

Cita bibliográfica: Rivera Mateos, M., & Félix Mendoza, A.G. (2019). Planificación estratégica y gobernanza en la recuperación de destinos turísticos afectados por desastres socio-naturales. Un estado de la cuestión. *Investigaciones Geográficas*, (72), 235-254. <https://doi.org/10.14198/INGEO2019.72.11>

Planificación estratégica y gobernanza en la recuperación de destinos turísticos afectados por desastres socio-naturales. Un estado de la cuestión

Strategic planning and governance in the recovery of touristic destinations affected by unnatural disasters. State of the question

Manuel Rivera Mateos^{1*}
Ángel Guillermo Félix Mendoza²

Resumen

A través de la síntesis y revisión sistemática de la literatura existente, este trabajo realiza una aproximación al estado de la cuestión sobre la gestión de los destinos turísticos tras su afectación por desastres socio-naturales y la adopción de modelos estratégicos de actuación para recuperar sus niveles de competitividad y sostenibilidad. Para ello se analizan los estudios de caso existentes de diferentes regiones, identificando los temas claves de investigación, las estrategias más comunes, los puntos de conexión y las metodologías más innovadoras, así como sistematizando las experiencias más exitosas. Una síntesis de sus características muestra que, aunque aparecen ciertas regularidades, los investigadores no han llegado a un consenso respecto a la selección de las variables de análisis y medidas que incluir en los planes estratégicos de recuperación tras la crisis ni tampoco en la metodología más idónea para su instrumentación. Ningún modelo se puede considerar completo al contener tanto fortalezas como debilidades, pero tras la discusión de sus resultados se plantean orientaciones aplicables a futuros casos de destinos afectados en aspectos como la recuperación de la imagen del destino, las acciones de marketing, la cooperación entre actores, el sistema de gobernanza o la revalorización de la oferta turística.

Palabras clave: recuperación de destinos turísticos; desastres socio-naturales; gobernanza turística; modelos de gestión estratégica del riesgo; sostenibilidad turística.

Abstract

This paper systematically reviews strategic planning models implemented in tourist destinations affected by natural disasters. For this, case studies from various regions are analysed to identify key research topics, the most common strategies, connection points, and the most innovative methodologies, as well as systematising the most successful experiences. A synthesis of characteristics found shows that, although certain regularities appear, researchers have not reached a consensus regarding the selection of factors and measures to be included in the strategic recovery plans of destinations after a crisis, nor in the methodology for its instrumentation. No model can be considered complete because each contains strengths and opportunities, but also limitations and weaknesses. After a discussion of results and validity, guidelines are proposed for cases of affected destinations in aspects such as recovery of image, marketing,

1 Departamento de Geografía y Ciencias del Territorio. Universidad de Córdoba, España. manuel.rivera@uco.es. * Autor para correspondencia.

2 Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí, Ecuador. afelix@espam.edu.ec

cooperation between actors, governance system, or the revaluation and requalification of the heritage offer and tourist services.

Keywords: recovery of tourist destinations; unnatural disasters; tourism governance; strategic risk management models; tourism sustainability.

1. Introducción

Los destinos turísticos están sometidos cada vez con mayor frecuencia a situaciones de crisis externas y vulnerabilidad derivadas de catástrofes naturales de diverso signo, que provocan mayores impactos en aquellos territorios de desarrollo turístico acelerado y desordenado, sin planes de prevención y pocos medios materiales y humanos, así como de mayor concentración de actividades turístico-residenciales o con tipologías turísticas muy dependientes del aprovechamiento de sus recursos naturales, como ocurre en las zonas litorales, las áreas montañosas y forestales o los valles fluviales, si bien esta problemática se ha convertido ya en un fenómeno de escala global y no sólo reducido a unos destinos específicos más conflictivos (Organización Mundial del Turismo [OMT], 2003; Beirman, 2003; Ghimire, 2016b; Sigma Funds Development, 2018).

Estos desastres socio-naturales son eventos espontáneos, repentinos y, en su mayoría, impredecibles y no sujetos apenas a la posibilidad de un control previo (Faulkner, 2001; Vega, Pérez, Espinosa y Borrás, 2014), de manera que pueden dejar a su paso enormes pérdidas materiales y humanas en los territorios afectados y particularmente en actividades económicas como el turismo, que han podido representar con anterioridad uno de sus principales instrumentos de desarrollo (Aktas y Gunlu, 2005). No obstante, desde la década de los ochenta la literatura especializada en análisis y gestión de riesgos naturales viene orientándose hacia el enfoque de la vulnerabilidad socio-territorial en la producción del riesgo, de manera que las soluciones tecnológicas frente al mismo son claramente insuficientes, ineficaces o hasta contraproducentes (Aledo y Sulaiman, 2014). Esta tesis confronta directamente con la visión tradicional y tecnocrática que establecía que los desastres relacionados con fenómenos naturales eran sucesos físicos extremos producidos por la naturaleza de manera externa a cuestiones antrópicas y sociales y que, por tanto, requerían soluciones e inversiones tecnológicas, un adecuado control y monitoreo de la naturaleza y una gestión especializada (Bankoff, Frerks y Hilhorst, 2004). En definitiva, los riesgos son consecuencia no sólo de los fenómenos naturales excepcionales sino también de las condiciones de vulnerabilidad y desarrollo de las poblaciones y los territorios afectados, de factores sociohistóricos y de la capacidad de resiliencia, de anticipar, de previsión y de recuperación del impacto del impacto de esas amenazas naturales; de aquí la importancia de una buena planificación estratégica y gobernanza en la recuperación de las zonas afectadas.

Hoy día se considera, no obstante, al sector turístico como una industria de gran fortaleza y resistencia frente las crisis, con una capacidad más rápida de recuperación que otros sectores de actividad económica (Pike y Page, 2014), llegando a ser incluso un vector y tractor importante del desarrollo socioeconómico general de muchos territorios (OMT, 2003; World Economic Forum [WEF], 2005; De Sausmarez, 2007). Su conexión estrecha y tan directa con otros muchos sectores de la economía induce, de hecho, a las administraciones públicas a concentrar a menudo las inversiones iniciales para la recuperación post-desastre en el sector turístico con el objeto de conseguir retornos de inversión y efectos de arrastre más rápidos en el conjunto de la economía (Nagai, 2012; Ghimire, 2016b). No obstante, en un corto plazo la crisis suele iniciarse con una importante reducción de la llegada de visitantes, del gasto medio y de las reservas realizadas y se puede extender fácilmente a otros ámbitos territoriales cercanos o puede acrecentarse en el mismo destino por una mala gestión hasta incluso terminar expandiéndose a otros sectores de actividad (Beirman, 2003; Ritchie, 2004; De Sausmarez, 2007). Las consecuencias de los desastres socio-naturales en las empresas y los destinos turísticos pueden ser muy negativas también por la sensación de inseguridad y desconfianza en el destino hasta tanto éste no vuelva a su normalidad (Rodríguez-Toubes y Álvarez, 2013). Y no es sino a medio y largo plazo cuando el turismo adquiere una gran capacidad de recuperación para convertirse en un motor de la misma gracias a su carácter de actividad transversal y muy conexas con otras muchas actividades económicas.

En cualquier caso, sólo con una adecuada planificación estratégica y una gobernanza turística eficaz se puede garantizar una recuperación y reconstrucción de las condiciones iniciales del destino o mejorar su oferta turística y sus niveles de competitividad, y más aún si se quiere convertir el sector turístico en un catalizador de la recuperación general. La tragedia sufrida por un desastre socio-natural puede convertirse incluso en una nueva oportunidad para el desarrollo y recualificación del sector turístico superando errores del pasado (Luecke, 2005). Pero, en caso contrario, de no existir una gestión eficaz y planificada,

sólo se agravaría o amplificaría la crisis inicial. Por otra parte, el impacto de los desastres socio-naturales no es ni mucho menos homogéneo a nivel territorial, ya que unas zonas quedan más afectadas que otras, se recuperan con mayor o menor rapidez, según los casos, o incluso algunas pueden verse beneficiadas a corto plazo por la llegada de visitantes que rehúyen de las áreas más afectadas. Estas circunstancias, por tanto, condicionan los planes y medidas que se adopten en cada zona y hacen más necesaria si cabe la gestión y planificación de la crisis en un ámbito regional más o menos amplio (Wilks y Woore, 2003; Yang, Wang y Chen, 2011).

Por ello el estudio y análisis comparativo de las experiencias a nivel mundial de recuperación y planificación de estos destinos turísticos tienen un gran interés para la adopción de estrategias adecuadas en un futuro en otros territorios afectados y en las distintas fases del proceso de su recuperación, basándose en casos exitosos que puedan ser transferibles a nivel general, sin perjuicio de la necesidad de adaptación específica a las casuísticas territoriales concretas de cada destino. Particularmente el estudio de estas experiencias internacionales puede servir para adoptar las medidas que incrementen la resiliencia de los destinos turísticos tanto desde el punto de vista medioambiental como socioeconómico frente a los desastres, así como para identificar las pautas más idóneas para integrar la gestión general de estas catástrofes naturales en la planificación y desarrollo turístico del territorio.

Pero lo cierto es que, aunque en la literatura existente, se subraya con frecuencia la necesidad perentoria de instrumentar medidas eficaces de gestión de la crisis para una rápida y eficiente recuperación del destino, las propias características del sector turístico como la complejidad, diversidad y fragmentación de la oferta hacen que no exista un modelo de gestión comúnmente aceptado y de aplicación general. No obstante, hemos de destacar algunos modelos bastante referenciados como el de las 4R (Wilks y Moore, 2003; De Sausmarez, 2004; Pennington *et al.*, 2010), de continua actualización y redefinición, de carácter no sólo reactivo sino fundamentalmente preventivo, y con cuatro fases características: reducción, preparación, respuesta y recuperación (Tabla 1). En particular, habría que destacar la fase de preparación, en la que deben de evaluarse los riesgos a los que está expuesto el destino y gestionar en consecuencia los planes de gestión para las situaciones de desastre potenciales. Además, los responsables turísticos tendrían que auditar estos planes, diseñar acciones de respuesta a la crisis y adquirir habilidades para enfrentarse a ésta (Wilks y Moore, 2003).

Tabla 1. Modelo de las 4R de gestión de crisis post-desastre

Reducción	<ul style="list-style-type: none"> - Vigilancia de la crisis e identificación de riesgos, peligros, amenazas e impactos. - Políticas de observación, diagnóstico, seguimiento. - Políticas de cooperación y seguridad. - Protocolos y procedimientos de operaciones: anticipación de problemas y posibles estrangulamientos y refuerzo del personal de vigilancia.
Preparación	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación de riesgos. - Plan de Gestión de la crisis y formación de personal especializado en la misma. - Planificación del modelo actuación para superar la crisis. - Medidas de salud y de seguridad para los turistas y visitantes.
Respuesta	<ul style="list-style-type: none"> - Planes de Comunicación. - Procedimientos de emergencia. - Investigación. - Asistencia integral a las familias.
Recuperación	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de fomento empresarial continuo. - Gestión y formación de recursos humanos sector turístico. - Retorno a la normalidad del destino turístico y las organizaciones implicadas.

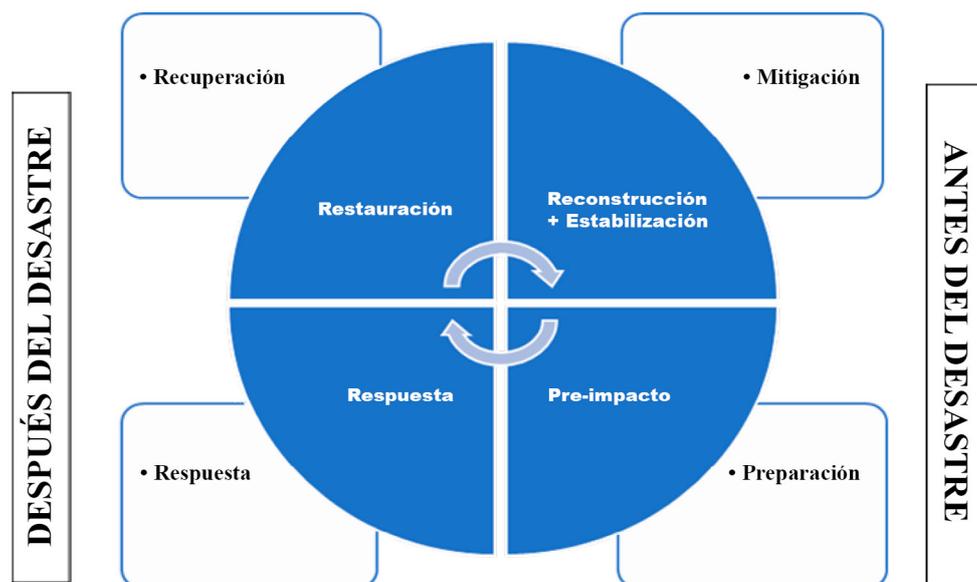
Fuente: Wilks y Moore, 2003; De Sausmarez, 2004; Pennington *et al.*, 2010. Elaboración propia

Si escasos son los ejemplos prácticos de aplicación de modelos de gestión, tampoco son ni mucho menos frecuentes los instrumentos de planificación estratégica, pese a que muchos autores (De Sausmarez, 2004 y 2007; Asia-Pacific Economic Cooperation [APEC], 2006; Chacko y Marcell, 2008; Yang, Wang y Chen, 2011; Campiranon y Ritchie, 2014) defienden que ésta es tan importante como la gestión y la ejecución práctica para prevenir o minimizar los efectos potenciales de la crisis, desarrollar un plan de actuación con los agentes implicados del sector turístico, constituir un equipo de gestión y una estructura organizativa, implementar una política de información para reducir incertidumbres y percepciones de riesgos, evaluar los cambios necesarios y establecer un proceso de aprendizaje para gestionar la crisis (Aguirre y Ahearn, 2007).

De hecho, prácticamente no ha sido hasta principios de este siglo cuando se han comenzado a plantear modelos de gestión y planificación propiamente dichos (Faulkner, 2001; Ritchie, 2004; De Sausma- rez, 2004; Evans y Elphick, 2005; Paraskevas, Altinay, Mclane y Cooper, 2013). Estos modelos, como sistemas que son de gestión de crisis, pretenden plantear un marco sistémico y estructurado de actuación estratégica, integrando de manera proactiva a todos los elementos, agentes, factores y variables afectados por esta situación crítica. No obstante, se trata fundamentalmente de marcos teóricos que con posteriori- dad a su formulación han de ir contrastándose en casos reales de desastres socio-naturales y, como con- secuencia, mejorándose y perfeccionándose para poder afrontar con mayor éxito la toma de decisiones (Ritchie, 2004).

El proceso de manejo de desastres también se ha intentado caracterizar a nivel general y para todas las situaciones de crisis (no exclusivamente turísticas) por algunas organizaciones internacionales, como es el caso de los Programas de las Naciones Unidas para el Desarrollo y el Medio Ambiente (UNDP-UNEP), que identifican cuatro fases fundamentales (Figura 1): Prevención, Preparación, Respuesta y Recupera- ción (UNDP-UNEP, 2008; UNEP, 2008). Estas, a su vez, tal como defienden muchos autores, conllevan una serie de procesos de planificación y prevención, a saber: 1.) Evaluación de riesgos naturales; 2.) Prio- rización de objetivos, tareas y actividades de la comunidad; 3.) Identificación de los estándares e indica- dores de medida de la eficiencia y la eficacia de los objetivos propuestos; 4.) Establecimiento de proto- colos de coordinación entre actores implicados; 4.) Inventario de capacidades de la comunidad locales; 5.) Centro de mando para la gestión; 6.) Medios y actividades de monitoreo y estrategia de comunicación y promoción; 7.) Medición y evaluación de los resultados y detección de las desviaciones en su caso; 8.) Acciones correctivas para mejorar la situación generada y 9.) Sistema de alertas.

Figura 1. El ciclo de gestión de los desastres socio-naturales



Fuente: UNDP-UNEP, 2008. Elaboración propia

En gran medida, el enfoque estratégico de planificación post-desastre únicamente centrado en medi- das reactivas de recuperación ha venido siendo reemplazado en las investigaciones más recientes por la práctica más proactiva de gestión y prevención que busca comprender los distintos impactos, identificar los riesgos derivados de cada uno de ellos, los medios y capacidades para afrontarlos y las medidas de preparación y prevención para reducir la exposición a los mismos y limitar la probabilidad de una futura crisis (UNDP-UNEP, 2008). De hecho, el ciclo de gestión mencionado tiene como prioridad reducir la vulnerabilidad física, social, económica y ambiental de los destinos y disminuir el impacto de eventos naturales extremos mediante un marco estratégico proactivo que incorpora una serie de variables en las diferentes fases del ciclo (*ex-ante* y *ex-post*).

Para ello el marco estratégico de la Figura 1 prevé también seis fases principales: respuesta, recu- peración, desarrollo, prevención, mitigación y preparación. Las tres primeras fases corresponden al lla-

mado estado *ex-post*, es decir, la respuesta que se da después de que ocurre un desastre, tal como ayuda humanitaria y la reconstrucción de infraestructura y equipamientos básicos que muchas veces sirven como sistemas de soporte de la actividad turística. Las siguientes tres etapas *ex-ante* corresponden a las medidas destinadas a la prevención y mitigación del impacto de futuros desastres, que han de incluir normas y reglamentos de vinculación jurídica. Y con la excepción de la fase de “respuesta” inmediatamente después de que ocurra un desastre todas las demás deberían tener en cuenta los condicionamientos de tipo ambiental. En su conjunto las distintas fases reflejarían finalmente el grado de preparación de una comunidad para enfrentar un desastre.

Otro organismo internacional, la Comisión Económica para América Latina y El Caribe [CEPAL] (2015) divide la etapa *ex-post* en tres fases: respuesta de emergencia (inmediatamente después de la catástrofe), rehabilitación y recuperación (inmediata o posterior a un período de transición en el que se restauran los servicios e infraestructuras esenciales de la comunidad como los transportes y comunicaciones), y reconstrucción (reemplazo de infraestructuras, servicios y sistemas de producción para mejorar condiciones anteriores y con nuevos estándares para mitigar la vulnerabilidad). En esta última etapa se integrarían también los aspectos ambientales y los estudios de zonificación y planificación de los usos del suelo que puedan asegurar menores impactos (o ninguno) en desastres socio-naturales futuros: por ejemplo, medidas de conservación y restauración de ecosistemas de manglares costeros como barreras naturales contra los huracanes en los países de la región del Caribe (Centro Agronómico Tropical de Cooperación, Investigación y Enseñanza-CATIE, PNUMA y Agencia Sueca de Desarrollo Internacional [ASDI], 2005; UNDP-UNEP, 2008), los estudios geotécnicos y la implementación de normas y códigos de construcción antisísmicos en los establecimientos hoteleros de Japón (Nagai, 2012) o los mapas de riesgos comunitarios y planes de contingencia de las Unidades de Gestión de Riesgos de los Gobiernos Autónomos de Ecuador (Félix *et. al.*, 2017; Félix y Rivera, 2018).

En relación con todo esto, el objetivo de este trabajo es identificar y sistematizar las experiencias internacionales de buenas prácticas en la articulación de planes, programas o proyectos de reconstrucción de los destinos turísticos afectados por desastres socio-naturales y medioambientales, así como los factores clave que considerar para el diseño e implementación de modelos estratégicos y de gobernanza turística. Y para ello se han considerado las distintas aportaciones interdisciplinarias de la investigación especializada sobre el tema, que puedan mejorar el tratamiento y la comprensión de este fenómeno ciertamente complejo y la debida instrumentación proactiva y preventiva de una planificación y gestión turística más eficientes (Wilks y Moore, 2003; Ritchie, 2009). Partimos, en este sentido, de la hipótesis de que el desarrollo turístico sostenible y el bienestar comunitario exigen en cualquier supuesto de crisis —y más aún en las de carácter medioambiental— de una planificación estratégica y de una gobernanza destinadas a su prevención, preparación, mitigación de sus impactos y recuperación de los destinos turísticos.

2. Metodología

En este trabajo se ha procedido, en primer lugar, a la síntesis y revisión sistemática de la literatura existente para aproximarnos al estado de la cuestión sobre la gestión de los destinos turísticos tras su afectación por desastres socio-naturales y la adopción de modelos estratégicos de actuación para recuperar sus niveles de competitividad y sostenibilidad. Para esta revisión sistemática se han consultado numerosos artículos y trabajos de diversas disciplinas y enfoques sobre crisis y desastres en turismo, además de algunas revisiones anteriores de la literatura sobre este tema (Pforr, 2006; Ritchie, 2004 y 2009; Buchanan y Bryman, 2011; Mair, Ritchie y Walters, 2014; Orchiston e Higham, 2014; Yang, Khoo-Lattimore y Arcodia, 2017). A partir de aquí se han seleccionado, sistematizado y sintetizado las aportaciones científicas más relevantes para obtener finalmente una serie de resultados, conclusiones y lecciones aprendidas sobre lo que se sabe y lo que no acerca de este fenómeno concreto, si bien centrándonos exclusivamente en los desastres socio-naturales relacionados con fenómenos de carácter natural o ambiental.

La búsqueda en bases datos y repositorios bibliográficos nacionales e internacionales como Web of Science, Scopus, Science Direct, Scielo, Emerald Publishing, Embase, Ebsco Host, Proquest, Google Académico o Dialnet, entre otros, ha generado más de 75 artículos publicados en revistas científicas con revisión por pares anónimos entre 1995 y 2017, a lo que hemos añadido la consulta de monografías y actas de congresos, así como de portales webs de organismos nacionales e internacionales para localizar

planes, informes oficiales y actuaciones de carácter público o de ONGs relacionados total o parcialmente con la recuperación de destinos turísticos post-desastre socio-natural.

Se han analizado finalmente de manera detallada 30 estudios de caso sobre diversas experiencias a nivel mundial de reconstrucción de destinos turísticos afectados por este tipo de desastres en el período 1995-2017 (Tabla 2) y que cuentan con información suficiente sobre la evaluación y análisis crítico de sus resultados como primer requisito para su selección. Estas experiencias se han sistematizado y estructurado en unas fichas de formato homogéneo y comparable donde, por un lado, se han identificado los factores y elementos claves a la hora de diseñar las estrategias de actuación, el sistema de gobernanza y el modelo de planificación finalmente seleccionado y, por otro, se han evaluado los resultados de los programas, planes y proyectos de recuperación o, en su caso, las acciones concretas que se hayan implementado.

Tabla 2. Experiencias y estudios de caso seleccionados y sistematizados

Tipo de Catástrofe	Año	País	Zona/Localidad	Criterios cumplidos
Maremoto/Tsunami	2004	Tailandia	Pucket	1, 2 y 3
Tsunami	2004	Sri Lanka	Arugam Bay	2
Maremoto/Tsunami	2006	Indonesia	Pangandaran-Yogyakarta	3 y 4
Maremoto	2010	Chile	Curicó-Maule	2
Terremoto	1995	Estados Unidos	Los Angeles	2
Terremoto	1995	Japón	Kobe	1, 2 y 4
Terremoto	1999	Taiwán	Chichi	1
Terremoto	1999	Colombia	Armenia	1 y 2
Terremoto	1999	Turquía	Izmit-Estambul	3
Terremoto	2001	El Salvador	San Salvador	4
Terremoto	2007	Perú	Pisco	1
Terremoto	2007	Chile	Tocopilla	2
Terremoto	2008-2009	China	Sichuan	1 y 3
Terremoto	2010	Haití	Puerto Príncipe	4
Terremoto	2011	Nueva Zelanda	Christchurch	3 y 4
Terremoto	2011	Japón	Japón Oriental	3
Terremoto	2015	Nepal	Nepal	3
Terremoto	2016	Ecuador	Provincia Manabí	3
Terremoto	2016	Ecuador	Atacames	2 y 3
Huracán Mitch	1998	Guatemala	Las Escobas	2
Huracán Katrina	2005	Estados Unidos	Nueva Orleans	2
Huracán Wilma	2005	Méjico	Riviera Maya	3
Tifón	2009	Taiwán-China	Zona Costera	1 y 2
Inundaciones	1998	Australia	Katherine	2, 3 y 4
Inundaciones	2010	Perú	Cusco	2 y 3
Incendio Forestal	2003	Canadá	Kelowna	3
Incendio Forestal	2009	Canadá	Kelowna	3
Incendio Forestal	1998	Australia	Victoria	2, 3 y 4
Avalancha	1999	Austria	Galtür	1
Erupción volcánica	2017	Indonesia	Isla de Bali	1,3 y 4

Destinos con estrategias y acciones turísticas relevantes post-desastre

Elaboración propia

La selección de las experiencias y estudios de caso se ha realizado asegurando la representatividad de los distintos tipos de desastres socio-naturales más comunes (terremotos, *tsunamis*, huracanes y tifones, riadas e inundaciones, incendios forestales y erupciones volcánicas), si bien hay que aclarar que una buena parte de las investigaciones encontradas en la revisión bibliográfica se refieren a terremotos y *tsunamis* o maremotos, ya que son éstos de mayor ocurrencia e incluso de mayor impacto y afección en la industria

turística y en destinos tanto emergentes como maduros, de acuerdo con las estadísticas e informes oficiales existentes (Alliance Development Works, 2012; WEF, 2018). Igualmente se han tenido en cuenta diversos escenarios territoriales que han sido objeto de afectación en todos los continentes (entornos urbanos y metropolitanos, zonas rurales, áreas litorales, países desarrollados *versus* países pobres o en vías de desarrollo, etc.), aunque la concentración mayor de riesgos y catástrofes socio-naturales se registra en las regiones de Asia Meridional y Oriental, archipiélagos del Pacífico y Océano Índico, América Central y El Caribe y la región andina y costa del Pacífico en América del Sur, tal como se señalan los informes anuales más recientes del *World Risk Report* y el *Global Risks Report* (Alliance Development Works, 2012; WEF, 2018), por lo que la mayor parte de los casos recogidos en la Tabla 1 corresponde a estas zonas.

Y, por último, se han seleccionado las iniciativas que han cumplido con al menos una de las características o criterios principales que se relacionan a continuación e igualmente se han identificado con posterioridad las que han contado con resultados más relevantes y visibles (enfaticadas con color oscuro en la Tabla 2), tras la puesta en marcha de planes, programas o acciones específicas de actuación turística específicos que, al menos parcialmente, pueden considerarse como experiencias de buenas prácticas (Tabla 2). Los criterios cumplidos o no, según los casos, a los que hacemos referencia en esta tabla, y numerados correlativamente, son los siguientes:

1. Iniciativas y acciones específicas de reconstrucción de destinos turísticos o de carácter general que cuentan con programas, proyectos o planes debidamente estructurados e identificados y con la concreción suficiente de los organismos y agentes, públicos y/o privados, intervinientes y/o financiadores, con existencia de buen nivel de coordinación y concertación interinstitucionales.
2. Estudios de caso con medidas que incorporaran acciones y objetivos concretos y definidos de fomento y reactivación de la actividad turística empresarial o de nuevos emprendimientos turísticos tras el desastre, así como de recuperación o nueva creación de infraestructuras y equipamientos de soporte de la actividad turística claramente identificados.
3. Iniciativas con acciones especiales de comunicación, marketing y gestión del conocimiento en el destino turístico afectado, así como de promoción de productos y segmentos turísticos alternativos.
4. Experiencias con estructuras de organización y gobernanza definidas y visibles, jerarquizadas, con distribución interna de responsabilidades, presupuesto específico y temporalización de las medidas propuestas.

Las experiencias internacionales analizadas nos han permitido estudiar los diversos modelos y procedimientos aplicados además de identificar las líneas de acción con mejores resultados y más comúnmente aceptadas por los expertos como buenas prácticas que puedan resultar de interés para su transferencia y aplicabilidad a otras catástrofes socio-naturales similares. Pero también se han tenido en cuenta, cómo no, las casuísticas territoriales específicas que obligan a realizar adecuaciones concretas de los modelos generales en función de comportamientos locales (tipos de oferta turística, estado de desarrollo de los productos y servicios, actores implicados) y los impactos reales y la extensión geográfica de la catástrofe (destinos locales específicos, grandes regiones, espacios urbanos, rurales o de naturaleza).

3. Resultados

Una de las claves observadas en los estudios de caso y experiencias analizadas en la recuperación de los destinos turísticos afectados por desastres socio-naturales, es la denominada “resiliencia”, que hace referencia a la capacidad de las comunidades locales y territorios para promover el desarrollo endógeno de sus recursos materiales, económicos y sobre todo humanos y de organización social que permitan superar y gestionar adversidades y crisis (Orchiston, 2013; Vega *et al.*, 2014). En la adopción de una respuesta rápida de recuperación del destino la resiliencia juega un papel ciertamente importante que hace referencia en el sector turístico a la capacidad de resistencia y respuesta del destino frente a las alteraciones y cambios que el medio natural ejerce sobre el mismo, generando para ello la auto organización necesaria basada en una serie de pilares que sustenten el desarrollo turístico sostenible tanto en el ámbito local, regional o global (Gutiérrez, Sancho, Szmulewicz y Cabrer, 2014; Vega *et al.*, 2014; Félix *et al.*, 2017; Espiner, Orchiston e Higham, 2017).

En definitiva, para comprender los desastres socio-naturales, no solo se deben observar los daños provocados desde el punto de vista socioeconómico, sino que también se debe entender la catástrofe desde una perspectiva psicológica, ya que las poblaciones locales heredan una serie de trastornos que les dificul-

ta muchas veces seguir con el curso normal de sus vidas y menos aún reaccionar con eficacia y convicción para superar la crisis. Así, por ejemplo, investigaciones a nivel mundial tanto en Latinoamérica como en China, han demostrado que los desastres socio-naturales ocasionan síntomas ansiosos y depresivos, estrés postraumático, alteraciones del sueño, abuso de alcohol y otros problemas en la interacción familiar y el incremento de conductas violentas y hasta suicidas (Chow *et al.*, 2007; Madrid, 2012).

Las experiencias internacionales coinciden en la necesidad de realizar un diagnóstico previo y preciso del nivel de afectación territorial del desastre y de sus principales impactos reales, identificando las instituciones y agentes, tanto públicos como privados, que puedan involucrarse en la reconstrucción del destino y los costes presupuestarios y fuentes de financiación necesarios para la articulación del plan de recuperación (Huang, Tseng y Petrick, 2008; Yang *et al.*, 2011). En numerosos estudios de gestión de crisis tras desastres socio-naturales se han utilizado sobre todo metodologías cualitativas, habida cuenta de la escasez de investigaciones previas, la necesaria realización de una aproximación al tema con el objetivo de afrontarla con un mayor nivel de conocimiento y las distintas casuísticas de crisis encontradas (Evans y Elphick, 2005; Campiranon y Arcodia, 2007). El dimensionamiento de la catástrofe puede implicar, por ejemplo, la necesaria participación de organismos internacionales (OMT, Pacific Asia Travel Association-PATA, United Nations Office for the Coordination of Humanitarian Affairs-OCHA, PNUMA) y la donación de cuantiosos fondos económicos y de recursos en el caso de una incidencia extrema y de importante extensión geográfica que supere las capacidades de reacción de los gobiernos nacionales, como ocurrió con el tsunami de 2004 en el Sudeste asiático (Athukorala y Resosudarmo, 2005) o con la reconstrucción del eje económico cafetero tras el terremoto de Armenia (Colombia) en 1999 (Fernández y Mendoza, 2005); casos éstos frecuentemente referenciados como ejemplos de planes de reconstrucción. En cambio, en otros casos de menor repercusión y/o con capacidades a nivel local bien desarrolladas y planificadas pueden articularse planes de recuperación efectivos sin contar con la respuesta internacional, como en el ejemplo antológico de la reconstrucción de la zona de Kobe en Japón tras el terremoto de 1995 (Ando, 2008) o las experiencias de turismo comunitario apoyadas por la ONG Mercy Corps en Sri Lanka tras el tsunami de 2004 (Robinson y Jarvie, 2008) y la desarrollada en Perú tras el terremoto de Pisco en 2007 (Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo [AECID], 2008).

La existencia de un plan de manejo y una estructura organizativa formal con recursos y capacidad técnica, presupuestaria y de gestión propia, es igualmente otra de las exigencias fundamentales más señaladas en los estudios consultados para hacer frente a la crisis post-desastre y la propia prevención de situaciones catastróficas en el futuro. Pero, en cualquier caso, se manifiesta repetidamente en los trabajos analizados que estos planes y estructuras han de contar con una adecuada transparencia, gobernanza democrática y participación activa y coordinada de los actores turísticos implicados, tanto públicos como privados, y de los *stakeholders* del sector que han de realizar un seguimiento de las acciones proyectadas, evaluar los resultados y disponer de cierta capacidad decisoria (Williams y Ferguson, 2005; Rodríguez-Toubes y Fraiz, 2011; Pulido y Sánchez, 2013; Félix y Rivera, 2018). En este sentido, el modelo de gestión colaborativa en materia de turismo desarrollado, por ejemplo, en la reconstrucción de Indonesia tras los tsunamis de 2004 y 2006 se ha señalado como uno de los más exitosos, ya que dispuso de un Consejo Consultivo del mayor nivel que integró a todos los agentes e instituciones involucrados, una dirección colegiada en materia de gestión y coordinación interadministrativa vinculada acertadamente con las políticas de incidencia turística del Estado y un organismo ejecutor integrado fundamentalmente por profesionales cualificados en desarrollo turístico regional (Campiranon y Ritchie, 2014). Otros ejemplos muy citados de estructura organizativa bien definida son también los de Victoria (Australia) tras los incendios forestales de 1998 (Cioccio y Michael, 2007; Walters y Clulow, 2010); El Salvador (Umaña, 2003) y Haití (Gobierno de Haití, 2010). No obstante, en una parte importante de los casos, aún cuando se han implementado medidas para aumentar los niveles de resiliencia del destino, no ha existido un plan de gestión de riesgo específicamente elaborado para el sector turístico debidamente institucionalizado. Y, como consecuencia, las estrategias de recuperación no han estado debidamente sincronizadas (Ghimire, 2016a).

Un punto en común que se ha podido distinguir también en la mayoría de los destinos turísticos estudiados es la importancia dada a la imagen del destino y su reputación como factor clave después del desastre, fortaleciendo la comunicación entre los agentes interesados y la Autoridad central o local para contrarrestar el sensacionalismo o las crudas informaciones de los medios de comunicación sobre dichos desastres y que generen miedo e inseguridad en los turistas, de manera que puede entenderse la gran importancia que adquiere el marketing estratégico asociado, las estrategias de *branding* regional y la difusión de los mensajes promocionales más efectivos (Faulkner y Vikulov, 2001; Chacko y Marcell, 2008; Madrid, 2012; Mair, *et al.*,

2014). Precisamente la búsqueda de tranquilidad y entretenimiento por parte de los turistas durante sus vacaciones es lo que provoca que su percepción de riesgo se incremente tanto en situaciones de crisis del destino turístico, aún siendo éstas leves, por lo que se convierte fácilmente en muy vulnerable.

En el estudio realizado se han podido encontrar no pocos ejemplos de cómo el sector turístico se ha recuperado de manera rápida y más importante que otros sectores de actividad a través de campañas público-privadas bien coordinadas de marketing, además de contribuir significativamente a la recuperación general del territorio afectado (Beirman, 2003). Cabe destacar, en este sentido, cómo entre las acciones de recuperación de Tailandia y otras zonas del Sudeste asiático tras el tsunami de 2004 se priorizó la recuperación de la imagen del destino entre la demanda turística, conexionando para ello la oferta, la infraestructura y los equipamientos no dañados por la catástrofe con el argumentario central de la promoción turística en el exterior (APEC, 2006; OMT, 2005), después de diagnosticar, eso sí, los cambios de comportamiento y la respuesta de los turistas tras la crisis mediante técnicas de prospectiva.

Otros casos relativamente recientes como los desastres socio-naturales sufridos en países como Tailandia y Japón (Pike y Page, 2014; Rittichainuwat, 2006), Nueva Zelanda (Orchiston e Higham, 2014), China (Yan, *et al.*, 2011) o Islandia (erupción del volcán Eyjafjalla en 2010), que provocaron una caída inmediata de las llegadas turísticas, demuestran cómo pueden recuperarse a corto plazo con los efectos mediáticos de solidaridad, curiosidad por conocer las zonas afectadas, búsqueda de experiencias y mayor proyección de la imagen del destino que se produce en la etapa post-desastre aunque sea por motivos trágicos. Pero para esto la estrategia más efectiva es brindar información que tranquilice acerca de la situación real existente y la declaración pública sobre la seguridad del viaje al destino afectado, más aún si ésta se realiza por parte de organismos internacionales como la OMT como en el caso de Islandia en 2010.

En relación con las estrategias de marketing para la revitalización de la imagen del destino los estudios de caso más recientes insisten igualmente en la importancia de utilizar las nuevas tecnologías de la información y comunicación (NTICS) para conectar eficazmente con la demanda real y potencial, así como con la “demanda latente” que aún no ha podido viajar al destino por la situación derivada de la crisis (Yang *et al.*, 2011). En la experiencia, por ejemplo, de los terremotos de Christchurch (Nueva Zelanda), se pudo identificar la importancia crítica de la gestión del conocimiento y la colaboración y comunicación efectiva interinstitucionales a la hora de facilitar una respuesta inmediata a los desastres, así como para el posterior desarrollo e implementación de estrategias de comercialización (Orchiston & Higham, 2014; Kausar, Rosmalia, Imran y Stevenson, 2018). En el caso de las crisis turísticas recientes de Egipto el análisis detallado de contenidos de los informes noticiosos, entrevistas de prensa, campañas de publicidad, políticas de medios y estrategias de mercadotecnia de los agentes privados y públicos, ha podido revelar la importancia del marketing inteligente en la restauración de la imagen positiva del país y la recuperación de los turistas (Avraham, 2016).

No obstante, como hemos apuntado anteriormente, lejos de aplicarse planes de recuperación integrales y de integrar debidamente la actividad turística en los planes de gestión de la crisis, el enfoque principalmente abordado en la mayoría de los casos es muy parcial y centrado básicamente en las acciones de comunicación y promoción turística (Rodríguez-Toubes y Fraiz, 2011; Rodríguez-Toubes y Álvarez, 2013). Resulta sintomático también cómo la planificación colaborativa y las formas de gestión proactiva de las crisis del sector turístico derivadas de los desastres socio-naturales no suelen ser ni muchos menos frecuentes y, por tanto, están mal estudiadas (De Sausmarez, 2004), lo que se refleja en una escasa práctica en la adopción de planes proactivos de respuesta de los destinos para reducir y prevenir los impactos de futuros desastres socio-naturales, ya que en su mayoría las experiencias estudiadas sólo cuentan con medidas reactivas post-desastre para afrontar la recuperación o respuesta a la crisis, como el desarrollo de patrones de respuesta y guías prácticas, y, en cambio, muy pocas actuaciones preventivas de cara al futuro (Pforr, 2006; Hystad y Keller, 2008).

Dentro de las estrategias de carácter reactivo relacionadas con la puesta en valor de recursos patrimoniales como la gastronomía, la música, la danza, las tradiciones ancestrales o el folclore, son, de hecho, muy utilizadas en etapas tempranas de la recuperación de los destinos turísticos afectados tanto por actores públicos como privados (Mendoza, 2017; Gutiérrez *et al.*, 2014; Félix *et al.*, 2017). Estas iniciativas se han practicado en un intento de despertar la sensibilidad y el interés de potenciales visitantes, sobre todo nacionales y de proximidad, potenciando algunos segmentos emergentes como el turismo solidario y social, el “turismo oscuro” o *dark tourism* (Frausto y Mota, 2015; Wright & Sharpley, 2018) y el turismo de eventos culturales y festivos para contribuir a la recuperación del destino (Tabla 3).

Tabla 3. Estrategias de turismo alternativo en destinos en crisis post-desastre

Segmentos y turismos específicos	Productos y atractivos turísticos
Turismo etnográfico-cultural	Festivales culturales de música y folklore
Turismo gastronómico	Festivales gastronómicos
Turismo solidario	Ferias de Artesanía
Turismo solidario y <i>Dark Tourism</i>	Tours solidarios por las zonas afectadas
Turismo de bajo coste	Ofertas y paquetes turísticos <i>low cost</i>
Turismo memorial	Eventos en memoria de víctimas y damnificados por el desastre
Turismo experiencial	Turismo lento y convivencial con comunidades rurales e indígenas

Fuente: Estudios de caso. Elaboración propia

Las políticas de fomento para las pymes turísticas y afines se atestiguan también como otro aspecto fundamental que considerar desde el inicio del plan de reconstrucción (Guajardo, 2012), siempre y cuando apoyen toda la cadena de valor del sector productivo y comercial turístico local, faciliten de manera efectiva el acceso a los recursos microfinancieros, la asistencia técnica a las pymes y las iniciativas como los centros de incentivo, el apoyo a planes de negocio, la capacitación empresarial y asociativa o la creación de soportes de información y promoción de la oferta turística, que han dado importantes resultados en algunos lugares de Asia y el Pacífico como Australia y Japón (Faulkner y Vikulov, 2001; Wilks y Moore, 2003; Walters y Clulow, 2010; Nagai, 2012). En la mayoría de los casos analizados resulta sintomático que no sea frecuente la planificación proactiva por parte de los agentes de la industria turística más pequeños, ya que en la práctica sólo las grandes empresas y operadores turísticos tienen la suficiente capacidad de gestión para reaccionar de manera competitiva y eficiente ante los desastres socio-naturales, adoptar respuestas rápidas y estructuradas y poner en marcha medidas preventivas ante futuros desastres; de aquí la importancia de las acciones de fomento de las administraciones públicas y las de mejora de las infraestructuras de soporte básicas para el buen funcionamiento del sector turístico que tanta incidencia han tenido en algunos destinos afectados como Chile tras el terremoto de 2007 (Guajardo, 2012; Mair *et al.*, 2014).

El subsector privado microempresarial se relaciona con pequeñas comunidades proveedoras de servicios turísticos que tienden a promover estrategias de supervivencia en el mercado que están relacionadas con las bajadas de precio y los productos *low cost* que sólo suelen dar algunos resultados a corto plazo, por lo que la evaluación de las acciones y necesidades de estos operadores turísticos locales y la puesta en marcha de políticas de fomento más efectivas para su adaptación a la nueva situación del mercado turístico resultan esenciales (Espiner, *et al.*, 2017; Orchiston, 2013). Algunas experiencias lideradas por empresarios locales como la de Cancún (México) tras el desastre del huracán Wilma en 2005, que supuso el cierre de muchos negocios hoteleros, han servido incluso para emprender reformas y mejoras de calidad y de recualificación de la planta alojativa postergadas desde hace años gracias al cobro de las indemnizaciones de los seguros, de manera que han contribuido de manera proactiva a una mayor competitividad del destino.

Por último, en la gran mayoría de los casos de estudio se encuentra la debilidad de la falta de un modelo claro de gestión y planificación del turismo tras el desastre y, en definitiva, de un plan de monitoreo, seguimiento y evaluación de resultados con indicadores cualitativos y cuantitativos. El enfoque prioritario dado en la mayoría de los casos analizados a las acciones de promoción y comercialización después del desastre, parece haber dado lugar a que se preste menor atención a otros aspectos importantes de la recuperación e incluso a la planificación estratégica integral del destino como un todo (Mair, *et al.*, 2014).

En cualquier caso, entre los modelos de planificación y gestión de riesgos destaca por su perspectiva estratégica y su mayor citación entre los investigadores el de Faulkner (2001), consistente en un marco integral para describir las etapas de respuesta proactiva de la comunidad y un marco genérico para estrategias de desastres turísticos a través de seis fases concretas: pre-evento, prodromal (desastre inminente), emergencia, intermedia, de recuperación a largo plazo y de resolución (Tabla 4). Poco después este modelo fue desarrollado por Faulkner y Vikulov (2001) y llegó a aplicarse en no pocos estudios sobre desastres socio-naturales (Peters y Pikkemaat, 2005; Evans y Elphick, 2005; Wang y Ritchie, 2010; Chen y Tsai, 2011; Mendoza, 2017), pero también sufrió algunas revisiones empíricas posteriores que, por ejemplo, introdujeron en la penúltima fase de recuperación del destino tres subfases: recuperación de la infraestructura dañada, respuestas de marketing y adaptaciones al nuevo sistema (Scott, Laws y Prideaux,

2008). Los componentes de este modelo implican, entre otras actuaciones (Hughey y Becken, 2016), un sistema de información e inteligencia del destino y sus agentes, la evaluación de riesgos, los protocolos de priorización, la auditoría y evaluación de capacidades de resiliencia de la comunidad local, un plan de gestión de desastres (Quarantelli, 1996), un centro de comando, la coordinación con los medios de comunicación y actividades de monitoreo, un sistema de alerta de emergencias (Huang y Min, 2002), una revisión flexible del plan y el aprendizaje permanente de los responsables y agentes implicados.

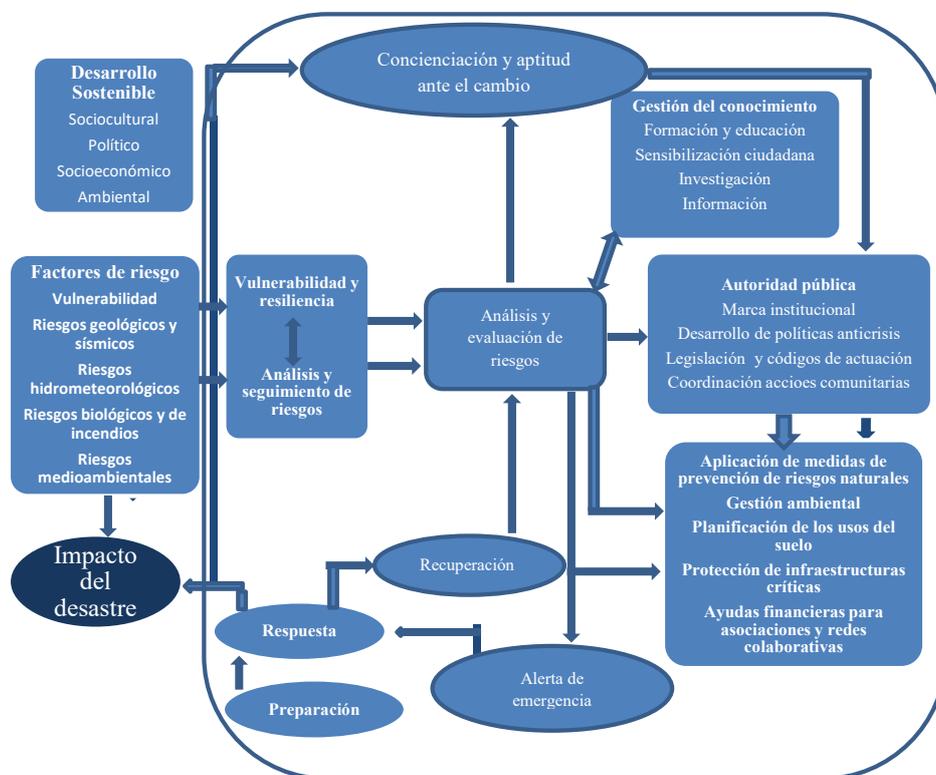
Tabla 4. Modelo de gestión turística de desastres socio-naturales

Fase del desastre	Elementos reactivos en el manejo del desastre socio-natural	Elementos para la gestión estratégica proactiva
Pre-evento: Se adoptan medidas para prevenir o mitigar los efectos de los desastres potenciales.	Precursores: <ul style="list-style-type: none"> Nombrar un líder y un equipo de gestión de desastres Identificar organizaciones pertinentes y agencias del sector público y privado Establecer un marco de coordinación, consulta y sistemas de comunicación Desarrollar, documentar y comunicar la estrategia de gestión contra desastres socio-naturales Educar a los interesados, empleados de establecimientos, visitantes, clientes, <i>stakeholders</i> y ciudadanía Acuerdos y compromisos de activación protocolos de emergencia 	Evaluación de riesgos: <ul style="list-style-type: none"> Evaluación de desastres potenciales y su probabilidad de ocurrir Desarrollo de escenarios en su génesis e impactos de desastres potenciales Desarrollar planes de contingencia frente a desastres socio-naturales
Prodrómo: Cuando un desastre es inminente	Movilización: <ul style="list-style-type: none"> Sistemas de aviso, incluyendo la gestión de los <i>mass media</i>. Establecer un centro de comando de gestión de desastres Instalaciones de seguridad 	Planes de emergencia para desastres: <ul style="list-style-type: none"> Identificar impactos probables y grupos de riesgo Evaluar las capacidades de la comunidad y visitantes para hacer frente a los impactos. Articular los objetivos de los planes de emergencia individuales (para desastre específico). Identificar las acciones necesarias para evitar o minimizar los impactos en cada etapa. Diseñar perfiles estratégicos de prioridad para cada fase del proceso de desastre. Revisión continua a la luz de la experiencia y cambios en la estructura de organización y el personal. Adaptación al nuevo sistema y a los cambios en el entorno.
Emergencia: El efecto del desastre se siente y es necesario actuar para proteger a las personas y bienes principales.	Acciones: <ul style="list-style-type: none"> Procedimientos de rescate / evacuación Alojamiento de emergencia y suministros alimenticios Servicios médicos / de salud Sistemas de monitoreo y comunicación. 	
Intermedio: Punto donde las necesidades a corto plazo de las personas han sido atendidas y el foco principal de la actividad es restaurar los servicios y la comunidad a la normalidad inicial.	Recuperación a corto plazo: <ul style="list-style-type: none"> Sistema de auditoría / monitoreo de daños Limpieza y adcentamiento básicos de equipamientos e infraestructuras Análisis de evaluación e importancia del sector turístico. Establecimiento de indicadores de seguimiento y evaluación de los planes. Estrategia de marketing turístico y comunicación con medios para reducción de incertidumbre Plan de Marketing y de promoción de productos y segmentos turísticos alternativos. 	
Recuperación (a largo plazo): Continuación de la fase anterior, pero los elementos que no pudieron ser atendidos rápidamente son atendidos en esta etapa (auditoría, autoanálisis, reconstitución).	Reconstrucción y re-evaluación: <ul style="list-style-type: none"> Reconstrucción más profunda de infraestructuras y equipamientos dañados. Rehabilitación de áreas con daño ambiental. Asesoramiento a las víctimas Restauración de la confianza del consumidor y los empresarios, desarrollando planes de inversión y fomento. Incorporación de experiencias y lecciones aprendidas y revisión de las estrategias desarrolladas. 	<ul style="list-style-type: none"> Gestión proactiva, planificación colaborativa con medidas de coordinación y vinculación interinstitucionales y de colaboración público-privada, más aplicación de lecciones aprendidas. Establecimiento de modelo de desarrollo turístico horizontal y equilibrado que promueva un aprovechamiento y valorización sostenibles de los recursos naturales, el paisaje y el patrimonio material e inmaterial.
Resolución: Restauración rutinaria o se establece un estado mejorado.	Revisión continua	Recualificación de la oferta y sistema de inteligencia de mercado propio.

Fuente: Modelos de Faulkner y Vikulov (2001) y modificaciones posteriores de Peters y Pikkemaat (2005); Evans y Elphick (2005); Wang y Ritchie, 2010; Mendoza, 2017. Elaboración propia

Por su parte, las organizaciones internacionales como UNDP-UNEP, CEPAL o APEC (2006) suelen coincidir en señalar que para que la agencia responsable se prepare y responda de manera efectiva y proactiva tras una situación de crisis ha de establecerse un marco de reducción del riesgo de desastres que contemple diversas acciones necesarias (Figura 2):

Figura 2. Marco de reducción del riesgo de desastres socio-naturales



Fuente: CATUE, PNUMA y ASDI, 2005; APEC, 2006; UNDP-UNEP, 2008; UNEP, 2008 y CEPAL, 2015. Elaboración propia

1. Un análisis estratégico de los principales riesgos de desastres que amenazan el destino (UNEP, 2008) y de sus posibles impactos a nivel macro y micro en el entorno territorial.
2. Una dirección de gestión que ejecute las orientaciones estratégicas tanto genéricas como específicas para lograr los objetivos de la organización.
3. Cinco tareas secuenciales básicas para la gestión de desastres: a.) Identificación de los riesgos de peligro tras un fenómeno natural y comprensión de la gama completa de efectos probables y consecuencias; b.) Evaluación de la vulnerabilidad de la comunidad ante el riesgo y de su capacidad de resiliencia, midiéndose en términos de tamaño, ubicación geográfica, estado económico, nivel de organización y recursos disponibles; infraestructura y capacidad de respuesta, entre otros factores; c.) Desarrollo de un plan de preparación y mitigación para abordar cualquier debilidad institucional o sistémica que pudiera limitar el destino o la capacidad de la comunidad para mitigar los riesgos de desastres; d.) Implementar un plan que asuma las lecciones aprendidas para reunir un banco de datos que sirva de aprendizaje, experiencia e información de cara a la acción, y e.) Seguimiento, evaluación, revisión y actualización del plan para mayor eficiencia y mejora de la resiliencia comunitaria en general (Ando, 2008).
4. Un marco legislativo global a través del cual los estados y los gobiernos locales, como la autoridad correspondiente, puedan implementar sus estrategias de respuesta y establecer un sistema de coordinación, integración y colaboración mutuas con las agencias gubernamentales, ONGs y entidades comunitarias para el desarrollo de planes, sistemas, procedimientos y procesos que incluyen las necesidades del sector turístico.
5. Estrategia de implementación y control de las estructuras organizativas, de recursos humanos y financiación, así como el establecimiento de roles específicos y responsabilidades en la organización gestora para capacitar al personal para esos planes y llevar a cabo su seguimiento, modificación

y actualización, según los casos, así como los instrumentos de simulación de siniestros y de educación y sensibilización para la población local y los visitantes (Athukorala y Resosudamo, 2005; Kausar, *et al.*, 2018).

6. Estrategia de evaluación, seguimiento y retroalimentación como parte importante de la planificación estratégica y la gestión de las organizaciones implicadas.

4. Discusión de resultados

No resulta fácil, desde luego, aplicar estos modelos teóricos a los que nos hemos referido en el apartado anterior si consideramos la dificultad de establecimiento de indicadores medibles y adecuados para diagnosticar la crisis, afrontarla, llevar el seguimiento de la respuesta y evaluar sus resultados, así como el limitado tiempo disponible para adoptar medidas. Y, por otra parte, por la misma dificultad de obtener fondos económicos suficientes y de articular y poner en funcionamiento una estructura organizativa e institucional para desarrollar el modelo adoptado, a lo que hemos de sumar los problemas frecuentes de una burocracia lenta y poco eficaz y los altos niveles de vulnerabilidad de numerosas poblaciones y territorios de países pobres o en vías de desarrollo, con escasa capacidad para anticiparse a las catástrofes socio-naturales y de resiliencia para sobrevivir, resistir y recuperarse de su impacto.

Nos resulta cuando menos sorprendente, a la vez que contradictorio, que los técnicos, expertos y funcionarios —e incluso científicos— ligados a la gestión del riesgo en la escala meso y/o local (los *claim-makers*) defiendan, por un lado, las ventajas y funcionalidades del enfoque integrado en la planificación y gestión de riesgos socio-naturales, centrado en los problemas de la vulnerabilidad y, por otro, persistan en la práctica y en numerosas ocasiones en la visión dominante y tradicional que privilegia las soluciones meramente tecnológicas y de *top-down*, que minimizan el tratamiento y el propio estudio de las causas que originan la vulnerabilidad socio-territorial. Tanto es así que frecuentemente las distintas tipologías de modelos teóricos aplicados en los diferentes casos y territorios analizados tienen un carácter meramente reactivo y no se asocian debidamente a las casuísticas locales o regionales de exposición de riesgos y a la propia experiencia y lecciones aprendidas (factores sociohistóricos), como tampoco a los efectos desiguales de los fenómenos socio-naturales entre la población y los diferentes subsectores económicos de actividad. Y, en definitiva, mucho menos ponen en cuestión los modelos de desarrollo socioeconómico y territorial y de políticas públicas que pueden ser “productores de riesgos” o que, en todo caso, pueden incrementar y agudizar los impactos de éstos.

Si la gestión y planificación de cualquier destino turístico resulta esencial para garantizar la calidad de los servicios, infraestructuras y equipamientos con incidencia turística, así como su desarrollo integral en términos de sostenibilidad y eficiencia para obtener resultados tangibles a medio y largo plazo, más aún lo es en el caso de la recuperación de los destinos afectados por desastres socio-naturales. En éstos se han de conectar y complementar entre sí los componentes y factores claves descritos en párrafos anteriores, evitando una evolución del sector desordenada e improvisada y sujeta a impactos negativos que difícilmente podrían afrontarse y minimizarse sin una planificación previa que potencie las potencialidades endógenas, fortalezca la competitividad del destino en su conjunto y mediante procesos inclusivos y participativos que detecten soluciones locales para los desafíos derivados de la crisis post-desastre.

Algunos modelos de gestión de riesgos ya referidos y propuestos por la literatura científico-técnica (Faulkner, 2001; Ritchie, 2004; Keller y Hystadt, 2008; Pennington-Grey *et al.*, 2010) han podido ser aplicados con aceptable éxito en algunos casos, pero la eficacia de los modelos teóricos depende, en fin, de que asuman que la vulnerabilidad y niveles de resiliencia del destino turístico implican a las características y circunstancias específicas de una comunidad y un territorio, de un sistema, con una determinada exposición potencial y preexistente al riesgo (vulnerabilidad físico-ambiental) y una predisposición o capacidad de respuesta social a una amenaza natural (vulnerabilidad social), a lo que hemos de añadir las particularidades ligadas al lugar o territorio afectado. Y es que los desastres mal llamados “naturales” no son, de hecho, consecuencia exclusiva de la acción de la naturaleza, sino más bien de los problemas de desarrollo de las comunidades afectadas y de la ordenación del territorio y espacio geográfico, lo que debería hacer pensar en la búsqueda de alternativas que creen espacios habitables y destinos turísticos más seguros en el marco del desarrollo sostenible. En otras palabras, como se ha comprobado en numerosos estudios de caso, la magnitud del desastre no suele estar directamente relacionada con la magnitud del evento natural o geofísico, como se comprueba, por ejemplo, si comparamos los impactos de los terremotos de Japón y Perú acaecidos entre 1960 y 1981 o los ocurridos en 2010 en Haití y Chile. En todos ellos

se comprueba, en este sentido, que a mayor nivel de desarrollo y resiliencia y con una amplia inversión y organización en la mitigación y prevención de desastres, los impactos se minimizan considerablemente a pesar de que aquéllos sean de mayor magnitud que en los países pobres o en vías de desarrollo con menor capacidad de “absorción” (resiliencia) de dichos impactos. Y, por otra parte, el impacto de los desastres a nivel subregional, como ha ocurrido en El Caribe e Indonesia, sugiere que los países que presentan menos desarrollo relativo, mayor dependencia del medio ambiente y natural para la producción turística y menos diversificación y tecnificación de ésta, son los que presentan, de hecho, un mayor impacto por desastres sobre la totalidad de sus economías, sobre todo cuando la vulnerabilidad estructural, la falta de ordenación sectorial y la fuerte dependencia del sector turístico resultan manifiestas.

La necesidad de una respuesta ordenada y sistémica es, en cualquier caso, fundamental y ha de partir de la sistematización de una serie de acciones que sirva de engranaje e interrelación cooperativa entre los distintos actores de la actividad turística en un contexto territorial concreto. Aunque en primera instancia la gestión sea una iniciativa tomada desde alguna administración pública, como principalmente es el caso del Estado central, no cabe duda de que la participación efectiva y la implicación de todos los actores turísticos locales, tanto privados como públicos, en todas las fases del proceso y a distintas escalas, es una de las bases fundamentales del éxito en cualquier proyecto de planificación turística territorial. Y a esto hemos de añadir el principio básico del enfoque de la sostenibilidad turística integral, aun cuando con el tiempo este último concepto se haya banalizado y desvirtuado hasta convertirse en un mero discurso recurrente y oportunista de carácter dialéctico y de aplicabilidad práctica poco sustantiva (Pulido y Sánchez, 2013; Valls, 2005) .

La recuperación del sistema turístico post-desastre debe estar precedida por un esquema o mapa conceptual denominado modelo de gestión, que en la práctica ha de ilustrar a todos los componentes del sistema productivo sobre su posición, funcionalidad y nivel de responsabilidad dentro del mismo (Mendoza, 2017). Por tanto, se puede entender como una guía del proceso productivo que se está desarrollando dentro de un destino, deberá responder a procesos comunicativos y de consulta permanente bien pensados y discutidos y requerirá igualmente de un enfoque coordinado mediante un equipo democrático de gestión capaz de involucrar a las organizaciones públicas y privadas con la prestación de servicios finales a los visitantes. La gestión del destino turístico ha cambiado dejando de ser un mero instrumento al servicio de las empresas turísticas para convertirse en el verdadero protagonista de una gestión basada en la aceptación de la incertidumbre como entorno de trabajo y en la acumulación progresiva, mediante un proceso participativo de aprendizaje social, de conocimientos suficientes para comprender los cambios que se van produciendo en un destino y reaccionar de manera sistemática ante los mismos, adaptándose y beneficiándose de la nueva situación (Pulido y Sánchez, 2013).

Una de las acciones que más se han aplicado en los destinos turísticos ha sido la promoción y mejora de la imagen del destino, pero siendo ésta ciertamente importante lo cierto es que resulta ser insuficiente sino se conecta con algunas estrategias de puesta en valor turístico de elementos patrimoniales, materiales e inmateriales, antes olvidados o infrutilizados y que debidamente integrados en una oferta turística diferenciadora pueden conformarse en un auténtico “salvavidas” en momentos difíciles tras un desastre socio-natural. Analizada la capacidad de resiliencia referida en párrafos anteriores se deben direccionar las gestiones estratégicas de marketing y promoción turística atendiendo al público que frecuenta el destino; fortaleciendo su imagen y favoreciendo la satisfacción y la calidad percibida por el turista a través de sus elementos tangibles e intangibles (Rivera, 2013). La manera en cómo se puede generar la confianza para motivar nuevamente viajes hacia el destino afectado por el desastre, debe contemplar la rehabilitación de las infraestructuras y servicios turísticos básicos, pero también revalorizar el atractivo de los recursos patrimoniales (sobre todo inmateriales) que aún sigan estando operativos, generando con ello nuevos productos y oportunidades para el turismo local y regional (Beirman, 2003; Valls, 2005). Y lejos de emprender acciones aisladas y de limitado alcance, la instrumentación de una planificación estratégica a nivel de diseño y creación de producto, promoción y comunicación se revela como fundamental.

Si realizamos un análisis comparativo entre las técnicas empleadas en los procesos de recuperación frente a las consecuencias de los desastres en los destinos turísticos, podemos afirmar que suelen ser muy similares con independencia de la tipología y distinta magnitud de aquéllos, como de hecho ya habían señalado organismos internacionales como la OMT (OMT, 2003), el WEF (WEF, 2005 y 2018) y la Alliance Development Works (2018). Pero, eso sí, sólo en los casos donde se ha aplicado una buena comunicación transparente y realista con un enfoque integral, incluyendo aspectos como las acciones de promoción,

protección y seguridad de los turistas y adaptación al mercado real y potencial mediante la segmentación objetiva de la demanda, han tenido realmente éxito en la revitalización del destino turístico afectado. En este sentido, las estrategias de comunicación han de aprovechar los cambios de escenario post-desastre que suelen afectar al propio contexto físico-territorial del destino, la estructura de sus ofertas y servicios turísticos y hasta el propio perfil de los visitantes. Y a partir de aquí puede surgir una buena oportunidad para diversificar y recualificar la oferta turística y crear nuevos productos y atractivos que pongan en valor turístico elementos patrimoniales (tanto naturales como culturales y materiales o inmateriales) antes infrautilizados o simplemente no tenidos en cuenta.

Los avances experimentados por la planificación estratégica post-desastre y la gestión de riesgos conseguidos por diversos organismos internacionales deberían ser tenidos en cuenta, como también los modelos teóricos más exitosos que hemos comentado. Pero hay que advertir que estos procesos están pensados realmente para una gestión global de la crisis y, a nuestro entender, en muchos de ellos no se integra de manera efectiva y adecuada la gestión concreta de la recuperación del sector turístico para que éste pueda contribuir a la revitalización general del destino mediante efectos de arrastre con otros sectores de actividad económica (Evans y Elphick, 2005). Asimismo, se ha de seguir trabajando en buscar un equilibrio integrador y propositivo entre las investigaciones generadoras de conocimiento crítico y modelos teóricos de aplicación a niveles macro y meso y la exigencia aún mayor de propuestas prácticas y sustantivas que puedan ser susceptibles de implementación en los planes de gestión del riesgo en destinos turísticos, o sea, orientarse hacia el enfoque denominado “*Compensatory Disaster Risk Management*” (UNDP, 2004).

5. Conclusiones

La literatura y las experiencias de gestión de crisis y desastres socio-naturales en el campo del turismo nos han hecho ver que, aunque estos fenómenos no puedan ser previstos con antelación suficiente ni tampoco evitados completamente sus impactos, éstos pueden ser minimizados por los gestores de los destinos afectados, tanto públicos como privados. Para ello la extensión y aplicación de los modelos teóricos y aplicados de gestión de crisis y el desarrollo de investigaciones de carácter interdisciplinario que faciliten enfoques estratégicos, planes proactivos previos a la crisis y marcos de actuación posteriores a la misma, resultan ser muy necesarios, como también los referidos a los sistemas de evaluación y seguimiento de la efectividad real de la planificación implementada. Y esto es si cabe más necesario en el caso de la industria del turismo por su frecuente exposición a las coyunturas de crisis y cambios importantes, pese a la todavía relativamente escasa investigación en este ámbito, que puede estar motivada por la propia naturaleza caótica y compleja de los desastres socio-naturales, la dificultad de entenderlos y afrontarlos y la priorización que suele darse por parte de las organizaciones a la atención de otras necesidades más perentorias e inmediatas tras la catástrofe.

El cambio de coyuntura de los destinos turísticos tras sufrir un desastre ha sido afrontado durante mucho tiempo a través de modelos reactivos y simplistas dominantes y no ha sido hasta fechas más recientes cuando se está adoptando un enfoque proactivo y más holístico para tratar los problemas derivados de la crisis y el caos en los destinos turísticos afectados por este tipo de desastres, de manera que la existencia de planes de prevención y preparación *ex-ante* se concibe hoy día como una medida sumamente eficaz, que debe implementar cualquier estructura organizativa y de gestión para evitar o limitar la severidad del cambio inducido por un desastre socio-natural.

Las aportaciones de distintas disciplinas que hemos podido identificar en este trabajo están arrojando más luz sobre la gestión de estas crisis desde ámbitos de investigación tan diversos como la gestión empresarial estratégica, la cultura organizacional, la planificación de la industria turística, la gestión de la información, la comunicación y la dinámica relacional, la Geografía y los impactos de los desastres socio-naturales, la gestión ambiental, las Ciencias Políticas o la Educación para el Desarrollo y la Gestión de Crisis. Pero han de reforzarse aún las investigaciones que mejoren la comprensión de los desastres socio-naturales y la gestión de las crisis derivadas desde distintas percepciones, con el objeto de orientar los esfuerzos políticos, socioeconómicos, técnicos y logísticos para modificar los resultados finales en beneficio de los colectivos afectados: por ejemplo, desde la “Teoría de la Gestión del Caos” aplicada al estudio

de la vulnerabilidad, impacto y “demultiplicación”³ frente a los desastres socio-naturales, el enfoque positivista para cuantificar los niveles de preparación y capacidad de resiliencia frente a estas catástrofes, la visión fenomenológica para explorar las actitudes, opiniones y comportamientos de los diferentes agentes públicos y privados implicados y, cómo no, los estudios de casos específicos sobre la afección y gestión de la crisis en la industria y los destinos turísticos.

Asimismo, la gestión integral del riesgo de desastres ha de encuadrarse necesariamente en políticas y acciones de desarrollo sostenible debidamente adaptadas e insertadas en las casuísticas locales y subregionales de las comunidades y territorios afectados. Y entre esas acciones deben incorporarse, por ejemplo, medidas esenciales como la estimación de riesgos existentes para adopción de políticas de prevención, mitigación y preparación, así como de la ordenación territorial a nivel de requisito básico para la reducción de los desastres y el desarrollo sostenible general y también turístico en particular. La convergencia, en este caso, entre el ordenamiento territorial y el desarrollo sostenible y la gestión del riesgo, sería, de hecho, una importante herramienta al incorporar la dimensión espacial para concretar planes y políticas en un determinado territorio.

Un punto común considerado en la mayoría de las experiencias estudiadas es la importancia de la recuperación de la imagen del destino turístico a través de un plan de marketing específico y las acciones de comunicación y promoción en permanente contacto con los medios de comunicación para incidir en los atractivos del destino y contrarrestar paralelamente la publicidad negativa del mismo. En este sentido, yendo más allá de una publicidad convencional, se coincide en la necesidad de utilizar herramientas de marketing que promuevan una “publicidad afectiva” que capitalice emociones y conexiones con los visitantes anteriores del destino y pueda atraer al mismo tiempo a turistas nacionales y de proximidad sensibilizados con las consecuencias de la catástrofe (Chacko y Marcell, 2008; Gutiérrez *et al.*, 2014; Félix y Rivera, 2018).

Sin embargo, sigue existiendo un déficit importante en las visiones proactivas e integrales de la gestión de la crisis en el turismo y en materia de planificación estratégica y prevención, pese a las oportunidades positivas que podría conllevar de cara a la recuperación de la demanda. La planificación puede plantear una serie de líneas maestras de actuación previamente consensuadas entre las instituciones y agentes implicados e implementadas mediante mecanismos de cooperación y coordinación. En este ámbito, la existencia de una estructura organizativa con un órgano de representación y de cohesión de todos estos agentes y con capacidad competencial y ejecutiva real, se revela también como fundamental para el desarrollo de los planes y acciones concretos en materia de turismo, que en cualquier caso han de estar alineados con un plan estratégico global del sector.

La mayoría de los estudios y casos analizados vienen a coincidir en que los destinos y agentes turísticos que se han preparado e implicado en una planificación previa a la crisis tienen una posición de ventaja competitiva frente a otros destinos que sólo han adoptado acciones reactivas tras la misma. Y es que resulta fundamental conocer cuáles son las prácticas más adecuadas y utilizadas en la recuperación y reactivación de los destinos turísticos tras una crisis por desastre socio-natural con el fin de calibrar la aplicabilidad del modelo que se vaya a emplear. Por esto se requiere aún de más estudios de caso en destinos concretos y orientados a la recuperación del sector turístico con métodos y herramientas prácticas (Zhang, Li y Xiao, 2009), debidamente contrastadas, que vayan más allá del planteamiento de modelos meramente teóricos, que aporten datos precisos derivados del trabajo de campo con las comunidades y negocios locales y analicen la percepción de la población residente, de los visitantes y la de las propias instituciones y agentes implicados sobre la evolución turística del destino después de la crisis.

Financiación

Este trabajo recoge resultados preliminares y parciales del proyecto de investigación (CUP-91880000.0000.381215) denominado “Diagnóstico y lineamientos estratégicos del sector turístico en los principales destinos afectados por el terremoto del 16A en la provincia de Manabí (Ecuador)”, financiado por la Universidad ESPAM y SEMPLADES (Gobierno de Ecuador).

3 Concepto que hemos de entender como el conjunto de procedimientos organizativos que aplicados de manera secuencial en una situación de caos intentan solucionar la desorganización y reorientar una crisis hacia la rehabilitación del territorio y la comunidad afectados.

Referencias

- Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) (2008). *Plan de Apoyo a la Reconstrucción del Sur*. Madrid: Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo.
- Aguirre, J.A. y Ahearn, M. (2007). Tourism, volcanic eruptions, and information: lessons for crisis management in National Parks. *Pasos. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 5(2), 175-191. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2007.05.014>
- Aledo, A. y Sulaiman, S. (2014). La incuestionabilidad del riesgo. *Ambiente & Sociedad*, 17(4), 9-16. <http://dx.doi.org/10.1590/1809-4422ASOCEX01V1742014>
- Alliance Development Works (2012). *World Risk Report 2012*. Berlin: United Nations University, Institute for Environment and Human Security & The Nature Conservancy.
- Ando, S. (2008). *Development of a Comprehensive Evaluation Method on Post-Disaster Reconstruction*. Hiogo (Japón): United Nation Centre for Regional Development Disaster Management Planning (UNCRD).
- Asia-Pacific Economic Cooperation (APEC) (2006). *Tourism Risk Management: An Authoritative Guide to Managing Crises in Tourism*. Singapur: International Centre for Sustainable Tourism (AICST), OMT y PATA.
- Aktas, G. & Gunlu, E.A. (2005). Crisis management in tourist destinations. En W.F. Theobald (Ed.), *Global Tourism* (pp. 440-457). <https://doi.org/10.1016/B978-0-7506-7789-9.50032-7>
- Athukorala, P. & Resosudarmo, B. (2005). *The Indian Oceanic Tsunami. Economic impact, disaster management and lessons*. Canberra: Australian National University.
- Avraham, E. (2016). Destination marketing and image repair during tourism crises: The case of Egypt. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 28, 41-48. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2016.04.004>
- Beirman, D. (2003). *Restoring tourism destinations in crisis: A strategic marketing approach*. Sidney: CABI Publishing.
- Bnankoff, G., Frerks, G. & Hilhorst, D. (2004). *Mapping Vulnerability: Disasters, Development and People*. London: Earthscan.
- Boullón, R. (2006). *Planificación del espacio turístico*. México: Trillas.
- Buchanan, D. & Bryman, A. (Eds.). (2011). *The SAGE handbook of organizational research methods*. London: Sage.
- Campiranon, K. y Arcodia, C. (2007). Market segmentation in time crisis: A case study of the MICE sector en Thailand. *Journal of travel & Tourism Marketing*, 23(2,3,4), 151-161.
- Campiranon, K. & Ritchie, B. (Eds). (2014). *Tourism Crisis and Disaster Management in the Asia-Pacific*. Wallingford: Cabi Publishing.
- Centro Agronómico Tropical (CATIE), Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) y Agencia Sueca de Desarrollo Internacional (ASDI) (2005). *Planificación de la rehabilitación, manejo ambiental y desarrollo costero en Nicaragua, Honduras y Guatemala después del Huracán Mitch*. Guatemala: CATIE, PNUMA y ASDI.
- Comisión Económica para América Latina y El Caribe (CEPAL) (2015). *Manual para la evaluación de desastres*. Washington: CEPAL-Naciones Unidas.
- Chacko, H. & Marcell, M. (2008). Repositioning a Tourism Destination. *Journal of Travel&Tourism Marketing*, 23(2), 233-235. https://doi.org/10.1300/J073v23n02_17
- Chen, C. & Tsai, C. (2011). The establishment of a rapid natural disaster risk assessment model for the tourism industry. *Tourism Management*, 32(1), 158-171. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2010.05.015>
- Chow, F., Wu, H., Chow, P., Hung, C.W., Pesus, C., Chao, Y.S. (...) & Wen, C.O. (2007). Epidemiologic psychiatric studies on post-disaster impact among Chi-Chi earthquake survivors in Yu-Chi, Taiwan. *Psychiatry and Clinical Neurosciences*, 61, 370-378. <https://doi.org/10.1111/j.1440-1819.2007.01688.x>
- Cioccio, L. & Michael, E. (2007). Hazard o disaster: Tourism management for the inevitable in Northeast Victoria. *Tourism Management*, 28, 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2005.07.015>
- De Sausmarez, N. (2004). Crisis Management for the Tourism Sector: Preliminary Considerations in Policy Development. *Tourism and Hospitality Planning & Development*, 1(2), 157-172. <https://doi.org/10.1080/1479053042000251070>

- De Sausmarez, N. (2007). The potential for tourism in post-crisis recovery: lessons from Malaysia's experience of the Asian financial crisis. *Asia Pacific Business Review*, 13(2), 277-299. <https://doi.org/10.1080/13602380601045587>
- Espiner, S., Orchiston, C. & Higham, J. (2017). Resilience and sustainability: a complementary relationship? Towards a practical conceptual model for the sustainability resilience nexus in tourism. *Journal of Sustainable Tourism*, 25(10), 1385-1400. <https://doi.org/10.1080/09669582.2017.1281929>
- Evans, N. & Elphick, S. (2005). Models of Crisis Management and Evaluation of teihr Value Strategic Planning in the International Travel Industry. *International Journal of Tourism Research*, 7, 135-150. <https://doi.org/10.1002/jtr.527>
- Faulkner, B. (2001). Towards a framework for tourism disaster management. *Tourism Management*, 22(2), 135-147. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(00\)00048-0](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(00)00048-0)
- Faulkner, B. & Vikulov, S. (2001). Katherine, washed out one day, back on track the next: a post-mortem of a tourism disaster. *Tourism Management*, 22(4), 331-344. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(00\)00069-8](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(00)00069-8)
- Félix, A.G., Jiménez, C., Elizabeth, S., Noguera, M., José, J. y Ramos, M. (2017). Recuperación de destinos turísticos posterremoto: revisión del caso Ecuador. *Revista Venezolana de Gerencia*, 80, 638-657.
- Félix, A.G. y Rivera, M. (2018). La reconstrucción de destinos turísticos degradados por desastres naturales en América Latina: realidades y necesidades en materia de planificación turística y cooperación entre actores en la provincia de Manabí (Ecuador). En F. C. Abellán, F. Javier, & J. Martí (Eds.), *América Latina en las últimas décadas: procesos y retos* (pp. 1139-1155). Toledo: Ediciones de la Universidad de Castilla- La Mancha.
- Fernández, V. y Mendoza, C. (2005). *Plan de Desarrollo Turístico Quindío 2020*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Frausto, O. y Mota, L. (2015). El turismo de desastres con base en la experiencia de los tsunamis y huracanes. En *II Congreso de COODTUR* (pp-1-10). México: Universidades de Quintana Roo y Rovira y Virgili.
- Ghimire, H. L. (2016a). Tourism in Gorkha: A proposition to Revive Tourism After Devastating Earthquakes. *Journal of Tourism an Hospitality Education*, 6, 68-94. <https://doi.org/10.3126/jthe.v6i0.14768>
- Ghimire, H.L. (2016b). Disaster Management and Post-quake Impact on Tourism in Nepal. *The Gaze. Journal of Tourism and Hospitality*, 7, 37-57. <https://doi.org/10.3126/gaze.v7i0.15119>
- Gobierno de Haití (2010). *Plan de Acción para la recuperación y el desarrollo de Haití*. Haití: Gobierno de Haití.
- Guajardo, A. (2012). La importancia del desarrollo económico local como proceso de transformación económica en un territorio afectado por catástrofe (Cricó, Chile). En M.C. Casals, (Coord.), *Patrimonio Turístico en Iberoamérica Experiencias de investigación, desarrollo e innovación* (pp. 55-63). Santiago de Chile: Universidad Central.
- Gutiérrez, C., Sancho, A., Szmulewicz, P. & Cabrer, B. (2014). Resiliencia: factor clave en la recuperación de destinos turísticos afectados por desastres naturales. En *VI Congreso Latinoamericano de Investigación Turística* (pp. 1-23). Neuquén: UNCOMA, Facultad de Turismo.
- Huang, J.-H. & Min, J. C. H. (2002). Earthquake devastation and recovery in tourism: the Taiwan case. *Tourism Management*, 23(2), 145-154. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(01\)00051-6](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(01)00051-6)
- Huang, Y., Tseng, Y. & Petrick, J. (2008). Crisis Management Planning to Restore Tourism After Disasters. A Case Study from Taiwan. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 23(2), 203-221. https://doi.org/10.1300/J073v23n02_16
- Hughey, K.F.D. & Becken, S. (2016). Value-engaged evaluation of a tourism-specific disaster management plan. *Tourism Management Perspectives*, 19(A), 69-73. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2016.03.003>
- Hystad, P.W. & Keller, P.C. (2008). Disaster management: Kelowna tourism industry's preparedness, impact and response a 2003 major forest fire. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 13(1), 44-58. <https://doi.org/10.1375/jhtm.13.1.44>
- Kausar, D.R.K., Rosmalia, D., Imran, S. & Stevenson, N. (2018). Developing Tourism Community Resilience through Crisis and Disaster Management Planning. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(16), 83-91.

- Keller, P.C. & Hystadt, P.W. (2008). Towards a destination tourism disaster management framework. Long-term lessons from a forest fire disaster. *Tourism Management*, 29(1), 151-162. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2007.02.017>
- Luecke, R. (2005). *Harvard Business Essentials: Strategy: Create and Implement the Best Strategy for Your Business*. Harvard: Harvard Business School.
- Madrid, A. (2012). Análisis comparativo de experiencias internacionales exitosas sobre reconstrucción productiva en destinos turísticos afectados por desastres y situaciones de crisis. En M.C. Casals (Coord.), *Patrimonio Turístico en Iberoamérica Experiencias de investigación, desarrollo e innovación*. (pp. 43-54). Santiago de Chile: Universidad Central.
- Mair, J., Ritchie, B. W. & Walters, G. (2014). Towards a research agenda for post-disaster and post-crisis recovery strategies for tourist destinations: a narrative review. *Current Issues in Tourism*, 19(1), 1-26. <https://doi.org/10.1080/13683500.2014.932758>
- Mendoza, J.J. (2017). *Modelo de gestión turístico de desarrollo para destinos afectados por desastres naturales: Ciudad de Atames* (Tesis de maestría inédita). Quito: UDET.
- Nagai, N. (2012). *Disaster Tourism. The Role of Tourism in Post-Disaster Period of Great East Japan Earthquake*. Netherlands: Master of Arts in Development Studies, International Institute of Social Studies.
- Organización Mundial del Turismo (OMT) (2003). *Directrices de crisis para la industria del turismo*. Madrid: OMT.
- Organización Mundial del Turismo (OMT) (2005). *Tsunami. One year On. A summary of the implementation of the Phuket Action Plan*. Madrid: OMT.
- Orchiston, C. (2013). Tourism business preparedness, resilience and disaster planning in a region of high seismic risk: the case of the Southern Alps, New Zealand. *Current Issues in Tourism*, 16(5), 477-494. <https://doi.org/10.1080/13683500.2012.741115>
- Orchiston, C. & Higham, J. E. S. (2014). Knowledge management and tourism recovery (de) marketing: the Christchurch earthquakes 2010–2011. *Current Issues in Tourism*, 19(1), 64-84. <https://doi.org/10.1080/13683500.2014.990424>
- Paraskevas, A., Altinay, L., McLane, J. & Cooper, C. (2013). Crisis Knowledge in Tourism: Types, Flows and Governance. *Annals of Tourism Research*, 41(2), 130-152. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2012.12.005>
- Pennington-Gray, L., Cahyanto, I., Cahyanto, B., Thapa, B., McLaughlin, E., Willming, C. & Blair, S. (2010). Destination Management Organizations and Tourism Crisis Management Plans in Florida. *Tourism Review International*, 13, 247-261. <https://doi.org/10.3727/154427210X12741079930551>
- Peters, M. & Pikkemaat, B. (2005). Crisis management in Alpine winter sports resorts the 1999 avalanche disaster in Tyrol. En E. Laws & B. Prideaux (Eds.). *Tourism Crises* (pp. 9-20). New York: The Haworth Hospitality Press.
- Pfarr, C. (2006). *Tourism in Post-Crisis is Tourism in Pre-Crisis: A Review of the Literature on Crisis Management in Tourism*. Bentley (Australia): Curtin University of Technology.
- Pike, S. & Page, S. (2014). Destination Marketing Organizations and destination marketing: A narrative analysis of the literature. *Tourism Management*. 41, 202-227. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.09.009>
- Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (UNEP) (2008). *Disaster Risk Management for Coastal Tourism Destinations Responding to Climate Change. A Practical Guide for Decision Makers*. Washington: UNEP.
- Programas de Naciones Unidas para el Desarrollo y el Medio Ambiente (UNDP-UNEP) (2008). *Panorama of the environmental impact of recent natural disasters in Latin America and the Caribbean*. Washington: UNDP-UNEP.
- Pulido, J. y Sánchez, Y. (2013). *Gestión estratégica sostenible de destinos turísticos*. Sevilla: Universidad Internacional de Andalucía.
- Quarantelli, E. L. (1996). Local mass media operations in disasters in the USA. *Disaster Prevention and Management*, 5(5), 5-10. <https://doi.org/10.1108/09653569610131726>
- Ritchie, B.W. (2004). Chaos, crises and disasters: a strategic approach to crisis management in the tourism industry. *Tourism Management*, 25(6), 669-683. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2003.09.004>

- Ritchie, B.W. (2009). *Crisis and Disaster Management for Tourism. Aspects of Tourism*. UK: Channel View Publication.
- Rittichainuwat, B. N. (2006). Tsunami Recovery. A Case Study of Thailand's Tourism. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 47(4), 390-404. <https://doi.org/10.1177/0010880406289994>
- Rivera, M. (2013). El turismo experiencial como forma de turismo responsable e intercultural. En L. Rodríguez y A.R. Roldán (Coords.), *Relaciones interculturales en la diversidad* (pp. 199-217). Córdoba: Universidad de Córdoba.
- Robinson, L. & Jarvie, J.K. (2008). Post-disaster community tourism recovery: the tsunami and Arugam Bay, Sri Lanka. *Disasters*, 32(4), 631-645. <https://doi.org/10.1111/j.1467-7717.2008.01058.x>
- Rodríguez-Toubes, D. y Álvarez, J. (2013). Vulnerabilidad del turismo y comunicación institucional ante desastres: estudio de casos. *Revista Digital de Marketing Aplicado*, 11(2), 137-161. <https://doi.org/10.17979/redma.2013.01.011.4810>
- Rodríguez-Toubes, D. y Fraiz, J.A. (2011). Gestión proactiva de crisis en el turismo: una experiencia de estudio en Galicia. *Pasos. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 9(2), 279-289. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2011.09.025>
- Scott, N., Laws, E. & Prideaux, B. (2008). Tourism Crises and Marketing Recovery Strategies. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 23(2), 1-13. https://doi.org/10.1300/J073v23n02_01
- Sigma Funds Management (SIGMA) (2018). *Catástrofes naturales y siniestros antropógenos en 2017 : un año de daños sin precedentes*. Zurich. Recuperado de <http://www.swissre.com>
- Umaña, W. (2003). *Proyecto de reconstrucción con inclusión de la gestión de riesgo*. Berlin: Gobierno Federal de la República Alemana.
- Valls, J. F. (2005). *Gestión de destinos turísticos sostenibles*. Barcelona: Gestión 2000.
- Vega, C. G., Pérez, A. S., Espinosa, P. S. y Borrás, B. C. (2014). Resiliencia: factor clave en la recuperación de destinos turísticos afectados por desastres naturales. En *VI Congreso Latinoamericano de Investigación Turística* (pp. 1-23). Neuquén, Argentina: Universidad Nacional del Comahue.
- Walters G. & Clulow, V. (2010). The Tourism Market's Response to the 2009 Black Saturday Bushfires: The Case of Gippsland. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 27(8), 844-857. <https://doi.org/10.1080/10548408.2010.527250>
- Wang, J. & Ritchie, B.W. (2010). A theoretical model for strategic crisis planning: factors influencing crisis planning in the hotel industry. *International Journal of Tourism Policy* [Special Issue on Crisis and Risks in Tourism], 3(4), 297-317. <https://doi.org/10.1504/IJTP.2010.040390>
- World Economic Forum (WEF) (2005). *Disaster Response. The Tourism Dimension. Study on the Feasibility of a Global Tourism*. Madrid: WEF y WTO.
- World Economic Forum (WEF) (2018). *The Global Risks Report 2018*. Geneva: World Economic Forum
- Williams, C. & Ferguson, M. (2005). Recovering from crisis. Strategic alternatives for leisure and tourism providers based within a rural economy. *International Journal of Public Sector Management*, 18(4), 350-366. <https://doi.org/10.1108/09513550510599265>
- Wilks, J. & Moore, S. (2003). *Tourism Risk Management for the Asia Pacific Region: An Authoritative Guide for Managing Crises and Disasters*. Singapur: PATA y APEC
- Wright, D., & Sharpley, R. (2018). Local community perceptions of disaster tourism: the case of LAquila, Italy. *Current Issues in Tourism*, 21(14), 1569-1585. <https://doi.org/10.1080/13683500.2016.1157141>
- Yang, E. C. L., Khoo-Lattimore, C. & Arcodia, C. (2017). A systematic literature review of risk and gender research in tourism. *Tourism Management*, 58(C), 89-100. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.10.011>
- Yang, W., Wang, D. & Chen, G. (2011). Reconstruction strategies after the Wenchuan Earthquake in Sichuan, China. *Tourism Management*, 32 (4), 949-956. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2010.07.007>
- Zhang, H., Li, M. & Xiao, H. (2009). Tourism Recovery Strategies and Their Implications: A Multiple Case Study Approach. *Journal of China Tourism Research*, 5(3), 273-286. <https://doi.org/10.1080/19388160903152811>