



REVISTA Protocolo y Comunicación

Vol 4, No 8 (2026)



Coordinadora del número: Prof^a. Dr^a. Alba Gladys Choque Porras

Protocolo, ceremonial y comunicación estratégica ante los desafíos contemporáneos

Entrevista a la doctora María Teresa Otero Alvarado



Por

Alba Choque Porras
orcid.org/0000-0003-1735-6815

Alba Choque Porras

Doctora en Historia, Geografía e Historia del Arte: Sociedad, Territorio y Patrimonio por la Universidad de Murcia (España). Licenciada en Comunicación Social por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

El protocolo y el ceremonial han dejado de concebirse únicamente como un catálogo de formalismos o normas de etiqueta para afianzarse como herramientas vinculadas con la comunicación estratégica, la gestión de públicos y la representación institucional. En un escenario marcado por la aceleración de las comunicaciones, la viralidad de los contenidos, la transformación digital, la interculturalidad y las demandas de inclusión, la disciplina enfrenta nuevos desafíos y también la necesidad de profundizar su reflexión académica.

Para abordar estos cambios, conversamos con María Teresa Otero Alvarado, doctora en Ciencias de la Información y pionera en la investigación académica sobre protocolo, ceremonial y relaciones públicas. Desde su experiencia académica y profesional, reflexiona sobre los vacíos en la investigación de la disciplina, la flexibilización de la etiqueta oficial, el impacto de la inteligencia artificial, la accesibilidad y la formación de las nuevas generaciones de profesionales.

1. Investigar para comprender: los vacíos académicos del protocolo

Pregunta. Usted es pionera en el protocolo y realizó en España una tesis doctoral sobre la teoría y estructura del ceremonial y el protocolo, vinculándolos con la comunicación y las relaciones públicas. ¿Qué vacíos metodológicos o de investigación detecta actualmente en la literatura académica sobre ceremonial y protocolo?

María Teresa Otero: Me gusta que comience por ahí la entrevista, porque la investigación ha sido siempre el gran patito feo, o la olvidada, en nuestra disciplina. El protocolo lleva muy poco tiempo en la universidad. Todas las disciplinas universitarias, primero, se han formado en la calle. Nosotros hemos estado los últimos diez o quince años en este proceso de pasar de la calle a la universidad. La universidad otorga una autoridad académica que la práctica profesional no da, por mucho que los profesionales sepamos cómo hacer las cosas.

La diferencia quizá está entre la mera ejecución de actividades y la planificación estratégica de actividades. En nuestro campo se ha hecho muy poca investigación, sobre todo en investigación básica. Hay más investigación aplicada porque es lo que la gente ejecuta en el día a día y lo que resulta más fácil de explicar: cómo se hace un evento. Sin embargo, la profundización de la epistemología, los conceptos y las bases teóricas de la disciplina están todavía en una etapa muy inicial.

Desde mi tesis doctoral, he leído muy poco que se profundice en qué somos o qué estamos haciendo. Por tanto, la base conceptual de la disciplina, falta desarrollarla. Y

en la investigación aplicada, que es la que más se realiza, la fundamentación metodológica también es muy deficiente. Se utilizan metodologías muy básicas y todavía no estamos a la altura de otras disciplinas académicas en las que se emplean métodos de investigación más desarrollados.

2. Entre la solemnidad y la espontaneidad

P. Existe una tendencia entre autoridades, líderes políticos y corporativos hacia la búsqueda de espontaneidad a través de nuevos canales digitales. ¿Hasta qué punto puede flexibilizarse la etiqueta oficial sin vulnerar el principio de representación del poder ni perder la solemnidad institucional?

M. T. O.: Los cambios son inevitables. Si no fuera así, todavía estaríamos con miriñaque, llevaríamos sombrero de copa, tacón de aguja y los caballeros con polainas o medias blancas. Por tanto, los cambios no los podemos detener. Pero creo que, en parte, hay mucho de falsa espontaneidad en estas tendencias, que me parecen más populistas que auténticamente de contenido real. Es el tiempo de la evolución de la sociedad el que nos va diciendo lo que la ciudadanía asume y lo que le parece bien.

Pienso que vamos hacia una simplificación muy drástica de los atuendos, la higiene y la etiqueta en general. Posiblemente, los aspectos más ceremoniosos quedarán reducidos a tradiciones históricas que se rememoran en determinadas ocasiones. Ya vemos diputados y eurodiputados con rastas, diputadas que dan de mamar a sus hijos dentro de la sala, o personas que acuden a reuniones con pantalón corto y sandalias informales. ¿Cómo se frena eso? Tiene que haber una autorregulación en función del lugar, del sitio, del momento y de la ocasión. Y será la propia sociedad la que vaya diciendo hasta dónde llega esa transformación.

3. Cuando el error se vuelve viral: protocolo y reputación

P. Cualquier fallo en un acto público puede volverse viral en segundos. Desde su perspectiva, ¿cómo analiza este fenómeno y qué herramientas ofrece el protocolo para gestionar estas crisis de reputación?

M. T. O.: Soy bastante enemiga de las redes sociales. De hecho, no tengo redes sociales, salvo una que es meramente profesional. Nunca he entrado en ese juego porque lo viral me parece enormemente sobredimensionado. Un fallo en un acto público en Lima, en el que hay doscientas personas presentes, afecta directamente a esas doscientas personas que constituyen el público objetivo del acto. Puede ocurrir que dos millones de personas lo vean difundido por un influencer y le den millones de likes, pero al segundo siguiente se olviden absolutamente de ello.

Eso a mí me da igual porque no es mi público objetivo. Mi reputación está basada en el contacto directo con mis públicos, y eso los relacionistas públicos tenemos que

entenderlo muy bien: existen públicos informados, públicos latentes y públicos de muchos tipos. Mi público es aquel con el que tengo una relación directa. Por tanto, no veo con mucha claridad que la viralidad vaya a afectar necesariamente y de manera decisiva a la reputación de las organizaciones. Es mi visión y puede que esté equivocada, pero lo he visto así desde que surgió este fenómeno.

4. Inteligencia artificial: herramienta o riesgo para el protocolo

P. La transformación digital y el auge de las tecnologías emergentes están redefiniendo diversos campos disciplinares. ¿Cómo está impactando la inteligencia artificial en la planificación y ejecución del ceremonial y el protocolo?

M. T. O.: Pues muy mal, muy mal. Y además se lo digo con conocimiento de causa absoluto. El ceremonial y el protocolo no son ciencias exactas como las matemáticas. Yo puedo pedirle a ChatGPT que haga una operación matemática y lo hace en segundos, a una velocidad y a un nivel que yo sería incapaz de alcanzar. Pero para trabajar en nuestro ámbito, hay que conocer una enorme cantidad de matices que, de momento, están totalmente fuera del alcance de la inteligencia artificial.

Hay otro aspecto: las fuentes a las que acuden estas herramientas pueden ser páginas web de cualquier persona, de cualquier organismo o de cualquier lugar sin suficiente credibilidad, y pueden presentarse como información cierta. El problema es que el alumnado se lo cree y, en vez de utilizar los materiales de estudio e investigar por su cuenta, simplemente pone lo que le dice la IA. Con ello, además, estamos evitando que la gente piense.

En mi experiencia docente, desde que los alumnos han empezado a utilizar la IA para resolver problemas y exámenes, el número de suspensos ha aumentado enormemente. No pueden imaginarse la cantidad de barbaridades que tengo que corregir desde que los alumnos utilizan ChatGPT u otras aplicaciones. Por ejemplo, algo tan aparentemente simple como dibujar cómo se sientan doce personas en una mesa para una reunión, elaborar un organigrama o determinar cómo se ordenan unas banderas, requiere introducir una cantidad enorme de datos para que el resultado sea correcto. La inteligencia humana es mucho más capaz de resolver problemas complejos.

No soy opuesta a los avances tecnológicos; al contrario, siempre compruebo y veo qué hay. Pero en nuestro campo concreto, la inteligencia artificial está dando, por ahora, unos resultados pésimos. Y es la opinión de muchos de mis colegas, no solamente la mía.

5. El «color local»: protocolo, identidad e interculturalidad

P. Considerando la pluralidad de Latinoamérica, ¿de qué manera el protocolo institucional puede rediseñarse para dar un espacio auténtico a las cosmovisiones e idiomas originarios, evitando que su inclusión sea puramente simbólica o utilitaria?

M. T. O.: El protocolo oficial, que es el de las instituciones públicas, siempre ha de tener una importantísima y básica dimensión local. Un acto en Lima no es igual que en Madrid. Para nada. Ni la hora, ni la vestimenta, ni el desarrollo, ni el lenguaje, ni el idioma. Partimos de la localización de los eventos como fundamento básico. Las normas de protocolo son independientes para cada pueblo, cada ciudad, cada Estado. En España, por ejemplo, tenemos normas autonómicas que solo valen en una comunidad autónoma, normas locales que solo valen en el municipio y normas estatales que valen para toda España. Todo eso hay que imbricarlo, hay que unirlo, para que cada uno tenga su espacio y su lugar.

Las tradiciones, las costumbres, el lenguaje y la vestimenta forman parte de la identidad, de la cultura y de la forma de ser de la ciudadanía. Eso es lo que nos distingue de otros lugares y, por tanto, es fundamental tenerlo en cuenta. Puede producirse una cierta homogeneización de los eventos por influencia de la llamada aldea global. Se van copiando cosas de un sitio a otro, y tampoco está mal si una cosa está bien hecha. Pero siempre habría que intentar darle lo que se llama el «color local». Puede parecer una frase poco académica, pero tiene un significado importante y potente.

El «color local» no podemos olvidarlo. A veces puede quedar resumido en los símbolos, otras veces en el lenguaje o en la etiqueta, pero hay que dárselo. Es fundamental adaptar el protocolo y el ceremonial a los diferentes escenarios. Y en Latinoamérica ocurre algo particular: dentro de una misma nación, hay múltiples colores; dentro de una región, todavía más.

6. Accesibilidad: cuando la precedencia debe ceder ante la inclusión

P. Otro gran reto es la accesibilidad. ¿Cómo se adecúa el ceremonial tradicional para garantizar la participación plena de las personas con discapacidad sin romper las normas solemnes?

M. T. O.: No hay unanimidad en este tema, aunque en Europa se ha debatido mucho y existe literatura sobre discapacidad y tratamiento en protocolo. Hay bastante acuerdo en cuestiones como sentar a un acompañante junto a una autoridad en una mesa de banquete, interrumpiendo la línea jerárquica, cuando esa persona necesita asistencia. Eso se hace con normalidad. También ocurre en un teatro cuando se ubica una silla de ruedas en la primera fila, incluso interrumpiendo la línea jerárquica de las autoridades o personalidades presentes. Es algo bastante asumido en Europa.

Estos cambios van a ir imponiéndose por la presión social. Las personas con discapacidad quieren participar de la vida comunitaria, y eso obliga a las instituciones

a plantearse desde la accesibilidad de los lugares hasta la búsqueda de espacios, para que todos puedan estar presentes en igualdad de condiciones.

En las visitas oficiales, quien gestiona estas actividades tiene que anticiparse y analizar qué puede hacer en el lugar al que llegará una persona con determinadas necesidades. Muchas veces las normas existen, pero no se aplican o nosotros mismos no las conocemos. Es un aspecto fundamental: hay que ponerse en el lugar del otro y buscar una solución.

7. Género y transformación de las normas ceremoniales

P. Las demandas sociales vinculadas con la perspectiva de género están marcando la agenda global. ¿De qué manera el marco normativo del protocolo está actualizando criterios como la precedencia, el tratamiento o el lenguaje institucional para integrar estas exigencias?

M. T. O.: En esta cuestión no hay unanimidad. Es un ámbito que se ha debatido mucho y que continúa evolucionando. Lo importante es comprender que el protocolo no puede permanecer ajeno a las transformaciones sociales.

Las instituciones tienen que adaptarse a las realidades de la sociedad y, al mismo tiempo, mantener una estructura que permita expresar adecuadamente las relaciones institucionales. Los cambios sociales van marcando progresivamente los criterios que deben incorporarse y será necesario observar cómo se consolidan estas transformaciones en las normas y en las prácticas ceremoniales.

8. «Estudiar, estudiar y estudiar»: el futuro profesional del protocolo

P. Quienes se forman hoy en esta disciplina ya no aplican solamente un manual rígido, sino que gestionan una enorme complejidad social. ¿Qué consejo daría a los jóvenes profesionales que buscan especializarse en protocolo?

M. T. O.: Yo siempre digo lo mismo: estudiar, estudiar y estudiar, porque estudiar es fundamental. No se trata solamente de estudiar técnicas de ordenación, sino culturas populares, cuestiones de comunicación y todo aquello que rodea esta profesión y esta disciplina. Hay que tener conocimiento de con quiénes se está tratando y cómo se debe elaborar esa relación.

El protocolo es una técnica de gestión de públicos. Lo que estamos indicando a la sociedad que observa un evento es qué importancia tiene para la organización cada una de las personas presentes, en función de cómo está ubicada, de los movimientos que realiza, de su participación y de si interviene en primer o último lugar.

Yo empecé a trabajar en protocolo sin tener ninguna idea del tema porque no encontraba libros sobre la materia. Era licenciada en Historia y comencé a trabajar como jefa de protocolo de la presidencia de una comunidad autónoma. No sabía cómo abordar aquello y tuve la suerte de encontrar a una persona que me entregó un manual muy antiguo, del año 1950, en el que aparecían técnicas. Pero insisto: las técnicas son técnicas. Un botones o un conserje puede colocar las banderas si le decimos cómo, pero hay que saber qué banderas poner y por qué. Esa es la diferencia entre la técnica y la estrategia. Eso tiene que dilucidarlo una mente con una formación superior y entrenada en estos aspectos. Por tanto, mi consejo no es más que ese: estudiar, estudiar y estudiar. No hay otro.

Una reflexión final: del protocolo como etiqueta al protocolo como estrategia

Hacia el final de la entrevista, surgió una reflexión compartida sobre la necesidad de comprender el papel del protocolo y su alcance, más allá de la sola etiqueta. Para Ana Cecilia Prado, editora de la revista Protocolo y Comunicación, fundadora de la Asociación Peruana de Ceremonialistas, especialista en Protocolo y Ceremonial, el protocolo posee una dimensión visual y estratégica: comunica sin necesidad de palabras y participa en la legitimación del poder. Esta perspectiva dialoga con una de las ideas centrales planteadas por María Teresa Otero: la diferencia entre ejecutar una técnica y comprender estratégicamente qué se está haciendo, para quién y con qué finalidad.

Este intercambio de puntos de vista produjo una idea transversal: el protocolo contemporáneo debe adaptarse a los nuevos tiempos sin perder su función institucional. La transformación no implica abandonar la esencia de la disciplina, sino comprender los nuevos escenarios sociales, culturales y tecnológicos en los que esa esencia debe expresarse.