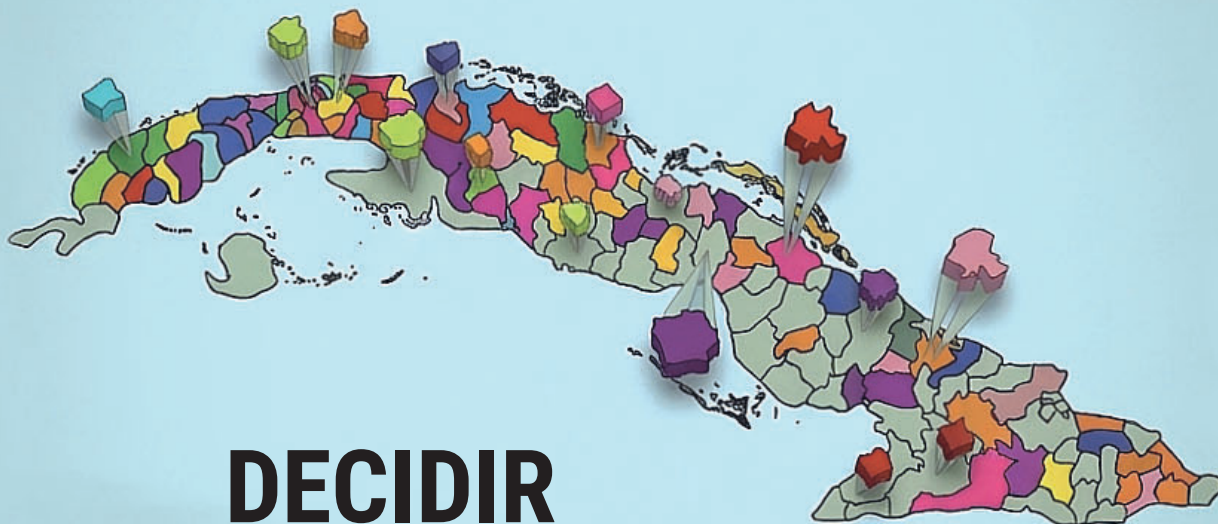


EN CUBA

AUTONOMÍA MUNICIPAL

Por ALEJANDRA MOREJÓN FUENTES, HÉCTOR ALEJANDRO CASTAÑEDA NAVARRO y PASTOR BATISTA



DECIDIR EN CASA

El proceso de descentralización avanza en Cuba con el propósito de trasladar mayores capacidades de decisión a los territorios. Sin embargo, la experiencia demuestra que los resultados no son uniformes. **BOHEMIA** se adentra en la experiencia de varios municipios del país y examina cómo se traduce en la práctica la autonomía local, cuáles impactos comienzan a percibirse y qué obstáculos persisten para convertir al municipio en verdadero motor de desarrollo territorial

Ilustración: Imagen generada con IA.

DURANTE décadas, muchas de las decisiones con incidencia en la vida cotidiana de los territorios han descendido de instancias superiores. Servicios, inversiones y proyectos aguardan por aprobaciones lejanas, desconectadas, muchas veces, de las verdaderas urgencias y necesidades locales.

El proceso de descentralización, impulsado en los últimos años, busca modificar ese esquema y otorgar a los municipios mayor capacidad a la hora de administrar recursos, definir prioridades y promover iniciativas propias de desarrollo.

Hoy, cuando el discurso oficial insiste en que el municipio debe convertirse en el eje de la gestión económica y social, la interrogante es cuánto de esa aspiración ya se refleja en la realidad cotidiana y cuánto permanece aún en el terreno de las expectativas.

La base legal del cambio

La Constitución de la República, aprobada en 2019, reconoció explícitamente la autonomía municipal, abriendo el camino a nuevas normas y políticas destinadas a fortalecer el papel de los territorios en la conducción de su propio desarrollo. La propia Carta Magna ve al municipio como la unidad político-administrativa primaria y fundamental de la organización territorial del Estado y le concede autonomía en la gestión de sus intereses. Esto implica personalidad jurídica propia y facultades para administrar recursos, organizar servicios y promover su desarrollo económico.

Por esa línea, en el año 2020 se aprobó la “Política para Impulsar el Desarrollo Territorial”, ante la necesidad de contar con una concepción más integrada a nivel institucional sobre el desarrollo local, sus mecanismos y herramientas de gestión, cuyo diseño se sustentó en lo dispuesto en el artículo 168 de la Constitución y en el Lineamiento No. 17 de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021.

Más recientemente, el Decreto 140/2025 del Consejo de Ministros fijó las bases jurídicas del proceso gradual de descentralización de competencias y transferencia de recursos hacia los territorios. El cuerpo legal también fija límites. Sectores estratégicos, entre ellos: defensa, seguridad nacional, política monetaria y financiera, relaciones exteriores, recursos naturales no renovables e infraestructura pública... permanecen bajo control central.

Tampoco se descentralizan competencias otorgadas directamente por la Constitución a organismos de la Administración Central del Estado, delimitando claramente el alcance del proceso.

Contribución territorial

El tributo del uno por ciento nace vinculado a la Ley 113 del Sistema Tributario, aprobada el 23 de julio de 2012, en la que se establece como figura específica para financiar el desarrollo local. Su aplicación comenzó de forma experimental en 2013 en las provincias de Artemisa y Mayabeque,



El fomento del ganado mayor y menor es una realidad en Yaguajay. Foto: escambray.cu



Autonomía es explotar cada vez mejor la tierra, sin depender de nadie.

Foto: Cortesía del Gobierno Municipal de Yaguajay

y se extendió posteriormente al resto del país mediante la Ley 117/2013 del Presupuesto del Estado para 2014.

Creado como un gravamen sobre los ingresos brutos de las entidades radicadas en cada demarcación, su propósito es que una parte de la riqueza generada localmente permanezca en el municipio y se oriente a financiar obras públicas, servicios esenciales, proyectos de impacto económico y social que generen encadenamientos productivos, empleo e ingresos futuros.

Este mecanismo se considera un ejemplo de descentralización fiscal porque crea una fuente de ingresos propia en los municipios, vinculada a su actividad económica y les otorga cierto margen de decisión sobre su inversión, en lugar de depender exclusivamente de asignaciones del nivel central.

En Sancti Spiritus, Fomento y Yaguajay, pioneros en la gestión del instrumento dentro de las provincias desde 2014, demostraron que era posible organizar una cartera de proyectos y utilizar el fondo con enfoque estratégico, experiencia que luego sirvió de referencia para extender la práctica al resto de los municipios espirituanos, según trascendió en un reporte de la Emisora de radio **La Voz de Cabaiguán**.

En declaraciones a **BOHEMIA**, Idalberto Rodríguez Rodríguez, intendente del gobierno en Yaguajay, recuerda que desde 1996 el municipio incursiona en proyectos encaminados a lograr el desarrollo local.

Y es que en todas las autoridades políticas y gubernamentales, directivos de organismos, empresas y entidades, investigadores, representantes de la universidad, estaba claro que la fórmula no podía estar en la "onda" del pichón: boquiabierto, esperando el bocado.

En un terreno vital, dentro del que se encuentra la producción de alimentos, confirman que, en algo, se avanza. En diciembre de 2025, lo expendido por el municipio espirituario equivale a que cada habitante haya podido adquirir 36.7 libras de productos agrícolas per cápita; esto no tiene en cuenta lo que consumen cientos de hogares por vía del autoabastecimiento familiar.

Igualmente, con la mitad de la leche que el territorio acopia en su momento más desfavorable garantiza la entrega a niños, embarazadas y dietas médicas.

En tal sentido, es bueno saber algo que ojalá pudiera exhibir toda Cuba: Yaguajay tiene más de dos cabezas de ganado por habitante. ¿Cómo lo han logrado?: haciendo todo lo que la ganadería demanda y que posiblemente esté escrito desde que Colón desembarcó por Bariay.

Así lo razona Idalberto en el caso de una de las empresas instaladas en el territorio: la Agropecuaria Venegas. Esta empresa debe completar en 2026 el 100 por ciento de sus unidades con energía renovable, incrementar la ceba, seguir al dedillo la reproducción: piensan y obran con ciencia.

Pero Yaguajay es más que Venegas. No muchos municipios cubanos disponen de tres fuertes empresas "rodilla en tierra", porque la Obdulio Morales y Valle de Caonao tampoco son segundas de nadie, sin incluir una magnífica Unidad Empresarial de Base (UEB) destinada al manejo de Flora y Fauna.

Si municipios, entre los que se encuentran el propio Yaguajay, Trinidad y Fomento han adelantado en ese camino, y Bolivia en Ciego de Ávila, pueden garantizarles a sus habitantes todo el arroz y los frijoles del año, sin depender del país, entonces es obvio que la autonomía no solo

es logable, sino también una necesidad impostergable, con bloqueo imperial o sin él.

El municipio que queremos

Lejos de una aplicación uniforme, la descentralización se concibe como un proceso progresivo y flexible, adaptado a las características de cada territorio.

Ha trascendido en recientes sesiones del Parlamento Cubano que, en Los Palacios, Pinar del Río, el proceso ya exhibe resultados halagüeños. Destacado como un ejemplo que puede extenderse al resto del país, fue el primero en asumir un sistema empresarial estatal territorial.

Los Palacios dispone de una estrategia de desarrollo municipal elaborada con participación de diversos actores locales, incorpora un sólido enfoque económico-financiero y se encuentra alineada con su Plan General de Ordenamiento Territorial hasta 2030. Entre sus principales resultados se incluyen proyectos productivos del sector agropecuario, transformación de la matriz energética, la apertura de puntos de venta de alimentos con precios más accesibles y un mayor margen de gestión económica a nivel municipal.

En la occidental provincia el impulso a los Proyectos de Desarrollo Local (PDL) prioriza las estrategias gubernamentales encaminadas a dinamizar la economía desde el ámbito territorial. Según trascendió en el semanario **Trabajadores** a inicios de 2026, el territorio cuenta actualmente con 179 PDL, cifra representativa de un incremento del 42 por ciento respecto al cierre de 2024.

Otro ejemplo efectivo se palpa en el Programa para la Transición Ecológica hacia Municipios Sostenibles, iniciativa en fase de implementación en ocho localidades del país –Guanabacoa, Martí, Remedios, Manicaragua, Isla de la Juventud, Cabaiguán, Yaguajay y Trinidad–; promueve un modelo de desarrollo municipal ecológico y descentralizado que fomente la autosuficiencia, sostenibilidad energética y alimentaria, en consonancia con lo que plantea la Constitución y el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hacia el 2030, y según recoge el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

El municipio de Martí, en Matanzas, ha sido otro de los que ha merecido el reconocimiento del primer secretario del Comité Central del Partido



Resolver por sí mismo sus necesidades, desarrollarse y mejorar la calidad de vida de la población es premisa en Yaguajay. Foto: PASTOR BATISTA

y presidente de la República, Miguel Díaz-Canel Bermúdez. Durante varias visitas gubernamentales ha elogiado los pasos dados en la implementación de estrategias propias que dinamizan su economía y fortalece la gestión municipal.

El norteño territorio ha puesto la ciencia y la innovación en el eje de la estrategia de desarrollo territorial a través de decisiones que integran sostenibilidad ambiental e innovación tecnológica.

Recién ha trascendido que, a través del proyecto “Acción global para el cambio climático en Cuba: municipalidad de Martí”; el propósito es impulsar el desarrollo integral hacia un modelo de economía circular, sostenible y carbón neutro, implementado por el PNUD y el Ministerio de Economía y Planificación con financiamiento de la Unión Europea: se ha apostado por transformar un problema ambiental en motor económico.

A partir de los desechos de grandes centros porcinos del territorio se construyen biodigestores que producirán biogás, que será conducido por gasoductos hasta una planta para tratamiento a fin de obtener un combustible apto en el uso vehicular.

El biometano o biogás refinado generado está concebido en la alimentación de una flota de 5 ómnibus Yutong destinados al transporte público. El combustible renovable, de producción local, permitirá reducir la dependencia del diésel, disminuir emisiones contaminantes y contribuir a estabilizar el servicio de transportación de más de 20 000 habitantes de la demarcación.

Obstáculos persistentes

El insuficiente encadenamiento entre los actores económicos estatales y no estatales es una de las barreras que identifica la directora municipal de Economía y Planificación de Marianao, Magaly Nápoles, en intercambio con **BOHEMIA**. La directiva enfatiza que todavía persisten tabúes y desconfianza en torno a estas alianzas.

Marianao es un municipio con marcadas fortalezas para impulsar su desarrollo territorial, señala Nápoles. Actualmente existen 204 mipymes aprobadas, de las cuales 196 se encuentran en funcionamiento, seis de ellas estatales. Además, el territorio cuenta con 11 proyectos de desarrollo local, 22 Cooperativas No Agropecuarias y un elevado número de trabajadores por cuenta propia, cuyos vínculos productivos con el sector estatal pueden fortalecerse aún más en beneficio de la población.

A pesar de un sinnúmero de potencialidades, llevar a la práctica la autonomía no siempre resulta sencillo. Un elemento que contradice la descentralización y lo establecido en la legislación, comenta a **BOHEMIA** Andrey Hernández, director de Desarrollo Local del propio municipio capitalino, es el proceso de aprobación de PDL. Este, llamado a ejecutarse desde la base, en términos reales se exige que desde el nivel provincial reciba primero su visto bueno. Esto, lejos de agilizar la gestión, introduce un paso adicional que la ralentiza, expone.



El municipio de Martí ha convertido la ciencia y la innovación en eje central de su estrategia de desarrollo territorial. Foto: tvyumuri.cu



Marianao busca aprovechar al máximo sus potencialidades naturales, humanas, financieras.

Foto: Naturaleza Secreta/Facebook

La descentralización, añade Hernández, se complejiza y es el resultado de descuidos que durante muchos años permitieron se priorizara el fortalecimiento económico de instancias superiores, en detrimento de los municipios.

El proceso exige ahora revertir esa tendencia: fortalecer y empoderar al territorio en todos los ámbitos, porque en muchos casos la base no dispone de los recursos suficientes para asumir la avalancha de responsabilidades y exigencias que este cambio implica.

Para llevar a feliz término este vital proceso, resulta imprescindible disponer de capacidad real de decisión sobre los principales recursos económicos radicados en la demarcación; sin ello, resulta difícil planificar y ejecutar una estrategia coherente de desarrollo. En ese sentido, otra limitante detectada a nivel de país está asociada a la existencia de numerosas empresas de subordinación no municipal.

Marianao es uno de esos municipios. Actualmente cuenta con un sistema empresarial integrado por 21 empresas. De ellas, 19 son de subordinación nacional, una provincial y otra municipal, afiliadas en total a nueve ministerios y un instituto nacional.

Radican en el territorio importantes entidades de relevancia económica y productiva como las Empresas Industrial para la Informática, las Comunicaciones y la Electrónica (Gedeme), de Servicios de Seguridad Integral (Seisa), de

Mantenimiento a Centrales Eléctricas, la de Gas Manufacturado y de Aprovechamiento Hidráulico, así como también el reconocido Cabaret Tropicana, perteneciente al grupo extrahotelero Palmares, y una amplia variedad de prestigiosas instituciones de salud y centros educativos.

La directora municipal de Economía y Planificación, aunque reconoce la incidencia del fenómeno en el territorio, explica que las autoridades provinciales ya han orientado a los 15 municipios de La Habana proponer qué entidades pudieran sufrir transformación en ese sentido. “Ya hemos hecho la propuesta y además valoramos unidades empresariales de base que, por sus características y desempeño, podrían convertirse en empresas del territorio”.

Es fundamental que cada municipio conozca y tenga realmente poder sobre el capital con que cuentan –económico, productivo y humano– para colocar los recursos allí donde más se necesiten en función del bienestar de la población.

Si las decisiones se acercan al territorio, igual aumenta la necesidad de participación ciudadana en la definición de prioridades. Es necesario que la población sienta como propias las entidades económicas que operan en su territorio, conozca sus planes y comprenda cuánto aportan a su desarrollo.

La gestión de los recursos municipales debe ser un ejercicio democrático y transparente. Con

la participación del pueblo no solo se legitima lo planificado, sino que se le vincula al proceso.

El desafío

Al concentrarse durante años las decisiones en niveles superiores, se generó, además de dependencia administrativa, poca iniciativa local. Por ello, más allá de las normas, el reto de la descentralización también radica en lo cultural.

Aunque no son únicas, las trabas de la mente suelen aferrarse a su espacio. Liberarlas –y lo sabe Yaguajay– es aprovechar la puerta que ha abierto el país a la descentralización de competencias y transferencia de recursos hacia los territorios. Es decidir, por sí mismo, qué nueva mipyme o negocio vale realmente la pena aprobar, porque de verdad ayudará a resolver necesidades y a impulsar el desarrollo.

Conversar con Daisel García Bello, directora de desarrollo territorial en el Gobierno Provincial de Sancti Spiritus, es apreciar sobre la balanza elementos de profundo interés.

Si bien se avanza en la implementación de la gestión estratégica de desarrollo territorial y se descentralizan competencias, al mismo tiempo se desperdician oportunidades, porque algunos aún prefieren acomodarse, decir “no tengo esto, necesito lo otro”, aun cuando de autonomía se habla desde el año 2014.

En su opinión, se desaprovechan las facultades concedidas al municipio en la aprobación de proyectos de inversión extranjera, las posibilidades ofrecidas por la ley de contratación económica, la complementariedad de actores, el encadenamiento interno e intermunicipal, el

arrendamiento de locales no solo en el cobro del espacio, sino asimismo propiciar producciones cooperadas.

Precisamente para romper con esa inercia y desatar el potencial local, en una reciente reunión del Consejo de Ministros el primer secretario del Comité Central del Partido Comunista de Cuba y presidente de la República, Miguel Díaz-Canel Bermúdez, exhortó a los territorios a desatar toda su capacidad productiva, aprovechar lo mejor posible sus potencialidades, además de proyectar y establecer las alianzas necesarias. En la ocasión el mandatario dijo: “Los municipios tienen que gestionar la inversión extranjera directa; los municipios tienen que gestionar sus propios esquemas cerrados en divisas; los municipios tienen que gestionar las asociaciones económicas entre el sector estatal y no estatal; los municipios tienen que diseñar y proponer sus sistemas productivos locales; y tienen que gestionar las inversiones con los cubanos residentes en el exterior”.

Gobernar no es improvisar

La advertencia de Magaly Nápoles, directora municipal de Economía y Planificación de Mariana, es un termómetro de una realidad extendida. La falta de cuadros preparados lastra la descentralización. En su territorio, como en tantos otros, las vacantes en cargos de dirección se acrecientan. Pero la urgencia, advierte, no puede llevar a colocar a personas sin la preparación adecuada en puestos clave. “Necesitamos dirigentes locales capacitados, con visión estratégica, sentido de pertenencia y compromiso con el desarrollo integral del territorio”, insiste.



Los territorios están llamados a convertirse en el motor del desarrollo local. Foto: PASTOR BATISTA



La producción de alimentos es una tarea de primerísimo orden para los municipios. Foto: ahora.cu

Ciertamente, el tránsito abrupto de recibir órdenes “de arriba” a ser enteros responsables de la gestión económica de su territorio requiere de un cambio en la organización y agilidad en la resolución de problemas que, aunque se perciba brusco, lleva años respirándole en la nuca a los gobiernos municipales.

La descentralización no constituye una solución inmediata, sino un proceso que exige tiempo, aprendizaje y ajustes constantes para que la autonomía se traduzca en beneficios concretos en la población.

La autonomía y el desarrollo municipal mantienen una relación estrecha; sin embargo, el progreso local no depende únicamente de las nuevas capacidades de decisión otorgadas.

Si bien estas constituyen un factor importante y favorecen la gestión territorial, la garantía del desarrollo municipal está asociada a la interacción de múltiples factores que, en conjunto, hacen posible su avance.

Solo cuando autonomía, disponibilidad de recursos, participación y control popular confluyan de manera armónica, el desarrollo municipal dejará de ser una aspiración real.



La gestión de los recursos locales debe ser un ejercicio democrático y transparente.

Foto: PASTOR BATISTA