



**Universitat de les  
Illes Balears**

Facultat de Turisme

**Memòria del Treball de Fi de Grau**

# Plan de Gestión de Riesgos en Turismo - Festival BBK Live Bilbao

Teresa Beltrán Walstad

**Grau en Turisme**

Any acadèmic 2013-14

DNI de l'alumne: 43194774S

Treball tutelat per Vicente Ramos Mir  
Departament de Economia Aplicada

S'autoritza la Universitat a incloure el meu treball en el Repositori Institucional per a la seva consulta en accés obert i difusió en línia, amb finalitats exclusivament acadèmiques i d'investigació

Paraules clau del treball:  
Riesgos, festival, multitud, avalancha, gestión.

## ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN .....	1
2. APLICACIÓN.....	3
3. RECONOCIMIENTO DE LOS POSIBLES RIESGOS .....	5
4. PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE ESTRATEGIAS.....	7
a) Idoneidad del lugar .....	9
b) Asistencia esperada .....	10
c) Perfil del turista de festivales .....	11
d) Accesos al recinto para los asistentes .....	11
e) Precauciones a poner en el recinto .....	11
f) Personal adecuado.....	12
g) Plan de emergencia.....	12
h) Plan de continuidad del negocio .....	16
i) Plan de recuperación .....	16
5. CONTROL Y MITIGACIÓN.....	17
6. REVISIÓN, COMUNICACIÓN Y RECUPERACIÓN A LARGO PLAZO .....	20
7. CONCLUSIÓN .....	23
8. BIBLIOGRAFÍA .....	24
9. ANEXOS .....	25
TABLA 1. Modelo de Faulkner para la gestión de desastres en el turismo ....	25
TABLA 2. Plan de tratamiento de riesgo .....	26
TABLA 3. Lista de comprobación de evacuación.....	27
TABLA 4. Registro de tratamiento de riesgo .....	27
TABLA 5. Registro de riesgos .....	28

## 1. INTRODUCCIÓN

Según la OMT “el turismo comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período consecutivo inferior a un año y mayor a un día, con fines de ocio, por negocios o por otros motivos”

La industria turística es la suma de todos los negocios que proveen directamente bienes o servicios que faciliten negocios, placeres y ocio fuera del entorno familiar.

Entre muchas otras características, podemos destacar que el turismo es:

- Intangible: no puede ser probado antes de la compra.
- Perecedero: no se puede almacenar para un uso posterior.
- Volátil: exitosa integración y distribución de una serie de negocios que abarca un número de industrias.

Estas características no sólo hacen que el turismo sea único, sino que también susceptible a cambios ante crisis o desastres. La toma de decisiones de los consumidores puede ser enormemente afectada por las crisis o desastres que impactan sobre la sociedad y los negocios.

La gestión de riesgos se puede definir como la identificación, evaluación y antelación de peligros y la seguida aplicación de recursos para minimizar y controlar la probabilidad y/o impacto del mismo.

La principal diferencia entre una crisis y un desastre depende de su imputabilidad a la organización. Así, una crisis se puede definir como una situación donde la causa principal del evento es, en cierta medida, causada por sí mismo a través de problemas como estructuras de gestión ineptas o incapacidad para adaptarse al cambio; mientras que un desastre puede definirse como una situación imprevista a la que se tiene que enfrentar la empresa y sobre la que tiene poco control.

Las crisis en el turismo, provocadas por sucesos imprevistos, es un problema de todos porque cualquiera las puede sufrir. El sector turístico requiere estrategias específicas y una serie de directrices capaces de preparar a las autoridades para gestionar las crisis. Esta preparación va más allá de una mera campaña de promoción y marketing puesta en marcha cuando ya se está sufriendo la crisis. Hablamos de gestión de crisis cuando la gestión, cuidado y protección en el largo plazo de los recursos básicos y fundamentales del turismo, entran en un estado de emergencia (Ritchie & Crouch, 2003).

¿Qué pasaría si se produce una crisis o desastre en un evento? ¿Cuál sería la manera más eficaz de gestionar ese riesgo?

El éxito del evento puede depender de la seguridad del mismo. Es imprescindible que se identifiquen, se evalúen y se controlen los posibles peligros y riesgos para minimizar daños o prejuicios. Todos los eventos

necesitan una evaluación, control y seguimiento de los riesgos, sea cual sea su tamaño, naturaleza y tipo.

Según Wilks y Moore, la gestión de una crisis se puede resumir en las “4-R’s”:

Reducción (reduction)	Vigilancia de la crisis Políticas de vigilancia y observación Protocolos y procedimientos de operaciones
Preparación (readiness)	Plan de gestión de crisis Planificación del turismo Medias de seguridad y salud
Respuesta (response)	Procedimientos de respuesta de emergencia Investigación Asistencia a familiares Comunicación
Recuperación (recovery)	Plan de empresa continuo Recursos humanos Interrogatorio

Fuente: (Wilks & Moore, 2003)

El objetivo de este trabajo de fin de grado se centra en realizar un plan para la gestión de riesgos de un evento, el festival de música BBK Live en Bilbao. Para ello he dividido el trabajo en varios apartados que corresponden a la identificación, planificación de estrategias, control, revisión, comunicación y recuperación por parte de la empresa organizadora del festival.

Antes de eso, el apartado de aplicación hace referencia a la gestión de riesgos en eventos y sus posibles impactos positivos y negativos.

## 2. APLICACIÓN

La gestión de riesgos de este estudio se centra en un evento.

Como definición, el “turismo de eventos” se refiere a la “planificación, desarrollo y comercialización de festivales y eventos especiales, como atracciones turísticas, catalizadores y constructores de imagen” (Chalip et. al., 2003).

En base a esto, los eventos se han convertido, para unos cuantos, en un importante motivador para viajar y en la clave del turismo y desarrollo económico (Backman, 2012).

Existen semejanzas significativas en la organización de todo tipo de eventos, pero también existen diferencias importantes que influyen en el alcance y el tipo de riesgo que debe gestionarse en cada evento (Rutherford Silvers, 2008).

Los eventos se pueden agrupar en diferentes categorías, dependiendo de su tamaño, forma, contenido y singularidad y basados en el propósito y resultados esperados cuando se organizan (Allen et al., 2002).

La siguiente tabla resume y explica brevemente los diferentes tipos de eventos:

TIPO	DEFINICIÓN	EJEMPLOS
Mega eventos	Eventos dirigidos al mercado del turismo internacional y son mega basados en el tamaño del mercado que atrae, el nivel del financiamiento público, el alcance de la cobertura de los medios de comunicación, las instalaciones y los impactos socioeconómicos que generan al destino (Hall, 1992, cited in Allen et al., 2002, p.12).	Juegos Olímpicos
Eventos locales o regionales	Su objetivo principal es aumentar el interés de los turistas, tanto nacionales como internacionales, a un destino específico o una región.	Carnaval de Tenerife
Festivales	Son las formas más comunes de los eventos que se utilizan para celebraciones culturales. Se han convertido en una característica dominante del paisaje cultural y constituyen un componente vital y creciente de la industria de eventos.	Tomorrowland
Eventos deportivos	Son considerados la actividad humana más antigua. Atraen a un gran número de visitantes, generando importantes impactos económicos y cobertura de los medios.	Juegos Olímpicos, FIFA World Cup
MICE	Reuniones que reúnen a gente para un propósito común para compartir información.	Convenciones, congresos, seminarios, talleres, etc.

Fuente: (Backmann, 2012).

Los eventos influyen en casi todos los aspectos de la vida, social, cultural, económico, ecológico o político.

Los impactos que crean en un destino pueden ser positivos o negativos. En el primer caso, los impactos necesitan ser desarrollados y maximizados; en cambio, si son negativos necesitan ser monitoreados y minimizados.

En la siguiente tabla podemos observar algunos ejemplos de impactos que crean los eventos:

<b>ESFERA DEL EVENTO</b>	<b>IMPACTOS POSITIVOS</b>	<b>IMPACTOS NEGATIVOS</b>
Social y cultural	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comunidad participativa</li> <li>▪ Nuevas ideas</li> <li>▪ Perspectivas amplias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Imagen negativa</li> <li>▪ Mala conducta</li> <li>▪ Pérdida de atractivo</li> </ul>
Físicas y ambientales	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aumenta la conciencia ambiental</li> <li>▪ Mejora de transportes y comunicaciones</li> <li>▪ Renovación urbana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Daño ambiental</li> <li>▪ Contaminación</li> <li>▪ Destrucción del patrimonio</li> </ul>
Político	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prestigio internacional</li> <li>▪ Promoción de inversión</li> <li>▪ Cohesión social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Riesgo de fracaso</li> <li>▪ Mala asignación de fondos</li> <li>▪ Pérdida de propiedad comunitaria</li> </ul>
Turismo y económico	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Promoción turística</li> <li>▪ Creación de empleo</li> <li>▪ Ingresos crecientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pérdida de autenticidad</li> <li>▪ Daños a la reputación</li> <li>▪ Explotación</li> </ul>

Fuente: (Backman, 2012).

La gestión de riesgos en un evento se debe aplicar a cada aspecto de la organización del mismo para que todos los riesgos que pueda conllevar puedan ser gestionados de la manera más eficiente y rentable. El riesgo representa la probabilidad de ocurrencia de un evento no deseado, pero también la probabilidad de beneficiarse de las oportunidades que tienen lugar durante un evento (Silvers, 2008).

Bilbao BBK Live nace en 2006 con la intención de incluir Bilbao en el mapa de grandes festivales europeos a medio plazo y lo ha conseguido antes de lo previsto. Este año se celebrará los días 10, 11 y 12 de julio.

En los apartados siguientes estudiaré su respectivo proceso de gestión de riesgos:

1. Reconocimiento de los posibles riesgos
2. Planificación y gestión de estrategias
3. Prevención y mitigación
4. Control
5. Solución y recuperación

Este proceso asegura una mayor probabilidad de cumplimiento de los objetivos buscados, una menor probabilidad de daños a la propiedad y una mayor probabilidad de logro de resultados.

### 3. RECONOCIMIENTO DE LOS POSIBLES RIESGOS

Generalmente un riesgo está asociado a:

- Una fuente de riesgo o peligro – lo que tiene el potencial intrínseco para dañar o ayudar.
- Un incidente – algo que ocurre tal que la fuente de riesgo tiene impacto.
- Una consecuencia – impacto sobre las partes.
- Una causa – qué y por qué.
- Unos controles y su nivel de eficacia.
- Cuando podría ocurrir el riesgo y donde podría ocurrir.

(AS/NZS, 2004)

Los eventos son susceptibles a todo tipo de riesgos y anticiparse a ellos requiere una gran habilidad a través de la experiencia y el conocimiento. El organizador de un evento no puede ser un experto en todos los campos, y, por eso, es conveniente aprovecharse de la experiencia y conocimientos de todo el personal y voluntarios.

El enfoque utilizado para la identificación del riesgo depende del contexto de gestión de riesgo. En la identificación de riesgos, se pueden aplicar las siguientes consideraciones:

- *Lluvia de ideas* basada en equipos, como se construye el compromiso, considera diferentes perspectivas e incorpora diferentes experiencias.
- *Técnicas estructuradas* tales como diseño de flujo gráficos, sistema de revisión, análisis de sistemas, estudios de riesgo y operatividad debe utilizarse donde las consecuencias son catastróficas y el uso de estas técnicas intensivas son rentables.
- Menos situaciones claramente definidas, tales como la identificación de riesgos estratégicos, los procesos con una estructura más general como "*what-if*" y *análisis de escenario*.
- Dónde los recursos disponibles para el análisis y la identificación de riesgos estén limitados, *el enfoque* tendrá que ser *adaptado* para lograr resultados eficientes dentro de las limitaciones de presupuesto.
- En muchas circunstancias, la *identificación de riesgos multinivel* es útil y eficiente. En una etapa preliminar o primer ámbito, los riesgos pueden ser identificados en las prioridades iniciales asignadas, con un nivel detallado de la identificación y análisis aplicado a un subconjunto de las áreas de alta prioridad y de alto nivel.

(AS/NZS, 2004).

Es muy importante reconocer los posibles riesgos que pueden afectar a un evento para poder evitarlos o, en el caso de que ocurran, planificar estrategias para poder controlarlos, mitigarlos o eliminarlos.

Según Prideaux et.al. (2003) las herramientas de predicción pueden ser erróneas simplemente porque operan en un paradigma Newtoniano que ve cambios en los eventos tales como shocks y crisis de la misma manera.

Argumentan que el pronóstico podría basarse en la especificación de riesgos, identificación y uso de gestión revisando variables con visión de futuro.

Los riesgos que son clasificados o priorizados pueden proporcionar datos que podrían ser utilizados en el pronóstico.

Una matriz de perfil de crisis o sistema de clasificación de shocks puede ayudar a identificar la gama de las riesgos potenciales y sus posibles/efectos. (Ritchie, 2009).

El nivel de riesgo es proporcional a cada uno de sus dos componentes: consecuencia o probabilidad. En el caso del festival BBK de Bilbao, la siguiente representación cualitativa muestra los riesgos contemplados y sus respectivas probabilidades y consecuencias son:

<b>RIESGO</b>	<b>PROBABILIDAD</b>	<b>CONSECUENCIA</b>	<b>NIVEL DEL RIESGO</b>
Revueltas o peleas por parte de los visitantes	Probable	Mayor	Riesgo alto
Exceso de ventas de entradas	Probable	Mayor	Riesgo alto
Accidentes personales	Probable	Menor	Riesgo medio
Intoxicaciones alimenticias/alcohólicas	Probable	Menor	Riesgo medio
Incendios	Probable	Mayor	Riesgo alto

Como se puede observar las posibles consecuencias de los riesgos están relacionados con la salud y seguridad de las personas que deciden ir al festival, por lo tanto, se trata de controlar esa multitud para que no se produzcan tragedias, en el peor de los casos.

El siguiente apartado, planificación y gestión de estrategias, responderá a las siguientes preguntas:

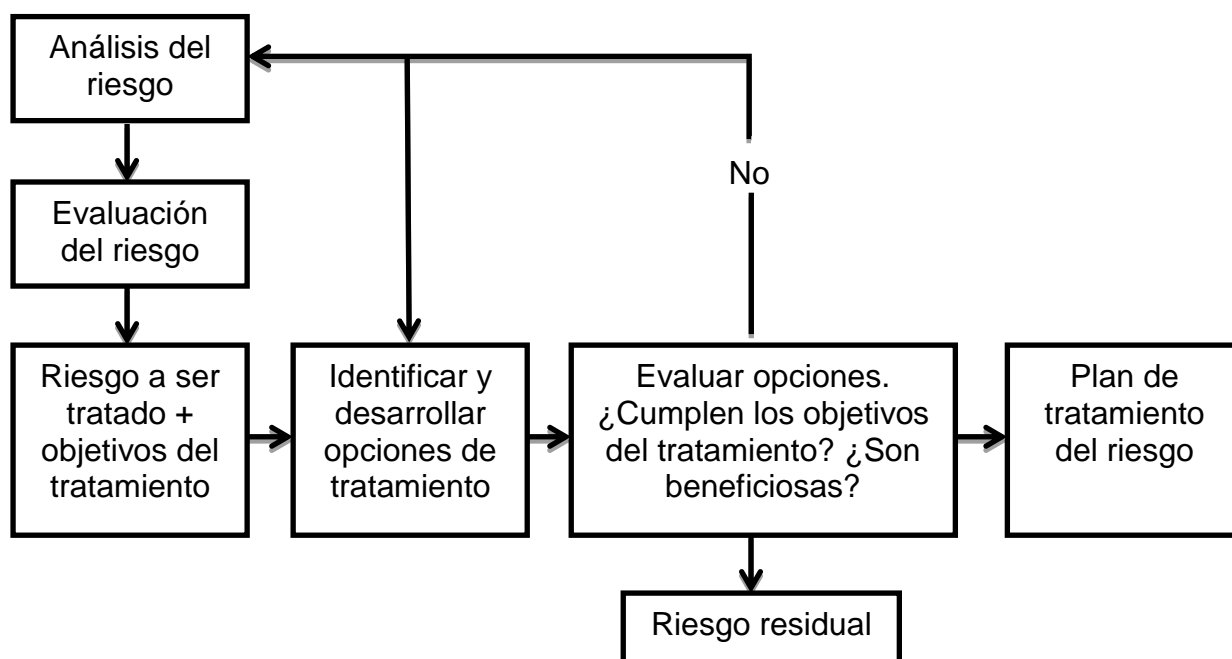
- ¿Qué sistemas pueden prevenir, detectar o reducir las consecuencias o las probabilidades de riesgos indeseables?
- ¿Cuáles son las consecuencias o gama de consecuencias de los riesgos si ocurren?
- ¿Cuál es la probabilidad o el intervalo de las probabilidades de que los riesgos ocurran?
- ¿Qué factores pueden aumentar o disminuir las probabilidades o las consecuencias?
- ¿Qué factores adicionales pueden necesitar ser considerados y modelados?



#### 4. PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE ESTRATEGIAS

La planificación y gestión de estrategias consiste en identificar una gama de opciones para tratar estos riesgos, evaluando las opciones, preparando planes de tratamiento e implementándolos.

Según Standars Australia y New Zealand, la siguiente figura describe el proceso de tratamiento del riesgo.



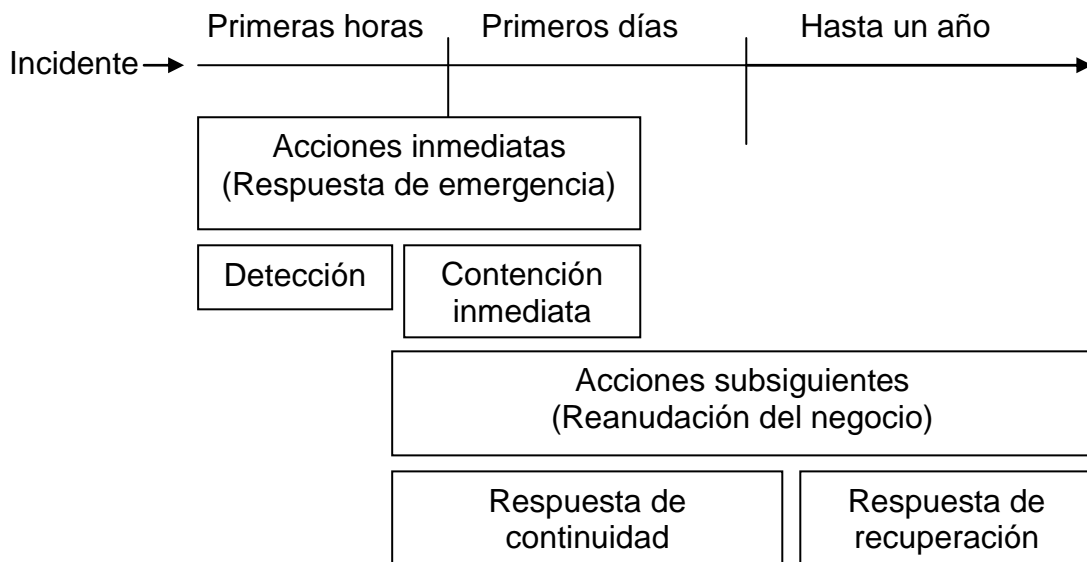
Fuente: (AS/NZS, 2004)

Para identificar las opciones es necesario, a menudo, una revisión de las guías existentes para el tratamiento particular del riesgo. Si no existe dicha guía para algún riesgo, es conveniente que sea desarrollada desde el principio para que sea eficaz.

El diseño del tratamiento del riesgo debe basarse en una amplia comprensión de cómo se presenta el riesgo, lo que incluye entender las causas inmediatas y los factores que influyen en que el tratamiento propuesto sea eficaz.

Una buena preparación implica la formulación de planes o estrategias para hacer frente a riesgos, pero su manejo se basa en tácticas que pueden seguir una estrategia general con cambios debido a la situación o contexto del desastre.

Si las estrategias no pueden prevenir el riesgo, entonces se pueden utilizar para tratar de limitar el daño que puede causar tanto a la sociedad como al negocio.



Fuente: (AS/NZS, 2004)

Crisis y planes de emergencia:

- Plan de gestión de seguridad
- Plan de gestión de emergencias
- Plan de gestión de medios de comunicación

Plan de continuidad del negocio:

- Planes de recuperación de infraestructuras
- Soluciones

Plan de recuperación:

- Actividades de recuperación
- Nueva mejora del proceso de desarrollo
- Revisión posterior al incidente

La seguridad consiste en la propiedad de algo donde no se registran peligros, daños o riesgos. Si entendemos que algo seguro, es algo invulnerable y protegido, podemos por tanto considerarlo como una certeza, advirtiendo entonces una característica efímera; su objetividad. Y alcanzar esta objetividad en un porcentaje absoluto, supone eliminar los riesgos intrínsecos de cualquier actividad en un 100%. En consecuencia, la seguridad son estrategias que se basan en capacidades para detectar riesgos y evitarlos.

En cuanto a las emergencias, éstas se refieren a cualquier situación fuera de control que se presenta de forma improvisada de un fenómeno o suceso dañino para las personas, bienes, servicios o medio ambiente del festival, sin exceder la capacidad de respuesta de la comunidad afectada, y cuyo grado de impacto puede desencadenar en un desastre o catástrofe.

(Asecri, 2014).

El plan de continuidad del negocio proporciona la capacidad para continuar operando eficazmente ante posibles riesgos para el negocio. El objetivo de este plan es mantener el gobierno corporativo, conservar la fidelización de los asistentes y gestionar la reputación.

Por último, el plan de recuperación consiste en adaptarse a la nueva situación de mercado revisando las estrategias de marketing para aprovecharse de nuevas oportunidades. También es necesaria una revisión posterior al incidente e implementar mejoras para que no vuelva a ocurrir tal incidente.

Los principales riesgos del festival BBK de Bilbao están relacionados directamente con la multitud, consecuentemente, nuestras estrategias y planes serán controlar eficientemente a esa multitud.

Es importante una planificación desde una etapa temprana para dirigir el festival con seguridad y es importante involucrar a todo el personal para que sepan aplicar la estrategia en su campo.

Es necesaria la administración de la seguridad de la multitud en 3 momentos clave: antes, durante y después. El apartado de planificación y gestión de estrategias cubre el antes.

## **ANTES**

### **a) Idoneidad del lugar**

El recinto del Bilbao BBK Live se encuentra ubicado en el parque de Kobetamendi, un espacio natural a menos de 10 minutos del centro de Bilbao con unas vistas espectaculares de la Villa.

El parque cuenta con una zona de conciertos para aquellos que disfruten del festival un día; y otra de acampada para los que lo hagan durante los 3 días.



Como se puede ver, el lugar escogido está totalmente habilitado para realizar eventos de tal magnitud hasta incluso con zona de acampada.

Al ser al aire libre hay que tener muy presente los desplazamientos masivos de los asistentes en las dos zonas y entre ambas.

La zona de acampada del Bilbao BBK live se encuentra en el Monte Arraiz, a un kilómetro del recinto. Se trata de una zona verde con 7.000 árboles y con una superficie total de 340.000 metros sobre superficie llana, de los cuales aproximadamente 120.000 se destinarán a la zona de acampada del festival, con aforo para casi 20.000 personas.



También es importante un adecuado y organizado acceso al festival. Las pulseras y acreditaciones a invitados y prensa se podrán recoger únicamente en la caseta de acreditaciones situada en la entrada del recinto. Aquellos que tengan bonos de 3 días deberán cambiar su entrada por una pulsera que le permita entrar y salir del recinto del festival a lo largo de los 3 días de festival.

Por último, la zona del recinto para personas con movilidad reducida estará ubicada a una distancia coherente del escenario desde donde puedan acceder y ver el concierto cómodamente. Asimismo, la plataforma para los minusválidos se situará a una altura desde la cual puedan ver los conciertos sin problemas. También habrá autobuses habilitados para minusválidos.

#### **b) Asistencia esperada**

Considerando los datos de asistencia global de las dos últimas ediciones (2012→ 109.178 personas y 2013→ 104.405 personas) se prevé una participación de 110.000 personas aproximadamente.

El objetivo fundamental de este plan de gestión de riesgos es cuidar la salud y seguridad de esas personas.

### **c) Perfil del turista de festivales**

Atendiendo otra vez a datos de ediciones pasadas, los asistentes al Bilbao BBK Live suelen ser gente joven, grupos de amigos o amantes de este tipo de festivales con una característica en común, la fidelidad. También los hay que lo prueban por primera vez.

Hoy en día para mucha gente el concepto festival ha evolucionado a vacaciones, entonces el perfil del asistente puede cambiar y convertirse en gente que llega borracha a los conciertos y no disfruta de la esencia del festival pudiendo provocar violencia física, revueltas o peleas, vandalismo e incluso robos y hurtos.

### **d) Accesos al recinto para los asistentes**

- Se habilitarán un total de 2.700 plazas de parking en la 2ª y 3ª plantas de la feria de muestras (BEC).
- Se ofrecerán servicios de autobuses “shuttle” gratuitos. Estos autobuses partirán desde las paradas establecidas y, tras los conciertos, los recogerán a los asistentes para llevarlos de vuelta a dichas paradas.
- Se establecerá un circuito para el servicio de taxi, en función de las condiciones circulatorias de cada momento.
- Como se ha comentado antes, habrá autobuses para las personas con movilidad reducida.
- Las personas que se encuentren en el entorno de Termibús – San Mamés pueden llegar andando en unos 25 minutos. La pasarela, que estará señalizada, parte de Terminbús hacia Kobetamendi.

### **e) Precauciones a poner en el recinto**

- Como se ha comentado anteriormente, se establecerán servicios de transporte suficientes para hacer frente al número esperado de asistentes. Las paradas estarán bien señalizadas en la entrada y salida del recinto.
- Para reducir el riesgo de congestión, el parking se situará en la feria de muestras BEC y desde allí se proporcionará el servicio de “shuttle” hasta el festival.
- Se señalará una ruta para los vehículos de emergencia para que sean conscientes los peatones como los propios servicios de emergencia.
- Se utilizará una eficaz combinación de barreras en la zona de acceso para fomentar una cola ordenada y en movimiento. Las entradas y salidas para minusválidos estarán bien señalizadas a un lado del acceso, y se habilitará un camino por el cual la gente pueda salir de la cola sin tener que moverse a contracorriente.
- Se establecerán medidas de control en los puntos de acceso para garantizar la no entrada al recinto de latas, botellas de plástico o vidrio u otros elementos considerados peligrosos para este tipo de evento.
- Ya dentro del recinto, los diferentes escenarios estarán protegidos por barreras en la parte delantera ya que son considerados zonas donde la gente es vulnerable al aplastamiento.

Todo esto pasará pruebas de inspección un mes y una semana antes del festival por personal cualificado para asegurarse de que las instalaciones, estructuras y equipos son seguros para los fines a los que serán destinados.

#### f) Personal adecuado

Se proporcionará un adecuado número de personal para garantizar una gestión eficaz de la multitud. Se nombrará a un jefe responsable de seguridad apoyado por varios supervisores distribuidos por las diferentes zonas del festival. A su vez, este personal estará capacitado para ayudar a la policía y otros servicios de emergencia presentes.

Las principales funciones del personal, entre muchas otras, serán:

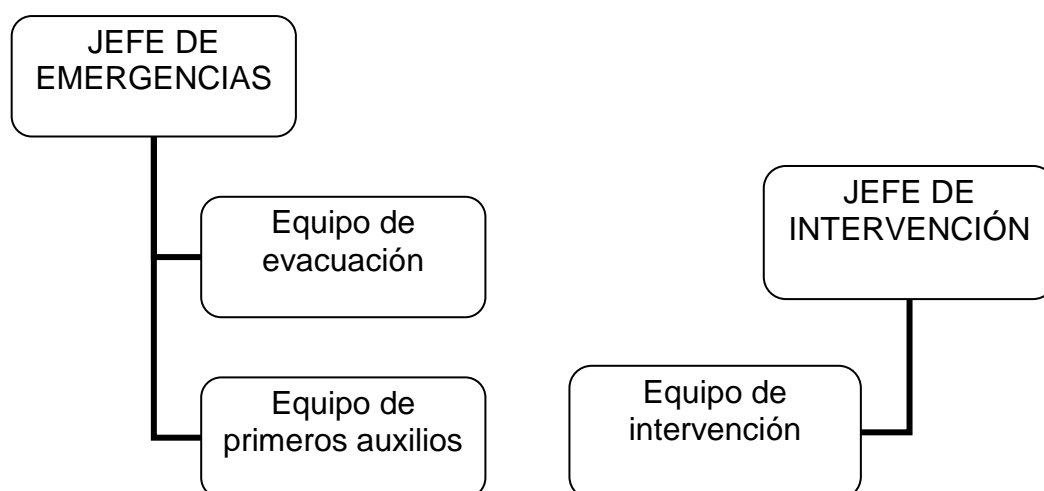
- Conocer el recinto para poder ayudar a los asistentes.
- Dirigir a la multitud para evitar el riesgo de aplastamiento.
- Mantener pasillos y salidas de emergencia desocupados en todo momento.
- Controlar aquellas conductas indeseables y parar inmediatamente posibles peleas o revueltas.
- Comunicarse en todo momento con los supervisores y dar partes de situación.
- Conocer y comprender el plan de emergencia.

Este personal irá vestido con un uniforme distintivo para que puedan ser reconocidos en todo momento.

#### g) Plan de emergencia

El objetivo principal del plan de emergencias es garantizar la seguridad de los asistentes y, en caso de incidente asegurar la rápida y eficaz evacuación de los mismos.

Ante el riesgo de que se produzca una avalancha humana, los equipos de personal se dividirán en:



1. Jefe de Emergencias:

Será la máxima autoridad durante la emergencia y actuará desde el centro de control dependiendo de la información que le llegue del Jefe de Intervención. Persona con un buen conocimiento teórico-práctico en seguridad de grandes eventos y estará permanentemente localizable.

a. Equipo de evacuación (E.E.):

Entre sus misiones fundamentales destacan la conducción y barrido de personas hacia las vías de evacuación; y, en puertas, controlando la velocidad de evacuación e impidiendo aglomeraciones.

El perfil del personal del E.E. debe ser tal que entre otras características tengan serenidad y sepan infundir y transmitir tranquilidad a los demás.

b. Equipo de primeros auxilios:

Su misión será prestar los primeros auxilios a los lesionados durante una emergencia. Esto quiere decir, prestar atención a los heridos para que no empeoren y proceder a la estabilización de los heridos graves.

Los integrantes del E.P.A. deberán estar adiestrados en emergencias médicas, inmovilización, movilización y transporte de heridos.

2. Jefe de intervención:

Dirigirá las operaciones en el punto de la emergencia e informará y ejecutará las órdenes del Jefe de Emergencias. Al igual que el Jefe de Emergencias, deberá estar permanentemente localizable y tener un buen conocimiento de la seguridad de grandes eventos.

Al llegar los demás servicios públicos les concederá el mando de las operaciones informando y colaborando con los mismos.

a. Equipo de intervención (E.I.):

Tendrá una importante labor preventiva y de intervención y formarán grupos de mínimo siete personas por zona.

(Ardanuy, 2000)

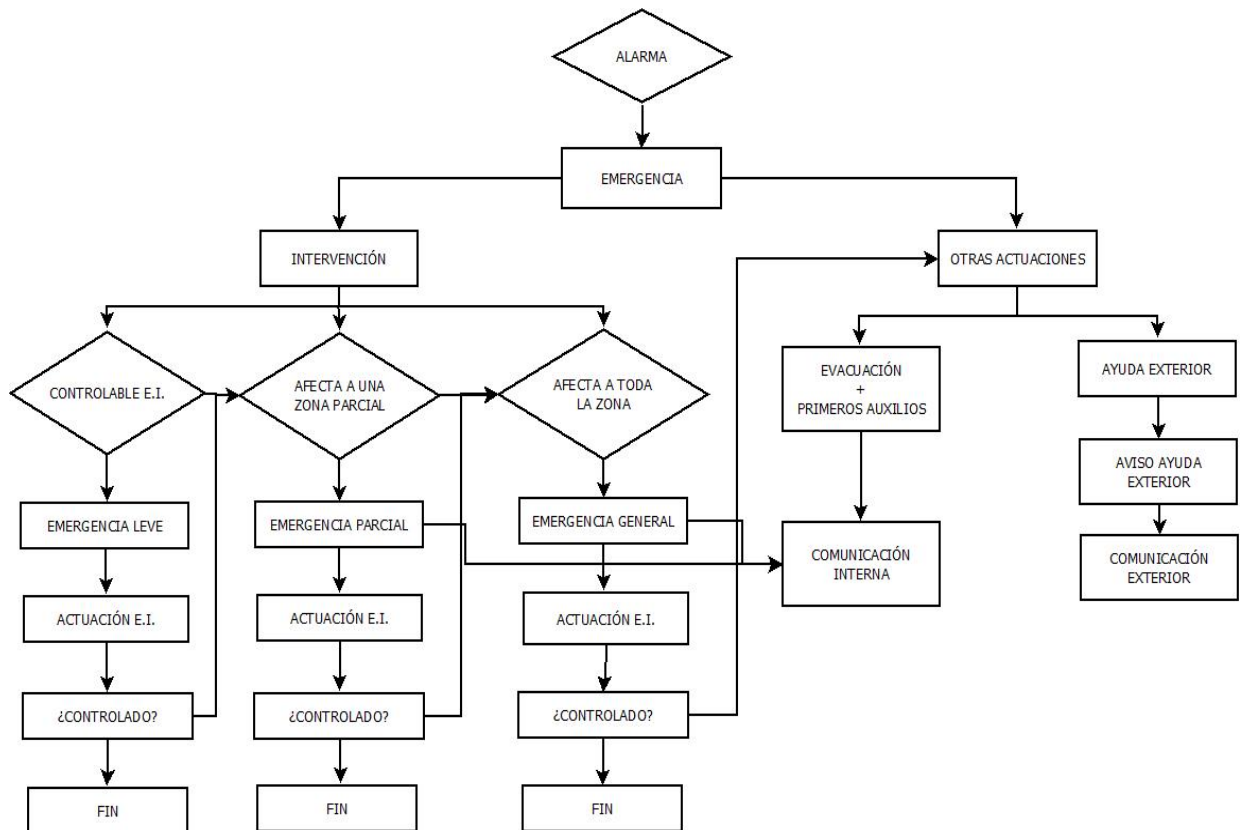
Las emergencias se pueden clasificar, según su gravedad, en:

- Emergencias leves que pueden ser controladas y solucionadas de forma sencilla y rápida.
- Emergencias parciales que no son previsibles y requieren la actuación de protección local.
- Emergencias generales que requieren la actuación de todos los equipos y medios de protección y que comportan, generalmente, evacuaciones totales o parciales.



En el caso de este estudio, me centro en el posible riesgo de avalancha humana debido a peleas, exceso de ventas de entradas, incendio en alguna parte del recinto, etc. y, consecuentemente, requeriría una evacuación rápida y organizada.

A continuación se muestra un diagrama de flujo con el procedimiento general del plan de emergencia.



Fuente: (ONCE)

Todo se inicia con la alarma por parte del personal vigilando en primera línea al Jefe de Emergencia que declarará el estado de emergencia y pondrá en acción a los equipos de intervención, evacuación y primeros auxilios según sea necesario.

La intervención puede darse mediante tres vías diferentes, atendiendo al tipo de emergencia que anteriormente se ha descrito:

1. Actuación del equipo de intervención ante una emergencia leve. ¿Emergencia leve controlada? Si la respuesta es sí, se daría el fin de la situación de emergencia; y si es que no, nos colocaríamos en la segunda vía de intervención.
2. Si la situación afecta a una zona parcial del recinto, actúa el equipo de intervención y si éstos controlan la situación se daría el fin de la emergencia. En cambio, si no es controlada pasaríamos a la tercera y última vía de intervención.
3. Nos encontramos ante una emergencia general que afecta a toda la zona. El equipo de intervención actuaría y si lo controla, como bien se ha dicho en los casos anteriores, la emergencia acabaría. Si, por el

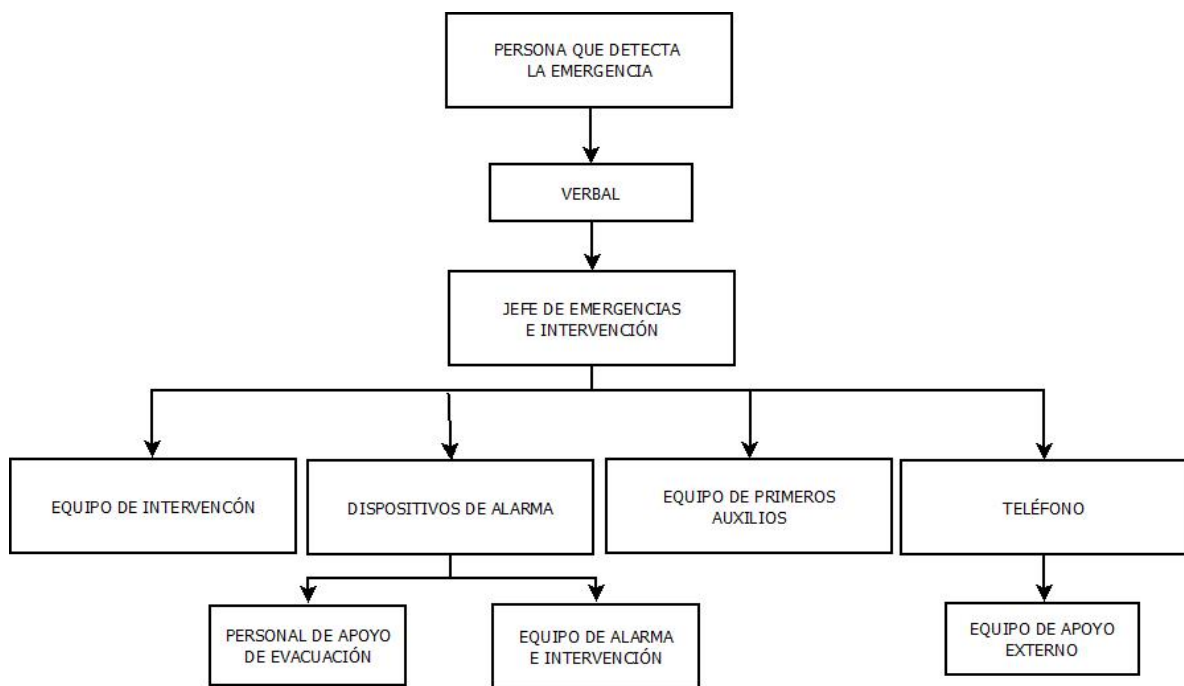


contrario, no pueden controlarlo serían necesarias otras actuaciones en las que se analizarían si hay riesgo de daños para el personal herido e intervendrían los equipos de evacuación y primeros auxilios mediante comunicación interna. Por último, si es necesaria la ayuda exterior, esta se pediría mediante comunicación externa.

En resumen, las acciones a seguir serán las siguientes:

1. La alerta por parte del personal vigilando en primera línea al Jefe de Emergencias e Intervención que, a su vez, pondrán en acción a los equipos de intervención.
2. La evacuación de los asistentes, si es necesario.
3. La intervención para el control de las emergencias.
4. El apoyo a los servicios exteriores.

Es muy importante que la evacuación sea rápida y organizada y que el personal de los equipos transmitan la máxima tranquilidad posible para que los asistentes no se alteren más de lo que pueden en esa situación. También será muy primordial la buena coordinación entre los equipos de emergencia e intervención, por eso tanto los equipos como los jefes estarán comunicados entre ellos con un sistema de comunicación que a continuación se describe:



Fuente: (ONCE)

Como se puede observar, el personal que detecte la emergencia deberá transmitir verbalmente la misma a los Jefes de Emergencia e Intervención para que éstos puedan poner en acción a los equipos de intervención y tener a disposición dispositivos de alarma, equipos de primeros auxilios y teléfonos por si se tiene que pedir ayuda externa.

En este último caso, si se tiene que llamar al emergencias 112 se deberá seguir el siguiente protocolo:

- Qué ha pasado

- Dónde
- A qué y quién afecta
- Número de heridos
- Hora
- Posibles efectos
- Número de asistentes, incluidos personal

#### **h) Plan de continuidad del negocio**

Un plan de continuidad del negocio es un plan logístico para la práctica de cómo una organización debe recuperar y restaurar sus funciones críticas parcial o totalmente interrumpidas dentro de un tiempo predeterminado después de una interrupción no deseada o desastre.

Es aquel plan que da respuesta a las situaciones de riesgo que pueden afectar críticamente a nuestra empresa.

Se deberá realizar un análisis del impacto del riesgo al negocio, lo que comúnmente se llama BIA, que muestra el coste ocasionado por la interrupción de los procesos de negocio. Una vez hecho, podremos clasificar los procesos de negocio de menos críticos a más críticos y establecer la prioridad de recuperación.

De vital importancia será establecer el período de recuperación crítico antes de que se produzcan pérdidas significativas.  
(Wikipedia)

#### **i) Plan de recuperación**

Un plan de recuperación recoge todas aquellas actividades de recuperación a largo plazo tras un desastre. Se deberán desarrollar nuevos procesos de mejora y realizar revisiones posteriores a incidentes.

La fase de resolución es aquella donde se restaura una rutina o se establece un estado nuevo y mejorado. Un estado mejorado es posible en cuanto incidentes proporcionan oportunidades, así como las amenazas de los afectados. Sin embargo, puede variar el tiempo necesario entre la etapa de resolución y recuperación a largo plazo. (Ritchie, 2009)

Durante toda esta etapa se debe rellenar el informe sobre tratamiento de riesgos (ver tabla 1 del anexo).

## 5. CONTROL Y MITIGACIÓN

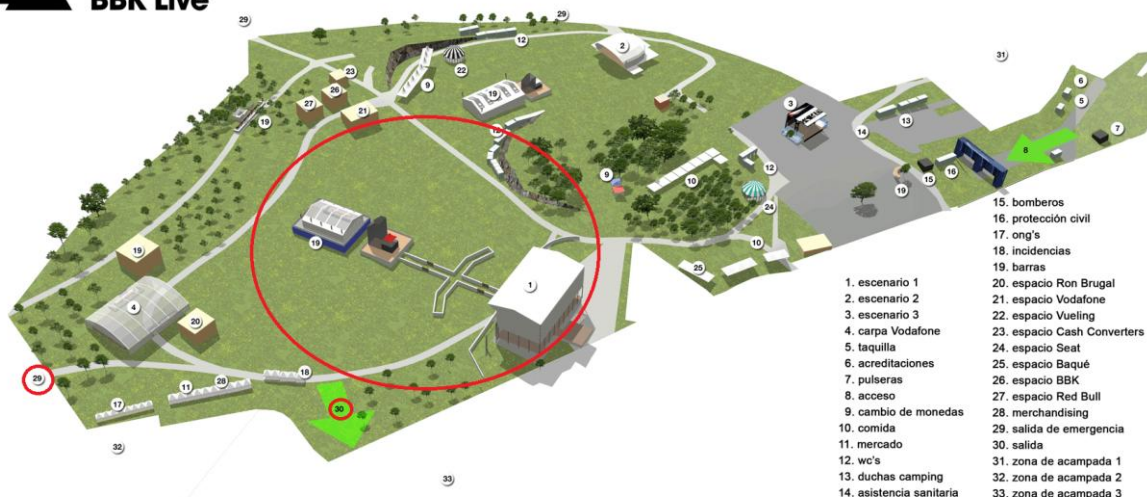
Según Jordi García Ribas: “una vez conocida la importancia del riesgo relevante, debemos proceder a su mitigación. Mitigar significa reducir o eliminar el riesgo; y para ello, será necesaria realizar un análisis de las opciones posibles en términos de costo/beneficio. Será innecesaria la mitigación de aquellos riesgos cuyos efectos cuesten menos dinero que la mitigación en sí” (Cantabria, 2007).

En este apartado nos centramos en el durante del plan de gestión de riesgos.

### **DURANTE**

Así, según la clasificación del nivel de riesgo que he descrito en el apartado 3 de este trabajo, tendremos unos criterios de mitigación correspondientes:

NIVEL DEL RIESGO	MITIGACIÓN
Medio	Se deberán implantar medidas de reducción de riesgo.
Alto	Se deberán realizar procedimientos de monitoreo y planes de acción a nivel general.



El riesgo que he analizado anteriormente es el de la posible avalancha humana por peleas entre los visitantes, incendios de escenarios o exceso de ventas de entradas en el escenario nº1. En estos casos se debería poner en marcha el plan de emergencia establecido y ya descrito cuya parte más esencial es la evacuación de las personas.

Podemos definir la evacuación como una estrategia de gestión de riesgos que puede utilizarse para mitigar los efectos de una emergencia. En resumen, se tendrían que movilizar a los asistentes del festival a un lugar más seguro para salvaguardar su integridad y seguridad.

Se trataría de una evacuación inmediata resultado del impacto del peligro que fuerza a una acción inmediata con poca o ninguna advertencia y tiempo limitado de preparación, por eso es necesario que todo el personal esté bien formado para responder a este caso.

El proceso de evacuación consistiría en cuatro etapas:

1. Decisión de evacuar
2. Advertencia
3. Retiro
4. Refugio

(Australian emergency management handbook series, 2013)

### *ETAPA 1 – DECISIÓN DE EVACUAR*

La decisión de evacuar conlleva considerar numerosos problemas y a menudo con información disponible limitada. Por eso es necesaria que la información sea clara y transmitida de forma correcta.

Al tratarse de un evento al aire libre en un espacio muy grande, la evacuación sólo tiene lugar en la zona del escenario nº1, donde se ha producido la avalancha humana; por tanto, hablamos de una evacuación parcial y priorizada hacia zonas más seguras antes de que se propague a otras zonas.

### *ETAPA 2 – ADVERTENCIA*

El objetivo de esta fase es proporcionar información pública en forma de consejos desde la agencia responsable.

La advertencia es estructurada para conseguir proporcionar información oportuna y precisa.

Las órdenes hacia el equipo de evacuación son las siguientes:

- Alerta nivel alto en la zona X, situada en el escenario Y
- Evacuar en orden y sin correr
- Ayudar a personas minusválidas
- Neutralizar el pánico y la histeria

El Jefe de Emergencias es el encargado de dar orden de evacuar y una vez transmitida esa orden se tienen 10 minutos para evacuar a la gente de la zona de escenarios hacia un lugar más seguro.

### *ETAPA 3 – RETIRO*

Esta etapa implica el movimiento ordenado de las personas de la zona peligrosa a una que es más segura.

La zona más segura y cercana al punto de emergencia es la que se encuentra de camino a la zona de acampada y donde están todos los servicios de emergencia externos del evento, ambulancias y policías, para ayudar a los heridos.

Así, el equipo de evacuación calma el ambiente de pánico entre los asistentes y, a su vez, los traslada a esa zona. Ponen especial atención a los heridos, ayudando dos empleados por herido; y a que no se vuelva a producir esa avalancha.

### *ETAPA 4 – REFUGIO*

Una vez llegado a la zona de “refugio”, los médicos, paramédicos, policías y el resto del personal se encargaran de curar a los heridos, inmovilizar a los más graves, tranquilizando a los leves y seguir informando minuto a minuto a los superiores.

Una vez realizada la evacuación, todo el personal tiene que rellenar la lista de comprobación de evacuación (ver tabla 2 del anexo) con toda la información relevante para poder comprobar en la fase de revisión si ha habido fallos o no y cómo solucionarlos para otras ocasiones.

También es necesaria la realización de registro de riesgos y su tratamiento (ver tablas 3 y 4 del anexo).

## 6. REVISIÓN, COMUNICACIÓN Y RECUPERACIÓN A LARGO PLAZO

Esta última fase del plan de gestión de riesgos corresponde al después y se pone en marcha la revisión, la comunicación y el plan de recuperación a largo plazo.

Incidentes, accidentes y éxitos proporcionan una ocasión útil para supervisar y examinar los riesgos y tratamientos y obtener conocimientos sobre cómo se puede mejorar el proceso de gestión de riesgos. La intención debe adoptar un proceso sistemático para revisar causas de éxitos y fracasos y aprender lecciones útiles para la organización. Para ello nos debemos preguntar:

- ¿Se han identificado y analizado los riesgos previamente?
- ¿Se han identificado las causas reales de los riesgos?
- ¿Se han clasificado y evaluado correctamente los riesgos y controles?
- ¿Los controles funcionaron según lo previsto?
- ¿Eran los planes de tratamiento eficaces? ¿Si no, donde podrían realizarse mejoras?
- ¿Fueron nuestros procesos de monitoreo efectivos?
- ¿Cómo puede nuestro proceso de gestión de riesgos en general mejorarse?
- ¿Quién necesita saber acerca de estos aprendizajes y cómo debería ser difundir estos aprendizajes para asegurarse de que el aprendizaje fue más efectivo?
- ¿Qué necesito hacer para asegurarme de que no se repitan sucesos de error pero que son éxitos?

(AS/NZS, 2004)

Para responder a todas estas preguntas, se han rellenado correctamente todas las tablas anteriormente comentadas y que podemos encontrar en el anexo.

La causa de porque se ha producido la avalancha humana ha sido la venta excesiva de entradas y la aglomeración de un número elevado de personas en una misma zona. Se trata de una gran negligencia que conlleva graves consecuencias.

Una vez producido y pasado el riesgo, se deben que poner en marcha estrategias de recuperación del negocio. Parte de estas estrategias puede ser la disposición previa de pólizas de seguros para tener un mecanismo de protección financiera que amortigüe los costes del plan de recuperación y la viabilidad de la empresa para seguir operando.

Cobra especial importancia en esta etapa la imagen de la empresa, que se puede entender como el componente más importante de reputación de la empresa que organiza el festival. Crompton define una imagen como “la suma se creencias, ideas e impresiones que una persona tiene de un lugar”; y Leiper cree que esa imagen “depende de la percepción de los turistas de su capacidad para satisfacer sus necesidades” (Ritchie, 2009).

Tal y como Gartner y Shen dicen “el único agente capaz de cambiar dramáticamente la imagen de un lugar en un corto periodo de tiempo son los medios de comunicación” (Ritchie, 2009).

Por esta razón, es necesario tener una estrategia de comunicación detallada con los medios de comunicación, ya que éstos pueden alentar la intensidad del riesgo o crisis o incluso convertir un incidente en una gran crisis.

La siguiente tabla muestra los “qué hacer” y “qué no hacer” del plan de comunicación que se ha llevado a cabo a medida que el riesgo o crisis avanzaba:

<b>QUÉ HACER</b>	<b>QUÉ NO HACER</b>
Tener un plan anti crisis (ya descrito anteriormente)	No esperar a la crisis para diseñar el plan
Actualizar el plan a menudo	No asumir que el plan atenderá a las circunstancias que vayan surgiendo
Tener a un equipo bien formado	No esperar a la crisis para entrenar al personal
Tener a un portavoz disponible a todo momento para aclarar la situación de crisis	No dejar que otros contesten si no es el portavoz
El portavoz habla con sinceridad, autoridad y objetivamente	No hablar con jerga turística
Tratar igual a todos los medios de comunicación	No favorecer a reporteros por encima de otros
Mantener a todos informados	No levantar una muralla de silencio
Respetar la privacidad	No revelar nombres de víctimas públicamente
Crear una positiva campaña de seguimiento	No dejar que los problemas sigan su propio curso

Fuente: (Ritchie, 2009)

Al tratarse de un accidente que no había pasado en anteriores ediciones, se han seguido al pie de la letra las pautas de la tabla. El portavoz, informado por parte del Jefe de Emergencias, se ha encargado en todo momento de informar a los medios de comunicación y a los familiares de los asistentes de la situación y seguimiento del accidente y posterior plan de emergencia puesto en marcha.

Ante esta situación de nerviosismo y no saber qué está pasando, el portavoz tiene que tener una actitud cuidadosa y tranquilizante con los familiares y amigos de las víctimas y no mentirles en ningún momento.

Para acabar, el objetivo de esta última etapa es la resolución, que ocurre cuando los esfuerzos de recuperación ya no son necesarios y se han acabado. Es aquella etapa donde se restaura una rutina o puede establecerse un estado nuevo y mejorado. La colaboración por parte de empresas turísticas junto a directivos de emergencias para restaurar y reconstruir negocios afectados por crisis puede considerarse como positiva a largo plazo, especialmente si los resultados de tales incidentes sirven de aprendizaje (Ritchie, 2009).

Para entender cuando un negocio está totalmente recuperado y vuelve a sus actividades “normales”, es importante destacar las múltiples dimensiones o criterios utilizados a menudo para comprender cuando ocurre la resolución. Como Faulkner y Vikulov dijeron: “la expectativa de volver el negocio a una situación que produce exactamente el equilibrio anterior al desastre no es ni realista, ya que algunos de los impactos negativos son inevitables, ni necesariamente deseable porque hay impactos positivos que pueden contribuir a la sostenibilidad a largo plazo del destino” (Ritchie, 2009).

Como Barnett y Pratt sugieren, “las crisis y el aprendizaje que se producen dentro de una organización pueden construir una renovación organizativa a través de la experimentación y la adaptación. Al final, una crisis alimenta a la estabilidad” (Ritchie, 2009).

Obviamente la organización no va a poder evitar el boca a boca de la gente y su reputación va a verse afectada pero puede reconstruir su marca a largo plazo empezando desde el fallo más profundo hasta llegar a renovar sus relaciones con grupos de interés e introducirse de nuevo en el mercado.



## 7. CONCLUSIÓN

En los últimos años se han producido varios accidentes con consecuencias trágicas, como por ejemplo la Love Parade en 2010 o el caso del Madrid Arena en 2012, que han llevado a pensar que la aplicación de planes de gestión de riesgos en festivales no se lleva de la forma más adecuada.

Por eso es que este trabajo de fin de grado me ha permitido concluir que existen procedimientos para realizar una buena gestión de riesgos, en este caso de un evento musical, pero que la aplicación de esos procedimientos a veces no garantiza una gestión eficaz y eficiente.

Para conseguir que sea eficaz y eficiente, es necesario el trabajo en equipo y que la información sea clara en todo momento para tomar decisiones efectivas a tiempo que minimicen las posibles consecuencias mortales.

La parte de planificación y gestión de estrategias, el antes de que se produzca el riesgo, es la que se debe realizar más en tranquilidad y profundidad para describir que se debe hacer en todo momento en el caso de que se produzca el accidente o riesgo. Sin un buen reconocimiento de posibles riesgos y un plan de emergencia para mitigarlos y controlarlos, la gestión de riesgos falla y no es eficaz.

Es muy importante saber que tienes bajo tu responsabilidad la salud y seguridad de miles de personas y que el más mínimo fallo puede destrozarse todo tu plan.

Por lo que a personalmente se refiere, al principio me costó arrancar ya que no estaba familiarizada con este tema pero la continua búsqueda de bibliografía y la información encontrada me ha ayudado a saber cómo realizar un plan de gestión de riesgos y aplicarlo de la forma más eficaz posible.

## 8. BIBLIOGRAFÍA

- Ardanuy, T. P. (2000). *Planes de emergencia en lugares de pública concurrencia*. AS/NZS, C. t. (2004). *Risk Management Guidelines*. Standards Australia/Standards New Zealand.
- AUSTRALIAN EMERGENCY MANAGEMENT HANDBOOK SERIES, B. a. (2013). *Evacuation Planning (Handbook)*. Australian Emergency Management Institute.
- Backman, K. (2012). *Event Management, An International Journal* (Vol. 16).
- Backmann, K. (Ed.). (2012). *Event Management, An International Journal* (Vol. 16).
- Cantabria, U. d. (2007). *La Gestión del Riesgo Operacional, de la teoría a su aplicación*. (A. Fernández-Laviada, Ed.) Limusa.
- Chalip, B. M. (2003). *Jago*.
- Faulkner, B. (2001). *Towards a framework for tourism disaster management* (Vol. 22). Tourism Management.
- ONCE, F. (s.f.). *Plan de Emergencia*.
- Riesgos, A. (. (2014). *Informe de Gestión de Seguridad y Emergencias en los Carnavales de Canarias*. Recuperado el 26 de Marzo de 2014, de ASECRI: <http://www.asecri.org/Download.html>
- Ritchie, B. W. (2009). *Crisis and disaster management for tourism*. Channel View Publications.
- Ritchie, J., & Crouch, G. (2003). *The competitive destination: A sustainable tourism perspective*. Wallingford, UK: CABI Publishing.
- Rutherford Silvers, J. (2008). *Risk management for Meetings and Events*. Butterworth-Heinemann.
- Silvers, J. R. (2008). *Risk Management for Meetings and Events*. Butterworth-Heinemann.
- Wikipedia. (s.f.). Recuperado el 24 de Abril de 2014, de [http://es.wikipedia.org/wiki/Plan\\_de\\_continuidad\\_del\\_negocio](http://es.wikipedia.org/wiki/Plan_de_continuidad_del_negocio)
- Wilks, J., & Moore, S. (2003). *Tourism Risk Management for the Asia Pacific Region: An Authoritative Guide for Managing Crises and Disasters*. APEC International Centre for Sustainable Tourism (AICST).

## 9. ANEXOS

**TABLA 1. Modelo de Faulkner para la gestión de desastres en el turismo**

Secuencia en el proceso de desastre	Elementos de reacción en la gestión del desastre	Principales elementos en la gestión estratégica del desastre
<p>1. <i>Pre-event/Pre-suceso</i></p> <p>Se toman acciones para prevenir o mitigar los efectos de desastres potenciales</p>	<p>Precursors-Precusores</p> <p>Nombrar un equipo de gestión de desastres (EGD) y su jefe</p> <p>Identificar agencias y organizaciones relevantes del sector público y privado</p> <p>Establecer un marco de coordinación, consultas y sistemas de comunicación</p> <p>Desarrollar, documentar y comunicar una estrategia de gestión contra desastres</p> <p>Educar a los empleados, stakeholders, clientes y ciudadanía</p> <p>Acuerdo y responsabilidad para la activación de los protocolos de emergencia</p>	<p>Risk assessment/Evaluación de riesgos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valoración de desastres potenciales y su probabilidad de que ocurran</li> <li>• Desarrollo de escenarios en su génesis y el impacto de potenciales desastres</li> <li>• Desarrollo de planes de emergencia frente a catástrofes</li> </ul>
<p>2. <i>Prodromal/Prodromo</i></p> <p>Parece que el desastre es inminente</p>	<p>Mobilisation/Movilización</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas de aviso (incluyendo los medios de comunicación)</li> <li>• Establecer un centro de dirección</li> <li>• Servicios/equipamientos de seguridad</li> </ul>	<p>Disaster contingency plans/Planes de emergencia por catástrofe</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar impactos probables y grupos de riesgo</li> <li>• Evaluar las capacidades de residentes y visitantes para afrontar los impactos</li> </ul>
<p>3. <i>Emergency/Emergencia</i></p> <p>Se sienten los efectos del desastre y se han de tomar medidas para proteger bienes y personas</p>	<p>Action/Acción</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedimientos de evacuación o rescate</li> <li>• Provisión de alojamiento y alimentos</li> <li>• Servicios y cuidados médicos</li> <li>• Sistemas de seguimiento y comunicación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Articular los objetivos de los planes de emergencia individuales (para desastres específicos)</li> <li>• Identificar las acciones necesarias para evitar o minimizar los efectos de cada fase</li> </ul>
<p>4. <i>Intermediate/Intermedia</i></p> <p>Punto en el que las necesidades a corto plazo de las personas han sido atendidas y el principal foco de actividad es restaurar los servicios y la población a la normalidad</p>	<p>Recovery/Recuperación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de seguimiento y auditoría de daños</li> <li>• Limpieza y restauración</li> <li>• Estrategia de comunicación con los medios de comunicación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Idear un perfil de estrategias prioritarias para cada fase <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Prodromal</li> <li>○ Emergencia</li> <li>○ Intermedia</li> <li>○ Recuperación a largo plazo</li> </ul> </li> </ul>
<p>5. <i>Long-term (recovery)/Largo plazo (recuperación)</i></p> <p>Continuación de la anterior fase, aspectos que no pudieron ser atendidos tan rápidamente se atienden ahora. Auditoría, auto-análisis, curación</p>	<p>Reconstruction and reassessment/Reconstrucción y re-evaluación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reparar los daños de la infraestructura</li> <li>• Rehabilitación del medio ambiente en las áreas dañadas</li> <li>• Asesoramiento a las víctimas</li> <li>• Recuperación de la confianza de empresarios y consumidores, desarrollar planes de inversión</li> <li>• Reunión para incorporar experiencias y aprendizaje, y revisar las estrategias desarrolladas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión y examen a la luz de: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Experiencia</li> <li>○ Cambios en la estructura de la organización y en el personal</li> <li>○ Cambios en el entorno</li> </ul> </li> </ul>
<p>6. <i>Resolution/Resolución</i></p> <p>Se recupera la rutina o se establece un estado más avanzado</p>	<p>Review/Revisión</p>	

Fuente: (Faulkner, 2001)

**TABLA 2. Plan de tratamiento de riesgo**

Function/Activity:			
Risk:		Ref:	
Summary: Recommended response and impact			
Action plan			
1. Proposed actions			
2. Resource requirement			
3. Responsibility			
4. Timing			
5. Reporting and monitoring required			
Compiled By:	Date:	Reviewed by:	Date:



