

Distr.
RESTRINGIDA

LC/MEX/R.257 (SEM.37/3)
29 de octubre de 1990

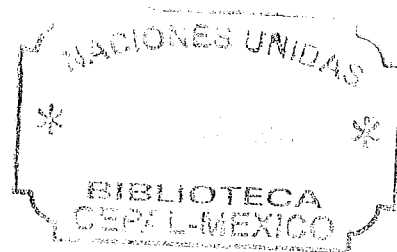
ORIGINAL: ESPAÑOL

C E P A L

Comisión Económica para América Latina y el Caribe

Seminario de Proyectos contra la Pobreza

Tegucigalpa, Honduras, 5 y 6 de noviembre de 1990



MEXICO: EL TEPEHUAJE. PROYECTO DE DESARROLLO INTEGRAL
DE UNA COMUNIDAD RURAL DE UNA COMUNIDAD RURAL

Este documento fue preparado conjuntamente por las señoras Naara Alcauter Montero, Ma. Antionieta Ferreira G. y Ma. de los Angeles Hernández S., representantes del Fideicomiso para el Desarrollo Rural de Morelos, México. Las opiniones en él expresadas son de la exclusiva responsabilidad de las autoras y pueden no coincidir con las de la Organización. Este documento no ha sido sujeto a revisión editorial.

90-10-231

SEMINARIO DE PROYECTOS EXISTOSOS CONTRA LA POBREZA

O N U - C E P A L

E L T E P E H U A J E

PROYECTO DE DESARROLLO INTEGRAL DE UNA COMUNIDAD RURAL

TEGUCIGALPA, HONDURAS C. A.
5 y 6 Noviembre de 1990.

Naara Alcauter Montero
Ma. Antonieta Ferreira Garza
Ma. Angeles Hernandez Sanchez

Cuernavaca Morelos , Mexico.

ANTECEDENTES.

Las políticas del Estado Mexicano hacia el campo, han sido diferenciadas : se destinan amplios apoyos, servicios e infraestructura en zonas con recursos altamente productivos , y se implementan programas especiales hacia los grupos marginados, con un enfoque de protección, generalmente orientados a mantener su subsistencia, generar empleo temporal o crear infraestructura social sin considerar la recuperación productiva.

Esto ha provocado serios contrastes: poblaciones en extrema pobreza y regiones de grandes explotaciones de agricultura comercial.

Actualmente, se plantean políticas para la "modernización" del campo, que permitan aumentar los niveles de competitividad de los productos agrícolas y agroindustriales en el mercado internacional, por lo que se promueven esquemas para la canalización de recursos de inversión no solo del sector público, sino de los sectores privados del país, y de empresarios extranjeros.

- Para ello se tipifican 3 sujetos de la acción institucional:

- a) Productores de Agricultura avanzada, financiados por la Banca Comercial.
- b) Los de potencial productivo, que se apoyaran por la Banca Oficial.
- c) Aquellos de agricultura marginal y de alta siniestralidad para quienes se instituye el PRONASOL (Programa Nacional de Solidaridad).

Con ello, se sigue manteniendo el desequilibrio social y económico de los sectores campesinos pobres, ya que persisten políticas subsidiarias y asistenciales hacia los grupos más atrasados de la población rural.

En este contexto, hacia finales de 1988, un Club Rotario de la ciudad de Cuernavaca, en el Estado de Morelos, se propuso financiar un proyecto de desarrollo en una comunidad campesina del Estado.

El proyecto se propone impulsar un proceso gradual de capitalización y desarrollo integral de una comunidad en esas condiciones y poder sistematizar la experiencia para aportar a la definición de estrategias generalizables para la atención de zonas marginadas y de extrema pobreza.

Se selecciono una población que fuese representativa de las comunidades marginadas del país: aislamiento físico, escases y deterioro de recursos naturales, producción para el autoconsumo,

migracion, servicios limitados, individualismo, y sobre todo con las actitudes caracteristicas de poblaciones sujetas al paternalismo institucional.

La comunidad seleccionada fue EL TEPEHUAJE, en el Municipio de Tepalcingo, durante la cual hemos venido trabajando desde finales de 1988. Inicialmente con recursos del Club Rotario Tabachines, despues con donativos de Colgate Palmolive a traves de la Fundacion para el Desarrollo Rural de Morelos, que opera con apoyos de empresarios, y actualmente logramos la autorizacion de recursos por parte del Rotary Internacional para continuar por tres anos mas con fondos de su programa 3H (Health, Hunger & Human Development). En todo este proceso ha sido fundamental la participacion y el apoyo de la Secretaria de Desarrollo Rural del Gobierno del Estado de Morelos.

A partir de los resultados obtenidos y bajo la coordinacion del Fideicomiso para el Desarrollo Rural de Morelos, se han autorizado los apoyos para un proyecto microregional que incorpora a dos comunidades mas, con las mismas caracteristicas en una zona compacta.

CARACTERIZACION GENERAL DE LA COMUNIDAD.

Ejido* : El Tepehuaje, Municipio Tepalcingo, Edo. de Morelos.

El Tepehuaje es un ejido muy pequeno integrado por 30 familias y 150 habitantes con una poblacion economicamente activa de 85 personas de las cuales 38 son ejidatarios.

La principal actividad economica es la agricultura de temporal, el unico cultivo es el maiz para lo cual destinan 50-00-00 Has. por ciclo de produccion, obteniendo un rendimiento de 700 kgs. promedio por hectarea, la cual era insuficiente para autoconsumo.

Los suelos son poco profundos, pedregosos y tendientes a empobrecerse, la mayoria son tierras de laderas desmontadas y sus practicas de cultivo son muy deficientes.

Otras de sus actividades economicas son la ganaderia y la apicultura. En el ejido existen aproximadamente 200 cabezas de ganado criollo y 50 cabezas de ganado caprino. Tienen aprox. 560 Has. de agostadero pobre y sobrepastoreado, instalaciones abandonadas e inconclusas (Corral de manejo, potrero y bano garrapaticida).

* EL EJIDO es un regimen de tenencia de la tierra caracteristico de Mexico, surgido hacia principios de 1910, en el que hay un usufructo social de la tierra, ya que es inembargable y los derechos a su explotacion solo son transferibles a familiares del individuo dotado o a otros campesinos por determinacion de la Asamblea General de Ejidatarios, la maxima autoridad. Dependiendo del tipo de suelos y su uso, el Estado determina unidades individuales o colectivas de explotacion, que quedan definidas en las resoluciones presidenciales que los constituyen y legalizan.

La productividad en crías y leche es muy baja, existe un alto índice de mortalidad ocasionado por deficiente alimentación y manejo. Para la Apicultura, el ejido cuenta con 50 cajones de abejas de las cuales 10 están en producción. En general esta actividad está muy descuidada y mal manejada, la producción se utiliza básicamente para autoconsumo.

En cuanto a infraestructura productiva, el ejido cuenta con una presa de almacenamiento de aguas de lluvia con capacidad para regar 15-00-00, la cual fue terminada en 1987 y a la fecha no ha regado por conflictos de organización interna, un vivero instalado por Coplamar, el cual está abandonado, un corral de manejo con instalaciones inconcluso y abandonado, un potrero de 100 Has. cercado con 4 hilos de alambre sin utilizar.

En cuanto a infraestructura social, el ejido cuenta con energía eléctrica, una fuente de abastecimiento de agua en el centro del poblado, camino de acceso a la comunidad, así como dos módulos con instalaciones para jardín de niños, escuela primaria, consultorio médico, ayudantía municipal, comisariado ejidal, las cuales habían permanecido cerradas y sin usar por dos años.

En resumen, el Tepehuaje, es una comunidad con condiciones de vida de subsistencia, se observa desnutrición tanto en niños como en adultos, con una marcada actitud individualista, desinterés en participar corresponsablemente en las actividades, nulo funcionamiento de sus instancias organizativas (asambleas, reglamentos internos, autoridades, etc) y una relación con las instituciones basada en el paternalismo y la corrupción.

OBJETIVOS DEL PROYECTO.

- Apoyar a una comunidad campesina marginada, para que logre paulatinamente desarrollarse por sí misma, y mejorar sus condiciones generales de vida.

Se pretende generar un proceso de educación, capacitación y asistencia técnica que permita a la comunidad definir sus propias alternativas para:

- . Incrementar sus niveles de empleo e ingreso
- . Fortalecer sus estructuras organizativas
- . Participar en la dinámica económica de la región

Dadas las condiciones de estas comunidades marginadas se propone también como objetivos:

- . Identificar e implementar alternativas tecnológicas, organizativas y de financiamiento que permitan a la comunidad iniciar un proceso de capitalización real que progresivamente les permita despojarse de esquemas paternalistas, asistenciales y subsidiados.

- . Propiciar el desarrollo de las actitudes necesarias para asumir la responsabilidad y los compromisos que un proceso de desarrollo autosostenido les demanda.

METODOLOGIA.

La metodologia de trabajo que se esta utilizando, esta constituida por un conjunto de metodos, tecnicas e instrumentos orientados a fortalecer las capacidades autogestionarias de los grupos campesinos.

La metodologia plantea un modelo de planeacion participativa en torno al cual se desarrolla la capacidad de los campesinos para formular , operar y evaluar sus propios planes , programas y proyectos.

En este sentido la capacitacion se convierte en el medio que va a permitir desarrollar en los campesinos los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para participar en forma organizada , conciente y responsable en la definicion de su quehacer.

Mas especificamente la metodologia pretende contribuir a desarrollar en los campesinos:

- Capacidad para analizar , reflexionar e interpretar su realidad y la problematica que los afecta
- Capacidad para plantear alternativas de organization social y de aprovechamiento eficiente de los recursos propios e institucionales de manera coherente -- con sus intereses.
- Actitudes de mayor confianza y compromiso en si mismos y en sus posibilidades como grupo y como sector social para poder llevar a cabo procesos de desarrollo en forma autogestiva.
- Capacidad para elaborar, ejecutar, supervisar y evaluar con eficiencia sus planes programas y proyectos y mantener procesos autosostenidos
- Conocimientos y habilidades para concertar y negociar con el Estado y con otros agentes economicos.

La metodologia se opera mediante diferentes instrumentos tales como:

- . Talleres
- . Cursos
- . Demostraciones en la practica
- . Parcelas de experimentacion

asi como asesoria puntual , asistencia tecnica y orientacion en las concertaciones durante el proceso de trabajo.

Talleres.

El instrumento fundamental de la metodologia lo constituyen los talleres. Estos son reuniones estructuradas de trabajo en los que se analiza y reflexiona sobre una problematica identificada por los participantes y se define la forma de avanzar en su solucion.

Los talleres constituyen momentos intensivos de transferencia de un metodo de planeacion . Asi los elementos centrales sobre los que se estructuraron corresponden a la secuencia logica de todo proceso de planeacion : conocer la realidad y los problemas sobre los que se pretende actuar ; buscar las formas mas efectivas de incidir sobre estos hacia fines colectivamente acordados; y definir acciones y recursos concretos para lograr estos fines.

La razon por la que se ha privilegiado el uso de talleres es porque mediante el dialogo, la discusion, el analisis y la reflexion grupal se elaboran contenidos , se recibe informacion y se toman acuerdos para la accion.

Estas reuniones tienen las siguientes características:

- Se parte de los conocimientos y experiencia de los campesinos
- La informacion tecnica se proporciona en el momento en que el grupo la requiera para profundizar en sus analisis y propuestas
- Siempre terminan con un Programa de Trabajo o Proyecto en el que se definen claramente las responsabilidades de los campesinos y de los tecnicos que los asesoran
- Se elabora una relatoria del evento que constituye un instrumento de trabajo al cual se le da seguimiento y se retroalimenta y evalua en cada taller.

A partir de los resultados de los talleres se identifican las necesidades de capacitacion especifica y las formas mas convenientes de llevarla a cabo:

Cursos.- Cuando se requiere transferir informacion especializada (tecnico-productiva , contabilidad, administracion, salud, etc.)
Demostraciones en la practica.- Sobre recomendaciones tecnicas especificas o socializacion de experiencias de los campesinos --
Parcelas de experimentacion.- Cuando se requiere introducir una innovacion tecnologica o cultivos en los que no tienen experiencia.

Tambien se ubica el trabajo de los tecnicos en cuanto a asesoria y asistencia tecnica especifica.

Asi mismo durante el desarrollo de los talleres , se logra reflexionar sobre las actitudes de los campesinos y detectar aquellas que hay que reforzar o modificar durante el proceso de capacitacion.

ESTRATEGIA.

Para dar cumplimiento a los objetivos que se plantearon, se definieron los siguientes criterios estrategicos.

* Trabajar con un enfoque integral es decir:

- Incluir en el proyecto los principales componentes que pueden incidir en el desarrollo de una comunidad:

- . Produccion
- . Educacion
- . Nutricion
- . Salud
- . Vivienda
- Promover la participacion de todos los habitantes de la comunidad
- Involucrar en el proceso a todos los miembros de la familia (hombres, mujeres, niños).

* Trabajar en base a Proyectos o Programas especificos:

Es decir cada actividad que se realice debe ser planeada, definir sus objetivos, metas, procedimientos, participantes, tiempos, etc.

- Definir los criterios de participacion en los diferentes Proyectos tomando en cuenta el interes, la vocacion y la experiencia de los campesinos
- En el caso de los Proyectos Productivos, estos deben ser tecnica y financieramente viables y rentables
- Mantener informada a toda la comunidad sobre los diferentes proyectos y la situacion que guardan.

* Ser complementarios al esfuerzo de los campesinos:

- Todo recurso que se aplique (aunque sea producto de donaciones) deben ser complementarios al esfuerzo y al trabajo de la comunidad y deberan ~~ser manejados~~ con criterios de revolvencia.

* Trabajar con una vision de Largo Plazo:

- Respetar y no violentar los procesos de aprendizaje y de desarrollo de capacidades de los campesinos.

ETAPAS DESARROLLADAS.

En congruencia con lo anterior el trabajo se ha desarrollado en 2 grandes etapas:

1a. En la primera se egeneraron proyectos que por su escala y monto de inversion permitiera a los campesinos ir, generando experiencia organizativa y de participacion en el control de los mismos.

Estos Proyectos estuvieron orientados a:

- Eficientar las actividades productivas que ya estuvieron desarrollando
- Incorporar la participacion de la mujer en actividades que le generaran ingreso
- Mejorar la alimentacion familiar
- Mejorar el entorno ecologico

2a. En la segunda etapa se estan generando actividades y proyectos de mayor complejidad por su escala, nivel de integrabili-

pales con los participantes en los proyectos y se reprogramaron acciones.

Progresivamente se han ido incluyendo actividades nuevas así como mejorando y ampliando las ya desarrolladas lo que nos hace avanzar hacia la segunda etapa del Proyecto.

Actualmente se están llevando a cabo las siguientes actividades:

Diversificación Agrícola:

- . Parcelas de experimentación para cultivos alternativos de temporal
- . Terminación del sistema de riego
- . Elaboración de Proyectos para la zona de riego
- . Estudios para ver la posibilidad de utilizar la Técnica de la Hidroponía.

Fortalecimiento de la Actividad Pecuaria:

- . Establecimiento de praderas
- . Siembra de árboles forrajeros
- . Adquisición de Equipo
- . Adquisición de hato ganadero.

Incremento de la Capacidad Instalada Apícola:

- . Rehabilitación y ampliación de equipo
- . Ampliación del Mercado

Taller de costura:

- . Elaboración de Proyecto para maquilar estropajo.

Actividades comunitarias.

Nutrición:

- . Retiro de apoyos de las granjas de gallinas ponedoras para que sean autosostenidas
- . Introducción de frutales
- . Siembra de otras variedades de hortalizas.

Salud:

- . Asistencia médica regular
- . Manejo de fondo revolvente
- . Equipamiento del consultorio
- . Continuación de campañas
- . Elaboración de un proyecto para el aprovechamiento de las hierbas medicinales del lugar.

Educación:

- . Ampliación de la planta de maestros
- . Adquisición de material didáctico.

Vivienda:

- . Mejoramiento de la vivienda y letralización.

EVALUACION DEL DESARROLLO DEL PROYECTO:

Para dar un panorama general de los avances que a la fecha se tie-

dad y administracion que requieren de mayores inversiones y demandan mayor capacidad tecnica y organizativa de los campesinos.

Estos proyectos estan orientados a:

- Consolidar los proyectos iniciales
- Diversificar la produccion
- Agregar valor a la produccion primaria
- Ampliar mercados.

OPERACION DEL PROYECTO.

El "Proyecto" inicio con un taller de diagnostico y planeacion general de la actividad productiva del ejido en el cual participaron 28 o sea el 87 % de los productores.

En este taller se definió un programa general de trabajo para las actividades agricola, pecuaria y apicola.

Posteriormente se realizaron talleres de diagnostico y programacion productiva por cada una de las ramas de produccion y se definieron los proyectos especificos:

- Proyecto para eficientar la produccion de maiz de temporal
- Proyecto para mejorar la alimentacion y manejo del ganado bovino
- Proyecto para la comercializacion de la miel.

Tambien con las mujeres de la comunidad, se realizo un primer taller de planeacion general para el mejoramiento de la comunidad en la que se definieron las actividades y proyectos a desarrollarse con ellas:

Salud:

- . Habilitacion y equipamiento basico del consultorio medico
- . Campanas de limpieza
- . Campanas de orientacion sobre higiene personal y elementos basicos de medicina preventiva.

Educacion:

- . Habilitacion y equipamiento de las aulas para funcionamiento del kinder y primaria
- . Inicio del funcionamiento del kinder.

Nutricion:

- . Explotacion de granjas familiares de gallinas ponedoras
- . Huerto Horticola

Empleo e ingreso:

- . Taller de Costura.
- . Siembra de Cempazuchitl.

Agua potable:

- . Instalacion de varias llaves para el abastecimiento de agua.

Mediante el proceso de capacitacion descrito se comenzaron a implementar los proyectos y los programas de trabajo.

Al termino de los primeros ciclos de produccion o del cumplimiento de actividades programadas se realizaron autoevaluaciones gru-

nen nos permitimos presentar un cuadro anexo en el que se pretende dar un panorama global de la evolucion del proyecto.

En funcion del espacio y tiempo de presentacion de la experiencia solo se profundizara en el relato de uno de los proyectos que se estan implementando en la comunidad.

PROYECTO AGRICOLA.- 1a. ETAPA:

a) Situacion Inicial:

Monocultivo de maiz de temporal con una productividad de 700 kgs. promedio por hectarea, insuficiente para el autoconsumo familiar.

Una concepcion y un manejo inadecuado del credito (se pensaba que debia ser una dativa del gobierno y que no necesariamente se tenia que pagar); por tanto existia desinformacion y desinteres en los estados de adeudos individuales y del ejido.

Cada ano se les otorgaba un financiamiento para la siembra de 220 Has. y realmente se siembran 50 Has. ; de los 9 anos que han sido acreditados ningun credito ha sido cubierto y los ultimos 6 anos han sido declarados en siniestro total ; en 1988 ano en que iniciamos la asesoria los declararon en siniestro parcial. Esta situacion encubria una serie de corrupciones y malos manejos por parte de la Institucion crediticia y de los mismos ejidatarios.

Las labores culturales no se realizaban completas , ni en su oportunidad, el fertilizante que les daba el Banco via credito se vendia y no se aplicaba; existia la plena conviccion de que no valia la pena hacerle ninguna labor de cultivo al maiz , que lo unico determinante en los rendimientos era la lluvia.

No habia costumbre de realizar reuniones de informacion y analisis de la situacion productiva y crediticia. No se llevaban registros ni controles de ningun tipo.

b) Proceso Metodologico:

Para la formulacion , operacion y evaluacion del proyecto agricola con participacion de los campesinos se realizaron las siguientes actividades:

- Taller de evaluacion y programacion del ciclo productivo
 - . Identificacion de Problemas en el ciclo pasado
 - . Analisis de la relacion Costo-Beneficio
 - . Factores que influyeron en las Perdidas o Ganancias (internos y externos)
 - . Propuesta de labores e insumos para el proximo ciclo.

- Talleres de Analisis de la situacion crediticia.

- . Analisis de los estados de adeudo individuales
 - . Deteccion de Problemas
 - . Toma de desiciones
 - . Definicion de criterios para la operacion del credito del proximo ciclo.
- Talleres de Organizacion para la operacion del Proyecto.
- . Definicion de las reglas de operacion
 - . Nombramiento del comite de produccion y credito
 - . Definicion de los instrumentos para el registro y control del proyecto
 - . Programa de trabajo.
- Demostraciones en la practica, sobre aplicacion de fertilizantes y de insecticidas; asistencia tecnica puntual durante el ciclo de produccion; asesoria en las negociaciones del credito y capacitacion especifica para el establecimiento de controles administrativos y tecnicos.
- Taller de evaluacion y reprogramacion.

c) El Proyecto

Objetivo: Incrementar la produccion de maiz
 Meta: Pasar de 700 Kg. por Hectarea a 1.5 toneladas por Hectarea
 Participantes: 25 ejidatarios (75% del total)
 Hectareas a Sembrar: 47-00-00

COMPONENTES DEL PROYECTO

ACTIVIDADES

- Mejoramiento del Suelo:
 - Realizacion de despiedre manual y construccion de tecorrales para evitar la erosion
- Mejoramiento de Labores y aplicacion de Insumos:
 - Aplicacion de paquete tecnologico
 - Adquisicion de animales de trabajo
- Saneamiento del Credito:
 - Medicion del terreno a acreditar
 - Supervision de su aplicacion
- Organizacion del Trabajo:
 - Formacion de un comite de produccion y credito
 - Registros y controles

Se propuso entonces una alternativa financiera mas flexible que permitiera la capitalizacion y fomentar la responsabilidad y el compromiso de los campesinos:

- Se otorgo credito del Fondo de Apoyo al Campo Morelense.
- Se concedieron 3 meses de gracia sin interes.
- Los campesinos acordaron que de los ingresos del despiedre por metro cubico, se destinara el 50% al pago de la mula.
- El control del pago lo asumirian los campesinos a traves del Comite.
- Las cuotas de credito para barbecho y siembra se destinaran al pago de las mulas.
- Se capacito a los campecinos en el manejo de cuentas Bancarias.

Con esta alternativa financiera se logro que los campesinos tuvieran acceso al credito y a la capitalizacion a partir de adquirir medios de trabajo propios y sobre todo en lugar de pagarlos en 7 anos de acuerdo al plan normal de financiamiento se pagaron en un ano.

CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS.

De acuerdo a las evaluaciones parciales realizadas durante los dos anos de operacion, se han identificado avances en el cumplimiento de los objetivos y metas planteadas para cada proyecto comunitario los cuales concurren al logro de los objetivos generales del Proyecto los que se proponen alcanzar en un plazo de tres anos.

PRINCIPALES DIFICULTADES.

Externas:

1) Falta de alternativas tecnico-productivas.

Para el equipo asesor ha significado un problema encontrar tanto en la experiencia de los tecnicos (Fitotecnistas y Zootecnistas) como en los Institutos de Investigacion, propuestas tecnologicas que se puedan implementar en zonas con recursos naturales escasos, deteriorados y demasiado pulverizados y que desafortunadamente conforman una parte importante de las zonas del pais.

2) El poco acceso y la escasa difusion de la tecnologia alternativa.

Normalmente estas comunidades marginadas, estan situadas en zonas donde el acceso al drenaje, el agua potable, los combustibles, etc. es dificil y a veces imposible por los altos recursos de inversion que demandan.

En la búsqueda de soluciones a estos problemas, hemos encontrado que las tecnologías alternativas de bajo costo, no están suficientemente probadas como para masificarse; son experiencias aisladas y en condiciones de control para el investigador y por esta razón la asesoría técnica para implementarlas es de muy alto costo, lo que hace inviable cualquier proyecto de esta naturaleza.

3) Dificultad para obtener recursos para la operación del proyecto

Se han tenido dificultades en la obtención de recursos para sueldos, viáticos, gasolina, así como para contar con el material y equipo necesario para la operación del proyecto.

Normalmente las agencias que financian este tipo de proyectos lo hacen a partir de la etapa de ejecución y la mayoría de las veces no se contemplan recursos para los gastos que implica la promoción y asesoría a estos proyectos.

4) La falta de congruencia entre la metodología utilizada y la asignación de los recursos.

Las instituciones operan en base a líneas de proyectos o programas previamente determinados y tienen periodos inamovibles para la solicitud y aprobación de los mismos; esto dificulta la aprobación ágil de los proyectos definidos mediante procesos participativos, por las implicaciones de tiempo y porque muchas veces las ideas de proyectos que surgen de la base no coinciden con las aperturas programáticas institucionales.

Internas.

- 1) Reconstruir los lazos de cooperación y unión entre los campesinos.
- 2) En la noción fatalista de los campesinos ante su situación y los hechos que los rodean.
- 3) La noción de calidad es muy limitada y particular, lo cual representa una dificultad al momento de relacionarse la producción con el mercado. Esto ha implicado un esfuerzo de capacitación mayor al previsto.
- 4) Los códigos de comunicación que se han estructurado entre ellos dificultan el análisis y la reflexión objetiva sobre los hechos.
- 5) La visión limitada del tiempo y del espacio han dificultado las tareas de planeación a largo plazo.

FACTORES DE ÉXITO.

Dentro de los principales factores que han influido en los logros del proyecto se señalan los siguientes: