

Distr.
RESTRINGIDA

LC/R.1163
8 de julio de 1992

ORIGINAL: ESPAÑOL

C E P A L

Comisión Económica para América Latina y el Caribe

CIUDAD Y MUNICIPIO DE SAN PEDRO SULA, HONDURAS:
SINTESIS DEL INFORME FINAL DEL ESTUDIO DE CASO

Este documento fue elaborado por la Unidad Conjunta CEPAL/CNUAH de Asentamientos Humanos de la División de Medio Ambiente y Asentamientos Humanos por medio del consultor señor Carlos Aguirre y presentado en la Reunión Regional sobre "Ciudades medianas seleccionadas de América Latina", celebrada en Santiago de Chile del 11 al 15 de mayo de 1992 y organizada por la CEPAL en el marco del proyecto "Gestión urbana en ciudades intermedias seleccionadas de América Latina", que realiza con el apoyo del Gobierno de los Países Bajos. Las opiniones expresadas en este trabajo, el cual no ha sido sometido a revisión editorial, son de exclusiva responsabilidad del autor y pueden no coincidir con las de la Organización.

92-7-1019

I N D I C E

Página

A.	EL ASENTAMIENTO.....	1
B.	EL GOBIERNO LOCAL.....	8
C.	PLANIFICACION Y PROGRAMACION DEL DESARROLLO.....	14
D.	AREAS Y PUNTOS CRITICOS DE ADMINISTRACION.....	19
	1. El marco legal.....	19
	2. Procedimientos administrativos y tramitación.....	20
	3. Administración financiera.....	22
	4. Preparación de planes, programas y proyectos.....	23
	5. Sistema de información y toma de decisiones.....	25
E.	UMBRALES Y DESAFIOS DE LA GESTION URBANA.....	26
F.	LINEAMIENTOS DE FORTALECIMIENTO A LA GESTION LOCAL.....	31

A. EL ASENTAMIENTO

San Pedro Sula está ubicada en la zona Norte de la República de Honduras, en el corazón del fértil Valle de Sula --probablemente la zona más privilegiada del país en cuanto a dotación de recursos naturales, población e infraestructura productiva, social y de servicios-- y a solo 60 kms de Puerto Cortés, principal puerto marítimo de la región Centroamericana sobre el Atlántico. Con 318 000 habitantes es la segunda ciudad del país después de la capital Tegucigalpa que cuenta con alrededor de 600 000 habitantes y que se ubica 250 kms hacia el Sur. Honduras es un país de 112 088 kms cuadrados y 4.7 millones de habitantes (60% rural) cuya economía se sustenta principalmente en la agroexportación. Como otros países en desarrollo, muestra altos índices de pobreza (alrededor del 70%) y bajos niveles de ingreso per cápita (US\$ 466) y de cobertura de servicios básicos.

San Pedro Sula se caracteriza por el dinamismo de los diferentes sectores de la actividad económica los cuales son impulsados por un pujante sector privado que combina los recursos externos con la iniciativa local. Sobresale la industria que emplea aproximadamente al 27% de la PEA local y genera alrededor del 50% de la producción fabril nacional por lo que ha sido llamada la "Capital Industrial de Honduras". Igualmente significativo en cuanto a generación de empleo es el comercio que ha sido una constante decisiva en la evolución histórica de la economía local como resultado principalmente de su estratégica ubicación en relación a los movimientos de importación y exportación y a los centros de producción y consumo nacional. Los servicios, que

emplean a más del 35% de la PEA, han tenido un crecimiento acelerado y muestran una clara tendencia a aumentar. La agricultura y la ganadería, que le dieron la base productiva y el sentido de permanencia como ciudad, han disminuido su contribución al ingreso local.

Aunque fundada en 1536, su población oscilaba en los 600 habitantes en 1860 cuando inició su proceso de desarrollo el cual se sustentó en la adquisición, distribución y explotación de suelos ejidales, en la interconexión ferroviaria con Puerto Cortés, en la incorporación de inmigrantes procedentes de Estados Unidos, Europa, el Medio Oriente y Centroamérica y en su inserción en la economía mundial a través del banano. Esto desencadenó un fuerte proceso migratorio que le ocasionó altas tasas de crecimiento poblacional, aceleró su desarrollo económico y la convirtió en un centro de gran influencia a nivel nacional. Alcanzó los 21 000 habitantes en 1950 y los 150 000 en 1974 (sin incluir los altos contingentes de población flotante que diariamente se traslada a sus centros de trabajo). Es entonces una ciudad de este siglo que se ha consolidado en los últimos cuarenta años.

El acelerado crecimiento poblacional ha dado lugar a un igualmente veloz proceso de urbanización el cual constituye su característica dominante. La sobresaliente labor de las autoridades municipales en atender las necesidades del crecimiento ha producido una ciudad urbanísticamente agradable que continúa atrayendo (sin así deseárselo) a la migración. La falta de una política nacional que ayude a estructurar un sistema de asentamientos humanos en base

a su capacidad productiva y de soporte poblacional también ha contribuido a agudizar el proceso. De las 13 590 hectáreas comprendidas dentro del perímetro urbano se han construido 6 000, el 80% de ellas durante los últimos veinte años.

Características importantes de la urbanización han sido, en primer lugar, la baja densidad en la utilización del suelo. Predominan las construcciones de un piso en lotes grandes y hay pocas edificaciones de mediana altura. Se observan grandes áreas de tierra no utilizada dentro del casco urbano lo que disminuye la eficiencia en el aprovechamiento de la infraestructura, propicia la especulación en el valor de la tierra y aumenta los costos de la urbanización. En segundo lugar, las acciones de ampliación del perímetro urbano y de desarrollo del suelo en la periferia Este de la ciudad han producido una revalorización de las franjas intermedias, hacia donde se dirige el crecimiento de la ciudad, lo que ha obligado a buscar sitios cada vez más lejanos para alojar a sectores de menores ingresos, perpetuando así el sistema de valorización del suelo y dificultando la acción planificadora de la Municipalidad. En tercer lugar, la expansión se ha dado sobre suelos forestales y agrícolas con el consecuente efecto ambiental y disminución de la capacidad productiva agrícola. En cuarto lugar, se ha generado un efecto inflacionario en el valor del suelo, tanto por necesidades eminentemente urbanas como por incremento en su demanda para protegerse ante depreciaciones de la moneda. Finalmente, debe mencionarse la concentración en la propiedad de la tierra que acaba siendo un elemento determinante en el estilo de urbanización. La alta disponibilidad de tierras en la

periferia Este propicia su ocupación extensiva la cual es debilmente frenada por las inundaciones que periódicamente suceden en el Valle y que ocasionan graves pérdidas a la ciudad y la región.

En cuanto a usos del suelo, el habitacional --64% del área construída--ha sido el más dinámico, principalmente para los sectores de menores ingresos. Su crecimiento se ha dado en forma discontinua sobre los abundantes suelos de frontera agropecuaria al Este de la ciudad que es la zona que ha registrado el más rápido crecimiento de los últimos quince años. Si bien se observan asentamientos desarrollados por el sector formal, tienden a prevalecer las urbanizaciones informales, en condiciones de precariedad, donde se alojan pobladores de escasos recursos de origen principalmente rural. Sectores de ingreso medio y alto se han ubicado hacia el Occidente, comprometiendo en algunos casos los suelos forestales. El uso industrial (10% del área) ha sido igualmente dinámico, excediendo las previsiones de tierra hechas en los planes de desarrollo urbano y presionando por conversión de suelos agrícolas y habitacionales ubicados a lo largo de las principales arterias viales. El comercio y servicios (12%) han estado tradicionalmente concentrados en el centro de la ciudad pero muestran una fuerte tendencia a desplazarse hacia las nuevas áreas de desarrollo, sobre las principales carreteras y hacia las zonas residenciales de mayores ingresos. Los espacios abiertos --que ocupan una proporción

decreciente del suelo urbano-- y los usos institucionales absorben el 12% del área urbanizada.

Entre los agentes que han modelado el asentamiento sobresale un activo sector informal que ha resuelto las necesidades de suelo y/o vivienda a un 38% de la población sampedrana sin incluir un 15% adicional que reside en cuarterías o mesones. En segundo lugar están los grandes propietarios de tierra, urbanizadores privados y los grupos bancarios cuyas inversiones en vivienda y servicios, no siempre enmarcadas en una visión global y racional del desarrollo del asentamiento, han provocado modificaciones en los usos del suelo y relocalización de población como resultado de las plusvalías que dichas inversiones generan. En tercer lugar está el Gobierno Central a través de la ejecución de grandes obras de infraestructura y equipamiento social que marcan pautas en las direcciones del desarrollo. Finalmente, la Municipalidad Sampedrana, que tanto a través de su acción planificadora y de dotación de infraestructura y servicios como de las actitudes que asume ante las acciones de la población que afectan la ciudad, se ha constituido en el agente decisivo del desarrollo urbano.

Siendo una pujante y progresista ciudad, San Pedro Sula presenta también agudos contrastes en su patrón de desarrollo. Mientras que las zonas centrales muestran altos niveles de dotación de infraestructura, equipamiento y servicios públicos, las áreas periféricas, principalmente en el Este, concentran el 75% del déficit en servicios urbanos por lo que se han constituido en zonas de atención preferente por la Municipalidad. Aun dentro de las áreas de mayor consolidación del tejido urbano se presentan

necesidades importantes en materia de servicios públicos, principalmente en agua potable y alcantarillado para lo cual ya se están tomando las acciones pertinentes a fin de atenderlas.

El Censo de 1988 indica que la ciudad creció a un ritmo de 4.42% anual durante el periodo 1974-1988. Aunque esta cifra es muy inferior a las observadas en periodos anteriores que llegaron a registrar hasta un 9.7%, la tasa actual sigue siendo alta y apunta hacia crecientes demandas por infraestructura y servicios. Escenarios alternativos de bajas y altas tasas de crecimiento (4.93% y 6.34%) indican que hacia el año 2001 la ciudad tendrá entre 525 000 y 625 000 habitantes. Esto demandará la generación de entre 52 600 y 73 570 unidades habitacionales para lo cual se deberán habilitar entre 2 620 y 3 355 hectáreas de tierra lo que significa que la ciudad crecerá entre un 44 y un 56% de su tamaño actual.

A las necesidades generadas por el crecimiento propio de la ciudad se agregan otras derivadas de los desarrollos económicos y sociales que se están dando en el entorno regional del Valle de Sula. San Pedro Sula está rodeado de municipios pequeños pero económicamente dinámicos que durante el período 1974-1988 registraron tasas de crecimiento superiores a la suya. Dicha dinámica se ha acentuado recientemente como resultado de políticas económicas nacionales que promueven las exportaciones y que favorecen el establecimiento de Zonas Industriales de Procesamiento para Exportaciones (ZIP). El funcionamiento de los ZIP ha acentuado la migración hacia las principales ciudades de estos municipios las cuales están situadas a corta distancia de San Pedro Sula. Estas

ciudades no cuentan con la suficiente infraestructura y servicios para albergar dicho crecimiento por lo que gran parte del excedente poblacional se ha trasladado a vivir a San Pedro Sula. Sus altas tasas de crecimiento han hecho que se esté conformando una conurbación que se estima tendrá alrededor de 1.2 millones de habitantes hacia el año 2001 y que impondrá nuevas presiones a la ciudad. La construcción de autopistas desde San Pedro Sula hacia Puerto Cortés, El Progreso y Villanueva, que acaba de iniciar el Gobierno Central, acentúa la tendencia hacia la formación de esta gran área metropolitana que compromete la producción y productividad agrícola del Valle de Sula y su medio ambiente natural.

Otras tendencias importantes incluyen la presencia de importantes sectores de población en condiciones de pobreza. A pesar de la intensa actividad económica, más del 50% de las familias sampedranas se debaten en la pobreza e indigencia y se ubican principalmente en las áreas de más rápido crecimiento donde se presentan los mayores déficits en infraestructura y servicios. En segundo lugar está lo relacionado con el comportamiento social en donde se observan limitadas oportunidades de recreación popular, un incremento de la violencia y criminalidad urbana y la más alta incidencia del Síndrome de Inmuno Deficiencia Adquirida (SIDA) a nivel nacional. En tercer lugar están los impactos sobre el medio ambiente del estilo de desarrollo. A los efectos causados por la pérdida de cobertura forestal y agrícola --calentamiento de la temperatura ambiente, inundaciones urbanas por disminución de la capacidad de absorción del suelo, intensificación de los efectos

negativos de la lluvia, etc.-- se agregan los relacionados con la degradación del entorno urbano por ruidos, olores, humos, contaminación visual, disposición de basuras, eliminación de desechos tóxicos por la industria, evacuación de aguas servidas, etc.

La Municipalidad Sampedrana ha iniciado acciones para enfrentar algunos de estos desafíos a través de proyectos financiados con fondos propios y con otros provenientes de la cooperación técnica y financiera internacional.

B. EL GOBIERNO LOCAL

La conducción del desarrollo de San Pedro Sula está a cargo de la Alcaldía Municipal, institución que tradicionalmente ha concentrado sus esfuerzos en atender las necesidades generadas por el acelerado crecimiento urbano, lo que se ve reflejado en el standard de vida local el cual, a pesar de los contrastes atrás señalados, es en general superior al que se observa en el resto del sistema urbano hondureño. Aunque las condiciones favorables en cuanto a dotación de recursos que prevalecen en su microregión han creado un ambiente propicio para el desarrollo local, debe señalarse que el marco político-institucional que ha regido a la Municipalidad no ha sido el más favorable y que más bien han sido el sentido de responsabilidad de la autoridad municipal y su capacidad de superar los múltiples obstáculos impuestos por el marco institucional lo que ha permitido el aprovechamiento de los recursos locales y que la ciudad haya alcanzado el grado de desarrollo que ahora muestra.

Efectivamente, la organización político-administrativa del Estado hondureño ha mostrado una alta centralización en la captación y distribución de recursos, en la definición y puesta en ejecución de políticas económicas y sociales, en la organización de la administración pública y en la generación de la participación social en las decisiones de gobierno. Entre los efectos negativos que esta situación ha tenido a nivel local cabe mencionar la limitada disponibilidad de recursos para el desarrollo, la sustracción de atribuciones municipales por organismos del Gobierno Central, las dificultades en la emisión de leyes de apoyo a la gestión municipal, las amenazas a la estabilidad de las autoridades municipales, la disminución de la beligerancia y participación de grupos políticos locales en los asuntos del desarrollo municipal, las dificultades en la coordinación a nivel local de múltiples organismos centrales sectoriales, las restricciones en la formulación de políticas de desarrollo económico y social a nivel local, etc., los cuales limitan la acción de la autoridad municipal.

A pesar de lo anterior, en Honduras todavía no existe consenso en cuanto a la implementación de un proceso de descentralización (entendido como reformas graduales y selectivas de las estructuras políticas, institucionales, tributarias, territoriales, etc.) que convierta al municipio en un escalón vital de la administración pública con capacidad para promover el desarrollo autogestionario de sus comunidades. Aunque recientemente se formó una instancia para promover la modernización del Estado, en donde ya se menciona la descentralización como un componente importante, se continúan

creando organismos ejecutores públicos adscritos al Poder Ejecutivo a pesar de que algunos Gobiernos Locales --notablemente San Pedro Sula-- podrían desempeñar esas funciones; adicionalmente, se vacila en adoptar algunas medidas que podrían tener gran impacto hacia la descentralización como sería el voto separado para autoridades municipales --iniciativa que ya ha merecido pública discusión.

En 1991 entró en vigencia la Ley de Municipalidades que ha significado un avance en favor de la autonomía municipal ya que amplía sus atribuciones generales, establece los organismos del régimen municipal y su jerarquía normativa, clasifica los actos administrativos municipales y amplía las fuentes de captación de ingresos lo que ya ha significado beneficios para la Municipalidad. Sin embargo, el alcance en la efectividad de estas disposiciones se ha visto reducido por vacíos conceptuales en la definición del proceso de descentralización y en la ejecución de ciertas funciones administrativas que se han trasladado al Gobierno Local pero que todavía mantienen un importante grado de control desde el nivel central por lo que eventualmente obstaculizan la gestión municipal. La descentralización, entonces, se encuentra en una etapa incipiente, relacionándose más con acciones de fortalecimiento administrativo municipal que con un proceso de transformación de estructuras de poder.

Dentro de este contexto, la labor de la Alcaldía Municipal de San Pedro Sula puede verse como un esfuerzo permanente por encontrar alternativas que le permitan ampliar sus espacios de gestión en procura del mejoramiento de las condiciones de vida de su comunidad. Por una parte, mantiene relaciones claras con el

Gobierno Central, con organismos decisivos en la asignación de recursos, con instituciones nacionales responsables por la prestación de servicios y con agencias de cooperación técnica y financiera internacional -- aprovechando la fuerza económica de la ciudad para alcanzar acuerdos y conquistas institucionales que de otra manera serían muy difíciles de lograr. Por otra parte, su organismo superior de gobierno -- La Corporación Municipal -- se ha integrado con representantes de los sectores económicos locales lo cual le ha ayudado a contrarrestar las injerencias políticas externas y a mantener actitudes independientes ante otras instancias político-administrativas incluido el mismo Gobierno Central. La Corporación Municipal ha sido, en general, un organismo identificado con los intereses de la comunidad y preocupado por el impacto económico de sus decisiones. A pesar de la heterogeneidad política de sus miembros (diez Regidores presididos por el Alcalde Municipal) funciona como equipo de trabajo que excede sus funciones legislativas apoyando la función administrativa del Alcalde y del aparato municipal. Ha ayudado también a la gestión de gobierno la alta connotación política a nivel nacional que llegan a tener los Alcaldes de San Pedro Sula como resultado del crecimiento de la ciudad, sus elevados presupuestos de operación y el dinamismo mostrado por sus autoridades. La ciudad misma ha llegado a convertirse en un importante objetivo político lo cual ha contribuido a darle una mayor figuración al Gobierno Local.

Dentro de esta línea de acción los Alcaldes Municipales han sido figuras protagónicas en la conducción del desarrollo de la

ciudad, aprovechando los recursos municipales y los resquicios legales para impulsar iniciativas que aseguren la continuidad en la evolución del crecimiento local. Estas acciones son cuidadosamente observadas por la ciudadanía sampedrana, una comunidad que es muy orgullosa de su ciudad, que tiene conciencia cívica, que por depender principalmente de la iniciativa privada es muy suspicaz ante las acciones de gobierno (principalmente del Central) y que no ha vacilado en apoyar a su autoridad cuando ha considerado que agentes externos amenazan con violentar la armonía local.

Esto constituye una oportunidad de apoyo a la gestión que todavía no ha sido suficientemente aprovechada por el Gobierno Local. La articulación con la comunidad se ha dirigido principalmente hacia los sectores más desfavorecidos o hacia la incorporación puntual de agentes privados necesarios para concretizar algunas iniciativas de la Municipalidad. Hay todavía mucho provecho que obtener del sector empresarial sampedrano que a pesar de su dinamismo y voluntad de colaborar no sabe cómo encauzar su participación. Lo mismo se aplica a organizaciones sociales locales o a la población que ya resolvió sus necesidades básicas pero que tienen otro tipo de preocupaciones (violencia, medio ambiente, vialidad, etc.). Los medios de comunicación social, de amplia cobertura en San Pedro Sula, pueden servir para comprometer a la comunidad con la acción del Gobierno Local.

A pesar de las múltiples demandas que pesan sobre la Municipalidad, las orientaciones políticas y las expectativas de la comunidad se han inclinado hacia la ejecución de obras de infraestructura y en menor grado hacia la provisión de servicios

urbanos por lo que las dependencias municipales con estas responsabilidades son las que han concentrado la mayoría del personal. Se ha asignado alta prioridad a la pavimentación y mantenimiento de vías y más recientemente a la construcción de amplios boulevares que han captado una alta cuota de los recursos municipales. La Municipalidad construye y da mantenimiento a escuelas primarias (dependientes del Ministerio de Educación Pública) y a centros de salud (dependientes del Ministerio de Salud). En materia de servicios es responsable por recolección y disposición de basura (60% de cobertura), servicio de bomberos, construcción y administración de mercados y cementerios municipales y de la operación del rastro municipal. La calidad y cobertura de estos servicios ha mejorado en los últimos años pero su operación y mantenimiento continúan presentando dificultades para la Municipalidad. La construcción y administración de sistemas de agua potable y alcantarillado está a cargo de la División Municipal de Aguas (DIMA) organismo semiautónomo que se ha manejado con bastante eficiencia y que ha venido a romper con la tradición de dotación de servicios por el Gobierno Central. Otra área de atención es el deporte a través del Instituto Municipal de Deportes (INMUDE), y se está iniciando una participación en el tema cultural.

La labor desarrollada en estos temas le ha dado a San Pedro Sula la imagen de ciudad modernista y de éxito. Importantes sectores de la comunidad y dirigentes políticos de influencia los han tomado como unidades de medida para evaluar la gestión de cada administración (independientemente de la eficiencia con que se

hayan ejecutado) por lo que desarrollar acciones en estos campos se ha convertido en elemento de presión sobre el Gobierno Local. Menos visibilidad han tenido las dependencias con funciones de tipo administrativo o normativo cuya labor ha sido más dirigida a apoyar las actividades de ejecución, situación que está cambiando a raíz de las crecientes responsabilidades del Gobierno Local.

C. PLANIFICACION Y PROGRAMACION DEL DESARROLLO

La Municipalidad de San Pedro Sula tiene una tradición de planificación que se remonta a 1898 cuando se contrataron los primeros trabajos de medición y demarcación para definir las direcciones hacia donde se daría el crecimiento de la ciudad que en ese entonces empezaba a adquirir velocidad. En décadas posteriores se comisionaron firmas consultoras extranjeras para elaborar planes de desarrollo urbano los cuales, debido a la alta dinámica de la expansión urbana --que en su momento beneficiaba al desarrollo económico en proceso-- y a la facultad exclusiva del Gobierno Central de formular políticas económicas y sociales, destinaron su principal atención a acciones de planificación física que buscaban determinar las obras de infraestructura y servicios que permitieran orientar y albergar el crecimiento y apoyar la actividad productiva. Sobresalen los planes de 1964 y 1976 y el estudio sobre uso de suelo de 1989 en el cual la Municipalidad asumió un rol protagónico en su formulación, situación que se ha mantenido en estudios que actualmente se elaboran para el desarrollo de ciertas áreas de la ciudad en donde la asistencia externa cumple un papel de apoyo y asesoría al equipo técnico local.

En la actualidad, sin embargo, la actividad planificadora atravieza por un período de transformación que es reflejo de nuevas definiciones que se están dando en el papel del Gobierno Local como resultado de la evolución del asentamiento, de los dictados de la nueva Ley de Municipalidades y de políticas de ajuste económico recientemente adoptadas. En primer lugar, los crecientes costos económicos, sociales y ambientales de la urbanización requieren de nuevos esquemas que promuevan la integralidad y sostenibilidad del estilo de desarrollo; en segundo lugar, la nueva Ley de Municipalidades exige a la autoridad local utilizar la planificación para alcanzar el desarrollo integral del municipio, coordinando sus programas de desarrollo con los planes nacionales y obliga al Alcalde a someter a consideración de la Corporación Municipal un presupuesto y plan de trabajo anual que incluya disposiciones para mantener las finanzas municipales bajo control; en tercer lugar, las políticas de ajuste económico propugnan por la liberalización de precios, la reducción de los aparatos de gobierno, la privatización de algunas funciones públicas y la utilización de recursos de acuerdo a su costo de oportunidad en el mercado. Esto sugiere un cambio en el papel de la Municipalidad que, teniendo una tradición exitosa de ejecutor de obras y proveedor de servicios, debe pasar a un rol de facilitador o promotor del desarrollo, lo que a su vez resulta en que la planificación cambia de un papel de apoyo a la ejecución de obras a otro más global, más determinante en apoyo a la toma de decisiones, a la coordinación de las acciones de desarrollo y a la asignación de la totalidad de los recursos municipales.

La operacionalización de esta nueva visión ha significado un desafío permanente a la actividad planificadora que ha debido preparar los elementos orientadores de la gestión dentro de un ambiente caracterizado por una falta de articulación y de directrices de política de desarrollo del nivel central, una insuficiencia de instrumentos normativos y de apoyo a la planificación del nivel local, una situación deficitaria de las finanzas municipales y una débil integración de la organización municipal que en muchos casos tiende a desempeñarse de acuerdo a las políticas del pasado. Al mismo tiempo, se han debido atender las demandas de una población que no puede esperar a que un nuevo sistema de promoción del desarrollo (y prestación de servicios) esté montado, lo cual genera presiones internas y externas al proceso.

Se experimenta entonces un período de transición en donde ocasionalmente se presentan las contradicciones propias de tales períodos las cuales han ido resolviéndose gradualmente, disponiéndose en la actualidad de mayores y mejores instrumentos para orientar la gestión. Durante los últimos dos años se han elaborado, por primera vez, planes operativos anuales en conjunto con el presupuesto por programas los cuales han sido oportunamente discutidos y aprobados por la Corporación Municipal. Dichos planes estaban orientados principalmente al saneamiento de las finanzas municipales, al incremento en la captación de ingresos y al mejoramiento de los sistemas administrativos y de la calidad y cobertura de los servicios que presta. Las orientaciones actuales, que mantienen el énfasis en mejorar la situación económica-

financiera y la administración municipal, buscan ampliar la oferta de servicios así como la infraestructura básica y social, particularmente en aquellas áreas donde se concentran los sectores de menores ingresos. Otras directrices actuales incluyen el fortalecimiento de las organizaciones vecinales como mecanismos de participación popular y la actualización del plan de desarrollo urbano de la ciudad. La protección del medio ambiente es un tema que ha venido recibiendo atención creciente por la Municipalidad pero que todavía carece de instrumentos normativos que permitan orientar su acción. Similar situación se presenta con la incorporación del sector privado en la gestión en donde se han privatizado algunos componentes de la dotación de servicios y de la recaudación de impuestos y tarifas pero se carece de una estrategia que le de consistencia y continuidad a la privatización. Los ingresos municipales, que han mostrado un incremento como resultado del aumento de gravámenes incluido en la Ley de Municipalidades, no han sido suficientes para cubrir las cuantiosas inversiones que demanda el crecimiento urbano por lo cual se ha recurrido al endeudamiento nacional e internacional.

Para llenar vacíos observados en cuanto a normas y procedimientos administrativos para el seguimiento y evaluación de la ejecución de planes y presupuestos, se han elaborado guías y formatos de presentación de informes de ejecución periódica (trimestral) los cuales son complementados con la aplicación de las Disposiciones Generales para la Ejecución del Presupuesto. La Superintendencia Administrativa elabora un reporte diario de ingresos y saldos en bancos el cual facilita la ejecución

presupuestaria y la elaboración de proyecciones sobre disponibilidades financieras. Las transferencias entre partidas presupuestarias requieren de la aprobación de Planificación lo que ha ayudado a racionalizar la asignación de los recursos municipales.

Todavía no se ha formalizado el montaje de un sistema local de proyectos por lo que su identificación responde a procesos de planificación, a la observación de las tendencias del crecimiento, a solicitudes que los patronatos plantean durante el año y a peticiones directas al Alcalde y la Corporación Municipal. La selección final de proyectos a ser ejecutados se hace en base a diversos criterios decididos por la autoridad superior (ejemplo, rápida recuperación de costos, desarrollo de zonas prioritarias, etc.).

El sistema de planificación, entonces, ha dado pasos importantes en su función de apoyo al Gobierno Local. Aunque no se cuenta con políticas definidas para todos los temas que intervienen en el proceso, hay una creciente conciencia sobre el potencial disponible, sobre las perspectivas del desarrollo urbano y sobre la forma en que diversas oportunidades se insertan en los objetivos que la Municipalidad persigue. Como organismo coordinador del sistema, la Superintendencia de Planificación contribuye a la elaboración de criterios de prioridades para analizar dichas opciones por lo que se ha convertido en un filtro decisivo en el análisis de los temas de la gestión.

D. AREAS Y PUNTOS CRITICOS DE ADMINISTRACION

1. El marco legal

El marco legal que rige la gestión urbana contiene múltiples disposiciones que obstaculizan los procesos administrativos y de toma de decisiones del Gobierno Local. Por una parte se presentan contradicciones o inconsistencias entre las leyes generales que norman la acción del aparato del Estado y las que rigen al Gobierno Local, específicamente la nueva Ley de Municipalidades, lo que produce incertidumbre al momento de dirimir algunos asuntos municipales. Por otra parte, la Ley de Municipalidades no ha sido reglamentada lo que genera dificultades de interpretación y aplicación de muchas de sus disposiciones.

A estas limitaciones se agregan vacíos importantes que restringen la acción de la autoridad como es la imposibilidad de fijar impuestos para incentivar o desanimar determinados estilos o patrones de desarrollo, la debilidad legal de las ordenanzas municipales que pueden ser fácilmente impugnadas y la elección conjunta de las autoridades locales con las centrales que disminuye la valoración política del Gobierno Local y amenaza la independencia en las decisiones de la administración.

Si bien estas restricciones afectan a todo el sistema municipal hondureño, la urgencia por tomar acciones correctivas es disminuida por el hecho de que muy pocos municipios tienen capacidad de aplicar estas leyes por lo que no hay suficiente concientización sobre los problemas que originan. A pesar de ser San Pedro Sula uno de los municipios más beligerantes de Honduras y por tanto uno de los más afectados, su capacidad de superarlas

(formalmente) es limitada debido a los largos e intrincados procedimientos de concertación política que requieren las reformas legales y a que carece (al igual que los demás municipios) de iniciativa de Ley ante el Congreso Nacional, facultad que en el ámbito municipal corresponde al Ministerio de Gobernación y Justicia. Esto hace que los proyectos de ley que pueden favorecer a las municipalidades evolucionen lentamente y que San Pedro Sula tenga que seguir utilizando su capacidad negociadora para resolver los obstáculos legales de la gestión.

2. Procedimientos administrativos y tramitación

Los procesos administrativos se han visto afectados, en primer lugar, por problemas en la estructura organizacional que se derivan de una limitada integración de funciones y coordinación entre áreas y de una insuficiencia (o falta de aplicación) de normas y procedimientos de operación, encontrándose que algunas de las áreas que presentan más dificultades son las que carecen de reglamentación. En segundo lugar, por limitaciones en la disponibilidad de espacio físico de trabajo, equipo técnico de apoyo y recursos humanos calificados. En tercer lugar, por la participación, en algunos procesos municipales, de instancias externas que algunas veces acusan falta de poder de decisión a nivel local lo que alarga los procesos y obliga a la intervención de los más altos funcionarios municipales para su solución.

La Corporación Municipal que entró en funciones hace dos años asignó alta prioridad a medidas encaminadas a enfrentar estos problemas. Se incluye entre ellas la reestructuración

administrativa alrededor de "Superintendencias" que agrupan las funciones básicas de la organización, la elaboración de reglamentos e instrumentos normativos para algunos de los más importantes procedimientos administrativos (persiste la falta de un reglamento interno de organización y funciones), el uso de sistemas de cómputo para apoyo a la administración y la designación de personal calificado para puestos claves de la organización.

Estas medidas han significado mejoras en algunos procesos que ya cuentan con mejores elementos para orientar su gestión. Sin embargo, los beneficios todavía no han sido internalizados por la mayoría del personal municipal. Los productos innovadores de la gestión no se mueven con suficiente velocidad desde las instancias que los generan hacia los niveles intermedios e inferiores de la organización lo cual dificulta su institucionalización. Esto parece ser el resultado de una combinación de factores que incluyen resistencias internas a los cambios, problemas de comunicación y falta de motivación, iniciativa personal y articulación de algunos funcionarios que no se sienten integrados a la gestión y que por lo tanto no se apropian de las directices generales ni de los productos positivos que el sistema está generando. Las dificultades en la integración de la organización municipal y las actitudes personales en la aplicación de los instrumentos de la administración afectan entonces la eficiencia y eficacia del Gobierno Local.

3. Administración financiera

La Municipalidad está pasando por un momento de solvencia financiera como resultado de la readecuación de su deuda realizada

a inicios de la presente administración y del incremento de los ingresos corrientes que se generó con las disposiciones de la nueva Ley de Municipalidades en cuanto a aumentos en los gravámenes de impuestos tradicionales. Aunque en menor medida, también han contribuido a esta situación medidas recientes como la habilitación de seis bancos de la localidad para recolectar impuestos, la privatización en la recolección del cobro en parquímetros, el control computarizado de casetas de peaje, el registro diario de ingresos y un estricto control de egresos.

Sin embargo, la estabilidad financiera es amenazada por dificultades históricas en la administración tributaria, particularmente en la determinación de tributos, en el cobro y en la fiscalización y control. Muchos de los procedimientos se hacen en forma manual, por personal que no está suficientemente capacitado ni motivado y que acusa una alta rotación, por lo que los procesos son lentos y sujetos a muchos errores. Hay dificultades en la coordinación de la fiscalización que es hecha desde varias dependencias por personal con poca capacitación. El Departamento de Ingresos carece de un manual de organización y procedimientos para su función. Aunque se organizó una oficina de cobranzas los resultados no han sido satisfactorios.

Lo anterior, unido a dificultades en la identificación de los contribuyentes hace que aumenten los saldos en cuentas pendientes de cobro los cuales pueden pertenecer a individuos o empresas que ya no existen por lo que los saldos pueden ser irreales o difíciles de recuperar. La falta de un procedimiento legal para definir cuentas incobrables hace difícil su depuración.

La prolongación de esta situación limita las opciones del desarrollo local. Crecientes cantidades de recursos están siendo requeridas para atender las necesidades que plantea el desarrollo de la ciudad. Las disposiciones de un préstamo internacional contraído recientemente dejan sujetos los montos de nuevos endeudamientos a la generación de ingresos adicionales a los históricamente observados. Aumentar la recaudación, entonces, se convierte en un desafío fundamental para la administración.

4. Preparación de planes, programas y proyectos

La preparación tecnicada de planes y su concreción en programas y proyectos se ha visto limitada, por una parte, por la debilidad del organismo y del sistema de planificación del nivel central lo que ha hecho que la planificación local carezca de suficientes orientaciones de política que sirvan como marco de inserción a sus acciones de desarrollo. Por otra parte están las condiciones internas que se refieren a insuficiente información sistematizada sobre la situación socioeconómica local, la debilidad en la articulación con la comunidad, la limitada disponibilidad de personal calificado en ciertos temas de la planificación, la desactualización de los planes de desarrollo, la falta de guías metodológicas para la formulación y evaluación de proyectos y los problemas de coordinación que resultan de una insuficiente integración de la organización municipal.

La Municipalidad no se ha detenido ante estas limitaciones sino que ha tomado diversas acciones para superarlas a fin de crear condiciones para que evolucione la planificación como instrumento

de apoyo normativo al Gobierno Local. Entre otras medidas tomadas están los contactos con funcionarios del Gobierno Central que lo representan a nivel local, el fortalecimiento y traslado a la Superintendencia de Planificación de la Unidad de Investigación y Estadística Social, el intercambio de información con organismos ejecutores especializados, la identificación de necesidades de la comunidad a través de las dependencias municipales de asistencia social y desarrollo comunal, la elaboración de guías para algunos procedimientos de planificación y la elaboración de estudios específicos sobre temas y áreas prioritarias del desarrollo de la ciudad los cuales se han hecho con asesoría internacional.

La continuada evolución del proceso se ve amenazada por situaciones ya referidas en cuanto a insuficiente integración y coordinación de la organización municipal que le restan velocidad a la institucionalización de los procesos de asignación de recursos. A esto se agrega la necesidad de sistematizar y divulgar algunos procedimientos básicos (ciclo de proyectos, por ejemplo) en los cuales participan las diferentes áreas de la institución.

5. Sistema de información y toma de decisiones

La Municipalidad muestra avances importantes en la generación de información acerca de diversos temas de la gestión. Entre otros cabe mencionar los documentos de planes operativos, presupuestos y evaluaciones de ejecución trimestral, la ejecución presupuestaria que se conoce diariamente y se informa mensualmente, reportes diarios de ingresos, informes de flujo de efectivo, información socioeconómica generada por la Unidad de Investigación y

Estadística Social, la publicación de la Gaceta Municipal, etc. Se observa un crecimiento importante en el uso de sistemas computarizados para el procesamiento de información administrativa municipal.

Si bien estos avances han permitido contar con mayores elementos de juicio para analizar las diferentes alternativas que se presentan a la administración, los beneficios no se han aprovechado en toda su dimensión. En su mayoría, la información se produce para apoyar decisiones de aquellas dependencias que la generan. La información se maneja desde archivos independientes y no se cuenta con un sistema común de acceso general. Todavía no se ha estructurado un sistema con información apropiada para las delicadas funciones de la Corporación Municipal el cual incluiría, entre otros, indicadores de gestión sobre la eficiencia y efectividad de acciones tomadas con anterioridad que sirvan como base para decidir ágilmente y con propiedad sobre los temas más importantes que se someten a su consideración. Tampoco se ha sistematizado un flujo de información hacia el exterior que contenga, en lenguaje apropiado, directrices de política y resultados de la gestión, con el fin de orientar, persuadir y comprometer a la población con la acción del Gobierno Local.

Aunque se espera que esta situación se vaya superando gradualmente, la falta de integración institucional atrás señalada vuelve más lenta la evolución y hace que importantes instrumentos que orientan la gestión no sean suficientemente conocidos al interior de la institución.

E. UMBRALES Y DESAFIOS DE LA GESTION URBANA LOCAL

San Pedro Sula es en la actualidad uno de los centros más dinámicos de Honduras en cuanto a su actividad industrial, comercial y de servicios. Sus condiciones favorables en cuanto a ubicación geográfica, amplia dotación de recursos para la producción y crecimiento del mercado regional le han llevado a convertirse en polo de atracción sobre el que gravita el 50% del territorio lo que le genera alta inmigración y ritmo de crecimiento poblacional (4.42% anual).

Los sectores de menores recursos constituyen un importante segmento de la población. A pesar de la intensa actividad económica, 54% de sus familias se debaten en la pobreza, subsistiendo a través del subempleo y de actividades económicas "informales". A ellas se suman otros sectores de población de ingreso medio y bajo que han experimentado deterioro en su standard de vida como resultado de políticas económicas que les han obligado a asignar mayores recursos en alimentación y vestuario disminuyendo su capacidad de atender necesidades básicas como salud y vivienda.

La ciudad muestra agudos desequilibrios en su patrón de desarrollo entre las áreas centrales y del Oeste que cuentan con altos niveles de dotación de infraestructura y servicios y las del Este que concentran el 75% de los déficits urbanos. Los asentamientos precarios se multiplican rápidamente en la periferia donde se ubican los sectores de menores recursos lo que valoriza las tierras intermedias aptas para el crecimiento. La vivienda y la industria ocupan aceleradamente el suelo urbano. Un activo sector informal resuelve las necesidades de suelo y vivienda de un 38% de

la población. Cuenta con suficientes fuentes de abastecimiento de agua pero tiene problemas de saneamiento y alcantarillado pluvial.

El medio ambiente se ve afectado por el crecimiento sobre suelos forestales y agrícolas, por las precarias condiciones de vida en los asentamientos marginales, por la disposición de derechos domésticos e industriales y por la contaminación del aire, de las aguas, visual y auditiva.

La dinámica regional está generando nuevas condiciones al desarrollo de la ciudad. El aumento de la actividad económica en la región, particularmente la construcción de parques industriales de procesamiento para exportaciones, ha incrementado los flujos migratorios hacia ciudades vecinas que carecen de suficientes servicios urbanos por lo que parte de dicha población se ha trasladado a San Pedro Sula, aumentando la presión sobre su infraestructura y servicios. El rápido crecimiento de estos asentamientos unido a la ampliación del área urbana de San Pedro Sula está dando lugar a la conformación de un área metropolitana que genera nuevas relaciones de la ciudad con su entorno regional. Esta tendencia se verá agudizada por autopistas que el Gobierno Central ha empezado a construir desde San Pedro Sula hacia Puerto Cortés (60 Kms), El Progreso (20 Kms) y Villanueva (20 Kms) así como por el segundo anillo de circunvalación y el Boulevard del Este a cargo de la municipalidad sampedrana, que vendrán a facilitar los flujos de intercambio al interior y exterior de la región.

Así, las circunstancias asociadas al crecimiento urbano y a la interacción con el marco regional constituyen el origen de los

desafíos que la ciudad deberá enfrentar en los próximos diez años. Dichos desafíos se refieren a:

- i) La dotación eficiente y oportuna de infraestructura, equipamiento social y servicios, de acuerdo a una visión global del desarrollo del asentamiento.
- ii) La aplicación de estrategias que propicien la racionalización en el uso del suelo, en armonía con el bienestar de la colectividad y que faciliten su acceso por los sectores de menores recursos.
- iii) La generación de crecientes oportunidades de empleo, especialmente para sectores en condición de pobreza.
- iv) La reducción del deterioro ambiental generado en la expansión urbana sobre el medio natural y en la degradación del entorno urbano.
- v) La atención a problemas sociales como el incremento de la violencia y la criminalidad.
- vi) La articulación armoniosa con los municipios vecinos a través de la relocalización de actividades económicas, la integración de los sistemas de transporte y la regionalización en la administración de servicios y en la atención al medio ambiente.
- vii) La protección contra inundaciones en el Valle de Sula que constituyen una amenaza al desarrollo urbano y regional.

Lo anterior hace evidente la necesidad de contar con un Gobierno Local ágil y eficiente, capaz de definir opciones que permitan responder en forma concertada a las demandas colectivas

que genera el proceso de transformación de la ciudad. San Pedro Sula se ha caracterizado por tener una autoridad local con sentido de responsabilidad, identificada con los intereses locales y que ha sabido superar los obstáculos a la gestión que se derivan de la centralización de la estructura política-administrativa del país. Es una municipalidad con una tradición exitosa de ejecutor de obras de infraestructura y equipamiento que también muestra avances notables en la calidad y cobertura de los servicios que presta. Ha sufragado los costos de su desarrollo con el esfuerzo local, acudiendo ocasionalmente al financiamiento nacional e internacional y recibiendo menor ayuda del Gobierno Central de lo que comparativamente ha recibido, por ejemplo, la capital del país. Muestra debilidades en la recaudación de ingresos, en la articulación con la comunidad y en la integración y coordinación institucional las cuales limitan su posibilidad de alcanzar más altos estadios de desarrollo.

Durante los últimos dos años la Municipalidad ha centrado sus esfuerzos en el mejoramiento de su situación económica-financiera, en la elaboración de procedimientos y controles administrativos y en la definición de nuevas directrices para el desarrollo del asentamiento. Ha reorganizado su sistema de planificación y presupuestación y ha mejorado la generación de información. Estas acciones se orientan hacia la adopción de un papel normativo en la conducción del desarrollo local que le permitirá atender mejor las nuevas demandas del crecimiento urbano, los mandatos de la nueva Ley de Municipalidades y las directrices de ajuste económico establecidos por el Gobierno Central, y que además la ubicarían en

una mejor posición para enfrentar las nuevas responsabilidades que le impondrán los desafíos arriba citados que tendrá la ciudad en los próximos diez años. En base a dichas responsabilidades, los desafíos del Gobierno Local incluyen:

- i) Asegurar la disponibilidad de recursos para financiar las cuantiosas obras que demanda el crecimiento urbano.
- ii) Fortalecer el sistema de planificación y programación de inversiones, incorporando la dimensión regional como el marco de las acciones urbanas.
- iii) Mejorar la dinámica interna de la organización municipal propiciando el establecimiento de relaciones fluidas que amplíen los espacios de decisión, que fomenten la innovación y que promuevan cambios en las actitudes de la burocracia municipal a fin de obtener una mejor respuesta de la comunidad.
- iv) Contar con un marco legal adecuado, que proporcione la sustentación jurídica a las acciones municipales, principalmente las relacionadas con el medio ambiente, uso del suelo, participación comunitaria, relación con el Gobierno Central y articulación con los municipios vecinos.
- v) Obtener la participación genuina y decidida de la ciudadanía sampedrana en la gestión del Gobierno Local, institucionalizando la participación como un elemento dinamizador de la gestión que mejora la formulación de políticas y su instrumentalización.

F. LINEAMIENTOS DE FORTALECIMIENTO A LA GESTION LOCAL

En base al análisis anterior se han identificado siete áreas de fortalecimiento consideradas como prioritarias para consolidar al Gobierno Local en su función de conductor del desarrollo de la ciudad: Descentralización y Autonomía Municipal, Articulación con la Comunidad, Desarrollo Organizacional, Administración Financiera, Sistema de Planificación, Administración y Operación de Servicios y Gestión Ambiental. Dentro de cada una de estas áreas se busca actuar sobre aquellos elementos que más han afectado la eficiencia y eficacia de la institución y sobre aquellos que se consideran prioritarios para mejorar la capacidad del Gobierno Local de enfrentar los desafíos atrás señalados.

En base a esta doble condicionalidad se han identificado una serie de medidas de fortalecimiento las cuales pueden ejecutarse con fondos propios o con otros provenientes de la cooperación técnica y financiera internacional. Algunas de esas opciones ya habían sido identificadas por la Municipalidad y están en ejecución o en vías de ser ejecutados con la ayuda de varias agencias de cooperación internacional. Sobresalen el "Programa de Desarrollo Municipal" apoyado por USAID que comprende actividades de capacitación en planificación del desarrollo municipal, administración financiera, organización comunitaria, legislación y control, conservación de recursos naturales y dotación de servicios básicos; el proyecto "Apoyo a la Municipalidad de San Pedro Sula en su gestión administrativa y su intervención en el mejoramiento de la calidad de vida en sus asentamientos populares" apoyado por el PNUD que incluye componentes de apoyo organizacional,

planificación, sistemas de información, sistemas de proyectos y participación comunitaria; un componente de "Fortalecimiento Institucional" asistido por el BID, dirigido a administración tributaria, catastro, planificación, informática y recursos humanos; y el proyecto "Información para el Desarrollo Municipal", financiado parcialmente por FNUAP que busca crear una base de información socioeconómica diferenciada espacialmente.

Debido a lo anterior, la asistencia propuesta dentro de GUCI se orienta hacia medidas de fortalecimiento que no estén cubiertas dentro de los proyectos mencionados y/o que ayuden a mejorar la articulación e impacto de éstas y otras iniciativas que está emprendiendo la Municipalidad. Se proponen cuatro proyectos para ser asistidos por GUCI:

1. Revisión del marco legal

El proyecto busca ayudar a resolver las inconsistencias u omisiones del régimen jurídico que afectan la gestión urbana, al tiempo que se crea una conciencia acerca del impacto que la centralización política-administrativa tiene sobre la autonomía municipal. Se espera igualmente un efecto de capacitación en el uso de los instrumentos legales por parte de los funcionarios municipales.

2. Desarrollo Organizacional

El proyecto se orienta a la generación de una nueva dinámica organizacional que promueva el establecimiento de procesos ágiles en el manejo de asuntos internos y en la atención a las demandas de la comunidad. Se busca desarrollar actitudes de cooperación e innovación entre los servidores municipales que

provoquen la colaboración de la comunidad en la gestión municipal. Del proyecto debería resultar una nueva forma de organización interna así como los manuales y procedimientos que faciliten su operación.

3. Incorporación del sector privado a la gestión

El proyecto busca definir una estrategia de incorporación gradual de agentes privados en la gestión municipal a fin de aumentar la capacidad y la eficiencia en la atención a las necesidades de la comunidad. La estrategia incluiría criterios de privatización, campos más propicios de privatizar, funciones a cumplir por la Municipalidad, proyectos modelo para iniciar el proceso e instrumentos de evaluación para medir el impacto de la privatización.

4. Programa de gestión ambiental.

El programa busca, en primer lugar, fortalecer la capacidad de la Municipalidad de formular y aplicar políticas y medidas orientadas hacia la preservación y uso racional del medio ambiente. En segundo lugar, promover la organización y participación de la población sampedrana en la defensa del medio ambiente. El programa incluye la elaboración de un diagnóstico de la situación ambiental del municipio, la elaboración de una propuesta de legislación para el manejo del medio ambiente a nivel local, la elaboración de guías de impacto ambiental de acciones de desarrollo urbano y regional, la elaboración de una estrategia de organización y participación de la sociedad sampedrana en la preservación del medio ambiente, la formulación de un programa de educación y

concientización ambiental y la elaboración de tres estudios para atender problemas de contaminación por la industria, saneamiento en asentamientos precarios y rehabilitación de suelos degradados.

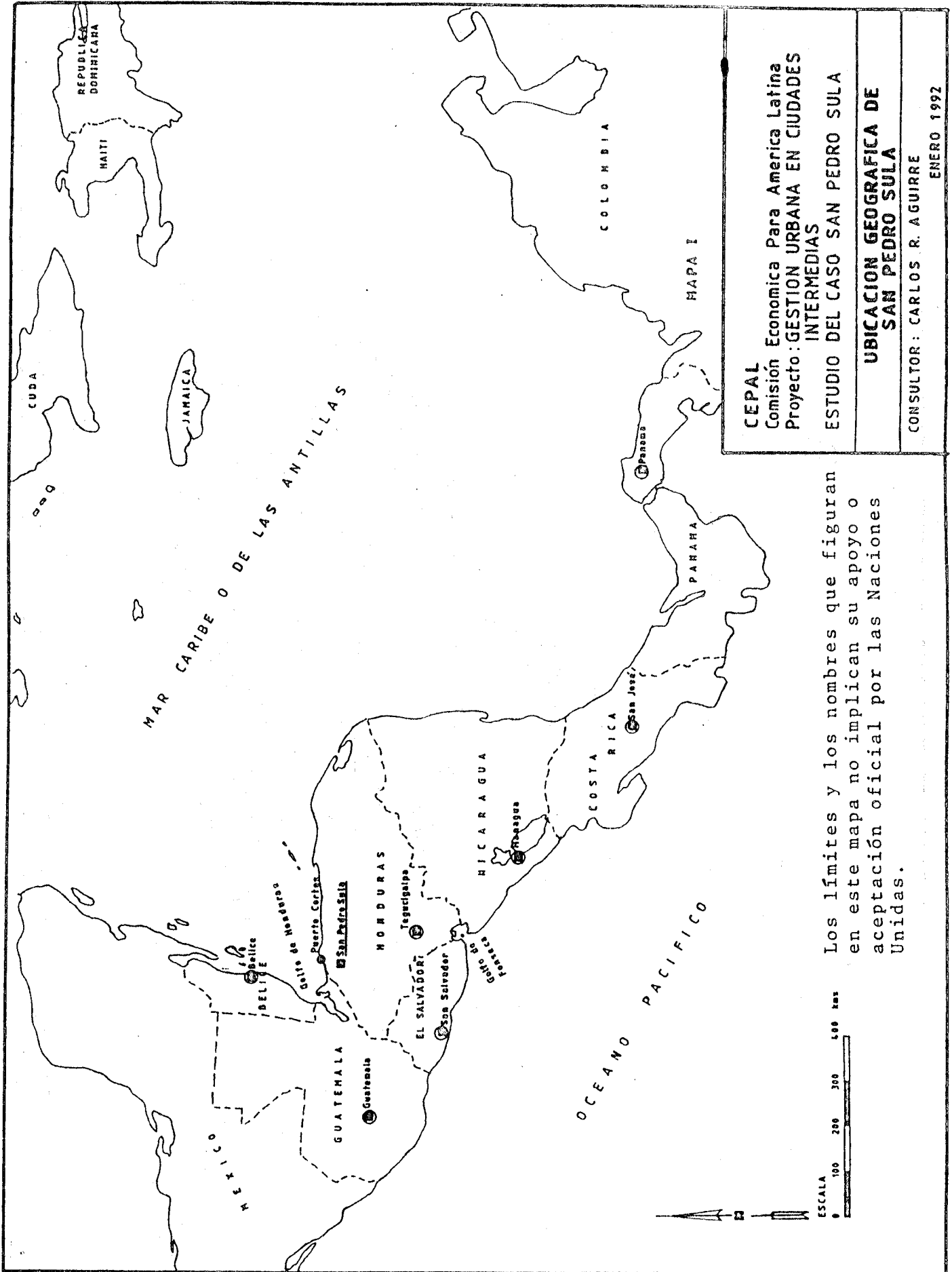
En adición a estas cuatro propuestas se identificaron dos proyectos de coordinación interna los cuales la Municipalidad estima desarrollar con fondos propios como parte de sus planes de trabajo anual. Dichos proyectos son:

1. Coordinación y seguimiento de las acciones de fortalecimiento de la gestión municipal.

En base a una visión global de la gestión municipal, el proyecto se orienta a coordinar la ejecución de las diferentes iniciativas de fortalecimiento institucional apoyadas por las agencias internacionales atrás referidas así como a identificar otras acciones que ayuden a mejorar su impacto.

2. Coordinación de la cooperación técnica y financiera internacional.

El proyecto busca conformar un mecanismo de coordinación de la consecución de fondos internacionales, reembolsables y no reembolsables, para el financiamiento de proyectos así como del seguimiento de la ejecución de los proyectos así financiados.



Los límites y los nombres que figuran en este mapa no implican su apoyo o aceptación oficial por las Naciones Unidas.



CEPAL

Comisión Económica Para América Latina
 Proyecto: GESTIÓN URBANA EN CIUDADES INTERMEDIAS

ESTUDIO DEL CASO SAN PEDRO SULA

UBICACION GEOGRAFICA DE SAN PEDRO SULA

CONSULTOR: CARLOS R. AGUIRRE
 ENERO 1992

MAPA I

