

ASPECTOS PRÁCTICOS DEL PROTOCOLO PARA LA EMPRESA

1. INTRODUCCIÓN Y CONCEPTOS

La comunicación a través de la imagen se ha convertido en la protagonista de nuestra sociedad. Por ello es esencial tener en cuenta que la imagen de las personas y sus actos proyectan también una imagen de las instituciones a las que representan. De ahí que los mensajes que las empresas y las personas envían a la sociedad, no pueden dejarse al azar. Es aquí donde nace el interés que el protocolo suscita. El protocolo es un arte, la ciencia del saber estar en todo momento.

En la actualidad el ceremonial de los actos solemnes se ha adaptado a las necesidades de la vida moderna y se ha simplificado en sus formas. Su objetivo fundamental es facilitar y hacer agradable las relaciones humanas

Pero es fundamental tener en cuenta que el protocolo no es un fin en sí mismo, sino una herramienta al servicio de la comunicación y no puede imponer criterios rígidos cuando no se trata de actos oficiales. Esta es una de las ideas más importantes del protocolo en el ámbito de la empresa. Cada empresa decide su propio protocolo. Este forma parte de su identidad.

1.1. CONCEPTOS

Una de las definiciones más completas es la que define el protocolo como el conjunto de normas y disposiciones legales vigentes que junto con los usos, costumbres y tradiciones conforman la estructura de un acto.

Según José Antonio de Urbina, protocolo es aquella disciplina que con realismo, técnica y arte pues tiene de las tres cosas; determina las estructuras o formas bajo las cuales se realiza una actividad humana importante.

1.2. TIPOS DE PROTOCOLO

a. Por la naturaleza de su función:

- Estructural
- De gestión
- De atención a personalidades
- De la eficacia personal

b. Por su propósito, área de acción o destinatario:

- Oficial
- Religioso
- Civil
- Oficial del Estado

- Diplomático
- Social

1.3. ÁMBITOS DE APLICACIÓN

Protocolo oficial: Conjunto de normas que regulan la ordenación de las personal y las cosas durante la celebración de un acto público oficial. A pesar de que en primera instancia puede resultar para algunos el más complicado, es el más fácil de aplicar puesto que esta regulado por ley.

Protocolo social lo forman un conjunto de acuerdos tácitos que con el uso de convierten en útiles convencionalismos.

Protocolo empresarial, No está del todo definido porque aunque bebe de las fuentes del oficial en realidad son códigos de conducta que la propia empresa establece sobre la comunicación, imagen y relaciones de sus empleados entre sí y con los demás públicos de la empresa.

- Ceremonial,
- Etiqueta
- Precedencia
- presidencia
- Primera autoridad

En un periodo de tiempo muy breve la evolución del concepto de protocolo ha sido vertiginosa. El protocolo de ayer pretendía reflejar el poder de las autoridades, su fortaleza frente al mundo y la sociedad mediante un pomposo ceremonial y una rígida etiqueta, surge hoy un nuevo protocolo que pretende alcanzar, armoniosamente, una buena organización y transmitir comunicación cuando el acto es pensado para llegar más allá del mero foro de invitados presentes. La existencia de los medios de comunicación, sus nuevas y sofisticadas tecnologías, su capacidad de inmediatez y registro de los más pequeños detalles ha obligado a concebir las técnicas de protocolo y ceremonial de forma muy diferente.

El protocolo hoy es horizontal, busca el acercamiento a través de fórmulas ceremoniosas sencillas y sobrias para que destaquen más las personas que su entorno, que elimina elementos tradicionales de decoración que hoy desvían la atención principal. Una concepción del protocolo que busca el equilibrio puramente, que no marca diferencias, refuerza la mezcla de jerarquías, la alternancia de listas, la renovación de líneas de saludo, la introducción de nuevos personajes de reconocimiento cultural en la alta jerarquía de las precedencias reales en cada acto que es muy flexible, que incorpora la planificación estratégica como algo necesario para lograr la consecución de los fines para los fines para los que se convocan eventos.

En la actualidad, la producción, la organización y la comunicación, junto con la seguridad, son los vértices del nuevo protocolo del siglo XXI.

1.4. OBJETIVOS DEL PROTOCOLO

1. Evitar improvisación y entrar en conflictos de forma

2. Orden perfecto: al abordar la organización de un acto, comida, recepción, etc...nada se deja a la improvisación...a la vez que nos permite desplegar una faceta de las relaciones humanas que se traduce en comunicación social.
3. Facilitar el cumplimiento de la filosofía y objetivos del acto a través del trabajo bien hecho que cuida los detalles.

1.5. ESFERAS DE APLICACIÓN DEL PROTOCOLO Y CARÁCTER DE LOS ACTOS.

1.5.1 ESFERA PÚBLICA

Oficial todo acto organizado por las instituciones del estado y ramas de la Administración. El protocolo que se aplica estará reglamentado.

No oficial. Organizaciones, personas o instituciones que no pertenecen al ámbito oficial, pero cuyas actividades tiene relevancia e interés para amplios sectores de la sociedad (empresas, asociaciones culturales o deportivas, etc.) establecen el ceremonial de sus actos en función de los valores con que se identifican y la estructura de su organización y se determina el lugar que ocupan dentro de los actos según su puesto, cargo o proyección social.

1.5.2. ESFERA PRIVADA

Actividades de carácter social que sólo tiene relevancia para un grupo. Puede tener distinto carácter:

a. Formal

En el se mantiene cierto ceremonial o formalidades

b. informal

No requieren ceremonial pero sí cierto decoro.

Sin embargo es frecuente que se produzcan actos que combinan en su estructura elementos de unos y de otros, por el lugar en que se realizan, por las personas que participan o por la proyección que adquieren como es el caso de áreas como la empresa, deportes...

2. EL PROTOCOLO, INSTRUMENTO GENERADOR DE UN PROCESO DE COMUNICACIÓN

Antes de comenzar los preparativos de cualquier evento debemos hacernos las siguientes preguntas:

- QUE se pretende transmitir con el acto
- A QUE PÚBLICO va dirigido
- CUANDO el momento más apropiado para su realización
- COMO vamos a decirlo

Toda organización necesita contar con una personalidad propia que la identifique y la distinga de otras (marca, logo). Los actos corporativos son una manera de expresar esa identidad propia pues la mantienen a la vez que refuerza su imagen social.

Los actos corporativos internos deben de ir encaminados a crear buenas relaciones y buen clima de trabajo.

La organización de cualquier evento corporativo supone un acto de comunicación con una finalidad definida:

Ante de comenzar:

- 1- Qué se pretende transmitir con el acto
- 2- A qué público va dirigido
- 3- Cuándo: momento más apropiado para su realización
- 4- Cómo vamos a decirlo. Influirán los siguientes factores:
 - a. Intención política
 - b. Marco
 - c. Elementos de decoración
 - d. Invitados especiales o de honor
 - e. Desarrollo en sí del acto
 - f. Seguimiento posterior

2.1 PROTOCOLO AL SERVICIO DEL LA IMAGEN INSTITUCIONAL.

- En los actos corporativos la organización cobra vida en las personas que lo representan.
- Las nuevas tecnologías de comunicación: las audiovisuales. Se necesita apoyo de imágenes y sentimientos.
- Empresas e instituciones: presencia de los medios de comunicación. Actos sociales.

2.2 CLASIFICACIÓN DE ACTOS INSTITUCIONALES Y PRESIDENCIAS:

1. Actos corporativos externos: relación con otras empresas
2. Actos internos: implican a toda la organización, sin relación con otras entidades aunque haya invitados ajenos a la entidad.

Al configurar las presidencias hay que tener en cuenta los siguientes aspectos:

1. La presidencia atribuye el mayor honor a la persona que le ejerce y le corresponde la dirección del acto.
2. El lado derecho es el lugar de honor.
3. La presidencia corresponde al máximo representante, aunque se puede ceder.
4. Actos en la empresa no obliga a adoptar normas de protocolo oficial, aunque cuando asistan autoridades se tendrán en cuenta:
 - a) Respetar normas establecidas en el Real Decreto 2099/83
 - b) Lo correcto es que el anfitrión cede a presidencia a la autoridad de más rango y pasa a ocupar su izquierda.
 - c) También puede recurrirse a aplicar doble presidencia (de los dos puestos centrales la derecha-autoridad e izquierda-máximo representante de la organización.
 - d) La presidencia no debe estar constituida por un número excesivo de personas, se recomienda como máximo 7.
 - e) La presidencia tiene carácter impersonal, y debe estar constituida por un número impar (doble presidencia = una sola persona).
 - f) En reunión de comida, si la mesa es rectangular, el lugar principal es el central, situado en frente de la puerta, la de enfrente es la segunda presidencia.

2.3 REGLAS GENERALES SOBRE PRECEDENCIAS

Actos corporativos internos: serán respetados los estatutos internos.

Actos corporativos externos: respetar reglas propias y las de corporación asistente, reconocimiento de la igualdad y reciprocidad de trato entre las empresas, el protocolo lo determina el anfitrión (por tanto puede ordenar a su criterio a los invitados, aunque para las autoridades siempre el ordenamiento reglamentario).

2.4 CONFIGURACIÓN DE PRESIDENCIAS EN LOS ACTOS EXTERNOS

1. Presidencia: máximo representante de la organización anfitriona (puede cederla).
2. Alternan cargos de una y otra entidad según su respectivo orden de precedencia.
3. Si hay número elevado de representantes se constituye una presidencia reducida (derecha e izquierda = lugares destacados para directivos, izquierda = los directivos empresa anfitriona).
4. Si asiste autoridad de gran relevancia debe presidir el acto. (izquierda = anfitrión; derecha = máximo representante empresa invitada).

2.5 EL ANFITRIÓN: PRESIDENCIA, PRECEDENCIA Y FUNCIONES

La presidencia en las organizaciones corresponde siempre a su máximo representante, aunque cuando concurren autoridades o personalidades muy destacadas pueda cederla.

El anfitrión es el responsable ya que es quien convoca, organiza, coordina..y debe en consecuencia rentabilizar el acto.

La precedencia establece la posición real de las personas en un colectivo.

2.6 PRECEDENCIA POR CIRCUNSTANCIA PERSONALES

Para establecer un orden de prelación correcto hay que tener en cuenta, además, determinadas circunstancias de índole personal que acompañan a las personas y pueden darse en ellas de manera permanentes y obedecen a tres motivos:

1. Títulos académicos o administrativos
2. Recompensa honorífica (títulos nobiliarios, condecoraciones)
3. Posición social (cualidades o meritos científicos, literarios, artisticos..)

2.7 ORDENACIÓN PROTOCOLARIA DE LAS PRESIDENCIAS

1. Presidencia en ordenación en alternancia (3 1 P 2 4)
2. Presidencia en ordenación lineal:
(5 4 3 2 1 Autoridad /placa
Atril 1 2 3 4 5)
3. Presidencia en sistema mixto: Las presidencias pueden seguir un orden mixto en ordenación. Se trata de un caso en el que se compone de una mesa presidencia (que se ordena en alternancia de derecha a izquierda) y unas filas laterales (ordenación línea, comenzando por el asiento más próximo a la presidencia). Ejemplo: Entrega de Premios Príncipes de Asturias en Oviedo.

2.8 SISTEMAS DE ORDENACIÓN DE INVITADOS

Lineal, alternancia y mixto, son las tres fórmulas clásicas de ordenación en un acto protocolario.

2.9 EL PROTOCOLO DE LOS INVITADOS.

Actos de pie: Acto multitudinario en torno a un punto concreto, ya sea una presidencia o un escenario, y los invitados deben permanecer de pie. No es posible aplicar un ordenación rígida del público ya que es imposible de cumplir y muy difícil exigir la permanencia en un sitio.

Suelen organizarse actos de pie cuando forman parte de un programa mayor que exige el paso por distintos emplazamientos o locales (por ejemplo, la inauguración de un edificio que se supone que ha sido previamente visitada).

Existen otros actos de pie típicos que no tienen una presidencia claramente definida, como el descubrimiento de una placa conmemorativa.

2.10 LA CESIÓN DE LA PRESIDENCIA

La cesión de una presidencia por parte de un anfitrión a otro invitado en virtud de su más alto rango o por localidad específica del acto constituye, en protocolo, el mayor ejercicio de cortesía. No hay una regulación específica ya que se trata de una deferencia altruista del anfitrión, aunque la normativa vigente hace referencia a la posibilidad de su aplicación. La única referencia legal en los actos oficiales viene expresada en el artículo 4, apartado, 1, capítulo 1 del Real Decreto 2099/83 de 4 de agosto por el que se aprueba el Ordenamiento general de Precedencias en el Estado.

Cuándo se debe ceder: Nadie puede obligar al anfitrión, salvo que por costumbre o tradición la presidencia corresponda a una determinada autoridad como puede ser el caso de Jefe de Estado o de Gobierno. Por regla general la cesión de la presidencia debe ser un hecho excepcional motivado por la presencia extraordinaria de una alta personalidad o por celebrarse el acto en su honor o por simple deferencia en razón de su trascendencia pública.

En el caso de la visita de SAR el Príncipe de Asturias a un ayuntamiento, la presidencia ideal podría estar compuesta por tres: el Heredero de la Corona, El Presidente de la Comunidad y el Alcalde anfitrión.

Sin embargo y dejando a un lado a la Familiar Real, la tendencia actual es transmitir en el protocolo el carácter autónomo y soberano que tienen determinados poderes. De esta forma se manifiesta mediante la no cesión de presidencia a autoridad alguna, salvo que concurra el jefe del Estado (Eso ocurre por ejemplo en los actos organizados por los órganos Ejecutivo, Legislativo, y Poder Judicial. En los 3 casos preside siempre el Presidente de las correspondientes instituciones).

El invitado de honor: es junto al anfitrión, uno de los personajes esenciales de un acto, es aquél por quien se hace el acto o cuya presencia resulta fundamental para la celebración y también aquél que por su relevancia social el anfitrión quiere darles ese tratamiento.

Quién puede ser el invitado de honor:

- 1.- Una autoridad del Estado que haya sobresalido por su decidido apoyo y empuje hacia la entidad del anfitrión o decida asistir para interesarse por ella y sus objetivos.
2. Cualquier persona que acepte una invitación especial o singular para visitar la casa, entidad o empresa del anfitrión, siempre y cuando esa invitación no se haya generalizada o más gente.
- 3- Cualquiera que acepte presidir una ceremonia.
- 4- Personas que sean objeto de homenaje
- 5- Quienes reciben premios o galardones durante la ceremonia.
- 6- Quienes han aceptado una invitación y para asistir tienen que efectuar un largo y complicado desplazamiento.

- 7- El líder de una organización.
- 8- A quien se dedica el acto.
- 9- Aquella persona en quien concurren méritos sobrados y universalmente conocidos (Premios Nobel, Premios Príncipe de Asturias..)
- 9- Una autoridad de fuera de nuestro territorio habitual.
- 11- Una persona con títulos conferidos por el rey o el gobierno estatal, autonómico o local.
- 12- Persona o empresa que con su aportación económica haya hecho posible la realización del hecho que motiva el acto.
- 13. Otros factores que a juicio del anfitrión sean merecedores del reconocimiento y agradecimiento general o particular.

El puesto del invitado de honor: debería ocupar un puesto preferente en la presidencia del acto o en una zona especial dentro del propio espacio reservado a ella. Pongamos varios casos.

1. Homenaje (1-que los propios compañeros ofrecen a un empleado después de muchos años de servicio y con ocasión de su jubilación, 2- a una personal que se promueve desde la corporación con entrega de distinciones.
2. Invitación a una personalidad (premio Nobel, Príncipe de Asturias..) para que inaugure un congreso. (4 2 1 3 5 = Ponente inicial Concejal Premio Nobel Presidente Asociación Presidente Comité organizador).

Entrega de premios: los galardonados ocupen un lugar especial a la derecha de la presidencia y dentro de la denominada zona de escenario o entorno de la presidencia.

Invitado de honor no protagonista del acto: pero sí deseo del organizador hacer relevante su presencia. En ese caso, se le puede asignar un puesto prudente en la ceremonia o una situación especial en el auditorio. Por ejemplo, en la ceremonia de entrega de los Premios Príncipe de Asturias, un jefe de Estado que acuda en atención a un ciudadano de su país, se convierte inmediatamente en invitado de honor del presidente de la Fundación. En esta circunstancia, se opta por invitarle al Paco Real, junto a la Reina, pero no en el escenario, ya que no es premiado, el invitado de honor, en estos casos, son uno o dos podrían sentarse en la presidencia, aunque no en los primeros puestos.

3. ACTOS PROPIOS DE LA EMPRESA

El nuevo concepto que el mundo de la empresa tiene desde hace unos años de la organización de sus propios actos ha provocado la inminente necesidad de adaptar las técnicas protocolarias a su específico campo de juego. En la actualidad, el sector privado desarrolla gran cantidad de eventos de especial relevancia social que ya no podían dejarse a la improvisación o, en el mejor de los casos, de la buena voluntad del personal auxiliar que habitualmente asiste a los máximos responsables de las empresas. Allí es donde nuestra labor como asistentes capacitadas entra en juego, y es vital incorporar conceptos y directrices para la consecución de los mismos.

Los actos “propios de la Empresa” se pueden clasificar de acuerdo a las características de las personas convocadas:

3.1. ASAMBLEA, JUNTA GENERAL, CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

La propia empresa será la que marque las pautas en la organización de este tipo de actos. Por supuesto las voces que se dejarán oír la de la Directiva y el Consejo de Administración, a cuya

cabeza figura el Presidente. Realmente será la propia estructura de la empresa, y su naturaleza la que establezca la prelación interna de sus mandos, y así quedará patente en la ley, estatutos y convenios firmados con los sindicatos.

Para los consejos de administración se suele disponer una mesa con presidencia inglesa única en la que el lugar principal se sitúa en el lado menor de la mesa frente a la puerta. El resto de los miembros se sitúa a derecha e izquierda de la presidencia en orden descendente según su importancia.

3.2. REUNIONES DE TRABAJO INTERNAS Y EXTERNAS

Las reuniones son muy útiles siempre y cuando se tenga claro el objetivo que se quiere alcanzar. El número de personas que vayan a asistir no deberá exceder en ningún caso de 10, y tampoco menos de 5.

La sala donde se celebre también es importante, una buena luz, ventilación y equipamiento (ordenadores, calculadores o todo aquello que sea necesario) son clave para una buena predisposición a la hora de atenderse los unos a los otros.

Si la reunión fuese muy larga o muy formal, es conveniente disponer de un servicio de cafetería y algún aperitivo, para reponer energías y no hacerlo pesado.

Una **reunión de interna** se convierte en uno de los principales vehículos de comunicación en la empresa: los empleados intercambian información entre sí (dar feedback), se plantean nuevas directrices, posibles cambios o problemas que han ido surgiendo, etc. Es fundamental su planificación, y siempre será el convocador quién marque las pautas, teniendo en cuenta la categoría de los asistentes.

En las **reuniones externas**, aunque el protocolo empresarial se rija por la jerarquía, siempre nuestra empresa se convierte en anfitrión, por lo que cede ese "protagonismo". En este caso, el anfitrión-organizador es el emisor del mensaje en ese sistema de comunicación que constituye cualquier acto corporativo. Es el responsable porque es quien convoca, organiza, coordina, asume los gastos y debe-en consecuencia-rentabilizar el acto.

3.3. INAUGURACIONES

Entre los actos que más habitualmente se organizan en las instituciones públicas y entidades privadas figuran las inauguraciones. Desde el punto de vista protocolario, entendemos como inauguración el acto convocado por la entidad anfitriona para presentar públicamente una nueva instalación fruto de una inversión y obra, o para la puesta en marcha de un nuevo servicio.

Generalmente, se organizan actos de inauguración cuando es deseo de los anfitriones proyectar la nueva instalación o servicio, procurando que la sociedad en general tenga conocimiento de ello. Por esta razón, la presencia de los medios de comunicación en este acto resulta fundamental y debe estudiarse con mucha atención la política general de comunicación a seguir para una mejor proyección de lo que pretendemos. Igualmente, las inauguraciones tienen un alto componente, en el caso de las entidades privadas, de cortesía a las autoridades y los representantes públicos, por lo que es habitual, en estos casos, ofrecer la presidencia del acto a la autoridad con mayor rango presente en el mismo.

3.4. PRESENTACIONES

En este tipo de actos, las precedencias a la hora de presentar son muy importantes. La persona de inferior categoría debe ser presentada a la de mayor.

Si tienen la misma categoría, se seguirá la norma de la edad: la de menor edad es presentada a la de mayor edad. Si tienen misma categoría y misma edad; el hombre será presentado a la mujer

4. LA ORGANIZACIÓN DEL ACTO

4.1. PREÁMBULO. IDEAS GENERALES

El Protocolo tiene como objetivo fundamental facilitar las relaciones humanas, de ahí su relación directa con la organización de eventos. Es muy importante desechar prejuicios e ideas preconcebidas sobre un protocolo rígido y artificial, alejadas de lo que es el protocolo en la actualidad.

A la hora de organizar cualquier elemento dos elementos fundamentales que tenemos que tener en cuenta serán siempre

1. El organigrama de la empresa
2. Propósito para el que nos reunimos

Un acto es perfecto cuando no se notan los engranajes, cuando hay fluidez porque todos los elementos que lo conforman se unen con otros con agilidad y naturalidad. Por ello, una actitud que debe adoptar un buen profesional que se dedica a éste ámbito es la humildad, el hacer y desaparecer. No buscar el lucimiento personal puesto **que no somos los protagonistas del acto** sino los *tramoyistas*. No hay mayor satisfacción que ser el cimiento, la estructura de un edificio que no se ve pero que sin él, el edificio (acto) se derrumbaría. Hay que tener en cuenta que el buen protocolo no se nota. Sólo se hace perceptible cuando no funciona.

La arquitectura de un acto será más o menos compleja, en función de la importancia del acto y de la relevancia que quiera dársele. Esto depende de su naturaleza, sus fines y del rango de las personas que participen.

Hay que tener claro que la preparación de los actos es ardua, compleja y precisa de grandes dosis de concentración. Nada (o muy poco) debe dejarse a la improvisación, e incluso cuando ésta contribuya a enriquecer los objetivos de un acto, también debe prepararse. En muchas ocasiones, *romper el protocolo* forma parte del propio protocolo. La frase protocolaria de Felio A. Vilarrubias¹, “preparación larga, ejecución corta” es insistentemente repetida en todos los manuales de etiqueta y ceremonial. Y lo es porque resume plenamente el sentido de la organización.

Los actos, en la medida de lo posible, deben ajustarse a lo programado, especialmente si participan autoridades o personajes de relieve que han aceptado asistir en base a un proyecto. Su modificación puede originar problemas e inconvenientes tanto para el propio anfitrión como para los invitados. Cumplir con el programa tampoco es cerrarse en banda al horario y al contenido. En algunas ocasiones la variación es precisa en función de las circunstancias y los

¹ Felio Vilarrubias es una de las personas que más ha impulsado el protocolo en España. Fue por ejemplo quien puso en marcha el protocolo en los Premios Príncipe de Asturias y director de Protocolo de la Fundación Príncipe de Asturias hasta el año 1998.

invitados, a los que tampoco debemos encorsetar en exceso. Pero los cambios sistemáticos pueden ser síntoma de una incorrecta planificación.

Salvo ceremonias de una etiqueta o solemnidad muy rigurosa, los anfitriones deben desarrollar los actos con naturalidad, relajamiento, integrando a los invitados y actuando con racionalidad. Lo *muy protocolario* (en acepción vulgar) tiene sentido en determinados actos, pero no de forma continua. Una buena organización no implica el ordenamiento milimetrado, ni la solemnidad continuada. El éxito de un evento reside en el logro de los objetivos del mismo dentro de un marco de decoro para la institución anfitriona y el respeto hacia los invitados.

4.2. LAS PARTES DEL ACTO PROTOCOLARIO

Los actos protocolarios se organizan con ocasión de cualquier evento, conmemoración o acontecimiento por iniciativa de una institución pública o privada, o personas a título individual. Pueden ser oficiales (los que organizan las instituciones públicas) o privados (los que organiza el resto). A su vez, públicos (si están abiertos a la participación de otras personas) o privados (si se circunscriben a un reducido ámbito). Como se sabe, los actos oficiales pueden ser de carácter general o especial.

Según sea el tipo de acto, el desarrollo del mismo varía aunque, por lo general, la estructura del mismo pasa por un recibimiento de invitados, la celebración del hecho que lo motiva con parlamento a cargo del anfitrión e invitados de honor y una despedida. Además, debe añadirse la explicación de los objetivos del propio acto y el encuentro entre el que invita y los invitados. Por lo tanto, la estructura en términos generales será la siguiente:

- Recibimiento de los invitados.
- Ordenación de asistentes.
- Explicación de los objetivos del acto (y visita si procede).
- Ejecución del hecho que lo motiva.
- Parlamento del anfitrión e invitado (s) de honor.
- Encuentro entre anfitrión e invitados (aperitivo, comida, cóctel, buffet, etc.).
- Despedida.

Así pues, lo primero es que el anfitrión reciba a todos los invitados, dándoles la bienvenida, agradeciéndoles su asistencia e indicándoles el lugar donde deben permanecer. Aquí es donde se inicia la segunda fase del acto, la ordenación de los asistentes, que puede tener distintas graduaciones (mínima, media o máxima) en función del tipo de acto. En cualquier caso, siempre debe preverse al menos una mínima ordenación.

Una vez han llegado los invitados, el anfitrión o alguien en su nombre, debe explicar a los asistentes los motivos que originan el acto, ofreciendo una información general (las características de una obra en el caso de un nuevo edificio; las de un producto en la presentación de una campaña). Después, se afronta el objetivo principal de acuerdo a un orden previamente calculado (la botadura del barco, la apertura al tráfico de una carretera, el encendido de un alumbrado público).

Ejecutado el hecho que motiva el acontecimiento, el anfitrión y el/los invitado/s de honor pronuncian sus discursos en el denominado acto institucional. En este caso, las intervenciones

se inician por el propio anfitrión y se cierran por la autoridad o invitado de honor de mayor rango.

Consumido el hecho que origina la invitación, el anfitrión debe propiciar un tiempo de encuentro con sus invitados para que éstos puedan ampliar sus informaciones o contrastar sus opiniones con el resto. Generalmente, este tiempo se posibilita con un vino de honor o cóctel.

4.3. LOS ACTOS Y SU PREPARACIÓN

Los denominados *actos* en protocolo, ya sean públicos o privados, deben prepararse con suficiente antelación, pues el éxito o fracaso de los mismos repercute directamente sobre el propio anfitrión. Los públicos entrañan mayor laboriosidad, mientras que en los privados, el buen resultado del mismo descansa, en un porcentaje alto, en la forma de actuar del organizador o anfitrión.

Establezcamos la mecánica a seguir en la preparación de los actos por parte de un anfitrión o de un responsable de protocolo. En términos generales, seguiremos el siguiente esquema:

- **Filosofía u objetivos.** Debemos determinar con precisión cuál es la finalidad que se persigue, los principales intereses del anfitrión, el público al que se dirige, etc.
- **Calendario.** Determinación de la fecha y hora más adecuada, según el tipo de acto, para los invitados y los medios de comunicación, si se deseara la proyección del evento en los mismos.
- **Contenido.** Elaboración del programa de acuerdo a la filosofía del acto, el número de invitados y las condiciones del lugar.
- **Presupuesto.** Estimación del gasto previsto y autorización.
- **Invitados.** Determinación de las instituciones o personas que se considere conveniente que asistan al mismo.
- **Diseño.** Elaboración del material gráfico necesario (invitaciones, trípticos, carteles, menús, tarjetas...).
- **Elección del local.** Espacio físico donde celebrar las principales actividades previstas.
- **Ornamentación.** Preparación y puesta a punto de los lugares donde tendrá lugar el acto.
- **Medios materiales.** Disposición o adquisición de los medios necesarios para la ejecución del programa. Aquí se incluye también todo lo relativo al transporte, aparcamiento, itinerarios y lo relativo a la Policía de Tráfico.
- **Confirmaciones.** Elaboración de la lista definitiva de invitados que han anunciado su presencia.
- **Protocolo.** Determinación de la presidencia y ordenamiento de invitados; recibimiento a los mismos; parlamento, etc.
- **Personal auxiliar.** Distribución de las distintas funciones asignadas al personal de protocolo encargado de la organización y atención de invitados.

- **Seguridad.** Establecimiento de las medidas necesarias para salvaguardar el correcto desarrollo de los actos y la integridad de los asistentes. Concesión de acreditaciones a personas que deben estar presentes pero que no han sido invitadas (al menos de forma personal).
- **Ensayo.** Una vez cerrado todo, el anfitrión con el personal de protocolo estudiará *in situ* el desarrollo previsto.
- **Prensa.** Preparación de la documentación necesaria para los medios de comunicación y su atención tanto previa como durante el acto.
- **Notas de protocolo.** Remisión de la información protocolaria correspondiente a los principales protagonistas del acto, preferentemente a los invitados de honor, autoridades y anfitriones.
- **Ejecución.** Desarrollo del acto.

4.4. LA FILOSOFÍA Y LOS OBJETIVOS

Es lo primero que el anfitrión debe preguntarse. ¿Qué queremos celebrar? ¿Qué pretendemos con ello? ¿A quién nos dirigimos? ¿Qué beneficio obtendremos? Difícilmente podemos organizar algo bien sin saber a ciencia cierta lo que se pretende.

Cuestiones básicas:

- **La motivación.** Un acto obedece a algo. Puede ser la celebración de un hecho nuevo, la consecución de un logro, la conmemoración de algo, el deseo de amistad, el reencuentro, la boda, unas elecciones...
- **Los objetivos.** ¿Qué pretende el anfitrión organizando el acto con aquel motivo? Dar a conocer un servicio nuevo, un producto o una actuación de gobierno, un acercamiento, captación de votos, vender, comprar...
- **Proyección.** ¿A quiénes nos queremos dirigir? A cualquiera, a pocos, a muchos, a todos, a sectores determinados, empresarios, vecinos, jóvenes, viejos... ¿Deseamos que tenga proyección en toda la sociedad a través de los medios de comunicación? ¿Nos dirigimos a una zona concreta o a otra más amplia?
- **Ceremonial.** ¿Cómo desea el anfitrión que se haga el acto? ¿Con solemnidad, sencillo, con rigor protocolario, con atenciones, con facilidades?
- **El refrendo.** ¿Qué instituciones o personas necesita el anfitrión para que con su presencia se vean potenciados o relanzados sus objetivos?

Éstas y otras preguntas son las que debe hacerse el anfitrión y comunicárselo a su responsable de Protocolo o de Organización para preparar los correspondientes actos. En el momento en que estas cuestiones se resuelvan el resto será más sencillo.

4.5. FASES DE UN ACTO

Las fases que a lo largo de la preparación y ejecución de un acto pueden producirse responden a los siguientes escalones:

- Fase de tanteo.
- Fase de información.
- Fase de recopilación.
- Fase de anteproyecto.
- Fase de discusión técnica.
- Fase de proyecto y programación.
- Fase de organización.
- Fase de Taquilla.
- Fase de comunicación Interna y Externa.
- Fase de ensayos.
- Fase de ejecución.
- Fase de Valoración.

Hay que advertir que la proliferación de fases dependerá de la complejidad del acto, el número de factores intervinientes y su posible trascendencia².

Está claro que no es lo mismo preparar la visita de un Ministro que viene a almorzar a solas con el Presidente del Banco en un comedor privado de la empresa, que la presencia del Ministro en el acto oficial institucional del centenario del citado Banco.

Cada cual tiene que saber aplicar las fases que son necesarias. Hay que señalar que en protocolo las fases no funcionan por continuidad, es decir, que finaliza una y empieza otra. Normalmente van a la par. Es muy habitual que sin conocer la fecha definitiva de un acto estemos hablando con los carpinteros para que nos preparen el diseño del escenario de tal auditorio, fase que teóricamente es muy posterior a la de la fijación de la fecha.

El establecimiento de las fases es algo muy teórico que responde más al interés de que nada se nos pase y para establecer una simple secuencia de trabajo. Normalmente, en protocolo, las fases tienden a mezclarse, se funciona por urgencia.

Hemos de ocuparnos de la forma ideal de establecer la secuencia de la organización de un acto. La realidad en muchos casos impondrá ciertas adaptaciones en virtud a las condiciones en las que los organizadores se encuentren.

Pero en cualquier caso, hay una fase primera a la que nunca se debe renunciar: volcar todas las ideas. Al fin y al cabo, en esta fase inicial el responsable de Protocolo debe encarar la planificación como si de un juego se tratara: tiene que armar un puzzle. Para ello cogerá todas las fichas que precisa (las ideas, sugerencias, necesidades, proveedores...) y las colocará en la caja. Después irá montando todas las piezas en base a la fotografía mental que tenga en su cabeza, pues no dispone de más referencias (a diferencia del juego real que trata de armar el puzzle basándose en una imagen). Ahí reside la dificultad de su juego diario. Si la foto no sale es porque alguna ficha nos hemos olvidado. Hay que buscarla.

² En nuestro caso, los actos de empresa que nos toca organizar como secretarias son de carácter mucho más sencillo.

De todas las fases sólo trataremos las que consideramos más importantes como son: organización, ejecución y valoración puesto que deben estar presentes en todo acto independientemente de su complejidad:

4.5.1. Fase de organización y estructuración

Es la planificación general del evento. Son las ideas sin pulir de los organizadores. Es, por decir algo, nuestro acto ideal. Ahora comenzará la etapa de la realidad, la que llamamos fase de organización. Tratamos de llevar a la práctica lo que se nos ha aprobado en la fase de proyecto, lo que en algunas ocasiones obliga a establecer modificaciones o cambios sustanciales.

Éste es el momento en el que el equipo de trabajo ha de redoblar sus esfuerzos y sacar adelante todo lo planificado. Como mínimo lo siguiente (casi todo se hace en paralelo, o mediante la creación de equipos que permite afrontar todo al mismo tiempo):

- Listado de invitados (ver fase de taquilla). Casi nunca se cierra, pues hasta última hora siempre queda alguien por invitar. Por ello, es muy recomendable
- le tener más tarjetones de invitación y sobres que personas previstas, por si acaso.
- Tarjetones o cartas de invitación (de imprenta o de ordenador) con sus correspondientes sobres, sus direcciones. (Hoy es admisible el envío por correo electrónico, siempre y cuando todo el mundo afectado disponga de él. De no ser así, quienes no lo tengan habrá que hacerles llegar una invitación por otro tipo de soporte).
- Confirmación de asistentes, apuntando en lista aparte los considerados VIP's o especiales por si se considerase para ellos un tratamiento especial (ir a la presidencia, a primera fila, a una mesa determinada del almuerzo, regalo, recibimiento especial, etc.).
- Asignación de asientos si todos los espacios están protocolizados, o al menos los que lo estén. Elaboración de las tarjetas indicadoras de los asientos.
- Si la instalación es muy grande o compleja, carteles indicadores realizados conforme a la imagen corporativa de la casa.
- Estructuración, diseño, montaje y vestimenta del escenario, todo ello de acuerdo con las televisiones si el acto fuera retransmitido en directo o diferido (sobre todo en disposición de mobiliario y uso de colores y flores). Debe procurarse evitar diferentes alturas con escalones pues puede resultar peligroso, especialmente si hay movimiento de personas. En estos casos son preferibles las rampas. También deberemos contar con una correcta disposición de la iluminación (ahora necesaria en tres dimensiones).
- Montaje adecuado de comedores y selección correcta de mesas, sillas, menú, bebidas, camareros, tipo de servicio, etc. O para el bufé, aperitivo, desayuno o similares.
- Megafonía y mesa de sonido para los medios de comunicación que precisen sonido (hay que evitar que se vean cables). Monitorización del propio escenario, cuestión extremadamente delicada que exige esconder los altavoces de esta zona para que no sean vistos. Pero hay que garantizar que en la zona de la Presidencia se haga igualmente con nitidez.
- Espacios reservados para los representantes de los medios de comunicación, en especial los fotógrafos y cámaras de TV.
- Mesa de presidencia y atriles. Sillas adecuadas a la situación.
- Zona interna de apoyo a la organización, donde las azafatas puedan dejar los
- Vasos, las botellas de agua, servilletas u otros materiales.
- Accesos a la instalación y sistema de control de invitaciones.

- Zona reservada para el aparcamiento de vehículos oficiales, VIP's y generales, con sus correspondientes credenciales.
- Regalos, atenciones y otro tipo de materiales que resulten imprescindibles para el acto, tales como diplomas, bandas, medallas, títulos, esculturas, etc.
- Pancarta central de reclamo en el escenario (o lateralizadas) y medios audiovisuales si fueran necesarios.
- Forma de acceso al escenario para los VIP's y selección de los mismos.
- Personalidades que harán uso de la palabra y orden de intervenciones.
- Elaboración del orden del día para quien dirija la sesión, ya sea el anfitrión quien la presida o el conductor del acto.
- Banderas, ubicación y protocolo.
- Adecuación de servicios higiénicos para todo el mundo.
- Protocolo de acceso.
- Protocolo de salida.
- Entrega de programas editados, memorias o discursos traducidos.
- Entrega de cascos de traducción simultánea si fueran necesarios.
- Equipo de personas que se encargarán de la atención personalizada de los invitados, tanto de los VIP's como de los generales.
- Documentos que sea necesario manejar en un acto (como el libro de honor, textos de convenios, textos de fusiones, textos de creación de una fundación, resoluciones, textos de paz, etc.).
- Protección con vallas de los accesos a la instalación en aquellos actos donde se prevea numerosa asistencia de público en el exterior (se hará de acuerdo con seguridad).
- Servicios de guardarrope, que han de funcionar con rapidez y mediante un sistema seguro que evite sorpresas desagradables para los invitados.
- Servicios de información y atención al público cuando sean necesarios.

Aunque no es tarea de los responsables de protocolo solamente, es bueno coordinar con los de Seguridad los planes de evacuación, atenciones médicas y asignación de asientos necesarios para la seguridad policial.

Es imposible numerar todas las cuestiones de las que debe ocuparse un equipo de protocolo a la hora de organizar un acto, pero lo cierto es que hay que estar en todo.

Por ello, lo mejor que se puede hacer es, en una de las primeras reuniones de programación, elaborar una especie de lista de necesidades y quién se ocupa de ellas, e ir marcando en adelante cada vez que queda resuelta. Hay instituciones oficiales que cuentan ya con una especie de hoja dossier donde se reflejan todas las posibles necesidades que pueda haber en un acto, de tal forma que a la hora de planificarlo se hace una lectura del mismo y se va encargando al mismo tiempo. Este documento servirá para el control de proveedores y para el control de presupuesto, algo esto último muy importante, pues al final se pedirán cuentas. Habilitar, pues, un formulario de estas características es una ayuda. Pero, un consejo: dejar varios espacios en blanco, pues no todos los actos son iguales y algunos exigen acciones especiales.

Hoy, afortunadamente, las nuevas tecnologías permiten trabajar de otra manera. Los técnicos de protocolo han de irse adaptando a las nuevas formas de trabajo directivo, mediante el uso de programas informáticos, control de calendarios informatizados, control y valoración de la gestión del equipo... Todo mediante ordenadores que trabajan en grupo. Por ello, una de las cosas que un buen responsable tiene que saber actualmente es la

planificación y gestión del tiempo, el reparto de trabajo y las responsabilidades de dirección, y saber estructurar adecuadamente los documentos en los ordenadores.

4.5.2. Fase de ejecución

Es la fase de la realidad. Todo lo que se ha planificado en meses, semanas o días ha de llevarse a feliz término. Una clave: intentar cumplir al máximo con lo programado, que el personal colaborador realice correctamente su misión desde la hora programada, no rechazando problemas que no sean de su incumbencia sino haciéndolos llegar a quien corresponda. Buenos equipos de personas, buena coordinación, sistema de comunicación interna son parte fundamental de la clave del éxito.

Si todo está bien planificado, no tiene por qué haber nervios o preocupaciones. Cuando algo se salga del guión echaremos mano de la improvisación, del saber hacer, del sentido común y de las ganas de querer resolverlo todo bien. Todo esto, normalmente, termina por arreglarlo todo. Y ante las impertinencias de algunos invitados es aconsejable tener mucha *mano izquierda*, intento de resolución hasta donde se pueda y firmeza cuando también sea necesaria. Al buen profesional del protocolo se le nota enseguida: sabe estar, dirigir, atender, resolver y decir “no” de tal manera que hasta el perjudicado termina por agradecerse. Todo un arte que hay que ir aprendiendo. Algo que da el oficio, la experiencia y el ser³ buena persona.

En la fase de ejecución no puede fallar ninguna persona de la organización: carpinteros, iluminadores, electricistas, floristas, médicos, bomberos, limpiadores, etc.

Todos en su puesto, con discreción, atentos a cualquier incidencia. Algún fallo siempre habrá, pero seguro que siempre se podrá resolver, a veces, incluso, sin que los invitados se den cuenta. Si todo el mundo sabe lo que tiene que hacer y lo hace, la fase de ejecución será un éxito, aunque surjan los llamados imponderables, que siempre aparecen y para los que hay que estar debidamente preparados. Las organizaciones nunca son perfectas, porque se trabaja con personas, con realidades diferentes, con situaciones, con tiempos... Ahí reside la clave para los organizadores: estar preparado para afrontar las disfunciones forma parte del equipaje que siempre lleva sobre su espalda el buen profesional de protocolo.

Durante la fase de ejecución se debe mantener un alto nivel de control general del acto, sin bajar la guardia en momento alguno, pendientes de todo y dispuestos a arreglar cualquier incidencia, pero sin barullo y sin crear excitaciones negativas. Tranquilidad y poder de resolución. Éstas son las claves si previamente se han hecho bien los deberes.

4.5.3. Fase de Valoración

Esta fase comienza cuando todo ha pasado. El acto ya forma parte de la historia. La misión en este momento es valorar los resultados, analizar lo programado y la forma de funcionar, estudiar los errores y los aciertos y hacer anotaciones de cara al futuro. El protocolo evoluciona mucho y un análisis permanente de lo que se hace, realizado en equipo (porque la opinión de todos es fundamental) es la mejor forma de sentirse al día y

³ Para dedicarse a la organización de eventos es fundamental ser una persona generosa, servicial y que disfruta haciendo disfrutar al resto sin buscar lucimiento personal

de seguir mejorando. Las conclusiones hay que elevarlas a todos, para que sea de utilidad al conjunto y les ayude a mejorar.

En esta fase de valoración se incluye el trabajo de aglutinación de papeles, documentación, correspondencia, facturas, recortes de prensa, que se archivarán en un expediente o se incluirán en una misma carpeta informática. Hoy, esta solución es la ideal, lo que implica el escaneado de mucho papel.

En esta fase, no falta lo peor. Pagar los gastos. Si cuadra con el presupuesto, enhorabuena, si hay desfase, a *discutir* con los jefes o a dar las explicaciones oportunas.

(Normalmente, si ha hecho bien y se ha llevado la gestión económica de forma paralela, las desviaciones presupuestarias se van comunicando en cada momento para actuar siempre con el debido respaldo). El organizador de eventos trabaja hoy con mentalidad económica, a sabiendas de que debe gestionar bien el presupuesto, lo que en buena medida exige otros conocimientos relativos a la relación con proveedores y negociaciones pertinentes.

5. PRESIDENCIA Y PUESTOS DE HONOR

5.1. EL ANFITRIÓN

- El anfitrión corresponde al **organizador del acto**. Organizador es el emisor del mensaje de una organización. Es quien convoca, organiza, coordina, asume los gastos y debe rentabilizar el acto.
- Tanto el protocolo empresarial como el oficial deben reflejar la estructura jerárquica de la organización. En los actos corporativos la organización cobra vida en las **personas que la representan**.

A la hora de configurar las presidencias se tendrán en cuenta los siguientes aspectos:

- La presidencia atribuye el mayor honor a la persona que la ejerce y le corresponde la dirección del acto. Éste es el anfitrión.
- El lado derecho se considera el superior y lugar de honor.
- La presidencia le corresponde siempre a su máximo representante (aunque cuando concurren autoridades o personalidades destacadas puede cederla)

5.2. INVITADO DE HONOR

- Es, junto al anfitrión, **uno de los personajes esenciales de un acto**.
- Se utiliza esta expresión para destacar las circunstancias que concurren en una determinada persona que, al margen de su rango, cargo o empleo, es **merecedora** de un puesto destacado en la **ordenación protocolaria** de un acto.
- Es **aquél por quien se hace el acto** o cuya presencia resulta fundamental para la celebración, y también aquel que por su relevancia social el anfitrión quiere darle ese tratamiento.
- Debe responder a alguna de estas **características**:
 1. Una autoridad del Estado que haya sobresalido por su apoyo hacia la entidad del anfitrión o decida asistir para interesarse por ella.

2. Cualquier persona que acepte una invitación especial o singular para visitar la entidad o empresa.
3. cualquiera que acepte presidir una ceremonia
4. una o varias personas objeto de homenaje
5. Quienes reciben premios o galardones
6. Quienes han aceptado una invitación y para asistir tienen que efectuar un largo y complicado desplazamiento
7. El líder de una organización
8. A quien se dedica el acto
9. Personas con méritos o universalmente reconocidos
10. Autoridad de fuera de nuestro territorio
11. Persona con títulos
12. Persona o empresa que haya aportado dinero

- El invitado de honor debería ocupar **un puesto preferente en la presidencia** del acto o en una zona especial. Casos especiales:

1. **Homenaje** que los propios compañeros ofrecen a un empleado
2. Invitación a una **personalidad** para que inaugure un congreso. En este caso sería así la disposición

4	2	1	3	4
Ponente	Concejal	Premio Nobel	Pte. Asociac	Pte. Comité organizador

- En ocasiones, el invitado de honor no es el protagonista del acto, en este caso, se le puede asignar un puesto prudente en la ceremonia.

5.3. LA CESIÓN DE LA PRESIDENCIA

- Lo correcto es que el anfitrión ceda a presidencia a la autoridad de más rango y pase a ocupar los puestos alternándose invitados y representantes de la empresa según su orden jerárquico.

- La cesión de una presidencia por parte de un anfitrión a otro invitado en virtud de su más alto rango o por la calidad específica del acto constituye en protocolo, el mayor ejercicio de cortesía. Se trata de una deferencia del anfitrión.

- Nadie puede obligar al anfitrión a ceder la presidencia y éste debe ser un hecho excepcional motivado por la presencia extraordinaria de una alta personalidad o por celebrarse el acto en su honor.

- Se entiende que debe haber cesión de presidencia cuando a los actos acuda una autoridad de un alto rango, siempre que ésta sea la más alta de la institución que representa, si el anfitrión es el de mayor rango de su casa.

Ejemplo. Un consejero o un Director general autonómico no tendría por qué ceder al subsecretario de Estado.

- En sesiones oficiales de corporaciones con un orden del día propio no es conveniente ceder el puesto (Ejemplo. El presidente de un parlamento regional en una sesión ordinaria no debe ceder el puesto al presidente del congreso).

- En el caso de las diputaciones y ayuntamientos, la cuestión se complica algo más, aunque lo más recomendable es no ceder, a excepción de que acudan como invitados de honor los miembros de la Familia Real, los máximos representantes de los tres poderes del Estado y el presidente de una comunidad autónoma.

5.4. LA ORDENACIÓN DE AUTORIDADES E INVITADOS NO OFICIALES

- La presidencia le corresponde siempre a su máximo representante (aunque cuando concurren autoridades o personalidades destacadas puede cederla)
- También puede haber doble presidencia: dos puestos centrales, el de la derecha lo ocupa la autoridad y el de la izquierda el máximo representante de la organización.
- Debe ser de máximo siete personas y número impar.
- En una comida o reunión en una mesa rectangular o elipsoidal, el lugar principal es el central situado frente a la puerta de acceso o a las ventanas de la pared lateral, este puesto define la primera presidencia y la de enfrente es la segunda.
- En los actos no oficiales el protocolo lo determina el anfitrión, de acuerdo con la naturaleza y fines del acontecimiento, por tanto, puede ordenar a su criterio a los invitados, pero para autoridades siempre hay que seguir el ordenamiento reglamentario.

Configuración de presidencias en los actos externos:

1. La presidencia siempre corresponde al máximo representante de la organización anfitriona (aunque puede cederla)
2. Si asiste una autoridad de gran relevancia debe presidir el acto, a su izquierda se sitúa el anfitrión y a la derecha el representante de la empresa anfitriona cede la derecha.

La figura del patrocinador también debe ocupar un lugar destacad

6. LA EJECUCIÓN DEL ACTO

Los denominados actos en protocolo, ya sean públicos o privados, deben prepararse con suficiente antelación, pues el éxito o fracaso de los mismos repercute directamente sobre el propio anfitrión. Los públicos entrañan mayor laboriosidad, mientras que en los privados, el buen resultado de los mismos descansa, en un porcentaje alto, en la forma de actuar del organizador o anfitrión.

La mecánica a seguir en la preparación de los actos por parte de un anfitrión o de un responsable de Protocolo. En términos generales, siguen el siguiente esquema:

- Filosofía u objetivos. Debemos determinar con precisión cuál es la finalidad que se persigue, los principales intereses del anfitrión, el público al que se dirige, etc.
- Calendario. Determinación de la fecha y hora más adecuada, según el tipo de acto, para los invitados y los medios de comunicación, si se deseara la proyección del evento en los mismos.
- Contenido. Elaboración del programa de acuerdo a la filosofía del acto, el número de invitados y las condiciones del lugar.
- Presupuesto. Estimación del gasto previsto y autorización.
- Invitados. Determinación de las instituciones o personas que se considere conveniente que asistan al mismo.

- Diseño. Elaboración del material gráfico necesario (invitaciones, trípticos, carteles, menús, tarjetas...).
- Elección del local. Espacio físico donde celebrar las principales actividades previstas.
- Ornamentación. Preparación y puesta a punto de los lugares donde tendrá lugar el acto.
- Medios materiales. Disposición o adquisición de los medios necesarios para la ejecución del programa. Aquí se incluye también todo lo relativo al transporte, aparcamiento, itinerarios y lo relativo a la Policía de Tráfico.
- Confirmaciones. Elaboración de la lista definitiva de invitados que han anunciado su presencia.
- Protocolo. Determinación de la presidencia y ordenamiento de invitados; recibimiento a los mismos; parlamento, etc.
- Personal auxiliar. Distribución de las distintas funciones asignadas al personal de Protocolo encargado de la organización y atención de invitados.
- Seguridad. Establecimiento de las medidas necesarias para salvaguardar el correcto desarrollo de los actos y la integridad de los asistentes. Concesión de acreditaciones a personas que deben estar presentes pero que no han sido invitadas (al menos de forma personal).
- Ensayo. Una vez cerrado todo, el anfitrión con el personal de Protocolo estudiará in situ el desarrollo previsto.
- Prensa. Preparación de la documentación necesaria para los medios de comunicación y su atención tanto previa como durante el acto.
- Notas de protocolo. Remisión de la información protocolaria correspondiente a los principales protagonistas del acto, preferentemente a los invitados de honor, autoridades y anfitriones.
- Ejecución. Desarrollo del acto.

Lo primero que el anfitrión debe preguntarse es la filosofía y los objetivos del acto. ¿Qué queremos celebrar? ¿Qué pretendemos con ello? ¿A quién nos dirigimos? ¿Qué beneficio obtendremos?

Difícilmente podemos organizar algo bien sin saber a ciencia cierta lo que se pretende.

Cuestiones básicas:

- La motivación. Un acto obedece a algo. Puede ser la celebración de un hecho nuevo, la consecución de un logro, la conmemoración de algo, el deseo de amistad, el reencuentro, la boda, unas elecciones...

- Los objetivos. ¿Qué pretende el anfitrión organizando el acto con que motivo? Dar a conocer un servicio nuevo, un producto o una actuación de gobierno, un acercamiento, captación de votos, vender, comprar...

- Proyección. ¿A quiénes nos queremos dirigir? A cualquiera, a pocos, muchos, a todos, a sectores determinados, empresarios, vecinos, jóvenes viejos... ¿Deseamos que tenga proyección en toda la sociedad a través de los medios de comunicación? ¿Nos dirigimos a una zona concreta o a oír más amplia?

- Ceremonial. ¿Cómo desea el anfitrión que se haga el acto? ¿Con solemnidad, sencillo, con rigor protocolario, con atenciones, con facilidades?

- El refrendo. ¿Qué instituciones o personas necesita el anfitrión para que con su presencia se vean potenciados o relanzados sus objetivos?

Éstas y otras preguntas son las que debe hacerse el anfitrión y comunicárselo a su responsable de Protocolo o de Organización para preparar los correspondientes actos. En el momento en que estas cuestiones se resuelvan el resto será más sencillo.

Resumen realizado por: Ana Delgado, Pilar Palomar, Corina Marengo, Virginia Herrera, Laura Santolaya, Patricia Morales y Pilar Esteban