

Protocolo y Relaciones Institucionales. Protocol and Public Affairs.

Dolores del Mar Sánchez-González¹
Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED)
mdmsanchez@der.uned.es

Recepción: 10/12/17 Revisión: 11/12/17 Aceptación: 14/12/17 Publicación: 21/12/17

Resumen

Protocolo y relaciones institucionales van de la mano en la mayoría de las instituciones públicas. En un mismo departamento se realizan ambas funciones. Pero hay que tener en cuenta que son campos paralelos pero que conviene diferenciar para evitar que en la organización de actos o eventos desviemos la atención de los auténticos públicos a los que los mismos van dirigidos.

Palabras claves: Protocolo, Relaciones Públicas, Relaciones Institucionales, Organización de actos.

Abstract

Protocol and institutional relations go hand in hand in most public institutions. Both functions are performed in the same department. But we must bear in mind that they are parallel fields but that it is necessary to differentiate to avoid that in the organization of events or events we divert the attention of the authentic public to whom they are directed.

Keywords: Protocol, Public Relations, Public Affairs, Event planner.

Sumario

1. Introducción
2. Desarrollo
3. Conclusiones
4. Bibliografía

¹ Catedrática acreditada ANECA. Profesora Titular de la Facultad de Derecho de la UNED. Académica c. de la Real de Jurisprudencia y Legislación. Coordinadora del Master en Protocolo de la UNED. IP Grupo de Investigación Historia del Pensamiento Jurídico-Político. mdmsanchez@der.uned.es

Summary

1. Introduction
2. Exposition
3. Conclusion
4. Bibliography

1. INTRODUCCIÓN

El Protocolo es una disciplina que está de moda; todo es Protocolo. El Protocolo es una fuente increíble de titulares. Cuando un periodista no sabe de qué hablar, el titular va a ser o “Se salta el Protocolo” o “Se rompe el Protocolo”, y al final nos encontramos con un *totum revolutum* y que nadie sabe muy bien qué es esto del Protocolo y qué no es.

El protocolo es una disciplina transversal a muchas otras disciplinas, de ahí su carácter multidisciplinar (Sánchez González, 2017b: 15). Desde ese punto de vista transversal es desde el que yo quiero fijarme expresamente, porque quien se dedica al Protocolo no sólo tiene tener nociones de comunicación o ser experto en cuestiones organizativas. La organización de actos convierte al Protocolo en una herramienta de comunicación. Pero no se trata simplemente de colocar a las personas en un sitio o en otro, de colocar los símbolos, sino que, dependiendo de la ubicación o la colocación de esas personas o esos símbolos, dependiendo del modelo organizativo que se elija, lo que se está transmitiendo es un mensaje: un mensaje no verbal. Esta premisa no tiene discusión.

Desde el punto de vista de las Relaciones Públicas se considera que el Protocolo es un buen instrumento para gestionar públicos. La finalidad de las Relaciones Públicas es utilizar estrategias comunicativas para dirigir un determinado mensaje a unos públicos especializados: los *stakeholders*. Es la forma en la que una persona que quiere organizar un evento, por ejemplo – o un acto – y quiere transmitir un mensaje, él selecciona sus públicos, los organiza y distribuye todos los elementos de ese acto para que llegue a esas personas que son sus públicos, sus referentes.

Y hay un tercer elemento que es el Derecho. Sobre todo, en el caso institucional. Porque en el caso de la esfera privada está clarísimo que no tenemos unas normas jurídicas que nos digan dónde tienen que estar unas determinadas personas colocadas, y en todo caso serán las propias corporaciones las que establezcan las mismas. Pero desde el punto de vista de las Instituciones Públicas del Estado, sí que existe una normativa específica que nos obliga, o que nos predetermina, la posición que van a ocupar ciertas autoridades políticas. Esas normas nos van a decir específicamente cuáles son las precedencias de las autoridades, o el orden de colocación de las mismas. Precedencias que no tienen nada que ver con que una persona sea más importante que otra, ni tienen nada que ver con la honorabilidad. Tienen que ver con diferencias dentro de lo que es el engranaje institucional y formas de señalar la jerarquía institucional. En realidad, hoy en día la máxima a aplicar desde el punto de vista institucional sería “no es por mí sino por las personas a las que represento”. Por ello, la precedencia de las personas en los estados democráticos se establece en función del número de personas a las que se representa.

1.1. ¿Qué es el Protocolo?

La palabra Protocolo se utiliza, con una gran pluralidad semántica, en muchos campos y para referirse a muchos aspectos que en sentido estricto no tienen nada que ver con lo que pueda ser el protocolo.

Solamente es Protocolo lo que se conoce con el nombre de “Protocolo Oficial” e incluso el “Protocolo Diplomático”; o sea, dos ámbitos muy específicos y determinados, a los que el protocolo se aplica.

La palabra Protocolo puede usarse en dos sentidos: tiene un sentido estricto y un sentido amplio. En un *sentido estricto*, es ese conjunto de normas, usos y costumbres jurídicas (Decretos de precedencias, Decretos de simbología, de colocación de banderas, etc.) que determinan cuál es el orden de celebración y realización de un acto oficial (no todos los actos; solamente aquellas ceremonias oficiales del Estado). Es decir, el Derecho ceremonial del Estado.

No obstante, en *sentido amplio*, nos referimos a las normas relacionales o usos sociales de cada cultura, normas que admiten un grado más amplio de discrecionalidad, pues abarcan desde lo que es la etiqueta, las buenas maneras y las reglas de comportamiento. Por tanto, va referido no solo a normas jurídicas, sino a cuestiones más elementales como puedan ser los modales en la mesa, como pueda ser la etiqueta en el vestir (el acudir con una determinada vestimenta a un determinado tipo de acto) u otras cuestiones como puedan ser, por ejemplo, en una empresa, el establecer una determinada normativa para sus directivos mediante un determinado Manual de Protocolo, par lograr así homogeneizar su imagen pública (Sánchez González, 2017a: 34).

Esto queda además puesto de manifiesto con la última revisión del Diccionario de la Real Academia de la Lengua, que en su veintitresava edición (edición del tricentenario) ha modificado la tradicional definición de protocolo que reconducía el mismo a la actividad relacionada con la Corte y la diplomacia, para señalar que protocolo es: “Conjunto de reglas establecidas por norma o por costumbre para ceremonias y actos oficiales o solemnes” (RAE on line). Por tanto, dos son las fuentes de creación del protocolo: la norma y las costumbres. Y dos son los ámbitos de aplicación de esas normas: las ceremonias y los actos oficiales o solemnes.

Por ello, podemos hablar de Protocolo en una boda. Pero ese Protocolo va más referido al ceremonial y a los usos y costumbres, que no son iguales en todo el mundo. Porque por ejemplo en occidente, las novias se casan de blanco, pero hay zonas de Asia donde las novias se casan de rojo. El color nupcial por excelencia no tiene por qué ser el mismo en todas las culturas. los usos sociales son inherentes a la cultura de cada uno. El saludo, los tratamientos y cuestiones similares son normas sociales. Son más bien buenas maneras y cortesía institucional, son un referente diferente según la parte del mundo en la que nosotros estemos. Por eso a ese Protocolo - que hay quien le llama “Protocolo Social” – son normas específicas que rigen la convivencia en sociedad y son tan importantes para las empresas, porque cuando una empresa establece filiales en el extranjero, debe conocer los usos y costumbres de esos territorios en los que se está asentando.

En sentido, por lo tanto, muy amplio ahí cabrían las bodas, las comuniones, los bautizos y los funerales, que suponen una fuente de ingresos importante y un mercado para la organización de eventos.

Porque el Protocolo tiene básicamente dos ámbitos importantes de actuación, al que reconducirse: por un lado, el ámbito público, que es el ámbito institucional (el ámbito de las instituciones político-administrativas) y, por otro lado, el ámbito privado que es el ámbito de la empresa. En el caso del ámbito público, el Protocolo se dirigirá sobre todo a los actos oficiales. En el ámbito privado (el ámbito empresarial) es donde nosotros podemos dar un poco más de juego a nuestra imaginación con la organización de actos o eventos. Cuando nosotros organizamos un acto o un evento para una empresa, ahí buscaremos jugar con escenografía, con imagen, con sonido, con colores... Los actos, por ejemplo, que se reconducen al Banco de Santander veréis en todas las fotos donde el color predominante es el rojo. Iberdrola, además, veis que están incluso los atriles, los porta-fotos, una gran hoja, diferentes tipos de verdes... La última junta de accionistas de Iberdrola fue una especie de montañas, subidas, bajadas; algo espectacular. Es decir, en el ámbito privado es donde podemos jugar un poco más con las técnicas de organización de actos. Podremos jugar con los montajes, podremos jugar con los colores, con la ambientación, con las flores con el colorido y con la colocación de los elementos y las personas. En cambio, en los actos oficiales (en los actos que están organizados por las instituciones públicas básicamente) ahí ya todo tiene que encajar; son piezas de un puzzle que debe de encajar para poder transmitir un mensaje de normalidad institucional.

Pero, no se trata sin más de repetir unas determinadas pautas - porque si no esto sería coger un cliché y aplicarlo a todos – sino de medir el mensaje. Hay que tratar de que el mensaje que se esté transmitiendo sea coherente con la imagen que se está dando, y con lo que se pretende proyectar. Las instituciones, lo mismo que las empresas, también tienen que respetar su imagen y proyectarla en sus relaciones con otras instituciones y con los administrados.

2. Las Relaciones Institucionales

Las Relaciones Institucionales en nuestro país es una disciplina prácticamente desconocida. Creo que el desarrollo total de las Relaciones Institucionales aún necesita la incorporación de un elemento importante al que los ingleses llaman “Public Affairs”. La visión que se tiene en nuestro país de las Relaciones Institucionales queda limitada al lobbismo (Castillo, 2001, 2010, 2011) dado que se considera que sirven para fortalecer los vínculos de un determinado sector que se encarga de trasladar sus problemáticas a las instituciones públicas. En cambio, no se fija como objetivo las relaciones gubernamentales o la simple necesidad de los grupos como políticos, funcionarios, accionistas, sindicatos o medios de comunicación de contribuir a las políticas públicas generando diferentes estrategias que van desde la comunicación con los medios, la responsabilidad social y corporativa, la difusión de la información sobre la organización y las comunicaciones estratégicas, lo que repercute negativamente en la reputación de las instituciones.

En definitiva, el término “Relaciones Institucionales” en nuestro país aparece más reconducido a lo que es el lobbismo, es decir, la capacidad que tiene un determinado grupo,

que representa a un determinado colectivo o sector, de influir en las decisiones políticas reguladoras de las materias que a ellos les afectan. Todos sabemos perfectamente cómo funcionan los lobbies en Estados Unidos. Pero en España no hay tanta cultura de grupos de presión; no hay tanta cultura de *lobbies*. Hay determinados agentes que están identificados, se está luchando por la creación de un registro donde esté plenamente consolidado cuáles son cada uno de estos grupos y cuáles son sus objetivos, pero la falta de regulación o quizás la falta de contactos con lo que es el mundo americano hace que no tenga la misma proyección. Evidentemente nuestras campañas políticas no se financian de la misma manera y el acceso de nuestros grupos a los políticos también es distinto al que existe por ejemplo en Estados Unidos.

Pero también es cierto que cuando nosotros nos fijamos en la Administración pública observamos que existen unos gabinetes de Relaciones Institucionales que, además, suelen ir en sus funciones unidos a los de Protocolo, lo cual da no pocos problemas. Aunque la comunicación de Relaciones Institucionales es una comunicación unidireccional (Xifra, 2017), estamos hablando de que las instituciones públicas también tienen unos mecanismos para manifestar a sus públicos cuáles son sus actividades, no solamente siendo una labor de empresas. Y hay que tener en cuenta que “a menudo las relaciones institucionales operan en los ámbitos de la reputación, la responsabilidad, la gobernanza, la ética y la regulación” (L’Etang, 2009: 167)

Cuando hablamos de Relaciones Institucionales de lo que estamos hablando precisamente es de las relaciones entre las propias instituciones, que también tienen unos cauces de comunicación abiertos para tratar entre ellas, no de establecer grupos de presión, pero sí de que se conozcan, se desarrollen unas habilidades o unas técnicas comunicativas y comprendan entre ellas – unas con otras – mejor su misión. Las instituciones públicas también se relacionan con otras instituciones públicas y con sus propios públicos (con los administrados). Ahí es donde tenemos que diversificar, ahí es donde tenemos que captar. No se trata solamente de mirar a tus públicos, que es el objetivo primordial de las Relaciones Públicas, sino mirar a las demás instituciones; relacionarte con el resto de las instituciones.

Tanto el Protocolo como las Relaciones Institucionales tienen también la consideración de Relaciones Públicas especializadas: son un tipo especial de Relaciones Públicas. Y como son un tipo especial de Relaciones Públicas debemos atender específicamente a esas especificidades; no conformarnos solamente con que nuestras empresas tengan un esquema de comunicación, sino el procurar que, por un lado, la organización de actos y eventos y, por otro lado, lo que es las relaciones entre las instituciones esté garantizada, sea eficaz, sea continua. Porque cuando se suelen unir esos gabinetes de Relaciones Institucionales y de Protocolo el problema muchas veces es que se actúa más en favor de uno de los dos: o se actúa más en favor de las Relaciones Institucionales o se utiliza el Protocolo para hacer Relaciones Institucionales. O sea, que al final terminamos mezclando campos que deben tratarse al unísono, pero en paralelo.

Por lo tanto, existe una relación entre el Protocolo y las Relaciones Institucionales que es más importante en el ámbito público que en el privado. Las empresas saben perfectamente de la importancia de las relaciones institucionales y del protocolo. Pero en las instituciones

no lo saben. Y la organización de actos es un mecanismo que se suele abusar de él para las Relaciones Institucionales.

Hace ya un tiempo hubo una reunión de una confederación de empresarios catalanes a la que no fue el presidente de gobierno, sino que asistió la vicepresidenta Santamaría, en virtud de una delegación del anterior que se encontraba fuera del país, y en la que se generó un “conflicto protocolar” porque el presidente de la Generalidad Catalana quería ser el último en hablar cerrando el acto porque el acto se realizaba en Barcelona. Porque el problema de las empresas es que, como ya hemos dicho, tienen que ejercer el lobby, o sea, tienen que trasladar a los políticos cuáles son sus necesidades regulatorias. Y lo que suele hacer una empresa es invitar por lo menos a autoridades políticas importantes a los actos que organiza. Pero en lo que no puede convertirse el Protocolo es en el mecanismo utilizado para entablar Relaciones Institucionales, de tipo lobbístico.

Una mala utilización de la organización de actos y del protocolo nos puede dar al traste con todos los actos. Tenemos la costumbre de que cada vez que organizamos un acto invitamos a un político. Pero no podemos aprovechar cualquier acto que nosotros organicemos para transmitirle a la Administración nuestros problemas y nuestras necesidades. Aprovechamos que viene el ministro para inaugurar y ahora nos va a escuchar lo que tenemos que decirle y ese no es el escenario adecuado para entablar relaciones institucionales, porque la organización de un acto conlleva unos públicos determinados que son aquellos a los que queremos que llegue nuestro mensaje.

Esto es lo que ocurre por ejemplo en el ámbito universitario en los que vemos cómo la organización de actos se utiliza excesivamente como vehículo para transmitir a los políticos nuestras inquietudes. Así por ejemplo en la UNED el acto de investidura de nuevos Doctores de hace un par de años fue el más numeroso que ha tenido nuestra Universidad porque coincidió con el cierre del Doctorado antiguo y la supresión por completo del Doctorado más antiguo de los que teníamos para entrar por la nueva normativa que exige el Máster y el Doctorado para serlo. Con lo cual, en este Doctorado había, creo recordar, aproximadamente 80 nuevos Doctores. El acto se realizó el día de Santo Tomás de Aquino y en el mismo se realizó además la investidura como *Doctor Honoris Causa* de Pedro Duque, el célebre astronauta español, lo que supuso un auditorio lleno de familiares de los nuevos doctores y sin casi sitio para mucha gente que se quedó fuera, y más de dos horas de duración del acto. La celebración consiste en dar la bienvenida a la comunidad científica a una persona que es hecho Doctor, no porque haya realizado un Doctorado, sino en virtud de sus méritos, de sus merecimientos; *Doctor Honoris Causa* (Doctor por causa de honor). Por lo tanto, el protagonista del *Doctor Honoris Causa* es, evidentemente, el nuevo Doctor *Honoris Causa* y por supuesto también sus familiares y el resto de la comunidad universitaria. En este acto, además, tuvimos los ochenta y tres abrazos, uno a uno de cada uno de los doctores. En este segundo caso ¿quiénes son los públicos aquí? Los públicos son, evidentemente, los nuevos Doctores que están siendo recibidos, sus familias y la comunidad universitaria. A cada uno de estos nuevos Doctores se les dijo expresamente que solo podían traer a un familiar, lo que ya de por sí es incomprensible. el acto ya de por sí es largo como para que le incluyas una investidura de nuevos Doctores.

Por si no fuera suficientemente largo el acto, llega el momento de los discursos y ante la asistencia del Secretario de Estado de Universidades el Rector aprovecha para decirle "que no tenemos dinero", "que no tenemos recursos", "que no tenemos para investigar", "que no necesitamos bla, bla", "que necesitamos más recursos para ...", "que necesitamos más ...", etc... Cuando interviene el Secretario General de Universidades, llevamos una hora y cuarenta y tres minutos. Hay q esperar a la hora y cincuenta y dos minutos para escuchar unas pequeñas palabras de homenaje a los nuevos Doctores, a punto ya de terminar el acto. Y el acto finaliza de la misma manera que comenzó: financiación, I+D, recursos, grupos de investigación, incremento presupuestario..., es decir la lista de reivindicaciones al Ministerio.

Estamos en la época de las Relaciones Institucionales. Si el siglo XIX fue el siglo del Ceremonial, el XIX el siglo del Protocolo oficial y el XX el del Protocolo en la empresa, debemos dar el salto para potenciar a partir del XXI un desarrollo pleno de las Relaciones Institucionales de empresas e instituciones político-administrativas. Ahora el Estado debe copiar esa estrategia de las empresas que tan bien les ha funcionado para crear su propia marca, para crear la marca de las instituciones. Las relaciones institucionales no deben utilizarse "como titular para ocultar el hecho de que el trabajo real es el lobbismo político" (L'Etang, 2009: 168).

Las instituciones tienen una imagen que deben transmitir, que deben consolidar, que deben conocer. ¿Alguien sabe lo que es el Consejo General del Poder Judicial? ¿cuántos saben que el Consejo General del Poder Judicial no forma parte de la Administración de Justicia? Muy pocas personas lo saben. Debemos conocer nuestras instituciones. Pero lo más importante es concienciar a esas instituciones de que ellas son las que deben proyectar su imagen y que esa imagen debe ser coherente con sus propios principios, con sus políticas y con el papel que representan en la sociedad.

3. ¿Qué tareas debe desempeñar un director de Relaciones Institucionales?

3.1. Trabajar para la institución

Desde el punto de vista sobre todo del director que trabaja en las empresas, pero también del que trabaja en un organismo público, debe informar de sus intereses a la Administración Pública. Porque el mayor problema que tenemos en nuestro país es que defendemos a los políticos que ocupan el puesto de las Administraciones como profesionales: el profesional del Protocolo defiende a su "señorito"; y el profesional de Relaciones Institucionales tenderá a defender a la persona que le ha colocado en el puesto. Y no es así. El Director de Relaciones Institucionales o el director de Protocolo de un Ayuntamiento debe defender los intereses del Ayuntamiento, no los del alcalde o de la persona que le ha colocado en el puesto. El alcalde está ahí situado *ex-profeso* por la voluntad popular, pero cambiará – o deberá cambiar – en un momento determinado. Por lo tanto, el director debe obviar esto y seleccionar los problemas, saber cuáles son esos problemas, tratar de enmendar esos problemas; potenciar que esos problemas se resuelvan desarrollando planes, desarrollando programas que mejoren las relaciones entre todas las instituciones y entre instituciones y corporaciones.

3.2. Promover convenios

La tarea más importante del director de Relaciones Institucionales es promover convenios. Promover convenios que fomenten la interacción entre las diferentes instituciones a nivel horizontal. Representar a la empresa ante la Administración, pero también representar a la institución ante las demás instituciones. No solo en las empresas privadas existen intereses de Relaciones Institucionales.

3.3. Tareas de asesoramiento

Asesorar a los directivos - en este caso de las instituciones públicas -, coordinar las diferentes áreas de su actividad, informar de acontecimientos relacionados con el sector. Siguiendo con el ejemplo del alcalde es muy importante saber si va a existir una reunión de Alcaldes en un determinado pueblo para deliberar sobre un tema, él informe a su propio Alcalde y le aconseje lo más conveniente para la imagen del Municipio.

3.4. Coordinar la información

Coordinar toda la información que sale del Ayuntamiento también. En ocasiones sus tareas van a depender de la existencia o no de otros departamentos. Comprobar que los códigos, en este caso de la empresa o de la Administración que redunden en favor de la marca se transmita. Controlar en todo momento esa imagen o, por lo menos, pretender controlarlo. Ya sabemos que los imprevistos están al orden del día.

3.5. Plan integral de Relaciones Institucionales

En definitiva, los Directores de Relaciones Institucionales, tanto en empresas como en Administraciones Públicas, deben estar incluidos en las estrategias de Comunicación Institucional y en las campañas de comunicación integral deben preparar un plan integral de Relaciones Institucionales. Un plan en el que se va a analizar no solamente internamente cuáles son los públicos, cómo están estructurados, posicionados y la difusión de las actuaciones de la propia institución, sino también de hacer análisis externos. Ahí es donde vamos a comprobar nuestras fortalezas y nuestras debilidades (cuadro DAFO) y podremos corregirlas. Podremos elaborar un cuadro de estrategias y diseñar un plan de acción para nuestra empresa o para nuestra institución marcando unos objetivos *-tarjets-*, que es de lo que se trata: de que toda la comunicación esté consolidada.

4. CONCLUSIONES

No puede confundirse el Protocolo con las Relaciones Institucionales. El Protocolo es más que una herramienta para organizar actos. Es más que una estrategia orientada a gestionar los públicos. Es un conjunto de normas estructuradas que facilitan la comunicación no verbal de personas, empresas e instituciones en actos públicos, especialmente en los oficiales y solemnes. En cambio, las Relaciones Institucionales es una estrategia comunicativa tendente a conectar con los públicos, en especial estableciendo relaciones directas con organizaciones, grupos e instituciones.

El director de Protocolo trabaja con actos, el director de Relaciones Institucionales procurará que haya actos que organizar.

Toda actuación de Relaciones Institucionales se sustenta sobre tres pilares fundamentales:

- La necesidad de la realización de un Plan integral de Relaciones Institucionales. Ese plan de acción tiene que ser lo más variado posible.
 - Si hay que buscar apoyos, se busca apoyos en todas aquellas entidades que presenten sinergias con nosotros.
 - Creación de Premios, ayudas y becas: es muy útil, por ejemplo, el que la propia empresa o la institución acuda a la convocatoria de este tipo de incentivos para tratar de comprobar el índice de aprobación de sus propias actividades por la ciudadanía o por los públicos, dependiendo de la institución en la que sea.
 - Firmar convenios: Quizás por eso se confunden Protocolo y RRll, porque los que escenifican las firmas de convenios suelen ser los de Protocolo, pero el Director de Relaciones Institucionales es el que debe buscar esos convenios, promover esa firma de convenios y realizar todo tipo de *networking*: con colegas del sector en otras empresas, en otras instituciones, en otros organismos. Todo aquello que nos pueda ayudar a ampliar horizontes.

- La búsqueda de la relación con todos los departamentos de nuestro organismo o empresa. Los departamentos de Relaciones Institucionales deben estar en completa sintonía – ya sé que esto suena a utopía, pero es así – con el Departamento de Comunicación, con el Departamento de Marketing, con el de Relaciones Humanas, el de Relaciones Públicas y el de Protocolo. No puede ser que el de Protocolo actúe por un lado, que el de Comunicación por otro y que encima añadamos el de Relaciones Institucionales, como entes separados

- Preocuparnos siempre por la marca. En definitiva, que tengamos presente que toda nuestra actuación se va a valorar en la medida en que le demos visibilidad. Los Directores de Relaciones Institucionales deben procurar dar visibilidad a todo lo que hacen:
 - Que todas las acciones comunicativas que se emprendan queden en Memorias, queden registradas, queden solventemente clasificadas
 - Que se expongan, en el caso de empresas, en las juntas de accionistas y que los accionistas sepan cuáles son.
 - Que incluso en las Memorias de Responsabilidad Social Corporativa, en la que también tenemos bastante que decir, figuren esas acciones. Porque en definitiva es nuestro compromiso con la sociedad y ahí es donde debe quedar marcado nuestro sello, nuestra actividad dentro de la empresa o dentro de la institución.

Y con carácter general, el planificar los actos en función de los públicos y no pensando en los políticos asistentes. Dejar las Relaciones Institucionales para ámbitos más adecuados y no abusar de ellas en cada acto que organicemos.

5. BIBLIOGRAFÍA

CALDEVILA DOMÍNGUEZ, D. y XIFRA TRIADÚ, J. (2013). "Historia de los lobbies: una forma de escribir la historia", en *Historia Y Comunicación Social*, 18, 3: 879-892.

CASTILLO ESPARCIA. A. (2010) *Introducción a las relaciones públicas*. Málaga: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.

CASTILLO ESPARCIA. A. (2009). *Relaciones Públicas. Teoría e historia*. Barcelona: UOC.

CASTILLO ESPARCIA. A. (2001). *Los grupos de presión ante la sociedad de la comunicación*. Málaga: Universidad.

CASTILLO ESPARCIA. A. (2011). *Lobby y Comunicación*. Sevilla: Comunicación Social.

CASTILLO ESPARCIA. A. (2010). "La comunicación de los lobbies en internet. El ciberactivismo de los Think Tanks", *Icono16*

HARRIS P. Y FLEISHER C. (2005). *The handbook of public affairs*. Londres. Sage.

HERNANDEZ MARTÍNEZ, S. (2007). "Definición y significado de los gabinetes de protocolo de las universidades españolas como herramientas de las relaciones públicas institucionales", *Sphera pública. Revista de ciencias sociales y de la comunicación* 7: 97-110

LÉTANG, J. (2009). *Relaciones Públicas. Concepto, Práctica y críticas*. BARCELONA: UOC.

MARTÍNEZ SÁNCHEZ, M.C. (2013). "La importancia del protocolo en las relaciones públicas institucionales", *Redmarka: revista académica de marketing aplicado*, 11: 63-76

SÁNCHEZ GONZÁLEZ, D.M. (2017a). *Fundamentos del Ceremonial y del Protocolo*, Madrid: Síntesis, 2ª edición.

SÁNCHEZ GONZÁLEZ, D.M. (2017b). *Manual de protocolo oficial y derecho ceremonial del Estado*. Madrid: Síntesis.

SÁNCHEZ GONZÁLEZ, D.M. (2013). "Análisis comparativo de la normativa de protocolo de las Universidades Españolas", *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 3(5): 49-68

XIFRA, J. (2017). *Manual de Relaciones Públicas e Institucionales*. Madrid: Técno.



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 Unported License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)