

ÁNGEL GUILLERMO FÉLIX MENDOZA

Magíster en Planificación y Gestión de Proyectos Agro-  
turísticos y Ecológicos por la Universidad Agraria del  
Ecuador

Profesor investigador en la carrera de Turismo y coordina-  
dor del Grupo GISTUR de la Escuela Superior Politécnica  
Agropecuaria de Manabí  
Ecuador

[guillofelig@gmail.com]  
[afelix@espam.edu.ec]

ALFONSO ZEPEDA ARCE

Doctor en Ciencias para el Desarrollo, Sustentabilidad y  
Turismo por la Universidad de Guadalajara  
Profesor en el Departamento de Estudios Turísticos del  
Centro Universitario de la Costa Sur de la Universidad  
de Guadalajara  
México

[alfonso.zepeda@academicos.udg.mx]

JHONNY SAULO VILLAFUERTE HOLGUÍN

Doctor en Psicodidáctica y Didácticas Específicas por la  
Universidad del País Vasco  
Profesor en la Facultad de Ciencias de la Educación de  
la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí  
Ecuador

[jhonny.villafuerte@uleam.edu.ec]



## TURISMO EN TIEMPO DE PANDEMIAS. COVID-19 EN LATINOAMÉRICA<sup>1</sup>

### TOURISM IN TIMES OF PANDEMICS. COVID-19 IN LATIN AMERICA

1 Para citar el artículo: Félix, A. et al. (2021). Turismo en  
tiempo de pandemias. COVID-19 en Latinoamérica. *Turismo  
y Sociedad*, XXIX, pp. 129-155.

DOI: <https://doi.org/10.18601/01207555.n29.06>

Fecha de recepción: 27 de abril de 2020

Fecha de modificación: 10 de mayo de 2020

Fecha de aceptación: 16 de junio de 2020

## Resumen

El turismo ha demostrado ser una actividad económica con alto grado de sensibilidad, la pandemia actual lo ha ratificado. Este documento busca aportar a la discusión global con una revisión de literatura e informes técnicos de organismos oficiales del turismo enfocados en Latinoamérica. Se hace uso del método cualitativo analítico-sintético de múltiples pasos para abordar los estudios de caso disponibles, y se sistematizan los informes que publican datos oficiales a nivel regional y global. Se obtiene una revisión de literatura especializada que articula los subtemas pandemias, resiliencia y modelos de gestión de crisis en turismo. Se añade una compilación sobre las acciones promovidas por los organismos mundiales directamente involucrados y los gobiernos de la región. Las principales afectaciones de la pandemia no solo están vinculadas a los efectos socioeconómicos en el turismo mundial y latinoamericano, sino que también causan efectos en el comportamiento psicológico y en las preferencias del turista pos-COVID-19.

**Palabras claves:** COVID-19, pandemia, resiliencia, recuperación de destinos, turismo.

## Abstract

Tourism has proven to be an economic activity with a high degree of sensitivity. The current pandemic confirms it. This paper seeks to contribute to the global discussion with a review of the literature and technical reports from official tourism agencies focused on Latin America. It uses the multi-step analytical-synthetic qualitative method to address the available case studies, and it has systematized the reports publishing official data at the regional and global level. A review of specialized literature articulating the subtopics: pandemics, resilience, and crisis management models in tourism

is carried out. Additionally, it includes a compilation of the actions promoted by the world organizations directly involved, and the governments of the region. The main effects of the pandemic are not limited to the socio-economic effects on the world and Latin American tourism but also extend to the effects on the psychological behavior and preferences of post-COVID-19 tourists.

**Keywords:** COVID-19, destination recovery, pandemic, resilience, tourism.

## 1. Introducción

El 2019 fue otro año de fuerte crecimiento para el turismo internacional, aunque más lento en comparación con las tasas excepcionales de 2017 (+ 7%) y 2018 (+ 6%) (Organización Mundial del Turismo [OMT], 2020b). La demanda fue más lenta principalmente en las economías avanzadas y, en particular, en Europa (OMT, 2020a). Así se presentaban las cifras a inicios de 2020 por parte de la OMT, esperando que, según las tendencias, las perspectivas económicas y el índice de confianza, habría un crecimiento del 3% al 4% en las llegadas de turistas internacionales en todo el mundo en 2020 (OMT, 2020a), pero nada de esto sucedió. La expansión de un virus nuevo, desconocido por la ciencia hasta finales de 2019, ha generado miles de muertes y el estancamiento de las actividades humanas alrededor del mundo y ha provocado cuarentenas obligatorias debido a la declaratoria de estado de emergencia sanitaria en muchos países.

El virus SARS-CoV-2 causa el síndrome respiratorio agudo severo o enfermedad de la COVID-19, que apareció específicamente en Wuhan (China) a finales de 2019 y se propagó con rapidez a nivel mundial. Las actividades económicas, entre ellas el turismo, se han visto involucradas de manera directa debido a que la propagación de la

enfermedad generó restricciones en los viajes, cancelaciones de reservas y controles en aeropuertos como medidas de contención de la pandemia.

El 25 de febrero de 2020, el Ministerio de Salud de Brasil confirmó el primer caso en ese país, presentado en un hombre brasileño de 61 años que viajó entre el 9 y el 20 de febrero de 2020 a Lombardía, en el norte de Italia (Rodríguez et al., 2020).

Las predicciones sobre las tendencias de los gastos y consumos en los países desarrollados mostraban que todo gasto en productos suntuarios y artículos de lujo se detendría por completo (OCDE, 2020). Inicialmente se estimó que el gasto en recreación y cultura, alojamiento y alimentación disminuiría el 75%, y el gasto en servicios de transporte y la operación de vehículos privados se reduciría en un 50%, todo esto enmarcado en los nuevos comportamientos del ser humano pos-COVID-19, que, se pensó, establecería la reducción del consumo de servicios de ocio y tiempo libre, entre los que se encuentra el turismo de masas. Se predijo que se incrementaría la tendencia de la preferencia por el turismo de naturaleza (SECTUR, 2004; Zamorano, 2007).

Además de las graves afectaciones provocadas por la COVID-19 a la salud humana, los efectos sobre el turismo han perdurado por varios meses (Madrid y Díaz, 2020). El impacto directo inicial de los cierres de centros de atracción y destinos turísticos a nivel mundial pudo representar una disminución de la producción de entre un quinto y un cuarto en muchas economías, con el gasto de los consumidores potencialmente cayendo en alrededor de un tercio; cambios de esta magnitud superan con creces cualquier crisis financiera mundial (OCDE, 2020). El turismo es el sector económico que se ha visto más afectado por la COVID-19, por eso la OMT promovió a fines de marzo de

2020 un Comité Mundial de Crisis para el Turismo, además, se preparó para lanzar una guía mundial para su recuperación (OMT, 2020i). Las principales indicaciones propuestas por la OMT (2020i) se resumen en los siguientes puntos: (1) gestionar la crisis y mitigar el impacto; (2) suministrar estímulos y acelerar la recuperación; (3) prepararse para el mañana. Todo ello se lograría manteniendo los empleos, apoyando a las empresas en cuanto a liquidez, también mediante estímulos financieros, entre otras acciones que pudiesen generar un aprendizaje en medio de la crisis, y proveyendo de insumos correctos para el futuro de la actividad.

La región de América Latina y el Caribe ha enfrentado la pandemia desde una posición más débil que la del resto del mundo. Antes de la pandemia, se preveía que la región crecería un máximo de 1,3% en 2020, sin embargo, los efectos de la crisis llevaron a cambiar esa previsión y a pronosticar una caída del PIB de al menos un 1,8% (CEPAL, 2020a). En el mismo informe de la CEPAL se enfatizó en que uno de los principales problemas para esta zona lo representaría “la menor demanda de servicios de turismo”. En particular, se consideró que los pequeños estados insulares en desarrollo del Caribe podrían verse muy afectados. Se estimó que, si los mayores efectos de la COVID-19 se sintiesen en el segundo trimestre de 2020 y se concretaran en prohibiciones o autorrestricciones de viajar de tres meses de duración, la actividad turística en el Caribe se contraería un 25%, lo que sería un colapso para las economías de los países que basan sus modelos de gestión en esta actividad.

De manera general, el impacto económico final para nuestra región dependía (y dependerá) de las medidas tomadas a nivel nacional, regional y mundial. El presente artículo tiene como objetivo abordar la situación de la pandemia hasta mayo de 2020, con

especial enfoque en la actividad turística mundial y latinoamericana. Esta publicación podrá servir de base para futuras consultas e investigaciones en el área. En primera instancia, cuenta con una revisión de literatura especializada en pandemia, resiliencia y otros modelos de gestión de crisis que se relacionan de alguna manera con el turismo. También busca ordenar las principales directrices o estrategias desarrolladas internacionalmente, producto de la revisión de informes oficiales elaborados a manera de noticias por medios u organismos rectores de la actividad turística en diversos países.

## 2. Revisión de la literatura

### 2.1 Relación entre el turismo y las pandemias en el nuevo siglo

Para establecer una relación eficiente entre las pandemias y la actividad turística, se debe iniciar puntualizando los efectos negativos que estas provocan sobre las economías de los países. En primer lugar, es costoso establecer planes de contención de virus y de atención de la población infectada (Guardia, 2020). Desde el punto de vista teórico, hay que conceptualizar los términos utilizados para identificar una enfermedad de contagio masivo: *endemia*, *epidemia* y *pandemia*. Al respecto, Guardia (2020) presenta una sencilla diferenciación entre varias enfermedades con alto nivel de contagio. Primeramente, *endemia* es una enfermedad que se presenta de forma periódica en una región; *epidemia* es una enfermedad de aumento rápido debido al alto índice de contagios en una determinada región; y *pandemia* es una epidemia que se vuelve internacional y sobre la cual hay un aumento inesperado de contagios alrededor del mundo (Guardia, 2020). En lo que va del nuevo siglo, sobresalen cuatro enfermedades (ver tabla 1) que han generado una serie de impactos alrededor del mundo,

desde muertes hasta grandes pérdidas económicas mundiales.

Tabla 1. Principales afectaciones de las enfermedades del nuevo siglo

Enfermedad	Muertes	Región	Pérdidas Económicas Usd
SARS	774	Asia, Norteamérica, Sudamérica y Europa	\$40 millones
Gripe H1N1	18.641	Todo el mundo	\$50 millones
ÉBOLA	11.308	África, Norteamérica, Reino Unido e Italia	\$53 millones
COVID-19	Indeterminado	Todo el mundo	\$280.000 millones aprox.

Nota. Elaboración propia con base en datos de la Organización Mundial de la Salud (OMS) (mayo de 2020).

Cuando aparece una nueva enfermedad clasificada como pandemia, la maquinaria de salubridad pública es activada rápidamente, y es entonces cuando empieza el estancamiento de la actividad turística por dos razones principales: la primera se relaciona con la etapa de prevención en los países; se ponen en marcha medidas de vigilancia y control en los aeropuertos, ya que los viajeros podrían diseminar la enfermedad por todo el mundo durante la onda inicial de la pandemia (Dávila et al., 2010). La segunda razón se genera desde el enfoque de los turistas, por el temor de salir de sus lugares de residencia, lo que incrementa las preocupaciones de los viajeros (Leggat et al., 2010). Los resultados de la encuesta *COVID-19 de impacto empresarial* (WYSE Travel Confederation, 2020) indican que las empresas de viajes anticipaban una caída del 30% en los negocios para 2020.

El SARS fue la primera emergencia de salud global real experimentada por muchos

miembros de la sociedad actual. Cuando el SARS estalló por primera vez como una neumonía atípica en la provincia de Guangdong, en el sur de China, en noviembre de 2002, se extendió rápidamente por toda China y el sudeste asiático (Jamal y Budke, 2020). El 2 de abril de 2003 la Organización Mundial de la Salud (OMS) declaró a Guangzhou y Hong Kong como destinos turísticos de alto riesgo, y poco después declaró varias zonas dentro de China como zonas epidémicas. Se advirtió entonces a los turistas internacionales que no debían visitar esos lugares, mientras que un número creciente de países comenzó a restringir la entrada de viajeros chinos a sus territorios (Zeng et al., 2005).

Entre finales de 2013 y octubre de 2014 empezó un rebrote importante de Ébola en el continente africano (EVD). Un total de 10.141 casos fueron confirmados en seis países, a saber: Guinea, Liberia, Sierra Leona, Malí, España y los Estados Unidos de América (Calle-Prieto et al., 2016). El brote de Ébola en África Occidental tuvo un impacto negativo en el turismo, que es un motor económico clave. La crisis desde la perspectiva del turismo incluyó el cese de vuelos a los países afectados, y los países emisores de turismo emitieron advertencias de viaje a destinos afectados por este virus (Maphanga y Henama, 2019). Hubo una tendencia típica, dado que un evento trágico en un país o región africana generalmente se asocia con todo el continente, lo que sucede también en América Latina con el caso del Caribe o los países andinos.

Latinoamérica se vio gravemente afectada por la gripe porcina H1N1 en 2009. La propagación de esta pandemia aumentó en el viajero la percepción del riesgo de viajar, en particular hacia México, país que es un gran polo de desarrollo turístico para el continente; esa situación provocó la salida de turistas y la cancelación de decenas de vuelos desde y hacia México. La aparición

de este virus, entonces desconocido, además mostró la fragilidad de la economía del turismo (Oehmichen-Bazán y París Pombo, 2010). Para contrastar la información y poder enfocar la magnitud de este evento, se analizó lo sucedido en Australia, al otro extremo de México, donde la pandemia de la gripe H1N1 tuvo grandes impactos en este sector económico. Las estimaciones ajustadas estacionalmente demostraron que hubo disminuciones mensuales en las llegadas de visitantes a corto plazo de 0,2% en abril, 1,7% en mayo, 5,1% en junio, 1,2% en julio y 3,3% en agosto, durante el apogeo de esta pandemia en 2009.

Hay que destacar asuntos que deben quedar como lecciones aprendidas de las pandemias, como la estrecha cooperación entre los interesados en el turismo, incluidos los proveedores de servicios, las organizaciones de gestión de destinos y las autoridades de salud pública. A esto ha de sumarse una mayor responsabilidad por parte de residentes y turistas en lo referente a buscar datos correctos sobre la enfermedad y tomar precauciones razonables. Se trata de recomendaciones hechas para la correcta gestión de la crisis, con el propósito de lograr la recuperación del turismo, pero se ha observado que su implementación no ha sido la adecuada (Jamal y Budke, 2020).

## ***2.2 La resiliencia turística del talento humano y los destinos***

El turismo, en sus diversas modalidades, aporta al desarrollo socioeconómico y sustentable de las comunidades por medio de la generación de ingresos módicos, la conservación y revalorización de los destinos y del patrimonio natural y cultural (Pino, 2017; Rodríguez, Limones y Villafuerte, 2018). Por lo tanto, su fortalecimiento o deterioro influye sobre la calidad de vida de un importante segmento de la población (Oyarvide et al., 2016).

La resiliencia es entendida como la capacidad que las personas tienen para sobreponerse al impacto que las dificultades les han causado a lo largo de la vida (Ramos, 2017; Riggs y MacDougall, 2014; Soria, 2016). El concepto de resiliencia se vincula a los conceptos de vulnerabilidad, recuperación y competencia (González y Artuch, 2014). Se añade la presencia de amenazas, que son descritas por Soria (2016) como el conjunto de características y circunstancias que afectan de forma dañina a las personas e instituciones; involucran situaciones socioeconómicas precarias, salud frágil, discapacidad y la correlación con fenómenos naturales.

Los factores más relevantes para la resiliencia son el temperamento biológico, los estilos de afrontamiento, el ambiente en el que la persona vive, las cualidades de apoyo que están presentes en dicho medio, así como también el número, la intensidad y el tipo de circunstancias estresantes que rodean al individuo (González y Artuch, 2014; Suriá, 2015). Por su parte, Pourtois (2014) argumenta que las personas afrontan las dificultades siguiendo una ruta que inicia con el reconocimiento del contexto traumático y avanza con la disposición para superar con perseverancia la adversidad experimentada.

La resiliencia puede ser entendida como un proceso de adaptación que se pone en marcha ante la adversidad, el trauma, la tragedia, las amenazas o las fuentes importantes de estrés para mantener la buena salud y el bienestar psicológico de una persona o grupo social (Rogel y Urquizo, 2019; Segers et al., 2018; Suriá, 2015). En dichas circunstancias, se trabajan los siguientes componentes: (1) conexión, (2) bienestar, (3) pensamiento saludable y (4) significado (American Psychological Association [APA], 2012). Dicha capacidad es llevada a los procesos industriales, donde la resiliencia es entendida como aquella capacidad que las

industrias tienen para superar una situación de desequilibrio y alcanzar nuevamente el rumbo estable. Se trata de la capacidad para enfrentar las problemáticas económicas, sociales, institucionales y ambientales que surgen durante la ejecución de las actividades productivas y empresariales (Proaño et al., 2018).

En el ámbito laboral, la resiliencia permite a los profesionales y trabajadores identificar y poner en marcha las estrategias de reacción resiliente para afrontar las afectaciones y avanzar en su carrera (Pino, 2017). En tal proceso son necesarios los apoyos tanto de tipo material como emocional-informacional, que correlacionan positivamente con el grado de resiliencia alcanzado y se vinculan con la capacidad para superar las adversidades (Segers et al., 2018).

El fortalecimiento de la capacidad resiliente de un destino turístico debe tener en cuenta aquellas “presiones e impactos de origen ambiental, desastres naturales, económicos, sociales y de inseguridad” (Hiriart, 2015, p. 991) que tienen la posibilidad de crear alguna perturbación al desarrollo de las empresas turísticas en el territorio. En este punto, las empresas han de reorganizarse y poner en marcha las estrategias que aporten a la asimilación del asunto que les afecta, así como también enfrentar las presiones derivadas de su funcionalidad para lograr constituirse en destinos resilientes (Hiriart, 2015).

Si se aplica lo expuesto por Grotberg (1955, citada en Ramos, 2017) sobre la resiliencia en las personas al ámbito de las empresas frente a una crisis, se tiene que estas deben estimular la confianza en las fortalezas que tienen las personas, ejercitar su capacidad realista para elaborar y ejecutar planes de desarrollo turístico, así como fortalecer las habilidades de comunicación, el auto-concepto y la madurez emocional como

formas de ejercitar la capacidad resiliente de los profesionales y trabajadores del turismo, pues su crecimiento se refleja en las empresas e instituciones que administran.

La APA (2012) sostiene que la capacidad de recuperación identificada como resiliencia permite la adaptación adecuada de las personas a escenarios diferentes a los que habitualmente enfrentan; de manera similar ocurre con las organizaciones y empresas a lo largo de su vida útil.

El turismo es una industria que a lo largo de la historia ha demostrado tener una alta capacidad de recuperación. Además, es capaz de ejercer efectos positivos en los procesos de recuperación de otros sectores productivos, ya que tiene una alta habilidad integradora (OMT, 2020a). Así, la suma de las capacidades expuestas aporta a la de resiliencia del turismo.

La continua expansión del turismo a pesar de los conflictos bélicos, crisis de salubridad, desastres naturales, etc., demuestra la alta capacidad de resiliencia de los empresarios, técnicos y de la red de cooperación que se vincula directa o indirectamente a esta industria, pero también del apoyo de los consumidores de los servicios turísticos.

Los procesos de desarrollo económico y sociales de los países son beneficiados cuando se cuenta con planes de mitigación de riesgos y recuperación pertinentes, bien coordinados y técnicamente solventes, que apoyan la ejecución de procesos de recuperación del sector, en los cuales, la participación comunitaria es una condición vinculante (Rodríguez, Limones, Villafuerte y Hormaza, 2018). En este sentido, en lo que respecta a la crisis actual, se resalta la necesidad de que el turismo tenga una respuesta mesurada, coherente y proporcional, basada en la evaluación del riesgo local y la amenaza de salud pública. Por lo tanto, la reapertura



de las operaciones turísticas deberá ser de manera escalada (OMT, 2020d).

Según Villafuerte y Demera (2017), para superar las crisis, las empresas e instituciones deben unirse y complementarse para lograr las metas que no lograrían alcanzar si estuviesen solas, y han de establecer relaciones duraderas en el tiempo. En el mismo sentido, Proaño et al. (2018) afirman que, para garantizar el desarrollo armónico de los territorios y potenciar el desempeño de las actividades turísticas resilientes a las crisis —como la actual crisis sanitaria y socioeconómica—, urge la participación de todos los actores locales, públicos o privados inmersos. En ese sentido, es necesario fortalecer los lazos de trabajo y la confianza en las acciones de los tomadores de decisiones. La meta es el equilibrio entre los componentes perceptibles e imperceptibles de cada destino turístico. En consecuencia, la seguridad que ofrezca cualquier destino turístico se verá reflejada en el número de visitantes que mantienen su predilección, regresan al mismo sitio y aportan a la economía del territorio donde se siga creyendo que trabajar en turismo es una manera de generar desarrollo.

### **2.3 Modelos de gestión de crisis en el turismo**

El estudio y el análisis comparativo de las experiencias a nivel mundial de recuperación y planificación de destinos turísticos afectados por desastres socionaturales tendrán gran interés para la adopción de estrategias adecuadas en un futuro en otros territorios afectados por circunstancias similares y en las distintas fases de su proceso de recuperación, para lo que se basarán en casos exitosos que puedan ser transferibles a nivel general (Rivera y Félix, 2019). En particular, el estudio de estas experiencias internacionales puede servir para adoptar medidas que incrementen la

resiliencia de los destinos turísticos desde el punto de vista tanto medioambiental como socioeconómico frente a los desastres, así como para identificar las pautas más idóneas para integrar la gestión general de catástrofes naturales en la planificación y el desarrollo turístico del territorio (Félix y Rivera, 2018).

En la actualidad existen muchos estudios relacionados con la gestión de crisis en el turismo, la mayoría de estos se encuentran en inglés, pero se puede destacar el estudio de revisión de Rivera y Félix (2019) como uno de los aportes más profundos sobre el tema. De forma general, los trabajos en esta área se enfocan en la adaptación de estrategias para el manejo de la crisis de forma rápida y eficiente. Cabe resaltar que el turismo posee características muy independientes que le otorgan una complejidad interdisciplinaria, por ende, no existe una fórmula exacta para la gestión de las crisis. Sin embargo, hay varios modelos que sobresalen por sus referencias en trabajos investigativos (De Sausmarez, 2004; Pennington et al., 2009; Wilks y Moore, 2004), y entre estos está el de las Cuatro R, de Wilks y Moore, que ha sido foco de continuos estudios y mejoras que lo mantienen vigente. Este modelo no solo se destaca por sus características reactivas, sino también por las fases preventivas. Las Cuatro R es un modelo que contiene una estructura interesante y permite dividir el manejo de la crisis en cuatro etapas: reducción (*reduction*), preparación (*readiness*), respuesta (*response*) y recuperación (*recovery*) (Wilks y Moore, 2004).

Los ejemplos de estos modelos llevados a la práctica son escasos, tampoco son muy comunes los instrumentos usados en la planificación y gestión de los destinos, pero Rivera y Félix (2019) destacan a varios autores que han ahondado en conocimiento relacionado con modelos teóricos de respuesta ante eventos inesperados (APEC, 2006; Chacko

y Howkins, 2008; De Sausmarez, 2004 y 2007; Ritchie y Campiranon, 2015; Yang et al., 2011); estos modelos defienden tanto las etapas de gestión como las de ejecución como dos pilares para prevenir o minimizar los efectos potenciales de una crisis. A partir de aquí existe la necesidad de actuar en los territorios mediante un plan de acción local que contribuya en la estructuración de equipos en conjunto con los agentes implicados del sector privado, el público o la academia, de manera que se genere una estructura organizativa que promueva la implementación de políticas 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).

Las principales referencias en los temas de gestión de crisis en el turismo son más bien recientes; los primeros modelos teóricos aparecieron a inicios de este siglo, promovidos a manera de estrategias ordenadas de acción territorial (De Sausmarez, 2004; Evans y Elphic, 2005; Faulkner, 2001; Paraskevas et al., 2013; Ritchie, 2004; Rivera y Félix, 2019). Estos trabajos plantean una serie de elementos básicos y estructuran una serie de relaciones entre ellos que promueven una actuación estratégica por medio de la identificación de las principales variables con afectación dentro del sistema, y ofrecen una serie de soluciones proactivas a los principales actores perjudicados por esta situación crítica. Sin embargo, la base de estos modelos sigue siendo teórica, la cual necesita ser contrastada a partir de su eficiencia en casos prácticos, en los que sus componentes han sido mejorados a través del tiempo, y sirven no solo para afrontar catástrofes, sino también en la mejora en la toma de decisiones por parte de las organizaciones locales (Ritchie, 2004).

El proceso de manejo de crisis no es solamente una responsabilidad de la academia

por medio de la investigación de sus grupos especializados, sino que también existe un gran contingente humano perteneciente a organizaciones no gubernamentales u organismos internacionales que son de gran apoyo en las primeras etapas de manejo de crisis, cuando los presupuestos colapsan y es necesaria la colaboración internacional. Este es el caso de los programas de las Naciones Unidas para el Desarrollo y para el Medio Ambiente (UNDP y UNEP, por sus siglas en inglés), que mediante sus experiencias de manejo de crisis en varios países a nivel mundial han identificado cuatro fases fundamentales: prevención, preparación, respuesta y recuperación (UNDP-UNEP, 2000; UNEP, 2008).

### 3. Metodología

El presente trabajo es de tipo exploratorio a partir del conocimiento del objeto de estudio, debido al acercamiento que se hace a una temática nueva para el área de las ciencias que rodean al turismo, y de alta incidencia a nivel mundial. Los métodos utilizados están relacionados con el análisis y la síntesis de la información procesada (analítico-sintético). Se realizó una revisión de literatura especializada, de estudios de casos basados en metodologías, entornos y enfoques analíticos no convencionales de investigación (Bryman y Buchanan, 2018).

Las actividades se centraron, en primer lugar, en realizar una revisión y síntesis sistemática de la literatura existente, con el fin de hacer una aproximación al estado del arte, relacionado con tres temáticas, en este caso, la relación existente entre las pandemias y el turismo, la resiliencia del sector turístico ante las crisis y los modelos de gestión de crisis vinculados al turismo. Para esta labor se tomó como referencia, en primera instancia, un estudio asociado con la gobernanza y la planificación después de desastres socionaturales (Rivera y Félix,



2019), el cual cuenta con una revisión sistemática de numerosos artículos y trabajos de diversas disciplinas y enfoques sobre pandemias, crisis y desastres en turismo, además de algunas revisiones de la literatura acerca de la COVID-19.

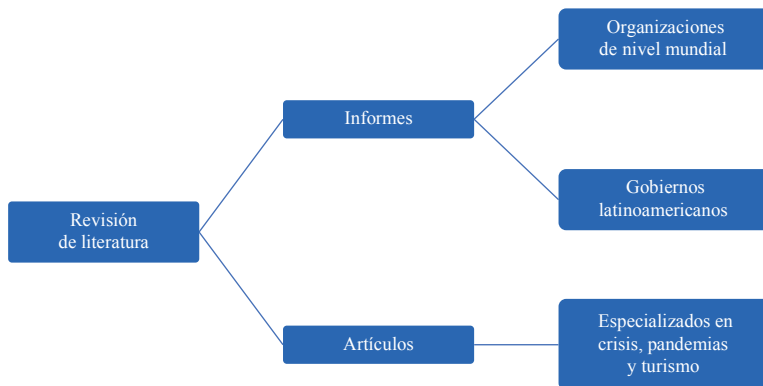
La búsqueda de información se llevó a cabo por medio de las principales bases de datos de revistas y repositorios digitales tanto nacionales como internacionales, se nombran a continuación algunas: Web of Science, Scopus, Science Direct, Scielo, Redalyc, Latindex, Google Académico o Dialnet, entre otras. En estas bases de datos se encontraron una serie de artículos publicados con revisión por pares anónimos (Rivera y Félix, 2019), también se efectuaron consultas en páginas web de organismos de acción internacional y latinoamericanos que brindan informes actualizados sobre las sugerencias y estrategias que los países deben implementar ante crisis socionaturales.

Para la clasificación de la información se empleó la metodología de pasos múltiples, propuesta en los estudios de reparación de imagen durante crisis en el turismo (Avraham, 2013; 2015; 2016). Esta metodología propone la revisión minuciosa de informes

noticiosos de órganos oficiales y un mapeo de actores en el territorio, para recolectar así información de primera mano; en este caso, se llevó a cabo solo la primera parte de la propuesta. Finalmente, se analizó en detalle la información referente a estrategias y sugerencias dirigidas al sector turismo ante la presencia de la COVID-19. Estas experiencias se organizaron en fichas estructuradas con formato homogéneo, para facilitar su análisis y la comparación de contenidos. Se identificaron, por un lado, las estrategias de actuación propuestas por organizaciones de actuación mundial y, por otro, las estrategias generadas por los gobiernos de Latinoamérica ante la crisis.

Para la sección de los estudios de caso, se analizó el impacto de las afectaciones provocadas en los territorios, lo que asegura la representatividad de los eventos; como ejemplos de ellos se tomaron en cuenta casos de terremotos, tsunamis, tifones, huracanes, la pandemia de la gripe H1N1, entre otros. Por último, se seleccionaron las alternativas que cumplieran con al menos una de las características o uno de los criterios principales que se relacionan a continuación, de acuerdo con Rivera y Félix (2019):

Figura 1. Estructura de la información recolectada



Nota. Elaboración propia.

a) 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.

b) Estudios de caso con medidas que incorporan 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.

c) 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.

d) Experiencias con estructuras de organización y gobernanza definidas y visibles, jerarquizadas, con distribución interna de responsabilidades, presupuesto específico y temporalización de las medidas propuestas. (p. 241).

e implementado acciones conforme se han desarrollado los acontecimientos. En este primer apartado de los resultados, se hará énfasis en las sugerencias de organizaciones que, directa o indirectamente, tienen injerencia en la actividad turística a nivel global.

En su mayoría, dichas acciones se han centrado en el cierre de escuelas y universidades en varios países, restricciones de viaje, cuarentenas obligatorias y voluntarias impuestas por algunos países e incluso en la suspensión temporal de algunas ligas deportivas en diversas disciplinas. Entre los hechos más significativos se resaltan el aplazamiento de los Juegos Olímpicos por parte del Gobierno japonés y del Comité Olímpico Internacional (COI) (Vidal y Arribas, 2020) para 2021, así como la prohibición de eventos masivos. Sin embargo, la visibilidad más latente e importante en el sector ha sido el cierre de atracciones turísticas emblemáticas por todo el mundo, como Disneylandia, el Museo de Louvre, la Torre Eiffel, la Muralla China —que más adelante se abrió de nuevo solo para los residentes chinos—, la cancelación de la famosa Feria Internacional de Turismo de Berlín (ITB), la reprogramación del Tianguis Turístico de México, el cierre de los teatros de Broadway, la cancelación del desfile de San Patricio, entre otros (Madrid y Díaz, 2020).

Por otra parte, algunas de las empresas de servicios de orden global, como la cadena Hilton Worldwide Holdings en China, dejaron “de aceptar reservas[,] lo que representó unas 33.000 habitaciones sin utilizar” (Caribbean News Digital, 2020). La cancelación de vuelos en todo el mundo y la permanencia de aviones en tierra; la concreción de ajustes para las plantillas mediante una “regulación de empleo temporal, cuya base laboral supera a nivel mundial los 70.000 empleados” (Vargas, 2020); la suspensión de actividades por dos meses de los Princess

## 4. Resultados

### 3.1 Acciones para el desarrollo turístico sugeridas por organizaciones de nivel mundial

El desarrollo de la actividad turística se encuentra en una crisis sin precedentes. Debido a la pandemia de la COVID-19, se ha paralizado casi por completo el sector en todo el mundo. Debido a ello, diversas instituciones, organismos, empresas y gobiernos han emitido diversas declaraciones

Cruises a partir del 12 de marzo hasta el 12 de mayo de 2020 (Soto, 2020), o del Norwegian Cruise Line (NLC), que luego amplió las suspensión de actividades hasta el 10 de mayo en sus tres marcas de cruceros Norwegian Cruise Line, Oceania Cruises y Regent Seven Seas Cruises (Hosteltur, 2020b); todas estas son acciones que representan una irremediable pérdida para el sector, que, según la mirada macroeconómica a nivel mundial, será uno de los últimos rubros económicos que se ha previsto normalizar.

En este sentido, por una parte, la mayoría de los gobiernos en el mundo en un principio se concentraron en la limitación de la movilidad por parte de las personas y en el aislamiento en casa, además de hacer hincapié en las recomendaciones de higiene y limpieza. Por otra parte, los organismos internacionales relacionados con el sector han impulsado una serie de acciones que se han ido desarrollando a la par de los acontecimientos y los posibles efectos producidos por la COVID-19. A continuación, se agrupan por organismo y orden cronológico algunas de las recomendaciones iniciales.

### *Organización Mundial de la Salud (OMS)*

Debido al anuncio realizado por China el 9 de enero de 2020 y respecto a la serie de casos encontrados en la ciudad de Wuhan, provincia de Hubei, la OMS ha emitido una serie de comunicados y recomendaciones con respecto al cuidado de la salud y la contingencia, en particular, con respecto al sector turístico y la COVID-19. El 10 de enero de 2020 emitió el comunicado titulado “Consejos de la OMS sobre viajes internacionales y comercio en relación con el brote de neumonía causado por un nuevo coronavirus en China”.

Se establecieron los signos y síntomas clínicos que manifiestan los pacientes: fiebre,

disnea e infiltrados en ambos pulmones. Por tal motivo, se recomendó a los viajeros internacionales tomar precauciones prácticas ordinarias como las siguientes:

- Evitar el contacto directo con personas que padezcan infecciones respiratorias agudas;
- lavarse las manos frecuentemente, especialmente después del contacto directo con personas enfermas o su entorno;
- evitar el contacto directo con animales de granja o animales salvajes, vivos o muertos;
- las personas con síntomas de una infección respiratoria aguda deberían tomar las siguientes precauciones: mantener cierta distancia con los demás, cubrirse la nariz y la boca con pañuelos desechables o ropa al estornudar o toser y lavarse las manos.

A través de centros de salud para viajeros, agencias de viajes, operadores de transporte y puntos de entrada, los profesionales sanitarios y las autoridades de salud pública deben ofrecer información a los viajeros para reducir el riesgo general de que se produzcan infecciones respiratorias agudas. (OMS, 2020).

Con respecto a aquellos pasajeros que se encontrasen en una embarcación o a bordo de un avión y presentaran signos o síntomas agudos, se utilizaría el modelo de Declaración Marítima de Sanidad o, en su caso, la Declaración General de Aeronave “para registrar la información sanitaria a bordo y presentarla en el punto de entrada a las autoridades sanitarias” (OMS, 2020).

En caso de que se constate algún caso de enfermedad a bordo, pueden utilizarse también los formularios de salud pública

para localizar a los pasajeros. [...] El personal de cabina deberá seguir los procedimientos operacionales recomendados por la Asociación de Transporte Aéreo Internacional (IATA) en lo relativo a la gestión de posibles enfermedades transmisibles a bordo de una aeronave. (OMS, 2020).

Respecto al tráfico internacional, no se recomendaron restricciones, tampoco adoptar ninguna medida de salud específica para viajeros (OMS, 2020).

### *Organización Mundial de Turismo (OMT)*

La OMT también ha emitido una serie de declaraciones y comunicados con el fin de establecer lineamientos que guíen al sector y para mantener informada a la comunidad. Con tal propósito, creó en su página web un apartado bajo el nombre COVID-19 “Anteponiendo a las personas”, en el cual ha hecho hincapié a las partes involucradas en el desarrollo del turismo y, en especial, a los turistas, en superar la problemática con un sentido común y mediante la adopción de medidas con base en el desarrollo de los acontecimientos de la pandemia, guiando desde varias posiciones:

- Cooperando estrechamente con la OMS [...] para la gestión del brote;
- garantizando, junto con la OMS, que las medidas de salud se apliquen velando por reducir al mínimo las repercusiones innecesarias en los viajes y el comercio internacionales;
- [posicionándose] en solidaridad con los países afectados; y
- haciendo hincapié en la resiliencia demostrada por el turismo y [presentán-

dose] a apoyar la recuperación. (OMT, 2020f).

Además, por medio de boletines de prensa recopilados entre enero y abril de 2020, recomendó una serie de acciones que a continuación se describen de forma resumida, presentadas en orden cronológico en función de las fechas en que fueron emitidos.

- Los viajeros están obligados a estar informados “antes de viajar para limitar el riesgo de transmisión[,] además deberían de seguir las recomendaciones de la Organización Mundial de la Salud (OMS) y de las autoridades sanitarias de sus respectivos países” (OMT, 2020c).
- No se recomendó ninguna restricción a los viajes y comercio.

La OMT y la OMS trabajan en estrecha concertación entre ellas y con otras partes para ayudar a los Estados a garantizar que las medidas sanitarias se implementen de manera que se minimice cualquier interferencia innecesaria con el tráfico y el comercio internacional. (OMT, 2020d).

- “Llamamiento a la cooperación internacional para preparar una respuesta unida, basada en las últimas recomendaciones de salud pública y que tenga en cuenta la profunda onda expansiva a nivel económico y social de la pandemia”, ya que “el impacto de la crisis irá mucho más allá del turismo”. Se acogió el eslogan “Quédate en casa hoy para poder viajar mañana” (OMT, 2020g, p. 1).
- Los diversos servicios del sector turístico están integrados en un 80% por pequeñas y medianas empresas, las cuales se encuentran en una situación de pérdida de empleo. Por otra parte, se enfatiza en la “resiliencia histórica del turismo y en

su capacidad de crear empleo después de situaciones de crisis” (OMT, 2020h).

- También:

Gestionar la crisis y mitigar el impacto: Las recomendaciones clave se refieren a mantener el empleo, apoyar a los trabajadores por cuenta propia, asegurar la liquidez y promover el desarrollo de competencias y revisar los impuestos, tasas y normativas relacionados con los viajes y el turismo”. (OMT, 2020i).

- “Suministrar estímulos y acelerar la recuperación, haciendo hincapié en la importancia de proporcionar estímulos financieros, políticas fiscales favorables, [...] flexibilización del régimen de visado, impulso al *marketing* y a la confianza de los consumidores” (OMT, 2020i).
- “Prepararse para el mañana: resaltando la capacidad excepcional del turismo para liderar el crecimiento a escala local y nacional”; se debe brindar más atención a la “Agenda para el Desarrollo Sostenible y fortalecimiento de la resiliencia, aprendiendo de las lecciones de la actual crisis” (OMT, 2020i).

### *El World Travel & Tourism Council (WTTC)*

El Consejo Mundial del Viaje y de Turismo, con sede en Londres, ha participado emitiendo una serie de recomendaciones y posiciones con respecto a la crisis del sector y la COVID-19, incluso ha creado en su página web una sección dedicada a la pandemia, dividida en centros para miembros, gobiernos y viajeros. A continuación, se hace un resumen de cada comunicado cronológicamente desde marzo hasta abril de 2020 (WTTC, 2020b).

- Como inicio de las medidas de protección a nivel mundial, se hicieron las siguientes recomendaciones:

Siga los consejos del Gobierno, [...] busque atención médica si no se siente bien; [...] asegúrese de contar con un seguro de viaje completo; [...] posponga, no cancele; no estigmatice; [...] lávese las manos y cúbrase; [...] comparta experiencias de viaje positivas; [...] mantenga la calma. (WTTC, 2020b).

- “Todos compartimos la prioridad de detener la propagación y se deben de tomar las medidas necesarias” (WTTC, 2020a).
- “Mejorar las facilidades de viajes eliminando o simplificando las visas siempre que sea posible, reducir el costo y mejorar los tiempos de procesamiento” (WTTC, 2020c).
- “Eliminar barreras innecesarias para aliviar la presión en los puertos y aeropuertos; [...] levantamiento temporal de la política de tragamonedas; [...] implementación de visas de trabajo flexibles” (WTTC, 2020c).
- “Reducir o eliminar los impuestos a los viajeros que aumentan el costo del viaje” (WTTC, 2020b).
- “Introducir incentivos para apoyar la continuidad de las empresas afectadas” (WTTC, 2020c).
- “Apoyo a los destinos: aumentar los presupuestos y asignar recursos para fines de promoción, *marketing* y desarrollo de productos” (WTTC, 2020c).
- “Se debe otorgar ayuda financiera para proteger los ingresos de los trabajadores” (WTTC, 2020d).

- “Los gobiernos deben otorgar préstamos vitales ilimitados y sin intereses a las compañías del sector” (WTTC, 2020d).
- “Rebaja de impuestos gubernamentales, cuotas y exigencias financieras sobre el sector de inmediato y durante los próximos doce meses” (WTTC, 2020d).
- “Proteger los salarios, ingresos y empleo de los millones que están en riesgo” (WTTC, 2020d).
- “Extender préstamos sin intereses para proporcionar liquidez a las pequeñas y grandes empresas” (WTTC, 2020g).
- “Renunciar o eliminar impuestos, cuotas o cargos fiscales por 12 meses” (WTTC, 2020d).
- “Se hace un llamado a todos aquellos en posición de ayudar y promulgar políticas de apoyo para sostener un sector que es motor fuerza de la economía global” (WTTC, 2020e).
- “Asignar recursos y coordinar esfuerzos para rescate de las empresas. Ningún grupo de las partes interesadas puede hacerlo por sí mismo, debe realizarse con la colaboración pública y privada” (WTTC, 2020f).
- “Miedo y pánico: mejorar la coordinación y la cooperación para garantizar que las personas estén seguras” (WTTC, 2020h).
- Aprendizaje de experiencias propias y ajenas para la elaboración de políticas; educación de las personas para reducir el miedo; la clave es asegurar la continuidad de los negocios (WTTC, 2020h).

### *Grupo Banco Mundial*

El 3 de marzo de 2020:

El Grupo Banco Mundial anuncia un paquete de USD 12.000 millones para respaldar la respuesta de los países ante la COVID-19, ya que se afecta a más de 60 países y deberán hacer frente a los impactos sanitarios y económicos. (Grupo Banco Mundial [GBM], 2020a).

Dicho recurso tenía por objetivo brindar apoyo a los países miembros para tomar medidas efectivas, y cuando fuese posible, reducir los impactos negativos consecuencia de la enfermedad, robusteciendo sus sistemas de salud, además de “trabajar con el sector privado a propósito de disminuir el impacto sobre las economías”. Los recursos fueron aportados por “la Asociación Internacional de Fomento (AIF), el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF) y la Corporación Financiera Internacional (IFC)” (GBM, 2020a).

El 17 de marzo, los directivos ejecutivos aprobaron un “aumento de 14.000 millones de dólares para ayudar a las empresas y a los países en sus esfuerzos para prevenir, detectar y atacar la rápida propagación de [la] COVID-19”, con el propósito de fortificar la salud pública. Una parte de la ayuda se destinó a darle continuidad al “financiamiento para el comercio”, robusteciendo el apoyo al capital de trabajo además de los préstamos a mediano plazo para empresas que hubieran sufrido cortes en sus cadenas de implementos y suministro; se dio prioridad a los “sectores económicos directamente afectados por la pandemia como el turismo y las manufacturas” (GBM, 2020b).

Por su parte, Hosteltur “publicó 600 noticias sobre los efectos del coronavirus en el sector turístico” (Vargas, 2020) desde el 27 de enero hasta abril de 2020.



## Unión Europea

El 18 de marzo, la Comisión Europea emitió la *Respuesta económica coordinada al brote de COVID-19*, enviada al Parlamento Europeo, la cual incluye “un análisis de los efectos y una serie de acciones ya efectuadas y propuestas de medidas con las que paliar sus perjuicios”, tomando en cuenta sus impactos en la sociedad y la “dimensión humana”.

La pandemia es un *shock* económico importante, el cual requiere de acciones coordinadas y decisivas provocando volatilidad en los mercados financieros, freno en la demanda del consumidor, impacto negativo en sectores como los viajes y el turismo, fijándose como objetivos el contribuir a salvar vidas y a garantizar el gasto necesario en suministros y las inversiones. (UE, 2020).

## Organización de Aviación Civil Internacional (OACI)

El Consejo de la OACI (2020) adoptó una declaración sobre la COVID-19 el día 9 de marzo de 2020, en la que afirmó “la necesidad urgente de reducir el riesgo sanitario que entraña la propagación de la COVID-19 por el transporte aéreo, y de proteger la salud del público usuario de la aviación y de su personal”. *Destacó* la importancia:

(a) de que las acciones y medidas que se tomen en repuesta tengan su fundamento en la ciencia y los hechos; (b) de entablar una colaboración intersectorial con arreglo a los principios del multilateralismo, con una sólida cooperación internacional y coordinación entre todas las entidades que intervengan en las acciones conjuntas frente a esta emergencia de salud pública de importancia internacional (ESPII); (c) de

brindar información fiable y oportuna a las autoridades de la aviación, las líneas aéreas y demás explotadores de aeronaves, los aeropuertos y el público para ayudar a evitar que se siga propagando el virus [...];

*Instó* a los Estados miembros de la OACI e interesados a:

(d) aplicar la reglamentación y orientaciones existentes, en particular las normas y métodos recomendados (SARPS) del anexo 9 y demás normas internacionales pertinentes que figuran en los anexos del *Convenio sobre Aviación Civil Internacional*, al hacer frente a brotes de enfermedades contagiosas que constituyen una emergencia de salud pública de importancia internacional; de seguir las recomendaciones y orientaciones que proporciona la OMS de acuerdo con la evaluación de riesgos y las circunstancias específicas de cada país; (f) fomentar e instaurar una cultura de la colaboración y el intercambio de información entre las autoridades de salud pública y de aviación civil mediante la creación de comités nacionales de facilitación en los que participen las entidades que corresponda, de acuerdo con las disposiciones de la OACI; (g) sumarse proactivamente al Arreglo de Colaboración para la Prevención y Gestión de Sucesos de Salud Pública en la Aviación Civil (CAPSCA), aportando contribuciones y asistencia; (h) tomar las medidas necesarias para mantener la sostenibilidad del transporte aéreo y el más alto nivel de seguridad operacional;

*Reafirmó* que [...] la OACI seguirá trabajando con los Estados miembros y cooperando con la OMS y los demás organismos del sistema de las Naciones Unidas que corresponda [...]. (OACI, 2020).

## *Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE)*

El 2 de marzo de 2020, la OCDE publicó el documento denominado *Evaluación económica provisional. Coronavirus: la economía mundial en riesgo* (OECD, 2020), en el cual se expuso un marco general de los posibles escenarios y sus impactos en la afectación a la economía. En particular, respecto del turismo señala que “las restricciones de viaje, así como las cancelaciones de visitas, vuelos, eventos han afectado severamente el sector de los servicios”. Además, indica:

Los turistas chinos representan alrededor de una décima parte de todos los visitantes transfronterizos del mundo, y una cuarta parte o más de todos los visitantes en Japón, Corea y algunas economías asiáticas más pequeñas [...] El cese virtual del turismo emisor desde China representa un impacto adverso considerable de la demanda a corto plazo. (p. 5).

Al respecto, sugiere una serie de medidas que, si bien no son específicas para el sector turístico, afectan el desarrollo y el futuro de esta actividad. Las sugerencias van dirigidas a que “la política monetaria debe seguir siendo solidaria; el apoyo fiscal necesita ser mejorado a través de una inversión pública más fuerte; y se requieren acciones globalmente coordinadas y más contundentes” (OECD, 2020).

### **4.2 Acciones para el desarrollo turístico sugeridas por los gobiernos latinoamericanos**

A nivel latinoamericano, el antecedente más cercano es el generado en 2011, en el marco de la cooperación de la Organización Panamericana de la Salud OPS/OMS y la Secretaría de Integración Turística Centroamericana como parte de las iniciativas de acciones enfocadas al desarrollo de programas de

salud y turismo en la región; producto de ello se elaboró un manual y se creó un programa de sensibilización denominado “Salud y Turismo para Centroamérica y República Dominicana” (Funes, 2011). En este apartado se hace un resumen de las estrategias llevadas a cabo por los gobiernos de la región, las cuales buscaban solventar la crisis en sus países tratando de precautelar la integridad del sector turístico.

Argentina. El 3 de marzo de 2020 se reportó el primer caso de COVID-19 en el país. El 12 de marzo el Gobierno declaró la emergencia sanitaria, además, propuso una serie de medidas drásticas, “como aislamientos obligatorios bajo la pena de sanción [...] y la suspensión por 30 días de los vuelos internacionales de pasajeros provenientes de Europa, Corea del Sur, China, Irán, Japón y Estados Unidos” (El Comercio, 2020).

Bolivia. El 25 de marzo de 2020 el Gobierno declaró el estado de emergencia sanitaria a partir de las 00:00 horas, además, se reforzaron “las medidas para frenar los contagios de coronavirus” (Carrasco, 2020). El 26 de marzo se decretó el cierre total de sus fronteras. “Las personas podrán circular a pie un día a la semana y solo por la mañana, de acuerdo al (sic) último número de sus cédulas de identidad. Los sábados y domingos habrá paralización total” (Infobae, 2020).

Brasil. El 19 de marzo de 2020 se instaló el cierre de sus fronteras terrestres, sin embargo, no de su espacio aéreo, con la salvedad de que no podrían “ingresar visitantes extranjeros provenientes de las zonas de riesgo y los nueve países limítrofes” (Molina, 2020). Se suspendieron “por tiempo indefinido los cruceros turísticos”. “Los gobiernos de São Paulo y Río de Janeiro suspendieron clases, eventos masivos y redujeron la oferta de transporte público” (Jucá, 2020). En Brasilia, los restaurantes y bares debían “colocar sus mesas a una

distancia mínima de dos metros” (BBC, 2020b).

Chile. El 18 de marzo de 2020 se decretó “estado de excepción por catástrofe” durante 90 días, los que significa “el cierre de comercios no esenciales y el despliegue de militares en las calles para el cuidado de los hospitales y cumplimiento de las medidas de aislamiento social” (BBC, 2020a). Además, “el Ministerio de Salud prohibió las visitas a los centros de adultos mayores los próximos 30 días” (Latercera.com, 2020). De acuerdo con la OMS, Chile entró a la fase 4 de la pandemia. El Gobierno ordenó el cierre de fronteras, pero sin afectar la entrada y salida de carga (BBC, 2020b).

Colombia. A partir del 20 de marzo de 2020, se ordenó “aislamiento preventivo obligatorio para los mayores de 70 años hasta el 30 de mayo”. El 23 de marzo “se prohibieron los vuelos internacionales de pasajeros por 30 días”. El 24 de marzo se entró en cuarentena de 19 días con el propósito de controlar la expansión del coronavirus, se decretó el “estado de emergencia” por parte de su presidente. Además del “cierre de fronteras terrestres, marítimas y fluviales hasta el 30 de mayo, se suspendieron las actividades académicas y se cerraron restaurantes y bares” (Noticias Caracol, 2020).

Costa Rica. El 12 de marzo de 2020 “se ordenó el cierre preventivo de los centros educativos, reducción en 50% de aforo de espacios de reunión pública y la suspensión de viajes al extranjero para empleados públicos”. A partir del 24 de marzo se cerraron “las fronteras y playas, y se ordenó una prohibición de circulación de vehículos de las 22:00 a las 05:00” (BBC, 2020b).

Cuba. El 23 de marzo de 2020 “se anunció la suspensión de clases en todos los niveles durante un mes como medida de prevención”. A partir del 24 de marzo se “cerraron

los viajes al exterior, y se suspendió el transporte público entre las provincias, el turismo extranjero [debía] permanecer en sus hoteles, y el Ministerio de Cultura suspendió los espectáculos nacionales e internacionales previstos en la isla” (BBC, 2020b).

Ecuador. El 11 de marzo de 2020:

[...] el Ministerio de Salud había declarado emergencia sanitaria, obligando a que quienes arribaron de España, Italia, Irán, Francia, Corea del Sur y dos provincias de China (Hubei y Cantón) se aislaran en sus domiciliarios durante 14 días. Las autoridades también prohibieron la salida de gel desinfectante, mascarillas y jabones del país. (BBC, 2020b).

El 16 de marzo “su presidente, Lenin Moreno, decretó el estado de excepción” tras anunciar “el cierre de fronteras y la suspensión de clases y eventos con más de 250 personas”. La medida incluía “el toque de queda desde las 21:00 hasta las 5:00 y la suspensión de todas las actividades, exceptuando las industrias agrícolas, ganaderas, de salud, bancos y comercios de alimentos”. Por otra parte, se facultó “a los militares a resguardar el control en las ciudades y restringir algunos derechos, como el de reunión” (BBC, 2020b).

El Salvador. El 11 de marzo de 2020 se “declaró una cuarentena nacional por 21 días, prohibiendo el ingreso de extranjeros al país”. El 16 de marzo “se dio por cerrado el aeropuerto para aviones de pasajeros”. El 18 de marzo el país “reportó su primer caso de coronavirus”. El Gobierno “ofreció a la población el beneficio de la postergación de pagos de servicios como el agua, la electricidad, la telefonía, el internet, así como créditos financieros y de bienes” (BBC, 2020b).

Guatemala. El 6 de marzo de 2020 el Gobierno “declaró el ‘estado de calamidad pública’ y la ‘alerta máxima’ para destinar un fondo de US\$30 millones para atender la llegada del virus”. El 15 de marzo se reportó la primera muerte por COVID-19. El 16 de marzo “se prohíbe el ingreso de extranjeros por dos semanas”. (BBC, 2020b).

Haití. El 19 de marzo de 2020 se reportaron casos de coronavirus. El país “declaró el estado de emergencia por el brote del coronavirus y cerró sus fronteras en un intento por frenar la propagación”. Solo se permitió apertura para el comercio de mercancías y se implementó el toque de queda entre las 8 p. m. y las 5 a. m. (BBC, 2020b).

Honduras. El 10 de febrero de 2020 se declaró “emergencia por dengue y coronavirus”. El 12 de marzo se restringió el acceso “a viajeros procedentes de países con alta incidencia de COVID-19”; en el caso de los hondureños provenientes de dichos países, permanecerían “en cuarentena domiciliaria por 14 días”. El 16 de marzo “el Gobierno anunció el cierre de todas sus fronteras al tránsito de personas”. El presidente dio este anuncio: “Las empresas de comunicación Tigo y Claro permitirán que durante 30 días sus usuarios tengan acceso gratuito para navegar en sitios gubernamentales, para conocer sobre el avance de la pandemia” (BBC, 2020b).

México. A partir del 20 de marzo de 2020 se decretó la suspensión de actividades escolares por un mes por parte de la Secretaría de Educación Pública. El 23 de marzo las “autoridades sanitarias federales propusieron la *Jornada de Sana Distancia*”, así como la suspensión de actividades no esenciales (BBC, 2020b).

Nicaragua. No se tiene registro de acción alguna sobre la aplicación de medidas

restrictivas, al contrario, se realizó una marcha ciudadana llamada *Amor en tiempos del COVID-19* (BBC, 2020b).

Panamá. El 12 de marzo de 2020 el presidente declaró “el estado de emergencia nacional a fin de poner a disposición todos los recursos para hacerle frente a las necesidades de la población en materia de salud, seguridad y economía”. El 16 de marzo:

[se] restringió el ingreso al país de extranjeros [...] y se [suspendieron] los vuelos internacionales por 30 días. También se decretó el cierre temporal de los establecimientos comerciales en todo el país, excepto supermercados, farmacias, centros médicos y establecimientos para la venta de productos de salud, así como de combustible y alimentos. (BBC, 2020b).

Paraguay. El 9 de marzo de 2020 “el Gobierno suspendió por dos semanas las clases y cualquier evento masivo en todo el país, y la Dirección Nacional de Aeronáutica Civil canceló todos los vuelos desde y hacia Europa entre el 14 y el 26 de marzo”. El 16 de marzo se “anunció el cierre parcial de sus fronteras, clausurando ocho puntos de entrada al país [...] para poder aumentar los controles contra el coronavirus. [...] El ministro de Industria y Comercio fijó precios referenciales para productos relacionados con la prevención del coronavirus” (BBC, 2020b).

Perú. El 15 de marzo de 2020 se decretó “una cuarentena general obligatoria [y] el cierre de fronteras”. Se “postergó el inicio del año escolar, que estaba previsto para el 16 de marzo”. El 18 de marzo se activaron “la emergencia sanitaria y el aislamiento domiciliario de todas las personas que [hubiesen ingresado] al país provenientes de Italia, España, Francia y China, por un periodo de 14 días”. Por otra parte, se

anunció que se brindaría un apoyo de “380 soles (USD 105) a cada familia que vive del sector informal” (BBC, 2020b).

República Dominicana. El 16 de marzo de 2020 el Gobierno suspendió “los vuelos desde y hacia Europa, China, Corea e Irán”, y ordenó que toda persona llegada de dichos países debía cumplir una cuarentena de 15 días. Así mismo, se suspendieron “las clases en instituciones públicas y privadas el lunes 16 y el martes 17 para desinfectar las sedes educativas”. El 20 de marzo se estableció “el toque de queda en todo el país de las 20:00 hasta las 6:00. [...] Además, se prohibió la llegada de cruceros en todos los puertos y costas” (BBC, 2020b).

Uruguay. El 13 de marzo de 2020:

[...] el Gobierno anunció el cierre de escuelas por dos semanas. También declaró la emergencia sanitaria y dispuso el cierre de su frontera terrestre, aérea y fluvial con Argentina. [...] A partir del 20 de marzo se suspenden los vuelos provenientes de Europa” (BBC, 2020b).

Venezuela. El 17 de marzo de 2020 el Gobierno “decretó la cuarentena, [...] también suspendió casi por completo vuelos al exterior [y] exigió cuarentena obligatoria a todo viajero proveniente de Europa que [hubiese] llegado en marzo al país”. Se suspendieron las clases. Por otra parte, se instruyó que en los restaurantes solo se ofrecería comida para llevar. Se “declaró al sistema sanitario en emergencia permanente” (Xinhua News Español, 2020).

## 5. Conclusiones

En general, sobre el desempeño y la implementación de diversas políticas emitidas por los gobiernos latinoamericanos, se las puede calificar como diversas y oportunas, ya que algunos gobiernos actuaron antes

que otros, pero la constante detectada es que la mayoría de las actuaciones se basaron en el ensayo de prueba y error, lo que generó un alto grado de incertidumbre en todos los sectores y en la comunidad en general al inicio de la llegada de la pandemia a América. Esto evidencia la debilidad de los sistemas de salud, las brechas de desarrollo entre los diferentes países y la baja cultura de prevención, la cultura del medio y la represión como instrumentos de control; además, pone sobre la mesa y cuestiona la misma viabilidad del modelo turístico predominante.

Los modelos de gestión de crisis en el turismo deben ser institucionalizados por las autoridades presentes en el territorio. Ante cualquier catástrofe socioeconómica o cultural, ya sea de origen ambiental (terremotos, maremotos, erupciones volcánicas, etc.) o sanitaria (epidemias o pandemias), etc., las organizaciones del territorio deben estar preparadas para enfrentarlas. De la revisión de la información disponible respecto al turismo y la pandemia se concluye que los modelos de gestión de crisis en turismo, como el de las “Cuatro R” de Wilks y Moore (2004), sirven como base para la estructuración de planes orientados en etapas durante (reducción y preparación) y después (respuesta y recuperación) de la crisis, y contribuyen a la organización lógica de los recursos disponibles para afrontar la crisis. En momentos cuando preponderan el pánico y la falta de ideas es necesario mostrar a los actores del sector capacidad de respuesta ante las pérdidas económicas, sociales y ambientales.

Así mismo, desde el enfoque sistémico de la resiliencia como capacidad humana que se transfiere a la industria turística para afrontar los permanentes cambios que afectan al sector, se concluye que la articulación de los aspectos sobre los que surge la capacidad resiliente

(económico-social-ambiental-jurídico-sanitario) solo se logra tras la gestión de los tomadores de decisiones y el trabajo comprometido con los empresarios, profesionales y trabajadores del turismo. En este punto es necesario anotar que no siempre es posible iniciar o mantener las mesas de concertación e implementar los planes de acción. Esto posiblemente se debe a que muchos representantes del sector público se han visto involucrados en actos poco transparentes, incluso durante la pandemia. Sin embargo, es necesario trabajar para construir relaciones duraderas entre los miembros del sector que componen la oferta y la red de cooperación institucional, para gestionar el mercado, el acceso a créditos, entre otras estrategias que aportan al fortalecimiento del desarrollo de los territorios con potencial turístico.

La clientela debe también sentir confianza en que las normas de bioseguridad y mantenimiento de los establecimientos turísticos se aplican siguiendo las normas recomendadas para mantener a los clientes libres de posibles contagios. En este sentido, se espera que surjan iniciativas respecto a sellos de acreditación *COVID-19 FREE* y al uso de seguros de viaje que cubran a los viajeros en caso de un eventual contagio. Esto incrementará de manera importante la confianza de los consumidores y de los inversionistas, y, en lo que se refiere a las tendencias futuras sobre el comportamiento de la demanda por regiones, la debilidad reduce las posibilidades de desarrollo y recuperación del turismo en la pospandemia. Sin embargo, la iniciativa resiliente se origina en la acción individual de los negocios turísticos tanto de las cadenas hoteleras como de los emprendedores de las pequeñas empresas y microempresas, que serán las que liderarán las acciones que el Gobierno estimule, y se logrará finalmente poner en marcha el proceso de recuperación tan necesario.

Con respecto a las acciones de los organismos internacionales, estas se han basado, por un lado, en hacer notar la importancia del trabajo coordinado entre las diversas instituciones y órdenes de gobierno junto con la empresa privada. Por otro lado, han manifestado la necesidad de preparar planes especiales para salvar el sector, y han sugerido a los gobiernos la condonación, en la medida de lo posible, de impuestos, así como el acceso a créditos blandos para salir de la crisis. Los gobiernos de Latinoamérica han instaurado en sus países prácticamente las mismas acciones en diferentes tiempos, exceptuando a México, que hasta inicios de abril de 2020 no había cerrado sus fronteras y ofreció sus puertos como puente humanitario, hechos controversiales dentro y fuera del país, sin embargo, son acciones que hablan de solidaridad con el resto de las naciones.

Habrà que observar las medidas que cada empresa del sector implementó para sortear la sobrevivencia y enfrentar la recuperación. Por otra parte, cabe resaltar las diferentes propuestas realizadas por el sector académico en todos los países, que deberían haber contado con espacio para su discusión e implementaciones, pues esta es una oportunidad para enfrentar de manera conjunta el reto de la supervivencia del sector turístico y su pronta recuperación.

## Referencias

Aguirre, J. A. y Ahearn, M. (2007). Tourism, volcanic eruptions, and information: Lessons for crisis management in National Parks, Costa Rica, 2006. *PASOS: Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 5(2), 175-192. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2007.05.014>

American Psychological Association (APA). (2017). *Building your resilience*. [Entrada de blog]. APA. <https://www.apa.org/topics/resilience>



- Asia-Pacific Economic Cooperation (APEC). (2006). *Tourism risk management: An authoritative guide to managing crises in tourism*. International Centre for Sustainable Tourism (AICST), OMT y Pacific Asia Travel Association (PATA). <https://www.apec.org/Publications/2007/04/Tourism-Risk-Management-An-Authoritative-Guide-to-Managing-Crisis-in-Tourism-December-2006>
- Avraham, E. (2013). Crisis communication, image restoration, and battling stereotypes of terror and wars: Media strategies for attracting tourism to Middle Eastern countries. *American Behavioral Scientist*, 57(9), 1.350-1.367. <https://doi.org/10.1177/0002764213487733>
- Avraham, E. (2015). Destination image repair during crisis: Attracting tourism during the Arab Spring uprisings. *Tourism Management*, 47, 224-232. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.10.003>
- 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.jht.2016.04.004>
- BBC News Mundo. (18 de marzo de 2020a). Coronavirus: Chile decreta el “estado de catástrofe” en todo el país por 90 días ante el avance de la enfermedad. *BBC*. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-51945348>
- BBC News Mundo. (30 de marzo de 2020b). Coronavirus. Cómo hace frente al COVID-19 cada país de América Latina. *BBC*. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-51881075>
- BBC News Mundo. (14 de abril de 2020c). Trump contra la OMS: el presidente suspende la financiación de EE. UU. a la organización por la gestión de la pandemia. *BBC*. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-52289020>
- Bryman, A. y Buchanan, D. (eds.). (2018). *Unconventional methodology in organization and management research*. Oxford University Press.
- Calle-Prieto, F. Arsuaga-Vicente, M., Mora-Rillo, M., Arnalich-Fernández, F. y Arribas, J. (2016). Enfermedad por virus ébola: actualización. *Enfermedades Infecciosas y Microbiología Clínica*, 34(7), 452-460. <http://dx.doi.org/10.1016/j.eimc.2015.11.013>
- Caribbean News Digital. (13 de febrero de 2020). *Hilton cierra 150 hoteles en China por coronavirus*. [En línea]. <https://www.caribbeannewsdigital.com/es/industria-hoteleria/hilton-cierra-150-hoteles-en-china-por-coronavirus>
- Carrasco, G. (25 de marzo de 2020). Gobierno de Bolivia declara estado de emergencia sanitaria y endurece la cuarentena. *CNN*. <https://cnnespanol.cnn.com/2020/03/25/alerta-gobierno-boliviano-declara-estado-de-emergencia-sanitaria-y-endurece-las-medidas-de-cuarentena/>
- Chacko, H. y Howkins, M. (2008). Repositioning a tourism destination. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 23(2-4), 233-235. [https://doi.org/10.1300/J073v23n02\\_17](https://doi.org/10.1300/J073v23n02_17)
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2020a). *América Latina y el Caribe ante la pandemia del COVID-19: efectos económicos y sociales*. CEPAL. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/45337-america-latina-caribe-la-pandemia-covid-19-efectos-economicos-sociales>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (19 de marzo de 2020b). *COVID-19 tendrá graves efectos sobre la economía mundial e impactará a los países de América Latina y el Caribe* [Comunicado de prensa]. <https://www.cepal.org/es/comunicados/covid-19-tendra-graves-efectos-la-economia-mundial-impactara-paises-america-latina>

- Comisión Europea. (13 de marzo de 2020). *Respuesta económica coordinada al brote de COVID-19* [Comunicación (2020) 112 final]. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/HTML/?uri=CELEX:52020DC0112&from=EN>
- Coronavirus Resource Center (CRC). (15 de abril de 2020). *COVID-19 case tracker* [En línea]. John Hopkins University. <https://coronavirus.jhu.edu/>
- Dávila, M., Arambu, C., Morte, S., Vera, I., Iglesias, M. y González, Ó. (2010). Control y vigilancia en fronteras. Papel de sanidad exterior durante las fases de contención de la pandemia (H1N1) 2009. *Revista Española de Salud Pública*, 84(5), 507-516. [https://scielosp.org/article/ssm/content/raw/?resource\\_ssm\\_path=/media/assets/resp/v84n5/colaboracion4.pdf](https://scielosp.org/article/ssm/content/raw/?resource_ssm_path=/media/assets/resp/v84n5/colaboracion4.pdf)
- DW.com (1.º de abril de 2020). *Cuba cierra totalmente sus fronteras* [En línea]. <https://www.dw.com/es/cuba-cierra-totalmente-sus-fronteras/a-52975507>
- El Comercio. (12 de marzo de 2020). Argentina, en emergencia por COVID-19, toma medidas para frenar su avance. *El Comercio* [En línea]. <https://www.elcomercio.com/actualidad/argentina-emergencia-sanitaria-alberto-fernandez.html>
- Evans, N. y Elphik, S. (2005). Models of crisis management and evaluation of their value strategic planning in the international travel industry. *International Journal of Tourism Research*, 7(3), 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)
- Félix, A. y Rivera, M. (2018). La reconstrucción de destinos turísticos degradados en América Latina: realidades y necesidades en materia de planificación turística y cooperación entre actores en la provincia de Manabí (Ecuador). En F. Cebrián Abellán, F. J. Jover Martí y R. C. Lois González (eds.), *América Latina en las últimas décadas: procesos y retos* (pp. 1.139-1.154). Ediciones de la Universidad de Castilla-La Mancha.
- Funes, L. (2011). *Manual salud y turismo. Guía de formación de formadores para Centroamérica y República Dominicana*. Organización Panamericana de la Salud (OPS) y Consejo Centroamericano de Turismo. <http://medicos.cr/web/documentos/boletines/BOL271112/ManualSaludTurismo.pdf>
- González, M. y Artuch, R. (2014). Perfiles de resiliencia y estrategias de afrontamiento en la Universidad: variables contextuales y demográficas. *Electronic Journal of Research in Educational Psychology*, 12(3), 621-648. <http://dx.doi.org/10.14204/ejrep.34.14032>
- Grotberg, E. (1995). *A guide to promoting resilience in children: Strengthening the human spirit* (Serie Early Childhood Development: Practice and Reflections). Bernard van Leer Foundation. <http://bibalex.org/baifa/Attachment/Documents/115519.pdf>
- Grupo Banco Mundial [GBM]. (3 de marzo de 2020a). *El Grupo Banco Mundial anuncia un paquete de hasta USD 12 000 millones para respaldar de forma inmediata la respuesta de los países ante la COVID-19*. [Comunicado de prensa n.º 2020/126/EXC]. <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2020/03/03/world-bank-group-announces-up-to-12-billion-immediate-support-for-covid-19-country-response>
- Grupo Banco Mundial [GBM]. (17 marzo de 2020b). *La respuesta del Grupo Banco Mundial a la COVID-19 aumenta a USD 14 000 millones para ayudar a sostener economías y proteger el empleo*. [Comunicado de prensa n.º 2020/138/EXC]. <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2020/03/17/world-bank-group-increases-covid-19-response-to-14-billion-to-help-sustain-economies-protect-jobs>

- Guardia, F. (15 de marzo de 2020). *Impacto de las enfermedades en la economía global*. EY. [https://www.ey.com/es\\_mx/future-health/impacto-de-las-enfermedades-en-la-economia-mundial](https://www.ey.com/es_mx/future-health/impacto-de-las-enfermedades-en-la-economia-mundial)
- Hiriart, C. (2015). El centro histórico de Morelia (México): acciones transversales y estratégicas para su conservación integral y gestión turística frente a la crisis de inseguridad. En *Personas y Comunidades; Actas del II Congreso Internacional de Buenas Prácticas en Patrimonio Mundial* (pp. 986-1.008). Universidad Complutense de Madrid. <http://eprints.ucm.es/41836/1/Centro-HistoricoMoreliaMexico.pdf>
- Hosteltur. (1.º de abril de 2020a). *NLC amplía la suspensión de sus viajes hasta el 10 de mayo*. [https://www.hosteltur.com/135738\\_ncl-amplia-la-suspension-de-sus-viajes-hasta-el-10-de-mayo.html](https://www.hosteltur.com/135738_ncl-amplia-la-suspension-de-sus-viajes-hasta-el-10-de-mayo.html)
- Hosteltur. (2020b). *Brasil cierra sus fronteras, pero no su espacio aéreo*. [https://www.hosteltur.com/lat/135454\\_brasil-cierra-sus-fronteras-pero-no-su-espacio-aereo.html](https://www.hosteltur.com/lat/135454_brasil-cierra-sus-fronteras-pero-no-su-espacio-aereo.html)
- Infobae. (25 de abril de 2020). *Bolivia cierra fronteras a los nacionales y prohíbe salir a la calle por coronavirus*. <https://www.infobae.com/america/agencias/2020/03/26/bolivia-cierra-fronteras-a-los-nacionales-y-prohíbe-salir-a-la-calle-por-coronavirus/>
- Jamal, T. y Budke, C. (2020). Tourism in a world with pandemics: Local-global responsibility and action. *Journal of Tourism Futures*, 6(2), 181-188. <https://doi.org/10.1108/jtf-02-2020-0014>
- Jucá, B. (2020). Brasil endurece la lucha contra el coronavirus en Río de Janeiro y São Paulo. *El País*. <https://elpais.com/sociedad/2020-03-14/brasil-endurece-la-lucha-contr-a-el-coronavirus-en-rio-de-janeiro-y-sao-paulo.html>
- La Tercera. (17 de marzo de 2020). *Ministerio de Salud prohíbe las visitas a hogares de ancianos para evitar contagios*. <https://www.latercera.com/nacional/noticia/ministerio-de-salud-prohibe-las-visitas-a-hogares-de-ancianos-para-evitar-los-contagios/TGCDZ5QO5R-FG5B4XSOH3L66CEU/>
- Leggat, P. A., Brown, L. H., Aitken, P. y Speare, R. (2010). Level of concern and precaution taken among Australians regarding travel during pandemic (H1N1) 2009: Results from the 2009 Queensland Social Survey. *Journal of Travel Medicine*, 17(5), 291-295. <https://doi.org/10.1111/j.1708-8305.2010.00445.x>
- Madrid, F. y Díaz, J. (2020). *Coronavirus y turismo: del dato al relato en turismo* [Documento n.º 6]. Centro de Investigación y Competitividad Turística Anáhuac (CICOTUR). [https://www.anahuac.mx/mexico/cicotur/sites/default/files/2020-03/Doc06\\_Coronavirus\\_Turismo\\_CICOTUR.pdf](https://www.anahuac.mx/mexico/cicotur/sites/default/files/2020-03/Doc06_Coronavirus_Turismo_CICOTUR.pdf)
- Madrigal, L. M. (16 de marzo de 2020). *Costa Rica cierra fronteras hasta la medianoche del 12 de abril*. <https://delfino.cr/2020/03/asi-funcionara-el-cierre-de-fronteras-y-el-aislamiento-obligatorio-durante-la-emergencia-nacional>
- Maphanga, P. M. y Henama, U. S. (2019). The tourism impact of ebola in Africa: Lessons on crisis management. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 8(3), 1-20.
- Molina, M. (23 de marzo de 2020b). *Hosteltur vs. Coronavirus*. Hosteltur. [https://www.hosteltur.com/135492\\_hosteltur-versus-coronavirus.html](https://www.hosteltur.com/135492_hosteltur-versus-coronavirus.html)
- Noticias Caracol. (21 de marzo de 2020). *Duque ordena aislamiento obligatorio en toda Colombia del 24 de marzo al 13 de abril*. <https://noticias.caracoltv.com/coronavirus-covid-19/duque-ordena-aislamiento-obligatorio-en-toda-colombia-del-24-de-marzo-al-13-de-abril-ic35730>
- Oehmichen-Bazán, C. y París Pombo, M. (2010). El miedo ante el riesgo global: apuntes sobre

la emergencia del virus A/H1N1 y el turismo. *Revista Nuevas Tendencias en Antropología*, (1), 161-185. <http://www.revistadeantropologia.es/n1.html>

Organización Internacional Aeronáutica Civil (OACI). (23 de marzo de 2020). *OACI adopta una declaración sobre la COVID-19*. <https://www.icao.int/Newsroom/Pages/ES/ICAO-Council-adopts-covid.aspx>

Organización Mundial de la Salud (OMS). (10 enero de 2020). *Consejos de la OMS sobre viajes internacionales y comercio en relación con el brote de neumonía causado por un nuevo coronavirus en China*. [https://www.who.int/ith/2020-0901\\_outbreak\\_of\\_Pneumonia\\_caused\\_by\\_a\\_new\\_coronavirus\\_in\\_C/es/](https://www.who.int/ith/2020-0901_outbreak_of_Pneumonia_caused_by_a_new_coronavirus_in_C/es/)

Organización Mundial del Turismo (OMT). (enero de 2020a). *Barómetro OMT del Turismo Mundial y anexo estadístico* (vol. 18, n.º 1). OMT. <https://doi.org/10.18111/wtobarometersp>

Organización Mundial del Turismo (OMT). (20 de enero de 2020b). *El turismo internacional sigue adelantando a la economía global*. <https://www.unwto.org/es/el-turismo-mundial-consolida-su-crecimiento-en-2019>

Organización Mundial del Turismo (OMT). (31 de enero de 2020c). *Declaración de la OMT sobre el brote del nuevo coronavirus*. <https://www.unwto.org/es/declaracion-de-la-omt-sobre-el-brote-del-nuevo-coronavirus>

Organización Mundial del Turismo (OMT). (26 de febrero de 2020d). *Declaración conjunta sobre el turismo y el COVID-19. La OMT y la OMS hacen un llamamiento a la responsabilidad y la coordinación*. <https://www.unwto.org/es/news/covid-19-omt-oms-llamamiento-a-la-responsabilidad-y-la-coordinacion>

Organización Mundial del Turismo (OMT). (6 de marzo de 2020e). *COVID-19: la OMT pide que el turismo se incluya en los planes de*

*recuperación*. <https://www.unwto.org/es/news/covid-19-la-omt-pide-que-el-turismo-se-incluya-en-los-planes-de-recuperacion>

Organización Mundial del Turismo (OMT). (13 de marzo de 2020f). *Turismo y COVID-19*. [https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2020-03/COVID19\\_NewDS\\_ES.pdf](https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2020-03/COVID19_NewDS_ES.pdf)

Organización Mundial del Turismo (OMT). (20 de marzo de 2020g). *La OMT convoca un comité mundial de crisis para el turismo*. <https://www.unwto.org/es/omt-convoca-un-comite-mundial-de-crisis-para-el-turismo>

Organización Mundial del Turismo (OMT). (27 de marzo de 2020h). *OMT: las llegadas de turistas internacionales podrían caer un 20-30 %*. <https://www.unwto.org/es/news/omt-las-llegadas-de-turistas-internacionales-podrian-caer-2020>

Organización Mundial del Turismo (OMT). (1.º de abril de 2020i). *La OMT lanza un llamamiento a la acción para la mitigación del impacto de la COVID-19 en el turismo y la recuperación del sector*. <https://www.unwto.org/es/news/apoyo-al-empleo-y-a-la-economia-a-traves-de-los-viajes-y-el-turismo>

Organización Mundial del Turismo (OMT). (2020j). *Guiar la recuperación del turismo*. <https://www.unwto.org/es/turismo-covid-19>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo (OCDE). (10 de junio de 2020). *Evaluating the initial impact of COVID-19 containment measures on economic activity*. <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/evaluating-the-initial-impact-of-covid-19-containment-measures-on-economic-activity-bl1f6b68b/>

Oyarvide, H., Nazareno, A., Roldán, A. y Ferrales, Y. (2016). Emprendimiento como factor del desarrollo turístico rural sostenible. *Revista Retos de la Dirección*, 10(1), 71-93. <http://scielo.sld.cu/pdf/rdir/v10n1/rdir06116.pdf>

- Paraskevas, A., Altinay, L., McLane, J. y Cooper, C. (2013). Crisis knowledge in tourism: Types, flows and governance. *Annals of Tourism Research*, 41, 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. y Blair, S. (2009). Destination management organizations and tourism crisis management plans in Florida. *Tourism Review International*, 13(4), 247-261.
- Pino, M. (2017). Los sistemas participativos de garantía en el Ecuador. Aproximaciones a su desarrollo. *Letras Verdes. Revista Latinoamericana de Estudios Socioambientales*, (22), 120-145. <https://doi.org/10.17141/letrasverdes.22.2017.2679>
- Pourtois, J. (2014). Los recursos de la resiliencia. En J. Madariaga (coord.), *Nuevas miradas sobre resiliencia: ampliando ámbitos y prácticas*. Editorial Gedisa.
- Proaño, W., Ramírez, J. y Pérez, I. (2018). Resiliencia del turismo ante fenómenos naturales. Comparación de casos de Cuba y Ecuador. *COODES*, 6(2), 225-240. <https://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/195>
- Ramos, S. (2017). *Niveles de resiliencia en una población afectada por un desastre natural* [Trabajo de grado]. Universidad de Las Américas, Ecuador. <http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/7987/1/UDLA-EC-TPC-2017-27.pdf>
- Riggs, E. y MacDougall, C. (2014). Child health SIG: Child resilience and equity—A child's right to be heard. *In-touch: Newsletter of the Public Health Association of Australia Inc.*, 31(3), 1-3. <https://www.phaa.net.au/documents/item/420>
- 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. y Campiranon, K. (eds). (2015). *Tourism crisis and disaster management in the Asia-Pacific*. CABI Publishing.
- Rivera, M. y Félix, A. (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>
- Rodríguez, J., Limones, K. y Villafuerte, J. (2018). Comunidad Playa de Oro en la provincia de Esmeraldas (Ecuador). Una experiencia exitosa de alfabetización ambiental. *Revista Científica RUNAE*, 3(2), 195-216. <http://repositorio.unae.edu.ec/bitstream/56000/224/1/art%209-No3%20Vo2-2018.pdf>
- Rodríguez, J., Limones, K., Villafuerte, J. y Hormaza, S. (2018). Sustainable tourism experiences in Ecuador: Implementing knowledge' social construction process in a rural community. *Arts and Humanities Journal*, 7(04), 32-47. <http://dx.doi.org/10.18533/journal.v7i4.1360>
- Rodríguez-Morales, A., Gallego, V., Escalera-Antezana, J., Méndez, C., Zambrano, L., Franco-Paredes, C., Suárez, J. A., Rodríguez-Enciso, H., Balbín-Ramón, G., Savio-Larriera, E., Risquez, A. y Cimerman, S. (2020). COVID-19 in Latin America: The implications of the first confirmed case in Brazil. *Travel Medicine and Infectious Disease*, (35). <https://doi.org/10.1016/j.tmaid.2020.101613>
- Rogel, E. y Urquiza, J. (2019). Aproximación teórica a la resiliencia en las organizaciones financieras. *Revista de Ciencias Sociales*, 25(2), 112-119. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/280/28059953009/html/index.html>
- Sausmarez, N. de. (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>

Sausmarez, N. de. (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>

Soto, A. (12 de marzo de 2020). Anuncia Princess Cruises la suspensión de operaciones por el coronavirus. *Noroeste* [En línea]. <https://www.noroeste.com.mx/publicaciones/view/anuncia-princess-cruises-la-suspension-de-operaciones-por-el-coronavirus-1189944>

Secretaría de Turismo (SECTUR). (2004). *Turismo alternativo: una nueva forma de hacer turismo* (2.ª ed.) (Serie Turismo Alternativo, fasc. 1). SECTUR. <https://www.entornoturistico.com/wp-content/uploads/2017/05/Turismo-Alternativo-una-nueva-forma-de-hacer-turismo.pdf>

Segers, D., Bravo, S. y Villafuerte, J. (2018). La resiliencia y estilos de afrontamiento de jóvenes estudiantes con discapacidad. *Profesorado: Revista de Currículum y Formación del Profesorado*, 22(4), 463-487. <https://doi.org/10.30827/profesorado.v22i4.8433>

Soria, E. (2016). *Vulnerabilidad frente a desastres naturales: marco conceptual y ámbitos de intervención para la inclusión social*. Ministerio de Inclusión Económica y Social.

Suriá, R. (2015). Perfiles resilientes y calidad de vida en personas con discapacidad sobrevenida por accidentes de tráfico. *Gaceta Sanitaria*, 29(51), 55-59. <https://doi.org/10.1016/j.gaceta.2015.01.016>

United Nations Development Programme (UNDP). (2008). *Disaster risk management for coastal tourism destinations responding to climate change. A practical guide for decision makers*. UNEP. <https://www.unep.org/resources/>

report/disaster-risk-management-coastal-tourism-destinations-responding-climate-change

United Nations Development Programme y UN Environment Programme (UNDP-UNEP). (2000). *Panorama of the environmental impact of recent natural disasters in Latin America and the Caribbean*. UNDP-UNEP.

Vargas, A. (1.º de abril de 2020). *TUI concreta ajustes para su plantilla comenzando por Reino Unido*. Hosteltur. [https://www.hosteltur.com/135737\\_tui-concreta-ajustes-para-su-plantilla-comenzando-por-reino-unido.html](https://www.hosteltur.com/135737_tui-concreta-ajustes-para-su-plantilla-comenzando-por-reino-unido.html)

Vidal, M. y Arribas, C. (2020). La llama de Tokio arderá en 2021. *El País* [En línea]. <https://elpais.com/deportes/2020-03-24/japon-pospone-hasta-2021-los-juegos-olimpicos-por-el-coronavirus.html>

Villafuerte, J. y Demera, J. (2017). La asociatividad rural factor impulsor para el cambio de la matriz productiva; caso Manabí, Ecuador. En B. Coral y F. Represa (comps.), *Natura, cultura y desarrollo: retos en perspectiva latinoamericana* (pp. 159-174). Editorial Mar Abierto.

Villafuerte, J., Rodríguez, J., Limones, K. y Pérez, L. (2018). Adaptación autónoma al cambio climático: experiencias de emprendimientos rurales de Ecuador. *Letras Verdes: Revista Latinoamericana de Estudios Socioambientales*, (24), 57-82. <https://doi.org/10.17141/letrasverdes.24.2018.3273>

Wilks, J. y Moore, S. (2004). *Tourism risk management for the Asia Pacific region: An authoritative guide for managing crises and disasters*. PATA y APEC.

World Travel & Tourism Council (WTTC). (5 de marzo de 2020a). *WTTC says ban on majority of European visitors to the US will not stop coronavirus*. <https://wttc.org/Portals/0/Documents/Press%20Releases/WTTC%20says%20ban%20on%20majority%20of%20>



- European%20visitors%20to%20the%20US%20will%20not%20stop%20coronavirus.pdf?ver=2020-05-05-115121-720
- World Travel & Tourism Council (WTTC). (10 de marzo de 2020b). *WTTC reveals responsible travel tips to counter the coronavirus outbreak*. <https://wttc.org/News-Article/WTTC-reveals-responsible-travel-tips-to-counter-the-coronavirus-outbreak>
- World Travel & Tourism Council (WTTC). (13 de marzo de 2020c). *Coronavirus puts up to 50 million Travel & Tourism jobs at risk says World Travel & Tourism Council*. <https://wttc.org/Portals/0/Documents/Press%20Releases/Coronavirus%20puts%20up%20to%2050%20million%20Travel%20and%20Tourism%20jobs%20at%20risk%20says%20WTTC.pdf?ver=2020-05-05-114922-433>
- World Travel & Tourism Council (WTTC). (17 de marzo de 2020d). *Open letter from WTTC to governments from WTTC and the travel tourism sector*. <https://wttc.org/News-Article/Open-letter-from-WTTC-to-Governments-from-WTTC-and-the-Travel-Tourism-sector>
- World Travel & Tourism Council (WTTC). (25 de marzo de 2020e). *Latest research from WTTC shows a 50% increase in jobs at risk in Travel & Tourism*. <https://wttc.org/News-Article/Latest-research-from-WTTC-shows-a-50-percentage-increase-in-jobs-at-risk-in-Travel-and-Tourism>
- World Travel & Tourism Council (WTTC). (26 de marzo de 2020f). *WTTC implores G20 leaders to save the Travel & Tourism sector and recognizes the Kingdom of Saudi Arabia's leadership*. <https://wttc.org/News-Article/WTTC-implores-G20-leaders-to-save-the-Travel-Tourism-sector-and-recognizes-the-Kingdom-of-Saudi-Arabia-s-leadership>
- World Travel & Tourism Council (WTTC). (30 de marzo de 2020g). *Lives being devastated and one million jobs a day being lost due to coronavirus pandemic*. <https://wttc.org/News-Article/Lives-being-devastated-and-one-million-jobs-a-day-being-lost-due-to-coronavirus-pandemic>
- World Travel & Tourism Council (WTTC). (15 de abril de 2020h). *WTTC thanks millions of people in the Travel & Tourism sector for going the extra mile*. <https://wttc.org/News-Article/WTTC-thanks-millions-of-people-in-the-Travel-and-Tourism-sector-for-going-the-extra-mile>
- WYSE Travel Confederation. (12 de marzo de 2020). *Youth travel anticipating 30% decrease in business for 2020. COVID-19 Travel Business Impact Series*. <https://www.wysetc.org/2020/03/covid-19-travel-business-impact-series-part-1/>
- Xinhua News Español. (17 de marzo de 2020). *Gobierno de Venezuela decreta "cuarentena total" para enfrentar a COVID-19*. [http://spanish.xinhuanet.com/2020-03/17/c\\_138886137.htm](http://spanish.xinhuanet.com/2020-03/17/c_138886137.htm)
- Yang, W., Wang, D. y 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>
- Zamorano, M. (2007). *Turismo alternativo: servicios turísticos diferenciados* (2.ª ed.). Trillas.
- Zeng, B., Carter, R. W. y De Lacy, T. (2005). *Short-term perturbations and tourism effects: The case of SARS in China*. *Current Issues in Tourism*, 8(4), 306-322. <https://doi.org/10.1080/13683500508668220>