

**UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO**  
**ÁREA DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANÍSTICAS**  
**CARRERA CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN SOCIAL**



**“FORTALECIMIENTO DE LA IMAGEN INSTITUCIONAL DEL  
GOBIERNO AUTÓNOMO DEPARTAMENTAL DE PANDO  
MEDIANTE LA PROPUESTA DE UN MANUAL  
DE NORMAS DE ETIQUETA Y PROTOCOLO”**

**PROYECTO PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADA EN  
COMUNICACIÓN SOCIAL**

**Autora:** Univ. Tainer Susana Roca Rodas

**Tutora:** Lic. Jhanet Abalos Choque

COBIJA – PANDO – BOLIVIA

2021

UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO  
ÁREA CIENCIAS SOCIALES Y HUMANÍSTICAS  
CARRERA CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN SOCIAL

FORTALECIMIENTO DE LA IMAGEN INSTITUCIONAL DEL GOBIERNO  
AUTÓNOMO DEPARTAMENTAL DE PANDO MEDIANTE LA  
PROPUESTA DE UN MANUAL DE NORMAS  
DE ETIQUETA Y PROTOCOLO

Proyecto de Grado sometido a consideración de la Universidad Amazónica de Pando, del Área  
Ciencias Sociales y Humanísticas y la Carrera Comunicación Social

Requisito para optar al grado académico de:

Licenciada en Ciencias de la Comunicación Social

Por

Tainer Susana Roca Rodas

Cobija - Pando - Bolivia

Este Proyecto de Grado, ha sido aceptado en su presente forma por la Universidad Amazónica de Pando, la Dirección del Área Ciencias Sociales y Humanísticas y aprobado por el Tribunal.

**FIRMANTES:**

-----  
M.Sc. Miladis Marilia Conde Herrera

**DIRECTORA DEL ÁREA DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANÍSTICAS**

-----  
Lic. Carol Carlo Durán

**TRIBUNAL**

-----  
Lic. Alfredo Aparicio Callaú

**TRIBUNAL**

-----  
Lic. Gabriela Montero Medrano

**TRIBUNAL**

-----  
Lic. Jhaneth Abalos Choque

**TUTORA**

-----  
Univ. Tainer Susana Roca Rodas

**POSTULANTE**

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo:

Principalmente a Dios por darme la vida y permitirme llegar hasta aquí.

A mis hijos, pues ellos han sido el principal cimiento para la construcción de mi vida profesional.

A mis padres, por haber puesto en mí las bases de responsabilidad y deseo de superación.

## **AGRADECIMIENTO**

Un agradecimiento especial:

A Dios por darme la vida, salud, sabiduría, y por iluminarme cada día para seguir adelante con mis metas.

A mi familia que han tenido que comprender mi ausencia mientras yo dedicaba tiempo a este trabajo, le quedo eternamente agradecida por ser esa fuente de energía para seguir adelante.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

Dedicatoria.....	ii
Agradecimientos.....	iii
Índice de contenidos.....	iv
Índice de tablas.....	vii
Índice de figuras.....	viii
Lista de anexos.....	ix
Resumen ejecutivo.....	x

### INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I: ANÁLISIS SITUACIONAL Y PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA.....	4
1.1. Antecedentes.....	4
1.1.2. Descripción del problema.....	6
1.1.3. Objetivo general.....	8
1.1.4. Objetivos específicos.....	8
1.1.5. Justificación.....	9
CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO.....	11
2.1. Metodología.....	11
2.1.1. Metodología de la etapa de investigación.....	11
2.1.1.1. Tipo de estudio.....	12
2.1.1.2. Enfoque de la investigación.....	12
2.1.1.3. Población y muestra.....	13
2.2. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	14
2.2.1. Observación.....	14
2.2.2. Revisión documental.....	15
2.2.3. La entrevista.....	15
2.3. Etapa de la secuencia del proyecto.....	16

CAPÍTULO III: MARCO REFERENCIAL.....	18
3.1. Marco teórico.....	21
3.1.1. Funcionalismo y relaciones sociales.....	21
3.1.2. Funciones y disfunciones.....	24
3.1.3. Funciones de la comunicación.....	25
3.1.4. Funciones y roles institucionales.....	26
3.1.5. Funcionalismo y protocolo.....	28
3.2. Marco conceptual.....	30
3.2.1. Institución.....	30
3.2.1.1. Servidor público especializado.....	31
3.2.2. Comunicación y comunicación institucional.....	31
3.2.3. Relaciones públicas y los públicos de la institución.....	32
3.2.4. Imagen e imagen institucional.....	32
3.2.5. Protocolo y etiqueta.....	33
3.2.6. Manual de funciones y procedimientos.....	33
CAPÍTULO IV: DIAGNÓSTICO.....	35
4.1. Resultados del diagnóstico.....	35
4.1.1. Imagen institucional del GADP.....	35
4.1.2. Condiciones de la Unidad de Protocolo del GADP.....	40
4.2. selección, jerarquización y priorización de necesidades.....	45
CAPÍTULO V: DISEÑO DEL PROYECTO.....	47
5.1. Denominación y naturaleza del proyecto.....	47
5.1.1. Descripción del proyecto.....	47
5.1.2. Justificación del proyecto.....	47
5.1.3. Marco institucional.....	48
5.1.4. Finalidad del proyecto.....	50
5.1.5. Objetivo.....	50
5.1.6. Componentes, actividades y productos.....	50
5.1.7. Métodos y técnicas.....	53

5.1.8.	Metas e indicadores.....	54
5.1.9.	Beneficiarios directos e indirectos.....	54
5.1.10.	Localización física y cobertura espacial.....	55
5.1.11.	Organización de la evaluación.....	55
5.2.	Marco administrativo.....	57
5.2.1.	Equipo de gestión.....	57
5.2.2.	Organigrama.....	58
5.2.3.	Cronograma.....	59
5.2.4.	Determinación de los recursos necesarios.....	59
5.2.4.1.	Recursos humanos.....	60
5.2.4.2.	Recursos materiales.....	60
5.2.4.3.	Recursos financieros.....	60
	<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>62</b>
	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>64</b>
	<b>ANEXOS</b>	

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Percepción interna de la imagen institucional del GADP.....	36
Tabla 2	Valoración de la percepción que tiene la población sobre la imagen institucional del GADP.....	37
Tabla 3	Valoración de la percepción que tienen las instituciones sobre la imagen institucional del GADP.....	39
Tabla 4	Percepción externa de la imagen institucional del GADP.....	40
Tabla 5	Dirección a la que pertenece la Unidad de Protocolo del GADP.....	41
Tabla 6	Recursos materiales y técnicos con los que cuenta la Unidad de Protocolo del GADP.....	41
Tabla 7	Recursos materiales de la Unidad de Protocolo del GADP.....	42
Tabla 8	Guía o manual con la que cuenta la Unidad de Protocolo del GADP.....	43
Tabla 9	Composición de la Unidad de protocolo del GADP.....	44
Tabla 10	Recursos financieros con los que cuenta la Unidad de Protocolo del GADP.....	41
Tabla 11	Componentes, actividades y productos.....	51
Tabla 12	Método de preguntas.....	53
Tabla 13	Metas e indicadores.....	54
Tabla 14	Cronograma.....	59
Tabla 15	Recursos materiales necesarios para la elaboración del manual.....	60

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Organigrama.....	58
---------------------------	----

## LISTA DE ANEXOS

- Anexo 1 Ficha de observación
- Anexo 2 Registro de documentos
- Anexo 3 Guía de entrevistas.
- Anexo 4 Entrevista a Vice Gobernadora del Departamento de Pando.
- Anexo 5 Entrevista a Director de Comunicación del G.A.D.P
- Anexo 6 Entrevista a Director de Recursos Humanos del G.A.D.P
- Anexo 7 Entrevista a Responsable de Comunicación y protocolo de la Asamblea Legislativa Departamental de Pando.
- Anexo 8 Entrevista a Responsable de protocolo de Universidad Amazónica de Pando.
- Anexo 9 Entrevista a Responsable de la Unidad de Protocolo del GADP.
- Anexo 10 Entrevista a Asistente de la Unidad de Protocolo del GADP.
- Anexo 11 Organigrama del GADP.
- Anexo 12 Propuesta de Manual de normas de etiqueta y protocolo.

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Quien hable de protocolo debe hablar de comunicación institucional, es decir de la forma como se relaciona la institución pública con sus públicos internos y externos.

El presente Proyecto de grado centra su atención en la imagen institucional del Gobierno Autónomo Departamental de Pando y el desempeño de la Unidad de protocolo y etiqueta para consolidar y fortalecer la comunicación institucional con la sociedad civil, organizaciones, instituciones públicas y privadas, empresas, instituciones internacionales, y otros actores con los que se mantiene relaciones comunicativas constantes y fluidas.

Por lo tanto, a través de un proceso sistemático y ordenado se presenta una propuesta sólida expresada en un manual que plantea las normas que deben seguir los funcionarios que son dependientes de la Unidad de protocolo y etiqueta, asimismo del cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, como contribución al logro de los objetivos basados en procesos comunicativos institucionales.

Tomando en cuenta todos estos aspectos, el presente proyecto es un referente de los procedimientos que deben seguir los funcionarios de la Unidad de protocolo y etiqueta para organizar, ejecutar y evaluar actos, eventos y acontecimientos que permitan abrir espacios de comunicación directa entre la Gobernación y sus públicos externos, a nivel local, departamental, regional, nacional e internacional.

## Introducción

El presente proyecto de grado centra su atención, de manera científica, en el fortalecimiento de la imagen institucional del Gobierno Autónomo Departamental de Pando mediante la propuesta de un manual de normas de etiqueta y protocolo, proyecto que presenta al ente departamental basado en un estudio descriptivo, enmarcado dentro del enfoque cualitativo.

Asimismo, este proyecto se enmarca dentro los límites de las relaciones públicas y la comunicación institucional, tomando en cuenta que:

En la tercera edición del *Webster's New International Dictionary* (2006), las relaciones públicas constituyen la función administrativa que evalúa las actitudes del público, identifica las políticas y los procedimientos de una organización con el interés público y ejecuta un programa de acción y comunicación para generar la comprensión y la aceptación del público. (Fajardo y Nivia, 2016, p. 23)

Aspectos que describen claramente las tareas específicas de una unidad de protocolo y etiqueta, dentro de un esquema organizacional, desde el punto de vista comunicacional, considerando que la imagen de la institución es producto de la planificación, ejecución y evaluación de las actividades que lleva adelante, mucho más si es una entidad pública que regula, dirige y administra recursos económicos de la comunidad, por lo que debe estar en constante contacto interactivo con la población y las instituciones públicas y privadas, locales, departamentales, regionales, nacionales e internacionales.

Por lo tanto, para fortalecer la imagen institucional del Gobierno Departamental de Pando se propone un manual de protocolo y etiqueta en la gestión 2020 que servirá de guía para los funcionarios de la Unidad de Protocolo y Etiqueta, puesto que esta entidad pública no cuenta con este documento comunicativo-administrativo, ausencia que se traduce en un problema cuando se necesita seguir procedimientos en la organización de eventos, acontecimientos u otro tipo de actividades formales de carácter oficial que impliquen relaciones institucionales a nivel local, nacional o internacional. Hay que tener en cuenta que un manual es una guía, por lo tanto, un texto que implica un proceso comunicativo entre el autor del manual y quién sigue sus instructivas, puesto que hay mensajes concretos que ordenan y requieren respuestas mediante la comprensión y ejecución de las ordenes.

Metodológicamente, se realiza una investigación basado en tres técnicas de recolección de datos: observación, revisión documental y entrevistas, las cuales son estructuradas, en forma y contenidos, en base al enfoque de investigación cualitativo.

Por otra parte, el Proyecto plantea una estructura basada en seis partes concretas: análisis situacional, marco metodológico, marco referencial teórico, diagnóstico, diseño del proyecto y recomendaciones.

El análisis situacional define los lineamientos generales que sigue el proyecto. También, establece sus alcances y límites. Implica, dentro de su contenido, los antecedentes, el problema, los objetivos, la justificación.

El diseño metodológico muestra cómo se realiza el estudio mediante el levantamiento y organización de datos e información, aplicando los métodos y técnicas necesarias y suficientes.

El marco referencial teórico explica, de manera clara, aspectos relacionados con el paradigma funcionalista de la comunicación y su apropiación en actividades protocolares desde un constructo teórico basado en: el marco teórico en el que se muestra la línea teórica adoptada; y, el marco conceptual, en el que se desarrollan definiciones referidas a la comunicación institucional, relaciones públicas y protocolo.

El diagnóstico permite identificar dos aspectos institucionales importantes: primero, el estado de la imagen institucional del Gobierno Autónomo Departamental de Pando; segundo, las condiciones de la Unidad de protocolo del GADP, con relación a los recursos materiales, recursos humanos y recursos financieros que permiten un determinado nivel de desempeño.

El diseño del proyecto contiene la denominación y naturaleza del proyecto, marco administrativo y la propuesta del manual o guía de protocolo.

Por último, las recomendaciones están dirigidas a dos instancias concretas: primero, a las autoridades jerárquicas del Gobierno Autónomo Departamental de Pando; segundo, a los funcionarios públicos dependientes de la Unidad de protocolo.

El presente proyecto, en este entendido, pretende resolver una necesidad comunicativa necesaria y urgente entre la Gobernación de Pando, la comunidad civil y las instituciones públicas y privadas, abriendo canales interactivos, que permitan la relación comunicativa directa a nivel local, departamental, regional, nacional e internacional.

# CAPÍTULO I

## ANÁLISIS SITUACIONAL Y PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA

### 1.1. Antecedentes

Los actos protocolares y las normas de etiqueta son parte de la cultura del ser humano, tomando en cuenta el desarrollo en la conformación de las agrupaciones sociales, desde la gens hasta las grandes civilizaciones, llamadas sociedades o comunidades. Fernández (2012) plantea que:

Los cimientos del protocolo se hayan fundamentados en dos disciplinas: la antropología y la sociología, ambas estudiosas de la evolución de la humanidad. Los factores que desencadenaran lo que con el paso de los siglos se ha llegado a denominar protocolo son la socialización y la inevitable jerarquización posterior de las relaciones humanas. (p. 740)

Socialización que respondió a la convención de las reglas de organización de acontecimientos formales e informales, en las que se consideró el comportamiento adecuado para cada ocasión y contexto, es decir, que existió un contrato, no escrito, pero, cimentado en la costumbre y en la tradición de cada pueblo, acuerdo que es arbitrario, por lo tanto, producto de una convención.

...el Protocolo aparece al mismo tiempo que la sociedad, en el instante mismo en el que surge un grupo de individuos que tienen que convivir y relacionarse entre sí, nace por la necesidad de vivir pacíficamente. Como palabra y significado existe en todos los países del Mundo y en todas las épocas de la historia. (Fernández, 2012, p. 740)

Existen antecedentes históricos antiquísimos de relaciones comunicativas institucionales, basadas en un protocolo formal, tal cual lo relata Fernández: “Fueron los egipcios en el año 3000 a.C. los que desarrollaron el primer protocolo y ceremonial de Estado. Batalla de Qadesh, 1279 a. C. entre Ramsés II y Khatussi III. Primer tratado de paz realmente moderno.” (2012, p. 740). Se puede observar que el protocolo es parte, no solo de las relaciones particulares de cada Estado, sino que ya se cimienta las bases del protocolo en actos

internacionales, es decir, a un alto nivel intergubernamental. Aspecto que se ha perfeccionado hasta los tiempos actuales.

Pierce Giraud (1987) lo expresa de manera más simple al afirmar que: "...los protocolos, tienen por función instaurar la comunicación entre los individuos..." (pp. 118 - 119). Comunicación que está determinada por un orden ceremonial, en el que se valoran los niveles de jerarquía considerando los aspectos culturales. Este mismo autor plantea que:

El protocolo y la etiqueta determinan la ubicación de las personas en un cortejo, alrededor de una mesa. Es sabido como *Los caballeros de la mesa redonda* habían resuelto este problema. Y la reciente conferencia de Vietnam, asistimos a interminables discusiones sobre la forma de la mesa. (Giraud, 1987, p. 119).

Por lo tanto, es importante considerar a los signos de índole social, puesto que el protocolo y la etiqueta son constantes manifestaciones de respeto y consideración hacia los participantes en un acto.

Los signos de identidad constituyen marcas de pertenencia a un grupo a una función...Por otra parte, los hombres se comunican entre sí...Pero estas relaciones permanentes van acompañadas de relaciones transitorias particulares que pueden variar según los individuos presentes y las circunstancias. (Giraud, 1987, p. 112).

Los procesos comunicativos son parte de las relaciones humanas permanentes, puesto que son cotidianas entre los miembros de una comunidad, pero, también, son parte de relaciones particulares, marcadas por normas de organización y comportamiento implícitas.

Institucionalmente en Latinoamérica se cuenta con antecedentes como:

- a) Manual de ceremonial y protocolo de las universidades nacionales (2012). Documento que corresponde a las casas superiores de estudios de Argentina.
- b) Manual de protocolo. Dirección General de Protocolo y Ceremonial del Estado (2017). Publicado por el Ministerio de relaciones Exteriores de la República de Panamá.
- c) Guía de Protocolo y Organización de Eventos (2012). Documento que corresponde al Instituto de Previsión Social de la República de Paraguay. Elaborado por la Oficina de Comunicación Institucional.

d) Manual de organización, funciones y cargos. Departamento de protocolo y ceremonial (2015). Documento que corresponde al Ministerio de Defensa Pública de la República de Paraguay.

Institucionalmente en Bolivia no existen manuales de protocolo y etiqueta, sin embargo, existen antecedentes institucionales, en entidades públicas, referidos a manuales de funciones:

a) Manual de organización y funciones perteneciente al Ministerio de Planificación del Desarrollo (2010).

b) Manual de organizaciones y funciones del Servicio Departamental de Gestión Social La Paz (2015).

c) El Manual de Organización y Funciones del Gobierno Autónomo Municipal de Colcapirhua (2017).

d) Manual de organización y funciones. Sub Gobernación Bermejo. (2019). Documento perteneciente al Departamento de Tarija.

e) Manual de organización y funciones del Órgano Ejecutivo Municipal (2020), correspondiente al Municipio de La Paz.

### **1.1.2. Descripción del problema**

El Gobierno Autónomo Departamental de Pando (GADP) es una institución reconocida, puesto que hace partícipe a los ciudadanos en las diferentes jornadas, actos, eventos, acontecimientos que organiza, tal como lo expresa su manual de funciones.

El Gobierno Departamental de Pando es una institución pública con autonomía de gestión que genera, gestiona, ejecuta y promociona programas / proyectos en el marco del desarrollo económico, social y ambiental de manera planificada, conduciendo al departamento y sus habitantes a Vivir Bien con transparencia, participación y sin exclusión. (GADP, 2016, p. 4).

Según el organigrama de la institución cuenta con una Unidad de Protocolo y Relaciones Públicas (UPyRR.PP), sin embargo, se puede observar ciertas deficiencias en la organización de las diferentes actividades protocolares de esta entidad pública, situaciones en que la

improvisación y falta de coordinación es preocupante, puesto que afecta al proceso comunicativo entre la Gobernación de Pando con otras instituciones y con la población pandina.

Partiendo de una consulta institucional, se pudo constatar dos aspectos importantes: el primero, referido al personal asignado a la UPyRR.PP.; el segundo, relacionado con el manual de funciones.

Una de las dificultades con las que cuenta la UPyRR.PP., es que el personal asignado a las tareas de protocolo, esencial para la imagen de una institución como es el Gobierno Departamental, no cumple con los requisitos profesionales, es decir, no son recursos humanos especializados en las áreas de conocimiento necesarios para llevar adelante este tipo de labor; tomando en cuenta que la jefa de gabinete, que es la encargada de protocolo, es profesora, la que le sigue en jerarquía es estudiante de tercer año de Administración de empresas, y de las dos funcionarias dependientes, una es estudiante de Ingeniería comercial y la otra cuenta con el bachillerato humanístico.

Asimismo, para la UPyRR.PP., resulta muy perjudicial el hecho de que este personal, que no tiene la experiencia ni el conocimiento profesional requeridos, no cuenta con un manual de funciones ni procedimientos de protocolo y etiqueta que sirvan de guía para los diferentes tipos de actividades que se deben realizar.

Hay que tomar en cuenta que las dificultades que atraviesa esta unidad afectan directamente a la imagen institucional del Gobierno Autónomo Departamental de Pando, considerando que es la primera institución departamental, y su relacionamiento no es sólo a nivel local o nacional, sino que trasciende a nivel internacional, especialmente cuando es una entidad pública que gobierna un Departamento fronterizo. Por ello, es importante tener conocimientos de las normas de protocolo y etiqueta, siendo base fundamental para un área que se encarga de la organización de eventos en la institución con el objetivo de abrir, mantener y fortalecer las relaciones comunicativas institucionales y sociales.

Por lo tanto, existe la necesidad de un manual de protocolo y etiqueta, que esté dirigido a orientar y organizar las actividades de UPyRR.PP., del Gobierno Autónomo Departamental de

Pando, puesto que la comunicación institucional desempeña un rol muy importante en las relaciones con los diferentes públicos institucionales externos.

Consecuentemente, se realiza la siguiente pregunta referido al proyecto de grado:

¿Cómo podría coadyuvar un Manual de Protocolo y Etiqueta en el fortalecimiento de la imagen institucional del Gobierno Autónomo Departamental de Pando en la gestión 2020?

Asimismo, las preguntas derivadas:

- ¿Cuál el estado en el que se encuentra la imagen institucional del Gobierno Autónomo Departamental de Pando y las condiciones actuales de su unidad de protocolo y etiqueta?
- ¿Qué recursos materiales, humanos y financieros se necesitan para garantizar la factibilidad del proyecto?
- ¿Cómo se elaborará un manual de Protocolo y etiqueta que funcione como herramienta de organización para las actividades protocolares del Gobierno Autónomo Departamental de Pando que permita mejorar las relaciones comunicativas con los públicos externos?
- ¿Cómo se validará el manual de Protocolo y etiqueta para su presentación al Gobierno Autónomo Departamental de Pando?

### **1.1.3. Objetivo general**

Fortalecer la imagen institucional del Gobierno Departamental de Pando mediante la elaboración de un manual de protocolo y etiqueta en la gestión 2020.

### **1.1.4. Objetivos específicos**

- Diagnosticar el estado en el que se encuentra la imagen institucional del Gobierno Autónomo Departamental de Pando, estableciendo las condiciones actuales de la unidad de protocolo y etiqueta e identificando las necesidades institucionales de imagen.
- Determinar los recursos materiales, humanos, financieros necesarios y suficientes que garanticen la factibilidad del proyecto.

- Elaborar un manual de Protocolo y etiqueta como herramienta de organización para las actividades protocolares del Gobierno Autónomo Departamental de Pando que permita mejorar las relaciones comunicativas con los públicos externos.
- Validar el manual de Protocolo y etiqueta para su presentación al Gobierno Autónomo Departamental de Pando.

### **1.1.5. Justificación**

El presente Proyecto de Grado considera importante resolver el problema de los procedimientos de protocolo y etiqueta con que cuenta el Gobierno Autónomo Departamental de Pando, que de manera directa influyen en su imagen institucional a nivel local, nacional e internacional, para lo cual se debe considerar aspectos teóricos y prácticos para su implementación, tomando en cuenta que: “La organización de actos convierte al Protocolo en una herramienta de comunicación.” (Sánchez, 2017, p. 159). Esto significa que el protocolo debe abrir, consolidar y mantener canales de comunicación entre la institución y sus diversos públicos, tanto internos como externos.

Desde el punto de vista de las Relaciones Públicas se considera que el Protocolo es un buen instrumento para gestionar público. 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. (Sánchez, 2017, p. 159).

Consecuentemente, desde el punto de vista social, este proyecto adquiere importancia porque implica tomar en cuenta a los miembros de la comunidad como parte activa de cada evento, acto o acontecimiento que organiza el ente departamental, mostrando de esta manera una relación estrecha entre la gobernación y el pueblo a través de un protocolo inclusivo.

Institucionalmente, la importancia radica en el reconocimiento de entidades públicas y privadas sobre la imagen de la primera institución departamental, tomando en cuenta el profesionalismo con el que se organizan los actos protocolares y de etiqueta, basados en manual institucional que guíe los procedimientos que se deben seguir. La obra Protocolo y etiqueta. Saber estar y saber comportarse plantea que:

En los últimos años, el protocolo se ha abierto camino en las instituciones públicas y privadas a grandes zancadas, y se ha convertido en una potente herramienta de comunicación, tanto en instituciones públicas como privadas. Es una disciplina que, unida a otras, ayuda a las instituciones a comunicar... (Anónimo, 2016, p. 7).

Por lo tanto, es trascendental que las acciones protocolares del Gobierno Autónomo Departamental de Pando se fundamenten en su capacidad de interacción con otras instituciones, logrando la organización ordenada y puntual de los eventos oficiales y los que no lo son, pero, necesita un tratamiento profesional.

Asimismo, la importancia económica se centra en que un buen procedimiento protocolar, a nivel institucional, permite una buena relación con entidades públicas y privadas, nacionales e internacionales, por lo que se posibilita la apertura de nuevos acuerdos comerciales, de negocios, institucionales, productivos, o de cooperación, especialmente con países vecinos, tomando en cuenta que Pando es un departamento fronterizo, casi en su totalidad, por lo que es necesario dar la importancia necesaria de las personalidades y autoridades que visitan el territorio pandino, con un buen acto protocolar.

Por último, es importante resaltar el aporte del profesional comunicador en el fortalecimiento de la imagen institucional del GADP, puesto que su mirada del protocolo y la etiqueta van más allá de una mirada administrativa, centrándose en procesos interactivos basados en lo que Giraud (1987) denomina la función fáctica o de contacto. “La función fáctica tiene por objeto afirmar, mantener o detener la comunicación” (p. 14). Es decir, el comunicador abre, verifica, controla, prolonga, interrumpe o pone fin a un proceso comunicativo, todo esto bajo criterios profesionales que permiten monitorear constantemente el desarrollo de la actividad, evento o acontecimiento que se lleva a cabo, desde su planificación hasta la conclusión, siempre velando por que la imagen de la institución crezca y se fortalezca.

Hay que tener en cuenta que el acto protocolar incentiva y contribuye al fortalecimiento de la imagen institucional mediante el reconocimiento interno y externo, por lo que es necesario contar con un manual de procedimientos protocolares y de etiqueta que dirijan las acciones de los profesionales encargados de la Unidad de Protocolo y Relaciones Públicas dependientes del Gobierno Autónomo Departamental de Pando.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO METODOLÓGICO**

La metodología aplicada al presente proyecto tiene dos etapas: primero, la metodología relacionada con la fase investigativa, es decir, la recolección de información mediante diferentes técnicas e instrumentos; segundo, la metodología relacionada con las fases del proyecto, es decir, desde su planificación hasta la propuesta.

#### **2.1. Metodología**

El presente proyecto de grado presenta el diseño metodológico organizado en dos partes: primero, para la parte investigativa, es decir, para fundamentar el diagnóstico situacional; segundo, la secuencia del proyecto, correspondiente a los pasos que se seguirán en la etapa de diseño del manual.

##### **2.1.1. Metodología de la etapa investigativa**

Todo proyecto tiene una fase de investigación que busca conocer a profundidad el fenómeno que pretende transformar, modificar o crear. Consecuentemente, la fase de investigación recolecta información que sustenta el diagnóstico relacionado con el objeto de estudio, es decir, la Unidad de Relaciones Públicas y Protocolo y el estado en el que se encuentra la imagen institucional del Gobierno Autónomo Departamental de Pando, identificando sus necesidades institucionales de imagen. Asimismo, permite determinar los recursos materiales, humanos, financieros necesarios y suficientes que garanticen la factibilidad del proyecto.

Esta etapa toma en cuenta: el tipo de estudio; el enfoque de la investigación; la población y muestra; las técnicas y sus instrumentos. Elementos que permitirán recolectar, sistematizar y procesar la información necesaria, adecuada y suficiente para sustentar el presente proyecto de grado.

### **2.1.1.1. Tipo de estudio**

El presente trabajo de grado es de tipo descriptivo, por la necesidad y el tratamiento de la información, puesto que se enfoca en detallar las condiciones del fenómeno que es objeto de estudio, y que en base a esta información será objeto de ejecución, por ende, sujeto a transformaciones, tal cual la naturaleza de un proyecto. En este sentido Naghi (1987) plantea que: “La investigación descriptiva es una forma de estudio para saber quién, dónde, cuándo, cómo y porqué del sujeto del estudio...” (p, 93). Es decir, toma en cuenta los diferentes aspectos del objeto o sujeto de estudio y los analiza para conocerlos de manera plena.

Por lo tanto, con la información obtenida en la investigación, y siguiendo los parámetros lógicos propuestos, se pretende describir las condiciones actuales de la imagen del Gobierno Autónomo Departamental de Pando y su Unidad de Relaciones públicas y protocolo.

### **2.1.1.2. Enfoque de la investigación**

El trabajo de grado se enmarca dentro del enfoque cualitativo, puesto que busca valorar las características específicas del objeto de estudio, en este caso la UPyRR.PP dependiente del GADP., considerando que “la investigación cualitativa se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto.” (Hernández, Fernández, Baptista, 2014, p. 358). Por lo tanto, el presente estudio se centra en las características específicas de la UPyRR.PP, la calidad de los eventos que se organizan a nombre del GADP y el desempeño de los funcionarios públicos que prestan servicios en esta unidad. Investigación que parte de la mirada de los propios servidores públicos que trabajan en la Gobernación, puesto que ellos son los directos afectados, positiva o negativamente, por la organización de un evento y de su repercusión en la comunidad, por lo que su criterio es esencial en este estudio.

Asimismo, la investigación se adecua al enfoque cualitativo porque el análisis del objeto de estudio permitirá identificar y apreciar sus condiciones cualitativas, es decir, como se desarrolla en su contexto natural, por lo tanto, entender y poder explicar su dinámica y aporte dentro de la institución pública, especialmente a la imagen del Gobierno Autónomo Departamental de Pando.

### **2.1.1.3. Población y muestra**

La población de estudio se identifica tomando en cuenta que: “El concepto de población se refiere a la totalidad de los elementos que poseen las principales características del objeto de análisis y sus valores son conocidos como parámetros.” (Rojas, 1998, p. 286), considerando esta definición, el presente trabajo de grado reconoce como población a los funcionarios del Gobierno Autónomo Departamental de Pando, basados en los siguientes criterios: primero, todos son parte del contexto en el que se desarrolla el objeto de estudio; segundo, son parte de la dinámica institucional; tercero, cada uno cumple un rol para el fortalecimiento de la imagen de la institución; cuarto, todos conocen las fortalezas y debilidades institucionales referidas a la organización de eventos y acontecimientos.

Asimismo, según Hernández, Fernández y Baptista la esencia del muestreo cualitativo y su objetivo central es: “Seleccionar ambientes y casos o unidades que nos ayuden a entender con mayor profundidad un fenómeno y aprender de éste.” (2014, p. 386). Por lo tanto, la muestra representativa se enmarca dentro de los que ellos denominan “Muestras orientadas a la investigación cualitativa”, específicamente a las muestras homogéneas. “...en las muestras homogéneas las unidades que se van a seleccionar poseen un mismo perfil o características, o bien comparten rasgos similares. Su propósito es centrarse en el tema por investigar o resaltar situaciones, procesos o episodios en un grupo social.” (2014, p. 388). En el presente caso son funcionarios públicos que conocen las condiciones de funcionamiento de la Unidad de Protocolo y Relaciones Públicas, tomando en cuenta que esta no es una muestra probabilística, sino determinada por criterios de conveniencia por la riqueza de la información que pueda dar cada unidad de análisis que es parte de la muestra. Por lo tanto, se tiene la siguiente muestra representativa:

- Gobernador
- Vice gobernadora
- Director de la UPyRR.PP
- Director de unidad de fortalecimiento institucional
- Director de comunicación social y prensa
- Representante de relaciones interinstitucionales e internacionales

- Presidente de la Asamblea Departamental

Es decir, fuentes que a criterio del investigador son importantes para la recolección de información, por su involucramiento en la temática abordada en el presente proyecto. “Su número se define a partir de: naturaleza del fenómeno...entendimiento del fenómeno.” (Hernández, Fernández, Baptista, 2014, p. 383). Por lo tanto, son individuos que significativamente realizan una labor esencial en la parte administrativa de la Gobernación, por lo que su criterio aporta al desarrollo del estudio.

## **2.2. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

El Proyecto de Grado basa su investigación en tres técnicas determinadas: observación, revisión documental y entrevista, que permitirán la triangulación de la información, para dar información confiable para diagnosticar las condiciones actuales de la imagen del Gobierno Autónomo Departamental de Pando

### **2.2.1. Observación**

La observación permite recolectar información de manera directa, puesto que el investigador es testigo de las condiciones en las que se manifiesta el objeto de estudio, sin influir en desarrollo natural. “En la observación no participante el investigador se limita a observar y recopilar información del grupo, sin formar parte de éste.” (Münch, 2005, p. 53). Por lo tanto, la observación permitió comprobar, de manera directa, las condiciones en las que se encuentra la UPyRR.PP., y cuál es su dinámica laboral, para lo cual se tomaron en cuenta los siguientes criterios:

- Características de los eventos y acontecimientos.
- Desempeño de los funcionarios públicos durante la realización de eventos y acontecimientos.
- Procedimientos técnicos del protocolo utilizados en la ejecución del evento o acontecimiento.

Esta técnica de recolección utilizó la ficha de observación (**Ver Anexo 1**) para el registro de la información necesaria y suficiente.

### **2.2.2. Revisión documental**

La revisión documental es utilizada como una técnica cualitativa que sirve para comprender las condiciones de imagen del GADP, basados en la actuación de la Unidad de Protocolo de esta entidad pública. Considerando que:

La recolección de datos, en la investigación, debe considerar, con mucho cuidado, las tipologías de los documentos que se consulten, ya que los mismos son responsables del acercamiento o alejarnos de la ciencia. Un buen manejo de los documentos, tanto físico, como virtual, nos permite como investigadores, emitir criterios que nos acerquen a la verdad científica: evento que categorizará nuestra investigación. (Silvente, Villarroel y Valdivieso, 2006, p. 69).

Los documentos revisados en la presente investigación son de índole administrativa y legal, específicamente los siguientes:

- Memorándums de designación
- Contratos laborales
- Manual de funciones del GADP

La técnica de revisión documental utilizó como instrumento, para el levantamiento de la información, el cuaderno de registro de datos y las fichas textuales (**Ver Anexo 2**).

### **2.2.3. La entrevista**

La entrevista es una técnica de interacción entre dos o más sujetos, que permite recolectar información en base a preguntas preparadas, que en el presente caso pueden ser modificadas de acuerdo a la calidad de datos que se obtengan durante aplicación del instrumento. Avendaño y Lucana (2005) definen de la siguiente manera a la entrevista semi-estructurada: "El eje y guía de la entrevista es una especie de guión sobre temas a tratar. A raíz de esto, la entrevista se adapta a cada entrevistado. Es el método más utilizado." (p. 42). Por lo tanto, se necesita que todos los entrevistados accedan a las mismas interrogantes, pero que en el transcurso de la entrevista se formulen nuevas preguntas, tomando en cuenta a autoridades y funcionarios públicos que ocupan cargos jerárquicos en el Gobierno Autónomo Departamental de Pando tal cual se detalló en la muestra de la etapa investigativa.

La técnica de entrevista utiliza como instrumento, para el levantamiento de la información, la guía de entrevista (**Ver Anexo 3**) con un diseño semiestructurado, compuesto por preguntas abiertas.

### **2.3. Etapa de la secuencia del proyecto**

Otro aspecto importante de la metodología de un proyecto es la secuencia que debe seguir para su elaboración. La sucesión de pasos responde al siguiente detalle: diagnóstico, elaboración de la propuesta y validación de la propuesta.

**a) Diagnóstico.** Esta actividad se desarrolla para obtener información sobre la situación actual de los procedimientos que se realizan en la institución los funcionarios de la Unidad de Protocolo, por lo tanto, se utilizó la observación, revisión documental y entrevistas para la recolección de información que permitió el análisis para determinar las condiciones de la imagen institucional del GADP.

Su procedimiento es el siguiente:

- **Recolección de información.**
  - Se establecieron las técnicas de recolección de información.
  - Se elaboraron los instrumentos para cada técnica.
  - Se identificó las fuentes de información.
  - Se relacionó cada técnica e instrumento de recolección de datos con la fuente correcta.
  - Se aplicó los instrumentos de investigación.
  
- **Organización de la información obtenida.**
  - Se verificó si existía información suficiente.
  - Se ordenó la información de acuerdo a su naturaleza o soporte físico.
  - Se transcribió la información que está en audio.
  
- **Análisis y sistematización de la información.**
  - Se revisó la información obtenida mediante una lectura crítica de los datos.

- Se ordenó los datos de acuerdo al objetivo que corresponden, relacionando la información obtenida mediante las diferentes técnicas e instrumentos de recolección, permitiendo su triangulación.
- Se clasificó la información según su grado de importancia, considerando con prioridad lo más relevante.

**b) Elaboración de la propuesta.** Esta etapa corresponde, basados en la información proporcionada por el diagnóstico, a trabajar en la propuesta del proyecto, que implica las siguientes actividades:

- Planificación y organización de la estructura de la propuesta.
- Determinación del contenido específico de la propuesta, redactando los títulos y subtítulos.
- Redacción del borrador de la propuesta
- Revisión y observaciones de la propuesta.
- Correcciones y redacción final de la propuesta

**c) Validación de la propuesta.** La participación de los involucrados en esta etapa es fundamental, ya que la validación permite establecer la funcionalidad del instrumento que se propone., para lo cual se siguen los siguientes pasos:

- Presentación de la propuesta a la institución patrocinante (GADP).
- Revisión de la propuesta por el personal de la institución patrocinante.
- Certificación de la validación del proyecto.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO REFERENCIAL**

El fundamento referencial teórico está compuesto por: el marco teórico y el marco conceptual. Ambos, complementándose basados en la teoría funcionalista de la sociedad planteada por Talcott Parsons y Niklas Luhmann; asimismo, la teoría funcionalista de la comunicación planteada por Harold Lawell. Al respecto, Duek e Inda (2014) afirman que:

Como es sabido, Talcott Parsons (1902-1979) es el sociólogo norteamericano de origen inglés reconocido como el iniciador de la sociología estructural-funcionalista, empresa para la cual retoma elementos de Weber, Durkheim y Pareto...El concepto de sistema social, entonces, constituye un punto de partida esencial de su pensamiento. (p. 155).

Considerando que una estructura es un todo conformado por las partes, es decir, que cada una de los elementos es importante para una estructura social, tomando en cuenta que la sociedad es un sistema, por lo tanto, su funcionamiento depende de la interacción de sus actores y sus instituciones. Al respecto, Parsons (1966, p. 25), citado por Duek e Inda (2014), plantea que:

Un sistema social -reducido a los términos más simples- consiste, pues, en una pluralidad de actores individuales que interactúan entre sí en una situación que tiene, al menos, un aspecto físico o de medio ambiente, actores motivados por una tendencia a 'obtener un óptimo de gratificación' y cuyas relaciones con sus situaciones -incluyendo a los demás actores- están mediadas y definidas por un sistema de símbolos culturalmente estructurados y compartidos. (p. 156).

Actores individuales que se relacionan comunicativamente a través del lenguaje (sistema de símbolos), considerando su variedad, en un contexto espacial determinado, puede ser; una institución, una organización, una empresa que buscan el logro de sus objetivos, que obviamente está condicionado a que cada individuo, como parte del todo, cumpla con su rol o función social o institucional. Es por eso que las instituciones como la Gobernación de Pando son consideradas como sistemas, donde cada individuo significa un engranaje que permite que la máquina administrativa pública avance.

Por su parte, González (2003) afirma que: “La teoría de los sistemas sociales de Luhmann ha sido considerada en los últimos años, por algunos analistas, como una propuesta novedosa en la teoría sociológica contemporánea...” (p. 49). Tomando en cuenta que existen ciertas diferencias con la teoría Parsoniana.

El funcionalismo parsoniano es demasiado estático para el gusto de Luhmann. Luhmann dio mayor énfasis al estudio de la constitución dinámica del orden social. Al respecto, más que un «funcionalismo estructural», Luhmann plantea el «estructuralismo funcional» donde se privilegie el concepto de función frente al de estructura. Así, la estructura social se convierte en un elemento dinámico que se configura para mantener determinadas funciones. (González, 2003, p.53).

Aparentemente el intercambio de términos no implica mayor contrariedad, tomando en cuenta el criterio que el orden de los factores no altera el producto, sin embargo, el sentido sufre una transformación significativa, puesto que de una postura parsoniana más estática se pasa a un proceso Luhmanniano que implica mayor movimiento. Además, se establece en ambas posturas que condiciona a que; en el caso parsoniano la estructura condiciona a la función, en el caso luhmanniano la función condiciona a la estructura

En este caso sería pertinente una analogía con las entidades públicas y privadas, desde la mirada de Parsons cada entidad dependería de estructuras rígidas estableciendo funciones para cada uno de sus dependientes, que las vuelve monótonas; por el contrario, para Luhmann la estructura institucional se dinamiza a través de las funciones y roles de sus miembros. Para comprender mejor estos puntos de vista es necesario comprender que:

El funcionalismo es el primer enfoque de la teoría sociológica que no se inspira directamente en la filosofía. A pesar de su diversidad, éste presenta dos características esenciales. En primer lugar, considera la unidad fundamental de la interpretación de la vida interhumana como un sistema de tipo orgánico...El uso de «función» -aplicado a las ciencias humanas y sociales- se basa en una analogía entre la vida social y la vida orgánica. Éste término hace referencia al estudio del funcionamiento de una estructura y la forma como ésta mantiene. (González, 2003, p. 52).

La analogía entre la vida social y la vida orgánica, responde al criterio de que, así como en el cuerpo humano todas sus funciones están determinadas por sistemas (estructuras) en la sociedad de la misma manera.

Ahora, tomando en cuenta que en un sistema biológico orgánico cada componente cumple una función establecida, puesto que nace y muere con esa función y no cambia. Hasta ahí, se puede comprender y estar de acuerdo con el pensamiento parsoniano. Sin embargo, tomando como ejemplo al corazón, se puede afirmar que tiene la función de bombear sangre, mediante la sístole y la diástole, pero, esta función puede ser normal (corazón sano) o sufrir alguna patología (corazón enfermo), en consecuencia, esto depende de su funcionamiento que está condicionada a otros factores, como la alimentación, ejercitar el cuerpo; elementos que le dan una dinámica determinada al funcionamiento del corazón. En este caso, el cuerpo humano (estructura) está condicionado por la función del corazón. Visto de esta manera es aceptable la postura de Luhmann.

Por lo tanto, las funciones de un actor social están condicionadas por su funcionamiento, es decir, la forma como cumple con su rol, en la familia, en el trabajo, en el estudio; esto determina cual es la dinámica de su acción.

Tomando estos aspectos importantes es necesario abordar la postura funcionalista, desde el punto de vista comunicacional, de Harold Laswell (s.f.), que dice:

Todo proceso puede ser examinado bajo dos marcos de referencia, a saber, estructura y función, y nuestro análisis de comunicación versará sobre las especializaciones que comportan ciertas funciones, entre las cuales cabe distinguir claramente las siguientes: 1) la supervisión o vigilancia del entorno, 2) la correlación de las distintas partes de la sociedad en su respuesta al entorno, y 3) la transmisión de la herencia social de una generación a la siguiente. (p. 1)

Es decir, a partir del reconocimiento de roles y funciones sociales e institucionales que aportan comunicacionalmente al desarrollo comunitario. Asimismo, se toma en cuenta el modelo comunicativo de Laswell (s.f.), puesto que:

El estudio científico del proceso de comunicación tiende a concentrarse en una u otra de tales preguntas. Los eruditos que estudian el «quién», el comunicador, contemplan los factores que inician y guían el acto de la comunicación. Llamamos a esta subdivisión del campo de investigación análisis de control. Los especialistas que enfocan el «dice qué» hacen análisis de contenido. Aquellos que contemplan principalmente la radio, la prensa, las películas y otros canales de comunicación, están haciendo análisis de medios. Cuando la preocupación primordial se encuentra en las personas a las que llegan los medios, hablamos de análisis de audiencia. Y si lo que interesa es el impacto sobre las audiencias, el problema es el del análisis de los efectos. (p. 1)

Constructo teórico centrado en las necesidades funcionales y comunicacionales de la Unidad de Protocolo y Etiqueta de una institución pública como es el GADP.

### **3.1. Marco teórico**

El fundamento teórico, del presente trabajo de grado, se centra en la visión funcionalista de la comunicación, considerando los roles que cumplen los funcionarios públicos dependientes de la Unidad de Protocolo y Etiqueta del GADP, así como las funciones que cumplen los medios de comunicación relacionados con los actos protocolares (mini medios y medios masivos).

#### **3.1.1. Funcionalismo y relaciones sociales**

La sociedad es un ente convencional, orgánico, por lo tanto, organizado. Sus instituciones se estructuran basados en organigramas, explícitos o implícitos, que determinan roles y por supuesto responsabilidades. La organización institucional implícita, que no necesita un documento de referencia para determinar funciones, está condicionada por la costumbre y la tradición, por ejemplo, los roles que cumplen los miembros de una familia. Por el contrario, el organigrama explícito es aquel que se acomoda más al ámbito de las entidades públicas y privadas, llámense empresas, organizaciones u otro tipo de estructuras institucionales. Eduardo Restrepo (2016) explica que:

El funcionalismo considera que es posible ofrecer una explicación antropológica al margen del cambio, simplemente haciendo énfasis en el examen de las funciones. Esto hace que haga énfasis en el estudio sincrónico de la articulación de los diferentes elementos de una sociedad o de una institución entre sí, la manera como forman un sistema y la función que cada uno desempeña dentro de éste. Por tanto, en el análisis funcional lo que cuenta es la identificación y comprensión de la función que desempeñan los diferentes componentes de la cultura. (p. 32).

La sincronía implica la coordinación de todos los elementos de un todo que trabajen de manera ordenada para que el sistema social funcione en todos sus niveles: educativo, cultural, religioso, político, legal, ideológico, etc. Es por eso que dentro de una sociedad todos tiene un rol, cada uno cumple con su labor, que está en coordinación con los otros roles.

Las funciones sociales ayudan a determinar la estructura, y la estructura ayuda a determinar la eficacia con que se hacen las funciones. Hay una interdependencia entre la

estructura social y las funciones que suceden en ella. La función es la contribución aportada por una unidad para la conservación de la estructura social. (Alsina y Estrada, s.f., p. 9).

Por ejemplo, la unidad relacionada con la institución pública, para lo cual se requiere un ordenamiento que regule el cumplimiento de las responsabilidades de cada miembro, según el rol que le toca cumplir dentro de esta estructura organizacional, para lo cual cuenta con un organigrama y en la mayoría de los casos un manual de funciones y responsabilidades. Al respecto, Cadenas (2016) plantea que:

En todas sus versiones, la teoría funcionalista adopta un modelo organicista de sociedad, donde el concepto de función sirve para explicar las relaciones entre un todo (organismo) y sus partes diferenciadas (órganos). Dicha relación se define en términos de “necesidad”, es el todo el que precisa que sus partes satisfagan determinadas necesidades mediante tareas diferenciadas. (p. 201).

Esta necesidad implica que las funciones sean cumplidas a cabalidad, puesto que si hay alguna disfunción el sistema tiene dificultades en su funcionamiento, por lo cual puede repercutir en el desarrollo normal de la organización, en el presente caso una entidad pública como es el Gobierno Autónomo Departamental de Pando (GADP), por lo que es necesario enfatizar en la interacción entre las diferentes dependencias de la institución, que permitan engranar adecuadamente para que su maquinaria institucional avance sin problemas.

Sin embargo, para entender de mejor manera al funcionalismo es necesario revisar algunos de sus postulados.

Un primer postulado del funcionalismo, que puede ser llamado el de la totalidad integral, consiste en señalar que la cultura o la sociedad constituye una totalidad coherente en la cual sus diferentes componentes se encuentran estrechamente relacionados. Dada esta interdependencia de los distintos componentes de una cultura o sociedad, no es adecuado estudiar uno de estos componentes de manera aislada, sin tener en consideración ese conjunto de relaciones que mantiene con otros componentes. (Restrepo, 2016, p. 29).

Esto implica niveles de comunicación entre los componentes de una entidad social, que mediante el intercambio de información permiten la cohesión y coherencia del sistema social, por lo que si se atribuye un rol a uno de sus elementos tiene que estar en coordinación con los roles de los demás, de otra manera la interacción funcional entre ellos no es posible.

Un segundo postulado de la escuela funcionalista puede ser denominado como el postulado de la universalidad funcional. Este postulado consiste en argumentar que para todos los componentes de una cultura o sociedad existen debido a que tienen una función determinada. En sus versiones más extremas se argumenta que no hay componente de una formación social o cultural que no desempeñe una función. (Restrepo, 2016, p. 29).

Esto involucra extremos que aparentemente pueden debilitar la concepción funcionalista de la sociedad. Por ejemplo, si uno se pregunta ¿Cuál es rol o función de un indigente en la sociedad?, esta pregunta es limitante, porque a la persona se la reconoce por su estatus económico y no social, puesto que puede cumplir diferentes roles, entre ellos uno principal: padre, madre, hijo, hija, hermano, hermana. Por lo cual, las funciones están de acuerdo a los roles impuestos por la sociedad; entonces, sería incorrecto decir que un indigente no cumple un rol determinado socialmente.

...un tercer postulado del funcionalismo consiste en su concepción de la reproducción de la cultura o de la sociedad. Dado que desde el funcionalismo hace énfasis en la función que desempeña cualquier institución o componente de la totalidad cultural o social, esto deriva en el postulado de que en su conjunto estas funciones tienden a mantener el equilibrio del sistema, posibilitan su reproducción. Este postulado puede llamarse el de la unidad funcional... (Restrepo, 2016, p. 31).

Esto responde, exclusivamente, a los condicionamientos económicos de una determinada sociedad, que reproducen sus creencias e ideología mediante las instituciones públicas y privadas; llámense familia, escuela, religión, leyes, política, cultura, tradición, costumbre, empresas, etc. Cada uno de ellos cumple una función en la sociedad, rol que está en coordinación con los roles de las otras instituciones, que hace más efectiva la reproducción cultural, acorde al modelo económico que impera.

Otro de los postulados de la escuela funcionalista radica en que considera que la sociedad o la cultura deben ser estudiadas como si fueren organismos. Este postulado del funcionalismo puede ser llamado el de la analogía organicista. Tanto en Malinowski como en Radcliffe Brown la biología es una fuente de inspiración teórica, derivando de ésta la idea de que debe estudiarse la sociedad o la cultura como si fuese un organismo individual. (Restrepo, 2016, pp. 31 - 32).

Analogía que se refiere a la comparación entre las funciones biológicas de cada uno de los sistemas del cuerpo humano con las funciones de cada institución dentro de una sociedad. Esto implica establecer que las funciones de cada unidad institucional están determinadas y

limitadas, tal cual lo están los sistemas u órganos del cuerpo humano. Es decir, que están fijadas para realizar un trabajo específico, que complementen el trabajo de los demás elementos institucionales.

### **3.1.2. Funciones y disfunciones**

Es importante reflexionar sobre dos conceptos necesarios desde la mirada funcionalista: la función y disfunción, considerando que son una dualidad que está presente en el contexto social e institucional y que influyen de manera directa en su funcionamiento. Alsina y Estrada, (s.f.) plantean que: “Los conceptos fundamentales son los de función y disfunción, manifiesta o latente.” (p. 11). Es decir, aquellas que se manifiestan de manera directa o aquellas que pueden manifestarse en cualquier momento.

En relación a los procedimientos funcionales, Merton (1984), citado por Alsina y Estrada, establece que: "Funciones son las consecuencias observadas que favorecen la adaptación o ajuste de un sistema dado; y disfunciones, las consecuencias observadas que aminoran la adaptación o ajuste del sistema. Hay también la posibilidad empírica de consecuencias afuncionales, que son simplemente ajenas al sistema en estudio." (p.11). Consecuentemente, las funciones son positivas y las disfunciones negativas dentro de un organismo.

Hay que considerar que las funciones permiten el desarrollo de una unidad social, ejemplo el GADP. Tomando en cuenta que las funciones permiten cumplir con determinados roles acorde a las necesidades de cada entidad. Por su parte, la disfunción, retrasa o perjudica el avance de la entidad, puesto que hay elementos que no están cumpliendo con el rol asignado. “Para establecer las funciones o disfunciones se tiene que distinguir cuál es el campo de unidades o subsistema de referencia: individuos en posiciones sociales diferentes, subgrupos, el sistema social general o sistemas culturales.” (Alsina y Estrada, s.f., p. 12). Dentro de una entidad o dependencia pública estatal se requiere del organigrama institucional, que es la representación estructural de la organización, además, el establecimiento del estatus jerárquico de los cargos.

Asimismo, es necesario el manual de funciones y responsabilidades, que determinan los roles de cada miembro de la entidad. “Al hacer el análisis funcional se tiene que tener en

cuenta el sistema de referencia. Determinadas funciones son indispensables para algunas sociedades y, a su vez, lo son para que se pueda llevar a cabo la función.” (Alsina y Estrada, s.f., p. 13). Esto tiene que ver con aspectos culturales y sociales, puesto que determinadas funciones y roles son producto de la convención, es decir, de acuerdos implícitos entre los miembros de una sociedad, por lo que las funciones pueden variar entre sociedades, dependiendo de sus convenciones sociales, es decir de sus acuerdos culturales. Lo que para una sociedad es permitido para otra puede ser prohibido; lo que para una sociedad es común para otra puede ser novedad o extravagante, mucho tiene que ver la función y los roles con las tradiciones y costumbres de un contexto social.

### **3.1.3. Funciones de la comunicación**

El funcionalismo, especialmente en Estados Unidos, ha marcado un gran predominio en el estudio de la comunicación, específicamente en la investigación relacionado con los medios y su influencia social.

El funcionalismo es una de las perspectivas que ha tenido más influencia en el estudio de la comunicación de masas. Se trata de una perspectiva teórica basada en la idea de que los hechos sociales se explican mejor en términos de las funciones que tienen en el seno de una sociedad. Además, se apunta que, gracias al hecho de que se cumplen estas funciones, la sociedad se mantiene y se desarrolla. (Alsina y Estrada, s.f., p. 2).

Sin embargo, si bien se centró en los medios masivos de comunicación, también sus postulados son aplicables a todos los medios comunicativos, sean estos mini medios o medios alternativos, puesto que ellos también cumplen determinadas funciones comunicativas e informativas dentro de la sociedad, dependiendo la intencionalidad de los mensajes y el contexto donde se desarrolla el proceso comunicativo.

También, el funcionalismo explica la comunicación como un fenómeno social que cumple un determinado rol, que es imprescindible para la sociedad y para su desarrollo, puesto que replica los anhelos, sueños, esperanzas, proyectos y visiones de la comunidad, mediante la difusión de sus valores, sus normas, que se traducen en sus formas de conducta.

Consecuentemente, desde la perspectiva funcionalista los medios de comunicación son instrumentos que permiten mantener el orden social, contribuyendo a que la comunidad

evolucione de manera ordenada. Sin embargo, hay que aclarar que “Para el funcionalismo los medios de comunicación no son instrumentos con un gran poder de manipulación, sino que cumplen una función social.” (Alsina y Estrada, s.f., p. 5). Es decir, la función de los medios de comunicación es orientadora y no impositiva o conspiradora para imponer determinado criterio a la comunidad. Es por eso que responden a las necesidades informativas de la sociedad, dando cobertura a los miembros de la sociedad, como actores principales del desarrollo de una comunidad.

Los medios de comunicación confieren categoría, "estatus", a las personas, organizaciones y movimientos sociales al considerarlos dignos de atención. Sólo por el hecho de aparecer en los medios de comunicación, la importancia social de la persona que aparece aumenta, aunque sea simplemente porque deja por unos momentos el anonimato y suscita la atención de los medios, con lo cual se convierte en una persona pública. (Alsina y Estrada, s.f., p. 16).

Así, cumple el rol de vocero o representante de un sector de la sociedad, saliendo del anonimato para convertirse en alguien reconocido. Por lo tanto, las funciones de la comunicación permiten a los actores sociales, sean autoridades o no, exponer sus ideas, cumpliendo con el sagrado mandato constitucional de la libertad de expresión. Institucionalmente, diferentes autoridades son reconocidas socialmente porque los medios les dan la cobertura necesaria, puesto que permiten exponer el cumplimiento de su rol como autoridad, según la función que le fue conferida por la entidad a la cual pertenece.

#### **3.1.4. Funciones y roles institucionales**

Los seres humanos son sociables, su naturaleza les condiciona a relacionarse con otros seres de su misma especie u otras, formando comunidades, lo que se conoce como sociedad. Estas sociedades a la vez están conformadas por instituciones de variada índole: públicas y privadas. Estas organizaciones cumplen diferentes roles que permiten que la comunidad se desarrolle de manera armónica. Al respecto Álvarez y Chica (2008) plantean que:

Una de las características más importantes del mundo actual es la de ser una sociedad de organizaciones. Desde el nacimiento hasta la muerte el hombre es parte de diferentes organizaciones en la que la mayoría de las actividades sociales se desarrollan dentro de ellas y existen en todos los países del orbe millares de organizaciones que cumplen con los más disímiles y originales propósitos, lo cual nos permite concluir que la sociedad actual es una sociedad de organizaciones. (p. 14).

Organizaciones familiares, educativas, empresariales, comerciales, culturales, sociales, estatales, todas con funciones específicas. Hay que tener en cuenta que las organizaciones son el motor de la sociedad puesto que aglomera a personas dedicadas a un determinado fin, cada con sus propios intereses, pero, que en realidad aportan al interés comunitario.

Una organización es un todo compuesto sistemáticamente por recursos de diverso orden que tiene como fin el logro de algún propósito. Los principales recursos de una organización son el personal, el recurso financiero, el recurso tecnológico, el recurso material y el recurso normativo. (Álvarez y Chica, 2008, p. 14).

Según esta definición, más precisa, organización es considerada a aquella destinada a propósitos productivos y de servicio (sean públicas o privadas). En el presente estudio es necesario centrarse en las organizaciones relacionadas con la administración del bien público, es decir con las entidades estatales, que se ajusta a la definición dada por Álvarez y Chica (2008), puesto que deben contar con elementos que cumplen funciones trascendentales: personal adecuado y capacitado, recursos financieros necesarios y suficientes, recursos tecnológicos y materiales acorde a las necesidades de producción que exige el mundo actual y, por su puesto, el recurso normativo, que regule el accionar de la organización o entidad dentro de la legalidad. Según Boscán, Fernández y Guédez (2017):

La teoría institucional sostiene que las organizaciones tanto públicas como privadas se ven influenciadas por las expectativas sociales y presiones normativas, las cuales pueden surgir de fuentes externas o desde dentro de la propia organización. Estas presiones impulsan la búsqueda de legitimación (aceptación) por el interés de cumplir con las normas formales e informales, con las exigencias de la sociedad y de los gremios de profesionales que laboran en ella. (p. 4).

Dos aspectos importantes: expectativas sociales y presión normativa. El primero está relacionado con los resultados de la administración y el beneficio que de ello genera para la comunidad; el segundo está relacionado con la adecuación de los actos administrativos a lo que dispone la norma legal. El cumplimiento de estos dos aspectos importantes tiene como resultado una evaluación positiva que dan los miembros de la sociedad a la entidad pública.

Consecuentemente, las entidades públicas son instituciones oficiales, dependientes del aparato estatal, que organizan su estructura mediante un organigrama que determina la cadena de mando y por correspondencia sus responsabilidades.

La existencia de cualquier institución supone un acuerdo sobre las normas y las relaciones que implican dentro del grupo. De ahí que Malinowski haya considerado a la institución como la unidad básica del comportamiento organizado y la función como el concepto que da cuenta de este comportamiento. (Restrepo, 2016, p. 30).

Los acuerdos a los que hace alusión Restrepo (2008) se materializan en el reglamento interno y demás normas legales que rigen el accionar de la institución, tal cual ocurre con el GADP, puesto que todo está reglamentado o debería estarlo, para que no se excedan en el cumplimiento de sus competencias o, por el contrario, omitan el cumplimiento de las mismas.

Toda organización requiere ser aceptada o legitimada por su entorno (Estado, gremios, sociedad civil o ciudadanía) para poder ser exitosa y permanecer en el tiempo, y en este sentido, las organizaciones públicas no escapan a esta realidad. La legitimidad es un concepto importante para la teoría institucional... (Boscán, 2017, p. 4).

Legitimidad que avala a la administración de la entidad pública y que genera confianza en la comunidad, por lo que concibe una relación estrecha entre los gobernantes y los gobernados, es decir, entre las autoridades y los miembros de la sociedad. Esto se materializa en el prestigio o imagen institucional de la entidad.

### **3.1.5. Funcionalismo y protocolo**

El protocolo es sinónimo de orden y reconocimiento de niveles jerárquicos en la administración pública y privada, puesto que cada miembro de una organización cumple su función que está supeditada o interconectada con las funciones de otros, por lo que se traduce en un sistema dinámico que genera desarrollo, a su vez esto produce niveles de aceptación a la gestión administrativa que influye en la imagen institucional.

...los funcionalistas no consideran la sociedad como una cosa estática, sino que estudian el funcionamiento de los sistemas sociales. Se interesan por la diversidad de conductas de los individuos que están en un mismo ámbito cultural, pero que tienen diferentes estatus sociales. (Alsina y Estrada, s.f., p. 8)

Conductas condicionadas por los acuerdos sociales y culturales, basados en la costumbre y las tradiciones, producto de las convenciones. El protocolo no es otra cosa que el instrumento que resalta aspectos culturales de una sociedad en determinados actos, llámense eventos o acontecimientos, en los que se presenta con claridad los niveles diferenciados que

las personas ocupan en una entidad pública, traducida en el status que provoca preferencias en los actos oficiales y no oficiales. Talcott Parsons, citado por Galindo (2007), plantea que:

...Un sistema social consiste en una pluralidad de actores que interactúan entre sí en una situación, que tiene un medio ambiente, actores motivados por una tendencia a obtener un óptimo de gratificación, y cuyas relaciones con la situación están mediadas por un sistema de símbolos culturalmente estructurados y compartidos. (p. 166).

Claridad y orden se deben entender como aquello que no tiene perturbaciones por determinadas disfunciones, es decir, por las funciones no cumplidas o mal aplicadas, es decir, una comunidad aplicada y sistemática que respeta la norma vigente y la aprovecha adecuadamente. El protocolo, precisamente, ordena, da claridad a los sistemas que se desarrollan en la sociedad; en el presente caso, la primera entidad pública departamental de Pando.

Con relación a la pluralidad de actores hay que remarcar que estos son recurrentes en todas las entidades públicas y privadas, que se traducen en micro sistemas dentro del sistema social. Estos actores, en las entidades estatales, conocidos como servidores públicos, son parte dependiente de diferentes unidades, departamentos o direcciones, que son evaluados por su eficacia y su eficiencia, es decir, por su aporte al logro de objetivos de la organización y por medio de él al beneficio de la sociedad. Por lo tanto, las gratificaciones personales y profesionales tienen que ver mucho con las gratificaciones institucionales que reciben de la sociedad, mediante el reconocimiento de sus logros y de esta manera fortalecer su imagen institucional.

Es importante el tema de mediaciones que realiza el sistema de símbolos culturalmente estructurados y compartidos. No hay que olvidar que todo acto, evento, acontecimiento responde a una intencionalidad, es decir, tiene un propósito, para lo cual se sirve de las convenciones simbólicas que rigen en un determinado contexto comunitario, es por eso que el protocolo debe explotar las mediaciones culturales (costumbre, tradición, identidad), sociales (status social), económicas (clases sociales), políticas (ideología), religiosas (creos y creencias), profesionales (formación y nivel académicos), laborales (gremios), puesto que al reconocer este universo simbólico reconoce la pluralidad comunitaria, la acepta, la adopta y la moldea en cada una de los actos oficiales y no oficiales. Es por eso importante para el

funcionalismo los actores sociales y el reconocimiento claro de sus funciones. Se debe tener presente que: "...9) El sistema cultural es un orden pautado de símbolos que son objeto de la orientación de los actores, pautas institucionalizadas del sistema social." (Galindo, 2007, p. 166). Pautas que ayudan a los procesos comunicativos institucionales locales, nacionales e internacionales. Por eso: "...27) Una función es un complejo de actividades dirigidas a la satisfacción de una o varias necesidades del sistema." (Galindo, 2007, p. 166). Necesidades que deben ser satisfechas por la comprensión de este complejo sistema de signos, que todos conocen, pero, que en la mayoría de las veces es difícil que se pongan de acuerdo.

Como exponen Boscán, Fernández y Guédez (2017) "...la administración pública debe realizar una gestión que satisfaga las necesidades de la sociedad y sobre esta orientación capitalizarla confianza, credibilidad y aceptación del ciudadano, llevándolo a depositar una valoración positiva de la acción institucional." (p. 5). Esta valoración positiva de la institución no es otra cosa que el reconocimiento que recibe la institución por el trabajo realizado en una determinada etapa o gestión; como se dijo antes, traducida en el fortalecimiento de la imagen institucional.

## **3.2. Marco conceptual**

### **3.2.1. Institución**

Las sociedades están cimentadas en instituciones, la familia, la escuela, el Estado, y cada una de ellas implica normas de comportamiento, tanto en el ámbito privado como público.

La institución es considerada como una entidad representativa de la sociedad, cuyo principal desarrollo se basa en el objetivo y metas en función a las necesidades de la sociedad o un sector de ella. Pudiendo compararla con una familia en su organización interna, donde cada miembro cumple con ciertos roles y asume con responsabilidad las funciones preestablecidas dentro del ambiente interno laboral. (Alcorta y Mantinian, 2004, p. 29).

Ambos tipos de institución (públicos y privados) son reconocidos, también, como entes relacionados con la administración pública y privada. Estos dos sectores están íntimamente relacionados, por lo que son considerados importantes para el crecimiento del país, de tal manera que aportan al desarrollo integral de Bolivia.

### **3.2.1.1. Servidor público especializado**

El Estatuto del Funcionario Público, Ley N° 2027, en su artículo 4 (servidor público), establece que:

Servidor público es aquella persona individual, que independientemente de su jerarquía y calidad, presta servicios en relación de dependencia a una entidad sometida al ámbito de aplicación de la presente Ley. El término servidor público, para efectos de esta Ley, se refiere también a los dignatarios, funcionarios y empleados públicos u otras personas que presten servicios en relación de dependencia con entidades estatales, cualquiera sea la fuente de su remuneración. (República de Bolivia, 1999, p. 2)

Es aquél que está al servicio de la sociedad y es dependiente de una entidad pública, por lo que responde a una estructura jerárquica, que es la que funciona en términos de protocolo institucional, o sea, dependiendo de su nivel o status en la función pública, actuará como representante en un acto formal u oficial.

### **3.2.2. Comunicación y comunicación institucional**

La comunicación es una ciencia transversal a las demás ciencias, puesto que está presente en todos los tipos de interacción en las que el ser humano es participe. En consecuencia, se puede decir que la comunicación es: “Proceso que se ocupa de la transmisión y recepción de mensajes intencionales que son una parte de un sistema de lenguaje natural (por ejemplo, las palabras, frases, oraciones, párrafos). Communication.” (Stacks y Bowen, 2013, p. 6). Por eso, el uso adecuado de la lengua es esencial en la comunicación organizacional.

Institucionalmente el proceso comunicacional requiere una serie de requisitos específicos, desde los medios utilizados hasta los contenidos de los mensajes. Tomado en cuenta que:

...puede entenderse a la comunicación institucional como la profesionalización de la gestión de la comunicación en una organización, que además de coordinar los sistemas de comunicación, desarrollar la expresión oficial e intencional de la institución, crea una determinada imagen pública, estableciendo las estrategias que permitan definir las acciones de comunicación más asertivas para representar a la institución. (Alcorta y Mantinian, 2004, p. 53).

La comunicación no sirve simplemente para el intercambio de mensajes entre organizaciones, sino que implica a la imagen de la institución, es decir, es la responsable de que entre, sea público o privado, presente una personalidad e identidad propias.

### **3.2.3. Relaciones públicas y los públicos de la institución**

Las relaciones públicas, desde el punto de vista comunicativo, genera el acercamiento y contacto entre los miembros de una institución y con otras instituciones, identificando a sus receptores preferentes: “Las relaciones públicas se han venido manifestando como una actividad comunicativa entre una organización y sus públicos en la búsqueda de la comprensión y el beneficio mutuo.” (Castillo, 2010, p. 61). Entendiendo por públicos a aquellos actores que son parte de la estructura institucional, identificados como públicos internos, y aquellos que son externos a una institución, identificados como públicos externos.

### **3.2.4. Imagen e imagen institucional**

El significado de la palabra imagen que se utiliza en el presente trabajo de grado, responde a la siguiente definición: “La imagen es el conjunto de creencias y asociaciones que poseen los públicos que reciben comunicaciones directas o indirectas de personas, productos o servicios, marcas, empresas o instituciones.” (Martínez, 2011, p. 3). Es decir, la imagen comprendida como la concepción que tienen los miembros de una sociedad sobre la personalidad de un sujeto, institución u organización, considerando sus aspectos positivos y negativos.

Víctor Gordo, citado por Martínez (2011), plantea que: “...la imagen es un proceso de percepción y puede producir un juicio de valor en quien o quienes la perciben, el resultado es que impulsa al individuo a un grado de aceptación o rechazo respecto al generador de la imagen.” (p. 3). Tomando en cuenta que la imagen es la construcción mental que cada individuo realiza de una institución, especialmente cuando este ente es un gestor público que afecta directamente a los intereses de los miembros de la comunidad, puesto que las miradas están centradas en sus acciones. Por lo tanto, organizacionalmente se puede afirmar que:

...la imagen institucional es la idea que se formula en la mente de quienes observan a la institución ya sea desde dentro o desde fuera de la misma, y por la cual una institución

tiene la posibilidad de ser reconocida u cumplir con sus objetivos o metas. (Alcorta y Mantinian, 2004, p. 37).

La importancia de la imagen institucional radica en mostrarse públicamente como una entidad de reconocido prestigio, por lo tanto, confiable, aspecto que garantiza su accionar en diferentes acuerdos interinstitucionales, nacionales o internacionales.

### **3.2.5. Protocolo y etiqueta**

El protocolo está asociado a la administración o gestión de eventos o acontecimientos formales y oficiales, sean estos actos particulares o referidos a la función pública.

El Protocolo lo podríamos definir como la normativa que es legislada o establecida por usos y costumbres donde se determina, la precedencia y honores que deben tener las personas y símbolos, la solemnidad y desarrollo del ceremonial de los actos importantes donde se relacionan las personas para un fin determinado... (Martínez, 2007, p. 1).

Para el protocolo los actos, eventos o acontecimientos se clasifican según su complejidad e importancia, puesto que se deben seguir una serie de pasos, siguiendo un orden establecido que permite el desarrollo armónico de cada situación. El protocolo tiene como natural acompañante a la etiqueta, que puede ser definida como: “Conjunto de reglas para desenvolverse correctamente y con elegancia en la sociedad...Conjunto de normas para actuar correctamente en los diferentes campos de actividad.” (2016, p. 10). Tales como los códigos sociales, que reglamentan la forma de vestir, procedimientos de cortesía, uso de ornamentos personales, la apariencia personal, etc.

### **3.2.6. Manual de funciones y procedimientos**

El manual de funciones determina las responsabilidades, competencias y atribuciones de un empleado privado o un funcionario público. Por lo que se lo puede definir como: “Documento que contiene en forma ordenada y sistemática información y/o instrucciones sobre antecedentes, organización, políticas y/o procedimientos de una institución, y que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo.” (Olmedo, 1998, p. 94). Optimizando de esta manera el funcionamiento de la institución, puesto que el trabajo se dinamiza y simplifica en cada una de sus unidades, contando con una guía completa que indica la forma de proceder, es decir, se diferencia de otro tipo de instructivos, puesto que éstos

determinan sólo que se debe hacer en una actividad, por el contrario, y adicionalmente, lo que el manual hace es definir quién lo hace, cómo lo hace, con qué se hace, detallando las tareas para cada actividad.

## **CAPÍTULO IV**

### **DIAGNÓSTICO**

#### **4.1. Resultados del diagnóstico**

El diagnóstico centra su atención en dos aspectos importantes: primero, la imagen institucional del Gobierno Autónomo Departamental de Pando; segundo, las condiciones de la Unidad de protocolo dependiente del GADP.

##### **4.1.1. Imagen institucional del GADP**

La valoración de la imagen institucional del GADP debe ser considerada desde dos puntos de vista: primero, desde la mirada interna; segundo, desde la mirada externa de esta entidad pública.

##### **a) Percepción interna de la imagen institucional del GADP**

La percepción interna que hay sobre la imagen de la institución corresponde a diferentes entrevistas, realizadas con funcionarios públicos dependientes del GADP, para lo cual se realizaron las siguientes preguntas:

¿Cuál es la imagen institucional actual de la gobernación a nivel local, nacional e internacional?

Las preguntas fueron planteadas al Director de Comunicación del GADP y a la Directora de la Vice gobernación, sus respuestas encuentran coincidencias y diferencias sustanciales con relación a la imagen institucional del GADP, bajo criterios comunicacionales e identidad institucional.

Tabla 1

*Percepción interna de la imagen institucional del GADP*

<b>Director de comunicación</b>	<b>Directora de la Vice gobernación</b>
<p>Dentro del Dpto. la institución es reconocida por la población, conoce las actividades que desarrolla, cuáles son sus funciones, y el rol que desempeña como institución, creo que se ha dado a conocer, se maneja una imagen que identifica mediante logo de la institución, la gente cuando ve sabe que se trata del G.A.D.P.</p>	<p>No se percibe una imagen marcada de la institución, no hay nada que haga referencia a una institucionalidad departamental, es muy poca la visibilidad que la gobernación trabaja proyectando hacia afuera, lo que más se ve es tener una página, el logo que se maneja en cada carta, la verdad no tiene ese sello que se pueda percibir en algunos eventos y que son realizados por la gobernación. Creo que para proyectar una buena imagen se necesita trabajar en conjunto comunicación y protocolo para poder transmitir algo. Catalogo muy pobre la difusión de imagen institucional”.</p>

Fuente: Elaboración propia, 2020.

- Una coincidencia es la concepción de imagen institucional que tienen estos dos funcionarios públicos, puesto que para ambos esto se reduce al reconocimiento de los signos de identificación de la institución por parte de la población: el logo y la página web. Cuando en realidad la simple identificación de la institución mediante elementos visuales no revela el sentir que tienen los miembros de la sociedad pandina hacia la Gobernación ni cuál es su percepción objetiva de esta institución pública. Por lo que es muy simplista afirmar que la primera institución departamental goza de prestigio y reconocimiento social por el hecho de que el logo institucional sea identificado fácilmente.
- Por su parte la diferencia está en que el Director de comunicación afirma que la imagen institucional del GADP es reconocida socialmente por el trabajo que realiza y el rol que cumple en el Departamento; contrariamente de lo que opina la Directora de la Vice gobernación, puesto que para ella la Gobernación tiene poca visibilidad, por lo tanto, su imagen transmite poco o casi nada, puesto que el trabajo en comunicación y protocolo es muy pobre, quiere decir que no tiene el reconocimiento social ni el prestigio institucional que debe gozar un Gobierno departamental.
- Otro aspecto que es necesario resaltar, según Directora de la Vice gobernación, es que no cuenta con un sello de identificación que lo caracterice y distinga ante las demás instituciones públicas, es decir, no demuestra una personalidad institucional propia, con una

identidad definida que resalte y sea reconocida y apropiada por los ciudadanos que son parte de la comunidad pandina.

Desde la mirada interna, de funcionarios especialistas en el tema comunicacional, la imagen institucional presenta dificultades para su reconocimiento social, considerando que entre ambos hay marcados desacuerdos en sus percepciones con relación al estado en el que se encuentra el prestigio y reputación de la primera institución departamental, tomando en cuenta que esto afecta a su credibilidad, por lo tanto, en su influencia dentro de la comunidad local, regional, nacional e internacional. Pero, para contar con datos concretos sobre el estado de la imagen institucional de la Gobernación ante la sociedad y otras instituciones, se realizó las siguientes preguntas:

¿Cómo se mide o valora la percepción que tiene la población sobre la imagen institucional del GADP?

Tabla 2

*Valoración de la percepción que tiene la población sobre la imagen institucional del GADP*

<b>Director de comunicación</b>	<b>Directora de la Vice gobernación</b>
Se identifica a través de las interacciones y like que se tiene en la página, donde se publica todas las actividades que realiza la gobernación, es de esa manera que se puede medir el conocimiento que la gente tiene sobre la identidad e imagen de la institución.	En este caso solo se puede ver la interacción de los seguidores de la página que tiene la gobernación y ahí publica lo que ofrece a la población, en este caso sería mostrar lo que está desarrollando en su día a día, eso llega a influir en sus ideas y crear una imagen de la institución positiva o negativa. Pero se puede ver que muchas personas utilizan la página para informarse de lo que está haciendo el gobernador o gobernadora por el departamento, es en ese momento que se llega a interactuar con la página, igual se puede ver la cantidad de seguidores que tiene la página el cual demuestra que es una página visitada. Solo este modo se puede valorar. Porque en todo caso se debería de hacer una encuesta para saber cómo estamos con la imagen de la institución, pero, eso no se ha hecho hasta el momento solo tengo entendido que se basa a los seguidores de la página institucional.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

- Una de las formas como pretenden conocer los pensamientos y sentimientos que tienen los miembros de la comunidad pandina sobre el GADP es mediante su página web.

- Otro aspecto que hay que tomar en cuenta es el número de visitas que tiene esta página.
- Un tercer elemento son los mensajes de aprobación, por parte de la población, mediante el “like” o “me gusta”.

Sin embargo, la página web es más informativa que interactiva, por las siguientes razones:

- La ventana de contactos o sugerencias está dentro de otra ventana, cuando debería ser visible en la ventana principal de la página. Da la impresión que se dificulta intencionalmente que los ciudadanos puedan expresar lo que piensan y sienten hacia el GADP.
- La página no tiene un registrador visible de visitas como en otras páginas institucionales que si contabilizan el número de visitantes.
- Tampoco hay un contabilizador de “like” o “me gusta”, para saber cuánta gente aprueba la gestión del GADP.
- Mucho menos se publica los comentarios de los visitantes, por lo que no se sabe cuál es el real criterio de los ciudadanos. Los miembros de la comunidad tienen derecho a saber cuáles son las percepciones de la ciudadanía a favor o en contra del GADP.
- Por último, tratar de reconocer la valoración que tiene la población pandina sobre el GADP sólo mediante la página institucional es un criterio muy limitado, puesto que los encargados de velar por la imagen institucional deberían contar con procedimientos establecidos y rigurosos para hacer un seguimiento efectivo, utilizando varias técnicas de recolección de datos que permitan una mejor interacción entre la institución y sus públicos externos.

¿Cómo se mide o valora la percepción que tienen las instituciones públicas y privadas sobre la imagen institucional del GADP?

Es importante la valoración que dan las instituciones públicas y privadas al Gobierno Autónomo Departamental de Pando, puesto que permite contar con datos evaluativos para la toma de decisiones en cuanto a su imagen institucional. Las percepciones que cada institución tiene es un indicador que debe ser tomado en cuenta para direccionar los procedimientos protocolares en las diferentes actividades que organiza la Gobernación

Tabla 3

*Valoración de la percepción que tienen las instituciones sobre la imagen institucional del GADP*

<b>Director de comunicación</b>	<b>Directora de la Vice gobernación</b>
<p>En esa parte se puede valorar mediante los receptores los cuales serían el público a quienes están dirigidos nuestros actos, creando una imagen positiva y que ellos identifiquen a la gobernación como la primera institución departamental, porque mediante los actos se comunica la imagen de la institución.</p>	<p>No se puede medir, se podría valorar, pero para ello hay que ver si la institución ha cumplido con lo que quería, dentro de ello se debe tener objetivos, que serían el cómo quiere que se vea la institución llevando a cabo sus actos, el otro que posición quiere darle a la institución con un acto impecable, pero viendo los actos que se realiza no se cumple esos dos objetivos.</p> <p>Porque dentro de ello tiene que haber una muy buena organización para los públicos puedan sentirse bien y desde ese modo ya van creando una imagen para la institución de calidad, esta percepción estaría siendo una estructura o esquema mental en los públicos.</p>

Fuente: Elaboración propia, 2020.

- La Gobernación no cuenta con instrumentos ni procedimientos que permitan conocer como la perciben otras instituciones, públicas y privadas.
- Los funcionarios de la Gobernación se centran más en la organización de los eventos, pero, no en la valoración o evaluación que tiene otras instituciones, organizaciones o agrupaciones ciudadanas sobre esos eventos.

Por lo tanto, ignoran cuales son los verdaderos criterios que tienen otras instituciones sobre la imagen institucional del GADP, puesto que trabajan con suposiciones y no con datos producto de estudios de percepción serios.

### **b) Percepción externa de la imagen institucional del GADP**

La percepción externa que hay sobre la imagen de la institución corresponde a diferentes entrevistas realizadas con representantes de diferentes instituciones públicas y privadas, para lo cual se realizaron las siguientes preguntas:

¿Cuál es la imagen institucional que usted percibe de la Gobernación de Pando?

Hay que considerar que cada institución tiene sus propios objetivos al relacionarse con el Gobierno Departamental, por lo que su percepción responde a sus intereses individuales.

Tabla 4  
*Percepción externa de la imagen institucional del GADP*

<b>Responsable de Comunicación y protocolo de la ALDP.</b>	<b>Responsable de protocolo de UAP.</b>
De acuerdo a la imagen institucional de la Gobernación, es una entidad muy bien conformada y manejada cumpliendo siempre con las normas de protocolo, de acuerdo a cualquier evento o actividad que se realice, ejemplo: sesiones de honor, rendición de cuentas, etc. Muy aparte que es una institución autónoma que tiene una organización y función fundamental en el departamento.	Es una imagen representativa en Pando, que identifica a la imagen institucional que representa a todos y cada uno de nosotros los pandinos.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

- La información es muy básica y simple, pero, positiva.
- Se limitan a describir la función representativa departamental.

Adicionalmente, una variable que vendría a mostrar cuan aceptada es la imagen del GADP por la población de pandina son los resultados de las elecciones del 18 de octubre, tomando en cuenta que el Ex Gobernador, Luis Adolfo Flores Roberts, ahora Senador del Estado Plurinacional, como parte del Movimiento al Socialismo (MAS) ganaron las elecciones en Pando. Aunque los resultados electorales pudieron haber tenido otras variables que inclinaron los votos hacia el MAS, sin duda, la imagen del ex gobernador y la gestión institucional aportaron en gran medida.

#### **4.1.2. Condiciones de la Unidad de Protocolo del GADP**

¿A qué unidad o dirección del GADP depende la Unidad de protocolo?

La Unidad de protocolo del GADP es un ente institucional esencial para la creación, fortalecimiento, posicionamiento de la imagen de la primera institución departamental, considerando que sus relaciones son a nivel local, regional, nacional e internacional. Por lo tanto, la Unida de Protocolo debe abrir y consolidar canales comunicativos entre la Gobernación y la sociedad civil, así como con las instituciones públicas y privadas, además, de los entes internacionales.

Tabla 5

*Dirección a la que pertenece la Unidad de Protocolo del GADP*

<b>Asistente de la Unidad de protocolo del GADP.</b>	<b>Jefa de la Unidad de protocolo del GADP.</b>	<b>Director de Recursos Humanos del GADP.</b>
Esta unidad depende de la unidad de comunicación hace dos años atrás.	Esta unidad depende de la unidad de comunicación hace dos años atrás.	El personal de protocolo depende de la jefa de gabinete, la señora Rosa María Pezzo es quien se encarga del área de protocolo de la Gobernación. Hay un programa que se maneja por la jefa de gabinete llamado “apoyo en la imagen institucional del GADP.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

- Mientras los funcionarios de la Unidad de protocolo aseguran que dependen de la Dirección de comunicación, el Director de RR.HH., asegura que son parte de un programa denominado “Apoyo a la imagen institucional del GADP” dependiente de la Unidad de Gabinete, dato que es corroborado por el organigrama institucional (**Ver Anexo 4**).

Esta diferencia de información significa dos cosas: primero, muestra la falta de coordinación entre los funcionarios de la Gobernación, puesto que los propios servidores públicos no identifican con exactitud de quien son dependientes; segundo, esto afecta al aspecto presupuestario y designación de recursos financieros con los que debe contar la Unidad de protocolo, por lo que se le hace difícil solicitar recursos antes de cada actividad, pero, más aún hacer los descargos necesarios mediante los informes correspondientes.

#### **a) Recursos materiales**

¿Con qué clase de recursos técnicos y materiales cuenta la unidad de protocolo?

Tabla 6

*Recursos materiales y técnicos con los que cuenta la Unidad de Protocolo del GADP*

<b>Asistente de la Unidad de protocolo del GADP.</b>	<b>Jefa de la Unidad de protocolo del GADP.</b>
Los recursos materiales que se cuenta con banderas, algunas telas.	Se cuenta con todos los símbolos patrios, equipo de computadora, espacio donde hay una oficina donde hay equipo de computación para elaborar nuestras invitaciones.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

- La información es muy simple y limitada, puesto que según los funcionarios de la Unidad de Protocolo solo cuentan con símbolos patrios y equipo de computación, información que refleja una pobre realidad material de esta unidad.
- Esto justificaría las limitadas condiciones para realizar un trabajo óptimo y efectivo, puesto que es muy dificultoso trabajar con recursos materiales limitados, que no cubren las necesidades de cada evento.

Sin embargo, el proceso de observación (**Ver Anexo 1**) revelan los siguientes datos:

- La Unidad protocolo cuenta con los siguientes recursos materiales:

Tabla 7  
*Recursos materiales de la Unidad de Protocolo del GADP*

<b>ITEM°</b>	<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>
I	Computadora	1 unidad
	Impresora	1 Unidad
	Escaner	1 Unidad
II	Escritorio	1 Unidad
	Silla	1 Unidad
	Sillones sofá	2 Unidades
III	Teléfono fijo	1 Unidad
	Teléfono celular	1 Unidad
IV	Bandera	6 Unidades
	Símbolos patrios	3 Unidades
	Manteles	6 Unidades
V	Aire acondicionado	1 Unidad

Fuente: Elaboración propia mediante proceso de observación, 2020

- Los materiales están agrupados en 5 ítems, los cuales son los necesarios, que sirven como base para realizar un trabajo de protocolo adecuado.
- El equipo tecnológico digital, agrupado en el ítem 1, es muy importante para elaborar todos los materiales, teóricos, auditivos, visuales y audiovisuales necesarios, antes, durante y después de cada evento.
- El ítem 2 está conformado por el mobiliario, que provoca incomodidad en el desarrollo laboral dentro de la oficina puesto que no abastece para el personal que trabaja en la Unidad de protocolo.

- El ítem 3 está conformado por medios de comunicación, que permiten relacionarse de manera directa con representantes de otras instituciones públicas y privadas, autoridades, y personas de la sociedad civil.
- El ítem 4 agrupa a los símbolos patrios, que por el momento son suficientes para cada evento.
- El ítem 5 da comodidad ambiental, puesto que las altas temperaturas de Cobija llegan a temperaturas sofocantes.

Todos estos recursos materiales necesarios, aunque no suficientes, son con los que cuenta la Unidad de protocolo, y con los que encara su labor diaria. Sin embargo, no se entiende el hermetismo informativo por parte de los funcionarios dependientes de esta unidad, puesto que dan información incompleta que es contradictoria a los datos obtenidos por la observación.

¿El área de protocolo cuenta con una guía o un manual de funciones para la realización de eventos?

Tabla 8

*Guía o manual con la que cuenta la Unidad de Protocolo del GADP*

<b>Asistente de la Unidad de protocolo del GADP.</b>	<b>Jefa de la Unidad de protocolo del GADP.</b>
No hay	No se cuenta con manual o guía

Fuente: Elaboración propia, 2020.

- La respuesta es unánime por las dos funcionarias de la Unidad de protocolo, no cuentan con guía o manual de funciones o normas de protocolo que orienten los procedimientos que se deben realizar en cada evento. Esto significa que las acciones que se realizan en la organización de los eventos institucionales se sustentan en conocimientos empíricos.

## **b) Recursos humanos**

¿Cómo está compuesta la Unidad de protocolo según su organigrama?

Dos aspectos se identifican con claridad con relación a los recursos humanos que componen la Unidad de protocolo: primero, la estructura de la unidad; segundo, la cantidad de

funcionarios dependientes de esta unidad; tercero, la pertinencia académica y profesional de este personal.

Tabla 9

*Composición de la Unidad de protocolo del GADP*

<b>Asistente de la Unidad de protocolo del GADP.</b>	<b>Jefa de la Unidad de protocolo del GADP.</b>	<b>Director de Recursos Humanos del GADP.</b>
Esta unidad no cuenta con un organigrama, pero está conformado por una jefa de protocolo que es la señora Sdenka Zabala y mi persona que sería técnico de protocolo.	No cuenta con un organigrama. Pero está conformado por la responsable de la unidad de protocolo, una secretaria, un mensajero y dos asistentes de protocolo.	Como ve, el memorándum de designación solo dice personal eventual, pero en planilla la señorita Sdenka Zabala Castro está calificada como técnico 1, y la señorita Darlin Cuellar Padilla esta categorizada como asistente 1 <sup>o</sup> .

Fuente: Elaboración propia, 2020.

- La Unidad de protocolo no cuenta con un organigrama que determine las jerarquías y responsabilidades laborales.
- Entre los tres entrevistados hay desacuerdos en la cantidad de funcionarios que son parte de la Unidad de protocolo. El jefe de recursos humanos informa que son dos personas asignadas a la labor de protocolo, coincidiendo con la asistente de esta unidad. Sin embargo, la responsable de la Unidad de protocolo afirma que son cinco los funcionarios de esta dependencia. Es visible que hay una falta de coordinación en la distribución de cargos dentro de la esta unidad.
- Según el Director de recursos humanos los funcionarios que trabajan en la Unidad de protocolo son personal eventual, aunque afirma que planilla figuran como técnico 1 y asistente 1. Esta información es corroborada por los memorándums de designación (Ver Anexo 2) en la que ambas son catalogadas como personal “eventual”, que fue contratado en el mes de enero de la gestión 2020.

Un aspecto que resalta es que este personal no es profesional, por lo que al referirse a ellas se las denomina como “señoritas” y no con el nivel académico correspondiente, porque no lo tienen.

Esto implica que el tema de protocolo no es algo significativo para la institución, puesto que contratan personal eventual, que puede ser removido de su cargo en cualquier momento. Esto significa que no hay una continuidad de especialización en el cargo por la falta de permanencia en el mismo, porque se contrata personal eventual para realizar este trabajo. Asimismo, este personal no es profesional, es decir, contratan a personas con poca o ninguna formación académica ni experiencia pertinente al cargo.

### c) Recursos financieros

¿Cuánto es el presupuesto que se le asigna cada gestión a la Unidad de protocolo?

Tabla 10

*Recursos financieros con los que cuenta la Unidad de Protocolo del GADP*

<b>Asistente de la Unidad de protocolo del GADP.</b>	<b>Jefa de la Unidad de protocolo del GADP.</b>
No tenemos recursos económicos, pero a cada actividad se realiza un trámite donde se cotiza todo lo que se va a necesitar y de esa manera se puede tener recursos para las actividades, varía siempre a cada actividad.	Esta área no cuenta con recursos económicos.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

- La Unida de protocolo no cuenta con un presupuesto designado.
- Los recursos financieros lo perciben mediante requerimiento o solicitud para cada evento.

Nuevamente, se puede evidenciar que la Unidad de protocolo no es importante para la institución, puesto que no se les asigna recursos financieros fijos, que están contemplados en el POA, pero, que son parte del presupuesto de la Dirección de comunicación. Esto significa que se corre el riesgo de que el dinero no sea suficiente para satisfacer las necesidades correspondientes para cada evento.

## 4.2. Selección, jerarquización y priorización de necesidades

El diagnóstico permite jerarquizar y priorizar las necesidades de la Unidad de protocolo, que básicamente están relacionadas con recursos humanos, recursos materiales y recursos financieros.

Los recursos humanos son la parte esencial de la planificación, ejecución y evaluación de toda la organización de los eventos. Tomando en cuenta que este personal esté cualificado académica, profesional y empíricamente, pero, dentro de la pertinencia disciplinar, esto significa que sean profesionales formados en áreas afines a las relaciones públicas y manejo de la comunicación institucional.

Los recursos materiales deben ser adecuados a la labor de los funcionarios de la Unidad de Protocolo, empezando por la cantidad de computadoras disponibles para cada empleado, en correspondencia de las diferentes labores y responsabilidades de cada uno de ellos. Hay que considerar que el material tecnológico es esencial en la labor administrativa, mucho más si está labor tiene como objetivo llevar adelante acciones mediante la organización de eventos. Asimismo, esta tecnología debe contar con las aplicaciones necesarias para elaborar invitaciones, cartas, solicitudes, informes, ediciones de audio y video, etc.

Asimismo, se debe contar con mayor cantidad de mobiliario, no hay que olvidar que el ambiente de trabajo es importante, por lo que el clima institucional en el que se desenvuelve el trabajador debe ser adecuado y cómodo, no es posible que haya una silla, un escritorio, cuando los dependientes de esa oficina son dos o más, mucho peor si se presentan visitas, como los periodistas, que observan todo.

Los medios de comunicación son otro factor que se debe priorizar, puesto que cada empleado debe tener su propio celular corporativo, considerando que la Unidad de protocolo es aquella que debe estar en constante relación con otras instituciones u organizaciones locales, nacionales e internacionales.

Por último, los recursos financieros deben estar de acuerdo al presupuesto necesario y suficiente asignado a la Unidad de protocolo, que permita organizar y ejecutar eventos o actos institucionales oficiales y no oficiales, y que tengan los resultados esperados.

## **CAPÍTULO V**

### **DISEÑO DEL PROYECTO**

#### **5.1. Denominación y naturaleza del proyecto**

##### **5.1.1. Descripción del proyecto**

El proyecto se centra en la propuesta de un manual de normas de etiqueta y protocolo (**Ver Anexo 12**) con el que se pretende contribuir al fortalecimiento de la imagen institucional del Gobierno Autónomo Departamental de Pando, resaltando la importancia de la Unidad de Protocolo y etiqueta, considerando que es la responsable de planificar, ejecutar y evaluar los actos oficiales y no oficiales que organiza a nombre el GADP. Por lo tanto, el manual norma con claridad las responsabilidades de sus dependientes (funcionarios públicos), considerando el rol que cumplen dentro de la estructura institucional; además, establece los recursos necesarios y suficientes con que debe contar para cada acto protocolar (económicos, materiales y otros), tomando en cuenta el presupuesto asignado anualmente, el tipo de materiales específicos para cada acto, dependiendo de la complejidad de su organización.

Consecuentemente, la elaboración del manual tiene dos etapas fundamentales: la propuesta y la validación.

La primera contendrá la guía y lineamientos que deben seguir los dependientes de la Unidad de Protocolo y etiqueta del GADP para realizar un trabajo eficiente y productivo; la segunda consiste en la aprobación del manual por parte de los servidores públicos del GADP, previa revisión y evaluación del documento.

##### **5.1.2. Justificación del proyecto**

Los actos oficiales y no oficiales en los que el GADP es anfitrión y organizador deben cumplir con estrictos estándares de calidad, puesto que la imagen institucional es observada

por propios y extraños, por lo que los servidores públicos, dependientes de la Unidad de Protocolo, deben estar cualificados profesionalmente para lograr resultados óptimos en cada actividad.

Por lo tanto, es importante un manual que identifique y regule aspectos trascendentales en el funcionamiento de la Unidad de Protocolo y etiqueta del GADP, tales como:

- Tipos de actividades (eventos, acontecimientos, reuniones, etc.)
- Roles, funciones y responsabilidades de los servidores públicos según su jerarquía dentro de Unidad de Protocolo y etiqueta. (Organigrama, manual de funciones).
- Recursos materiales necesarios y suficientes.
- Recursos financieros necesarios y suficientes, expresados en un presupuesto anual y presupuestos específicos por acto protocolar.
- Ambiente laboral (clima institucional).

Hay que tener en cuenta que la Unidad de Protocolo y etiqueta del GADP es la responsable de mostrar la imagen institucional a partir del trato que se da a los participantes en las actividades oficiales y no oficiales, asimismo, la forma como organizan estas actividades.

### **5.1.3. Marco institucional**

El presente proyecto de grado tiene como la institución patrocinante a la primera institución pública del Departamento de Pando, considerando que: “El órgano ejecutivo del Gobierno Autónomo Departamental de Pando, se constituye en la instancia máxima de gestión político institucional y administrativa dentro del Departamento.” (GADP, 2016, p. 3). Entidad pública que tiene como lineamientos principales a su misión, visión y valores institucionales.

- **Misión.** La misión institucional se enfoca a promover mejor calidad de vida para los habitantes de Pando, basado en una administración eficiente y productiva.

El Gobierno Autónomo Departamental de Pando es una institución pública con autonomía de gestión que genera, gestiona, ejecuta y promueve programas / proyectos en el marco del desarrollo económico, social y ambiental de manera planificada, conduciendo al departamento y sus habitantes a Vivir Bien con transparencia, participación y sin exclusión. (GADP, 2016, p. 4).

- **Visión.** La visión expresa los resultados futuros que proyecta el GADP, tanto para la comunidad pandina como para la institución, por lo que centra su labor en el desarrollo integral de la región amazónica.

Pando autónomo, auto sostenible, equitativo, intercultural e inclusivo, saludable, educado y seguro, respetuoso del medio ambiente, productivo, turístico, exportador y articulado, con capacidad institucional y capital humano formado, con soberanía alimentaria, con acceso a servicios de calidad, con óptima infraestructura, con gestión ambiental clara y transparente y con sus potenciales productivas desarrolladas e industrializadas, a fin de satisfacer las necesidades de su población, para Vivir Bien. (GADP, 2016, p. 5).

- **Valores y principios institucionales**

Los valores y principios institucionales se expresan de la siguiente manera:

- a) Valores:** Los valores definen el carácter de la institución y describen lo que la institución representa.

Compromiso: Responsabilidad de los servidores públicos por la consecución y alcance de la visión y misión establecidos por la Gobernación.

Honestidad: Desarrollar la función pública en el marco del ordenamiento legal vigente y lucha permanente contra la corrupción.

Responsabilidad: Todo servidor público cumple con sus deberes considerando la consecución de los objetivos resultados institucionales.

Lealtad: Los servidores públicos, cumplen fielmente los deberes asignados a su cargo. (GADP, 2020, p.1).

- b) Principios:** Los principios guían los pensamientos y las acciones del funcionario considerados como entes individuales.

Vocación de servicio: Capacidades y potencialidades de los servidores públicos de la Gobernación a disposición de la población en general.

Excelencia en la gestión de la Gobernación: Servidores públicos de la Gobernación de Pando, buscando continuamente la satisfacción de la población con la presentación de los productos que genera.

Participación: Los productos de la Gobernación consideran la generación de consensos necesarios y la participación de los beneficiarios.

Transparencia: Los Servidores Públicos de la Gobernación brindan información técnica y administrativa confiable, oportuna y verás.

Acción: Compromiso de los servidores públicos en la gestión y progreso del Gobierno Departamental, con enfoque de servicio a la población. (GADP, 2020, p.1).

#### **5.1.4. Finalidad del proyecto**

La finalidad del proyecto está relacionada con aquel anhelo ideal que se quiere lograr en el GADP, tomando en cuenta que son las proyecciones institucionales que pueden o no lograrse, pero, que se espera algún día se concreten. Consecuentemente, la finalidad esta expresada de la siguiente manera:

Consolidar una imagen institucional positiva del Gobierno Departamental de Pando, con un prestigio reconocido a nivel local, nacional e institucional.

#### **5.1.5. Objetivo**

Fortalecer la imagen institucional del Gobierno Autónomo Departamental de Pando mediante la implementación de procedimientos protocolares de organización y comunicación para las actividades oficiales y no oficiales.

#### **5.1.6. Componentes, actividades y productos**

Los componentes, actividades y productos están relacionados con el planteamiento de los objetivos.

El resultado o producto, a largo plazo, se verá cuando se consolide el fortalecimiento de la imagen del Gobierno Autónomo Departamental de Pando, puesto que los actos protocolares reflejan la personalidad institucional de esta entidad pública.

Tabla 11

*Componentes, actividades y productos*

Componentes	Actividades	Productos
<p>Diagnosticar el estado en el que se encuentra la imagen institucional del Gobierno Autónomo Departamental de Pando identificando sus necesidades institucionales y estableciendo las condiciones actuales de la unidad de protocolo y etiqueta.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar entrevistas a autoridades del GADP, responsable de la Unidad de Protocolo y de las Unidades de protocolo de diferentes instituciones públicas y privadas locales.</li> <li>• Recopilar documentos relacionados con las condiciones profesionales de los funcionarios públicos dependientes de la Unidad de protocolo del GADP.</li> <li>• Observar el desarrollo de los eventos organizados por la Unidad de protocolo del GADP.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnóstico sobre el estado en el que se encuentra la imagen institucional del Gobierno Autónomo Departamental de Pando, estableciendo las condiciones actuales de la unidad de protocolo y etiqueta.</li> </ul>
<p>Determinar los recursos materiales, humanos, financieros necesarios y suficientes que garanticen la factibilidad del proyecto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recopilar documentos sobre las condiciones profesionales del personal de la Unidad de protocolo del GADP.</li> <li>• Observar los materiales comunicativos con que cuenta la Unidad de protocolo del GADP.</li> <li>• Recopilar información sobre el presupuesto que se le asignó a la Unidad de protocolo del GADP en la última gestión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe detallado sobre los recursos materiales, humanos, financieros necesarios y suficientes para el proyecto.</li> </ul>
<p>Elaborar un manual de Protocolo y etiqueta como herramienta de organización para las actividades protocolares del Gobierno Autónomo Departamental de Pando.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar un esquema organizando los elementos esenciales que se deben tomar en cuenta en la estructura y el contenido del manual.</li> <li>• Redactar el borrador del manual tomando en cuenta las líneas generales y las normas específicas que regirán el accionar del personal de la Unidad de protocolo del GADP.</li> <li>• Revisar el manual y observar las contradicciones, las redundancias, el uso de los signos de puntuación, el uso de la acentuación, la cohesión y coherencia normativa.</li> <li>• Redactar el manual que se presentará al GADP.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manual de protocolo y etiqueta para que los funcionarios de la UPyRR.PP., realicen las actividades, eventos y acontecimientos de manera planificada y ordenada.</li> </ul>
<p>Validar el manual de Protocolo y etiqueta para su presentación al Gobierno Autónomo Departamental de Pando.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación del documento al GADP.</li> <li>• Realizar una jornada de revisión y evaluación con los responsables de Relaciones Públicas, Unidad de Protocolo y Dirección de comunicación del GADP, para la validación del documento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Validación del manual de Protocolo y etiqueta que permita al Gobierno Autónomo Departamental de Pando su ejecución.</li> </ul>

---

<p>Implementar procedimientos protocolares de organización y comunicación para las actividades oficiales y no oficiales del Gobierno Autónomo Departamental de Pando que fortalezcan su imagen institucional</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar el cronograma de actividades mensual y anual del GADP.</li> <li>• Organizar la agenda protocolar, tomando en cuenta las características específicas de cada actividad, clasificándolas y agrupándolas según el tipo al cual correspondan.</li> <li>• Planificar, de manera individual, cada actividad, considerando recursos, contextos, tiempos.</li> <li>• Cuantificar el presupuesto para cada actividad, tomando en cuenta los recursos económicos y financieros necesarios y suficientes.</li> <li>• Ejecutar y operar cada actividad.</li> <li>• Evaluar cada actividad, tomando en cuenta las etapas de organización, ejecución, operación y pos operación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades planificadas, ejecutadas y evaluadas.</li> </ul>
--	---	---

---

Fuente: Elaboración propia, 2020.

### 5.1.7. Métodos y técnicas

El método para la elaboración del manual es el de realizar cuestionamientos a diferentes aspectos de la Unidad o Área de la institución a la cual va dirigida este instrumento comunicativo-administrativo. Preguntas que están planteadas en la siguiente tabla:

Tabla 12  
*Método de preguntas*

<b>PREGUNTAS</b>	<b>DETALLE</b>
¿Qué trabajo se hace?	Se cuestiona el tipo de actividades que se realizan en la unidad administrativa y los resultados que se obtienen de éstas.
¿Quién lo hace?	Son las unidades que intervienen en el procedimiento y el factor humano, ya sea como individuos o como grupos, para la realización del trabajo.
¿Cómo se hace?	Se refiere a la secuencia de actividades que se realizan para cumplir con un trabajo o servicio determinado.
¿Cuándo se hace?	Es la periodicidad con la que se realiza el trabajo, así como los horarios y tiempos requeridos para obtener resultados o terminar una actividad.
¿Dónde se hace?	Se refiere a la ubicación geográfica, al domicilio de las oficinas o los ambientes en los que se lleva a cabo alguna actividad, evento o acontecimiento.
¿Por qué se hace?	Busca la justificación de la existencia de ese trabajo o de su procedimiento; también se pretende conocer los objetivos de las actividades que integran el procedimiento.

Fuente: Elaboración propia, basado en la Guía técnica para la elaboración de manuales de procedimientos de la Secretaría de Relaciones Exteriores de México (2004, p. 10).

Este método permite identificar con claridad diferentes problemas y necesidades que son considerados para plantear una solución en el manual. Esta información trascendental permite redactar un instrumento coherente que sea un aporte operativo.

Por su parte, las técnicas son de carácter reflexivo, es decir, técnicas de síntesis y análisis, que identifiquen la información según su importancia, para clasificarla y materializarla en el manual mediante su redacción. Por ejemplo, información sintetizada en un esquema de diagrama, caso concreto el de un organigrama. Otro ejemplo, es la información ampliada, que establece punto por punto el procedimiento, esto corresponde a un análisis puesto que identifica, reflexiona y concluye un todo considerando cada una de sus partes.

### 5.1.8. Metas e indicadores

Las metas y los indicadores están íntimamente relacionados con el planteamiento y logro de los objetivos

Tabla 13

*Metas e indicadores*

<b>METAS</b>	<b>INDICADORES</b>
Diagnostico institucional concluido hasta fin de mes de septiembre..	Diagnóstico elaborado, revisado y corregido.
Información obtenida sobre los recursos materiales, humanos, financieros necesarios y suficientes hasta fin de mes de septiembre.	Información sistematizada y ordenada.
Manual de Protocolo y etiqueta elaborado hasta fin de mes de octubre.	Documento elaborado, revisado y corregido.
Validación del manual de Protocolo y etiqueta hasta la tercera semana de noviembre.	Documento revisado y aprobado.
Aplicación del Manual de Protocolo y Etiqueta hasta finalizar la gestión 2021.	Documento de las actividades organizadas, ejecutadas y evaluadas.
Qué el cronograma de actividades mensual y anual del GADP sea presentado en el mes de enero de 2021.	Cronograma de actividades revisado y aprobado.
Qué la agenda protocolar, tomando en cuenta las características específicas de cada actividad, clasificándolas y agrupándolas según el tipo al cual correspondan, éste organizada sea presentado en el mes de enero de 2021.	Agenda protocolar revisada y aprobada.
Qué la planificación individual de cada actividad, considerando recursos, contextos, tiempos sea presentado con dos semanas de anticipación.	Planificación de cada actividad revisada y aprobada.
Qué el presupuesto para cada actividad, tomando en cuenta los recursos económicos y financieros necesarios y suficientes sea presentado en el mes de enero de 2021.	Presupuesto revisado y aprobado.
Qué la ejecución y operación de cada actividad se realicé en los tiempos planificados.	Informe de ejecución y operación de cada actividad.
Qué la evaluación de cada actividad, tomando en cuenta las etapas de organización, ejecución, operación y post operación sea presentado en el mes de diciembre de 2021	Documento de evaluación revisado y aprobado.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

### 5.1.9. Beneficiarios directos e indirectos

El presente proyecto grado considera importante reconocer dos tipos de beneficiarios: primero, aquellos que se favorecerán de manera directa por ser los protagonistas en la planificación ejecución y operación del proyecto; segundo, los otros que obtendrán un beneficio indirecto, puesto que su grado de participación es mucho menor.

#### **a) Beneficiarios directos**

- Servidores públicos dependientes de la Unidad de Protocolo y Etiqueta, perteneciente al Gobierno Autónomo Departamental de Pando.
- Gobierno Autónomo Departamental de Pando.

#### **b) Beneficiarios indirectos**

- Funcionarios públicos dependientes del Gobierno Autónomo Departamental de Pando.
- La sociedad pandina.

#### **5.1.10. Localización física y cobertura espacial**

El proyecto se llevará a cabo en la ciudad de Cobija, capital del Departamento de Pando, que tiene las siguientes características generales:

El Departamento de Pando es una región definida geográficamente como amazónica. Está situado al Norte de Bolivia y colinda al Noreste con la República del Brasil, al Sur con los departamentos de La Paz y Beni y al Oeste con la República del Perú. Se encuentra a una altura promedio de 200 metros sobre el nivel del mar y presenta una temperatura promedio anual de 25° centígrados. Políticamente está dividido en cinco provincias y quince municipios y representa el 13% respecto a la región amazónica nacional. (GADP, 2015, p. 8).

Por su parte, el Gobierno Autónomo Departamental de Pando, como primera institución pública departamental, presenta la siguiente localización física y cobertura espacial.

- Departamento de Pando.
- Cobija, ciudad capital.
- Calle Bruno Racua, frente a la plaza de armas “Germán Busch Becerra” (Plaza Principal).
- Teléfono: 8422243
- Página web: <http://www.pando.gob.bo/>

#### **5.1.11. Organización de la evaluación**

**a) Evaluación diagnóstica.** Esta evaluación es la que permite conocer cuál es la situación del objeto de estudio en su estado inicial, es decir, antes de la implementación del proyecto. Su

elaboración sirve para identificar las condiciones actuales del fenómeno, información que servirá para evaluaciones posteriores que permitan ver el avance del proyecto mediante la transformación del objeto de estudio.

- Se identificará el estado actual de la imagen institucional del Gobierno Autónomo Departamental de Pando.
- Las condiciones de infraestructura de la Unidad de protocolo del GADP.
- Las condiciones materiales con las que cuenta la Unidad de protocolo del GADP.
- Los recursos económicos que le son asignados a la Unidad de protocolo del GADP, mediante presupuesto anual.
- Las condiciones profesionales de los funcionarios dependientes de la Unidad de protocolo del GADP.
- Las relaciones comunicativas que mantiene con otras instituciones públicas y privadas.

**b) Evaluación del proceso.** Esta evaluación permite valorar la evolución integral y ordenada de todos los elementos que son parte del objeto de estudio a medida que se van cumpliendo paulatinamente los objetivos. Asimismo, en esta evaluación se valora el cumplimiento de las metas y la medición de los indicadores. Normalmente, corresponde a la ejecución del proyecto, mediante la elaboración de la propuesta del manual de protocolo, por lo que podrá ser evaluado a corto plazo.

**c) Evaluación ex post.** Esta evaluación corresponde a la implementación del proyecto, es decir, después de su validación. Los servidores públicos que trabajan en la Unidad de protocolo del GADP serán los encargados de poner en práctica el manual, por lo que podrán valorarlo a mediano y largo plazo, tomando en cuenta los resultados y el impacto que presentarán en el tiempo. El procedimiento, para este tipo de evaluación, es el siguiente:

- Análisis de la evaluación ex antes del proyecto (planificación), puesto que ahí están los lineamientos generales y objetivos que se deben lograr durante la vida útil del proyecto.
- Análisis de la ejecución del proyecto, puesto que se debe reconocer cuales eran las condiciones iniciales institucionales de la imagen del GADP, planteadas en diagnóstico y

los otros estudios necesarios, como el reconocimiento de los recursos materiales, humanos y financieros.

- Análisis de la operación, basado en el Informe de Operación del Proyecto, que refleja cuales fueron las acciones que se realizaron en la implementación del proyecto.

Consecuentemente, las técnicas y los instrumentos recomendables “...deben incluir la recopilación y el análisis de documentos relacionados al proyecto, así como una serie de entrevistas y reuniones personales y grupales con quienes intervienen en la operación” (JICA, 2012, p.84). Hay que tomar en cuenta que La evaluación ex post pretende comparar entre la situación inicial y la situación posterior a implementación del proyecto. Por lo que se debe considerar las siguientes técnicas de evaluación:

- Entrevista, utilizando como instrumento una guía de preguntas abiertas.
- Revisión documental, utilizando como instrumento fichas documentales.
- Observación, utilizando como instrumento las fichas de observación.

## **5.2. Marco administrativo**

### **5.2.1. Equipo de gestión**

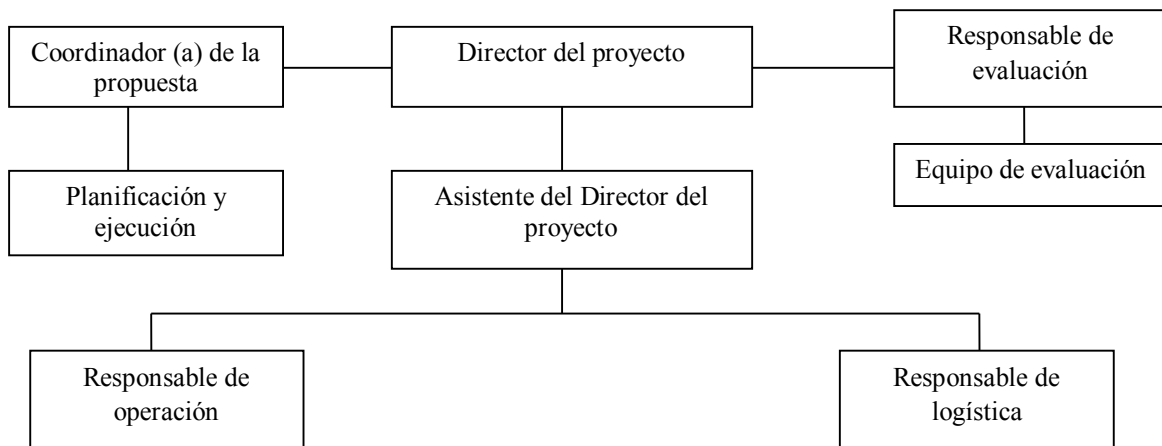
El equipo de gestión consiste en el grupo de funcionarios que realizan la administración del proyecto, tomando en cuenta “La organización, planificación, dirección, coordinación y control de todos los recursos de un proyecto de principio a fin, con el propósito de alcanzar los objetivos del proyecto, dentro de los límites de tiempo y costo, y respetando los estándares de calidad exigidos.” (Roberts y Wallace, 2004, p. 8). Durante la planificación y elaboración de la propuesta esta tarea corresponde al Coordinador del proyecto, que es funcionario del área de comunicación del GADP y durante la implementación esta tarea corresponde a los funcionarios públicos dependientes de la Dirección de Comunicación del GADP, es decir, los siguientes:

- Coordinador (a) (Funcionario (a) del área de comunicación del GADP)
- Director del proyecto (Director del Área de comunicación)

- Asistente del Director del proyecto (Secretaria del Área de comunicación)
- Responsable de operación (Responsable de la Unidad de protocolo)
- Responsable de logística (Secretaria de la Unidad de protocolo)
- Responsable de evaluación (Director del Área de comunicación)
- Equipo de valuación (Multidisciplinario)

### 5.2.2. Organigrama

El organigrama es la representación gráfica del equipo de gestión, que en sus diferentes etapas, es decir, en su planificación, ejecución, operación y evaluación está compuesto de la siguiente manera:



*Figura 1: Organigrama*

*Fuente: Elaboración propia, 2020.*

Como se puede observar este equipo de gestión no toma en cuenta a la proyectista ni a su asesora, tomando en cuenta que “El tipo y la cantidad de miembros del equipo del proyecto a menudo pueden cambiar, a medida que avanza el proyecto.” (Hernández, s.f., p, 2). Por lo tanto, el equipo de gestión es dinámico, involucra y prescinde de diferentes recursos humanos según la necesidad del proyecto.

### 5.2.3. Cronograma

El presente cronograma contiene el plan de trabajo para la implementación del manual en la gestión 2021, distribuido en tiempos determinados, tomando en cuenta que: “Un cronograma de actividades es simplemente un calendario en el que estableces los tiempos en los que realizas el proyecto, una tarea, o un conjunto de actividades a trabajar o desarrollar.” (Sánchez, 2015, p. 2). Por lo tanto, es un instrumento de trabajo que permite organizar la agenda del proyecto.

Tabla 14  
*Cronograma*

ACTIVIDAD	2021											
	E	F	Mz	Ab	M	Jn	Jl	A	S	O	N	D
Aplicación del Manual de Protocolo y Etiqueta hasta finalizar la gestión 2021.												
Presentación del cronograma de actividades mensual y anual del GADP.												
Organizar la agenda protocolar, tomando en cuenta las características específicas de cada actividad, clasificándolas y agrupándolas según el tipo al cual correspondan.												
Presentación de la planificación individual de cada actividad, considerando recursos, contextos y tiempos.												
Presentación de presupuesto para cada actividad, tomando en cuenta los recursos económicos y financieros necesarios y suficientes.												
Ejecución y operación de cada actividad se realice en los tiempos planificados.												
Presentación de evaluación de cada actividad, tomando en cuenta las etapas de organización, ejecución, operación y post operación.												

Fuente: Elaboración propia, 2020.

### 5.2.4. Determinación de los recursos necesarios

La elaboración de un proyecto comprende el uso de determinados recursos necesarios y suficientes, que respondan a las exigencias del proyecto cuando se lo pone en operación; en el presente caso son los siguientes: humanos, materiales y financieros, detallados cada uno de ellos de manera clara y completa.

#### 5.2.4.1. Recursos humanos

Los recursos humanos necesarios son los siguientes:

- Coordinador (a) (Funcionario (a) del área de comunicación del GADP). Es quién colabora con la proyectista, facilitando la obtención de información institucional.
- Director del proyecto (Director del Área de comunicación)
- Asistente del Director del proyecto (Secretaria del Área de comunicación)
- Responsable de operación (Responsable de la Unidad de protocolo)
- Responsable de logística (Secretaria de la Unidad de protocolo)
- Responsable de evaluación (Director del Área de comunicación)
- Equipo de valuación (Multidisciplinario)

#### 5.2.4.2. Recursos materiales

Los recursos materiales necesarios son los siguientes:

Tabla 15

*Recursos materiales necesarios para la elaboración del manual*

ITEM°	Detalle	Cantidad
I	Computadora	3 unidades
	Impresora	1 Unidad
	Tinta para impresora B/N	1 Lt. HP
	Tinta para impresora color	3 Lts. HP
II	Papel bon	1000 Unidades
	Anillados	6 Unidades

Fuente: Elaboración propia, 2020.

#### 5.2.4.3. Recursos financieros

Los recursos financieros corresponden al presupuesto necesario asignado a la Unidad de protocolo. Estos recursos deben estar contemplados en el Plan Operativo Anual (POA) de la institución, es decir, que la Dirección de Comunicación debe incluir entre su presupuesto anual los recursos financieros necesarios y suficientes para que los funcionarios de la Unidad

de protocolo garanticen la organización, ejecución y evaluación de los actos, eventos o acontecimientos en los que el Gobierno Autónomo Departamental de Pando.

## RECOMENDACIONES

Las recomendaciones van dirigidas a autoridades jerárquicas del Gobierno Autónomo Departamental de Pando y a los funcionarios dependientes de la Unidad de protocolo y etiqueta de esta entidad pública.

### **a) Recomendaciones a autoridades jerárquicas del GADP.**

- Las autoridades jerárquicas de la Gobernación de Pando deben considerar la importancia de la Unidad de protocolo para el fortalecimiento y posicionamiento de la imagen institucional, puesto que es el área encargada de transmitir los valores, los principios, las políticas de la institución. El nivel de la imagen institucional se refleja en la aceptación, aprobación, apoyo de la sociedad pandina hacia su Gobierno Departamental.
- Asimismo, deben tomar en cuenta que la Unidad de protocolo es el medio por el cual se relaciona la Gobernación con sus públicos internos y externos. Por lo tanto, cumple una función fáctica o de contacto, que es trascendental en el proceso de comunicación institucional, permitiendo abrir, mantener, comprobar y cerrar un proceso interactivo de manera efectiva con la población, instituciones públicas y privadas, organizaciones sociales, organizaciones laborales y sindicales, empresas y otros actores que son parte de la comunidad, o con actores que no son parte de la comunidad, pero, están involucrados en el desarrollo de Pando.
- Asimismo, se debe realizar un proceso meticuloso para la selección de personal que desempeñen funciones en la Unidad de protocolo y etiqueta, puesto que deben tener formación académica profesional relacionada con comunicación, comunicación institucional, relaciones públicas o áreas afines de conocimiento. Es decir, deben contar con la pertinencia disciplinar necesaria y certificada.
- Considerando la importancia de la Unidad de protocolo, las autoridades del GADP deben asignar recursos financieros necesarios y suficientes para que se puedan realizar todas las actividades programadas, y lo más importante tengan éxito en su organización. Por lo tanto, el presupuesto debe estar contemplado en el Plan Operativo Anual (POA).

## **b) Recomendaciones a funcionarios de la Unidad de protocolo y etiqueta**

- Los funcionarios dependientes de la Unidad de protocolo y etiqueta del GADP deben cumplir con los requisitos profesionales o de formación o nivel académico y la experiencia necesaria, correspondientes al cargo con el que son investidos, puesto que deben afrontar con profesionalismo los desafíos y retos que implican la complejidad de la comunicación institucional.
- Los funcionarios de la Unidad de protocolo y etiqueta deben ser capacitados constantemente, para que su trabajo corresponda a la praxis laboral y social, mediante la unión de la teoría y la práctica. Esto implica mejorar el rendimiento laboral y el logro de los objetivos y resultados de cada actividad realizada, abriendo canales de comunicación entre la Gobernación y sus públicos interno y externo.
- Los funcionarios de la Unidad de protocolo y etiqueta deben cumplir con las funciones asignadas a su cargo demostrando capacidad, compromiso, liderazgo, creatividad, puntualidad, respeto, empatía, aspectos que trasciendan y reflejen la calidad profesional y laboral de cada uno de ellos y del conjunto.
- Los funcionarios de la Unidad de protocolo y etiqueta deben crear un ambiente y clima institucional agradable que refleje armonía, unidad, compromiso, apoyo mutuo, convirtiéndose en un referente institucional.
- Los funcionarios de la Unidad de protocolo y etiqueta deben consolidarse como el canal de comunicación entre el Gobierno Autónomo Departamental de Pando y sus públicos internos y externos, contribuyendo al fortalecimiento de la imagen institucional de la primera institución departamental.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agencia de Cooperación Internacional del Japón – JICA (2012). *Pautas Generales para la Evaluación Ex Post de Proyectos de Inversión Pública*. Recuperado de:  
[https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv\\_publica/docs/Evaluacion\\_ExPost/Instrumentos Metodologicos/PAUTAS\\_GENERALES\\_EVAL\\_EX\\_POST.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/Evaluacion_ExPost/Instrumentos%20Metodologicos/PAUTAS_GENERALES_EVAL_EX_POST.pdf)
- Alcorta, F. y Mantinian, M. (2004). *La comunicación institucional una herramienta estratégica*. Asunción, Paraguay: Impresión, AGR. Universidad Católica Sede Asunción.
- Alvares, M. (1996). *Manual para Elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos*. Recuperado en: <http://sites.google.com.bo>
- Álvarez, A. y Chiva, S. (2008). *Gestión de las organizaciones públicas. Programa administración pública territorial*. Bogotá, Colombia. Escuela superior de administración pública. Recuperado en:  
<https://www.esap.edu.co/portal/wp-content/uploads/2017/10/3-Gestion-de-las-Organizaciones-publicas.pdf>
- Alsina, M. y Estrada, A. (s.f.). *Teoría de la comunicación: Módulo 3. La perspectiva funcionalista de las teorías de la comunicación*. España. Unversitat Oberta de Catalunya  
Recuperado en:  
[http://cv.uoc.edu/annotation/f655cf5885db9a092fe911a4f3d5f495/645490/PID\\_00245230/PID\\_00245230.html](http://cv.uoc.edu/annotation/f655cf5885db9a092fe911a4f3d5f495/645490/PID_00245230/PID_00245230.html)
- Avendaño, R. y Lucana, A. (2005). *Metodología de la investigación*. Cochabamba: Educación y Cultura.
- Boscán, G., Fernández, J. y Guédez, J. (2017). *Las organizaciones públicas desde las perspectivas institucional y capacidades dinámicas*. Recuperado de:  
<https://www.redalyc.org/jatsRepo/880/88053976004/88053976004.pdf>
- Cadenas, H. (2016). *La función del funcionalismo: una exploración conceptual*. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.1590/15174522-018004107>
- Casal, O. (2016). *Manual de comunicación escrita en ceremonial y protocolo*. España: Síntesis, S.A.
- Castillo, A. (2010). *Introducción a las relaciones públicas*. España: Instituto de investigación en relaciones públicas (IIRP).
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos*. Bogotá: McGraw Hill.

- Duek, C. e Inda, G. (2014). *La teoría de la estratificación social de Parsons: una arquitectura del consenso y de la estabilización del conflicto*. Recuperado de: <http://revista-theomai.unq.edu.ar/numero%2029/8-duek-inda.pdf>
- Estados Unidos Mexicanos. (2004). *Guía técnica para la elaboración de manuales de procedimientos*. Recuperado de:  
[https://www.uv.mx/personal/fcastaneda/files/2010/10/guia\\_elab\\_manu\\_proc.pdf](https://www.uv.mx/personal/fcastaneda/files/2010/10/guia_elab_manu_proc.pdf)
- Fajardo, G. y Nivia, M. (2016). *Relaciones públicas y comunicación organizacional*. Colombia: Fundación Universidad Jorge Tadeo Lozano.
- Fernández, J. (2012). *Antecedentes históricos del protocolo y su influencia a través de la historia en los Estados, en la sociedad y en la política en España y Europa*. Recuperado de:  
<file:///C:/Users/Guillermo/Downloads/Dialnet-AntecedentesHistoricosDelProtocoloYSuInfluenciaATr-3867679.pdf>
- Galindo, J. (2007). *Sociología funcionalista y comunicología. El diálogo imposible en América Latina*. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/4915/491549030009.pdf>
- Giraud, P. (1987). *La semiología*. Madrid: Siglo XXI.
- Gobierno Autónomo Departamental de Pando. (2015). *Plan Operativo Anual*. Pando: Asamblea Legislativa Departamental.
- Gobierno Autónomo Departamental de Pando. (2016). *Organigrama GADP*. Recuperado de:  
<http://www.pando.gob.bo/wp-content/uploads/2016/01/G.A.D.P.-ORGANIGRAMA-2016.pdf>
- Gobierno Autónomo Departamental de Pando. (2016). *Manual de funciones*. Pando: Dirección de Desarrollo Organizacional.
- Gobierno Autónomo Departamental de Pando. (2020). *Página web institucional. Gobernación, propósito, valores*. Recuperado de: <http://www.pando.gob.bo/principios/>
- González, L. (2003). *La presencia de Talcott Parsons en el trabajo teórico de Niklas Luhmann Reflexión Política*. Recuperado de:  
<https://www.redalyc.org/pdf/110/11051004.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- Hernández, M. (s.f.). *Administración de Proyectos de Software - PMI Tema: Gerencia del Equipo de Proyectos*. Recuperado de:

<http://manglar.uninorte.edu.co/bitstream/handle/10584/2210/Gerencia%20de%20Equip%20de%20Proyectos.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Lasswell, H. (s.f.). *Estructura y función de la comunicación en la sociedad*. Recuperado de: <http://www.periodismo.uchile.cl/talleres/teoriacomunicacion/archivos/lasswell.pdf>
- Martínez, M. (2007). *Manual básico de protocolo empresarial y social*. España: Díaz de Santos.
- Martínez, D. (2011). *Imagología*. Recuperado de: <https://www.yumpu.com/es/document/read/45487428/imagologa-a-gestiopolis>
- Münch, L. (2005). *Métodos y técnicas de investigación*. México: Trillas, S.A. de C.V.
- Naghi, M. (1987). *Metodología de la Investigación*. México: Limusa, S.A. de C.V.
- Olmedo, R. (1998). *Diccionario práctico de la administración pública municipal*. México: Comuna.
- República de Bolivia. (1999). *Ley del estatuto del funcionario público, N° 2027*. La Paz: Gaceta Oficial.
- Restrepo, E. (2016). *Escuelas clásicas del pensamiento antropológico*. Cuzco: Meta Color S.R.L.
- Roberts, A. y Wallace, W. (2004). *Gestión de proyectos*. Recuperado de: <http://docshare04.docshare.tips/files/18120/181201843.pdf>
- Rojas, R. (1998). *Guía para realizar investigaciones sociales*. México: Plaza y Valdez, S.A. de V.C.
- Sánchez, D., Gómez, M. y Pérez, R. (2015). *Historia del ceremonial y el protocolo*. España: Síntesis, S.A.
- Sánchez, I. (2015). *Cronograma de actividades*. Recuperado de: <http://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/bitstream/handle/123456789/16696/LECT128.pdf?sequence=1>
- Sánchez, D. (2017). *Protocolo y relaciones institucionales*. Recuperado de: <http://revistas.uned.es/index.php/EEII/article/view/20633/pdf>
- Silvente, P., Villarroel, M. y Valdivieso, C. (2006). *Metodología de investigación. Enfoque sistémico y complejo para las Ciencias Sociales*. Cochabamba: Los Amigos del Libro.

Stacks, D. y Bowen, S. (2013). *Diccionario de medición e investigación en Relaciones Públicas*. Barranquilla: Instituto de Relaciones Públicas.

UNGRD. (2016). *Manual de Protocolo Institucional*. Recuperado de:  
<https://repositorio.gestiondelriesgo.gov.co/bitstream/handle/20.500.11762/20786/Protocolo-institucional-UNGRD.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Protocolo y etiqueta. Saber estar y saber comportarse. (2016). Recuperado de:  
<https://www.ocu.org/guiaspracticass/Storage/protocolo-y-etiqueta/protocolo-y-etiqueta.pdf>

Puro Marketing. (2012). *Diccionario de Marketing, Publicidad y Social Media*. Recuperado de: [www.PuroMarketing.com](http://www.PuroMarketing.com)·Diario Digital

**ANEXOS**

# ANEXO 1

Universidad Amazónica de Pando  
Ciencias Sociales y Humanísticas  
Ciencias de la Comunicación Social  
Pando - Bolivia  
II/2020

Universitaria  
Tainer Susana Roca Rodas

## FICHA DE OBSERVACIÓN

<b>Fecha:</b>	<b>N° de ficha:</b>
<b>Hora de inicio:</b>	<b>Hora final:</b>
<b>Acontecimiento, evento o actividad:</b>	
<b>Objetivo:</b>	
<b>Nombre del observador:</b>	
<b>Descripción:</b>	
<b>Interpretación:</b>	

## FICHA DE OBSERVACIÓN

<b>Fecha:</b> 25/10/2020	<b>N° de ficha:</b> 1
<b>Hora de inicio:</b> 09:00	<b>Hora final:</b> 09:50
<b>Acontecimiento, evento o actividad:</b> Inspección a la unidad de protocolo	
<b>Objetivo:</b> Observar con que materiales cuenta esta Unidad de protocolo	
<b>Nombre del observador:</b> Tainer Susana Roca Rodas	
<b>Descripción:</b> <b>Recursos materiales</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Computadora - 1 unidad</li><li>- Impresora - 1 Unidad</li><li>- Escaner - 1 Unidad</li><li>- Sillones sofá - 2 Unidades</li><li>- Silla - 1 Unidad</li><li>- Escritorio - 1 Unidad</li><li>- Telefono fijo - 1 Unidad</li><li>- Aire acondicionado - 1 Unidad</li><li>- Bandera - 6 Unidades</li><li>- Simbolos patrios - 3 Unidades</li><li>- Manteles - 6 Unidades</li><li>- Celular - 1 Unidad</li></ul>	
<b>Interpretación:</b>	

## FICHA DE OBSERVACIÓN

<b>Fecha:</b> 24 de septiembre 2020	<b>N° de ficha:</b> 1
<b>Hora de inicio:</b> 07:00 am.	<b>Hora final:</b> 08:30
<b>Acontecimiento, evento o actividad:</b> Acto de Iza de pabellón y ofrenda floral en conmemoración a los 82 años de creación del Dpto. Pando.	
<b>Objetivo:</b> Observar las características de los eventos, desempeño de los funcionarios y procedimientos técnicos del protocolo utilizados en la ejecución del evento.	
<b>Nombre del observador:</b> Tainer Susana Roca Rodas	
<b>Descripción:</b> <p>Acto que tiene inicio con puntualidad, con el percance de que el maestro de ceremonia llega a sobre hora del acto, comienza con el programa anterior, pero hubo una modificación a último momento, el cual ha provocado que él nombre, a una autoridad que no correspondía.</p> <p>El acto se realizó en el frontis de la gobernación, en cuanto a logística el ambiente se encontraba adecuado al evento, las de protocolo estaban uniformadas de acuerdo al color, no de acuerdo a vestimentas iguales.</p> <p>El acto fue de forma formal, cívica y de manera sencilla, y se sigue de acuerdo al programa establecido por el área de protocolo de la gobernación.</p> <p>Antes del acto se contó con presencia del área responsable de protocolo de la gobernación para guiar a los invitados a que tomen el lugar que les corresponde. Previo al acto este mismo personal se encargó del arreglo del ambiente para poder desarrollar un acto a cabalidad del programa.</p> <p>Esta actividad se desarrolló en un solo lugar, por el tiempo de desarrollo y que no tiene muchos números a llevar acabo. Acaba la iza de pabellón se da inicio a la ofrenda floral, el cual el mismo maestro de ceremonia comienza a llamar a las autoridades encargadas de las diferentes instituciones y hacen su paso por la alfombra rojas que esta al centro del ambiente quienes rinden homenaje al busto German Busch, y así sucesivamente pasan al orden del programa. Pero para eso el personal de protocolo anticipa a las autoridades para que esperen el turno que corresponde, algunas instituciones no tiene el personal de protocolo, pero el personal de protocolo que se encuentra a cargo del acto hace su pase para guiar de manera precisa el paso hasta donde se realiza la ofrenda floral.</p> <p>Ella como responsable son las encargadas de organizar y guiar a las instituciones a hacer su pase por la alfombra. Luego a que se nombra a todas las instituciones se da por concluido el acto.</p> <p>Posterior las encargadas de protocolo de la gobernación hacen el retiro de los enseres utilizados en el acto.</p>	
<b>Interpretación:</b> <p>El acto fue realizado con normalidad, pero se ha podido observar la mala coordinación de las organizadoras</p>	

en el tema de comunicación, el maestro de ceremonia en el momento del cambio del programa y el retraso del mismo, ha provocado que una autoridad se queje de manera formal con el gobernador por esta falta de respeto que ella piensa que ha sufrido en el acto. Pero la responsable de protocolo dice que el maestro de ceremonia llegó en estado etílico y se confundió con el programa, agarró el anterior programa que la misma responsable de protocolo le había hecho llegar, pero cuando él llegó no se percató que hubo cambio ni la misma responsable le hizo conocer ese dato. Este caso sufrió de este inconveniente por un descuido de protocolo.

## FICHA DE OBSERVACIÓN

<b>Fecha: 11 de Octubre de 2020</b>	<b>N° de ficha: 1</b>
<b>Hora de inicio: 07:30</b>	<b>Hora final: 09:00</b>
<b>Acontecimiento, evento o actividad: Iza de pabellón y ofrenda floral en conmemoración al la Batalla de Bahía.</b>	
<b>Objetivo: Observar las características de los eventos, desempeño de los funcionarios y procedimientos técnicos del protocolo utilizados en la ejecución del evento.</b>	
<b>Nombre del observador: Tainer Susana Roca Rodas</b>	
<b>Descripción:</b> Acto que empieza con 10 min. Antes de la hora establecida, los invitados llegan a la hora, el personal de protocolo se encontraba desde temprano a la llegada de las autoridades, para poder guiarlas al lugar que les correspondía. Para ello el personal responsable de protocolo se encontraba desde muy temprano ultimando detalle de la organización y de cómo se realizará el acto. El acto fue patrocinado por la Gobernación y las responsables de protocolo se encargaron de toda la organización, este acto es de manera cívica por la fecha que amerita un acto muy formal con las cordialidades que el acto merece.  En el desarrollo de la iza de pabellón todo fue desarrollado a cabalidad del programa. Posterior acaba este acto y de inmediato empieza la ofrenda Florar en la Plaza Potosí, todas las autoridades se trasladan hacia este punto, y dan paso a llevar sus ofrendas florales.  En este otro acto se ve que el maestro de ceremonia tiene mucha dificultad de llamar a las instituciones junto a su responsable, por no contar con el programa de desfile. Para eso comienza con ese percance y el personal de protocolo no se da cuenta ni tampoco colabora en la elaboración de un programa para el desarrollo del evento. El maestro de ceremonia pide ayuda al fotógrafo de la Gobernación para que ayude a recabar los datos conforma se desarrollaba la ofrenda floral. El acto llega a finalizar con ese percance.	
<b>Interpretación:</b> El acto de ofrenda floral, se ve obstaculizada por no tener un programa para su desarrollo, los responsables cada institución se dieron cuenta, y de inmediato comenzaron a indagar si institución estaba anotada o no, pero el personal de protocolo de la gobernación no se manifestó durante el percance. El maestro de ceremonia se las arreglo por elaborar un programa de acuerdo a como iba presentando a las instituciones.	

## ANEXO 2

Universidad Amazónica de Pando  
Ciencias Sociales y Humanísticas  
Ciencias de la Comunicación Social  
Pando - Bolivia  
II/2020

Universitaria  
Tainer Susana Roca Rodas

### REGISTRO DOCUMENTAL

---

---

<b>Fecha:</b>	<b>N° de registro:</b>
<b>Institución de la que se obtuvo el documento:</b>	
<b>Documento consultado:</b>	
<b>Objetivo:</b>	
<b>Nombre del investigador:</b>	
<b>Forma de documentación:</b>  FOTOCOPIA ( ) FOTOGRAFÍA ( ) VIDEO ( ) COPIA MANUSCRITA ( )	
<b>Detalle o descripción del documento:</b>	
<b>Observación:</b>	



## MEMORÁNDUM DE DESIGNACION

U.RR.HH. N°820/2020

Señor (a):

**CUELLAR PADILLA DARLIN**

Presente. -

Cobija, 6 de ENERO 2020

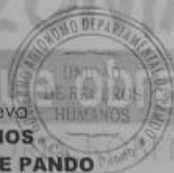
Señor (a):

Se le comunica que, a partir de la fecha, queda usted designado (a) como **PERSONAL EVENTUAL**, dependiente del Gobierno Autónomo Departamental de Pando. Recomendándole cumplir con los principios de responsabilidad, transparencia, eficacia y eficiencia en el trabajo encomendado.

Le saluda con atención,

Lic. Samuel Domínguez Villanueva

**JEFE DE RECURSOS HUMANOS**  
**GOBIERNO AUTÓNOMO DPTAL. DE PANDO**





## MEMORÁNDUM DE DESIGNACION

U.RR.HH. N°819/2020

Señor (a):

**ZABALA CASTRO SDENKA**

Presente. -

Cobija, 20 de ENERO 2020

Señor (a):

Se le comunica que, a partir de la fecha, queda usted designado (a) como **PERSONAL EVENTUAL**, dependiente del Gobierno Autónomo Departamental de Pando. Recomendándole cumplir con los principios de responsabilidad, transparencia, eficacia y eficiencia en el trabajo encomendado.

Le saluda con atención,

Lic. Samuel Domínguez Villanueva

**JEFE DE RECURSOS HUMANOS**  
**GOBIERNO AUTÓNOMO DPTAL. DE PANDO**



C.c. Archivo  
File Personal

[www.pando.gob.bo](http://www.pando.gob.bo)

## **ANEXO 3**

Universidad Amazónica de Pando  
Ciencias Sociales y Humanísticas  
Ciencias de la Comunicación Social  
Pando - Bolivia  
II/2020

Universitaria  
Tainer Susana Roca Rodas

### **ENTREVISTA N° 1**

#### **AUTORIDADES DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DEPARTAMENTAL DE PANDO**

---

---

1. ¿Cuál es la imagen actual de la gobernación a nivel local, nacional e internacional?
2. ¿Cómo se mide o valora la percepción que tiene la población sobre la imagen institucional del GADP?
3. ¿Cómo se mide o valora la percepción que tienen las instituciones públicas y privadas sobre la imagen institucional del GADP?
4. ¿Cuál es el aporte de la unidad de protocolo en el fortalecimiento de la imagen institucional?
5. ¿Cuál es el rol de la Unidad de protocolo en reuniones interinstitucionales?
6. ¿La Unidad de protocolo cumplen sus funciones específicas en la organización de eventos que patrocina la Gobernación?
7. ¿Cómo es el desempeño del personal dependiente de la Unidad de protocolo en la organización de eventos?

**ENTREVISTA N° 2**  
**RESPONSABLES DE UNIDADES DE PROTOCOLOS DE INSTITUCIONES DE**  
**PANDO**

---

---

1. ¿Cuál es la imagen institucional que usted percibe de la Gobernación de Pando?
2. ¿Cuál es su percepción sobre la organización protocolar de los eventos que patrocina la Gobernación?
3. ¿Cuáles son las formalidades que cumple la Unidad de protocolo de la Gobernación para que su institución sea participe en algún evento organizado por ellos?
4. ¿Qué requisitos indispensables debe cumplir la Unidad de protocolo de las entidades públicas para aportar al fortalecimiento de la imagen institucional?
5. ¿Cuál es la formación profesional adecuada para los servidores públicos que cumplen funciones en la Unidad de Protocolo de alguna entidad pública?

**ENTREVISTA N° 3**  
**RESPONSABLE DE LA UNIDAD DE PROTOCOLO DEL GADP**

---

---

1. ¿Cuál es la imagen actual de la gobernación a nivel local, nacional e internacional?
2. ¿Cómo se mide o valora la percepción que tiene la población de la imagen institucional del GADP?
3. ¿Cómo se mide o valora la percepción que tienen las instituciones públicas y privadas sobre la imagen institucional del GADP?
4. ¿A qué unidad o dirección del GADP depende la Unidad de protocolo?
5. ¿Cómo está compuesto la Unidad de protocolo según su organigrama?
6. ¿Cuáles son la misión y la visión de la Unidad de protocolo?
7. ¿Cuáles son las funciones específicas de la Unidad de protocolo?
8. ¿Qué clase de eventos realiza la institución?
9. ¿El área de protocolo cuenta con una guía o un manual de funciones para la realización de eventos?
10. ¿Cuál es el rol del personal de protocolo en la organización de reuniones interinstitucionales locales, nacionales e internacionales?
11. ¿Con que clase de recursos técnicos y materiales cuenta la unidad de protocolo?
12. ¿Cuánto es el presupuesto que se le asigna cada gestión a la Unidad de protocolo?
13. ¿Cuáles son los parámetros que toman en cuenta para elaborar un programa?

## ANEXO 4

Universidad Amazónica de Pando  
Ciencias Sociales y Humanísticas  
Ciencias de la Comunicación Social  
Pando - Bolivia  
II/2020

Universitaria  
Tainer Susana Roca Rodas

### ENTREVISTA N° 1 **AUTORIDADES DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DEPARTAMENTAL DE PANDO**

---

Dra. Paola Ivannia Terrazas Justiniano, Vice Gobernadora del Departamento de Pando.

1. ¿Cuál es la imagen institucional actual de la gobernación a nivel local, nacional e internacional?

R. No se percibe una imagen marcada de la institución, no hay nada que haga referencia a una institucionalidad departamental, es muy poca la visibilidad que la gobernación trabaja proyectando hacia afuera, lo que más se ve es tener una página, el logo que se maneja en cada carta, la verdad no tiene ese sello que se pueda percibir en algunos eventos y que son realizados por la gobernación. Creo que para proyectar una buena imagen se necesita trabajar en conjunto comunicación y protocolo para poder transmitir algo. Catalogo muy pobre la difusión de imagen institucional.

2. ¿Cuál es el aporte de la unidad de protocolo en el fortalecimiento de la imagen institucional?

R. para que exista un aporte, se necesita capacitaciones, tengo entendido que existen partidas en la institución de capacitaciones a personal y creo que se debería de invertir en su formación básica al personal encargado de esta área, y de ahí se podría hablar de aporte a la institución. Una vez formados los funcionarios en su área el aporte se convierte en algo crucial, en la realización de evento y trasmisión de imagen positiva a la institución.

3. ¿Cuál es el rol de la Unidad de protocolo en reuniones interinstitucionales?

R. La verdad que en reuniones interinstitucionales no se visibiliza el trabajo que tienen que desempeñar este equipo, el cual solo se ve a las autoridades y luego aparece una de protocolo a invitar refresco. Eso hace ver que esta área no maneja bien sus funcionalidades para esta clase de reuniones.

4. ¿La Unidad de protocolo cumplen sus funciones específicas en la organización de eventos que patrocina la Gobernación?

R. No cumplen con sus funciones, se ve que la falta de un criterio de saber etiqueta y protocolo le dificulta en desenvolvimiento de sus funciones.

5. ¿Cómo es el desempeño del personal dependiente de la Unidad de protocolo en la organización de eventos?

R. Se ve que su desempeño es muy improvisado, parecería que tiene un patrón de acciones y no salen del área de confort, para poder innovar nuevas cosas. No he visto innovación en esta área generalmente he visto tropiezos, improvisaciones que muchas veces han causado ruido y malestar entre las autoridades que se han sentido relegadas.

## ANEXO 5

Universidad Amazónica de Pando  
Ciencias Sociales y Humanísticas  
Ciencias de la Comunicación Social  
Pando - Bolivia  
II/2020

Universitaria  
Tainer Susana Roca Rodas

### ENTREVISTA N° 2

#### **AUTORIDADES DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DEPARTAMENTAL DE PANDO**

---

Sr. Jesús Wagner Aponte, Director de Comunicación del G.A.D.P.

1. ¿Cuál es la imagen institucional actual de la gobernación a nivel local, nacional e internacional?

R. Dentro del Dpto. la institución es reconocida por la población, conoce las actividades que desarrolla, cuáles son sus funciones, y el rol que desempeña como institución, creo que se ha dado a conocer, se maneja una imagen que identifica mediante logo de la inst. la gente cuando ve sabe que se trata del G.A.D.P.

2. ¿Cuál es el aporte de la unidad de protocolo en el fortalecimiento de la imagen institucional?

R. Considero, no estar bien en el área de protocolo, el trabajo de protocolo va mucho más allá de atender a los invitados, se tiene que tener conocimiento de cómo hacer un buen manejo de actos, eventos o reuniones donde se pueda proyectar una buena imagen a los que asisten a los actos, solo así se podría ver el aporte que sumaría la unidad de protocolo a la institución. Veo que no estamos haciendo ningún aporte desde esta unidad.

3. ¿Cuál es el rol de la Unidad de protocolo en reuniones interinstitucionales?

R. El rol que cumple el área de protocolo. Es de realizar toda la logística, por ejemplo, hacer llegar las notas coordinar previamente reuniones, actos o actividad en sí.

4. ¿La Unidad de protocolo cumplen sus funciones específicas en la organización de eventos que patrocina la Gobernación?

R. No está cumpliendo a cabalidad sus funciones, si bien están en los actos y eventos pero creo que el área de protocolo tiene otras funciones que no se están haciendo y que son importantes para la institución.

5. ¿Cómo es el desempeño del personal dependiente de la Unidad de protocolo en la organización de eventos?

R. El desempeño del área de protocolo lo puedo categorizar en un 60% de un 100%.

## **ANEXO 6**

Universidad Amazónica de Pando  
Ciencias Sociales y Humanísticas  
Ciencias de la Comunicación Social  
Pando - Bolivia  
II/2020

Universitaria  
Tainer Susana Roca Rodas

### **ENTREVISTA N° 3**

#### **AUTORIDADES DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DEPARTAMENTAL DE PANDO**

---

Lic. Samuel Domínguez, Director de Recursos Humanos del G.A.D.P.

Menciona que: “El personal de protocolo depende de la jefa de gabinete, la señora Rosa María Pezzo es quien se encarga del área de protocolo de la Gobernación. Hay un programa que se maneja por la jefa de gabinete llamado “apoyo en la imagen institucional del G.A.D.P”.

Como ve, el memorándum de designación solo dice personal eventual, pero en planilla la señorita Sdenka Zabala Castro está calificada como técnico 1, y la señorita Darlin Cuellar Padilla esta categorizada como asistente 1”.

## ANEXO 7

Universidad Amazónica de Pando  
Ciencias Sociales y Humanísticas  
Ciencias de la Comunicación Social  
Pando - Bolivia  
II/2020

Universitaria  
Tainer Susana Roca Rodas

### ENTREVISTA N° 4 RESPONSABLES DE UNIDADES DE PROTOCOLOS DE INSTITUCIONES DE PANDO

---

Sra. Alicia Jeramel Barrón Responsable de Comunicación y protocolo de la Asamblea Legislativa Departamental de Pando.

1. ¿Cuál es la imagen institucional que usted percibe de la Gobernación de Pando?

R. De acuerdo a la imagen institucional de la Gobernación, es una entidad muy bien conformada y manejada cumpliendo siempre con las normas de protocolo, de acuerdo a cualquier evento o actividad que se realice, ejemplo: sesiones de honor, rendición de cuentas, etc. muy aparte que es una institución autónoma que tiene una organización y función fundamental en el departamento.

2. ¿Cuál es su percepción sobre la organización protocolar de los eventos que patrocina la Gobernación?

R. Puedo percibir que la gobernación cumple con los procedimientos de protocolo de cada evento por ejemplo yo he visto tener una buena organización de las actividades que desarrolla, tratan bien a los invitados, dominan el manejo de eventos, familiarizan con los, al conocimiento que tengo en esta área me parece que si hay un buen manejo sobre el protocolo que deben seguir cada una de las azafatas y tiene el conocimiento y saben tratar a los invitados.

3. ¿Cuáles son las formalidades que cumple la Unidad de protocolo de la Gobernación para que su institución sea participe en algún evento organizado por ellos?

R. Para cada acto, nos hacen llegar una carta, posterior a eso nos llaman para confirmar la asistencia de la presidenta de la asamblea que es donde yo trabajo, luego se coordina dónde estará ubicada en el evento, cuales autoridades estarán, conocer el lugar, luego antes del

evento mi persona está en constante contacto con las de protocolo de la gobernación para saber de los percances o el horario del evento que se está por desarrollar.

4. ¿Qué requisitos indispensables debe cumplir la Unidad de protocolo de las entidades públicas para aportar al fortalecimiento de la imagen institucional?

R. Tiene que conocer las normas de protocolo para realizar un trabajo eficiente para los eventos que realiza, porque depende de eso para que los invitados se lleven la impresión que uno quiere que ellos tengan. Dentro de los requisitos indispensables es tener manejo de eventos, organización logística y al terminar tener una evaluación del evento donde se identifiquen las fallas que ha tenido en toda la organización y realización del evento. Para poder transmitir una imagen buena a los invitados creo que a través del evento y las azafatas se puede evaluar la imagen de la institución.

5. ¿Cuál es la formación profesional adecuada para los servidores públicos que cumplen funciones en la Unidad de Protocolo de alguna entidad pública?

R. La formación que se tiene que tener en esta área es primordial, ya que sin estas reglas no permitirán desarrollar un buen desempeño laboral.

## ANEXO 8

Universidad Amazónica de Pando  
Ciencias Sociales y Humanísticas  
Ciencias de la Comunicación Social  
Pando - Bolivia  
II/2020

Universitaria  
Tainer Susana Roca Rodas

### ENTREVISTA N° 5 RESPONSABLES DE UNIDADES DE PROTOCOLOS DE INSTITUCIONES DE PANDO

---

---

Lic. Ramiro Irusta, Responsable de protocolo de Universidad Amazónica de Pando.

1. ¿Cuál es la imagen institucional que usted percibe de la Gobernación de Pando?  
R. Es una imagen representativa en Pando, que identifica a la imagen institucional que representa a todos y cada uno de nosotros los pandinos.
2. ¿Cuál es su percepción sobre la organización protocolar de los eventos que patrocina la Gobernación?  
R. Los eventos de la gobernación han ido cambiando, si bien más antes se contaba con poca personal hoy cuenta con un equipo que está desarrollando estas actividades, teniendo un nivel importante en la realización de eventos protocolares siempre prevaleciendo su imagen hacia los invitados.
3. ¿Cuáles son las formalidades que cumple la Unidad de protocolo de la Gobernación para que su institución sea participe en algún evento organizado por ellos?  
R. Nos manejamos via watshap para el envío de las cartas, si es invitación a eventos, o si hay alguna reunión de coordinación, me llaman por teléfono para ver si el rector tiene espacio en su agenda y de esa manera coordinamos el encuentro, al igual para la asistencia a eventos ellos envían y posterior confirman la asistencia y de ahí nos indican que lugar llevara e el evento y se habla un poco del desarrollo del mismo y así nosotros nos manejamos previa al acto. Mi persona se traslada al lugar del evento y minutos antes de igual forma llego y me contacto con ellas para los por menores esperando a la autoridad.
4. ¿Qué requisitos indispensables debe cumplir la Unidad de protocolo de las entidades públicas para aportar al fortalecimiento de la imagen institucional?

R. Coordinación, realizar trabajo conjunto, talleres, capacitaciones, un poco de formación en el área para desempeñar sus funciones.

5. ¿Cuál es la formación profesional adecuada para los servidores públicos que cumplen funciones en la Unidad de Protocolo de alguna entidad pública?

R. Siempre tener capacitación, buena preparación en relaciones humanas, relaciones públicas, relaciones cordiales con las autoridades, teniendo eso, se puede estar calificado para trabajar en protocolo.

Siempre se ha tenido muy buena coordinación con el personal de protocolo de la gobernación.

## ANEXO 9

Universidad Amazónica de Pando  
Ciencias Sociales y Humanísticas  
Ciencias de la Comunicación Social  
Pando - Bolivia  
II/2020

Universitaria  
Tainer Susana Roca Rodas

### ENTREVISTA N° 6 RESPONSABLE DE LA UNIDAD DE PROTOCOLO DEL GADP

---

Sra. Sdenka Zabala Castro, Responsable de la Unidad de Protocolo del GADP.

1. ¿A qué unidad o dirección del GADP depende la Unidad de protocolo?

R. Depende de la unidad de comunicación

2. ¿Cómo está compuesto la Unidad de protocolo según su organigrama?

R. no cuenta con un organigrama. Pero está conformado por la responsable de la unidad de protocolo, una secretaria, un mensajero y dos asistentes de protocolo.

3. ¿Cuáles son la misión y la visión de la Unidad de protocolo?

R. No cuenta con una misión y visión

4. ¿Cuáles son las funciones específicas de la Unidad de protocolo?

R. Organizar eventos, coordinación de eventos locales, interinstitucionales, distribución, organizar

5. ¿Qué clase de eventos realiza la institución?

R. Se clasificaría como eventos locales, nacionales e internacionales. En lo local son las fechas cívicas departamentales donde la unidad de protocolo intensifica sus actividades porque somos anfitriones de los actos, en lo nacional solo coordinamos como se realizara el evento y luego se asignan las funciones que debemos de llevar a cabo con las instituciones o ministerios que hacen los eventos, y en lo internacional mayormente el gobernador asiste con una protocolo a esos actos, muy poco se maneja esos eventos de puede decir que dos veces por año pero al igual se coordina la organización y nos acoplamos a dicha organización.

6. ¿El área de protocolo cuenta con una guía o un manual de funciones para la realización de eventos?

R. No se cuenta con manual o guía

7. ¿Cuál es el rol del personal de protocolo en la organización de reuniones interinstitucionales locales, nacionales e internacionales?

R. En las reuniones interinstitucionales mayormente se coordina para saber cómo se realizará el evento y posterior a eso nos designamos tareas cada institución y así poder llevar el evento a cabalidad.

8. ¿Con que clase de recursos técnicos y materiales cuenta la unidad de protocolo?

R. SE cuenta con todos los símbolos patrios, equipo de computadora, espacio donde hay una oficina donde hay equipo de computación para elaborar nuestras invitaciones.

9. ¿Cuánto es el presupuesto que se le asigna cada gestión a la Unidad de protocolo?

R. Esta área no cuenta con recursos económicos

10. ¿Cuáles son los parámetros que toman en cuenta para elaborar un programa?

R. es dependiendo del evento se toma en cuenta el acto y de ahí se desarrolla a elaborar. Mayormente los eventos que realizamos se toma en cuenta los himnos, reseña histórica, palabras de bienvenida eso sería lo que se toma en cuanta.

## ANEXO 10

Universidad Amazónica de Pando  
Ciencias Sociales y Humanísticas  
Ciencias de la Comunicación Social  
Pando - Bolivia  
II/2020

Universitaria  
Tainer Susana Roca Rodas

### ENTREVISTA N° 7 RESPONSABLE DE LA UNIDAD DE PROTOCOLO DEL GADP

---

Sra. Darlin Cuellar Padilla, asistente de la Unidad de Protocolo del GADP.

1. ¿A qué unidad o dirección del GADP depende la Unidad de protocolo?  
R. Esta unidad depende de la unidad de comunicación hace dos años atrás
2. ¿Cómo está compuesto la Unidad de protocolo según su organigrama?  
R. Esta unidad no cuenta con un organigrama, pero está conformado por una jefa de protocolo que es la señora Sdenka Zabala y mi persona que sería técnico de protocolo.
3. ¿Cuáles son la misión y la visión de la Unidad de protocolo?  
R. La institución si tiene pero esta área no cuenta con organigrama
4. ¿Cuáles son las funciones específicas de la Unidad de protocolo?  
R. La organización de eventos departamentales, reuniones, y actividades nacionales, o eventos regionales.
5. ¿Qué clase de eventos realiza la institución?  
R. Las actividades netamente institucionales, cívicos, formales, reuniones
6. ¿El área de protocolo cuenta con una guía o un manual de funciones para la realización de eventos?  
R. No hay.
7. ¿Cuál es el rol del personal de protocolo en la organización de reuniones interinstitucionales locales, nacionales e internacionales?  
R. el rol de nosotras cuando es interinstitucional es coordinar la realización del evento y luego a eso recién vemos que es lo que le toca hacer a esta área como corresponde, porque cuando es interinstitucional nos delegamos actividades a desarrollar.
8. ¿Con que clase de recursos técnicos y materiales cuenta la unidad de protocolo?  
R. Los recursos materiales que se cuenta con banderas, algunas telas.
9. ¿Cuánto es el presupuesto que se le asigna cada gestión a la Unidad de protocolo?

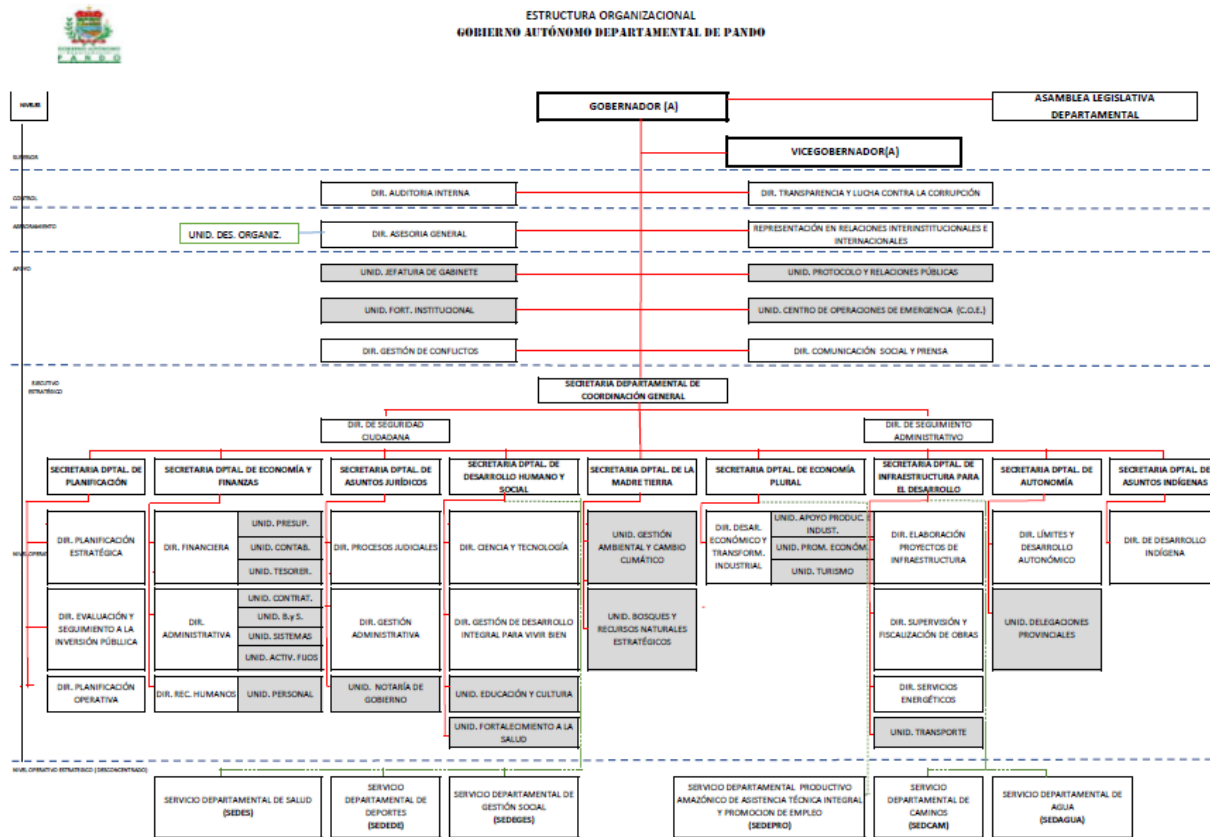
R. No tenemos recursos económicos, pero a cada actividad se realiza un trámite donde se cotiza todo lo que se va a necesitar y de esa manera se puede tener recursos para las actividades, varia siempre a cada actividad.

10. ¿Cuáles son los parámetros que toman en cuenta para elaborar un programa?

R. Varían depende del evento, pero se toma en cuenta, himno nacional, palabras de agradecimientos, palabras de circunstancia, pero eso depende del evento.

# ANEXO 11

## ORGANIGRAMA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DEPARTAMENTAL DE PANDO



**ANEXO 12**

**PRODUCTO:**

**PROPUESTA, MANUAL DE NORMAS DE ETIQUETA Y PROTOCOLO**



**GOBIERNO AUTÓNOMO DEPARTAMENTAL DE PANDO**  
**SOMOS AMAZONÍA**

---

**DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN**

**RELACIONES PÚBLICAS**

**UNIDAD DE PROTOCOLO Y ETIQUETA**

**PROPUESTA, MANUAL DE NORMAS DE ETIQUETA Y  
PROTOCOLO**

Tainer Susana Roca Rodas

Proyectista

**Cobija – Pando – Bolivia**

**2020**

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

1.	PRESENTACIÓN.....	1
2.	JUSTIFICACIÓN.....	1
3.	POLÍTICAS INSTITUCIONALES.....	2
3.1.	Misión.....	2
3.2.	Visión.....	2
3.3.	Valores y principios institucionales.....	3
4.	OBJETIVO.....	4
5.	CONTENIDO.....	4
5.1.	Tipos da actividades.....	4
5.1.1.	Procedimientos generales.....	5
5.1.2.	Procedimientos específicos.....	6
5.1.2.1.	Actividades sociales.....	7
5.1.2.2.	Actividades institucionales.....	10
5.1.2.3.	Actividades cívicas.....	13
5.1.2.4.	Actividades internacionales.....	15
5.2.	Precedencia protocolar institucional.....	17
5.3.	Roles, funciones y responsabilidades.....	18
5.4.	Ambiente laboral.....	21
5.5.	Códigos sociales, la vestimenta.....	22
	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>25</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Actividades generales.....	5
Tabla 2: Organización de actividades generales.....	6
Tabla 3: Ejecución de actividades generales.....	6
Tabla 4: Evaluación de actividades generales.....	6

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Tipo de actividades que realiza la GADP.....	5
Figura 2: Inauguración del Hospital de tercer Nivel.....	7
Figura 3: Celebración del día del niño .....	8
Figura 4: Celebración del día de la madre .....	8
Figura 5: Celebración de la navidad con entrega de regalos.....	9
Figura 6: Posesión de nuevas autoridades.....	10
Figura 7: Acto de condecoración por el aniversario de la Policía Nacional.....	10
Figura 8: Acto de premiación deportiva.....	11
Figura 9: Firma de convenios interinstitucionales.....	12
Figura 10: Conferencia o rueda de prensa.....	13
Figura 11: Iza del pabellón nacional, la Wiphala y la bandera departamental.....	14
Figura 12: Celebración del aniversario del Departamento de Pando.....	15
Figura 13: Encuentro binacional Bolivia – Perú.....	16
Figura 14: Firma de convenio internacional.....	16
Figura 15: Precedencia protocolar institucional.....	17
Figura 16: Organigrama de la unidad de protocolo.....	18

## **1. PRESENTACIÓN**

El Gobierno Autónomo Departamental de Pando, como primera institución, debe contar con una Unidad de protocolo y etiqueta que responda a sus necesidades de imagen institucional, mediante la organización y ejecución de actos y eventos exitosos que muestren la mejor estampa o perfil comunicativo de la entidad pública a nivel local, departamental, nacional e institucional, tomando en cuenta que Pando es un Departamento fronterizo que limita con Brasil y Perú.

Consecuentemente, el trabajo que se encomienda a la Unidad de Protocolo y Etiqueta es importante, por no decir trascendental. Sin embargo, este trabajo debe ser sistemático y ordenado, con sólidos cimientos procedimentales que le permitan desarrollar actos, eventos y acontecimientos exitosos.

Por lo tanto, las acciones y responsabilidades de cada uno de los funcionarios, dependientes de la Unidad de Protocolo y Etiqueta, deben estar normadas en un manual o guía protocolar, que dirija u oriente la organización, ejecución y evaluación de los actos, eventos y acontecimientos que son patrocinados por el GADP como parte de la interacción institucional con la sociedad civil.

## **2. JUSTIFICACIÓN**

La importancia de un manual o guía radica en que es un instrumento que permite el fortalecimiento de la imagen institucional del GADP, por lo tanto, toma en cuenta los aspectos social, institucional y comunicacional como base fundamental de su razón de ser.

Socialmente, el manual es importante porque permite que los funcionarios de la Unidad de Protocolo y Etiqueta lleven adelante actos, eventos o acontecimientos que causen impacto en la sociedad civil, las organizaciones y agrupaciones ciudadanas, generando y reflejando una imagen positiva y fortalecida del GADP.

Institucionalmente, permitirá regularizar los procedimientos de organización, ejecución y evaluación de los actos, eventos y acontecimientos, además, implica la identificación de recursos necesarios y suficientes (materiales, humanos y financieros). Esto

permite mayor orden y viabiliza al logro de los objetivos de la entidad, relacionados con su imagen institucional. Imagen que es valorada por otras instituciones, públicas y privadas, locales, departamentales, regionales, nacionales e internacionales.

Comunicacionalmente, el GADP debe consolidarse como una entidad pública muy interactiva, por lo que cada actividad es un espacio de encuentro entre la institución, el pueblo y otras instituciones. Debe transmitir el sentimiento de propiedad, es decir, la comunidad debe expresarse libremente sobre el GADP para percibir simpatías y antipatías que permitan, a la institución, seguir adelante en el camino trazado o modificar la ruta para rectificar algunos errores, consolidando la relación estrecha que debe haber entre la Gobernación y su pueblo.

### **3. POLÍTICAS INSTITUCIONALES**

Las políticas institucionales implican cuatro aspectos esenciales: la misión, visión, valores y principios. Todos ellos son la guía moral de la institución, es decir, los aspectos trascendentales que orientan el accionar de la Unidad de Protocolo y Etiqueta del GADP.

#### **3.1. Misión.**

La misión de la Unidad de Protocolo y Etiqueta está acorde con misión institucional del GDAP.

La Unidad de Protocolo y Etiqueta del GADP es una dependencia pública que genera, gestiona, organiza, planifica, ejecuta y promueve actos, eventos o acontecimientos oficiales y no oficiales patrocinados por la Gobernación, en el marco de las relaciones interinstitucionales y sociales, que permiten el fortalecimiento de la imagen institucional del GADP a nivel local, departamental, regional, nacional e internacional, mediante procedimientos interactivos y comunicativos.

**3.2. Visión.** La visión de la Unidad de Protocolo y Etiqueta está acorde con visión institucional del GDAP.

La Unidad de Protocolo y Etiqueta consolidada como Dirección independiente, con recursos propios para contribuir al fortalecimiento de la imagen institucional del GDAP, que le permita consolidar la confianza de la sociedad civil, instituciones públicas y privadas, y

organizaciones, afianzando las relaciones nacionales e internacionales para realizar gestiones que satisfagan las necesidades de su población, para Vivir Bien.

### **3.3. Valores y principios institucionales**

Los valores y principios institucionales se expresan de la siguiente manera:

**a) Valores:** Los valores definen las características éticas con las que se rigen los funcionarios de la Unidad de Protocolo y Etiqueta, condición que aporta a la imagen moral de la primera institución departamental. Estos valores son:

- Compromiso: Trabajo consciente y comprometido que permita reflejar los principios morales de la Gobernación.
- Honestidad: Desarrollo de la función pública con transparencia, en el marco del ordenamiento legal vigente y lucha permanente contra la corrupción.
- Responsabilidad: Cumplimiento de los deberes laborales teniendo en cuenta la importancia del rol que uno tiene en la institución pública.
- Lealtad: Los servidores públicos cumplen fielmente los deberes asignados a su cargo, firmes y consecuentes con la institución donde trabajan.

**b) Principios:** Los principios guían los pensamientos y las acciones del funcionario considerados como entes individuales.

- Vocación de servicio: Capacidades y potencialidades de los funcionarios de la Unidad de Protocolo y Etiqueta a disposición del GADP.
- Excelencia en la gestión de la Gobernación: Servidores públicos de la Unidad de Protocolo y Etiqueta buscando continuamente la satisfacción de las necesidades comunicativas del GADP con la población.
- Participación: Apertura de canales comunicación entre el GADP, la población y otras instituciones públicas y privadas. La Unidad de Protocolo y Etiqueta es el medio por el cual

permite a la primera institución del Departamento interactuar con la sociedad civil e instituciones locales, departamentales, regionales, nacionales e internacionales.

- **Transparencia:** Los funcionarios de la Unidad de Protocolo y Etiqueta de la Gobernación brindan información técnica y administrativa confiable, oportuna y verás.
- **Acción:** Compromiso de los funcionarios de la Unidad de Protocolo y Etiqueta en el fortalecimiento de la imagen institucional del GADP.

#### **4. OBJETIVO**

Mejorar las relaciones comunicativas interinstitucional y social a nivel local, regional, nacional e internacional, mediante procedimientos y normas interactivas aplicadas en la Unidad de Etiqueta y Protocolo del Gobierno Autónomo Departamental de Pando.

#### **5. CONTENIDO**

- Tipos de actividades (eventos, acontecimientos, reuniones, etc.)
- Roles, funciones y responsabilidades de los servidores públicos según su jerarquía dentro de Unidad de Protocolo y etiqueta. (Organigrama, manual de funciones).
- Recursos financieros necesarios y suficientes, expresados en un presupuesto anual y presupuestos específicos por acto protocolar.
- Ambiente laboral (clima institucional).
- Evaluación

##### **5.1. Tipos de actividades**

La Unidad de Protocolo tiene la responsabilidad de organizar o coordinar con otras unidades del GADP las siguientes actividades: sociales, institucionales, cívicas e internacionales. Todos estos actos y actividades tienen procedimientos generales y procedimientos específicos.



*Figura 1: Tipos de actividades que realiza la GADP  
Fuente: Elaboración propia, 2020.*

### 5.1.1. Procedimientos generales

Los procedimientos generales son comunes para todos los actos, eventos o acontecimientos organizados, ejecutados y evaluados por la Unidad de protocolo del GADP.

Tabla 1  
*Actividades generales*

Nº	ACTIVIDAD
1	Elaboración del programa del acto de entrega de la obra.
2	Decoración del ambiente físico (cerrado o abierto).
3	Distribución del mobiliario de acuerdo al número de asistentes o invitados (mesas, sillas)
4	Decoración del mobiliario (manteles, encajes para sillas)
5	Disposición del sistema de sonido (micrófonos, consola, parlantes)
6	Disposición de material informático (computadoras, programas de reproducción de audio y de imagen, data show).
7	Personal de recepción de invitados (azafatas, modelos).
8	Maestro de ceremonias.
9	Personal de comunicación que documente el acto (fotógrafo, camarógrafo)
10	Disposición de bebidas (agua, soda, refresco natural).
11	Disposición de alimentos (bocaditos)

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Tabla 2  
*Organización de actividades generales*

Nº	ACTIVIDAD
1	Elaboración del programa del acto de entrega de la obra.
2	Decoración del ambiente físico (cerrado o abierto).
3	Distribución del mobiliario de acuerdo al número de asistentes o invitados (mesas, sillas)
4	Decoración del mobiliario (manteles, encajes para sillas)
5	Disposición del sistema de sonido (micrófonos, consola, parlantes)
6	Disposición de material informático (computadoras, programas de reproducción de audio y de imagen, data show).
7	Disposición de bebidas (agua, soda, refresco natural).
8	Disposición de alimentos (bocaditos)

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Tabla 3  
*Ejecución de actividades generales*

Nº	ACTIVIDAD
1	Recepción de invitados (azafatas, modelos).
2	Dirigir la actividad como maestro de ceremonias.
3	Documentación del acto (fotógrafo, camarógrafo)
4	Distribución de bebidas (agua, soda, refresco natural).
5	Distribución de alimentos (bocaditos)

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Tabla 4  
*Evaluación de actividades generales*

Nº	ACTIVIDAD
1	Evaluación durante la organización
2	Evaluación durante la ejecución de la actividad
3	Evaluación después de la actividad

Fuente: Elaboración propia, 2020.

### 5.1.2. Procedimientos específicos

Los procedimientos específicos son aquellos destinados a cada actividad, tomando en cuenta las características particulares de cada acto, evento o acontecimiento organizados, ejecutados y evaluados por la Unidad de protocolo del GADP., que son los siguientes:

### 5.1.2.1. Actividades sociales

#### a) Entrega de obras



*Figura 2. Inauguración del Hospital de tercer Nivel  
Fuente: Archivo del GADP, 2020.*

El GADP realiza diferentes obras las cuales deben ser entregadas de manera formal y pública, es decir, tomando en cuenta a las organizaciones sociales, dirigentes vecinales, instituciones públicas y privadas del contexto espacial donde se realiza el acto, para lo cual se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Extensión de invitaciones impresas o digitales a las instituciones, organizaciones, personalidades, dirigentes y otras personas destacadas de la comunidad.
- Disposición de accesorios (cinta, tijera, champagne, toallas)
- Personal de atención de invitados (meseros).

#### b) Celebración del día del niño boliviano

En Bolivia la celebración del día del niño es una costumbre muy enraizada en su cultura, puesto que festeja a los menores en los todos los contextos institucionales; desde la familia, la escuela, hasta las instituciones gubernamentales a nivel nacional, departamental y municipal. Fecha festiva que el Gobierno Departamental de Pando toma muy enserio, preparando una serie de actividades que tienen como protagonistas a los niños.



*Figura 3. Celebración del día del niño.  
Fuente: Archivo del GADP, 2020.*

Es el acto social que se realiza cada 12 de abril en conmemoración del niño boliviano, para lo cual se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Extensión de invitaciones mediante los medios de comunicación masivas y redes sociales dirigida a la comunidad infantil de Pando.
- Personal de entretenimiento infantil (payasos, muñecos).
- Distribución de premios.
- Distribución de regalos (para todos)

**c) Rifa por el día de la madre**



*Figura 4. Celebración del día de la madre.  
Fuente: Archivo del GADP, 2020.*

Es el acto social que se realiza cada 27 de mayo en conmemoración del día de la madre boliviana, para lo cual se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Extensión de invitaciones mediante los medios de comunicación masivas y redes sociales dirigida a la comunidad materna de Pando.
- Personal de atención de invitados (meseros).
- Grupos artísticos (músicos, bailarines, actores).
- Animador (realizador de la rifa).
- Distribución de premios.
- Distribución de regalos (para todas)

#### **d) Entrega de regalos navideños**

Es el acto social que se realiza cada 25 de navidad como conmemoración de las fiestas, para lo cual se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:



*Figura 5. Celebración de la navidad con entrega de regalos.  
Fuente: Archivo del GADP, 2020.*

- Extensión de invitaciones mediante los medios de comunicación masivas y redes sociales dirigida a la comunidad infantil de Pando.
- Personal de entretenimiento (Papá Noel y ayudantes).
- Distribución de regalos (para todos)

### 5.1.2.2. Actividades institucionales

#### a) Posesión de cargos jerárquicos



*Figura 6. Posesión de nuevas autoridades  
Fuente: Archivo del GADP, 2020.*

Es el acto institucional que se realiza cada vez que se posesiona a personal designado por las autoridades para cumplir con diferentes funciones jerárquicas dentro de la entidad pública, para lo cual se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Convocatoria a los medios de comunicación mediante invitación formal.
- Convocatoria formal a las personas que serán posesionadas en un cargo público.

#### b) Condecoraciones



*Figura 7. Acto por el aniversario de la Policía Nacional  
Fuente: Archivo del GADP, 2020.*

Es el acto institucional que se realiza cada vez que se condecora a ciudadanos destacados que realizaron un servicio excepcional a la sociedad pandina o sobresalió en representación del Departamento, para lo cual se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Extensión de invitaciones impresas o digitales a las instituciones, organizaciones, personalidades, dirigentes y otras personas destacadas de la comunidad.
- Extensión de invitaciones impresas o digitales a las personas que son condecoradas.
- Preparación de las condecoraciones correspondientes.
- Convocatoria a los medios de comunicación mediante invitación formal.

### c) Premiaciones



*Figura 8. Acto de premiación deportiva.  
Fuente: Archivo del GADP, 2020.*

Es el acto institucional que se realiza cada vez que se premia a ciudadanos destacados que lograron sobresalir en actividades deportivas, culturales, sociales, un servicio excepcional a la sociedad pandina o sobresalió en representación del Departamento, para lo cual se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Extensión de invitaciones impresas o digitales a las instituciones, organizaciones, personalidades, dirigentes y otras personas destacadas de la comunidad.
- Extensión de invitaciones impresas o digitales a las personas que son premiadas.
- Preparación de las premiaciones correspondientes.
- Convocatoria a los medios de comunicación mediante invitación formal.

#### **d) Firma de convenios interinstitucionales**



*Figura 9. Firma de convenios interinstitucionales  
Fuente: Archivo del GADP, 2020.*

Es el acto institucional que se realiza entre dos o más instituciones, denominadas partes, por lo que suscriben y hacen suyo un documento mediante firma privada o pública, es decir, con presencia de otros invitados o sin ella, para lo cual se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Extensión de invitaciones impresas o digitales a las instituciones, organizaciones, personalidades, dirigentes y otras personas destacadas de la comunidad.
- Extensión de invitaciones impresas o digitales a las instituciones firmantes.
- Convocatoria a los medios de comunicación mediante invitación formal.
- Preparación del documento que es objeto del convenio en sus respectivas carpetas.
- Lectura de los documentos que son objeto del convenio.
- Firma de los documentos.

#### **e) Organización de conferencias o ruedas de prensa**

Una rueda de prensa es el acto institucional que se realiza mediante la convocatoria a los medios de comunicación para que difundan una determinada noticia o información institucional. Este acto debe ser preparado con antelación por el nivel de formalidad que se debe presentar a los medios de comunicación, puesto que el

GADP mantiene buenas relaciones comunicativas con las casas periodísticas respetando la libertad de prensa, que permite mantener informada a la sociedad sobre las actividades de la Gobernación.



*Figura 10: Conferencia o rueda de prensa.  
Fuente: Archivo del GADP, 2020.*

La organización de una rueda de prensa debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Convocatoria a los medios de comunicación mediante invitación formal, indicando quién dará la información, los motivos, el lugar, la fecha y hora.
- Extender una tarjeta de confirmación de asistencia, adjunta a la invitación.
- Coordinar la preparación del comunicado.
- Preparar las copias que se distribuirán a los periodistas al final de la rueda de prensa.

### **5.1.2.3. Actividades cívicas**

#### **a) Iza de pabellón inicio de cada mes**

La iza de la bandera o pabellón nacional es el acto institucional que se realiza cada inicio de mes en la plaza de armas de la ciudad capital del Departamento de Pando. Asimismo, se izan la Wipala y la bandera departamental. Acto al cual acuden diferentes autoridades estatales: Gobernador o Gobernadora, Comandante Departamental de la Policía Nacional, Comandante de Comando Conjunto de la Fuerzas Armadas, funcionarios públicos y ciudadanos. Este acto se realiza frente a las instalaciones del Gobierno Departamental de Pando, ubicado frente a la plaza de armas German Busch Becerra,



*Figura 11. Iza del pabellón nacional, la Wipala y la bandera departamental.*

*Fuente: Archivo del GADP, 2020.*

La organización de la iza del pabellón nacional debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Extensión de invitaciones impresas o digitales a las instituciones, organizaciones, personalidades, dirigentes y otras personas destacadas de la comunidad.
- Extensión de invitaciones impresas o digitales a autoridades militares y policiales.
- Convocatoria a los medios de comunicación mediante invitación formal.
- Traslado de la bandera nacional y bandera departamental con escolta militar o policial.
- Iza de la bandera nacional.
- Iza de la bandera departamental.

#### **b) Fechas cívicas nacionales, departamentales y municipales**

Es el acto institucional que se realiza para conmemorar cada fecha cívica a nivel nacional, departamental y municipal. Las celebraciones de muchas de estas fechas cívicas están bajo la responsabilidad del Gobierno Departamental, es decir, la organización protocolar de un determinado acontecimiento cívico debe ser atendido por los funcionarios de esta entidad estatal pública. Es necesario remarcar que la planificación, ejecución y evaluación es tarea exclusiva de los funcionarios del área de protocolo y etiqueta, quienes deben coordinar con las demás unidades que deben ser involucradas en la actividad, especialmente los relacionados con aspectos comunicacionales.



*Figura 12. Celebración del aniversario departamental.  
Fuente: Archivo del GADP, 2020.*

La organización para la celebración de las fechas cívicas debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Extensión de invitaciones impresas o digitales a las instituciones, organizaciones, personalidades, dirigentes y otras personas destacadas de la comunidad.
- Extensión de invitaciones impresas o digitales a autoridades militares y policiales.
- Convocatoria a los medios de comunicación mediante invitación formal.
- Convocatoria a las instituciones públicas y privadas, organizaciones sociales y pueblo en general para participar en el desfile cívico correspondiente.
- Organización y armado de la testera.

#### **5.1.2.4. Actividades internacionales**

##### **a) Encuentros binacionales o trinacionales**

Es el acto internacional que se realiza entre dos o más Estados o países, por lo que acuerdan una serie de acciones protocolares para su realización. El Departamento de Pando, por su condición fronteriza con dos países vecinos, tiene muchas actividades protocolares binacionales o trinacionales, puesto que tiene encuentros con autoridades del Perú como del Brasil. Sin embargo, su relación internacional no se limita a estos dos países, son que permite relacionarse con otras naciones latinoamericanas o de otras partes del mundo, considerando que Bolivia tiene varias embajadas y consulados de países amigos.



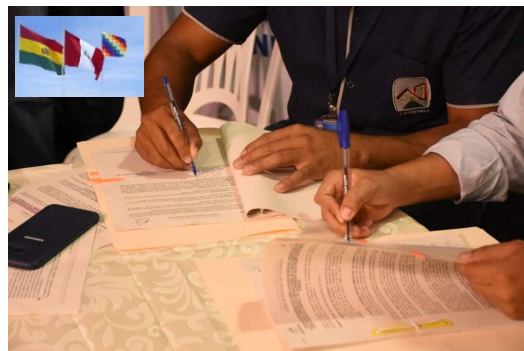
*Figura 13. Encuentro binacional Bolivia - Perú*  
*Fuente: Archivo del GADP, 2020.*

La organización de encuentros binacionales o trinacionales debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Extensión de invitaciones impresas o digitales a los representantes de los Estados firmantes.
- Coordinación con las Unidades protocolares de los participantes del encuentro.
- Convocatoria a los medios de comunicación mediante invitación formal.

#### **b) Firma de convenios internacionales**

Es el acto internacional que se realiza entre dos o más Estados o países, por lo que suscriben y hacen suyo un documento mediante firma privada o pública, es decir, con presencia de otros invitados o sin ella,



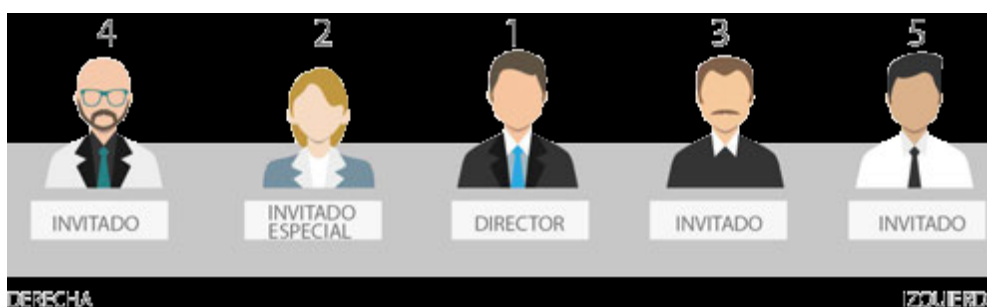
*Figura 14. Firma de convenio internacional*  
*Fuente: Archivo del GADP, 2020.*

La organización de firmas de convenios debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Extensión de invitaciones impresas o digitales a las instituciones, organizaciones, personalidades, dirigentes y otras personas destacadas de la comunidad.
- Extensión de invitaciones impresas o digitales a los representantes de los Estados firmantes.
- Coordinación con las Unidades protocolares de los países firmantes del convenio.
- Convocatoria a los medios de comunicación mediante invitación formal.
- Preparación del documento que es objeto del convenio en sus respectivas carpetas.
- Lectura de los documentos que son objeto del convenio.
- Firma de los documentos mediante intercambio de carpetas.

## 5.2. Precedencia protocolar institucional

Uno de los aspectos más importantes, al que se debe prestar mucha atención, es la ubicación de los invitados especiales: autoridades, representantes de instituciones, personajes reconocidos socialmente, personalidades en diferentes ámbitos, locales, nacionales e internacionales, para lo cual es necesario tomar en cuenta la precedencia protocolar.



*Figura 15: Precedencia protocolar institucional.*  
*Fuente: UNGRD, 20216.*

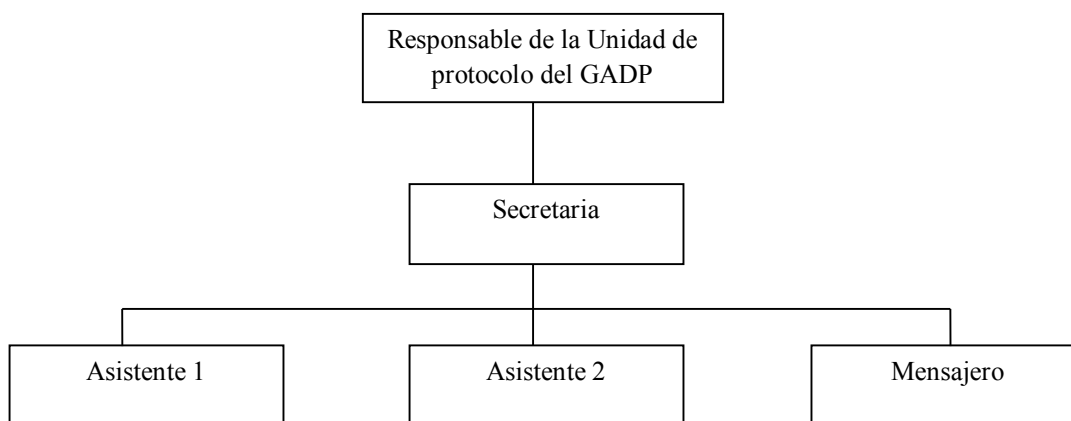
“Hace referencia a la ubicación de invitados en un evento o mesa de acuerdo a su cargo. Cuando el anfitrión sea la UNGRD, el Director o la persona que lo represente va en el medio, a la derecha el invitado más importante, a la izquierda quien le sigue, y así sucesivamente.” (UNGRD, 2016, p. 14)

La ubicación no sólo informa sobre la importancia del invitado o visitante, sino que lo jerarquiza, por lo tanto, se transmite a los presentes el status correspondiente. Son signos sociales, por lo tanto, convenciones que deben ser respetados en cada acto que se desarrolla.

### 5.3. Roles, funciones y responsabilidades

Los roles de los funcionarios que pertenecen a la Unidad de Protocolo del GADP acreditan a cada uno de ellos para que cumplan diferentes funciones y sus respectivas responsabilidades. Por ello, se organiza mediante un organigrama que estructuralmente es la representación de la jerarquía que tiene cada uno de los miembros de esta unidad.

#### a) Organigrama



*Figura 16: Organigrama de la unidad de protocolo*

*Fuente: Elaboración propia, 2020.*

#### b) Funciones y responsabilidades

Las funciones y responsabilidades están distribuidas en cinco funcionarios: jefe de la Unidad de protocolo, secretaria, mensajero, asistente 1 y asistente 2.

##### • Jefe (a) de la Unidad de protocolo del GADP

El jefe o jefa de la Unidad de protocolo es responsable de las actividades y del personal que está bajo su dependencia. De acuerdo al nivel del cargo y la importancia de sus responsabilidades su formación profesional debe cumplir con el nivel académico de licenciatura en las áreas de especialización relacionadas con comunicación y relaciones públicas. Por lo tanto, sus funciones y responsabilidades son las siguientes:

- Programar y planificar la agenda protocolar.

- Elaborar los procedimientos protocolares de la institución, enfatizando aspectos comunicativos que permitan relacionarse con la sociedad civil y las demás instituciones públicas y privadas.
- Planificar, organizar, coordinar y supervisar todos los actos y ceremonias protocolares que son patrocinados por el GADP o en los que participe la primera institución departamental.
- Supervisar la correcta aplicación de las normas y disposiciones relacionadas con los símbolos patrios en sus diferentes instancias (local, departamental, regional, nacional e internacional).
- Coordinar las acciones correspondientes a cada uno de las áreas involucradas en la actividad protocolar de la institución.
- Asesorar al personal en temas de ceremonia y protocolo.
- Control de asistencia en la organización, ejecución y evaluación de actos.
- Acordar con el área de prensa y difusión con respecto a tarea en forma conjunta y gestionar los recursos de todas las actividades protocolares realizadas (fotos, videos, discursos, entre otros.).
- Coordinar las actividades interinstitucionales nacionales e internacionales.
- Velar por el cumplimiento estricto de las órdenes emanadas para la organización de un acto o ceremonia.
- Elaboración de informes generales y específicos de cada actividad.
- Organizar la evaluación.

- **Secretaria**

La secretaria o es la colaboradora más cercana de la jefa de la Unidad de protocolo. Sus responsabilidades requieren una profesional técnica, especializada y titulada en secretariado bilingüe, preferentemente con dominio en idioma portugués, por las

características fronterizas del Departamento de Pando, pues limita con la República Federativa del Brasil. Por lo tanto, sus funciones y responsabilidades son las siguientes:

- Sentido de responsabilidad y dedicación en el trabajo.
- Capacidad para resolver problemas inmediatos (buen sentido de la improvisación).
- Buen manejo de las relaciones públicas.
- Organización de la agenda del Gobernador en actos y eventos a los que fuere invitado.
- Buen manejo de las relaciones interpersonales.
- Atención al público interno y externo.
- Redacción de cartas e invitaciones.
- Redacción de documentos.
- Organización de documentos.
- Coordinación directa con el jefe o jefa de protocolo
- Recepción de confirmación de aceptación y participación en un determinado acto.

• **Asistente 1**

El asistente 1 es un funcionario que necesita la formación académica a nivel técnico en informática o computación. Por lo tanto, sus funciones y responsabilidades son las siguientes:

- Manejo de sistemas informáticos.
- Edición de audiovisuales y material auditivo.
- Manejo de redes sociales.
- Difusión digital de invitaciones.

- Coordinación con el personal de comunicación que documenta el acto (fotógrafo, camarógrafo).

- **Asistente 2**

El asistente 2 es un funcionario que necesita la formación académica a nivel universitaria en las carreras de comunicación, relaciones públicas o áreas de conocimiento. Por lo tanto, sus funciones y responsabilidades son las siguientes:

- Organización de mobiliario. (mesas, sillas. atril).
- Organización del uso de los símbolos patrios propios y de los invitados.
- Decoración de ambiente abierto o cerrado.
- Coordinación con el equipo de sonido y comunicación.
- Coordina el refrigerio (bebidas y comida)

- **Mensajero**

El mensajero es un funcionario que no necesita la formación académica profesional, pero, si necesita el título de bachiller que justifique un nivel de educación formal acorde al cargo. Por lo tanto, sus funciones y responsabilidades son las siguientes:

- Entrega de invitaciones.
- Entrega de cartas impresas.
- Entrega y recojo de documentos.
- Apoyo al equipo de logística en cada acto o evento.

#### **5.4. Ambiente laboral**

El clima o ambiente laboral, dentro de una institución, es el contexto donde se relacionan los funcionarios de una determinada unidad y desarrollan su trabajo cotidiano. Esto

es fundamental en la satisfacción personal y grupal, por lo que influye en los resultados. Por lo tanto, es necesario tomar en cuenta los siguientes aspectos importantes:

- a) Nivel de confianza
- b) Calidad de liderazgo
- c) Comunicación horizontal
- d) Responsabilidad
- e) Sensación de trabajo útil
- f) Recompensas justas
- g) Incentivos
- h) Oportunidades
- i) Implicación y compromiso de los funcionarios
- j) Presión razonable en el cumplimiento de los objetivos
- k) Control razonable

### **5.5. Códigos sociales, la vestimenta**

Los códigos sociales corresponden a acuerdos o convenciones implícitas entre los miembros de una sociedad. Hay que tomar en cuenta que “La sociedad es un sistema de relaciones entre los individuos...” (Giraud, 1987, p. 107). Relaciones que implican proceso comunicativos complejos, mediante diferentes lenguajes y códigos.

Uno de los códigos sociales que más se destaca es la vestimenta, puesto que transmite una determinada información, dependiendo como y donde se la utilice la ropa implica un proceso de comunicación en el que el que viste envía un mensaje y el que observa responde a ese mensaje. Por lo tanto, la vestimenta debe ser adecuada para cada ocasión, especialmente en el ámbito protocolar se debe considerar los eventos formales e informales, por lo que se debe vestir de acuerdo a la circunstancia.

### **a) Actos formales**

- Varones
  - Saco
  - Camisa
  - Corbata
  - Pantalón formal
  - Zapatos bien lustrados
  - Pañuelos
  
- Mujeres
  - Saco
  - Blusa
  - Corbata
  - Falda (opcional pantalón formal)
  - Zapatos bien lustrados
  - Pañuelos

### **b) Actos informales**

- Camisa o camiseta institucional
- Pantalón Jeans
- Traje deportivo (dependiendo de la actividad)
- Indumentaria tradicional del lugar en el que se realiza el acto
- Zapatos, zapatos deportivos. (dependiendo de la actividad)
- Pañuelos

## **5.6. Códigos sociales, la puntualidad**

Otro código social que debe ser tomado en cuenta, y aplicado con exactitud, es la puntualidad. Por eso es necesario tomar en cuenta que “Exactitud es la puntualidad y fidelidad en la ejecución de una cosa. Cuidado y diligencia en hacer las cosas a su debido tiempo.”

(Comunidad de Madrid, s.f., p. 8). Institucionalmente esto tiene un gran efecto en su imagen, puesto que transmite valores y principios como la responsabilidad, el cumplimiento de obligaciones, el respeto al tiempo ajeno, la formalidad.

Es necesario que el programa se cumpla según el horario establecido, para lo cual se debe tomar los recaudos necesarios, en todos los aspectos de la actividad, considerando los mínimos detalles.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Giraud, P. (1987). *La semiología*. Madrid: Siglo XXI.

UNGRD. (2016). *Manual de Protocolo Institucional*. Recuperado de:  
<https://repositorio.gestiondelriesgo.gov.co/bitstream/handle/20.500.11762/20786/Protocolo-institucional-UNGRD.pdf?sequence=1&isAllowed=y>