

## DESAFÍOS DEL TURISMO FRENTE AL COVID-19. CAPACIDADES DE RESILIENCIA DE LOS DESTINOS. ANÁLISIS DE LAS CIUDADES DE TANDIL Y MAR DEL PLATA, ARGENTINA.

Izquierdo, Silvia Irene, Diez Alberdi, Ane Miren y Camio, María Isabel

CEA-FCE UNICEN

FCEyS UNMDP

silvia.izquierdo@econ.unicen.edu.ar

amdiezalberdi@gmail.com

isabel.camio@econ.unicen.edu.ar

### Introducción

La pandemia declarada por el surgimiento del COVID-19, y las restricciones a la circulación de bienes y personas que trajo aparejadas, aparecen como un acontecimiento particularmente excepcional, imprevisto a nivel mundial. El efecto se ha hecho sentir con fuerza en todos los sectores económicos pero muy especialmente en el sector turístico, un sector de la economía que otorga valorados beneficios para la comunidad anfitriona, económicos, socioculturales, ambientales, entre otros. Este sector ha quedado inmovilizado, llevando esto a la imposibilidad de subsistencia de muchas organizaciones y con ellas la desaparición de innumerables puestos de trabajo.

El disparador de una crisis puede ser una pandemia como la actual, un evento climático, un atentado terrorista, entre otros. No obstante esto, los diferentes efectos que pueden provocar, se destaca como denominar común en ellas, el impacto en la dimensión económica. Estudios cuantitativos sobre demografía empresarial, muestran que generalmente en estas crisis se produce, a nivel regional, un recambio de empresas: algunas o incluso muchas desaparecen, nuevas surgen, y queda un número neto como resultante (Giacometti et al, 2018). Resulta preocupante lo que puede perderse en el trascurso de esta dinámica, resultando imperativo abordar esta problemática y afrontar los desafíos que demandan.

La capacidad de las ciudades requerida para volver a ponerse en pie, así como de los destinos para volver a encauzar los flujos turísticos hacia sus territorios, es sin lugar a dudas fundamental. La resiliencia, como capacidad de los seres humanos y de los grupos para poder superar situaciones traumáticas y crisis exitosamente, ha sido estudiada de forma individual por la psicología. Desde el punto de vista de las ciudades, y particularmente de los destinos turísticos, resulta interesante ante la ocurrencia de desastres climáticos naturales y crisis terroristas provocadas por el hombre.

Autores como Jafari (2005) advierten que generalmente se trabaja en estos aspectos luego de la ocurrencia del fenómeno. Y que es momento de empezar a pensar en ello, de forma más habitual, con un tono más de prevención y menos de enmienda. A partir de ello, y reflexionando sobre la región de nuestras universidades, surge el interés por conocer en qué grado los principales destinos turísticos del corredor “Mar y Sierras” en la Provincia de Buenos Aires, Argentina, se encuentran provistos de capacidades de resiliencia frente a sucesos desestabilizadores de origen no económico: terroristas, naturales o sanitarios, como la actual pandemia del COVID-19, no recurrentes en el ámbito geográfico definido. Se toman los casos de estudio de Tandil y Mar del Plata, emblemáticos de los principales tipos de turismo presentes en la provincia: turismo de sierras vinculado con la naturaleza, y turismo urbano, de sol y playa y de eventos, respectivamente.

El trabajo realiza una investigación de tipo exploratoria sobre ambos destinos. Se plantean las preguntas de investigación: ¿es posible identificar capacidades de resiliencia existentes anteriores a la pandemia en los destinos en análisis? ¿Qué acciones/medidas/propuestas se han llevado a cabo en línea con las capacidades de resiliencia?

A partir de estas preguntas se busca la consecución del siguiente objetivo: explorar las condiciones para la resiliencia en los destinos turísticos de Mar del Plata y Tandil, particularmente en el contexto del COVID-19.

### **Metodología**

Para dar respuesta al objetivo planteado, se realiza un estudio exploratorio, que analiza información secundaria de distintas fuentes documentales, y se lleva a cabo un proceso de triangulación en busca de las similitudes y diferencias en relación a las condiciones para la resiliencia de los destinos turísticos. Se analiza una serie de categorías, a partir de las propuestas en los modelos de Herrera y Rodríguez (2016); Roca y Villares (2014) y Palazuelo (2007), centrándose en aquellas que se consideraron relevantes para estos casos y sumando otras que surgieron a partir del análisis de los datos (innovación, planificación integral, acciones estratégicas de los destinos, liderazgo institucional y gobernanza policéntrica).

### Contextualización para la definición de las etapas temporales del estudio.

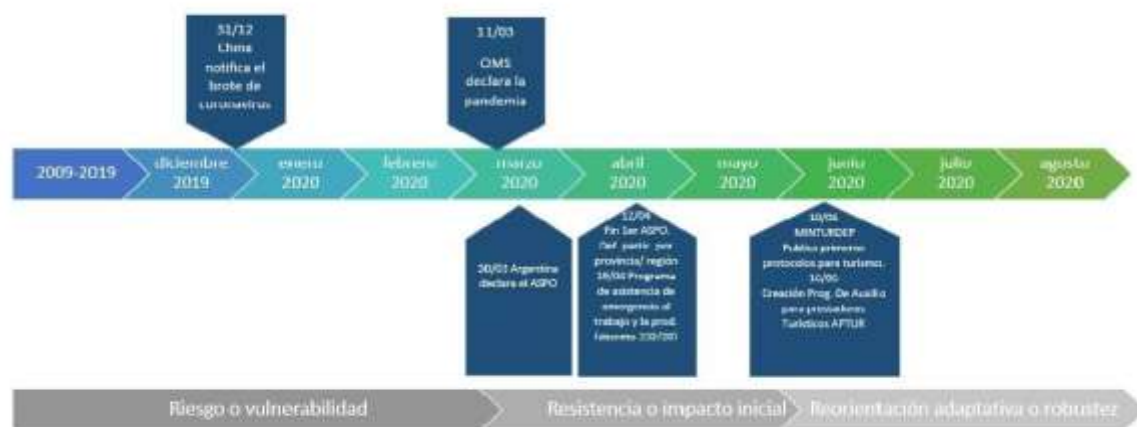
En relación al período de análisis, el mismo se establece teniendo en consideración el período previo a la pandemia de COVID-19, considerado a partir del año 2009, y el

## “REDES Y CONOCIMIENTOS QUE IMPULSAN LA INNOVACIÓN Y EL DESARROLLO PRODUCTIVO Y SOCIAL”

actual hasta fines de agosto 2020, identificando los momentos de sucesos clave en relación a la problemática.

El nuevo coronavirus fue notificado por primera vez en Wuhan (China) el 31 de diciembre de 2019. El 11 de marzo de 2020, a partir de los alarmantes niveles de propagación de la enfermedad y su gravedad, la Organización Mundial de la Salud (OMS) determinó que la COVID-19 podía caracterizarse como una pandemia. A partir de entonces, el mundo enfrenta una emergencia mundial sanitaria, social y económica sin precedentes. Los viajes y el turismo se encuentran entre los sectores más afectados con aviones en tierra, hoteles cerrados y restricciones de viaje en prácticamente todos los países del mundo, con un panorama de futuro altamente incierto (OMTa, 2020).

En Argentina, el 20 de marzo se declaró el Aislamiento Social Preventivo Obligatorio (ASPO) restringiéndose los movimientos de personas a excepción de aquellos sectores de primera necesidad. A partir del 12 de abril, la CABA y cada provincia quedaron facultadas para salir del aislamiento obligatorio, estableciendo protocolos que garantizaran el «distanciamiento» social, bajo la autorización particular y supervisión del gobierno nacional. El avance hacia fases de mayor apertura se fue habilitando en algunas provincias y municipios, permitiéndose la actividad turística intraprovincial, pero a la fecha del trabajo, estas iniciativas se han visto en su mayoría obligadas a volver atrás debido a rebrotes y nuevos contagios.



Fuente: elaboración propia.

Se recurre como fuente a documentos públicos, artículos periodísticos, publicaciones científicas, sitios web de entidades reconocidas como la OMS, estadísticas de entes públicos e informes especializados de las universidades nacionales presentes en los

destinos, consultoras, entes municipales de turismo y Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación, citados en detalle en las referencias bibliográficas.

### **Marco teórico de referencia**

A lo largo de las décadas, el turismo ha experimentado un crecimiento continuo y una diversificación cada vez mayor para convertirse en uno de los sectores económicos de más rápido crecimiento en el mundo (OMTb, 2020). De acuerdo con un informe del Ministerio de Economía de Argentina (septiembre 2019), el turismo genera 6.000 millones de dólares y es el cuarto complejo exportador argentino. Favorece el desarrollo federal: el 94% del gasto en turismo interno se hace fuera del Gran Buenos Aires. El turismo genera un millón de puestos de trabajo.

El turismo es una actividad capaz de estimular la economía y contribuir al crecimiento y desarrollo económico de las áreas de destino. Sin embargo, Palazuelo (2007) advierte que se requiere trabajar con visiones sistémicas y dinámicas, capaces de interpretar las complejas interrelaciones entre la presión humana (turistas y residentes), la economía y el turismo, lo sociocultural y lo medioambiental, así como su incidencia en la calidad integral de los mismos.

El desarrollo de la resiliencia resulta de particular relevancia cuando se trata de ciudades intermedias que al mismo tiempo son destinos turísticos basados en recursos naturales. Es común en estos casos, que la competitividad del destino y, sobre todo, su sustentabilidad en el tiempo, se vean afectadas por las amenazas y/o impactos de una situación de crisis en el territorio (Civitaresi y del Valle Colino, 2019). El concepto de resiliencia abarca un enfoque inclusivo e integrador de "sistemas sociales ecológicos" que le da un firme respaldo interdisciplinario en su aplicación en el turismo (Espiner, Orchiston, e Higham, 2017). El concepto de resiliencia es por primera vez introducido por Holling (1973) en un artículo sobre sistemas ecológicos. Lo define como poder reconstruir el rumbo sin pretender recuperar una supuesta estabilidad perdida sino la necesidad de adaptarse y/o transformarse positivamente a nuevas condiciones.

El Programa ONU Habitat refiere a la resiliencia urbana y afirma que, a nivel global, todas las ciudades son vulnerables a impactos severos provocados por conmociones y presiones de origen natural o humano. Se convoca a construir nuevas herramientas y planteamientos que den poder a los gobiernos locales y a los ciudadanos, como así también incrementen su capacidad para afrontar nuevos desafíos protegiendo mejor a los humanos, y a los activos económicos y naturales de los pueblos y ciudades. Definen

que una ciudad resiliente es aquella que evalúa, planea y actúa para prepararse y responder a todo tipo de obstáculos, ya sean repentinos o no, esperados o inesperados (ONU, Habitat, 2020).

En el campo turístico, con una mirada desde la resiliencia, los destinos donde se desarrolla la actividad deben ser capaces de resistir los cambios que el medio ejerce sobre ellos y responder ante situaciones de desastre de manera adecuada en estas adversidades (Ponce, Pérez y Hernández, 2018). Jafari (2005) critica la técnica prevalente de limitarse sólo a reaccionar ante las crisis. Argumenta que los propios nombres de las estrategias del pasado (desde «manejo de crisis» hasta «comités de crisis») no llegan a prever ni actuar hasta que el destino o empresa turística se ven de cara a la situación.

En una mirada evolutiva, Martin et al (2016), identifican cuatro etapas secuenciales del proceso de resiliencia a situaciones de recesión económica en función de la profundidad, la naturaleza y la duración de la perturbación o shock, que influye en la escala y la duración de sus efectos sobre la(s) economía(s). Señala que estas etapas también dependen del sendero de crecimiento previo en la región y de los factores que determinan dicho sendero. Se toma el análisis secuencial entendiendo que, pese a que esta crisis es de tipo sanitaria, las etapas identificadas resultan ilustrativas de los momentos del fenómeno.

- 1) el riesgo o vulnerabilidad de las firmas, instituciones y trabajadores ante el shock, entendida como la sensibilidad o propensión de las empresas y trabajadores de una región a diferentes tipos de perturbaciones;
- 2) la resistencia o el impacto inicial de la perturbación;
- 3) la reorientación adaptativa (o robustez), es decir, la habilidad de firmas, instituciones y trabajadores de ajustarse y adaptarse para restaurar las funciones y los desempeños clave;
- 4) la recuperabilidad, que incluye el grado y la naturaleza de la recuperación y las características del sendero de desarrollo hacia el cual la región se recupera. Martin (2012) la llama también etapa de renovación.

Para Civitaresi y del Valle Colino, (2019), la resiliencia de un territorio se fortalece con la promoción de procesos de acción colectiva, que permitan alcanzar un entramado social denso y dinámico capaz de ampliar y potenciar las capacidades de aprendizaje,

auto-organización y adaptación ante fenómenos adversos. Russo y Darmohraj (2016) en su estudio sobre colaboración público-privada en Argentina, observan procesos de acción colectiva en la adopción de esquemas de colaboración público-privada, suceso que observan a partir del año 2002 en una creciente cantidad de municipios del país, y que afirman que fortalece la relación de los actores, el desarrollo organizacional y la creación de reglas de juego.

A continuación, se detallan algunos de los modelos para medir resiliencia revisados, a partir de los cuales se extrajeron algunas de las categorías para el estudio de los casos. Los estudios señalan que se trata de un concepto multidimensional, con factores de diversa naturaleza.

1. Roca y Villares (2014), proponen evaluar cuatro flancos de la resiliencia: la necesidad de percibir el cambio y aprender a vivir en la transición; la conservación de la diversidad socioeconómica y ecológica; una gobernanza caracterizada por las redes de colaboración y la participación social; y el fortalecimiento de vínculos de identidad, protección de la memoria y conocimiento local;
2. Herrera y Rodríguez (2016), realizan una revisión de otros trabajos y sintetizan cuatro capacidades fundamentales que presentan los sistemas adaptativos complejos y que son inherentes a la resiliencia: la capacidad de aprendizaje; la capacidad de auto-organización, la adaptabilidad y la capacidad de transformación. Y cuatro factores críticos: la redundancia, la diversidad, la modularidad y la apertura.
3. Palazuelo (2007) por su parte define quince conceptos centrales en la relación entre sostenibilidad y turismo. Sobre el sistema turístico, sobre el sistema transporte, sobre la sostenibilidad general de los destinos (capacidad de carga, ciclo de vida, desestacionalización, etc).

### **Descripción de los casos Tandil y Mar del Plata**

Las ciudades de Tandil y Mar del Plata en estudio son cabecera político administrativa de los partidos de Tandil y General Pueyrredón respectivamente. Ambas se encuentran a una distancia similar de la Capital Federal y el Gran Buenos Aires (alrededor de 400km), principal centro emisor de turistas de la Argentina.

Respecto de sus particularidades, Tandil tiene una modalidad de turismo de naturaleza, vinculado a su paisaje de sierras, y de tranquilidad y relax, combinable con una calidad gastronómica, en un tamaño de ciudad intermedio que es a menudo calificado por los

turistas y residentes, como de seguridad urbana. Es uno de los pocos destinos de la provincia de Buenos Aires que logra una reducida estacionalidad con alta ocupación durante todos los fines de semana del año, además de las fechas pico. Cuenta con la particularidad de ofrecer un alto porcentaje de plazas bajo modalidad de cabañas (20% del total, 32% hoteleras, y resto extra hoteleras según datos municipales).

Por su parte, Mar del Plata es un destino principalmente de sol y playa en proceso de desestacionalización, siendo hoy visitado durante todo el año por sus características de centro urbano, sede de congresos, convenciones y eventos deportivos y culturales. Recibe anualmente alrededor de ocho millones de turistas (8.063.025 en 2019 según estadísticas del Ente Municipal de Turismo, EMTUR), la mitad de los cuales se concentra en la temporada estival, mientras que la restante se distribuye a lo largo del año con una preponderancia en los meses de eventos (agosto a noviembre) y fines de semana. El medio de transporte de aproximación de uso preponderante es el automóvil (80,3% en 2019), seguido del ómnibus (14,7%), el tren (2,6%) y el avión (2,3%). La estadía promedio es de 5 a 6 días en temporada estival y 1 a 3 días en el resto del año. La procedencia de los turistas es principalmente de Capital Federal, Gran Buenos Aires, y resto de la provincia de Buenos Aires. En relación a los hábitos de consumo, el turismo de la ciudad es predominantemente de tipo residenciado (Mantero et al, 2009), espontáneo y autónomo, que no depende de la adquisición de paquetes, ni de contar con reservas de alojamiento.

## **Resultados<sup>12</sup>**

En ambos casos, las ciudades cuentan con un ente de turismo con participación del sector privado en órganos de decisión. Del estudio realizado surge que estas instituciones lideran algunas de las actividades del sector, identificándose aún el posicionamiento y liderazgo individual de actores públicos y privados, y de organizaciones que nuclean a subsectores privados. Ambos destinos cuentan con planes estratégicos, en los cuales se enmarcan las acciones para el desarrollo turístico. En ambos casos se han implementado tasas específicas que graban la actividad cuya finalidad fuera inicialmente la de su aplicación a la promoción del destino.

En ambas localidades coexisten asociaciones y cámaras locales específicas del sector, con representación en los respectivos entes municipales y que forman parte de otras

---

<sup>12</sup> Debido a la restricción en la extensión de este resumen, se sintetizan los resultados y se resaltan principales hallazgos, quedando la posibilidad de exponerlos en la Reunión Anual, con mayor profundidad y precisión, mediante la tabulación sistemática realizada.

federaciones y cámaras a nivel nacional, tales como la Cámara Argentina de Turismo (CAT) y la Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina (FEHGRA).

La alta representatividad de las asociaciones y cámaras da cuenta de empresarios y otros actores con interés de participación, a la vez que la presencia de las asociaciones de cada sector (hotelería, gastronomía, recreación, balnearios, colegio profesional, etc.) en espacios de trabajo intersectorial, indican también una disposición para el trabajo en red, lo cual favorece, de acuerdo a la literatura las capacidades de resiliencia (Palazuelo, 2007; Civitaresi y del Valle Colino, 2019).

En referencia a la reacción de ambos destinos ante la noticia de la pandemia, se observa una actitud proactiva en términos sanitarios, ya que ambos intendentes se anticiparon al ASPO mediante la definición de un aislamiento de cada localidad, con fuertes restricciones al ingreso y egreso de personas, incluso a sabiendas de que significaba la pérdida de la Semana Santa como ocasión de altísima afluencia turística, llegando incluso a diseñar campañas desalentando el viaje turístico (Mar del Plata: “Tenemos todo, pero te lo guardamos para cuando puedas volver”).

En ambos destinos, existieron iniciativas para desarrollar protocolos que pudieran viabilizar la vuelta a la actividad. En el caso de Tandil, el Municipio los desarrolló tempranamente (abril de 2020) con el apoyo de la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires. Por su parte, en Mar del Plata fueron las cámaras empresarias y asociaciones las que primero formularon los protocolos a elevar a las autoridades.

Las asistencias económico financieras a organizaciones y empleados del sector dependieron de ayudas externas provenientes del gobierno provincial y nacional, no existiendo una previsión de recursos municipales que pudieran afectarse a contrarrestar los efectos de la crisis generada por la pandemia, como resultado de una previsión anterior confirmando lo planteado por Jafari (2005) en cuanto a medidas de reacción. Sí se realizaron algunas exenciones de tasas municipales, por ejemplo.

Otras acciones vinculadas con la innovación incluyen el próximo lanzamiento de un concurso coorganizado por la MGP, el EMTUR y las universidades para la innovación en turismo para la pronta recuperación de la actividad. En Tandil el programa “Destino en tu destino” (50% tarifa para tandilenses). Y ser canal de iniciativas nacionales o provinciales a replicar localmente como la habilitación de alojamientos habilitados para



trabajadores esenciales, la convocatoria y canal para la inscripción en el Catálogo Provincial Turístico y Cultural, y el fondo de auxilio para prestadores turísticos (APTur).

A nivel de las organizaciones turísticas, surgieron iniciativas individuales para paliar la situación tales como la incorporación de trabajo remoto, servicios adicionales como el delivery en gastronomía, cambio de actividad central de algunos establecimientos (alquiler de hoteles como espacios para el aislamiento), cierre temporal, preventa, venta de servicios flexibles. Sin embargo, particularmente en la hotelería, la gran mayoría de los empresarios evaluó que la potencial ocupación que podrían lograr con las iniciativas lanzadas (apuntar a residentes, o trabajadores esenciales) no era rentable dado el impacto de los costos fijos en la ecuación.

### **Conclusiones**

La pandemia declarada por el surgimiento del COVID-19, ha tenido un impacto excepcional en el sector turístico, dejándolo inmovilizado y amenazando la supervivencia de las organizaciones del sector y de los puestos de trabajo que las mismas sostienen.

Desarrollar capacidades de resiliencia, favorecerá que los destinos estén más preparados, entendiendo que el COVID-19 puede no ser la última crisis que suceda. Siguiendo las etapas de un proceso de resiliencia propuestas por Martin et al (2016), podríamos afirmar que los destinos se encuentran en la de reorientación adaptativa, quedando por delante aún la de renovación.

En América tenemos la ventaja que la pandemia llega en un segundo momento, luego de Europa y Asia, con lo cual contamos con ejemplos de otros países que ya han implementado algunas estrategias y acciones, experimentando también la apertura de la temporada de verano. Pese a las diferencias específicas que caracterizan a los diferentes destinos y sus respectivas demandas, es posible observar experiencias de países como Italia, España, por ejemplo, los momentos de apertura, la eficacia de los protocolos implementados, la disposición de la demanda a volver a viajar, nuevas necesidades que emergen, etc.

A través del estudio exploratorio, pudo verse cómo en dos ciudades diferentes, algunos resultados fueron coincidentes, mientras que otros se dieron de forma distinta, de acuerdo a capacidades preexistentes y las particularidades de cada destino, entre otras cuestiones. Para mejorar las capacidades de resiliencia, ambos destinos deben fortalecer aún el trabajo conjunto y consolidar las redes, capaces de alentar el trabajo

creativo y articulado entre los subsectores turísticos.

Queda aún un camino por recorrer, si pensamos en la cuarta etapa (Martin et al 2016), y la definición de ONU “una ciudad resiliente es aquella que evalúa, planea y actúa para prepararse y responder a todo tipo de obstáculos, ya sean repentinos o no, esperados o inesperados”. Entendemos que hay una oportunidad única: una ventana en la cual está puesta la atención de todos los actores. Es un llamado a repensar la actividad, y a entender que la manera en que lo hagamos, va a condicionar nuestra situación futura.

### **Bibliografía**

-Civitaresi, H. M., & del Valle Colino, E. (2019). Turismo, transformaciones territoriales y resiliencia: Bariloche como evidencia de una ciudad turística intermedia argentina. REDER, 3(1), 41-52.

-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.

-Ente Municipal de Turismo (2019). Informe Estadístico Indicadores de Turismo. Anuario 2019. Departamento de Investigación y Desarrollo.

-Giacometti A., Teräs J., Perjo L., Wøien M., Sigurjonsdottir H., & Rinne T (2018), Regional Economic and Social Resilience: Conceptual Debate and Implications for Nordic Regions. Discussion paper prepared for Nordic thematic group for innovative and resilient regions, January 2018, Stockholm.

-Graña, F. M.; Barbini, B. y Zaballa, E., (Eds.). (2020). Informe sobre el impacto de las medidas de aislamiento social preventivo en el sector productivo del Partido de General Pueyrredón. Mar del Plata: Universidad Nacional de Mar del Plata, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. ISBN 978-987-544-949-7.

-Herrera, G., & Rodríguez, G. (2016). Resiliencia y turismo: El caso de la ciudad de baños de Agua Santa-Ecuador. *HOLOS*, 3, 229-250.

-Holling, C. S. (1973). Resilience and stability of ecological systems. *Annual review of ecology and systematics*, 4(1), 1-23.

-Jafari, J. (2005). El turismo como disciplina científica. *Política y sociedad*, 42(1), 39-56.

- Mantero, Juan Carlos; Laffan, Leandro y Lefrou, Daniel (2009). Turismo residenciado - turismo serviciado en Mar del Plata. A propósito de la afluencia turística en temporada estival. Aportes y Transferencias, 13(2), 77-104. ISSN 0329-2045
- Municipalidad de General Pueyrredón. Perfil Económico. Recuperado de: <https://www.mardelplata.gob.ar/Contenido/perfil-economico#:~:text=La%20industria%20manufacturera%20del%20Partido,%3A%20alimentaci%C3%B3n%20textil%20y%20metalmec%C3%A1nica>.
- Municipio de Tandil [www.tandil.gov.ar](http://www.tandil.gov.ar)
- Martin, R., Sunley, P., Gardiner, B., & Tyler, P. (2016). How Regions React to Recessions: Resilience and the Role of Economic Structure, *Regional Studies*, 50(4).
- Martin R. L. (2012) Regional economic resilience, hysteresis and recessionary shocks, *Journal of Economic Geography* 12.
- Ministerio de Hacienda Presidencia de la Nación (2019). Informe sobre turismo en Argentina.
- OMTa, (2020). Impact assessment of the covid-19 outbreak on international tourism. Recuperado de <https://www.unwto.org/impact-assessment-of-the-covid-19-outbreak-on-international-tourism>
- OMTb, Organización Mundial de Turismo (2020). ¿Por qué el turismo? Recuperado de <https://www.unwto.org/es/turismo>
- ONU, Habitat (2020). Sitio web del Programa, recuperado en julio 2020 de <https://es.unhabitat.org/>
- Otegui Banno, Santiago; Calá, Carla Daniela y Belmartino, Andrea (2019). ¿Cómo resisten las regiones a las crisis y cómo se recuperan? Primeros abordajes para un estudio de resiliencia en Argentina (1996-2015). Comunicación presentada en XXIV Reunión Anual de la Red PyMEs-MERCOSUR, Rosario [ARG], 25-27 septiembre 2019.
- Organización Mundial de la Salud. (27/04/2020) COVID-19: cronología de la actuación de la OMS. Recuperado de: <https://www.who.int/es/news-room/detail/27-04-2020-who-timeline---covid-19>

-Palazuelo, F. P. (2007). Sostenibilidad y turismo, una simbiosis imprescindible. *Estudios turísticos*, (172), 13-62.

-Ponce, W. P. P., Pérez, J. F. R., & Hernández, I. P. (2018). Resiliencia del turismo ante fenómenos naturales. Comparación de casos de Cuba y Ecuador. *Cooperativismo y Desarrollo*, 6(2), 225-240.

-Roca Bosch, E., & Villares Junyent, M. (2014). Reforzar la resiliencia socioecológica de los destinos turísticos: el caso de la Badia de Roses (Costa Brava).

-Russo, N. E., & Darmohraj, A. (2016). Colaboración público-privada en turismo. Capacidades institucionales en partenariados de gestión turística local en Argentina. *Revista del CLAD Reforma y democracia*, (65), 157-192.

#### Notas periodísticas

-Con altas expectativas, se realizó el simulacro de gastronómicos. (3 de junio de 2020) La Capital Mar del Plata. Recuperado de: <https://www.lacapitalmdp.com/con-altas-expectativas-se-realizo-el-simulacro-de-gastronomicos/>

-Desde la Dirección de Turismo afirman que sería insostenible si no hubiera temporada de verano. (13 de agosto de 2020). El Eco de Tandil Recuperado de <https://www.eleco.com.ar/la-ciudad/desde-la-direccion-de-turismo-afirman-que-seria-insostenible-si-no-hubiera-temporada-de-verano/>

-El sector turístico en alerta por la posibilidad de que no haya vacaciones de verano. (8 de agosto de 2020). El Eco de Tandil. Recuperado de <https://www.eleco.com.ar/la-ciudad/el-sector-turistico-en-alerta-por-la-posibilidad-de-que-no-haya-vacaciones-de-verano/>

-Habrá reducciones de tasas para el turismo y otras actividades. (21 de agosto de 2020) La Capital Mar del Plata. Recuperado de: <https://www.lacapitalmdp.com/habra-reducciones-de-tasas-para-el-turismo-y-otras-actividades/>

-Mensaje desde la costa: "En Mar del Plata tenemos todo, te lo guardamos para cuando vuelvas". (17 de marzo de 2020) Noticias Argentinas. Recuperado de: <https://www.noticiasargentinas.com.ar/mar-del-plata/mensaje-la-costa-en-mar-del-plata-tenemos-todo-te-lo-guardamos-cuando-vuelvas-n81707>

-Satisfacción en Turismo por el programa “Destino en tu destino”. (18 de agosto de 2020). La Voz de Tandil. Recuperado de <https://www.lavozdetandil.com.ar/2020/08/18/satisfaccion-en-turismo-por-el-programa--destino-en-tu-destino->

-“Tenemos todo”, el nuevo slogan de Mar del Plata. (24 de diciembre de 2019) 0223.com.ar. Recuperado de: <https://www.0223.com.ar/nota/2019-12-24-18-12-0--tenemos-todo-el-nuevo-slogan-de-mar-del-plata>