
La organización de eventos oficiales

PID_00243438

Carlos Fuente Lafuente

Tiempo mínimo de dedicación recomendado: 5 horas



Índice

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Introducción | 5 |
| Objetivos | 8 |
| 1. De la exaltación del poder a la comunicación | 9 |
| 2. Características de los actos oficiales hoy | 11 |
| 2.1. Flexibilidad | 11 |
| 2.2. Nuevas escenografías y menos mesas presidenciales | 18 |
| 2.3. Nueva forma de ordenar y apuesta por el protocolo mixto | 23 |
| 2.4. Mayores tecnologías y más sentido de la comunicación | 25 |
| 2.5. Nuevo estilo de invitar. Uso del correo electrónico y páginas web de actos. Importancia de la taquilla | 28 |
| 2.6. Placas con «alma» | 32 |
| 2.7. Las banderas | 35 |
| 2.8. La autoridad que preside y la cesión de presidencia | 36 |
| 2.9. Otras cuestiones que cabe tener en cuenta | 37 |
| 2.9.1. Mayor papel del anfitrión | 37 |
| 2.10. Los tratamientos | 38 |
| 2.11. Libro de honor | 38 |
| 2.12. Los regalos institucionales | 39 |
| 2.13. Discursos breves y más selectivos | 41 |
| 2.14. Los símbolos religiosos y el tratamiento de las autoridades eclesiásticas | 42 |
| 2.15. Cócteles más sencillos y tematizados | 43 |
| 2.16. Apertura a nuevos públicos | 44 |
| 2.17. Protagonismo para el hecho que se celebra | 44 |
| 2.18. La fuerza del mensaje | 44 |
| 3. La estructura y planificación de los actos oficiales | 47 |
| 3.1. La identidad visual corporativa | 50 |
| 3.2. Los medios de comunicación | 50 |
| 3.3. Los invitados y la taquilla | 51 |
| 3.4. Los proveedores y su gestión | 52 |
| 3.5. El equipo organizador | 54 |
| 3.6. La protocolización | 55 |
| 4. Ejercicios de autoaprendizaje | 57 |
| Bibliografía | 61 |

Introducción

La organización de actos oficiales tiene sus propias singularidades, aunque en lo sustancial –más allá de la aplicación de normativas o ceremoniales reglamentados o sustentados en las tradiciones o en el denominado ceremonial de Estado– no difieren de otro tipo de eventos, como los corporativos o empresariales. Existe una idea generalizada de que este tipo de actos son radicalmente distintos, en cuanto a su configuración, desarrollo y ejecución, a otros no oficiales, cuando realmente no es así. La tendencia es que unos y otros se vayan acercando cada vez más en su diseño porque en ambos lo esencial ya no es la transmisión de una imagen de poder (viejo y desfasado protocolo), sino la emisión de mensajes que de forma escenificada se lanzan desde las entidades organizadoras.

Existe, por otra parte, la tentación de distinguir entre actos y eventos, reservando los primeros para el ámbito de lo oficial y los segundos para el resto, pero no es una división acertada. Oficialmente, y así lo consagra nuestro diccionario de la Real Academia Española, *acto* es la «celebración pública o solemne». La misma fuente autorizada define *evento* como «suceso importante y programado, de índole social, académica, artística o deportiva». Ambas definiciones deberían ser revisadas por aquella institución si quiere poner un poco de orden al respecto.

Los profesionales del sector hablan cada vez más de eventos, y el nombre se va imponiendo a gran velocidad. Autores reconocidos utilizan indistintamente ambas palabras para referirse a la misma cuestión y tampoco nadie ha entrado a establecer las fronteras entre una cosa y la otra, y probablemente sea conveniente. Porque, una Junta General de Accionistas de empresa, al final ¿qué es, un acto o un evento? Puede ser pública y al mismo tiempo solemne. Tampoco podría ser un evento, pues los actos empresariales no vienen contemplados en la definición académica. Por ello, indistintamente se puede utilizar una expresión u otra en el ámbito específico de la organización. De hecho, la industria como tal a nivel internacional gusta de llamarse «Industria de los eventos», y obviamente en ellos se contemplan los oficiales.

De hecho, Marín (2004, págs. 9-12) utiliza indistintamente una palabra y otra para referirse a lo mismo. Habla de los actos externos e internos de las empresas y del evento corporativo. El propio título de su libro pone de manifiesto la similitud de los términos: *El protocolo en los actos de empresa. La gestión de los eventos corporativos*, y define acto público como «acontecimiento o evento que una organización celebra para informar de cualquier tema a sus diversos públicos».

Celebración pública o solemne

No hay referencia alguna a acto oficial.

Industria de los eventos

Es cierto que con esta denominación las agencias profesionales pretenden desmarcarse de alguna forma de lo que consideran erróneamente «actos protocolarios».

Fuente (2016, pág. 69) afirma al respecto:

«Son muchas las citas que nos encontramos donde se igualan los términos acto y evento. De hecho, en la literatura investigadora reciente de nuestro país, ambas palabras cobran el mismo significado y dependerá su valor del apellido que se ponga (eventos de empresa, eventos sociales, eventos oficiales, eventos universitarios, actos de empresa, actos sociales, actos oficiales, actos universitarios...). Es evidente que científicamente puedan ser tratadas de forma indistinta, aunque en la realidad profesional se hable más de actos cuando son muy solemnes o ceremoniosos y de eventos para el resto».

Fuente (pág. 69), que fuera técnico y jefe de Protocolo de los Premios Príncipe de Asturias –hoy Princesa de Asturias–, entre 1980 y 2013, a la hora de referirse a estos galardones, afirma que puede hablarse indistintamente de acto o evento, pues cumple con los requisitos supuestos para ambos.

«Sin embargo, es cierto que el factor solemne y ceremonioso, sus técnicas y normativas protocolarias heredadas del tardofranquismo, ha llevado al uso oficial del término acto, pero más por definición o concepto por la costumbre imperante en España en las dos primeras décadas de vida de los premios y que se ha venido conservando hasta la actualidad. Sin embargo, comienza a ser habitual referirse como eventos a los actos paralelos. En este sentido, aunque estemos ante dos supuestos sinónimos es obvio que profesionalmente subyace una cierta discriminación entre ambas expresiones que se vinculan al tipo de actividad y al carácter de la actividad anfitriona».

Actos de Estado y actos institucionales

Pero al margen de estas consideraciones, hemos de entender los **actos o eventos oficiales** como aquellos que promueven las instituciones públicas a través de sus legítimos representantes, que se financian con presupuesto público o con patrocinios o aportaciones externas, y que se rigen por un protocolo que ha de contemplar la normativa y las costumbres que le afecten. Dentro de los actos oficiales, es necesario discernir entre «**actos de Estado**» y «**actos institucionales**» promovidos por los organismos públicos del país, comunidad autónoma o entidad local o provincial (y por supuesto los organizados por las instituciones públicas supranacionales, tales como ONU, UE, MERCOSUR, OEA, etc.). A veces la frontera entre ambos es difícil de señalar, pero se matiza a continuación.

Deben entenderse como **actos de Estado** aquellos que, programados por una o varias instituciones de carácter nacional, se centran en ceremonias o eventos cuyo alcance trasciende el mero ámbito del ejercicio de las competencias habituales y que se corresponden con acciones de alcance general que se desarrollan con plena solemnidad y sujetas a un mayor control protocolario. Normalmente, se corresponde, en España, con los actos de carácter general que contempla el Real Decreto 2099/83. Así, hablaremos de un acto de Estado en el supuesto de la proclamación de un jefe de Estado, la jura o promesa de un presidente del Gobierno, la celebración del Día de la Fiesta Nacional o la apertura del año judicial. En estos tres casos que hemos citado están implicadas varias instituciones, como el Poder Legislativo (Congreso y Senado en la proclamación) o el Poder Ejecutivo (en la toma de posesión) o el Poder Judicial

(la ceremonia de apertura), además de la propia Jefatura del Estado. Su matiz diferenciador no solo se centra en el sentido de su contenido, sino en la solemnidad que se le otorga.

Los actos habituales que programan las diferentes instituciones públicas del Estado (centrales, autonómicas o locales) son fruto del ejercicio público de sus competencias y se asocian habitualmente a los **actos de carácter especial** definidos en el Real Decreto 2099/83. Así, un acto oficial podría ser la firma de un convenio en Presidencia de Gobierno, la inauguración de una autopista por el ministro de Fomento, la toma de posesión del defensor del pueblo de una comunidad autónoma, la constitución de una corporación municipal o la presentación pública del programa de inversiones de una diputación o cabildo. Estos eventos pueden ser más o menos solemnes, pero se sujetan igualmente a la normativa protocolaria que les pudiera afectar, aunque disponen de mayor margen de interpretación de la norma y mayor creatividad.

Confusión con actos protocolarios

En cualquier caso, los actos o eventos oficiales son los promovidos por las instituciones públicas. Es un error de algunos autores definirlos como «actos protocolarios» por el mero hecho de tener que sujetarse a un protocolo. Todos los eventos se deben a un protocolo o procedimiento, siendo la diferencia que en el ámbito oficial ese protocolo viene dispuesto por normativa o por tradición, mientras que para el resto se determina por la entidad anfitriona o el colectivo o persona promotora del evento. Todos los actos requieren **protocolo reglado (el oficial) o no reglado (el no oficial)**, por lo que definirlos como protocolarios lleva a la confusión.

Objetivos

Con el desarrollo de este módulo se pretende que el estudiante alcance los siguientes objetivos:

1. Distinguir entre actos oficiales y no oficiales, así como actos de Estado e institucionales.
2. Diseñar la organización integral de un acto o evento oficial.
3. Conocer la normativa y las costumbres que se deben tener en cuenta en la organización de actos oficiales.
4. Definir cómo realizar la comunicación a través de los eventos promovidos por las instituciones públicas.
5. Saber realizar programas y cronogramas escritos para actos específicos de los organismos oficiales.
6. Conocer el diseño gráfico tipo utilizado para los diferentes soportes que utilizar en los actos de las autoridades.
7. Dominar la aplicación de las precedencias de autoridades e invitados en actos oficiales.
8. Estructurar adecuadamente el ceremonial, la etiqueta y la estructura de los eventos organizados por las autoridades.
9. Conocer adecuadamente cada una de las fases propias de los actos tanto de Estado como institucionales.
10. Aplicar correctamente la normativa protocolaria establecida en la normativa oficial del Estado, las comunidades autónomas y las entidades locales y provinciales.
11. Aprender a valorar adecuadamente el retorno de la inversión en los eventos promovidos por las autoridades y sus instituciones.
12. Coordinar las acciones de protocolo con las relacionadas con la comunicación y la seguridad.

1. De la exaltación del poder a la comunicación

Hasta no hace muchos años, el protocolo seguido para la organización de los actos por parte de las autoridades respondía a una puesta en escena donde se pretendía poner de manifiesto la situación jerárquica de la autoridad frente a los demás, y en consecuencia aquellos debían responder a una escenografía y a una precedencia que lo constatare. Así, García (2015) señala que el «protocolo no es más que la puesta en práctica de este mecanismo, naturalizando la escenificación del poder y de los presupuestos que lo definen».

«La puesta en escena del poder no busca otra cosa que conseguir la aceptación del mismo, bien sea mediante el miedo, el reconocimiento, la identificación con unos valores, la intimidación o disuasión, la eternización, la divinización de los elementos centrales de ese poder. Y esta es la tarea fundamental que justifica la existencia del protocolo al servicio de las instituciones del Estado durante toda su historia: el transmitir de manera práctica los valores que justifican este poder y utilizar los elementos necesarios para mantenerlo y negar y disminuir al extremo aquellos aspectos sociales que lo cuestionen o pongan en peligro. Por lo tanto, mediante todo el desarrollo del protocolo contemplamos la aplicación de una serie de técnicas comunicativas de interpelación a la sociedad para legitimar las bases del poder de cada modelo de Estado» (pág. 20).

En este mismo concepto, pero llevado al terreno del ceremonial, insiste Otero (2005, pág. 142) cuando afirma que a «través del ceremonial se proyecta la identidad y se percibe la imagen de la organización, acciones dirigidas a poner de relieve la posición de superioridad o al menos del protagonismo de quienes organizan el evento». Y Sánchez (2012) refuerza esta idea:

«Resulta curioso que lo primero en lo que pensaron los ideólogos de todo el proceso constituyente fue en lo importante del tratamiento honorífico, y de ello se ocuparon. El tratamiento, palabra de fuertes implicaciones médicas como ocurre con protocolo, es, “título de cortesía que se da a una persona” (RAE). Esa vinculación médica quizás se deba a ser “la forma o los medios que se utilizan para llegar a la esencia de algo” (Wikipedia). Y es que en el tratamiento honorífico en buena medida se condensa la esencia de la persona: nos dice con una palabra la posición y/o cargo de una persona, física o jurídica, en la sociedad. Y, frente a lo que ocurre hoy en día, donde tan proclives somos a prescindir y rechazar el tratamiento como forma utópica de eliminar desigualdades, en aquella época el tratamiento era muy importante, tanto que en la sesión de 05/10/1810, Capmany recriminaba a El Conciso por no incluir en sus crónicas Señor delante del apellido de los diputados y que motivó que se aprobase la creación de un periódico de las propias Cortes, tanto por pensar que la familiatura en el trato de los diputados iba en desprestigio de la institución, como que la información de lo acontecido en Cortes debía ser controlado por las mismas».

Sin embargo, esta visión protocolaria y ceremoniosa como instrumento al servicio de enaltecer al poderoso frente a los ciudadanos de cualquier clase ha quedado superada en el siglo XXI, incluso en los actos más solemnes de Estado. El uso del protocolo y sus eventos como un instrumento de reafirmación de la jerarquía ha dado paso a una puesta en escena claramente comunicacional y de marketing político e institucional.

Así lo confirma Campos (2012, pág. 84) cuando señala que los eventos se utilizan como una herramienta estratégica de comunicación. «Para que el evento tenga éxito debe construirse a su vez con un enfoque de comunicación». Afirmar que es necesario contar una historia, crear un argumento y trasladar un concepto abstracto que provoquen sensaciones, experiencias y mensajes claros que se quieran transmitir. «Para convertir lo intangible en realidad, los eventos se construyen sobre diversos factores, desde el briefing inicial, los objetivos, el programa, el diseño, la puesta en escena, las invitaciones y un sinnúmero de elementos que harán posible dicha realidad».

Fuente (2016) distingue entre el protocolo vigente hasta el último tercio del siglo XX (más vinculado al concepto de etiqueta de la vieja Corte) y el protocolo actual, que define como un procedimiento que se debe seguir, teniendo en cuenta las normas establecidas o las costumbres, así como las técnicas específicas tradicionales y modernas que dan respuesta a la organización de los actos públicos y privados de carácter formal, ya sean de naturaleza oficial o no oficial y que se ejecutan con solemnidad o sin ella o con mayor o menor flexibilidad y sencillez según el tipo de evento que se celebre. «Todo esto en un marco en el que el protocolo se manifiesta como un instrumento de comunicación».

2. Características de los actos oficiales hoy

2.1. Flexibilidad

Era necesaria esta reflexión inicial entre el viejo y el nuevo protocolo para poder entender hoy el significado de los actos oficiales y, en consecuencia, la forma de organizarlos y las técnicas que han de tenerse en cuenta. Resulta evidente que si el protocolo era instrumento de exaltación del poder, tanto la composición de las presidencias como la escenografía, y el uso de determinada etiqueta y tratamiento, respondían a unas características que hoy prácticamente ya no se dan (a excepción de determinados actos que lo mantienen, pero más por tradición que por ideología). Sin embargo, hoy, al responder a criterios comunicativos, todo el protocolo y sus disciplinas auxiliares quedan condicionadas en su aplicación a los objetivos comunicacionales.

La estrategia comunicativa exige decisiones a las que no siempre dan respuesta las leyes o incluso las costumbres.

En el caso de España, esta flexibilización ha tomado más relevancia a raíz de la proclamación de Felipe VI como rey, que ha impuesto un estilo protocolario más próximo, sobrio y sencillo, que no solo aplica a sus propios actos, sino que trata de persuadir a los anfitriones de los eventos a los que es invitado, tanto él mismo como cualquier miembro de la familia real.

El hecho de que esa flexibilidad se aplique desde la Jefatura del Estado ha generado un efecto en cadena que deja en muchas ocasiones en entredicho la viabilidad de las propias normativas. Sin embargo, esta política no ha generado hasta el momento polémicas, siendo bien aceptados sus cambios, aunque genera entre estudiosos y profesionales la sensación de que las normativas son meras referencias que se pueden cumplir o no, con la inseguridad que ello provoca y la pérdida de credibilidad en las decisiones que no siempre los representantes institucionales encajan positivamente (si afectan a sus precedencias, especialmente), en otro tipo de actos. Pero resulta evidente que esta flexibilización, con sus riesgos y aciertos, es el camino idóneo para acercar el protocolo a la estrategia comunicacional de las entidades oficiales.

Caso bandera «enlutecida»

Otro ejemplo de flexibilidad de la normativa corresponde con esta imagen en la que se aprecia al **presidente del Gobierno de España compareciendo ante los medios de comunicación, en la sede de la Presidencia (Palacio de la Moncloa), para trasladar la solidaridad de su país, tras el atentado de Niza (Francia)** en el que fallecieron 84 personas, el 15 de julio de 2016¹.

Caso Premio Carlos V

Vamos a poner varios ejemplos de esta necesaria flexibilidad, practicada incluso desde las más altas instancias del Estado (cuestión que puede trasladarse a cualquier país). Por ejemplo, en el recibimiento de la **ceremonia de entrega de los Premios Carlos V en el Monasterio de Yuste (Extremadura), celebrada el 9 de mayo de 2016 (Día de Europa)**. Para contextualizar bien el caso, hemos de remitiros a este artículo del blog del autor de estos materiales (2016):

«El acto se ha hecho coincidir por primera vez con el Día de Europa, 9 de mayo, y fue presidido por el rey Felipe VI, que llegó acompañado por el presidente del Parlamento Europeo,



Imagen para uso de los medios de comunicación cedida por Presidencia del Gobierno.

La ley de la bandera de España², en su artículo octavo, señala: «Se prohíbe la utilización en la bandera de España de cualesquiera símbolos o siglas de partidos políticos, sindicatos, asociaciones o entidades privadas». Según esta norma, no se podría poner sobre la bandera el lazo o crespón negro, indicativo del luto nacional. Por ello, la costumbre habitual era que este lazo se atara en el alto del mástil, y que cayera por la enseña (pero sin prenderse a ella).

Sin embargo, como puede apreciarse en la imagen, de haberse hecho conforme a la tradición, no se vería el luto del vexilo español en la toma gráfica, razón que hizo pensar en la llamada teoría del mal menor: «Preferible saltarse esa norma, pero que el mundo entero vea al presidente compareciendo en un momento de luto». La visualización del lazo se convierte en un potente instrumento de comunicación, razón que obliga a flexibilizar la norma protocolaria.

Esto mismo hizo el propio rey de España en 2011, entonces **Juan Carlos I**, cuando compareció en **Televisión Española tras los atentados del 11 de marzo en Madrid**, en los que fallecieron casi doscientas personas. Sentado sobre su mesa, la imagen del rey con la bandera de fondo no permitía en el plano corto observar el luto, lo que llevó al realizador televisivo a sugerir que se bajara el lazo y se prendiera a la bandera junto al escudo, cuestión que aceptó el Servicio de Protocolo de la Casa de Su Majestad. Desde ese hecho, prácticamente todas las autoridades han seguido el ejemplo, al menos en sus comparencias ante los medios. Otro buen ejemplo de esa flexibilización.

Algunos podrían entender que enganchar un lazo no está prohibido, pero la ley no ofrece dudas: ningún símbolo (ni lazo negro, ni rosa, ni azul, ni blanco...). Y es bueno que así sea porque entonces veríamos día sí y día también algo pegado a la bandera con ocasión de alguna efemérides o circunstancia que llevase a los anfitriones a tomar decisiones al respecto que pudieran incurrir en un uso sectario del símbolo nacional. Pero cuando hay lógica, como es el caso antes señalado, parece que la estrategia es aceptada, incluso obligada (en otros casos no lo vemos así).

La boda del príncipe de Asturias

Otro ejemplo de la necesaria flexibilización la vivimos en mayo de 2004 con ocasión de la boda del príncipe de Asturias con la periodista Letizia Ortiz. No solo en los actos específicos del enlace, sino también en la **cena ofrecida en el Palacio de El Pardo por los reyes Juan Carlos y Sofía** en la víspera, se recurrió a una interesante situación protocolaria que ha marcado un antes y un después y que refleja a todas luces cómo el protocolo oficial ha de adaptarse a cada situación.

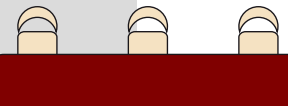
Citamos estos ejemplos, entre otros muchos posibles, por buscar rostros conocidos que faciliten el entendimiento de lo que aquí se quiere decir. Pero no ha de olvidarse que estas situaciones se producen cada vez más habitualmente en el conjunto de los actos oficiales en todos los niveles de la Administración, tanto en España como fuera.

A esta cena asistían unas quinientas personas, en su mayor parte altos representantes de las 39 casas reales de todo el mundo que aceptaron la invitación española (reyes, presidentes de repúblicas, príncipes, jefes de casas reales no reinantes, presidente del Gobierno, familiares de los novios, etc.). ¿Cómo protocolizar una situación así? Primera reflexión, ¿es concebible que la mesa presidencial esté ocupada por los reyes de España y obligadamente por los dos novios, reservándose cuatro de los diez puestos?

Martin Schulz, y el ministro de Educación, Cultura y Deportes, Iñigo Méndez de Vigo. Fueron recibidos a pie de coche por el presidente de la Junta de Extremadura y del Patronato de la Fundación anfitriona, Guillermo Fernández Vara, y el presidente del Congreso de los Diputados, Patxi López. Estaba previsto que fuera al revés, pero finalmente se impuso la lógica para que prevaleciera el anfitrión territorial e institucional. Tiene mayor precedencia el presidente del Congreso según la normativa española, pero ¿tiene algún sentido que el Rey sea recibido en Yuste por el presidente del Congreso al que ve en Madrid cada cuatro días? Por ello, en el programa escrito consta su precedencia, pero en la ejecución se tornaron los puestos. Un acierto».

En relación con la presidencia del evento, en el interior del Monasterio donde se celebraba, la mesa principal estuvo ocupada por cinco personalidades: rey, presidente del Parlamento Europeo, presidente de la Junta de Extremadura, presidente del Congreso de los Diputados y ministro de Educación, Cultura y Deportes de España. De tal forma que quedó como se muestra en la siguiente figura y en la posterior fotografía:

PRESIDENTE CONGRESO DIPUTADOS PRESIDENTE PARLAMENTO EUROPEO S. M. EL REY



Explico la situación y los motivos de la decisión, según información facilitada tanto desde el Servicio de Protocolo de la Casa de Su Majestad como desde la Dirección de Protocolo de

¿No es copar demasiado con el alto número de jefes de Estado presentes en el convite? Aunque la mesa fuera un poco más grande y en ella se sentaran todos los jefes de Estado presentes, resultaría muy chocante la jerarquización de la cena. ¿Dónde quedarían los familiares directos de la novia carentes de una precedencia notable frente a tantas personalidades relevantes? Había que inventar una solución aceptable.

Se diseñó un comedor inusual. No habría una mesa estrictamente destacada, sino cinco, y cada una de ellas sería presidida por uno de los entonces miembros de la familia real (rey, reina, príncipe, e infantas Elena y Cristina). Además, en cada mesa debía haber un representante de la parte de la novia (padres y hermanas) y varios puestos para los invitados que tuvieran rango de jefe de Estado, reservando un puesto de deferencia para el presidente del Gobierno de España.

Se rompía así necesariamente el protocolo tradicional, apostando por un «peinado de puestos» capaces de dar equilibrio a un comedor con invitados muy desiguales jerárquicamente. Se respetó la precedencia de las autoridades entre sí, pero se fueron intercalando otros invitados de menor rango. Los reyes tampoco presidieron como tal, pese a ser los anfitriones. Fueron el príncipe y entonces su prometida quienes lo hicieron, sentados ambos juntos como manda la tradición.

La imagen del comedor fue la siguiente:



La mesa que viene sin numerar, en el centro de la sala (disposición hecha para suavizar aún más la jerarquización del comedor) fue la presidencial y estuvo ocupada por los invitados que se reflejan en la siguiente imagen:

la Presidencia de Extremadura (organizadora de este acto):

«Es interesante el protocolo seguido, en el que prevaleció la conceptualización del acto. Por protocolo internacional comparado y la normativa española al respecto, el presidente del Congreso de los Diputados debiera haber ido por delante del presidente del Parlamento Europeo (dice el Real Decreto que cuando concurren dos autoridades del mismo rango prevalece el que reside en el lugar, en este caso España). Obviamente, la vocación europeísta de la ceremonia y el hecho mismo de que se celebrara el Día de Europa aconsejó que la derecha del Rey fuera para el invitado de honor, Martin Schulz, quien además haría uso de la palabra. El anfitrión se colocó a la izquierda del Rey, acogiéndose a la siempre aconsejable cesión clásica. Los representantes del Congreso y del Gobierno español cerraban los extremos por su orden».

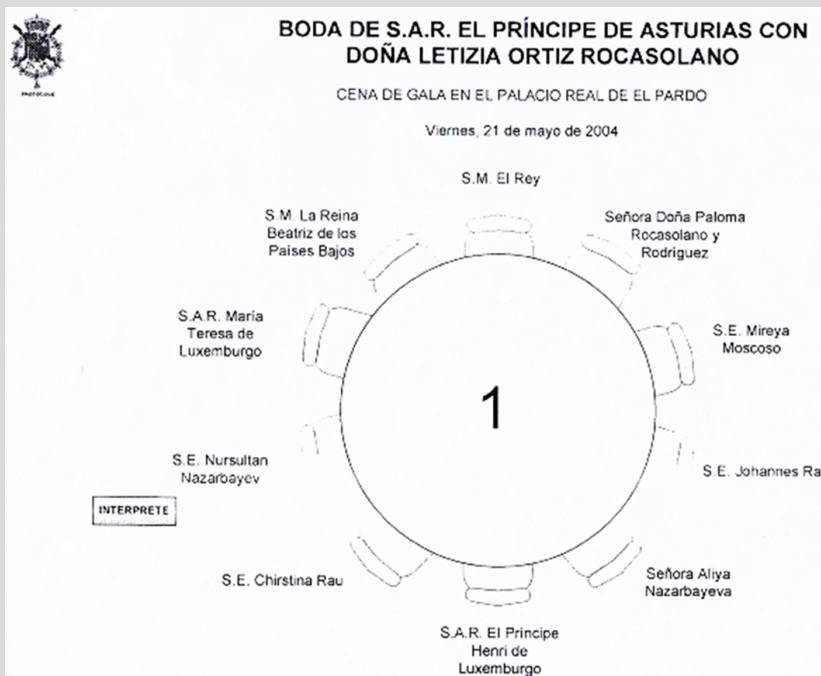
Pero en este mismo evento se dio una circunstancia más de esa a veces obligada flexibilización de la norma, en este caso, sobre la posición de las banderas:

«En un acto europeísta como éste el recurso a las banderas es obligado, pero su disposición requiere el manejo de la sensibilidad. Los organizadores establecieron tres zonas para las enseñas: una, en el lado de honor, para la de Europa, que lucía sola tras un acertado atril, perfilado con el número romano V, propio de Carlos V. Las banderas oficiales que habitualmente utiliza el Gobierno de Extremadura para sus actos oficiales (España, Extremadura y Europa), se colocaron al otro lado. En este punto, personalmente hubiera prescindido de la enseña europea, pues ya dispuesta una en solitario tras el atril no tiene sentido la reiteración, aunque para los anfitriones, según señalan, era importante asociar Extrema-



Como puede observarse, en ella hay un representante de la familia real (príncipe de Asturias), otro de la familia Ortiz Rocasolano (la novia), reyes (los más antiguos) y los presidentes de las repúblicas de Panamá (Flores y esposa) y de Irlanda (Mary McAleese y esposo), también por antigüedad.

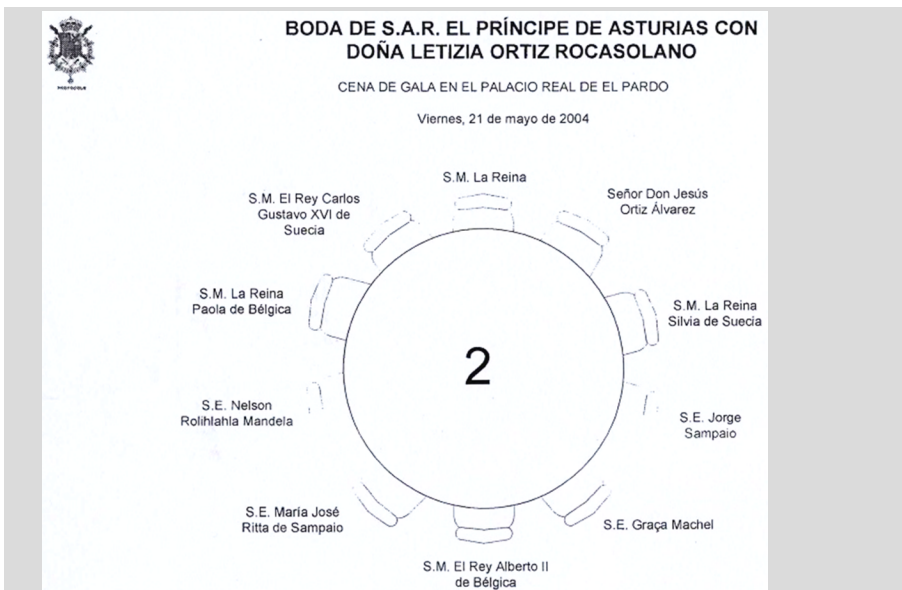
La mesa uno fue presidida por el rey de España y en ella se situaron la madre de la novia y más jefes de Estado, de acuerdo con la siguiente imagen:



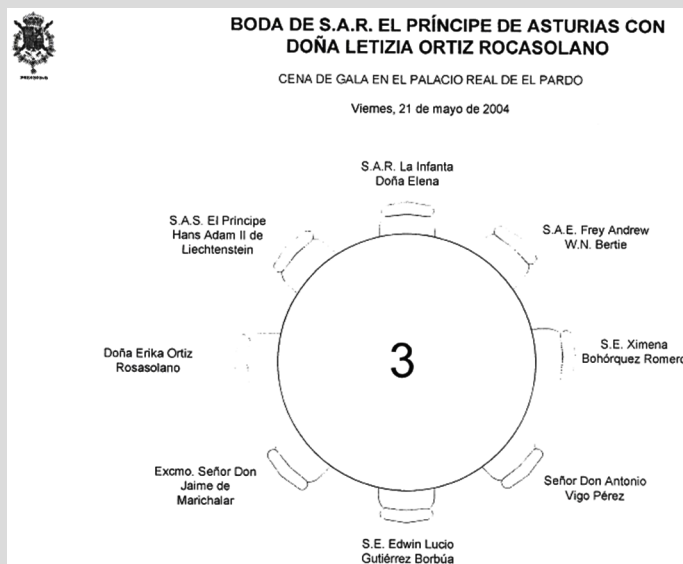
La mesa 2 fue presidida por la reina, acompañada del padre de la novia y más jefes de Estado, de acuerdo con la siguiente imagen:

dura con Europa. Dispone la Ley de la Bandera de España que ésta ha de estar situada en un lugar de honor, visible y destacado en la sala, y este lugar, obviamente, es el del lado del atril. Puede saltarse perfectamente esta norma para poner en valor el Día de Europa y la finalidad europea del evento. La falta de regulación del uso de la enseña europea en los países miembros de la UE facilita la decisión. Otro acierto».

En esta imagen observamos la zona de presidencia del acto de Yuste, donde se pueden observar ambos factores: precedencia de las cinco personalidades de la mesa y el lugar de honor para la bandera de Europa y no la española.



La mesa 3 correspondió presidirla a la hija mayor de los reyes, la infanta Elena, quien atendió a una de las dos hermanas de la novia y a su esposo, y a más jefes de Estado, conforme a la siguiente imagen:



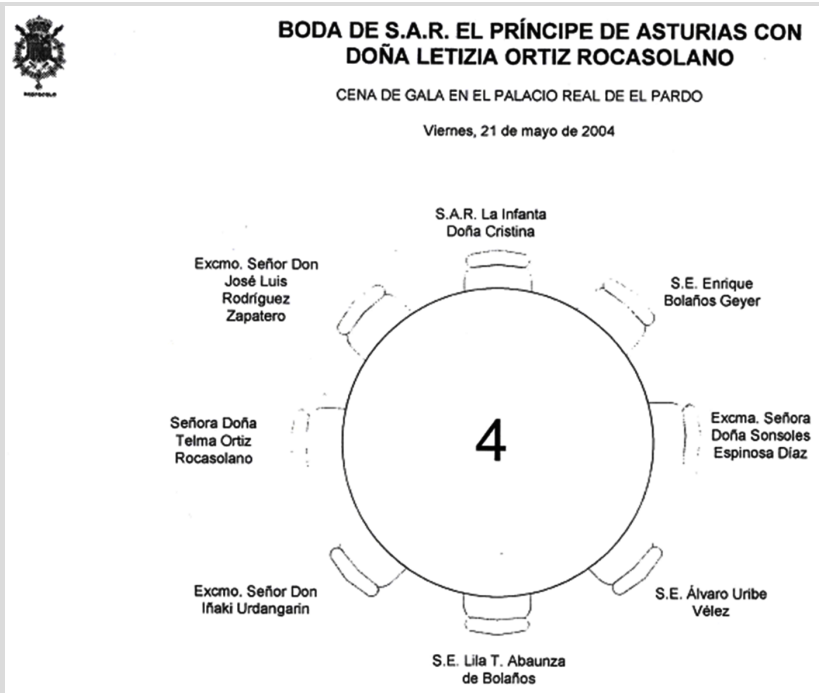
La mesa 4 fue presidida por la segunda hija de los reyes, la infanta Cristina, quien atendió a la otra hermana de la novia, a más jefes de Estado y, como puesto excepcional y de deferencia, al presidente del Gobierno. Vemos la disposición de la hermana de la novia y como puesto excepcional y de deferencia al presidente del Gobierno. Vemos las disposiciones:



Imagen para uso de los medios de comunicación cedida por el C

⁽¹⁾ **Lectura recomendada**
 Podéis ver información al respecto en: <http://www.elmundo.es/espana/2016/07/15/5788295a46163f7b1d8b4639.html>.

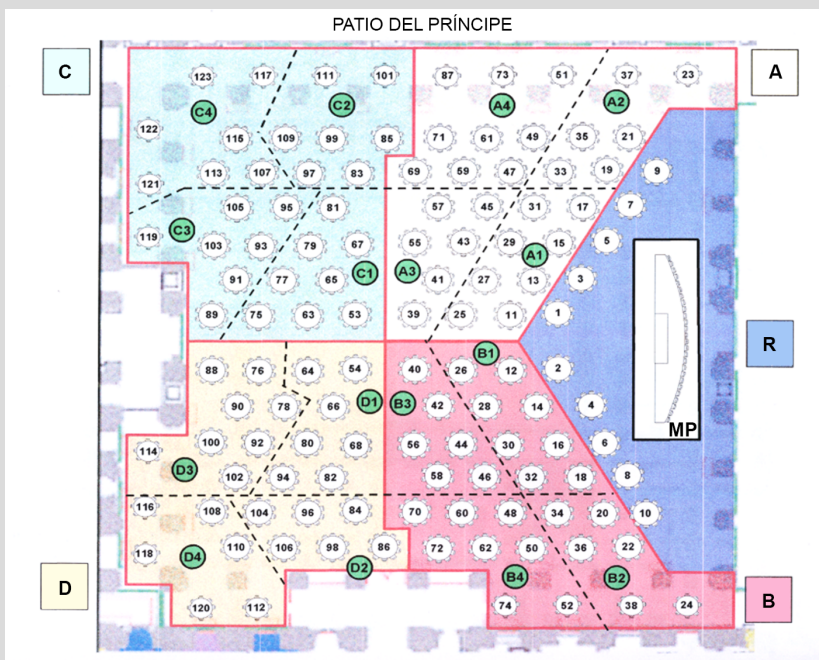
⁽²⁾ **Lectura recomendada**
 Ley 39/1981, de 28 de octubre, por la que se regula el uso de la bandera de España y el de otras banderas y enseñas, disponible en <http://www.lamoncloa.gob.es/espana/simbolosdelestadopaginas/legislacion/BanderaLey39-81.aspx>.



Ya en el resto de las mesas los otros invitados, todos de rango inferior a jefe de Estado. Una combinación perfecta y equilibrada, que incluso en lo estético se reforzó con la disposición alternativa de manteles azules (color de la bandera del rey) y rojos (color predominante en la bandera de España).

Una solución similar se siguió en el propio banquete nupcial servido en el Palacio Real de Madrid tras la ceremonia religiosa. Una gran mesa presidencial en forma de media luna para reyes de España, príncipes de Asturias y los 16 jefes de Estado (reyes y presidentes), quedando diez mesas preferenciales en el sector de presidencia, cada una de ellas presidida por un miembro de la familia real o de la familia próxima del rey y la reina, donde su ubicaron los príncipes herederos y algunas personalidades muy relevantes, como el propio presidente del Gobierno.

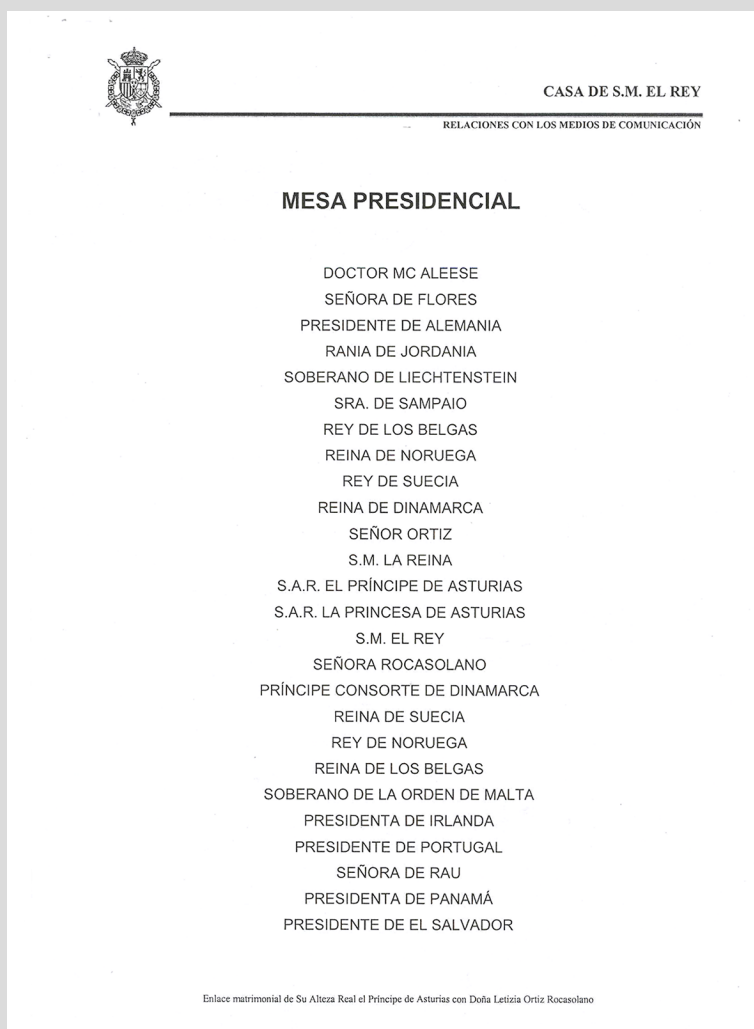
La imagen de este almuerzo permite verlo con más facilidad:



Presidieron cada mesa los siguientes:

- Mesa 1: Infanta Elena (entonces segunda heredera al trono de España).
- Mesa 2: Infanta Cristina (tercera heredera entonces).
- Mesa 3: Infanta Pilar, hermana del rey.
- Mesa 4: Infanta Margarita, hermana menor del rey.
- Mesa 5: Infante Carlos de Borbón-Dos Sicilias (primo del rey y duque de Calabria).
- Mesa 6: Jefe de la casa real griega, Constantino, hermano de la reina.
- Mesa 7: Princesa Irene de Grecia, hermana de la reina.
- Mesa 8: Príncipe Pablo de Grecia, sobrino de la reina.
- Mesa 9: Infanta Alicia de Borbón (viuda de Alfonso de Borbón-Dos Sicilias, nieto de Alfonso XII).
- Mesa 10: A falta de más familia del rey con dignidad de infante, presidió esta mesa el príncipe Alois Konstantín de Lowenstein, familia de los reyes.

La mesa presidencial quedó conformada así:



Son numerosos los casos de esta creciente flexibilización que se produce a todos los niveles, pero hemos elegido estos tres por ser los más visibles y reconocidos para todos. Obviamente, os podéis imaginar que la flexibilización es aún mayor a niveles inferiores de las instituciones.

2.2. Nuevas escenografías y menos mesas presidenciales

Otro de los importantes cambios que paulatinamente se van introduciendo en la organización de los actos oficiales es la mejora escenográfica y prescindir de las mesas presidenciales. La tendencia es ir a espacios presidenciales más minimalistas, donde predomine la visualización del *claim* o reclamo del evento o la propia simbología de la institución. Espacios donde se prescinde de la mesa presidencial clásica, más reservada para actos de contexto tradicional o académico, reemplazándose por uno o varios atriles. Las autoridades o personalidades que presiden se desplazan a la primera fila de invitados y acuden al escenario solo cuando es necesario, bien para entregar algo o pronunciar un discurso.

Esta concepción responde al deseo de acercar a los representantes públicos a los asistentes y acabar con la tradicional separación entre quienes presiden y asisten. Esta ruptura de barreras, que pone fin a esa exaltación del poder, permite garantizar una mejor política de comunicación y, en consecuencia, una forma más llana y sencilla de transmitir los mensajes deseados. Las autoridades como objeto de la foto pierden protagonismo por sí mismas a favor de una adecuada composición escenográfica que acompañe exitosamente las acciones de las autoridades. Con ello se refuerza la presencia de la autoridad en un contexto que comunique por sí mismo.

Las tres imágenes siguientes, facilitadas por los servicios de prensa de Presidencia de Gobierno, Comunidad de Madrid y Casa Real española, para uso de los medios de comunicación, dan buena cuenta de este cambio.

En la primera se trata de la **firma del acuerdo del Programa extraordinario para la activación del empleo, celebrado en el Palacio de La Moncloa, en diciembre de 2014:**



En esta ocasión aparece una pequeña mesa vacía, necesaria para la firma del documento, pero la presidencia como tal aparece sin otra barrera y en un entorno escenográfico que, aun siendo mejorable, facilita la comprensión del objetivo del acto. Lástima el error grave en la precedencia entre el presidente del Gobierno y la ministra de Empleo, que debieran intercambiarse sus puestos, y la pésima iluminación que genera sombras divertidas.

Un error que se contraponen con el acierto de ordenar alternativamente a los representantes patronales (CEOE y CEPYME) y sindicales (CCOO y UGT). En los puestos 3 y 4 aparecen el presidente de la CEOE (que tiene precedencia sobre CEPYME) y el secretario general de CCOO (que a fecha del acto tiene precedencia sobre UGT por resultados en las elecciones sindicales). Cierran los puestos 5 y 6 el secretario general de UGT y el presidente de CEPYME. De esta forma se evita la no deseable separación de empresarios a un lado y representantes de los trabajadores al otro.

La segunda imagen que hemos reservado corresponde a la **celebración el 2 de mayo de 2015, del Día de la Comunidad de Madrid**, en su sede de la Puerta del Sol, en la que se entregan las distinciones concedidas por el Gobierno autonómico. Puede observarse que las primeras autoridades están en las primeras filas de público y que el escenario queda reservado solo para la entrega de los premios a los galardonados, situados a ambos lados, y para las intervenciones. De esta forma se logra una mayor limpieza visual y se facilita otorgar diferentes protagonismos, aunque en casos como estos se impone al finalizar una foto de familia. Vemos la imagen:



La tercera imagen se corresponde con la **celebración del Congreso Mundial contra el Cáncer en octubre de 2016, en París**, que, aunque fuera promovido por la organización no gubernamental Unión Internacional contra el Cáncer (UICC), venía respaldado por el Gobierno francés y en el que participaron numerosos representantes institucionales de diferentes países, entre ellos la reina de España, en representación de Felipe VI. Puede apreciarse claramente esta tendencia a escenarios grandes con pocos elementos que hacen resaltar lo verdaderamente importante: la persona, las banderas, el eslogan y a la entidad organizadora. Todo un espacio con gran mensaje:

Vídeo recomendado

Podéis ver el vídeo en: <https://www.youtube.com/watch?v=1oJK6B-YgSA>.



Estas nuevas escenografías tratan de alguna manera de ocultar la opulencia de la mayoría de las instituciones oficiales, que a la postre arrastran un lastre que se convierte en enemigo de la necesaria cercanía entre gobernantes y gobernados. Es cierto que en determinadas ocasiones no deben ocultarse las señas de identidad de la institución, especialmente en actos solemnes que requieran la identificación de la sede. Tendrá el profesional de protocolo que decidir cuánto se toma una opción u otra en función del tipo de evento.

Un buen ejemplo de esto último fue el **primer discurso que dirigió a la Nación el rey de España con ocasión de la Navidad, en diciembre de 2015**. Eligió para ello el Salón del Trono de Palacio Real, algo criticado por muchos, pero que fue justificado por el Servicio de Protocolo de la Casa de S. M. como una forma de visualizar la figura del nuevo jefe de Estado, hablando desde su sede oficial, en unos momentos de agitada situación política de España. Para sus promotores, resultaba importante asociar la imagen del nuevo rey a su papel institucional como jefe del Estado, frente a la clásica imagen hogareña de ediciones anteriores.

Con estos ejemplos hemos querido poner de manifiesto cómo en los eventos oficiales el espacio ya ha dejado de ser el que es, sin más, y resulta necesario valorar el entorno y tomar la decisión más propicia para reforzar el mensaje final. El mimetismo, casi obligado, de recurrir a salones oficiales, con amplia presencia de símbolos públicos, comienza a dar paso a la estrategia de vestir el entorno conforme a la idoneidad de los objetivos. De hecho, muchos **presidentes autonómicos** optan en sus **discursos navideños** por salirse de sus despachos y recurrir a otros entornos, bien naturales o «fabricados» *ex professo*. Vemos varios ejemplos capturados de diferentes televisiones públicas:

Discurso navideño



Presidente del Principado de Asturias.

Vídeo recomendado

Podéis ver imágenes al respecto en: <https://www.youtube.com/watch?v=PtVm83f2vmk>

Discurso navideño



Presidente de Castilla-La Mancha.

Discurso navideño



Presidente de Extremadura.

Discurso navideño



Presidente de la Xunta de Galicia.

Discurso navideño



Presidenta de la Junta de Andalucía.

Frente a estas situaciones, otros prefirieron conservar su estatus institucional, como el caso de Cataluña, País Vasco y Navarra:

Discurso navideño



Presidente de la Generalitat de Cataluña.

Discurso navideño



Presidente del País Vasco.

Discurso navideño



Presidenta de Navarra.

2.3. Nueva forma de ordenar y apuesta por el protocolo mixto

Entre las características del nuevo protocolo oficial, y como ya dejamos vislumbrar anteriormente, aparecen hoy con fuerza nuevos criterios para establecer ordenaciones de invitados, más allá de su propia precedencia. Toma más protagonismo la «sociedad civil» frente a la omnipresencia de las autoridades, abriendo fórmulas diferentes para equilibrar la presencia de unos y de otros. Comienza a ser frecuente la incorporación de otro tipo de personalidades no oficiales entre los primeros puestos, siempre y cuando estas tengan algún tipo de relación con el evento, o contribuyan con su apoyo y financiación a este, o su popularidad facilite centrar el foco de atención en los espacios significativos.

Son habituales las presidencias mixtas, donde se intercalan autoridades y no autoridades, respetando siempre el orden entre cada grupo. Eso permite enriquecer una mayor representación social y transferir mayor pluralidad del conjunto de la sociedad. Otra fórmula que también se utiliza bastante es de la establecer zonas diferenciadas, pero manteniendo el equilibrio espacial entre ambas. Por ejemplo, en una presidencia de primera fila reservar la derecha del que preside a las autoridades por su orden, y la izquierda a no autoridades relacionadas con el evento.

Un ejemplo muy visual de este avance del protocolo mixto lo constituye la **comida que ofreció el rey de España, en el Palacio de El Pardo, a los miembros del Patronato del Instituto Cervantes en octubre de 2015**. En un comedor en formato «margarita»³, la mesa principal estuvo presidida por los reyes de España, y a las derechas de estos estaban el presidente del Gobierno y el presidente del Instituto de España. Los otros seis puestos fueron reservados para patronos que no eran autoridades. Quedaban fuera de esta los

⁽³⁾Mesa presidencial en el centro del salón y resto de las mesas situadas alrededor.

ministros de Asuntos Exteriores y Cooperación y de Educación, Cultura y Deportes (de quienes depende el Instituto de España), secretarios de Estado, subsecretarios, directores generales, etc.

Con ello, se pretendía introducir a otros agentes en la mesa presidencial, al objeto de que el jefe del Estado no se vea rodeado exclusivamente de cargos ministeriales y alejado de otros patronos que con su financiación y apoyo contribuyen al progreso de la entidad. Los altos cargos fueron repartidos por las diferentes mesas, en las cuales siempre había patronos y autoridades mezclados. Un perfecto ejercicio de equilibrio. El hecho de que el presidente del Instituto de España, con rango de secretario de Estado, ocupara la derecha de la reina en una mesa en la que no entraron los ministros de los que depende acredita la tendencia actual de diseñar un protocolo que responda claramente a la realidad comunicacional y a la cortesía debida.

Una situación que se repitió en octubre de 2016, salvo que en esta ocasión se dio cabida a otros patronos diferentes, estableciendo así una especie de rotación de patronos para la mesa presidencial que seguirá en próximas ediciones. Vemos aquí la fotografía facilitada a los medios de comunicación por el Servicio de Prensa de la Casa de S. M. de la edición de 2015:



Y aquí la imagen del encuentro de octubre 2016, celebrado en el Palacio Real de Aranjuez, también facilitada por la Casa de S. M., en el que la mesa se amplió a once personas para dar cabida a la presidenta de la Comunidad de Madrid (de rojo en la fotografía), en deferencia por asistir por primera vez como patrona a una reunión de este organismo⁴:



⁽⁴⁾Artículo 10 del Real Decreto 2099/83

Pese a aplicarse el artículo 10 del Real Decreto 2099/83 –aunque fuera en Aranjuez, al ser espacio para uso en este acto del jefe del Estado, se considera como Villa de Madrid, conceptualmente hablando–, la presidenta adelantó a los ministros por las razones apuntadas.

2.4. Mayores tecnologías y más sentido de la comunicación

Han tardado en llegar las nuevas tecnologías a los actos oficiales, pero poco a poco se van introduciendo incluso en las actividades más solemnes que promueven organismos centrales, autonómicos y locales, así como organizaciones internacionales. Y lo mismo que ocurre en España sucede en otros países, donde incluso su uso es más habitual. Es cierto que no se abusa de ellas, pero en determinadas circunstancias se convierten en imprescindibles.

Hay notables ejemplos de esto, pero quizá el más llamativo sea la **conmemoración del 70 aniversario del desembarco de Normandía, el 6 de junio de 2014, en Francia**, donde el Gobierno galo no dudó de recurrir a sofisticados sistemas tecnológicos ante la presencia de más de ocho mil invitados y mil periodistas en la playa de Cane, donde ocurrió este episodio, y con la asistencia de una veintena de líderes mundiales.

Puede verse resúmenes de la ceremonia en estos enlaces:



<https://www.youtube.com/watch?v=RpuMCGiYZA0>.



<https://www.youtube.com/watch?v=5Gkh-mqFa3A>.

Por seguir con ceremonias internacionales oficiales, podemos hacer referencia a las tecnologías que se introdujeron en la **XXV Cumbre Iberoamericana celebrada en octubre de 2016, en Cartagena de Indias, Colombia**, donde se introdujeron tecnologías hasta ahora no habituales en encuentros de este nivel. Unas tecnologías que supieron convivir con la cultura y esencia colombiana tradicional, aunque fuera una lástima la elección del local y la disposición de sus elementos.

Puede verse la ceremonia de inauguración en este enlace:



<https://www.youtube.com/watch?v=zahQJg1Pp4>.

Otro ejemplo que conjuga nuevas tecnologías y un concepto escenográfico en línea con la nueva tendencia minimalista y comunicación más comunicacional fue la **entrega de las Medallas de Andalucía el 28 de febrero de 2016**, en el Teatro de la Maestranza de Sevilla, con una gran pantalla a modo de trasera que dio vida y dinamismo a un acto que por sí se hace largo por la esencia misma del evento y el alto número de galardonados. Lástima de esas dos banderas, España y Andalucía, situadas en lugar molesto para la visión de la pantalla, habiendo otros lugares alternativos. En cualquier caso, la llegada de pantallas y otros medios audiovisuales se va imponiendo poco a poco en el ámbito de lo oficial, cuando hace apenas unos años era impensable.

Puede verse la ceremonia íntegra en este enlace:



<http://www.juntadeandalucia.es/presidencia/portavoz/088396/acto/institucional/entrega/distinciones/dia/andalucia/video/integro>.

A propósito de este evento, vemos también cómo en actos de tanta solemnidad como es la entrega de las medallas y títulos de Andalucía, el espectáculo también se introduce cuando aporta valores al objetivo del evento. De esta manera, Estrella Morente cerró la ceremonia interpretando en esta ocasión, en versión flamenca, el himno de Andalucía. Parece lógica la decisión con una premiada tan admirada en el mundo de la música flamenca, en el que se rendía, también, homenaje al gran guitarrista universal Paco de Lucía, recién fallecido. Y este evento nos permite ver también la introducción en actos oficiales solemnes de la figura del **conductor del acto**, que contribuye a dar dinamismo y un nuevo aire a actos que de por sí resultan muy encorsetados, excesivamente oficialistas y poco comunicacionales. Actos que se conciben para la televisión, en el afán de llegar al máximo posible de ciudadanos.

Otras solemnidades promovidas desde instituciones públicas (como el caso de Santiago de Compostela, Cuenca, Toledo o Sevilla, por citar algunos ejemplos), con ocasión de conmemoraciones específicas o festividades, salen del entorno de las sedes oficiales para trasladarse a la calle, y se recurre a la generación de auténticos espectáculos con últimas tecnologías que consiguen la presencia

de miles de personas y acercan la celebración institucional a los ciudadanos. Una tendencia que también va a más y que normalmente complementa a los propios actos oficiales que puedan celebrarse en las sedes municipales o autonómicas.

Por ejemplo, con ocasión de la Navidad 2014-2015 en la fachada del Ayuntamiento de Sevilla organizado por esta institución,



<https://www.youtube.com/watch?v=AeFjVR6JKQA>.

que repitió en 2015-2016 y volverá a realizar en 2016-2017:

Gerencia de Urbanismo **NO8DO Ayuntamiento de Sevilla** **SEVILLA en sevilla.org**

7 de Marzo de 2017 Inicio | Enlaces | Mapa Web | Sugerencias | Web del empleado

NOTICIAS DE LA GERENCIA DE URBANISMO

EL AYUNTAMIENTO VOLVERÁ A PROYECTAR UN NUEVO ESPECTÁCULO MAPPING DURANTE LAS FIESTAS NAVIDEÑAS

La magnífica respuesta ciudadana ofrecida el pasado año al espectáculo mapping que se proyectó desde mediados de diciembre y hasta el final de las Navidades sobre la fachada del Ayuntamiento de la Plaza de San Francisco, con más de 500.000 visitas contabilizadas, ha motivado que el Ayuntamiento de Sevilla, a través de la Gerencia de Urbanismo, vaya a repetir esta actividad nuevamente este año.

De esta forma, a partir del día 11 de diciembre y hasta el próximo 5 de enero, los sevillanos y cuantos lo deseen, podrán disfrutar del nuevo espectáculo de luz, sonido e imagen en tres dimensiones, dedicado en esta ocasión a las grandes innovaciones y creaciones que ha protagonizado Sevilla a lo largo de los siglos. El espectáculo, que incorpora nuevos elementos y recursos comunicativos, también dedicará un apartado a la Navidad, como un tiempo de ensañación, fantasía e ilusión, en el que los niños y los motivos navideños son los protagonistas.

El proyecto, dirigido por la Delegación de Urbanismo, Medio Ambiente y Parques y Jardines, en colaboración con el Instituto de la Cultura y de las Artes de la Ciudad, ha sido patrocinado íntegramente por Telefónica de España S.A.U., por lo que no supondrá coste alguno para el Ayuntamiento de Sevilla.

La proyección de este mapping se realizará tres veces al día (a las 19:00, 20:00 y 21:00 horas), de lunes a jueves, y cuatro veces diarias (a las 19:00, 20:00, 21:00 y 22:00 horas) de viernes a domingo. Los días 24 y 31 de diciembre se proyectará en dos ocasiones, previstas a las 19 y 20 horas.

A la puesta en marcha de esta actividad, de cara a la celebración de las próximas fiestas navideñas, se suma la iluminación especial de 130 calles por parte del Ayuntamiento de Sevilla, desde el pasado 30 de noviembre y hasta el próximo 6 de enero.

Volver

© GERENCIA DE URBANISMO. AYUNTAMIENTO DE SEVILLA, 2012

http://www.sevilla.org/urbanismo/paginas/noticias/noticias_detalle.asp?key=623.

Se trata de una acción que llega a congregar a más de quinientas mil personas. Un ROI⁵ mucho más favorable que cualquier otro tipo de evento y que contribuye a dinamizar la ciudad durante estas fiestas, con lo que ello representa.

⁽⁵⁾ROI = Return on Investment (retorno de la inversión).

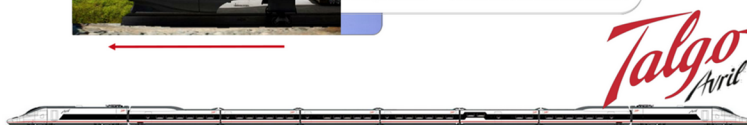
Resurgen igualmente las webs específicas para eventos y tecnologías que facilitan la participación directa de los invitados, mediante apps u otros sofisticados sistemas.

2.5. Nuevo estilo de invitar. Uso del correo electrónico y páginas web de actos. Importancia de la taquilla

En la organización de los eventos oficiales en los tiempos actuales, todo lo relativo a las invitaciones ha tomado un importante impulso. Aunque estas siempre han estado presentes en cualquier tipo de evento, su conceptualización ha cambiado bastante. El tradicional tarjetón clásico que podía remitir un alcalde o un presidente ha dado paso a nuevos diseños más atrevidos, que se alejan de lo aséptico y se convierten en formatos más próximos al mundo de los eventos corporativos, a excepción de altas instituciones, que aún conservan cierto clasicismo quizá por su política conservadora de acudir a formatos no interpretables o imparciales.

El progreso hacia invitaciones con un diseño más cuidado y moderno, en línea con la imagen corporativa del evento, va ganando terreno en lo oficial. La influencia en este sentido de los buenos resultados en el sector corporativo hace que los técnicos institucionales se aferren a formatos más marketinianos y que se lancen **preinvitaciones** o las denominadas internacionalmente **Save the day**. Esta no es la invitación propiamente dicha: no la sustituye ni la anula, pues posteriormente se remite la tarjeta formal correspondiente. La tarjeta *Save the date* suele ser más informal y sirve solo como aviso: en inglés, *save the date* significa literalmente 'reserva la fecha', por lo que la única información es el anuncio del acto, seguido de la fecha que se haya elegido, sin especificar lugar para la ceremonia. Este sistema es recomendable cuando se organiza un evento muy especial o de trascendencia o sencillamente se quiere ir creando el clima propicio que se desea.

Un ejemplo de *Save the day* (muy popularizado en bodas y actos promocionales) podría ser el siguiente para una institución como Renfe, entidad de carácter público dependiente del Ministerio de Fomento, para presentar un nuevo modelo de tren para la línea de alta velocidad entre Madrid y Barcelona:



Preinvitación

En casos como estos habría que precisar alguna información más, bien adjuntando una carta o matizando algunas cuestiones en la propia preinvitación, para no generar confusiones.

No obstante, el diseño de la **invitación** como tal sigue siendo –al menos en España– muy clásico. Escudo o logotipo de la institución pública que invita, seguido de la autoridad que le representa, los datos propios de la invitación y las notas protocolarias necesarias, además de la solicitud de confirmación a través de un teléfono o correo electrónico. Este tarjetón puede ir acompañado de un segundo, normalmente más pequeño y de color diferencial discreto, con las advertencias de protocolo cuando son muchas las que hay que recoger.

Un modelo clásico de invitación es el siguiente:



La Presidenta del Congreso de los Diputados

tiene el honor de invitar a

D. Carlos Fuente Lafuente

*a la recepción que, con motivo del Día de la Constitución,
tendrá lugar en el Palacio del Congreso de los Diputados,
el martes 6 de diciembre de 2016, a las 12 horas.*

*Entrada por C. San Jerónimo,
a partir de las 11.30 h.*

invitaciones@congreso.es

A este tarjetón en blanco se puede añadir otra **nota de protocolo** con las advertencias necesarias como las siguientes:

- Necesidad de confirmar asistencia (en cuyo caso hay que facilitar un teléfono o una dirección de correo electrónico y una fecha límite).
- Obligatoriedad de mostrar la invitación para acceder a la ceremonia y si es personalizada la obligación de acompañar documento nacional de identidad o pasaporte.
- Etiqueta o sugerencia en la vestimenta tanto para hombres como para mujeres.
- Hora límite de acceso, calle y puerta para entrar, y en ocasiones transporte público próximo.

- Disponibilidad de estacionamiento para vehículos de los invitados (en cuyo caso pueden solicitarse los datos del coche en cuestión para el preceptivo control).
- Sucinto resumen del contenido del acto.
- Servicio de cóctel o vino de honor o comida o cena.
- Previsión en la finalización del acto.
- Si es comida, solicitud de que se comuniquen posibles restricciones alimentarias.
- Si el lugar no es muy conocido, croquis o mapa de cómo llegar.

O esta otra, donde el nombre del invitado figura en la parte superior:



**El Presidente del Gobierno
Mariano Rajoy Brey**

tiene el gusto de invitar al

Sr. D. Carlos Fuente Lafuente

al acto de firma del Acuerdo sobre Activación de Empleo,
que se celebrará el próximo lunes, 15 de diciembre, a las 12.30 h,
en el Palacio de La Moncloa,
y que será suscrito por los interlocutores sociales y
el Ministerio de Empleo.

Madrid, 2014

También pueden hacerse invitaciones sin que figure en ellas el nombre de la persona invitada. Este caso se reserva para actos que no requieren una seguridad especial o una ordenación protocolaria. Pongamos un nuevo ejemplo:



El Presidente del Congreso de los Diputados

tiene el honor de invitarle a la conferencia "El justo medio: Cervantes en el Quijote" que impartirá D. Francisco Rico Manrique, de la Real Academia Española, y a la inauguración de la exposición "IV Centenario de Cervantes" el lunes, 18 de abril, a las 18:45 h.

*Sala Ernest Gluck
Entrada por la C/ Cedaceros*

*protocolo@congreso.es
Tfno. 913906274*

Normalmente, no se pone el año porque se supone que es el primer 18 de abril en el caso anterior, pero con el paso del tiempo y si la invitación se guarda como recuerdo o simplemente en el archivo se pierde la referencia este dato se puede olvidar, por lo que sugerimos que se ponga tras el texto principal la ciudad desde la que se emite y el año: Madrid, 2015.

En el ámbito oficial debe invitar la autoridad que hará de anfitrión (sin ponerse tratamiento alguno),

y no resulta aconsejable que invite la máxima autoridad de la institución si no tiene previsto asistir, en cuya situación se puede recurrir a formatos como el que se señala a continuación (si internamente se ha establecido que siempre invita la máxima autoridad de la entidad):



El Ministro de Educación, Cultura y Deportes
Íñigo Méndez de Vigo y Montojo

y en su nombre
el Director del Museo del Prado

tiene el gusto de invitar
a la inauguración de la exposición antológica sobre
"La Casa Real española a través de la pintura",
que con motivo de la apertura de los nuevos espacios de la
ampliación del Museo del Prado, se celebrará el próximo
martes, 13 de noviembre, a las 18:00 horas.

Si alguien tiene dudas sobre si es correcto o no **remitir las invitaciones por correo electrónico**, saldrá de dudas si se le informa de que, por ejemplo, para el evento de la recepción del 12 de octubre por la Casa de S. M. el Rey o del Día de la Constitución en el Congreso de los Diputados, las invitaciones fueron remitidas por los servicios de protocolo a través del correo electrónico y debía confirmarse la asistencia o no a través del mismo sistema. Lo cierto es que hoy por hoy la remisión de invitaciones por correo electrónico se está imponiendo, aunque hay que garantizar los procesos de seguridad (cuando sea necesario) y que llegue de forma directa a la persona adecuada.

Casi todos los modelos que hemos mostrado son de diseño o corte clásico, pero insistimos en la tendencia a introducir diseños diferenciales y más atractivos que respondan fielmente al «relato» del propio evento. Si la invitación es la primera ventana que se abre de nuestro acto, ya debe intuirse el sentido de este. Antes de cerrar este apartado es fundamental recordar la importancia de la **taquilla protocolaria**, el servicio que se responsabiliza de la confección de los listados, del diseño e impresión de las invitaciones, las confirmaciones y, en numerosos casos, de la asignación de asientos. Igualmente, hay que empezar a hacer referencia a que en el mundo oficial son ya cada vez más las instituciones que crean **páginas web específicas para eventos relevantes**, a través de las cuales se gestionan la invitación y la remisión de la información necesaria para quienes confirmen la asistencia, pudiendo incluso realizarse a través de este sistema la asignación de asiento.

2.6. Placas con «alma»

La colocación de placas, ya sean conmemorativas o con ocasión de algún evento especial o singular o como consecuencia de la presencia de una alta autoridad o personalidad, constituye un aspecto relevante tanto en el ámbito oficial como en el corporativo. Cuando nos referimos a placas, lo hacemos en el sentido de esas que se disponen sobre una pared, fachada u otro soporte, y con las que queremos dejar constancia de algo que merece la pena recordar. No se ponen placas sin más, sino cuando resulta aconsejable en virtud a esa afirmación anterior.

Deben ubicarse en un lugar digno, visible y de tránsito al efecto de que sean fácilmente vistas por las personas. Se descubren por la autoridad a la que va dedicada, o por la de mayor relevancia o el propio anfitrión si no tiene dedicatoria alguna.

Las placas que no dicen nada no merecen la pena ponerse, y debe procurarse que no solo se registre un hecho, sino que se acompañe de alguna expresión que dé valor humano al hecho. Un buen ejemplo de lo que queremos decir sería la siguiente:



Un mal ejemplo sería colocar placas frías, sin contenido relevante que más puedan parecerse a las que dan nombre a las calles, y de las que desgraciadamente abundan mucho, como la imagen que viene a continuación:



Peor es esta, según el autor:



Tampoco es adecuada esta, según el autor:



Hay que poner «alma» a las placas; generar un texto más allá de los meros datos confiere valor a la acción y consigue transmitir más lo que se pretende. Algo más o menos así:

Enlace recomendado

Podéis ver el caso de la inauguración de la empresa de Campofrío en Burgos en <http://carlosfuente.es/2016/12/la-importancia-las-placas-la-visita-del-rey-campofrio/>.

**El Sr. Presidente del Gobierno,
D. Mariano Rajoy,**

visitó esta planta de General Motors con ocasión del
Inicio de la fabricación de su modelo Opel Mokka.

Nuevas tecnologías, sostenibilidad,
espíritu de servicio, imaginación,
al servicio del bienestar general.
GM España: creando futuro



Wir leben autos

Figueruelas (Zaragoza), 10 de julio de 2013

Para ser descubiertas, las placas oficiales no deben recubrirse con banderas oficiales, pues no tiene sentido alguno que estas en su función de símbolo nacional, autonómico o local sirvan como mera tela para ello (salvo excepciones muy justificadas). En su lugar se disponen telas de un color alusivo a la imagen corporativa del evento o de la institución que lo promueve. Si la lápida es descubierta por una autoridad que no es el promotor del evento, debe procurarse que el anfitrión esté a su lado en ese instante.

2.7. Las banderas

En los eventos oficiales las banderas suelen estar presentes en la mayoría de las ocasiones. Además de la enseña de la entidad organizadora, de acuerdo con la normativa vigente en cada país, ha de situarse la nacional. En el caso de España, esta debe ser la primera de todas y estar en lugar visible y de honor, lo que implica que los vexilos oficiales tiendan habitualmente a situarse juntos, en lugar preferente en la presidencia del acto, evitando que queden detrás de personas o tapando una trasera con mensaje o imagen. Por ello,

lo habitual es ladearlas hacia un lado, normalmente el derecho si la escenografía lo requiere.

Tampoco es obligatorio que en los actos oficiales se dispongan las banderas. La normativa española, por ejemplo, solo obliga a que ondeen en el exterior de los edificios públicos y en el interior, pero nada dice respecto a los actos. Será, pues, cuestión de los organizadores decidir en cada momento si se colocan o no, debiendo siempre decidirse en consonancia al tipo de acto y a las características del local. Hay muchos eventos en los que hemos observado la presencia de enseñas sin que tuviera prácticamente sentido alguno. De hecho, por ejemplo, el jefe del Estado español apenas la emplea en sus actos

propios oficiales en las diferentes sedes que utiliza, salvo en situaciones muy excepcionales y solemnes. Sí estaba presente, por ejemplo, en la ceremonia de abdicación del rey Juan Carlos, pero en cambio no se utiliza en las recepciones oficiales solemnes (Pascua Militar, Cuerpo Diplomático y Fiesta Nacional). Son decisiones que corresponde tomar al organizador y valorar en función del acto y el espacio.

2.8. La autoridad que preside y la cesión de presidencia

Los actos oficiales son presididos por la autoridad que los organiza, y es potestad de este el ceder o no el puesto principal.

En este caso, estaríamos hablando de **cesión de presidencia**, que puede ser por «cortesía voluntaria» o «cortesía obligada». Nos referimos con la primera expresión a la decisión que el anfitrión toma de ceder su puesto a una autoridad de mayor relevancia o en cuyo honor se celebra el acto porque ese es su deseo o porque los objetivos del acto lo aconsejan. Entendemos por «cortesía obligada» cuando en razón a la tradición o por estatus de Estado resulta necesario (obligado) ceder la presidencia, caso de un jefe de Estado.

En España no existe norma alguna que obligue a ceder la presidencia a **los reyes**, pero allá donde van, **en territorio nacional, siempre presiden**, con independencia de quién organice. Y lo mismo ocurre con los presidentes de los poderes cuando concurren a otros actos, o con el presidente de una comunidad autónoma en su región, o un alcalde en su municipio, siempre y cuando no concurren otras autoridades de mayor rango. La decisión última, de acuerdo con la normativa vigente, es del anfitrión, a quien no se le puede obligar a abandonar el puesto que le corresponde. En cualquier caso, si cede, debe quedar al lado de la persona a quien ha cedido.

La ordenación de los invitados es responsabilidad única del anfitrión, aunque ha de observar la regulación legal de precedencias que tenga cada país, sus propias normas si dispone de ellas, y las costumbres y tradiciones.

Las autoridades o personalidades no contempladas en dichas normativas o carentes de antecedentes o costumbres no pueden exigir sitio alguno y deben conformarse con la disposición que indique el anfitrión, que de ser correcto e íntegro, procurará ofrecerle la mejor de las posibles.

En cualquier caso, conviene recomendar, en caso de muchos invitados, que no todos sean dispuestos en una única ordenación. Una alternativa mucho mejor es **crear zonas o «pastillas»** claramente diferenciadas, en las que colocar a los invitados por grupos y dentro de cada uno protocolizar o no según el

caso. Por ejemplo, una pastilla para autoridades con orden normativizado, otra para empresarios, otra para la corporación anfitriona, otra para vecinos... Y así sucesivamente.

Cuando se protocoliza la totalidad de un aforo, es recomendable colocar **tarjetas con el cargo o nombre** (según las circunstancias) sobre las sillas correspondientes o sobre la mesa si fuera el caso. De ser un espacio grande y estar estructuradas las butacas por filas o similar, es recomendable evitar las tarjetas y entregar a modo de localidad para una sesión de cine una especie de tique correctamente diseñado en el que se asigne fila y butaca, para lo cual deben numerarse cada fila y silla. En estos casos, de no existir tiempo previo antes del inicio del evento (como suele ocurrir), lo recomendable es hacer llegar a los interesados la «localidad impresa» días antes y siempre que hayan confirmado previamente.

2.9. Otras cuestiones que cabe tener en cuenta

Son muchas las cuestiones que debemos valorar cuando se organizan actos oficiales. En el deseo de no extendernos mucho, trataremos de forma resumida algunos aspectos en los que los organizadores de actos oficiales deben reparar y atender con buen gusto, sentido de la hospitalidad y políticas de relaciones institucionales esas situaciones.

2.9.1. Mayor papel del anfitrión

La autoridad que organiza un acto es el máximo responsable de la organización general, que se puede delegar en su técnico o equipo de protocolo, asesor, agencia, consultora o empresas proveedoras. Pero en cualquier caso, la responsabilidad última está en sus manos, por lo que debe ser consciente de velar por la preparación y ejecución total, por su coordinación y garantizar el cumplimiento de las normativas y la cobertura de seguros necesarios para asumir posibles responsabilidades.

Aunque invite a otras autoridades o personalidades, incluso de rango superior, no debe dejar que aquellas tomen la responsabilidad ni las decisiones. Puede escuchar, dejarse asesorar, oír las solicitudes o valorar posibles exigencias que conlleve su presencia. Pero la decisión última está en sus manos. No obstante, cuando entre los invitados figuren personalidades de muy alto rango o sean invitados de honor relevantes para el objetivo del evento, se aconseja poner en conocimiento de estos (a través de sus correspondientes gabinetes o secretarías) los planes previstos y ser permeables a posibles ajustes.

Nota

Para profundizar en el tema de cada epígrafe que se desarrolla, aconsejamos acudir a la bibliografía recomendada. En este apartado solo se menciona a modo de recordatorio e incidiendo únicamente en lo más importante lo que no se debe pasar por alto.

El anfitrión es quien debe recibir, despedir, acompañar a los invitados, dirigirse a los presentes mediante un discurso de bienvenida (si procede) y ser el primero en llegar y el último en marchar.

Marca el ritmo del acto y toma las decisiones oportunas para su buen desarrollo. La labor del anfitrión es fundamental para el éxito de un acto, por lo que se aconseja que este se asesore bien de sus expertos, realice ensayos y se preocupe por estudiar y preparar correctamente todos los detalles. A tal fin, es responsabilidad de los técnicos de protocolo preparar adecuadamente el dossier del programa que facilitará a la autoridad anfitriona, y en el que se expongan todos los detalles.

2.10. Los tratamientos

Las autoridades de mayor rango, por costumbre y tradición, suelen tener un tratamiento específico que va más allá del **señor don (Sr. D.)** o **señora doña (Sra. D.^a)**. Los tradicionales **excelentísimo** e **ilustrísimo**, aunque perviven en la costumbre y en numerosas normativas, cada día se utilizan menos en los actos oficiales. Normalmente porque las propias instituciones de manera interna así lo deciden o la autoridad prefiere renunciar a ellos. Habrá que informarse en todo momento al respecto para aplicar lo correcto.

Sin embargo, pese a ello, es ya normal que en los tarjetones indicativos de sitio tanto en auditorio como en comidas, se utilice la expresión Sr. Presidente, D. ..., o Sra. Ministra D.^a ..., prescindiendo de los otros tratamientos. No obstante, como es una cuestión delicada, conviene informarse sobre lo más conveniente.

En cualquier caso, los tratamientos para las familias reales (**Majestad, Alteza**) se mantienen, así como el de **Su Excelencia** o **excelentísimo señor** para los jefes de Estado en extranjero (al menos de momento en España).

2.11. Libro de honor

Es un documento de cortesía, en formato de libro de papel, con pastas vistosas (pero no exageradas) y normalmente titulado «Libro de Honor de (nombre de la institución)».

Se ofrece a autoridades o personalidades relevantes cuyas dedicatorias y firmas, a juicio del anfitrión de una institución, deben quedar para la historia.

Para que este libro protocolario sea realmente un documento excepcional, ha de seguirse una política selectiva de los posibles firmantes a quienes se ofrece.

No quiere eso decir que se reserve únicamente para autoridades o personalidades de alto nivel. Puede ofrecerse a cualquier otra persona o colectivo en el que concurran los méritos que la institución quiera preservar en este documento (la firma de un ciudadano al que se le ha dado una mención o distinción especial, los miembros de un colectivo deportivo que han alcanzado un éxito relevante, o un conocido personaje del mundo de la cultura, la empresa, etc.). En consecuencia, no se reserva solo para autoridades como muchos creen, sino para todo tipo de personas cuya presencia en la institución o visita a ella suponga un honor excepcional, y que debe decidir en cada momento el anfitrión.

2.12. Los regalos institucionales

Un componente esencial del protocolo oficial venía siendo hasta no hace mucho la entrega de obsequios institucionales por parte de un anfitrión a sus invitados de honor. Es una cuestión delicada en estos momentos en muchos países, por cuanto que su financiación normalmente sale de los presupuestos públicos y porque este tipo de atenciones suele estar en el punto de mira y de crítica de medios de comunicación y de los propios ciudadanos.

En primer lugar, hay que señalar que regalar no es obligatorio, aunque tampoco pueda decirse que esté prohibido. En la actualidad hemos entrado en una política de austeridad al respecto, sin que tampoco se haya renunciado a la cortesía de entrega de un detalle. Hay autoridades que rechazan directamente regalos para uso personal o cuyo coste excede de lo que debe interpretarse como una mera cortesía (hecha sí con buen gusto, tacto y vinculado al hecho mismo que motiva la presencia de ese invitado).

Así, de todos es conocido que el presidente de los Estados Unidos no acepta regalos superiores al coste de los veinte dólares (en otros países parecido), y en el caso de España, la Casa de Su Majestad ha aprobado una **normativa sobre regalos a favor de los miembros de la familia real**, que ha entrado en vigor el **1 de enero de 2015** y que es bueno recoger de manera textual porque constituye un elemento de referencia aplicable al conjunto de las instituciones:

«1. Principios generales

1.1. Los miembros de la Familia Real no aceptarán para sí regalos que superen los usos habituales, sociales o de cortesía, ni aceptarán favores o servicios en condiciones ventajosas que puedan condicionar el desarrollo de sus funciones.

1.2. En el caso de obsequios que, de acuerdo con estas normas, tengan carácter institucional, se procederá a su incorporación al Patrimonio Nacional.

1.3. Los miembros de la Familia Real no podrán aceptar regalos que por su alto valor económico, finalidad o interés comercial o publicitario, o por la propia naturaleza del obsequio, puedan comprometer la dignidad de las funciones institucionales que tengan o les sean atribuidas.

Lectura recomendada

Podéis ver la normativa de la Casa de Su Majestad en <http://www.casareal.es/ES/Transparencia/Informacion-Juridica/Paginas/normativa-regalos-familia-real.aspx>.

2. Regalos de carácter institucional

2.1. A los efectos de esta regulación, son regalos institucionales los que sean ofrecidos a los miembros de la Familia Real con motivo de un acto oficial o en razón de su condición.

Tienen esta consideración:

- a. Los regalos ofrecidos por las autoridades anfitrionas y organizadores de actos y visitas oficiales en territorio nacional.
- b. Los regalos ofrecidos por administraciones públicas o entidades e instituciones integradas en el sector público estatal, autonómico o local.
- c. Los regalos ofrecidos por las autoridades de un Estado extranjero en viajes oficiales de carácter internacional.

Quedan igualmente comprendidos en este ámbito los regalos ofrecidos por los organizadores de actos oficiales en territorio extranjero.

- d. Los regalos ofrecidos por las autoridades de un Estado extranjero en actos o visitas oficiales en España.
- e. Los regalos ofrecidos por organizaciones e instituciones internacionales.

2.2. Los regalos de carácter institucional se incorporarán al Patrimonio Nacional, de conformidad con lo dispuesto en la **Ley 23/1982, de 16 de junio, de Patrimonio Nacional**, en los términos que se establecen en el apartado 6 de estas normas.

3. Regalos de carácter personal

3.1. Tendrán la consideración de regalos de carácter personal aquellos que no puedan incluirse en la categoría de regalos institucionales.

3.2. De acuerdo con el principio general antes expuesto, los regalos de carácter personal se podrán aceptar cuando no superen los usos sociales o de cortesía.

Cuando excedan dichos usos, seguirán el mismo tratamiento que los regalos de carácter institucional, o bien serán cedidos a una entidad sin ánimo de lucro que persiga fines de interés general o a una administración, organismo o entidad pública que se dedique a la conservación, mantenimiento o actividades similares referidas a bienes de la misma naturaleza que el objeto de regalo.

4. Supuestos especiales

4.1. Los miembros de la Familia Real no aceptarán préstamos sin interés o con interés inferior al normal del mercado, ni regalos de dinero. En este último caso se procederá a su devolución o a ser donado a una entidad sin ánimo de lucro que persiga fines de interés general.

4.2. Cuando los premios o reconocimientos concedidos a miembros de la Familia Real comprendan una dotación económica, deberá procederse a ceder su importe a una entidad sin ánimo de lucro que persiga fines de interés general.

4.3. En el caso de aniversarios o celebraciones de carácter singular de algún miembro de la Familia Real en los que se presuma que darán lugar al ofrecimiento de regalos, se establecerá un régimen propio que será objeto de información pública».

Por su parte, la **Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno**, establece en su **artículo 26.2b) 6.º** para los altos cargos lo siguiente:

«No aceptarán para sí regalos que superen los usos habituales, sociales o de cortesía, ni favores o servicios en condiciones ventajosas que puedan condicionar el desarrollo de sus funciones. En el caso de obsequios de una mayor relevancia institucional se procederá a su incorporación al patrimonio de la Administración Pública correspondiente».

Lectura recomendada

Podéis ver la ley completa en <https://www.boe.es/boe/dias/2013/12/10/pdfs/BOE-A-2013-12887.pdf>.

Esta ley afecta a toda la Administración General del Estado y se aplica a los miembros del Gobierno, a los secretarios de Estado y al resto de los altos cargos de la Administración General del Estado y de las entidades del sector público estatal, de derecho público o privado, vinculadas o dependientes de aquella, así como a los altos cargos o asimilados que, de acuerdo con la normativa autonómica o local que sea de aplicación, tengan tal consideración, incluidos los miembros de las juntas de Gobierno de las entidades locales.

Por todas estas razones, ha de tenerse especial cuidado en los regalos institucionales o personales, procurando en cualquier caso que respondan a una cortesía lógica. No hay un valor económico determinado, pero el sentido común nos lleva a pensar que son detalles que al margen de su valor responden a la lógica del tipo de evento que se está celebrando. Y hemos de ser conscientes de que la mayoría de ellos terminarán por inventariarse y pasando al patrimonio público.

Otra cuestión diferente en este campo es cuando se trata de invitados internacionales, en cuyos países de origen el regalo tiene una connotación distinta (países asiáticos por ejemplo) y toma un valor más allá de lo puramente crematístico (recordemos que estamos hablando de actos oficiales y no corporativos o de otro sector, donde el regalo responde a otros criterios). Habrá que valorar en estas situaciones las costumbres de nuestros invitados y actuar en consecuencia.

2.13. Discursos breves y más selectivos

No todas las autoridades o invitados que están en la presidencia deben hablar. Una cosa es ocupar un lugar de privilegio y otra es que te inviten a decir unas palabras.

Será el anfitrión quien, de acuerdo con las características del evento, curse la invitación a tomar la palabra, cuestión que de ser así conviene avisar con la antelación debida, fijando el orden correcto de acuerdo con un protocolo que responde a la apertura de intervenciones por parte del anfitrión y cierre de las estas por el invitado de mayor rango o el que presida.

Este orden puede modificarse en función del tipo de acto y las posibles variables. Habrá ocasiones en las que el anfitrión salude solo al inicio de los discursos y pronuncie el suyo a la hora de cerrar. Pero no se trata de dos discursos. La primera intervención es simplemente para dar la bienvenida y anunciar a los siguientes oradores (todo ello si no existiera un conductor o relator o maes-

tro de ceremonias del acto), y se reserva su verdadero discurso para el cierre. Esta situación se da a menudo, especialmente cuando el anfitrión preside la ceremonia.

En cualquier caso, la parte de los discursos de un evento debe ser iniciada por alguien de la entidad anfitriona o por el conductor del acto que se haya dispuesto al respecto. El máximo representante de esa institución organizadora intervendrá o bien cuando le corresponda si ha cedido la presidencia o bien al cierre si está presidiendo. Todo esto con independencia de que en función de lo que se celebra y sus características pueda modificarse si existe un razonamiento claramente entendible.

2.14. Los símbolos religiosos y el tratamiento de las autoridades eclesiásticas

Por la tradición católica española, es habitual que a los eventos oficiales de relevancia, al menos a los de carácter general, promovidos por las autoridades nacionales, regionales o locales, se invite a cardenales, arzobispos, obispos u otros cargos eclesiales de esta confesión. Es evidente que, de ser así, ha de buscarse el lugar idóneo para su ubicación. Sabemos que por tradición arzobispos y obispos ocupan el lugar correspondiente al rector, pero si alguno de ellos ostentase la condición de cardenal, parece lógico que pueda mejorarse el puesto.

No hay más antecedentes que la consideración que algunos profesionales de antes otorgaban de príncipe a aquel, dado que en el lenguaje católico un cardenal es considerado príncipe de la Iglesia. Y esta ha sido la razón por la que durante muchos años, especialmente en la etapa franquista, ocuparan puestos de máxima relevancia en la ordenación de autoridades. Sin embargo, actualmente no puede aplicarse esa teoría y se les busca un puesto especial, algo más arriba del lugar del rector, valorando la lista total de invitados. Es cortesía aceptada que si el arzobispo va acompañado del obispo auxiliar o el obispo de un vicario o del párroco de la zona, se los acomode juntos (o en puestos siguientes).

Por otra parte, hay que recordar que al ser España un Estado aconfesional y no poder, en consecuencia, entrar en la ordenación de las autoridades eclesiales, hay que tirar de tradiciones, pero esto nos lleva a otro problema: no hay costumbres sobre otras confesiones existentes.

El criterio más razonable es situar a los representantes de las diferentes confesiones al mismo nivel (siempre que tengan rangos similares) siguiendo el orden de representatividad en el territorio donde se celebre el evento. Para ello, en caso de duda debería consultarse en el Ministerio de Justicia los datos relativos a ello. No obstante, la primacía e influencia de la Iglesia católica en España es abrumadora con respecto al resto, por lo que normalmente sus representantes irán los primeros y, en muchas ocasiones, el resto podrían in-

España como católica

En la etapa franquista las leyes fundamentales declaraban a España como católica oficialmente, y se negaba cualquier otro tipo de confesión, sin que la corrección derivada de la Constitución de 1978 haya resuelto sobre qué se hace con el resto de las confesiones.

cluso retrasarse algunos puestos. No hay una solución global igual para todos los actos y territorios, por lo que habrá que actuar con mucha delicadeza al respecto, aunque hemos indicado algunos criterios que pueden ayudar.

Son muchas las polémicas que se producen al respecto, pero al menos para quien suscribe, en ningún acto oficial debería exhibirse símbolo religioso alguno, salvo que hubiera razones que lo justificaran. La libertad de culto se respeta, pero el Estado –al ser aconfesional– cuando actúa a través de los eventos debería evitar símbolos y acciones religiosas concretas (bendiciones de un nuevo local, oraciones u otros tipos de culto dentro del mismo evento oficial; y de haberlos porque así fuera costumbre, deberían desligarse del programa oficial). Algunos podrán preguntarse por qué en España presidentes y ministros, entre otros, cuando juran o prometen su cargo ante el jefe del Estado lo hacen delante del crucifijo y la Biblia.

El autor de estos materiales no comparte el uso de esos símbolos, que considera fuera de lugar, pero es decisión del jefe del Estado respetar la decisión de quienes juran. En cualquier caso, debería tomarse buena nota de la decisión del rey Felipe VI de prescindir de símbolos religiosos en la ceremonia de su proclamación ante las Cortes Generales en junio de 2014.

De lo expuesto en este punto, en cada país habría que hacerse una lectura similar, valorando si disponen de normativas estatales o locales o costumbres que dispongan algo al respecto. De no haberlas, parece aconsejable separar claramente lo oficial de lo religioso.

2.15. Cócteles más sencillos y tematizados

Es habitual que la mayoría de los eventos, ya sean oficiales o no, finalicen con algún tipo de cortesía gastronómica, un tiempo que responde al objetivo principal de facilitar el contacto del anfitrión y sus invitados de honor con el resto de los asistentes y todo ello en un clima informal. Consideramos que esto debe mantenerse en aquellos eventos que realmente por su objetivo resulte aconsejable, pero no siempre es necesario ni aconsejable.

En cualquier caso, según la hora en la que se celebre, esta cortesía en los actos oficiales –financiados con erario público– debe ser sobria y sencilla, y de una duración muy calculada. Comidas al margen, los tradicionales **vinos de honor** son una buena excusa para facilitar el encuentro informal y la conversación, por lo que realmente la cantidad es lo de menos. Pero sí es cierto que de ofrecerse, debe hacerse con cierto gusto y con detalles muy cuidados, intentando responder a la filosofía actual de tematizar, es decir, vincular lo que se ofrece al relato del acto.

2.16. Apertura a nuevos públicos

La elaboración de los listados de invitados resulta en ocasiones verdaderamente complicada para los organizadores. ¿A quién invito y por qué? ¿A quién dejo fuera si no me caben todos los que deseo? Es una cuestión delicada que exige en consecuencia criterios coherentes. Hasta ahora, cuando las instituciones públicas organizaban actos, tendían a primar en ese listado a los representantes institucionales. Hoy es habitual abrirse a nuevos grupos de interés que hagan más plural la concurrencia, por lo que se hace necesario acotar claramente hasta dónde llega la presencia de autoridades oficiales y por dónde podemos abrir a la asistencia de la denominada «sociedad civil».

Parece obligado que los actos promovidos por las entidades estatales, regionales y locales posibiliten a los ciudadanos, en la medida de lo posible, la asistencia a los eventos, especialmente, en aquellos que les pudieran afectar de una forma más directa. Este es uno de los cambios sustanciales que se están produciendo en el concepto actual de los actos oficiales, la apertura a la sociedad, y no como meros espectadores, sino como sujetos esenciales para dar sentido a cualquier tipo de ceremonia.

Hay ocasiones en las que se hace inconcebible que se celebren determinados eventos sin que se incluya a los vecinos o a parte de ellos (mediante un criterio no discutible). No parece muy de recibo que se inaugure una nueva carretera en un municipio y no se invite a quienes seguramente la van a usar, o una biblioteca pública o un nuevo hospital. Algo de tan pura lógica falla en numerosas ocasiones y pone en peligro el verdadero sentido del acto, y esto se produce más de lo que pensamos.

2.17. Protagonismo para el hecho que se celebra

Otra cuestión del moderno protocolo oficial es conferir todo el protagonismo al hecho que motiva la celebración de evento. Esto resulta crucial. No hay que plantear nada que desvíe el foco de atención de lo principal. Si por alguna circunstancia se produjera en el evento algo que pudiera generar esa desviación, debe hacerse todo lo posible por potenciar lo importante.

2.18. La fuerza del mensaje

Los eventos oficiales hoy (como cualquier otro tipo de actos) requieren una frase a modo de eslogan que, usada debidamente, junto al logotipo de entidad promotora, en todo tipo de soportes (incluida la propia invitación o preinvitación) ayude a reforzar la importancia del mensaje y de la comunicación general del evento. No es fácil en ocasiones dar con ello, pero el profesional organizador debe esforzarse por encontrar esa frase, esa palabra que de alguna manera potencie lo esencial de lo que se celebra.

La mayoría de los eventos corporativos no olvidan esta cuestión y, sin embargo, en los oficiales no es muy habitual verlo, y no hay razón para prescindir de ello.

Un ejemplo de lo que queremos señalar pudiera ser el *claim* utilizado por AENA para la inauguración del aeropuerto de Málaga (marzo de 2010), tal y como se puede apreciar en esta imagen cedida por el Ministerio de Fomento («Acortamos distancias. Acercamos personas»; todo dicho en cuatro palabras):



Claro que cuando se utiliza en traseras como la que observamos en la imagen debe responder el diseño general a la misma filosofía de ese reclamo, pues si no, queda descontextualizado. Tiene que verse que es aeropuerto. Obsérvese en esta otra imagen la pérdida de fortaleza del eslogan por no hacer de la trasera una parte más del aeropuerto:



Aprovechando esta imagen, hay que insistir en que hay ocasiones en las que la mejor trasera es aquella que no tapa lo que realmente es importante, como muestra esta foto cedida por la Casa de Su Majestad del acto de inauguración de la nueva vía de alta velocidad entre Madrid y Valencia (diciembre de 2010):



En esta ocasión, el *claim* es suficiente con la definición del hecho mismo: Alta Velocidad Madrid-Valencia. Cualquiera que lo vea, aunque no lea o escuche más, sabe perfectamente de lo que se trata. Tuitear, por ejemplo, o subir a Instagram esta imagen prácticamente no requiere texto explicativo alguno. Eso es lo hay que conseguir: que en una foto se diga todo. Y ese eslogan contribuye de forma decisiva a ello.

3. La estructura y planificación de los actos oficiales

Como parte final de este módulo, y una vez analizados los diferentes aspectos que hay que tener en cuenta para organizar un evento oficial, desarrollamos de manera breve y ágil cómo debe estructurarse este tipo de actos y planificarse, así como qué cuestiones hay que tener en cuenta a la hora de ejecutarlos. Pasamos así, según la «Teoría del caos» de Fuente (2009, págs. 37-60), a componer las diferentes piezas del puzle:

«La programación de un acto comienza en el caos. En nuestras explicaciones a los alumnos hacemos referencia en esta primera fase inicial de la organización al juego del puzle, ése en el que en una caja nos aparecen cientos o miles de fichas que con paciencia e intuición hemos de ir casando para obtener la fotografía final. En protocolo ocurre lo mismo. Partimos de una caja imaginaria donde vamos echando las piezas que necesitamos para armar nuestro puzle: locales, invitaciones, catering, propuestas de orden del acto, diseños, megafonía, iluminación, flores, atriles, mesas, adornos, programas, invitados, medios de comunicación... Todo lo que se nos ocurre lo echamos a esa caja. Son las supuestas piezas del puzle protocolario.

Sin embargo, a diferencia del juego, en el que tratamos de componer la fotografía que ya nos viene dada, en la organización protocolaria debemos hacer una imagen de la que no tenemos más referencia que nuestra propia imaginación. Ahí se encuentra el caos. Y ahí normalmente está el error más veces cometido por los profesionales de la organización. Un error que se deriva de ir haciendo cosas para encontrar la foto final que queremos transmitir a la hora de celebrar el acto. Vamos haciendo, haciendo... casando piezas que engranan entre sí, aunque en ocasiones la suma de esas piezas no transmite una imagen clara.

El buen profesional ha de partir de una idea clara de cómo quiere que sea el acto, antes de empezar a casar las piezas. Es la fase de la creación. Sentado en su ordenador hace un primer proyecto general de cómo quiere el acto, teniendo en cuenta los objetivos que el anfitrión tiene, los medios con que cuenta y el presupuesto que se le asigna. Hace su primera foto imaginaria. Establece el posible local o instalación donde albergar el evento, su primer diseño genérico, su primer cronograma. Según el tiempo de que disponga y de su experiencia obtendrá una mejor o peor fotografía, pero al menos tendrá la referencia para casar las piezas del puzle. Esto no quiere decir que esa imagen inicial sea estática. Probablemente, en la gestión de los preparativos, esa fotografía irá sufriendo los retoques propios de la maduración organizativa y de las realidades que se van encontrando. Pero este profesional tiene su punto de referencia, sabe lo que pretende y quiere, lo hace sin excesivas ataduras y tiene la elasticidad propia para ir adaptando sus creaciones.

En este momento crítico del caos es cuando éste se hace las preguntas de rigor, muchas de las cuales ha de responder él mismo o quien le ha encargado el trabajo. Cuestiones que casi son de manual:

- ¿Qué me han encargado?
- ¿Qué pretenden transmitir y cuáles son los objetivos?
- ¿A quién me dirijo o qué tipo de públicos?
- ¿Dónde puedo hacer el acto o cómo organizo el espacio que me han asignado?
- ¿Dónde instalo la presidencia y cómo la decoro?
- ¿Dónde sitúo a los invitados?
- ¿Cómo estructuro el acto? ¿Qué orden tiene?
- ¿Dónde recibo a los invitados? ¿Qué criterio sigo para recibirlos?
- ¿Quiénes deben hablar y en qué orden?

- ¿Qué materiales y elementos utilizo?
- ¿Cómo fijo la imagen corporativa de este acto?
- ¿Cómo puedo lograr que en una sola fotografía de periódico pueda reflejarse no solo lo que es el acto, sino lo que con él nuestros promotores quieren transmitir?
- ¿Qué ambiente puedo transmitir?

Y así un sinfín de preguntas que uno debe irse formulando continuamente e intentar ir dando cumplida respuesta. En actos sencillos y habituales la fase del caos es más manejable. En eventos complejos o poco habituales se hace más cuesta arriba. Por eso, cada día es más necesario que en el caos participen más personas con capacidad de imaginación y resolución. Idear en equipo es el mejor pasaporte para el éxito, pero no se debe perder la referencia de que en este trabajo grupal, el responsable de Protocolo ha de ser un auténtico líder, un perfecto director que sabe rentabilizar los tiempos, estructurar las propuestas y discernir con rapidez las propuestas buenas, malas e inviables. Sabe motivar y excitar la capacidad imaginativa de sus colaboradores y, cómo no, integrar.

De esta forma, irán saliendo múltiples ideas y propuestas de las que pueden ir confeccionándose primeros anteproyectos. En esta fase precisamos ponernos en el lado de los invitados y el público que seguirá el acto, verlo con otros ojos y preguntarnos constantemente qué mensajes o imágenes estamos recibiendo. Qué puede significar para ellos esto que estamos imaginando, porque el éxito de los eventos de hoy reside en gran parte en la interacción de los públicos, en que éstos se vean como parte esencial del acto, protagonistas del mismo que responden a nuestros objetivos que, en definitiva, están entendiendo el porqué de nuestras decisiones. Si no contamos con esa interacción estaremos diseñando algo lejano, algo excesivamente pasajero».

Esta teoría del caos, que da paso a la construcción del puzle y a la obtención de nuestra fotografía final (el evento), es similar para los actos oficiales y los no oficiales, aunque cada uno de ellos tiene sus propias singularidades. La estructura global de un evento responde en lo esencial a lo siguiente:

- Recibimiento de los invitados.
- Ordenación de los asistentes.
- Explicación de los objetivos del acto (y visita si procede).
- Ejecución del hecho que lo motiva.
- Parlamento del anfitrión e invitados de honor, aunque no siempre tiene sentido hacerlo.
- Encuentro entre anfitrión e invitados (vino de honor, cóctel, comida, etc.).
- Despedida.

Fijada la hora de inicio del acto, ha de elaborarse el cronograma comenzando por la hora en la que hemos previsto la llegada de nuestros invitados. Como es habitual en estos casos, y siempre valorando la presencia de posibles autoridades que por razones de seguridad y funcionalidad exigiría un mayor adelanto en la llegada de los invitados generales, hemos de establecer el punto de encuentro y la frecuencia temporal de las llegadas de los diferentes grupos de asistentes (invitados generales, especiales, periodistas, autoridades de primer nivel, segundo nivel, colaboradores, etc.).

En el lugar donde celebremos el acto estableceremos como punto de acceso el más noble (o funcional), según la lógica del espacio, la proximidad al punto de celebración del acto principal o zona de encuentro, así como la cercanía con respecto al posible estacionamiento de los vehículos. Obviamente, en la invitación o en la nota de protocolo ha de precisarse el lugar exacto.

El punto de recibimiento ha de estar claramente señalado o dispuesto de tal modo que todo el mundo intuya rápidamente dónde dirigirse. Siguiendo las reglas tradicionales, el anfitrión o persona en quien delegue debe recibir a todos los invitados⁶ y el personal de la organización (técnicos de protocolo, auxiliares, colaboradores, enlaces, etc.) acompañará a los invitados al lugar exacto donde comience el acto⁷. Para las altas autoridades, suele establecerse a través de sus responsables de protocolo o sus secretarías unas secuencias de llegadas para que los invitados de honor más relevantes lleguen los últimos y con ellos, cumplida la hora, se inicie el evento.

En actos oficiales y solemnes, la precisión del orden invertido de las llegadas de las autoridades (de menor a mayor rango) se suele respetar más escrupulosamente.

En cambio, en los no tan solemnes, esta precisión no siempre se puede cumplir, por lo que ya es costumbre habilitar la denominada zona VIP, destinada a albergar a los invitados más relevantes a la espera de que todos ellos lleguen. Será misión del responsable de protocolo establecer quién o quiénes reciben.

A propósito de esta cuestión, según el autor de estos materiales, sería bueno que los organizadores meditasen muy seriamente sobre quiénes son las personas idóneas para asumir los recibimientos. Esa tendencia actual de que los propios responsables de protocolo asuman tal función es, desde el punto de vista del autor, totalmente desacertada. No hay duda de que en determinadas visitas pueda ser conveniente, pero en un acto el autor cree que los invitados deben ser recibidos directamente por un alto responsable. Entre otras cosas, porque no es función de protocolo recibir, sino establecer los mecanismos idóneos para que el recibimiento se haga correctamente y estar pendiente de todos los aspectos del acto (no solo de su inicio).

Cronograma

En protocolo se entiende como cronograma la secuencia debidamente pautada en tiempos reales de todo el guion del evento y que contiene todas las consideraciones necesarias para que las autoridades que tengan acceso al documento conozcan integralmente el evento.

⁽⁶⁾Normalmente, unos diez minutos antes de la hora prevista de llegada el anfitrión se sitúa próximo al punto de encuentro.

⁽⁷⁾Zona donde los invitados aguardan el inicio del acto, que puede coincidir con el mismo salón o recinto donde se celebre.

Lectura recomendada

Para profundizar en los recibimientos, sugerimos consultar la obra de Fuente (2009, págs. 146-160).

Seguimos encajando las piezas del acto. Con los invitados ya presentes, debemos iniciar el evento. Previamente habremos ubicado a los invitados en el lugar o asiento previsto. Comenzaría el acto como tal. Ya según qué tipo de evento podría empezarse con unas explicaciones técnicas con la ayuda de expertos y con la proyección de un audiovisual o fórmulas tecnológicamente más modernas (por ejemplo, para una inauguración o presentación o primera piedra), que puede seguir con un recorrido o visita, o demostración del producto o colocación de dicha primera piedra. De no ser un acto de esas características, se iría directamente a la fase de las intervenciones o discursos, que pueden integrar, igualmente, la parte que justifica el hecho (por ejemplo, la entrega del título de Hijo Adoptivo a varias personalidades, presentación de las nuevas ordenanzas municipales, etc.).

Cumplida la misión, damos un nuevo paso en el cronograma o bien despidiendo a los invitados o bien invitándolos a un cóctel o vino de honor, momento para los encuentros, las conversaciones, el trato personalizado. Tiempo distendido para el acercamiento entre todos, para las atenciones personalizadas.

3.1. La identidad visual corporativa

En todo el diseño general, no debemos soslayar en momento alguno el uso de la identidad visual corporativa de nuestra institución. Debemos intentar que se refleje sin exceso, pero que esté presente en los puntos adecuados, allá donde se centre principalmente la atención y, también, en aquellos rincones «descuidados» de nuestra decoración general. Debemos contar con ella para el diseño de los materiales, de las arquitecturas, de las invitaciones, de la placa si la hubiera, de la documentación y, cómo no, de las invitaciones. Todo pensado hasta el mínimo detalle para que detrás de esa imagen no se vea el sentido del impacto publicitario, sino el «mimo» de la marca de la casa.

La identidad visual corporativa no debe verse solo como los rótulos o anagramas que vayamos a utilizar, sino desde el punto de vista del conjunto de los diseños generales. Todo debe responder a las formas, colores y diseños de la marca de la entidad, identificarse plenamente con la tarjeta de presentación de nuestro organismo que es su imagen, hecha oportunamente por los especialistas en la materia. En la elaboración de esta identidad visual corporativa el equipo de protocolo debe aportar lo que considere, pues maneja elementos suficientes que pueden contribuir a la finalidad principal. Sus opiniones también son importantes para configurar nuestro puzzle.

3.2. Los medios de comunicación

Los actos públicos, en su mayor parte, se hacen para obtener la máxima difusión en la sociedad. Es necesario atraer a los medios de comunicación y, una vez conseguido, convencerlos con nuestro evento, impactarles y hacerles llegar el mensaje central. Por esta razón, tenemos que diseñar cada acto utilizan-

do técnicas de interés para la prensa escrita, gráfica y audiovisual. Cada uno tiene sus propias exigencias, y lo que puede ser bueno para televisión tal vez no lo sea tanto para la radio o viceversa.

Cuando se planifique un acto, hay que contar con los medios de comunicación, y para ello hay que coordinar con el departamento de comunicación de la entidad. El acto tiene que interesar a los medios y a la sociedad en general, pues de lo contrario no tiene sentido alguno ejecutarlo. Resulta necesario, en consecuencia, buscar el lado del máximo interés visto desde todos los ángulos comunicacionales (medios tradicionales, digitales y redes sociales).

3.3. Los invitados y la taquilla

Pensar que lo importante de un acto es la presencia de los medios de comunicación es correr el riesgo de convertir a los invitados en extras de lujo que sirven, como en los platós televisivos, para aplaudir cuando conviene o para dar sensación de lleno o de poder de convocatoria. Los invitados son fundamentales en un acto si acertamos en la selección de las personas a quienes remitir la oportuna tarjeta. Estos deben ser nuestros públicos directos, aquellos en quien en primera instancia tenemos más urgencia de hacer llegar nuestros objetivos y mensajes.

Exige, por tanto, un trato adecuado y necesitamos que salgan de nuestro evento con buenas vibraciones, pues su «boca a oreja» es más efectivo, en ocasiones, que la propia televisión en horas de máxima audiencia. Dependerá, obviamente, del tipo de acto que programemos y del posible interés general o selectivo, pero en cualquier caso

los invitados, como tales, son parte sustancial del acto y debemos dispensarles el mejor de los tratamientos.

Una vez aprobado el listado de invitados, tenemos que actuar con ellos. En primer lugar, les hacemos llegar la oportuna **carta o tarjeta de invitación** emitida con la antelación debida. Debemos enviarla a la dirección postal o electrónica correcta, comprobando una y otra vez que los nombres y cargos son los exactos. Los errores aquí se pagan caros. La invitación ha de responder a las características del evento, y podemos utilizar los tradicionales tarjetones o las alternativas anteriormente comentadas. Siempre con mucha imaginación, acierto y sentido de la comunicación, pues no hemos de olvidar que la invitación es la primera ventana del acto que se abre al exterior y que su diseño y texto pueden ser decisivos para que una persona decida confirmar o disculpar su presencia, o acudir con el ánimo conveniente.

Lanzadas las invitaciones, hemos de preocuparnos de hacer el seguimiento sobre su posible recepción y posteriormente hacer las gestiones oportunas para conseguir el mayor nivel de respuesta. Para esta fase, debemos descargar la tarea en la llamada **taquilla**, que además de asumir las funciones de elaborar los listados y crear el programa informático para el seguimiento, debe ocuparse de las **confirmaciones**, de la ubicación de los invitados en el acto y de trasladar la información a los miembros integrantes del equipo. Funcionar con una buena intranet en estos casos facilita la coordinación con todos los departamentos de la organización.

3.4. Los proveedores y su gestión

Seguimos intentando poner orden en el caos. Hemos trazado ya las líneas maestras de nuestra propuesta de acto. Con la ayuda de un especialista o nosotros mismos si tenemos conocimientos solventes, preparamos una presentación que refleje los objetivos del acto y su desarrollo, incluyendo las arquitecturas previstas. Ese documento es el que sometemos, en primer lugar, a la supervisión del equipo colaborador y, después, a nuestros superiores. De obtener el visto bueno inicial, con los ajustes que seguramente nos introducirán, pasaremos a la fase de la gestión y producción.

Aquí nos encontramos con varios modelos de gestión de un evento: integral, parcial y descentralizada. El **modelo integral** es aquel en el que el responsable de protocolo, junto con su equipo, asume la responsabilidad total con los proveedores, cerrando necesidades y presupuestos. En esta alternativa el responsable de protocolo debe acreditar dominio en gestión y dirección, cuestión que va más allá de la responsabilidad protocolaria, pues entre otras cosas deberá realizar o supervisar los presupuestos generales del acto, tramitar la petición de ofertas y resolver las licitaciones, reunirse con los adjudicatarios para fijar los mecanismos de la relación y el desarrollo de los trabajos y controlar la ejecución de los compromisos, sin olvidar el apartado de la tramitación de los pagos correspondientes. Es la fase que se conoce como producción en los eventos institucionales (antes denominada logística).

El **modelo parcial** es aquel en el que el responsable de protocolo asume solo parte de la gestión de producción, adjudicando el resto a una o varias empresas, que se ocupan de atender las necesidades oportunas por las que facturan económicamente hablando. Aunque tenga un cierto coste adicional, garantiza mejores resultados, pues estamos encomendando las tareas a personas o empresas especializadas.

El **modelo descentralizado** es aquel en que se adjudica a una o varias empresas la gestión integral del evento, aunque el responsable de protocolo de la institución mantenga el control y la coordinación. Es conveniente acudir a agencias especializadas en organización de eventos que lo requieran o puedan ser complejos, y que aquellas nos ofrezcan garantías acreditadas con el fin de

que puedan resolver todas las necesidades, ocupándose del diseño y montaje del escenario, los permisos correspondientes, *catering*, sonido, iluminación, tecnologías y un largo etcétera de capítulos que atender.

En la organización de eventos oficiales con media o amplia complejidad, la experiencia demuestra que lo mejor es acudir a empresas especializadas en la cuestión. No obstante, en el ámbito de los eventos oficiales hemos de exigirles conocimientos en protocolo y experiencia en organización de actos institucionales. Igualmente, debemos pedir que acrediten sensibilidad hacia un tipo de eventos que no solo maneja comunicación, sino también relaciones institucionales y responsabilidades políticas.

Desgraciadamente, según el autor de estos materiales, no hay a nivel mundial empresas especializadas suficientes en este campo, un vacío preocupante que debe resolverse mediante la aparición de agencias especializadas o la incorporación a las agencias de eventos convencionales de profesionales en protocolo. En la organización de eventos institucionales no ha de olvidarse que la producción es tanto o más importante que el protocolo en sí mismo. De hecho, nos aventuramos en señalar que cada día cobra mayor relevancia. El protocolo se flexibiliza, pero la producción se vuelve más exigente.

Al protocolo actual ya hay que incorporar sofisticados programas informáticos que a pesar de haber sido creados para otras finalidades son perfectamente aplicables a la gestión de los actos. Así, el técnico de protocolo e ingeniero técnico industrial José Luis Cubero-Somed⁸ pone de relieve que la importancia decisiva del factor de tiempo en las tareas de programación de un acto y la necesidad de considerar y medir todas las labores elementales que intervienen en la preparación y ejecución de este «hace[n] imprescindible la utilización de técnicas que permitan la representación esquemática de todas las actividades y muestren ordenadamente las complejas relaciones que ligan las tareas parciales que componen una programación».

⁽⁸⁾ *Revista Internacional de Protocolo* (núm. 35). «La administración de proyectos al servicio de protocolo».

Señala el citado especialista que con la aplicación de los métodos científicos de programación y control se hace más fácil establecer un orden a las múltiples y variadísimas operaciones que intervienen en la preparación de los actos que hay que programar.

«Con la ayuda de estos sistemas de administración de proyectos, los organizadores pueden medir y ponderar todos los factores posibles que intervienen tanto en la preparación como en la ejecución de los actos y, consecuentemente, ganar en rapidez de ejecución y toma de decisiones que, además, tendrán un carácter menos incierto».

En concreto, propone dos métodos tradicionales de administración de proyectos: el **método de la ruta crítica (MCR)** y el **diagrama de Gantt**. El sistema de programación MCR es un modelo matemático que calcula la duración total de un proyecto basándose en el tiempo previsto para cada tarea en particular y en las dependencias entre estas. Además, identificará qué tareas son críticas, es decir, determina cuáles son las obligaciones que de retrasarse en su acome-

tida producirían una demora en la fecha de finalización del proyecto (en consecuencia, fallos en la ejecución del acto). El diagrama de Gantt es un desarrollo independiente de sistemas de administración de proyectos. Fue creado por Henry L. Gantt como un modo de representar gráficamente las actividades a lo largo de una escala temporal.

En opinión de este especialista, la aplicación de estos sistemas aportan para el profesional de protocolo grandes ventajas, tales como disponer de información clara en el tiempo, determinar las operaciones del proyecto, la posibilidad de corregir fallos a tiempo, realizar una correcta previsión de los recursos, conocer con más detalle las probabilidades de éxito, vigilar los sectores débiles, determinar las actividades críticas que pueden provocar retrasos y permitir la ejecución de los proyectos por personas distintas a quienes lo diseñaron.

3.5. El equipo organizador

Las piezas del puzle, con una buena planificación del acto y una buena gestión, se van casando con facilidad, siempre y cuando tengamos clara la fotografía final deseada de nuestro acto. Para que todas las piezas se ensamblen correctamente, es preciso que en las organizaciones exista un buen equipo organizador. El responsable de protocolo, con la simple ayuda de auxiliares y azafatas/os, no puede alcanzar el éxito en un evento oficial, siempre tan delicado y sutil.

Hoy en día, los equipos de protocolo oficial se estructuran en las siguientes categorías:

- **Director/jefe de protocolo.** Asume la responsabilidad general de la organización y la coordinación de todo el personal y de los proveedores. Su misión principal es crear y diseñar, establecer las correcciones, fijar las políticas que seguir, ser interlocutor ante sus superiores e instituciones implicadas, impulsar los trabajos y supervisarlos, dirigir los ensayos, seleccionar el personal y los proveedores, y, especialmente, dirigir la ejecución del evento.
- **Coordinador de protocolo.** Es el segundo de abordó. Asume parte de las competencias del director y junto a él participa en la gestión integral. Debe estar al tanto de todo y sustituir a su jefe en caso de necesidad. Coordina a todos los colaboradores y asiste en todo momento a su superior.
- **Técnicos de protocolo.** Son responsables de cada una de las subáreas que en el organigrama sean necesarias crear para atender todas las necesidades.
- **Enlaces.** Son personas con conocimientos en protocolo a quienes se les encomiendan tareas de control y atención a determinados invitados o a situaciones específicas (enlace de escenario, enlace de autobús, de aparca-

mientos, de delegaciones, etc.). Entran a trabajar en una fase más próxima a la ejecución del evento.

- **Auxiliares de protocolo.** Son conocedores de las reglas básicas de protocolo y organización que realizan tareas determinadas y de marco reducido, especialmente en la ejecución de los actos. Suelen incorporarse en la fase más tardía de la preparación.
- **Azafatas/os de protocolo.** Son profesionales responsables de atender a nivel básico cada punto que requiere una atención especial, ya sean de personas/invitados o lugares de celebración del evento. Alguien con experiencia debe asumir la coordinación de todos ellos.

Obviamente, en esta estructura no hemos incluido otros técnicos que las organizaciones complejas precisan y que no proceden directamente de protocolo, pero trabajan para él, tales como los responsables de comunicación, viajes y alojamiento, infraestructuras, mantenimiento, gestión económica, seguridad, relaciones institucionales, etc. La ampliación de este organigrama vendrá dado por el tipo de acto y su complejidad.

3.6. La protocolización

El desarrollo anteriormente expuesto puede generar que se piense que el protocolo solo es cuestión de creación, gestión y ejecución. Obviamente, con un buen diseño del acto, una correcta gestión en los preparativos y un adecuado equipo entrenado para la buena ejecución tenemos un 90 % del éxito. Pero no es suficiente. Falta poner orden a otras cuestiones.

Aquí es donde las técnicas tradicionales de protocolo, junto a las normativas para los actos oficiales, cierran el círculo de la organización. Hay que protocolizar, o si se prefiere, llegar a la protocolización. Domínguez Domínguez-Adame⁹, que fuera jefe de Protocolo del Ayuntamiento de Sevilla, es contrario a utilizar la palabra *protocolizar* o *protocolización*, pues en el diccionario no tienen aplicación para lo nuestro.

Según la Real Academia Española, *protocolizar* es «incorporar al protocolo una escritura matriz u otro documento que requiera esta formalidad», y *protocolización* es «acción y efecto de protocolizar». Está claro que de estas expresiones no podemos valernos para instrumentar una teoría sobre el orden y la protocolización, pero sí nos permite inspirarnos en ellas. Trasladado a la organización, la protocolización sería la técnica mediante la cual ponemos orden al desarrollo del acto y ordenamiento a sus protagonistas.

⁽⁹⁾ Conferencia en el curso de verano sobre protocolo oficial de El Escorial 2005, promovido por la Universidad Complutense.

Todos los actos requieren una estudiada protocolización, con lo que no queremos decir que haya que protocolizarlo todo. Deben instrumentarse las precedencias de invitados, ordenar el desarrollo lógico de la parte institucional del acto y disponer adecuadamente los elementos que exigen dichas jerarquizaciones.

Es imprescindible cerrar las precedencias en líneas de saludo, banderas, mesas y otros símbolos que lo requieran. Esta conveniente protocolización requiere altos conocimientos en materia de protocolo, pues aquí los errores pueden empañar o «matar» la organización general y el deseado éxito del evento.

La protocolización llega normalmente en la fase final de la preparación. Fijado todo, conocidos los invitados que han confirmado, o establecidas las banderas o el número de mesas, se procede a establecer las ordenaciones finales. Algo que siempre permanece abierto hasta última hora. Bien lo saben los buenos profesionales, que gracias a su experiencia tienen preparadas diferentes alternativas ante los «sustos» de última hora. Ahí también se mide al buen gestor.

4. Ejercicios de autoaprendizaje

Vamos a elaborar el cronograma completo del acto de entrega de los Premios Princesa de Asturias correspondiente a su edición de 2009 (entonces se llamaban todavía Príncipe de Asturias), viendo y analizando el vídeo que se encuentra en <http://www.rtve.es/alcarta/videos/especiales-informativos/especial-informativo-premios-principe-asturias-2009/613110/>:



Solucionario

Acto institucional en el Teatro Campoamor

18.25 h. Salida de S. M. la Reina y SS. AA. RR. los Príncipes de Asturias hacia el Teatro Campoamor, para asistir al solemne acto de entrega de los Premios Príncipe de Asturias 2009.

18.28 h. Llegada a la Plaza del Teatro.

Reciben (en la explanada situada frente a la fachada principal):

- Alcalde de Oviedo.
- Presidente de la Fundación Príncipe de Asturias.
- En el vestíbulo del Teatro, saludo a las primeras autoridades:
- Presidenta del Tribunal Constitucional.
- Presidente del Principado de Asturias.
- Ministro de Educación.
- Ministra de Cultura.
- Ministra de Sanidad y Política Social.
- Ministro de Estado para las Reformas y las Relaciones Parlamentarias de Albania.
- Director de la Fundación

Tras el saludo, S. M. la Reina se dirigirá al palco de honor, situado en la planta de entresuelo, mientras SS. AA. RR. aguardan en el vestíbulo.

18.30 h. S. M. la Reina ocupa su asiento en el palco de honor. Posteriormente, SS. AA. RR. los Príncipes de Asturias accederán a la presidencia, por el pasillo central. Al llegar a la mesa presidencial, un grupo de gaiteros de la Banda de Gaitas «Ciudad de Oviedo» interpretará el himno nacional.

18.33 h. S. A. R. el Príncipe de Asturias declara abierto el acto.

18.34 h. Se anuncia la entrada de los premiados. Los galardonados en la edición 2009 acceden por el pasillo central hasta sus asientos a la derecha de la presidencia (ocho músicos con instrumentos de viento interpretarán *Ayres for cornetts & sagbuts*, de John Adson).

18.40 h. Discurso del presidente de la Fundación Príncipe de Asturias.

18.45 h. Intervención del galardonado con el Premio Príncipe de Asturias de las Letras, Ismaíl Kadaré.

18.55 h. Palabras del rector de la Universidad Nacional Autónoma de México, premio Príncipe de Asturias de Comunicación y Humanidades, José Ramón Narro.

19.05 h. Entrega de los galardones correspondientes a la edición 2009. Toma la palabra Elena Ruiz, miembro de la Secretaría de la Fundación, que actuará como maestra de ceremonias.

PREMIO PRÍNCIPE DE ASTURIAS DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL:

Organización Mundial de la Salud

Recoge el galardón su directora general, Margaret Chan, acompañada de una delegación compuesta por Naeema Al-Gasser (Bahréin), Maria Neira (España), Andrés Nzang (Guinea Ecuatorial), Payden (Bhutan), Mirta Roses (Argentina) y Pedro Traver (España).

PREMIO PRÍNCIPE DE ASTURIAS DE LAS ARTES:

Norman Foster.

PREMIO PRÍNCIPE DE ASTURIAS DE COMUNICACIÓN Y HUMANIDADES:

Universidad Nacional Autónoma de México (recoge el premio su rector, José Ramón Narro).

PREMIO PRÍNCIPE DE ASTURIAS DE LAS LETRAS:

Ismaíl Kadaré.

PREMIO PRÍNCIPE DE ASTURIAS DE CIENCIAS SOCIALES:

David Attenborough.

PREMIO PRÍNCIPE DE ASTURIAS DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Y TÉCNICA:

Martin Cooper y Raymond Samuel Tomlinson.

PREMIO PRÍNCIPE DE ASTURIAS DE LOS DEPORTES:

Yelena Isinbayeva.

PREMIO PRÍNCIPE DE ASTURIAS DE LA CONCORDIA:

Ciudad de Berlín en el XX Aniversario de la caída del Muro (recoge el premio el alcalde gobernador de Berlín, Klaus Wowereit, acompañado de los ex alcaldes Walter Momper (1989-1991) y actual presidente del Parlamento de Berlín, y Eberhard Diepgen (1984-1989 + 1991-2001).

19.20 h. Intervención de la directora general de la Organización Mundial de la Salud, Margaret Chan.

19.30 h. Intervención del alcalde gobernador de Berlín, Klaus Wowereit.

19.40 h. Discurso de S. A. R. el Príncipe de Asturias.

20.00 h. Fin del discurso. Himno de Asturias, interpretado por la Banda de Gaitas «Ciudad de Oviedo».

Los galardonados abandonan el escenario y se dirigen por el pasillo central hacia la puerta principal (acompañamiento musical en vivo a cargo de la Banda de Gaitas «Ciudad de Oviedo», que interpretará *El Xarreru*).

20.05 h. S. A. R. el Príncipe de Asturias declara clausurado el acto y convoca los Premios Príncipe de Asturias 2010. Fin del acto. Salida de S. M. la Reina y SS. AA. RR. los Príncipes de Asturias hacia el Hotel de la Reconquista.

Recepción general en el Hotel

20.15 h. Encuentro de S. M. la Reina y SS. AA. RR. los Príncipes de Asturias con los premiados en el Salón Covadonga del Hotel. Inicio de la recepción oficial ofrecida por SS. AA. RR. los Príncipes de Asturias a los invitados.

22.00 h. Fin de la recepción. S. M. la Reina y SS. AA. RR. los Príncipes de Asturias se retiran. Salida de S. M. la Reina hacia el aeropuerto de Asturias.

Bibliografía

Campos, G. (2012). «Eventos para comunicar». En: F. Misiego; E. Ortega (coords.). *Cómprame y vende. 20 píldoras de los maestros del marketing*. Madrid: Editorial Rasche.

Campos, G. (2016). *La puesta en escena, los espectáculos y la creatividad en los eventos de empresa*. Madrid: Editorial Sindéresis.

Chávarri, T. (2004). *Protocolo Internacional. Tratado de ceremonial diplomático*. Madrid: Ediciones Protocolo («Ceremoniales»).

Fuente, C. *El Blog de Carlos Fuente*. www.carlosfuente.es

Fuente, C. (2015). *Protocolo Oficial. Las instituciones españolas y su ceremonial*. Oviedo: Ediciones Protocolo.

Fuente, C. (2007). *Protocolo para eventos*. Oviedo: Ediciones Protocolo.

Fuente, C. (2009). *Manual práctico para la organización de eventos*. Oviedo: Ediciones Protocolo.

Fuente, C. (2015). *Protocolo y Ceremonial en los Premios Príncipe de Asturias (1981-2010)*. Madrid: Editorial Sindéresis.

García, V. (2015). *El Protocolo como elemento legitimador del Poder*. Trabajo Fin de Máster. Escuela Superior de Protocolo de Asturias.

López-Nieto, F. (1995). *Manual de Protocolo*. Barcelona: Ariel.

Marín, F. (1997). *Fundamentos del protocolo en la comunicación institucional*. Madrid: Síntesis.

Marín, F. (2004). *El protocolo en los actos de empresa. La gestión de eventos corporativos*. Madrid: Editorial Fragua.

Otero, M. T. (2005). «Los acontecimientos especiales como acciones de relaciones públicas: el ceremonial y el protocolo». En: A. Castillo Esparcia (coord.). *Comunicación organizacional: teorías y estudios*. Málaga.

Pérez Herrero, J. C. (1997). «La estética del poder. El protocolo como disciplina esencial para el análisis y la gestión de la comunicación política». *Derecho y Opinión* (núm. 5). Universidad de Córdoba.

Sánchez, M. D. M. (2011). *Fundamentos del ceremonial y del protocolo*. Madrid: Síntesis.

Sánchez, M. D. M. (2012). «Cuestiones de ceremonial y protocolo en las Cortes de Cádiz». En: M. T. Alvarado (coord.). *Actas del XIII Congreso Internacional de Protocolo*. OICP.

