



TURISMO SUSTENTABLE

Acciones de mejora para la gestión sostenible del destino turístico Santa Cruz del Norte en la provincia Mayabeque, Cuba.

Ana Leidys de Armas Fundora
Universidad de La Habana, Cuba
dearmasfundora@gmail.com

Improvement actions for the sustainable management of the tourist destination Santa Cruz del Norte, in the province of Mayabeque, Cuba.

Artículo científico

Enviado: 20/11/2025
Aprobado: 14/7/2026
Publicado: 15/9/2026

Ações de melhoria para a gestão sustentável do destino turístico Santa Cruz del Norte, na província de Mayabeque, Cuba.

RESUMEN

El turismo se consolida como una actividad económica de gran crecimiento a nivel global. En Cuba, este sector ha evolucionado, aunque su desarrollo no es homogéneo en todo el país. En el municipio Santa Cruz del Norte, principal zona de desarrollo turístico de la provincia Mayabeque, enfrenta una problemática centrada en una oferta poco diversificada debido al modelo tradicional de sol y playa, la insuficiente gestión de residuos, entre otros. Con el objetivo de proponer acciones de mejora para la gestión turística del destino, impulsando su desarrollo responsable y sostenible, se empleó una metodología integral que incluyó revisión bibliográfica, trabajo de campo y la aplicación de herramientas analíticas como las matrices de Vester y Leopold. Los resultados permitieron identificar que, si bien el turismo genera empleo y diversificación económica, múltiples actividades generan impactos ambientales negativos. Como propuesta central, se definió un plan de acción con medidas a corto, mediano y largo plazo que incluyen monitoreo ambiental, diversificación de la oferta hacia el ecoturismo, turismo científico y la certificación de sostenibilidad, concluyendo que la implementación coordinada y la participación comunitaria son clave para consolidar a Santa Cruz del Norte como un destino competitivo y sostenible.

Palabras clave: certificación de sostenibilidad, diversificación de la oferta, impactos negativos, participación comunitaria, zona de desarrollo turístico.

ABSTRACT

Tourism has established itself as a rapidly growing economic activity worldwide. In Cuba, this sector has evolved, although its development is not homogeneous throughout the country. In the municipality of Santa Cruz del Norte, the main tourism development zone of Mayabeque province, there is a problem centered on a poorly diversified offer due to the traditional sun-and-beach model, insufficient waste management, among other issues. With the aim of proposing improvement actions for the destination's tourism management, promoting its responsible and sustainable development, a comprehensive methodology was employed that included a literature review, fieldwork, and the application of analytical tools such as the Vester and Leopold matrices. The results showed that, while tourism generates employment and economic diversification, multiple activities

generate negative environmental impacts. As a central proposal, an action plan was defined with short-, medium-, and long-term measures that include environmental monitoring, diversification of the offer toward ecotourism and scientific tourism, and sustainability certification, concluding that coordinated implementation and community participation are key to consolidating Santa Cruz del Norte as a competitive and sustainable destination.

Keywords: community participation, diversification of the offer, negative impacts, sustainability certification, tourist development zone.

RESUMO

O turismo vem se consolidando como uma atividade econômica de grande crescimento em nível global. Em Cuba, esse setor evoluiu, embora seu desenvolvimento não seja homogêneo em todo o país. No município de Santa Cruz del Norte, principal zona de desenvolvimento turístico da província de Mayabeque, enfrenta-se uma problemática centrada em uma oferta pouco diversificada devido ao modelo tradicional de sol e praia, à gestão insuficiente de resíduos, entre outros fatores. Com o objetivo de propor ações de melhoria para a gestão turística do destino, impulsionando seu desenvolvimento responsável e sustentável, empregou-se uma metodologia integral que incluiu revisão bibliográfica, trabalho de campo e a aplicação de ferramentas analíticas como as matrizes de Vester e Leopold. Os resultados permitiram identificar que, embora o turismo gere emprego e diversificação econômica, múltiplas atividades geram impactos ambientais negativos. Como proposta central, definiu-se um plano de ação com medidas de curto, médio e longo prazo que incluem monitoramento ambiental, diversificação da oferta rumo ao ecoturismo, turismo científico e certificação de sustentabilidade, concluindo que a implementação coordenada e a participação comunitária são fundamentais para consolidar Santa Cruz del Norte como um destino competitivo e sustentável.

Palavras-chave: certificação de sustentabilidade, diversificação da oferta, impactos negativos, participação comunitária, zona de desenvolvimento turístico.

INTRODUCCIÓN

El sector turístico se ha consolidado en la actualidad como una de las actividades económicas de mayor crecimiento a nivel global, provocando impactos tanto positivos como negativos que influyen directamente en los aspectos sociales, económicos y ecosistémicos en las zonas o destinos turísticos involucrados. Este sector se distingue por su dinamismo y resiliencia, su gran desarrollo como evidencia el Barómetro del Turismo Mundial reportado por la Organización Mundial de Turismo en mayo de 2025, donde se da a conocer que más de 300 millones de turistas realizaron viajes internacionales durante los tres primeros meses de ese año, lo que representa un incremento del 5% en comparación con el período anterior y supera en un 3% los niveles alcanzados en 2019, antes de la pandemia (Organización Mundial de Turismo, 2025).

Esta reactivación responde a nuevas preferencias y patrones de consumo de la demanda. A ello se le agregan todas las estrategias innovadoras por parte del sector, donde han surgido nuevos enfoques centrados en una demanda que busca experiencias con un bajo impacto. Aquí la sostenibilidad ambiental (ecológica, económica y social) se ha convertido en una condición, dando lugar a un turista más responsable y que valora las experiencias autóctonas en los destinos (Scott, 2021).

En Cuba, la actividad turística ha alcanzado una gran evolución. Sin embargo, como es evidente, este desarrollo no es equitativo en todo el país. Tras la nueva división política-administrativa de la isla, La Habana queda dividida territorialmente y es entonces donde surge el 1 de agosto del 2010 la

provincia Mayabeque (González, 2019). Siendo una de las más jóvenes del país, la provincia cuenta con recursos y atractivos turísticos en sus municipios, a los cuales, en su mayoría, no se les da un uso turístico funcional, por lo que muchas veces no reciben el reconocimiento que merecen. A pesar de ello, el territorio cuenta con una zona turística que se encuentra ubicada en el municipio Santa Cruz del Norte. Aunque no se puede comparar con otros destinos y zonas turísticas bien posicionadas en el mercado, Santa Cruz del Norte es conocida por su riqueza natural, sus ecosistemas marinos, su formación geológica y patrimonio cultural, material e inmaterial.

Con el fin de profundizar en el conocimiento de su gestión turística, se consideró de gran importancia estudiar el impacto del sector en esta zona, centrándose en su desarrollo actual y en las problemáticas ambientales (ecológicas, socioculturales y económicas) que enfrenta. Entre estos desafíos se destacan la erosión costera, la necesidad de diversificar la economía, la gestión sostenible de los recursos naturales y la carencia de infraestructura adecuada, lo cual resultan aspectos claves para evaluar y predecir la trayectoria del desarrollo turístico local, además de ser la base para diseñar medidas estratégicas que promuevan una actividad turística más responsable y sostenible.

La planificación del turismo con conciencia ambiental consiste en incorporar la protección de la naturaleza como un elemento central a la hora de desarrollar cualquier proyecto turístico. Esto significa analizar de qué forma las actividades turísticas afectan a los entornos naturales con el fin de aplicar medidas concretas que reduzcan los daños. De esta forma lograr un equilibrio donde el turismo no solo perjudique lo menos posible, sino que además se convierta en un aliado activo, que contribuye a su vez con la conservación y cuidado de los recursos naturales que le sirven de base. Por ello se planteó como objetivo general: proponer acciones de mejora para la gestión del destino Santa Cruz del Norte en la provincia Mayabeque, Cuba.

MATERIALES Y MÉTODOS

Para realizar el estudio en el municipio Santa Cruz del Norte se hizo uso de los métodos, técnicas e instrumentos adecuados para la recolección de datos, en función de los objetivos planteados. Entre los métodos a nivel teórico se utilizaron el histórico-lógico, empleado para estudiar y entender el desarrollo del turismo en el contexto actual del municipio, investigando su evolución y como este ha influido en su desarrollo local. De lo abstracto a lo concreto permitió aplicar teorías turísticas al contexto específico del municipio. Mientras que el análisis y síntesis se empleó para integrar y organizar los datos recolectados. El Inductivo-deductivo se aplicó para conocer cuáles son los impactos del fenómeno estudiado en la zona turística, junto al sistémico estructural que se utilizó para el diseño de las tablas y gráficos, facilitando la creación del Plan de Acción para el Desarrollo Turístico.

A nivel empírico se utilizó el análisis documental para la revisión de la bibliografía existente sobre el municipio, esto permitió determinar cuáles son los principales atractivos del municipio y cuáles son sus características. Aquí también se pudo realizar una caracterización físico-geográfica, conociendo su relieve, clima, hidrografía, límites, entre otros aspectos, además de datos de carácter demográfico.

El método vivencial permitió conocer las experiencias vividas en algunos de estos atractivos como la playa Jibacoa, los campismos, entre otros. Las experiencias en estos proporcionan una perspectiva única de la autora sobre los servicios y estados de los atractivos. El método de medición se utilizó para cuantificar el nivel de causalidad de las actividades sobre los impactos detectados, utilizando la metodología de la matriz de Leopold, adaptándolas a los objetivos de investigación.

RESULTADOS

Contextualización físico-geográfica y económica del territorio

Santa Cruz del Norte limita al Sur con los municipios de Madruga y Jaruco, por el Norte con la plataforma insular y el estrecho de Florida, por el Este con la provincia Matanza y por el Oeste con la provincia La Habana, específicamente con el municipio Habana del Este. El municipio cuenta con una extensión territorial de 376 km², donde 49 km son de costas y sus coordenadas geográficas son 23°09'20"N 81°55'36"O. Su posición geográfica lo acredita como un punto estratégico que cuenta con acceso directo al mar, además de encontrarse muy próximo a La Habana, capital del país.

Las llanuras costeras y las colinas formadas al norte pertenecen al sistema de alturas Habana-Matanza que, junto al relieve ondulado y su abundante vegetación, se constituyen un atractivo natural de gran significación. En esta zona existe el mayor desarrollo de la actividad turística en toda la provincia Mayabeque, a lo largo de su litoral, con la existencia de bases de campismos, donde se desatacan Los Cocos, Peñas Blancas y Las Caletas.

El relieve de Santa Cruz del Norte es predominantemente llano, se caracteriza por tener una altimetría promedio de entre cero a 50 metros, con pequeñas elevaciones que son menores a los 100 metros. Lo más característico de la zona sur son las llanuras costeras y las colinas del sistema de alturas Habana-Matanzas que cuentan con un relieve ondulado.

Los suelos se diferencian según la zona: al norte predominan los escabrosos sobre calizas cavernosas; al suroeste se encuentran los de tipo húmico carbonático, denominados como Familia Habana. Aparecen también los suelos ferralíticos rojos perteneciente a la Familia Matanza, mientras que, al sur, en el límite de la provincia Matanza están los de la Familia Limones, que se caracterizan por ser pardos rojizos.

La fauna del territorio se constituye en un atractivo para el turismo de naturaleza. Se pueden observar moluscos litorales, anfibios en estuarios y zonas rocosas, y peces como el pez loro, aguja, rabirrubia, morena y barracuda. Entre las aves destacan las costeras, las de bosque (paloma rabiche, torcaza, carpinteros, colibríes) y las aves migratorias que buscan refugio en el territorio, ideales para el *birdwatching*. Como mamífero relevante aparece la jutía conga, y la espeleofauna es abundante en las cuevas de Boca de Jaruco, ofreciendo potencial para el turismo de espeleología.

En cuanto a la flora, se distinguen tres grupos con valor paisajístico. El primero, en las costas altas, incluye uverales, maniguas costeras, bosque litoral, bosque semideciduo tropical, manglar y vegetación de playa. Vegetación que se encuentra antropizada debido a la urbanización, cultivos de caña, henequén y la actividad turística, lo que ha generado suelos esqueléticos y alta salinidad, pese de ser una zona de alto endemismo. Un segundo grupo se asienta sobre caliza (bosque semideciduo tropical y bosques de galería) y sobre serpentinitas (cuabales bien conservados, con alto endemismo), ambos afectados por las mismas actividades humanas. El tercer grupo, de vegetación mesofítica a húmeda sobre calizas terciarias, presenta mogotes y bosques de galería en el norte, con suelos rojos o ferralíticos. Entre los endémicos de interés para rutas interpretativas se encuentran el yuraguano, el erizo, la flor de copa, la guayabita de costa (*Myrtus muizianus*) y el cardón.

Según Leiva y Marrero (2012) se han evidenciado hallazgos de fauna fósil en cuevas. En la cueva de Bao se localizó el *Megalocnus inermidius*, y en la cueva La Monja restos de *Mesofontes micrus*, lo que aporta valor paleontológico al turismo científico. Existen más de 60 cuevas, entre ellas: Cinco Cuevas, El Maja, La Monja, Don Martín y Los Murciélagos.

El clima es tropical, con temperatura media anual de 25 °C y estación lluviosa de mayo a octubre; la influencia marítima modera las temperaturas en la costa, favoreciendo el turismo de sol y playa casi todo el año.

En cuanto a la hidrografía, Leiva y Marrero (2012) señalan que los ríos son de curso corto, fluyen hacia la costa norte y forman desfiladeros de gran poder erosivo, creando miradores naturales. Los principales ríos son Jaruco, Santa Cruz, Jibacoa y Canasí. Existen también tres presas artificiales: Jibacoa (12.2 millones de m³), Canasí (58 millones) y Valle Elena (80 millones), además de micropresas.

Las costas, de abrasión marina abrupta, forman ensenadas de alto valor escénico: Boca de Jaruco, Santa Cruz, Chipiona, Rotilla, Jibacoa, Puerto Escondido, Boca de Canasí y Bacunayagua. Los ecosistemas incluyen playas de arena coralina, bosques semicaducifolios, zonas de cultivo, pastizales y ecosistemas subterráneos.

El municipio Santa Cruz del Norte cuenta con una población estimada de 34,907 habitantes al cierre del 2022, los cuales se encuentran distribuidos en un área de 380.3 km², concentrados principalmente en la cabecera del municipio y en asentamiento como antiguo Hershey o Camilo Cienfuegos, Canasí, Boca de Jaruco, Jibacoa y Bacunayagua. La densidad poblacional es de 91.78 habitantes por km². La población presenta una distribución de género casi equitativa, con 49.9% de hombres y 50.1% de mujeres, su tasa de cambio poblacional anual entre los años 2012 y 2022 fue del 0.14%.

En cuanto a la urbanización estimada en 2022, destaca que la mayoría de los habitantes reside en zonas urbanas 68.9%, mientras que el 31.1% habitan en zonas rurales. La mayor parte de la población se concentra en el grupo de 15 a 64 años (Brinkhoff, 2023).

Los estudios realizados por el Centro Nacional de Estudios Demográficos resaltan aspectos como la atención mediante el Programa Materno Infantil a 86 embarazadas en el año 2024, de las mismas el 50% fueron consideradas de altos riesgos. También se realizan en el municipio programas de atención a adultos mayores, teniendo sede en la Casa de Abuelos y el Hogar de Ancianos La Sierra (García, 2025).

El municipio cuenta con una economía diversificada, la cual se fundamenta en una fuerte base industrial y de producción de Ron Havana Club, siendo esta su principal destilería. También la generación eléctrica, donde se tiene la Central Termoeléctrica y plantas ENERGAS, la extracción de petróleo y gas natural, y otras industrias como BECASA, que se dedica a la producción de bebidas no alcohólicas y LEFERSA que producen levaduras. El municipio, al igual que toda la provincia, cuenta con el sector agrícola, el sector de pesca y otro de los sectores que tiene un incipiente desarrollo es el turismo, centrándose en sus playas y campismo (Valdés, 2014).

Infraestructura y equipamiento turístico

Entre las infraestructuras con las que cuenta el municipio para el desarrollo de la actividad turística se encuentran la fábrica de Ron Havana Club e instalaciones para la modalidad de sol y playa. El desarrollo de la actividad turística en Santa Cruz del Norte se ha caracterizado por estar vinculado tradicionalmente a estos atractivos. Sin embargo, el desarrollo de esta ha ido aumentando en los últimos años, aquí es importante resaltar que este avance no se puede comparar con el de otros destinos y zonas turísticas en Cuba.

En la actualidad la zona cuenta para el desarrollo de la actividad turística con los campismos Los Cocos, El Abra, Las Cuevas, Puerto Escondido, Peña Blanca, La laguna, Playa Amarilla, Boca de Jaruco y Las Caletas. Además, en él se ubican los hoteles Villa Trópico Memories Jibacoa, Villa Loma y el Complejo turístico Isla Azul. Santa Cruz presenta una infraestructura que se puede denominar mínima o básica

para el desarrollo de la actividad turística, por otro lado, su oferta carece de ser diversificada, donde se incluyan otras modalidades relacionándolas con la tradicional sol y playa. Los servicios complementarios incluyen restaurantes pertenecientes a las instalaciones antes mencionadas, además del centro de visitas donde se produce el ron Havana Club e infraestructuras para actividades como buceo y *snorkeling* en las playas.

Accesibilidad y conectividad

El municipio cuenta con una buena conectividad gracias a la carretera Vía Blanca, que lo conecta con la provincia Habana y Matanzas. También tiene acceso a otros municipios de la provincia como Jaruco y San José de las Lajas. Entre los medios de transportes públicos están el histórico ferrocarril eléctrico de Hershey que presta un servicio limitado, pero cómodo para La Habana y Matanzas. Al igual que el resto del país, el municipio presenta limitaciones para el transporte público por carreteras, donde los taxis son la alternativa principal para la movilidad interna.

Principales atractivos turísticos en el municipio

Santa Cruz del Norte constituye la zona con mayor desarrollo turístico de la provincia Mayabeque, este desarrollo del sector se concentra a lo largo de su litoral y en zonas cercanas, donde los turistas y visitantes pueden disfrutar los atractivos del municipio (*figura 1*).

Figura 1. Atractivos del territorio



Fuente: Oficina Nacional de Información Turística.

Entre los principales atractivos en la franja costera norte se destacan las playas de Jibacoa, pertenecientes al consejo popular del mismo nombre, ocupando 9.5 km del litoral, donde se encuentran otras playas como Los Enamorados y Arrollo Bermejo, estas se caracterizan por ser playas de arena coralinas, de agua cristalinas y fondos marinos propicios para las actividades del buceo y el *snorkeling*. En esta zona también se encuentra Boca de Canasí, la misma constituye un área natural con formaciones rocosas que alberga en su interior paisajes escénicos y de gran atraktividad, aquí no se pueden dejar de mencionar a los campismos.

Entre el río Jibacoa y la ensenada de Bacunayagua se hallan Puerto Escondido y Bacunayagua, donde existe una combinación de playas, costa acantilada, zonas de pescas, buceo, cuevas marinas y ríos. En el área urbana de Santa Cruz, se localizan la destilería de la famosa marca de ron Havana Club, donde se realizan visitas guiadas. En la zona sur, en el interior del municipio, se encuentra el pueblo Camilo Cienfuegos, el cual cuenta con el patrimonio vinculado al antiguo Central Hershey y al ferrocarril eléctrico. El puente Bacunayagua establece el límite entre las provincias Mayabeque y Matanzas y las cavernas de las Cinco Cuevas.

A pesar de que Santa Cruz del Norte cuenta con gran variedad de recursos y atractivos turísticos, es importante mencionar que su oferta necesita ser diversificada, donde no solo se practique la modalidad de sol y playa, sino que se puedan vincular estas con otras modalidades como el ecoturismo, turismo cultural, etc., las cuales tienen potencial para su desarrollo. De acuerdo con Ramírez (2022) con la diversificación de la oferta turística, no solo se estaría ofreciendo un amplio abanico de oportunidades a los visitantes lo que traería beneficios para el desarrollo de la localidad, sino que además se lograría un cambio de imagen del destino Santa Cruz del Norte mediante nuevas propuestas que cumplan con las tendencias actuales, dándole un mayor valor añadido que satisfice las expectativas del nuevo viajero.

Análisis de impactos del turismo en Santa Cruz del Norte

Como ya se conoce el turismo emerge como un sector que permite el desarrollo del espacio geográfico donde se está desarrollando la actividad. Sin embargo, muchas veces trae consigo consecuencias que no son favorables tanto para la naturaleza como para la sociedad, a esto se le conoce como impactos negativos del turismo. A pesar de que Santa Cruz del Norte no tiene el nivel de desarrollo de otras zonas turísticas, el turismo ha comenzado a influir significativamente en la vida local, generando impactos económicos, socioculturales y ecológicos significativos. El análisis de estos impactos es fundamental para comprender cómo esta actividad influye en las dinámicas de las comunidades y los entornos donde se desarrolla.

En términos económicos, el turismo ha impulsado la economía local mediante la creación de empleos directos en establecimientos como los hoteles *Memories Jibacoa* y *Villa Trópico*, además de la destilería Havana Club y en los campismos populares. A su vez, ha fomentado empleos indirectos en sectores como el transporte y las artesanías. Estos empleos han mejorado las condiciones de vida y han contribuido a los ingresos municipales a través de impuestos y otros relacionados, también son una fuente viable de diversificación económica, la cual ayuda a la región que está marcada históricamente por depender del petróleo y de la caña de azúcar, reduciendo su vulnerabilidad económica.

Sin embargo, la marcada estacionalidad en los meses de verano ha generado inestabilidad laboral para los trabajadores. Además, la distribución desigual de beneficios económicos, donde grandes empresas acaparan la mayor parte de los ingresos, deja una pequeña fracción para las comunidades locales, de esta forma han exacerbado las disparidades económicas en el territorio.

Desde una perspectiva sociocultural, el turismo ha revitalizado las tradiciones locales como las Fiestas del Ron, también ha contribuido a la preservación del Ferrocarril Hershey y ha mejorado el acceso a la Vía Blanca, lo cual beneficia a la sociedad, ayudando a mantener y promover el patrimonio histórico local. De una forma u otra se han modificado las dinámicas sociales, generando cambios en la estructura social del municipio.

La llegada de turistas ha creado la comercialización de la cultura local, transformando tradiciones y costumbres para adaptarse a las expectativas de los visitantes, esto a menudo conduce a la pérdida de autenticidad cultural por la folklorización de tradiciones para turistas, donde muchas veces dejan a un lado la cultura y tradiciones de la región por la búsqueda de alternativas para traer a turistas. La percepción de la población local sobre esto puede variar; algunos pueden verlo como una oportunidad económica, mientras que otros pueden sentir que su calidad de vida se ve afectada negativamente.

No obstante, se observan otros cambios sociales negativos como la migración laboral juvenil hacia el sector turístico, lo cual afecta otros sectores como la agricultura. Problemas adicionales incluyen la discriminación en el servicio, donde se prioriza a los turistas internacionales sobre los nacionales,

generando descontento y hasta mala imagen de la zona. Además, el aumento del turismo puede generar problemas sociales como el incremento del costo de vida.

Desde una perspectiva ambiental, el turismo tiene un impacto significativo en el consumo de recursos naturales como agua, energía y suelo. Las instalaciones turísticas suelen consumir grandes cantidades de estos recursos, lo que puede generar escasez y afectar a las comunidades locales. Además, el aumento del flujo de visitantes conlleva un incremento en la producción de residuos, lo que representa un desafío para la gestión de residuos municipales.

Asimismo, el turismo puede generar diferentes tipos de contaminación (visual, acústica, hídrica y atmosférica) que afectan tanto al entorno natural como a la calidad de vida de los residentes. Aunque hay iniciativas positivas como la protección de los arrecifes en Jibacoa y prácticas hoteleras sostenibles, la presión ambiental en la zona es crítica. Por otra parte, la construcción en la franja costera y actividades como el buceo irresponsable han dañado los arrecifes de coral y otros ecosistemas marinos, acelerado la erosión y degradado la vegetación nativa. Por último, es esencial considerar la capacidad de carga y la zona turística; cada destino tiene un límite en cuanto a la cantidad de visitantes que puede recibir sin deteriorar el ecosistema y el entorno sociocultural, sino se tiene en cuenta esto puede llegar a ocurrir una mayor congestión turística en temporada alta, saturando áreas como el Mirador Bacunayagua.

Evaluación integrada de la zona turística

Se realizaron mediante el estudio de la zona turística dos matrices de impactos, la primera permitió conocer cuál es el nivel de causalidad que tienen las actividades turísticas que se realizan en el municipio sobre los impactos positivos y negativos detectados. Aquí se realizó una valoración de 0 a 3 siendo 0 no causa, 1 causa indirecta, 2 causa medianamente directa y 3 causa directa. Para la realización de este matriz se tuvo en cuenta la metodología de la matriz de Vester, con la diferencia de que no se analizaron la causalidad de problemas, sino la causalidad que tiene cada actividad turística sobre todos los impactos que tiene el municipio de Santa Cruz del Norte (*tabla 1*).

Tabla 1. Matriz de causalidad de las actividades turísticas sobre los impactos.

Actividad	A	B	C	D	E	F	G	H	Total
Hotel Memories	3	2	1	2	3	3	2	2	18
Villa Trópico	3	2	1	1	2	2	1	1	13
Destilería Havana Club	2	2	2	1	1	1	0	1	10
Campismo Populares	2	1	2	1	2	2	2	1	13
Buceo Arrecifes	1	1	1	0	1	1	2	0	7
Mirador Bacunayagua	1	1	2	3	2	2	2	1	14
Fiestas del Ron	2	2	3	1	1	3	0	1	13
Ferrocarril Hershey	2	1	3	2	0	1	0	1	10
Artesanía local	1	3	2	0	0	1	0	2	9
Tours Naturaleza	2	1	2	1	1	1	2	1	11

Nota: A. Generación de empleo; B. Diversificación económica; C. Preservación patrimonial; D. Infraestructura; E. Uso de recursos; F. Generación de residuos; G. Ecosistema; H. Aumento costo de vida. **Fuente:** *Elaboración propia.*

En la segunda matriz se seleccionaron los principales impactos en el ámbito económico, socioeconómico y ambiental, con el objetivo de destacar mediante la Matriz de Leopold, la valoración que tienen las actividades turísticas y los principales impactos seleccionados, teniendo en cuenta los criterios de magnitud del impacto e importancia relativa (*figura 2*).

Los hallazgos de la matriz de causalidad permiten visualizar que, si bien el Hotel Memories y las Fiestas del Ron generan una magnitud considerable de impactos negativos (especialmente en la esfera ambiental), la importancia de estos impactos es crítica en contextos de fragilidad ecosistémica, como lo es la zona costera de Jibacoa. De manera reveladora, la matriz destaca cómo actividades de menor escala, pero con alto valor intrínseco, como el Ferrocarril Hershey, poseen una magnitud de impacto positiva desproporcionadamente beneficiosa en relación con su escala operativa, particularmente en la preservación del patrimonio sociocultural. Gráficamente, la matriz sirve como un semáforo de prioridades: las celdas con colores intensos en la sección de impactos adversos que demandan acciones correctivas inmediatas, mientras que aquellas con colores positivos intensos señalan buenas prácticas a replicar y escalar.

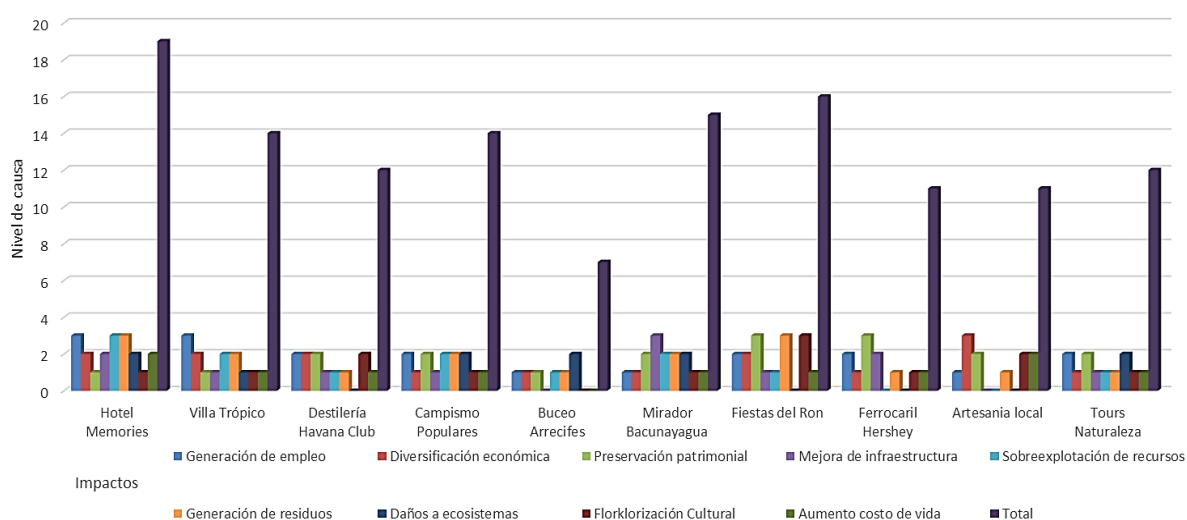
Figura 2. Matriz de impactos.

Actividades Turísticas	Impacto económico	Impacto sociocultural	Impacto ambiental			Afectaciones		Total Afecciones	Agregado del Impacto
	Generación de empleo	Preservación del Patrimonio	sobreexplotación de recursos	Generación de residuosidad	Erosión y daños a ecosistemas	+	-		
Operación del Hotel Memories Jibacoa	9 8	4 5	-8 8	-6 8	-6 6	2	3	5	-56
Hospedaje en Villa Trópico	7 8	3 4	-6 8	-5 8	-4 5	2	3	5	-40
Visitas a Destilería Havana Club	5 8	8 9	-4 5	-3 7	-3 4	2	3	5	59
Campismos Populares	6 8	5 7	-5 5	-5 5	-6 5	2	3	5	3
Buceo en arrecifes de Jibacoa	3 5	3 5	-3 4	-4 6	-4 10	2	3	5	-46
Excursiones en Mirador Bacunayagua	4 6	6 8	-5 5	-6 7	-8 10	2	3	5	-75
Fiesta del Ron	5 5	8 9	-2 4	-6 7	-2 3	2	3	5	41
Uso del Ferrocarril Hershey	4 5	9 9	-2 4	-3 4	-1 2	2	3	5	79
Compra de artesanía, locales	5 7	6 6	-2 4	-2 4	1 1	3	2	5	56
Tour de naturaleza en áreas protegidas	5 7	8 8	-5 6	-4 7	-4 5	2	3	5	21
Afectaciones	10	10	0	0	1	21		50	42
	0	0	10	10	9	29			
Total de afectaciones	10	10	10	10	10	29			
Agregado del impacto	370	455	-248	-290	-245	42			

Fuente: *Elaboración propia.*

Ambas matrices permitieron conocer cuáles son las actividades que generan impactos positivos (Ferrocarril Hershey garantiza la conservación del patrimonio al igual que la destilería Havana Club y la Fiestas del Ron, generando empleos estas últimas en conjunto con los hoteles Memories y Villa Trópico). Por otra parte, generan mayores impactos negativos (Hotel Memories con explotación de recursos y creación de residuos y la sobrecarga en las visitas al Mirador Bacunayagua, provocando erosión) y las actividades más equilibradas (Tour por la naturaleza que preserva el patrimonio, se realiza de forma sostenible y genera empleos). Para la comprensión de los resultados se elaboraron dos gráficos de barras que permiten visualizar mejor estos resultados (*figura 3*).

Figura 3. Causalidad de las actividades.



Fuente: Elaboración propia.

La abrumadora longitud de la barra negativa asociada al Hotel Memories lo consolida como el principal foco de presión. Por otro lado, la posición destacada del Tours por la Naturaleza y el Ferrocarril Hershey en el extremo positivo del espectro los erige como los prototipos operativos alrededor de los cuales debe reconfigurarse la oferta turística del municipio. Este gráfico es la evidencia empírica que sustenta la necesidad de una transición de un modelo turístico de alto impacto y concentrado, hacia uno diversificado, distribuido y de bajo impacto.

Identificación de áreas críticas

Con los resultados anteriores se identificaron las áreas críticas del municipio, mediante la cartografía se ubicaron y se señalaron las mismas. En primer lugar, se encuentran el corredero Costero Jibacoa-Memories, donde se concentra una puntuación de -56 de los impactos negativos con una presión sobre los recursos naturales de -8 y -6 en la generación de residuos, lo cual representa una amenaza para los ecosistemas marinos. En segundo lugar, el Mirador Bacunayagua, con una puntuación de -8, pudiendo llegar a generar daños significativos en los ecosistemas. A pesar de que estas son las dos áreas más críticas identificadas, se recomienda tener una práctica sostenible en la actividad buceo en los arrecifes de Jibacoa, debido a que estos son de suma importancia para la biodiversidad.

Análisis de tendencias y escenarios futuros

A pesar de contar con una diversidad de atractivos y recursos turísticos, el municipio de Santa Cruz del Norte no tiene una amplia gama de ofertas donde se integren estos atractivos. Por lo que la zona turística se encuentra en un crecimiento moderado, concentrado en áreas como Jibacoa, el Mirador Bacunayagua, Puerto Escondido y los campismos. Es importante resalta que en el territorio se encuentra una marcada estacionalidad que genera una presión ambiental durante las temporadas altas. Sus principales tendencias siguen siendo la modalidad de sol y playa, paralelamente se está desarrollando el ecoturismo con actividades como excursiones en Puerto Escondido, tour por el jardín de Hershey, el buceo y visitas al Mirador de Bacunayagua, aunque estas dos últimas generan preocupaciones por sus impactos ambientales, al no respetarse la capacidad de carga establecida.

El turismo cultural también gana terreno con las fiestas del ron y los recorridos por el antiguo pueblo de Hershey. Aunque este no tenga tanto alcance como las otras modalidades es importante que para futuros planes de desarrollo municipal se tomen en consideración, fomentando la propia cultura de la

región, con el fin de evitar que se pierda esa autenticidad al adaptarse demasiado a las expectativas y patrones de consumo de la demanda.

El desarrollo turístico está generando presiones significativas en áreas sensibles del municipio Santa Cruz del Norte. La falta de un plan integral de gestión turística sostenible puede llegar a agravar estos problemas con el transcurso del tiempo, por lo que es una necesidad establecer un marco normativo que regule estas actividades, promoviendo prácticas que minimicen la degradación ambiental, evaluando estos impactos mediante la realización periódica de auditorías ambientales. Ante esta situación surgen respuestas como el Modelo para la Gestión del Turismo Local Sostenible propuesto por Ramírez *et al.* (2020), el cual no solo está adaptado al contexto actual cubano, sino que además busca soluciones mediante la colaboración e integración entre los diversos actores hacia un enfoque sostenible.

A nivel nacional, Cuba está priorizando la diversificación de mercados turísticos para recuperar y aumentar la cantidad de visitantes que recibía la isla antes de la pandemia, lo que podría beneficiar a Santa Cruz del Norte si logra integrarse en circuitos multidestino. Por lo que será necesario el mejoramiento de la infraestructura tecnológica, necesaria para competir efectivamente en el mercado turístico digitalizado actual, cumpliendo las expectativas de cliente.

Las perspectivas futuras para Santa Cruz del Norte presentan tanto oportunidades como amenazas, entre las primeras Brito-Montero *et al.* (2023) destaca el potencial para desarrollar nichos como el turismo científico, aprovechando el reconocido sistema médico cubano vinculado a las entidades como Instituto Nacional de Ciencias Agrícolas (INCA), Instituto de Ciencia Animal (ICA) y la Universidad Agraria de La Habana (UNAH), y el agroturismo vinculado a las tradiciones de la región. La participación en eventos internacionales y en Ferias de Turismo podría aumentar la visibilidad. No obstante, los riesgos son considerables, la degradación ambiental acelerada, la pérdida de autenticidad cultural y el uso no sostenible de la actividad turística, podrían socavar los beneficios del turismo si no se gestionan adecuadamente. Para lograr un desarrollo equilibrado será crucial implementar políticas claras y estrategias que regulen los flujos de visitantes en áreas sensibles sin que estas pierdan su atraktividad, diversificando la economía local más allá del petróleo y el azúcar, y fomentando una participación comunitaria genuina en la toma de decisiones turísticas logrando así beneficio tanto para los turistas, para los gestores, como para la comunidad.

Propuesta de estrategias para la gestión del territorio

Teniendo en cuenta los atractivos, los recursos disponibles en el municipio y los impactos que han provocado la actividad turística en el mismo, se propone una estrategia con el objetivo de impulsar la economía local, preservar el patrimonio sociocultural y disminuir los impactos ambientales mediante acciones de corto, mediano y largo plazo (*tabla 2*).

Tabla 2. Propuesta de estrategias de gestión.

Acciones	Tiempo de ejecutar	Encargados	Control	Implementación
Implementar un sistema de monitoreo ambiental en las áreas críticas identificadas.	Medidas de corto plazo con una duración de 6 meses.	Ministerio de Turismo (MINTUR), Ministerio de Ciencias, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA), gobiernos local y provincial.	Informes trimestrales y ajustes en temporadas alta.	Instalación de estaciones de monitoreo en Jibacoa, Bacunayagua y zonas costeras para medir la contaminación, erosión y capacidad de carga.
Capacitación en turismo sostenible para actores locales.	Medidas de corto plazo con una duración de 4 meses.	MINTUR, las entidades turísticas del municipio y universidades.	Evaluación al final de cada taller y de adopción a las prácticas sostenibles mediante encuestas.	Capacitar a empleados de las instalaciones turísticas y a los guías en las buenas prácticas, mediante los talleres prácticos y teóricos (ahorro de agua, manejo de residuos, respeto a la cultura).
Regulación de visitas en el Mirador Bacunayagua	Medidas de corto plazo con una duración de un mes	Oficina del Conservador de la provincia CITMA y agentes locales.	Monitoreo con cámaras y reportes de guardaparques	Limitar el número de visitantes, especialmente en temporadas altas y establecer rutas alternativas para reducir la congestión.
Diversificación de la oferta turística	Medidas a mediano plazo con una duración de dos años	MINTUR, empresas locales, gobierno municipal y comunidades	Encuestas de satisfacción y medición de empleos generados	Crear nuevas rutas ecoturísticas y desarrollar turismo cultural fomento del agroturismo en las fincas locales.
Desarrollo de Infraestructuras tecnológica para la promoción de la zona.	Medidas a mediano plazo con una duración de 18 meses.	Gobierno municipal y empresas de telecomunicaciones.	Seguimiento al sitio web y a reservas realizadas.	Crear una plataforma digital propia, que promueva los servicios turísticos locales y permita las reservas online.
Gestión de residuos.	Medidas a mediano plazo con una duración de un año.	CITMA, empresas de servicios, agentes locales.	Informes semestrales de reducción de basuras.	Recogida y separación de los desechos en zonas turísticas y recolección diferenciada.
Promoción del turismo científico y agroturismo.	Medidas a mediano plazo con una duración de dos años.	Comité de desarrollo turístico, instituciones científicas (ICA; INCA Y UNAH).	Encuestas a turistas sobre su experiencia y satisfacción en el evento.	Planificación y organización de eventos que conecten turistas con investigadores y productos locales. Crear rutas turísticas que incluyan visitas al polo científico en la provincia.
Creación de un corredor turístico integrado.	Medidas a largo plazo con	MINTUR, gobiernos locales, sector privado.	Crecimiento anual de flujos de visitantes y	Vincular a Santa Cruz con Matanzas y La Habana mediante

	una duración de cuatro años.		distribución equitativa de ingresos.	paquetes turísticos multidesino.
Certificación de sostenibilidad para establecimientos	Medidas a largo plazo con una duración de tres años	MINTUR, CITMA	Auditorías bianuales	Exigir sellos verdes en las instalaciones turísticas con cero plásticos, energías renovables
Programa de resiliencia climática	Medidas a largo plazo con una duración de cinco años	CITMA, Defensa Civil	Indicadores de salud ecológica.	Restauración y conservación de los arrecifes en Jibacoa, reforestación costera.

Fuente: *Elaboración propia.*

DISCUSIÓN

La investigación destaca porque aborda de forma concreta y contextualizada los desafíos del desarrollo turístico en un destino que, pese a su potencial natural y cultural, sigue atrapado en un modelo insostenible centrado en el sol y playa. El estudio responde con precisión a una necesidad crítica: transformar la gestión turística local hacia un enfoque sostenible que equilibre el crecimiento económico, la protección de la naturaleza y la cohesión sociocultural. En un contexto global donde la sostenibilidad ya no es una opción sino una exigencia del mercado, esta investigación aporta una hoja de ruta clara y adaptada a las condiciones reales de un territorio cubano, lo que la convierte en una referencia valiosa tanto para gestores públicos como para investigadores del turismo en destinos emergentes.

La investigación demuestra una fortaleza metodológica sólida al integrar de manera efectiva herramientas analíticas como las matrices de Vester y Leopold con trabajo de campo, revisión bibliográfica y diagnóstico territorial. Este enfoque permite identificar con exactitud las actividades turísticas que generan los mayores impactos negativos (especialmente el Hotel Memories y la sobrecarga de visitantes en el Mirador Bacunayagua) y, al mismo tiempo, reconocer aquellas con mayor potencial, como los tours por la naturaleza y el Ferrocarril Hershey. Además, la propuesta de un plan de acción estructurado en plazos definidos (corto, mediano y largo plazo), con responsables institucionales claros y mecanismos de control específicos, demuestra un alto nivel de aplicabilidad y compromiso con la implementación real de soluciones.

Aunque el estudio presenta limitaciones propias del contexto (como el acceso a datos cuantitativos sobre impactos socioeconómicos o la escasa profundización en la percepción de la comunidad local), estas no restan validez a sus hallazgos ni a sus propuestas. Por el contrario, la investigación establece con claridad las áreas críticas del destino, define prioridades de intervención y ofrece estrategias concretas para la diversificación de la oferta, la certificación de sostenibilidad y la integración en circuitos turísticos regionales. Su mayor aporte radica en demostrar que Santa Cruz del Norte puede consolidarse como un destino competitivo y sostenible, siempre que se actúe con voluntad institucional, participación comunitaria efectiva y una gestión basada en evidencia técnica rigurosa.

CONCLUSIONES

El análisis del impacto del turismo en el municipio Santa Cruz del Norte reveló una compleja interacción entre beneficios económicos, cambios socioculturales y desafíos ecológicos. Por un lado, se observa que el turismo ha contribuido significativamente al desarrollo económico local, generando empleos directos e indirectos en establecimientos hoteleros, campismos y servicios complementarios.

Además, ha permitido cierta diversificación económica en una zona tradicionalmente dependiente de la industria ronera y petrolera, aportando nuevos ingresos a la economía municipal.

Sin embargo, el desarrollo turístico también ha traído consigo importantes desafíos. Desde el punto de vista ambiental, se han identificado problemas como la erosión costera, la contaminación por residuos sólidos y la degradación de los ecosistemas marinos. Estos impactos se ven agravados por la falta de una adecuada planificación territorial y de sistemas eficientes para el manejo de desechos. Asimismo, la estacionalidad característica del turismo en la zona genera inestabilidad laboral durante los meses de baja temporada.

Para garantizar un desarrollo turístico sostenible en Santa Cruz del Norte resulta imprescindible implementar estrategias integrales que aborden estos desafíos, diversificando la oferta turística más allá del modelo tradicional de sol y playa, incorporando modalidades como el ecoturismo y el turismo científico que permitan un aprovechamiento más racional de los recursos. Paralelamente, se requiere fortalecer los sistemas de gestión ambiental, con especial atención a la protección de las zonas costeras y al manejo adecuado de residuos.

La participación activa de la comunidad local en la planificación y gestión del turismo emerge como un factor clave para el éxito de cualquier estrategia de desarrollo. Solo, mediante un modelo que equilibre el crecimiento económico con la preservación del patrimonio natural y cultural, Santa Cruz del Norte podrá consolidarse como una zona turística sostenible y competitiva a largo plazo. El futuro del turismo en el municipio dependerá, en gran medida, de la capacidad para implementar estas medidas de manera coordinada entre todos los actores involucrados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Brinkhoff, T. (17 de diciembre de 2023). Santa Cruz del Norte (Municipality, Cuba)-Population Statistics, Charts, Map and Location. *City Population*. <https://acortar.link/OksLzQ>
- Brito-Montero, A., Capó Ortega, M. E., Sánchez Ortega, N., Abreu González, O. H., Artigas Pérez, E., Báez Fernández, D. y Alonzo Perdomo, I. C. (2023). Itinerario cultural científico del complejo científico docente de Mayabeque: Interpretación, gestión turística del patrimonio e innovación social. *Revista Científica ECOCIENCIA*, 9(1), 267-284. <https://doi.org/10.54020/reci.v9i1.4428>
- García, Y. (2025). Recibió Santa Cruz del Norte visita del Centro de Estudios Demográficos. *Radio Mayabeque*. <https://acortar.link/bjS9xB>
- González, E. (2019). Mayabeque, una nueva provincia en Cuba: estudio de caso sobre la construcción de la identidad regional. *InterSedes*, 20(41), 87-100. <https://doi.org/10.15517/isucr.v20i41.38808>
- Leiva, Y. Y. y Marrero, P. (2012). Caracterización del turismo en las instalaciones de campismos del Litoral Norte en Mayabeque. *Universidad y Sociedad*, 4(1), 11-21. <https://acortar.link/rywR6z>
- Organización Mundial de Turismo. (2025). *Barómetro del Turismo Mundial*. <https://acortar.link/BDHAVU>
- Ramírez, J. F. (2022). Turismo Local Sostenible a pequeña escala. Nuevas vías y perspectivas para su fomento en Cuba pos-Covid-19. *COODES*, 10(2), 253-260. <https://acortar.link/6E4WbP>

- Ramírez, J. F., Pérez Hernández, I., Rodríguez Martínez, M. y Miranda Camejo, H. (2020). Turismo local sostenible: contribución al desarrollo territorial en Cuba. *COODES*, 8(3), 425-447. <https://acortar.link/hRmTbp>
- Scott, D. (2021). Sustainable tourism and the grand challenge of climate change. *Sustainability*, 13(4), 1966. <https://acortar.link/8iJR9s>
- Valdés, E. D. (2014). Visitemos Santa Cruz del Norte, Cuba. *Havana Times*. <https://acortar.link/Xl2351>