica y marco legal*. Barcelona: PPU.
- Noguero, A. (2007). *Programación y técnicas de Relaciones Públicas*. Barcelona: PPU.
- Piedra, Mario, & et. al. (2005). *Manual de Relaciones públicas*. La Habana: Félix Varela. 310.
- Ríos Merlo, Betsy. (2010). *Diseñar un Plan Estratégico de Relaciones Públicas*

*para el Complejo hotelero Cubanacán Sancti Spíritus*. Villa Clara: Universidad Central de Las Villas.

Rivero Hernández, Magda. (2002). *Curso básico de mercadotecnia*. La Habana: Cuba Ediciones. Instituto del Comercio Exterior.

Rivero Hernández, Magda. (2007) *¿Comunicación organizacional o relaciones públicas?* La Habana: Facultad de Comunicación UCH.

Rodríguez Gómez, Gregorio. (1996). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. La Habana: Ciencias Sociales.

Rodríguez, Víctor Julio. (15 de Diciembre de 2011). "Investigación realizada sobre la comunicación con el público infantil". (B. López Fundora, entrevistador) Cien fuegos, Cienfuegos, Cuba.

Saladriga Medina, Hilda. (2007). *Introducción a la teoría y la investigación en comunicación*. La Habana: Félix Varela.

Sandoval Casilimas, Carlos A. (2002). *Investigación cualitativa*. Colombia: Instituto colombiano para el fomento de la educación superior, ICFES.

Silva, Aida. (2010). *Investigación Cualitativa: Una Reflexión*. Barcelona: Pirámides.

Stable, Valia. (14 de Diciembre de 2011). "Investigación realizada sobre la comunicación con el público infantil". (B. López Fundora, entrevistador) Cien fuegos, Cienfuegos, Cuba.

Tréllez Varela, Bárbara. (12 de Diciembre de 2011). "Investigación realizada sobre la comunicación con el público infantil". (B. López Fundora, entrevistador) Cienfuegos, Cienfuegos, Cuba.

Villafañe, Justo. (2010). La segmentación de los públicos. In *La gestión*

*profesional de la imagen corporativa* (p. 244). España: Pirámides.

Xifra Triadú, Jordi. (2011). Lucien Matrat y la consolidación de las relaciones públicas en Europa. Historia y comunicación social. *Dialnet*. Retrieved March 11, 2011, from <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo>

Yañez Rojas, Eugenio. (2003). *Manual de ética de las Relaciones Públicas*. España: DuocUC. Universidad Complutense de Madrid.

# Anexos.

## Anexo 1

### Mapa de públicos.

#### Mapa de públicos del Centro Provincial de la Música y los Espectáculos Rafael Lay en Cienfuegos.

Público Interno	Dimensión estratégica			Intereses Económicos			Capacidad de influencia otros públicos			Capacidad difusión Imagen Corporativa			Total
	Estratégicos	Tácticos	Coyunturales	Proveedores	Aliados	Potencialmente aliados	Prescriptores	Mediadores	Difusores	Interno	Asociativo	Esporádico	
Directivos	5	0	0	0	0	0			5	5	0	0	0,35
Especialistas Principales	0	5	0	0	0	0	0	0	5	5	0	0	0,75
Técnicos/M		4	0	0	0	0	0	0	4	5	0	0	0,65
<b>Público externo</b>													
Niños y niñas	0	0	5	5	0	5	0	0	0	0	5	0	1
Familiares.	0	0	5	4	0	0	4	0	0	0	0	5	0,9
Creadores	0	5	0	5	0	0	5	2	0	0	5	0	1
Educación.	0	4	0	5	0	5	0	4	0	0	4	0	0,85

Instituciones Culturales.	0	4	0	0	4	0	0	4	0	0	4	0	0,8
UNEAC	0	4	0	0	4	0	0	4	0	0	4	0	0,8
Medios de Difusión.	5	0	0	0	2	0	5	0	5	0	0	0	0,85

## Anexo 2

### Entrevista a especialistas y directivos del CPME Rafael Lay.

Nombre y Apellidos \_\_\_\_\_

Cargo \_\_\_\_\_

Graduado de \_\_\_\_\_

Tópicos:

1. Idoneidad de los especialistas de los departamentos técnico-artístico y de programación.
2. Contenido de trabajo de los especialistas.
3. Evaluación del desempeño de los especialistas.
4. Frecuencia de acciones de promoción realizadas a proyectos de música infantil.
5. Coordinación y visitas a los medios masivos de comunicación.
6. Espacios de información que se realizan en la institución.
7. ¿Cuáles son los proyectos de música infantil que promueve su institución? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
8. ¿Qué espacios ha caracterizado su institución para ofrecer actividades al público infantil de la provincia Cienfuegos? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
9. ¿Qué acciones promocionales realiza su institución a favor de los proyectos de música infantil? Sistematicidad con que se realizan?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
10. Considera usted suficientes los espacios y actividades realizadas por su institución para el público infantil. Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_ Argumente

### Entrevista a directores de proyectos de música infantil.

1. Años vinculado a la creación de música infantil \_\_\_\_\_
2. Años vinculado al CPME Rafael Lay \_\_\_\_\_
3. Cantidad de presentaciones que le programa el Dpto de programación del CPME al mes \_\_\_\_\_
4. Recibe información del CPME Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_  
Bimensual \_\_\_\_\_ Mensual \_\_\_\_\_ Quincenal \_\_\_\_\_ Semanal \_\_\_\_\_
5. A través de qué canales Ud. recibe información:  
Reuniones \_\_\_\_\_ Contactos \_\_\_\_\_ Teléfono \_\_\_\_\_ Visitas \_\_\_\_\_ Correo electrónico \_\_\_\_\_
6. Le programan giras a otros territorios (provincias, municipios, etc.) Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
7. Le preparan actividades de promoción con público infantil en  
Escuelas \_\_\_\_\_ Televisión \_\_\_\_\_ Radio \_\_\_\_\_ Periódico \_\_\_\_\_
8. Recibe reconocimientos en fechas significativas por parte del CPME en  
Aniversario de su proyecto \_\_\_\_\_ Obtención de premios \_\_\_\_\_  
Su cumpleaños \_\_\_\_\_  
Otros \_\_\_\_\_

### Anexo 3

#### Encuesta realizada a niñas y niños integrantes de proyectos de música infantil.

Con antelación preparar local, limpieza, guía con tópicos para la recopilación de información.

Objetivo: Conocer información acerca de la importancia de estas actividades para las niñas y los niños, su disfrute al respecto.

1. ¿Disfrutas tu participación en las presentaciones?

SI---- NO-----

2. Consideras que aprendes a la par de divertirte.

SI---- NO-----

3. Tu familia se integra a las actividades contigo por:

Obligación-----

Acompañarte-----

Disfrute-----

4. Describe con una palabra cómo te sientes en las actuaciones.

-----

5. ¿Qué profesión te gustaría ejercer en el futuro?

#### Anexo 4

##### Encuesta a público adulto participante en las actividades para público infantil.

Actualmente se realiza un estudio para evaluar las opciones culturales para niñas y niños en nuestra ciudad. Su opinión es muy importante, con antelación ¡Gracias!

1. ¿Conoce a qué se dedica el Centro Provincial de la música y los Espectáculos “Rafael Lay” en Cienfuegos.

2. ¿Conoce usted proyectos musicales profesionales que se dedican al trabajo infantil en la provincia?

A) Si----- NO-----

B) ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

C) En la comunidad donde usted vive existen espacios o locaciones donde se realizan actividades infantiles.

3. A través de qué vías usted conoció de esta actividad:

\_\_\_ Radio \_\_\_ Televisión \_\_\_ Carteles publicitarios \_\_\_ Periódico \_\_\_ Vecinos y amigos \_\_\_ radio base

\_\_\_ Otras ¿Cuáles \_\_\_\_\_

4. ¿Conoce usted de la programación cultural sistemática para niñas y niños en la ciudad?

Si \_\_\_ No \_\_\_ si su respuesta es afirmativa diga los espacios o proyectos \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5. ¿Conoce usted espacios en la radio y la televisión local donde pueda disfrutarse de música infantil? Mencíónelos

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6. ¿Qué música escucha preferentemente en su casa?

\_\_\_\_\_

7. ¿Qué música utiliza en la celebración de los cumpleaños de sus niños?

Reggaetón----- Popular variada----- infantil-----

### Anexo 5

#### Encuesta realizada a niños participantes en actividades realizadas por proyectos de música infantil.

Con el objetivo de brindar una mejor oferta de música infantil se realiza una investigación. Su opinión es de gran valor. ¡Gracias!

1. Participas frecuentemente en actividades para niñas y niños en la ciudad?

2. A través de qué vías conoces de la realización de estas actividades:

Radio\_\_\_ Televisión\_\_\_ Escuela\_\_\_ Periódico\_\_\_ Amiguitos\_\_\_

Mis Padres\_\_\_\_\_ Carteles\_\_\_\_\_ Otras\_\_\_\_\_

¿Cuáles?\_\_\_\_\_

3. ¿Qué música escuchas en las actividades realizadas en la escuela?

Infantil\_\_\_\_\_ Popular\_\_\_\_\_ Reggaetón\_\_\_\_\_

4. En tus cumpleaños y los de tus amiguitos escuchan música

Infantil\_\_\_\_\_ Popular\_\_\_\_\_ Reggaetón\_\_\_\_\_

5. Te gusta la música infantil? Sí\_\_\_ No\_\_\_

6. Escuchas música infantil en:

La radio\_\_\_\_\_ La televisión\_\_\_\_\_ Fiestas en casa\_\_\_\_\_

Fiestas de mis amiguitas y amiguitos\_\_\_\_\_

En actividades en la escuela\_\_\_\_\_

En el palacio de pioneros\_\_\_\_\_

En actividades infantiles fuera de la escuela\_\_\_\_\_

### Anexo 6

#### Guía de observación.

Lugar: Departamento de programación.

1. Información que se brinda.

2. Preparación que muestran los especialistas.

3. Presencia de carteles promocionales sobre creadores dedicados a la música infantil.

4. Programación de acciones promocionales en la radio y la televisión local.
  5. Catálogo del producto artístico, específicamente los proyectos de música infantil.
  6. Testimonio gráfico.
  7. Texto elaborado de cada agrupación y/o proyecto artístico.
  8. Acciones promocionales programadas para creadores de música infantil.
- Sistematicidad en la realización (semanal, quincenal, mensual, bimestral, semestral, anual)
9. Publicaciones: discos, textos, etc.

## **Anexo 7**

### **Guía de observación**

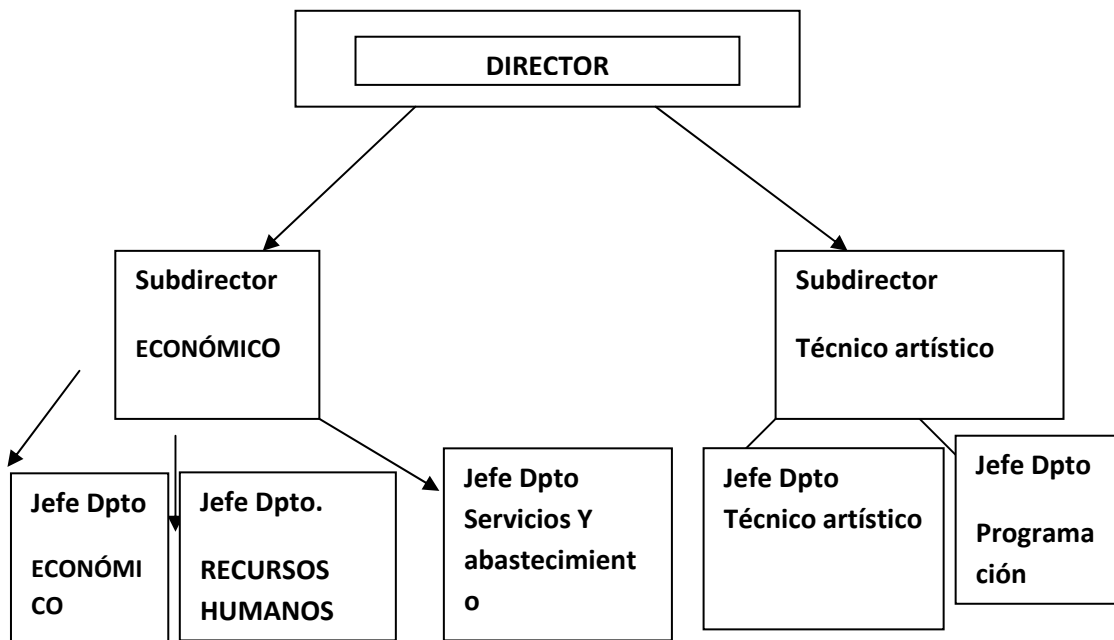
#### **Lugar: Centro Provincial de la Música y Los Espectáculos “Rafael Lay”**

Objetivo: Recopilar información acerca del proceso de comunicación en el Centro Provincial de la música y los Espectáculos “Rafael Lay” en Cienfuegos.

1. Presencia de murales informativos.
2. Tipo de información.
3. Público a que se dirige.
4. Calidad de la información.
5. Es atractivo, actualizado y correctamente escrito.
6. Personal de contacto.
7. Existencia de personal de contacto.
8. Información que brinda al público.

## **Anexo 8**

### **Organigrama del Centro Provincial de la Música y los Espectáculos “Rafael Lay” de Cienfuegos.**



### Anexo 9

#### Catálogo de excelencia del CPME Rafael Lay de Cienfuegos.

##### Unidades artísticas del Catálogo.

Unidades Artísticas	Cantidad
Solistas vocalistas	66
Dúos	6
Tríos	8
Poetas	12
Grupos campesinos	3
Unidades tradicional y folclóricas	6
Proyectos de música infantil	3
Unidades de Pequeños y Gran Formato	28
Música de Concierto	7
Canto coral	2
Cantorías infantiles	6
Espectáculos	4

Animadores	12
Directores artísticos y generales	12
Productores	9
Asistente de dirección	1
Coreógrafos	2
Fonómicas	6
Bandas de conciertos	4

### Anexo No 10

#### MATRIZ DAFO

#### OPORTUNIDADES

Cuadrante I Total 60 = 16.3%

#### AMENAZAS

Cuadrante II Total 18 =

4.8 %

Fortalezas

Debilidades

	1	2	3	4	5	Total	1	2	3	4	5	Total
<b>1</b>	5	0	0	5	5	15	0	0	0	2	0	2
<b>2</b>	0	4	4	3	3	14	0	0	3	4	0	7
<b>3</b>	5	0	5	5	5	20	0	0	0	4	5	9
<b>1</b>	5	2	0	4	3	18	0	0	0	5	5	10
<b>2</b>	5	4	5	3	4	24	0	0	0	5	5	10
<b>3</b>	3	0	0	5	5	16	3	2	0	0	2	7
<b>4</b>	5	0	0	2	4	11	3	0	0	4	5	12
<b>5</b>	5	0	0	3	3	11	0	0	3	5	5	13
<b>6</b>	0	0	0	0	0	0	0	5	3	0	0	8
<b>7</b>	5	0	0	4	9	10	0	5	0	5	5	15

## Anexo 11

### Primer cuestionario a especialistas.

Estimada(o) compañera(o), resulta necesaria la validación de la propuesta del plan estratégico de Relaciones Públicas para el CPME “Rafael Lay” de Cienfuegos y por ello recurrimos a usted. Le solicitamos su respuesta al presente cuestionario, con antelación Gracias!

1.-Usted es graduada(o) de \_\_\_\_\_, en el año\_\_\_\_\_.

2.- Se desempeña UD como relacionista público o realiza tareas de este campo en la institución donde trabaja?

Si\_\_\_ No\_\_\_

Años de experiencia en esta labor\_\_\_\_\_

3.-Ha realizado UD investigaciones en el campo de las RRPP?

Si\_\_\_ No\_\_\_

Años de experiencia investigando\_\_\_\_\_

4.-Ha participado en eventos dedicados al campo de las RRPP?

Si\_\_\_ No\_\_\_

Si la respuesta es positiva mencione algunos:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5.- Es usted miembro de la ACCS?

Si\_\_\_ No\_\_\_

Si la respuesta es positiva refiera desde qué año es miembro \_\_\_\_\_

6-. Está dispuesta(o) a participar como experto en la validación de un Plan estratégico de RRPP para el CPME “Rafael Lay” de Cienfuegos.

Si\_\_\_ No\_\_\_

## Anexo 12

### Segundo cuestionario a especialistas.

Usted ha sido seleccionada(o) como especialista para validar el Plan Estratégico de Relaciones Públicas del Centro Provincial de la Música y los Espectáculos "Rafael Lay" de Cienfuegos. Le agradecemos su rigurosidad y ética como investigador. Al presente cuestionario adjuntamos el referido plan. Con antelación ¡Gracias!

El plan de Relaciones Públicas que se presenta cuenta con diferentes componentes que se relacionan a continuación, de cada uno de ellos ofrezca su valoración y de considerarlo necesario haga sugerencias.

#### 1- Caracterización de la institución.

Valoración \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Sugerencias \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

#### 2- Matriz DAFO, visión, misión.

Valoración \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Sugerencias \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

#### 3- Objetivos estratégicos.

Valoración \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Sugerencias \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

#### 4- Repertorio de públicos, segmentación.

Valoración \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Sugerencias \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

---

---

5-Plan anual de comunicación

Valoración \_\_\_\_\_

---

---

---

Sugerencias \_\_\_\_\_

---

---

---

6-Periodización.

Valoración \_\_\_\_\_

---

---

---

Sugerencias \_\_\_\_\_

---

---

---

7-Evaluación.

Valoración \_\_\_\_\_

---

---

---

Sugerencias \_\_\_\_\_

---

---

---

8-Acciones.

Valoración \_\_\_\_\_

---

---

---

Sugerencias \_\_\_\_\_

---

---

---

---

Solicitamos de usted una valoración integral del Plan Estratégico de Relaciones Públicas para el Centro Provincial de la Música y los Espectáculos "Rafael Lay" de Cienfuegos.

---

---

---

## Anexo 13

Foto de Orquesta Sinfónica infantil.



## Anexo 14

### Foto del proyecto infantil “Al compás de las olas”



## Anexo No 15

### Resultado de la aplicación del segundo cuestionario a especialistas.

**Especialista 1:** propone explicitar información en el diagnóstico acerca de los canales, mensajes y redes de la comunicación en la institución. Sugiere incrementar amenazas y fortalezas. En el público objetivo destaca la importancia del acompañamiento de padres y maestros a niños menores lo que implica que debe declararse en el plan. Recomienda reelaborar los objetivos uno, dos y ocho en uno solo. El objetivo tres debe cambiar el verbo por perfeccionar pues existen investigaciones sobre la música y los músicos cienfuegueros aunque no son suficientes y tampoco su socialización a través de publicaciones en formato tradicional. En el objetivo seis debe aparecer la sistematicidad por la importancia de la evaluación. Propone que se amplíe la promoción a medios nacionales. Y en la evaluación del plan de manera integral sugiere como acciones a incorporar el monitoreo y gabinete de prensa, encuestas y entrevistas. También desea se enriquezcan en el plan de acción mensajes de contenido humano en la institución. Valora amplias y variadas las acciones. Considera que el plan estratégico de RRPP

diseñado responde a la problemática de la institución y que de aplicarse favorecerá no solo la participación del público infantil y sus padres sino que contribuirá a la formación del gusto estético de los pequeños. Declara que la estrategia es verdaderamente necesaria para la organización y responde de manera acertada a las necesidades aquí detectadas.

**Especialista 2:** este experto considera que en la caracterización de la institución se debe destacar las unidades artísticas cantorías y proyectos de música infantil. En el diagnóstico de comunicación debe reflejarse que la institución no cuenta con uniforme además de lo ya explicitado. Dentro de las debilidades debe incluirse la falta de actualización por más de tres años del convenio colectivo de trabajo y del convenio con los músicos. En las amenazas debe aparecer que la escuela y la familia no contribuyen a la educación musical de niños y adolescentes y también que se promociona hasta la saciedad los géneros plagados de malos textos y melodías poco atractivas. Se debe explicitar en detalles el problema estratégico general partiendo del análisis matricial. En la solución estratégica general también debe declararse a partir de la DAFO. En el acápite de público objetivo deben mencionarse todos los públicos y finalmente declarar el público objetivo. En los objetivos estratégicos el primero debe ser el Desarrollo de un proceso de comunicación eficiente con el público objetivo empleando todas las vías posibles, en el tercero el verbo que inicia debe ser perfeccionar pues existen algunas investigaciones, en el sexto debe incluirse diversas modalidades y sistematicidad para evaluar. En el epígrafe dedicado al alcance se debe incluir la promoción en los medios nacionales y en Evaluación sugiere emplear monitoreo de prensa, gabinete de prensa , además de las entrevistas y encuestas. En las acciones debe aparecer claramente el presupuesto y acciones como: elaborar dossier de cada unidad artística, identificar periodistas profesionales para establecer relaciones de trabajos, ampliar mensajes de contenido humano, enviar tarjetas de felicitación, elaborar gabinete de prensa, realizar monitoreo a la prensa, planificar presupuesto anual para las RRPP. Considera que la estrategia en sentido general está muy completa y responde a las orientaciones del VI congreso del PCC.

**Especialista 3:** coincide con los especialistas anteriores en lo referente a caracterización del CPME, diagnóstico de comunicación y problema estratégico general. Sugiere incluir en los objetivos estratégicos el desarrollo de un proceso de comunicación eficiente con el público infantil incidiendo en padres y maestros. Aclara que es preciso nombrar todos los públicos y finalizar con el público objetivo. Recomienda explicitar en el epígrafe de evaluación marcando diversidad y especialmente a los medios de comunicación. Destaca la importancia del cálculo detallado del presupuesto de cada acción y que se incluya esta acción anualmente. Declara que es muy necesaria la aplicación de esta estrategia en el CPME y debe constituir el punto de partida para el trabajo de comunicación lo que incidirá positivamente en la imagen de la organización.

**Especialista 4:** expresa la importancia de la estrategia para incidir en la imagen corporativa de la organización que en estos momentos es pésima. Considera oportuno declarar el problema estratégico general partiendo del análisis matricial y asimismo la solución. Sugiere incluir en los objetivos uno dedicado a un proceso de comunicación eficiente con el público infantil, reafirma que existen investigaciones acerca de la música y debe tenerse en cuenta esto en el infinitivo a emplear. Reafirma la importancia de la evaluación y la creación de un gabinete de prensa, la

identificación de profesionales de la prensa, el monitoreo a su trabajo y la inclusión en las acciones de dossier para cada agrupación, mensajes de contenido humano. Destaca la importancia de la planificación del presupuesto de comunicación como una práctica acertada y sistemática de la institución. Reafirma que la estrategia es asertiva y responde al momento histórico y económico que vive el país e incidirá en la comunicación con el público infantil de forma positiva, debe extenderse a todos los públicos para cambiar la deteriorada imagen que la organización posee en la mente de sus públicos.

**Especialista 5:** prefiere que se exprese detalladamente el problema estratégico general y la solución a partir del análisis matricial. Reflexiona acerca de los objetivos estratégicos incluyendo uno que refiera el proceso de comunicación eficiente con el público infantil, las investigaciones de la música y los músicos cienfuegueros existen en tanto debe cambiarse el infinitivo por perfeccionar. Debe incluir dentro de las acciones la elaboración de dossier de cada unidad artística, identificación de profesionales de la prensa mejor preparados, elaboración del gabinete de prensa, monitoreo de prensa, visitas de profesionales de la prensa. Incluir mensajes de contenido humano y el cálculo anual del presupuesto de comunicación. Es un producto de investigación excelente y considera que es completa y correcta, en tanto tiene en cuenta la planificación del presupuesto de comunicación, práctica poco frecuente en nuestros directivos.

**Especialista 6:** es oportuno al sugerir el planteamiento del problema estratégico general y la solución a partir del análisis matricial. Sugiere incluir en los objetivos estratégicos uno que refleje el desarrollo de un proceso de comunicación eficiente con el público infantil, en el dedicado a las investigaciones debe cambiarse el infinitivo pues existen investigaciones sobre la música y los músicos cienfuegueros pero no se socializan. Propone la publicación periódica acerca de esta manifestación en la provincia. Aclara la importancia de la evaluación y acciones como monitoreo, gabinete de prensa, entrevistas y encuestas. Considera que es fundamental la planificación detallada del presupuesto dedicado a la comunicación y debe ser una práctica sistemática de la organización por la importancia que tiene esta para incidir en los diversos públicos no solo el infantil. Declara completa y correcta la estrategia en sentido general.

**Especialista 7:** sugiere que en la caracterización debe incluirse en los públicos externos su segmentación relacionando la cantidad de cantorías y proyectos de música infantil y la falta de promoción de estos para el público infantil, en el diagnóstico debe declararse la falta de uniforme. Dentro de las debilidades debe aparecer la falta de actualización del convenio colectivo desde hace más de tres años, en amenazas debe aparecer que la escuela y familia no contribuyen acertadamente a la educación musical de niñas y niños, así como la promoción indiscriminada de géneros con malos textos y melodías poco atractivas. Detallar partiendo de la matriz DAFO el problema estratégico general y la solución. En el epígrafe del público objetivo deben mencionarse todos los públicos y declarar el objetivo al final. En los objetivos estratégicos debe aparecer el desarrollo de un proceso de comunicación eficiente con el público objetivo, en el tercero debe cambiarse el verbo pues existen investigaciones sobre la música y los músicos, en el sexto objetivo debe incluirse diversas modalidades y sistematicidad en la evaluación. En el alcance debe tenerse en cuenta la promoción en los medios nacionales. En la evaluación debe incluirse el gabinete de prensa, monitoreo de prensa, entrevistas y encuestas. En las acciones debe realizarse un análisis detallado del presupuesto, elaborar dossier de cada unidad artística,

identificar profesionales de la prensa y atención a estos. Incrementar los mensajes de contenido humano, elaborar gabinete de prensa, monitoreo a la prensa y planificar presupuesto para las RRPP. En la valoración general expresa su satisfacción y el deseo de una rápida y acertada puesta en práctica.