



Fachada Cooperativa CAPEBOSAN



Campos de banano



Evaluación final

Proyecto C-11-12

Fortalecimiento de la
competitividad de los
pequeños productores de
banano orgánico en el Bajo
Piura

Febrero 2012 – Febrero
2015

Evaluación desarrollada
por el Centro Peruano de
Estudios Sociales



2015

Contenido

Resumen Ejecutivo.....	3
Lista de cuadros y gráficos	4
I. Introducción	5
II. Caracterización del proyecto financiado por FONDOEMPLEO.....	6
2.1 La propuesta.....	6
2.2 La implementación.....	7
III. Metodología del Estudio	10
IV. Indicadores generales de la población beneficiaria	11
V. Análisis de los resultados	13
5.1 Impacto del proyecto	13
5.2 Efecto del proyecto	14
5.3 Componente Uno	15
5.4 Componente Dos.....	17
5.5 Componente tres	18
5.6 Componente Cuatro.....	19
5.7 Otros aspectos.....	21
VI. Conclusiones y recomendaciones	22
Conclusiones:	22
Recomendaciones	23
Anexos	24
Anexo 1.2: Servicios brindados por el componente 2	27
Anexo 1.3: Servicios brindados por el componente 3	28
Anexo 1.4: Servicios brindados por el componente 4	29

Resumen Ejecutivo

El proyecto “Fortalecimiento de la competitividad de los pequeños productores de banano orgánico en el Bajo Piura” es una propuesta de desarrollo que busca expandir y consolidar la cadena de banano orgánico del Chira en nuevos ámbitos: la zona baja del valle, donde los productores antes del proyecto no tenían mayores fuentes de ingreso.

La implementación del proyecto ha sido satisfactoria, informe de cierre, información secundaria y la satisfacción de los beneficiarios corroboran un importante logro en el cumplimiento de los servicios productos previstos. Esta implementación supero el impasse de la salida de un importante cofinanciador, que, si bien redujo algunos productos, en el global no afectó el cumplimiento de los impactos del proyecto.

El trabajo de campo da cuenta que el proyecto ha cumplido con la generación de mano de obra y mayores ingresos en la producción. El análisis desagregado de los diversos factores que han permitido esto, corroboran que la estrategia de CEDEPAS para atender al beneficiario ha sido efectiva, lográndose mayor productividad, calidad y organización de las ventas.

Las organizaciones intervenidas por el proyecto han mejorado su gestión administrativa, técnica y comercial, aspecto que ha sido valorado por los socios. Los socios han adoptado la propuesta y participan activamente en las reuniones y están informados de las diversas acciones y servicios que brindan sus organizaciones.

Si bien el proyecto ha logrado resultados importantes en beneficiarios y productores, esto se ha dado en un contexto de intervención y apoyo permanente. Desde la evaluación consideramos importante brindar un mayor soporte a los resultados en particular en su manejo técnico, consolidación empresarial (de las organizaciones) y sobretodo, orientar que el proceso de incorporación de mayores ingresos en los hogares sea un mecanismo de desarrollo local.

Lista de cuadros y gráficos

- Cuadro 1: Productos programados y alcanzados en el Componente 1.**
- Cuadro 2: Productos programados y alcanzados en el Componente 2.**
- Cuadro 3: Productos programados y alcanzados en el Componente 3.**
- Cuadro 4: Productos programados y alcanzados en el Componente 4.**
- Cuadro 5: Calificaciones de las supervisiones realizadas al proyecto**
- Cuadro 5: Población beneficiaria y muestras empleadas en las evaluaciones.**
- Cuadro 6: Perfil general del beneficiario**
- Cuadro 7: Características de la vivienda de los beneficiarios**
- Cuadro 8: Perfil de bananero del beneficiario**
- Cuadro 9: Precios e ingresos de banano orgánico en los productores**
- Cuadro 10: Efectos del proyecto**
- Cuadro 11: Indicadores de mano de obra ligados al proyecto**
- Cuadro 12: Resultados del Componente 1 proyecto**
- Cuadro 13: Valoración y uso de los servicios del componente 1**
- Cuadro 14: Compresión y satisfacción de los servicios del componente 1**
- Cuadro 15: Resultados del componente 2 del proyecto**
- Cuadro 16: Valoración y uso de los servicios del componente 2**
- Cuadro 17: Compresión y satisfacción de los servicios del componente 2**
- Cuadro 18: Resultados del componente 3 del proyecto**
- Cuadro 19: Gestión conjunta de los productores**
- Cuadro 20: Resultados del componente 4 del proyecto**
- Cuadro 21: Funcionamiento de las organizaciones.**
- Cuadro 22: Acceso al crédito**
- Cuadro 23: Efecto del clima**
- Cuadro 24: Productor ¿se mantendrá en el cultivo de banano orgánico?**

I. Introducción

El proyecto “Fortalecimiento de la competitividad de los pequeños productores de banano orgánico en el Bajo Piura” es una propuesta de desarrollo que busca expandir y consolidar la cadena de banano orgánico del Chira en nuevos ámbitos. Implementado por CEDEPAS filial Piura esta propuesta desarrollar el proceso de mejora técnica de los productores, la implementación de estándares de calidad para mercados de alto valor y la articulación de los productores con empresas mediante modelos asociativos.

El proyecto superó tres retos. El primero, la competencia por la mano de obra que significa estar colindante al valle del Chira, una importante fuente de demanda de mano de obra con la que se competía. El segundo generar los incentivos suficientes para lograr la confianza entre los productores y formar nuevas asociaciones o cooperativas en lugar de sumarse a las ya existentes. En ambos casos, la labor de sensibilización y asistencia de CEDEPAS resultó fundamental para que los beneficiarios prioricen el desarrollo del Bajo Chira. El tercer reto fue la salida de MAPLE del proyecto, lo cual significó una importante reducción de los recursos.

La implementación del proyecto ha sido satisfactoria, la información secundaria reportada por CEDPAS y FondoEmpleo da cuenta del cumplimiento de los productos y servicios establecidos en el diseño de la propuesta, así como la atención al público beneficiario previsto. Los informes de monitoreo dan cuenta del cumplimiento de los resultados, siendo la salida de MAPLE el único aspecto que significó peligro. En términos generales, el proyecto ha cumplido sus metas y actividades.

El presente informe corrobora la situación señalada por la información secundaria del proyecto, a partir de nuestra visita a la zona del proyecto y la implementación de una encuesta representativa sobre el total de la población beneficiaria, corroboramos que los productos y servicios del proyecto no sólo han sido recibidos por los productores, sino también han sido valorados y considerados como determinantes en la incorporación de nuevas técnicas que propicien la productividad.

El presente informe cuenta con cuatro secciones, además de la presente introducción, en la segunda sección se hace una breve caracterización del proyecto empleado por FondoEmpleo, la tercera es una presentación general de la metodología, en particular, la muestra de encuesta empleada. La cuarta sección presenta los avances y logros del proyecto en cada indicador del marco lógico, estos indicadores han sido complementados con otros datos cuantitativos que permiten dar una mayor robustez y marco de análisis a los resultados. Finalmente, la quinta sección presenta las conclusiones y recomendaciones a partir de los resultados obtenidos.

En términos generales, el proyecto ha sido exitoso y tiene vistas de sostenibilidad, el 100% de beneficiarios declaró que seguirá sembrando banano orgánico en los siguientes años, lo cual si bien es alentador, es también un reto y una oportunidad, la cual podría ser apoyada por FondoEmpleo en futuras intervenciones, se puede concluir que el proyecto ha sido un importante primer paso, pero que es necesario apoyar un período más la institucionalidad y consolidación comercial de las nuevas organizaciones en los modelos banano de mercados especiales.

II. Caracterización del proyecto financiado por FONDOEMPLEO

2.1 La propuesta

El proyecto “Fortalecimiento de la competitividad de pequeños productores de banano orgánico del Valle bajo del Chira” tenía como objetivo atender los distritos de: El Arenal, Colán, La Huaca (en Paita) y Miguel Checa (en Sullana).

Según define el proyecto, el “Bajo Chira es una zona con potencial productivo, pero con signos de pobreza, la población de los centros rurales y caseríos presentan carencias de agua potable, alcantarillado, desempleo, actividades agrícolas con baja rentabilidad”. Situación contraria al desarrollo y acceso a servicios que muestran el valle del Chira, el Puerto de Paita y el balneario de Colán que rodean la zona de intervención.

El proyecto estaba alineado con los objetivos y estrategias de CEPEDAS, además su ámbito cercano a zonas ya trabajadas. El proyecto era una réplica del modelo de Banano Orgánico difundido en el valle del Chira y que ha coadyuvado al desarrollo de importantes modelos de pequeña producción sostenible y rentable.

El cultivo del banano orgánico, es una actividad que demanda una cantidad considerable de mano de obra local, tanto en labores culturales agrícolas (siembra, riego, desyerbos, manejo de racima, fertilización, abonamiento, cuidado fitosanitario), como en el proceso de cosecha y post cosecha (corte, traslado, lavado, empaque, transporte).

La estrategia del proyecto era un mix de al menos cuatro puntos: (i) consolidar y procesos productivos de banano en productores del Bajo Chira; (ii) apoyar la inserción de estos productores a mercados especiales certificados (iii) fomentar y fortalecer la institucionalidad productiva en el ámbito de intervención; (iv) establecer alianzas efectivas con actores locales que promuevan procesos estratégicos de desarrollo y (v) fortalecer la organización y articulación comercial de las nuevas organizaciones.

El diseño del proyecto considero estudios específicos realizados por CEDEPAS así como información secundaria que permitió caracterizar el potencial de la cadena (teniendo como benchmark lo que ocurre en el Chira) y detallar el perfil del productor. De esta manera, el proyecto se propia desarrollar el manejo del cultivo con tecnología media – alta, con un empleo de 340 jornales / ha / año (1.25 empleos permanentes).

El proyecto tuvo previsto trabajar en 350 hectáreas entre instaladas y nuevas, de esta forma, en 3 años deberían generar 227,017 jornales adicionales. Una acción específica para los procesos de cosecha y post cosecha era el empleo de cuadrillas de 20 trabajadores que desarrollen esta labor de manera técnica y organizada, cumpliendo los estándares técnicos y sociales, esta apuesta debía genera 10,800 jornales equivalente a 40 puestos de trabajo adicionales. De esta forma, el diseño original del proyecto estimaba un total de 880 puestos de trabajo permanentes empleados en tres años.

CEDEPAS filial Piura buscó ayuda de cuatro aliados: de un lado la empresa de producción de biocombustible MAPLE Etanol SRL, brindo apoyo financiero, en tanto la Asociación de pequeños productores orgánicos de Querocotillo – APOQ y la Empresa Fair Trasa fueron importantes compradores y aliados comerciales que coadyuvaron a generar confianza en los productores respecto a la oportunidad de mercado que es el banano orgánico piurano. La Misión de Castilla fue un colaborador de la implementación del proyecto.

2.2 La implementación

Según detalla el informe de cierre del proyecto, en términos generales se han cumplido la mayoría de las metas, sin embargo, este cumplimiento difiere según componente. El cuadro 1, detalla la situación a nivel de productos, vemos que en 5 de 10 productos el porcentaje de ejecución fue alto (superior al 75%), en tanto que en los otros 5 este porcentaje fue medio (entre 45% a 75%). Los principales problemas se dieron en la instalación de viveros y la capacitación a jornaleros, el primero debido a la salida de MAPLE, el segundo a otras fuentes de trabajo. En cuanto a los servicios del componente, estos son detallados en el anexo 1.1 y vemos un importante cumplimiento en todo nivel.

Cuadro 1: Productos programados y alcanzados en el Componente 1.

Productos	Meta	Ejecutado	% de Ejecución	Comentarios del Gestor
Producto 1.1: Instalación de vivero	18,000	8167	45%	Correspondiente a la instalación de dos viveros, los resultados se vieron en los dos últimos años.
Producto 1.2: Compra de plántones	330,000	242382	73%	Algunos productores adquirieron directamente sus plántones, estos no fueron registrados, solamente la compra con recursos del proyecto.
Producto 1.3: 140 (75% del total) productores capacitados aplican técnicas para el eficiente manejo agronómico del banano orgánico.	140	121	86%	Los productores antiguos ya tenían conocimientos del manejo del cultivo, son los productores nuevos los que han podido aprovechar más las capacitaciones.
Producto 1.4: 104 jornaleros aplican técnicas para el eficiente manejo agronómico del banano orgánico.	104	60	58%	Importante su participación, son los que más dominan el manejo del cultivo. Se recomienda certificar sus competencias.
Producto 1.5: Instalación de 217.5 ha	217,5	151,7	70%	Meta cumplida en el último año, pues va de la mano con la producción de los plántones en los viveros instalados.
Producto 1.6: Mantenimiento de 262.5 ha (Año 1: 132.5 ha; Año 2: 50 ha y Año 3: 80 ha)	577,5	390,45	68%	Mantenimiento adecuado, este debe fortalecerse con acceso a financiamiento.
Producto 1.7: 140 (75% del total) productores implementan normas BPA en el cultivo de banano Orgánico.	140	138,67	99%	Al ser requisito del mercado ha sido interiorizado por los productores.
Producto 1.8: 01 propuesta tecnológica aplicada en 04 parcelas demostrativas.	4	2	50%	Se verificó la existencia de las 04 parcelas demostrativas, sobre todo en áreas y en organizaciones nuevas.
Producto 1.9: 132 ha obtienen la certificación orgánica.	132	189	100%	Al ser requisito del mercado ha sido interiorizado por los productores.
Producto 1.10: 50 ha obtienen la certificación GLOBALGAP	50	212	100%	Al ser requisito del mercado ha sido interiorizado por los productores.

Fuente: Informe de Cierre CEDEPAS 2015.

En el componente dos vemos un mayor nivel de cumplimiento de las metas programadas, así, las cuadrillas seleccionadas cumplieron un proceso de formación para el manejo cosecha y pos cosecha del banano, en tanto, que la ejecución de centros de empaque fue lograda en 5 de 6 organizaciones, las mismas lograron la implementación de buenas prácticas de manufactura. Finalmente, el logro de manejo ha sido acotado a 67%. Como vemos en el anexo 1.2, los servicios de este componente tuvieron mejor desempeño que el componente 1.

Cuadro 2: Productos programados y alcanzados en el Componente 2.

Productos	Meta	Ejecutado	% de Ejecución	Comentarios del Gestor
Producto 2.1: 40 miembros de cuadrillas capacitados aplican técnicas para el eficiente proceso de cosecha y post cosecha del banano orgánico.	40	40	100%	“Santa Clara de Macacará” es la que tiene dos cuadrillas formales con jóvenes de la misma zona, generando empleo local. Las otras organizaciones deben migrar a ese modelo.
Producto 2.2: Implementación de 06 centros de empaque.	6	5	83%	Los empaques móviles deben mejorarse.
Producto 2.3: 06 centros de empaque implementan acciones BPM.	6	5	83%	En algunas supervisiones se evidenció algunas prácticas no adecuadas respecto al BPM; situación que ha mejorado en las últimas visitas.
Producto 2.4: 89 productores conocen aspectos básicos del manejo cosecha post cosecha del banano orgánico.	89	60	67%	Las capacitaciones en post cosecha fueron insuficientes.

Fuente: Informe de Cierre CEDEPAS 2015.

El componente tres es el que presenta mayor regularidad y cumplimiento. Se han logrado firmar cuatro de seis contratos previstos, en tanto, tres organizaciones implementaron producción en área comercial.

Cuadro 3: Productos programados y alcanzados en el Componente 3.

Productos	Meta	Ejecutado	% de Ejecución	Comentarios del Gestor
Producto 3.1 Se han firmado 6 contratos comerciales para la venta de banano.	6	4	67%	Los contratos se vienen renovando, lo que habla de una relación comercial fortalecida.
Producto 3.2: Implementación de área comercial en 03 asociaciones (cuentan con documentos de gestión, 01 responsable del área y equipamiento básico).	3	3	100%	Meta cumplida en el último año con la incorporación del área comercial de la organización “San Antonio de Padua”, se suma “Santa Clara de Macacará” y “Los productores de Valle Chira”.

Fuente: Informe de Cierre CEDEPAS 2015.

El componente cuatro logra un importante nivel de avance. Todos los productores formaron parte de organizaciones legalmente constituidas y con un funcionamiento básico, la mitad de ellas con acceso a crédito y con un fondo rotatorio con una cobertura del 86%.

Cuadro 4: Productos programados y alcanzados en el Componente 4.

Productos	Meta	Ejecutado	% de Ejecución	Comentarios del Gestor
Producto 4.1: Al menos el 50% de los jóvenes emprendedores (15) formados empresarialmente se vinculan en actividades económicas.	15	9	60%	Los jóvenes se han capacitado pero no todos se han logrado vincular a actividades económicas.
Producto 4.2: 186 productores organizados en asociaciones formalmente constituidas.	186	233	100%	Se valoró más el número de productores organizados que el número de organizaciones.
Producto 4.3: 07 asociaciones de productores implementan y conocen instrumentos gestión: reglamento interno, POA, Plan de mejoras)	7	7	100%	Los instrumentos de gestión no fueron socializados con todos los beneficiarios del proyecto
Producto 4.4: 02 asociaciones de productores gestionan fondo interno de crédito agrícola.	2	1	50%	Los avances en crédito son interesantes. Las relaciones entre las asociaciones y la entidad financiera (Caja Trujillo) continua, independientemente de la finalización del proyecto. Es parte de la sostenibilidad del mismo
Producto 4.5: 50 Productores acceden a financiamiento de entidades financieras formales y/o fondo rotatorio.	50	43	86%	Lo más destacable es que el porcentaje de morosidad es 0%, explicado por la rentabilidad del cultivo que puede, inclusive, pagar costos financieros.

Fuente: Informe de Cierre CEDEPAS 2015.

En términos generales el proyecto ha logrado un cumplimiento del 78% de los productos previstos y un 85% de los servicios previstos, cumpliendo satisfactoriamente su desempeño, el cuadro 5, detalla las calificaciones de los informes de monitoreo del proyecto.

Cuadro 5: Calificaciones de las supervisiones realizadas al proyecto

NOMBRE DEL SUPERVISOR	INSTITUCION	N° DE MONITOREO / ENTREGABLE	PERIODO	CALIFICACION
Luis Miguel Fernández Moncada	Monitor / Supervisor Externo	1	Del 28/02/2012 al 31/07/2013	APROBADO
		2	Del 01/08/2013 al 30/11/2013	APROBADO
		3	Del 01/12/2013 al 30/04/2014	APROBADO
		4	Del 01/05/2014 al 30/09/2014	APROBADO CON RESERVA
		5	01/10/2014 al 27/02/2015	APROBADO

Fuente: Informe de Cierre CEDEPAS 2015.

III. Metodología del Estudio

El presente estudio cuenta con un informe de evaluación intermedia que evalúa los avances del proyecto a Agosto de 2013 (mitad del proyecto) además de una línea basal hecha con información secundaria y contexto. Estos informes presentan información complementaria y no siempre permiten tener un detalle de los indicadores del marco lógico.

Según su sistema de monitoreo, al finalizar el proyecto ha atendido a 317 productores, cuadrilleros, jornaleros y demás actores ligados a la producción de banano orgánico en el Bajo Chira, cumpliendo sus metas de cobertura y atención.

Como podemos apreciar en el cuadro 5, la atención del proyecto se ha concentrado en los distritos de La Huaca (provincia de Paita) y Miguel Checa (Provincia de Sullana), como hemos señalado el proyecto ha aprovechado la oportunidad de expansión de la cadena de banano orgánico del Valle del Chira.

La evaluación intermedia hizo una estimación de los indicadores del proyecto a partir de una muestra de 57 beneficiarios, según nuestras estimaciones, asumiendo que el proyecto tuvo un impacto favorable en el 70% de la población (lectura conservadora del informe de cierre), y sobre una confianza del 95%, estimamos que la evaluación intermedia tuvo un error estimado de 9.25%.

Cuadro 5: Población beneficiaria y muestras empleadas en las evaluaciones.

	Población beneficiaria	Muestra evaluación intermedia	Muestra Evaluación final
El Arenal	8.0	4.0	6.0
San Lucas de Colán	17.0	6.0	4.0
La Huaca	168.0	33.0	38.0
Miguel Checa	124.0	14.0	25.0
Total	317.0	57.0	73.0
Error estimado (95%)		9.25%	7.75%

Fuente: Estudio EI, Padrón, Encuesta CEPES (2015)

Para la encuesta de evaluación final del proyecto, CEPES amplió el número de muestra a 73 encuestas, reduciendo el error a 7.75% y mejoró la distribución de la población, lo que garantiza la representatividad de los resultados hallados. Otro criterio empleado para la selección de la muestra en la encuesta final ha sido la organización a la cual pertenecen los productores, el presente estudio cuenta con beneficiarios de 7 organizaciones: (i) San Martín de Porres; (ii) Cooperativa CAPOSAN; (iii) Divino Redentor; (iv) Rinconada; (v) San Isidro; (vi) Rufino Ayala y (vii) Santa Clara.

La distribución de la muestra en la evaluación final del proyecto permite analizar exploratoriamente los resultados del proyecto sobre las distintas organizaciones que se han intervenido, como veremos más adelante, esto nos permite hallazgos importantes.

IV. Indicadores generales de la población beneficiaria

En términos generales, el beneficiario del proyecto un hombre adulto con educación escolar. El cuadro 6 detalla este perfil, el rango de edades va de los 23 a los 76 años, sin embargo, la mediana de edad es 54 años, es decir el 50% de los beneficiarios que atendió el proyecto tuvo más de 54 años al cierre del mismo. En cuanto al Género, la presencia femenina es aún reducida, sólo un 3% de la población. En tanto, el nivel educativo vemos que 32% de los beneficiarios tiene a lo más primaria y 58% ha llevado secundaria (casi siempre concluyéndola) y sólo un 10% ha logrado algún estudio superior

Cuadro 6: Perfil general del beneficiario

Edad	
Promedio	52.31
Mediana	54
Mínimo	23
Máximo	76
Género	
Masculino	97%
Femenino	3%
Nivel Educativo	
Primaria incompleta	20%
Primaria completa	12%
Secundaria incompleta	14%
Secundaria completa	44%
Superior incompleta	3%
Superior completa	7%

Fuente: Encuesta de Evaluación. CEPES (2015)

Las características de la vivienda dan cuenta que los beneficiarios viven en zonas urbanas marginales (no rurales): 69% cuenta con piso de cemento, 84% tiene techos de calamina, y el acceso a servicios de agua potable y electricidad es superior al 98%. Vemos que es más fácil acceder a internet que a telefonía fija. En cuanto a la dependencia de ingresos, el 28.4% de los beneficiarios declaró tener otras fuentes de ingreso distinta a la producción de bananos.

Cuadro 7: Características de la vivienda de los beneficiarios

Piso	
Parquet o madera pulida	4.1%
Losetas, terrazos, similares	1.3%
Madera (entablados)	4.4%
Cementos	69.4%
Tierra	20.8%
Techo	
Concreto armado	13.0%
Calamina, fibra cemento, similar	84.2%
Caña, estera con torta de barro	2.8%
Cuenta con electricidad	98.7%
Cuenta con agua potable	98.4%
Cuenta con internet	90.9%
Cuenta con teléfono fijo	95.9%
Además de la producción de banano ¿tiene otros ingresos?	28.4%

Fuente: Encuesta de Evaluación. CEPES (2015)

Como hemos adelantado, el proyecto centro su atención en un área de expansión de la cadena de banano orgánico en el Chira, además ha aglutinado beneficiarios de acciones previas de CEDEPAS, sin embargo, la experiencia del manejo del cultivo de banano es reciente para los beneficiarios. El cuadro 8 detalla esta situación. En cuanto a antigüedad manejando el cultivo, el 38.7% de los beneficiarios recién se ha iniciado en el banano con el proyecto, en tanto un 50.6% tendría alguna antigüedad un poco mayor, y sólo 11.6% tendría más de seis años manejando el cultivo.

En cuanto a certificaciones, el proyecto ha tenido importantes logros. En el caso de la producción orgánica y la de comercio justo, un 97.2% declaro tener ambos sistemas, para el caso orgánico, 83% de los beneficiarios lograron esta certificación los años 2012-2014, es decir en la ejecución del proyecto. En tanto, la certificación Global Gap si bien es un proceso más reciente, ha sido accesible para un 94.3% de los beneficiarios, 88% de ellos la obtuvo en los años del proyecto.

Cuadro 8: Perfil de bananero del beneficiario

¿Cuántos años está dedicado a la producción de banano orgánico?		
Menos de 3	37.7%	
Entre 3 y 6 años	50.6%	
Más de 6 años	11.6%	
¿Cuenta con certificación orgánica para su producción de banano?		
Sí	97.2%	
No/ no responde	2.8%	
¿Cuenta Global Gap para su producción de banano?		
Sí	94.3%	
No/ no responde	5.7%	
¿Tiene certificación comercio justo para su producción de banano?		
Sí	97.2%	
No/ no responde	2.8%	
Año que obtuvo la certificación		
	Orgánico	Global Gap
Antes 2011	14.2%	
2011	9.4%	6.2%
2012	19.1%	22.7%
2013	26.5%	11.3%
2014	30.7%	54.0%
2015		5.8%

Fuente: Encuesta de Evaluación. CEPE (2015)

V. Análisis de los resultados

5.1 Impacto del proyecto

El proyecto ha cumplido con sus metas de impacto. En empleo, se propuso crear un total de 255 nuevos empleos y aumentar el ingreso por la venta de banano orgánico en 30%. La evaluación intermedia no corroboró la situación inicial planteada. Las estimaciones a partir del trabajo de campo dan cuenta que el proyecto habría creado 123.8 nuevos puestos de trabajo, a partir de las contrataciones de personal permanente que tienen los beneficiarios, las cuadrillas empleadas y una percepción del aumento del autoempleo.

Cuadro 8: Impacto del proyecto

Indicador	Situación inicial	Meta	Evaluación final	Impacto del proyecto
Empleos permanentes	ND	255	Empleados 123.8 Cuadrillas 80.0 Autoempleo 162.2	366 empleos
Ingresos	S/. 1,400	30%	Inicial: S/. 1,523 Final: S/. 2,340	47% mayores ingresos

Fuente: Encuesta de Evaluación. CEPES (2015)

El cuadro 9 desarrolla el indicador de los ingresos da cuenta de varios aspectos: los productores han conseguido en promedio: mayores y mejores precios. En el mercado interno, vemos que seis de siete organizaciones consiguieron mejores precios, en promedio 50%, en tanto, los precios por caja de exportación, el avance ha sido 50%.

Cuadro 9: Precios e ingresos de banano orgánico en los productores

¿Cuál es el nombre de la organización a la que pertenece?	Aso. San Martín de Porres	Coop. CAPOSAN	Divino Redentor	Produc. de Rinconada	Produc. San Isidro	Rufino Ayala	Santa Clara	Total
Precio promedio del millar de banano para mercado interno en 2012 (soles)	60.0	50.9	120.0	40.0	44.0	26.7	32.3	43.3
Precio promedio del millar de banano para mercado interno en 2015 (soles)	85.0	92.3	62.0	60.0	68.3	51.5	50.4	67.3
Precio promedio de la caja de banano para mercado externo en 2012 (dólares)	5.3	5.5		5.5	5.7	5.6	5.2	5.5
Precio promedio de la caja de banano para mercado externo en 2015 (dólares)		6.2	6.1	6.0	6.1	5.5	6.1	6.0
¿Ingreso por la venta de banano al mercado interno en el 2012? (soles)	162.5	107.0	750.0	94.0	91.0	75.0	69.7	110.8
¿Ingreso por la venta de banano al mercado interno en el 2015? (soles)	367.5	258.8	88.0	206.0	148.2	149.0	102.4	174.0
¿Ingreso por la venta de banano al mercado externo en el 2012? (soles)	750.0	2,106.2		1,400.0	1,161.3	1,040.0	1,303.0	1,412.2
¿Ingreso por la venta de banano al mercado externo en el 2015? (soles)		2,036.1	1,121.4	3,300.0	2,337.5	2,033.3	2,311.1	2,065.9
Ingresos por venta asociada el 2012	90.0%	93.6%	90.0%	100.0%	94.6%	90.0%	91.6%	92.6%
Ingresos fueron por venta asociada el 2015		95.2%	95.8%	100.0%	94.6%	93.6%	92.9%	94.5%
Resumen								
Ingresos 2012	912.5	2,213.2	750.0	1,494.0	1,252.2	1,115.0	1,372.7	1,523.0
Ingresos 2015	367.5	2,294.9	1,209.4	3,506.0	2,485.7	2,182.3	2,413.5	2,239.9
Variación de ingresos	-60%	4%	61%	135%	99%	96%	76%	47%

Fuente: Encuesta de Evaluación. CEPES (2015)

Los ingresos de los beneficiarios han aumentado tanto en el mercado interno (57%) como en el externo (46%), sin embargo, se mantiene la preponderancia de la exportación en los ingresos: 92% de los ingresos de banano, son por la venta al mercado externo. En cuanto a las ventas asociadas, vemos que en promedio de ventas pasó de 92.6% a 94.5%, esto ligado a los mercados como orgánico y comercio justo que implican ventas agrupadas.

Finalmente, vemos que los resultados difieren entre organizaciones, los de San Martín de Porras han sufrido problemas sanitarios que han afectado sus ingresos, en CAPOSAN el avance ha sido no significativo, en las demás organizaciones los resultados han sido bastante favorables: entre 61% y 135%, dejando un ingreso medio de 47%.

5.2 Efecto del proyecto

Según el informe de cierre, el proyecto ha logrado parcialmente sus resultados, en cuanto a capacitación se ha beneficiado a 181 de 186 productores previstos, en tanto se han formado al menos dos cuadradas de cosechadoras que desarrollan adecuadamente las labores. En cuanto al empleo, el logro sería parcial: sólo 68% de los jornales previstos, en tanto las labores post cosecha habrían tenido el impacto esperado.

Cuadro 10: Efectos del proyecto

Indicador	Situación inicial	Meta	Evaluación intermedia	Evaluación final	Impacto del proyecto
Productores capacitados en manejo orgánico	ND	186	129	181	97.31%
Miembros de cuadrilla cosechan banano orgánica	ND	40	40	40	100%
Empleo en labores agrícolas	ND	227,017 jornales	ND	154,495 jornales	68%
	ND	840 puestos	ND	572 puestos	68%
Empleo labores post cosecha	ND	10,800 jornales	ND	10,800 jornales	100%
	ND	40 puestos	ND	40 puestos	100%

Fuente: Informe final de monitoreo (2015)

El cuadro 11 profundiza algunos aspectos señalados, en particular al mercado de mano de obra. En primer lugar, vemos que el costo del jornal ha aumentado en promedio 30% en los últimos tres años, ubicándose en el rango de 25 a 30 soles este 2015. En tanto, para el 39% de los beneficiarios la disponibilidad de mano de obra en la zona representa un problema para el manejo del cultivo (intensivo en mano de obra).

El cuadro 11 también explora los mecanismos de contratación existentes, vemos que el 32% de los productores emplean al menos una persona de manera permanente en sus campos de banano (el promedio es 1.2), el pago se ubica entre los 580 y 690 soles mensuales, valor por debajo del salario mínimo, lo que implicaría que su labor es parcial.

Un aspecto que corrobora cambios en el mercado de mano de obra a partir del proyecto es que el 47% de los beneficiarios declaró que sus demandas de mano de obra han aumentado a partir del proyecto, más aún cuando vemos que para el 74% de ellos, este aumento está en el rango de 25% a 50%.

Cuadro 11: Indicadores de mano de obra ligados al proyecto

	¿Cuál es el nombre de la organización a la que pertenece?							Total
	San Martín de Porres	Coop. CAPOSAN	Divino Redentor	Produc. de Rinconada	Produc. San Isidro	Rufino Ayala	Santa Clara	
Precio promedio jornal 2012 (soles)	16.3	21.3	20.6	20.0	24.5	22.3	20.7	21.3
Precio promedio jornal 2015 (soles)	25.0	28.3	27.0	25.0	30.0	28.0	26.4	27.6
La disponibilidad mano es un problema para el banano	0.0%	58.3%	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	46.3%	39.0%
Productores que tienen 1 o más trabajadores permanentes	24%	38%	25%	43%	11%	21%	49%	32%
Si tiene trabajador: número	1.0	1.5	1.0	2.0	1.0	1.3	1.0	1.2
Pago mensual promedio	600.0	690.0	600.0	600.0	600.0	600.0	583.8	621.1
Productores que consideran que la demanda de mano de obra	0.0%	50.0%	50.0%	100.0%	63.9%	50.8%	38.0%	47.4%
Si ha aumentado ¿en qué %?								
Menos de 25%		37.5%	25.0%	0.0%	17.4%	0.0%	51.9%	25.7%
Entre 25%y 50%		62.5%	75.0%	100.0%	82.6%	100.0%	48.1%	74.3%

Fuente: Encuesta de Evaluación. CEPES (2015)

5.3 Componente Uno

El componente uno, ligado a la productividad y manejo de las labores agrícolas ha sufrido ajustes desde su formulación, en la revisión de documentación, no encontramos mayor detalle de los indicadores iniciales y no todos los indicadores son reportados en la evaluación intermedia. Según el informe final de monitoreo y detallamos en el cuadro 12, se han cumplido los indicadores de empleo y productividad, teniendo avances en las ratios de calidad (producción de racimo apta para su empaque como producto final) y la instalación de nuevas áreas de banano orgánico a partir del paquete técnico propuesto por el proyecto.

Según indicadores de su sistema de monitoreo, el proyecto no sólo ha logrado atender con capacitaciones y asistencia técnica a sus beneficiarios en las labores pre cosecha, sino que estos también han declarado un importante aprendizaje y uso de los mismos: los productores capacitaciones en manejo del cultivo superan la meta, más aún cuando se contabiliza el aprendizaje de empleados de cuadrillas; las BPA han sido impartidas al total de productores y se considera –desde el proyecto- que estos emplean las técnicas conformen fueron preparados. Finalmente, el indicador global de aprendizaje, da cuenta que sobre una meta de 320 beneficiarios (productores, cuadrillas de cosecha, técnicos de organizaciones aliadas y empresas) el logro ha sido pleno: 99%.

Es importante señalar que el no cumplimiento de la instalación de nuevas áreas está ligado a las limitaciones que implicó la salida de MAPLE del proyecto, cuyos compromisos y recursos estaban orientado a estas actividades, además, en varios aspectos de los resultados de la capacitación el proyecto habría beneficiado a más población que la prevista. El proyecto ha cumplido satisfactoriamente el proceso de integración de productores convencionales a sistemas orgánicos y sostenibles, en tanto la atención de las asistencias técnicas ha sido plena.

Cuadro 12: Resultados del Componente 1 proyecto

Indicador	Situación inicial	Meta	Evaluación intermedia	Evaluación final	Impacto del proyecto
Empleos permanentes	ND	840	ND	840	100%
Productividad cajas procesadas por ha año	780	1,300	ND	1,300	100%
Ratio racimo /caja empacada	0.7	1	ND	0.9	90%
Área instalada banano orgánico	ND	217.5	108.2	151.7	70%
Productores capacitados en manejo banano	0	140	129	181 (productores y jornaleros)	140%
Productores capacitados en BPA	0	140	91	140	100%
Productores aplican nuevas técnicas	0	320	ND	317	99%
Propuesta tecnológica validad en parcelas demostrativas	0	4	0	2	50
Productores certificación orgánica	0	186	91	189	102%
Productores certificación GlobalGap	0	93	91	212	228%
Asistencia técnicas en pre cosecha	0	320	0	320	100%

Fuente: Informe final de monitoreo (2015)

El cuadro 13 detalla la valoración de los servicios brindados por el proyecto para las labores pre cosecha. Sobre los temas priorizados: manejo agronómico, BPA y certificación, el 98% de los productores recibieron estos servicios, las calificaciones que brindaron para estas charlas son altas: por encima de 16 sobre 20 en los tres casos, tanto en asistencia técnica como capacitación. Destaca también que entre 98% y 100% de la población utiliza las técnicas promovidas por el proyecto.

Cuadro 13: Valoración y uso de los servicios del componente 1

Tema	Capacitación		Asistencia técnica		Usa lo aprendido
	recibió	calificación	recibió	calificación	
Manejo agronómico / técnico del banano	98.4%	16.41	100.0%	16.36	100.0%
Buenas prácticas agrícolas (BPA)	98.4%	16.58	98.4%	16.50	98.4%
Certificación y producción orgánica/Global Gap	98.4%	16.37	98.4%	16.37	98.4%

Fuente: Encuesta de Evaluación. CEPES (2015)

El cuadro 14 explora estos resultados en aspectos de comprensión y satisfacción. En todos los casos destacamos la satisfacción, el 100% de los beneficiarios declaró estar conforme con el léxico empleado por los capacitadores, además de resaltar la puntualidad en los compromisos de capacitación y extensión previstos por el proyecto. En cuanto al uso de materiales, el 98% declaró utilizar alguna separata o folleto como respaldo para sus labores, en particular para los temas de manejo agronómico, abonamiento y BPA. En cuanto a las asistencias técnicas, todos los beneficiarios declararon que estas siempre fueron entendidas e incorporadas por los productores. Para el 94% de los productores, los servicios de capacitación y asistencia técnica han influido en que mejoren su manejo del cultivo. Un servicio bien valorado, pero de menor cobertura han sido las pasantías, un 46% de los beneficiarios no logro ser atendido por ellas.

Cuadro 14: Compresión y satisfacción de los servicios del componente 1

En las capacitaciones y asistencias técnicas:	Sí	No/ no responde
Las palabras de los técnicos siempre se entendieron	100%	0%
Los técnicos eran puntuales con las fechas y horarios de capacitación	100%	
Los materiales empleados para la capacitación fueron siempre útiles	98.40%	1.60%
Las recomendaciones de los técnicos siempre fueron entendidas	100%	
Considera que las capacitaciones y asistencias técnicas han mejorado su manejo	94.10%	5.90%
Ha participado de pasantías, experiencias que sirvan para su manejo de banano	54.10%	45.90%

Fuente: Encuesta de Evaluación. CEPES (2015)

5.4 Componente Dos

En cuanto al componente dos, según los reportes del sistema de monitoreo los resultados han sido parciales. Así en la capacitación a los miembros de las cuadrillas, se han capacitado a al menos dos, se han implementado 5 de 6 centros de empaques previstos (todos con el uso de buenas prácticas de manufactura), así mismo, en la formación de manejo básico de post cosecha, el logro de capacitados que aprendieron es de 67% y en el porcentaje de descarte, este bajo de 30% a 20%. Estos resultados dan cuenta de un logro parcial en este componente, lo que lo ubica como el de menor desempeño.

Cuadro 15: Resultados del componente 2 del proyecto

Indicador	Situación inicial	Meta	Evaluación intermedia	Evaluación final	Impacto del proyecto
Miembros de cuadrillas capacitados	0	40	ND	40	100%
Implementación centros de empaque	2	6	3	5	83%
Manejo básico post cosecha	0	89	ND	60	67%
Disminución de descarte	30%	15%	ND	20%	33%

Fuente: Informe final de monitoreo (2015)

Respecto al uso y valoración de los servicios en este componente, su desempeño es similar a las labores pre cosecha. En todos los casos hay una calificación bastante positiva de la capacitación de la asistencia técnica y una declaración que en más del 95% utiliza lo aprendido.

Cuadro 16: Valoración y uso de los servicios del componente 2

Tema	Capacitación		Asistencia técnica		Usa lo aprendido
	recibió	calificación	recibió	calificación	
Cosecha/ post cosecha del banano	98.4%	16.25	98.4%	16.25	98.4%
Buenas prácticas de manufactura (BPM)	95.6%	16.35	95.6%	16.39	95.6%
Sistema interno de control (SIG/SIC)/ trazabilidad	98.4%	16.34	98.4%	16.34	98.4%

Fuente: Encuesta de Evaluación. CEPES (2015)

El cuadro 17 explora en profundidad algunos indicadores adicionales del proyecto, como preámbulo a indicadores de productividad clave. Vemos que la edad promedio de los bananos está entre los 3 y 4 años, es decir en el período del proyecto. Vemos que la producción quincenal de cajas de banano para exportación se ha duplicado entre los años 2012 y 2015, pasándose de

una ratio de producción de 0.31 a 1.03 en el mismo período. Es decir, según los indicadores de la encuesta, los productores se declararán con productividades por encima del 1%, lográndose un importante indicador del proyecto. Esto está relacionado con los descartes, los productores han declarado que esto es 17%, siendo menor a la meta en 5 de 7 organizaciones analizadas.

Cuadro 17: Compresión y satisfacción de los servicios del componente 2

	San Martín de Porres	Coop.a CAPOSAN	Divino Redentor	Produ. de Rinconada	Productores San Isidro	Rufino Ayala	Santa Clara	Total
Edad en años del banano	4.50	3.80	2.59	4.00	3.86	1.96	5.15	3.67
Producción máxima quincenal de cajas en el 2012	25.00	32.73		42.00	28.06	28.33	38.76	32.59
Producción máxima quincenal de cajas en el 2015		57.00	48.88	100.80	60.91	56.42	110.51	70.67
Ratio de producción de banano en el 2012	0.50	0.66		0.54	0.56	0.50	0.70	0.61
Ratio de producción de banano en el 2015		1.13	1.09	0.88	1.00	0.88	1.01	1.03
Porcentaje de descartes en proceso al 2015	100.0%	13.8%	16.3%	9.6%	11.0%	10.7%	10.5%	17.1%

Fuente: Encuesta de Evaluación. CEPES (2015)

5.5 Componente tres

En cuanto al componente tres, el avance ha sido satisfactorio, las organizaciones previstas lograron firmar contratos de compra de la producción, en tanto la venta conjunta de los productores mediante sus organizaciones superó en 68% la meta prevista por el proyecto, vendiéndose más de 376 mil cajas de banano. Según los reportes, en el último año se ha logrado fortalecer el área comercial de las organizaciones priorizadas por el proyecto y se ha participado en una feria de promoción.

Cuadro 18: Resultados del componente 3 del proyecto

Indicador	Situación inicial	Meta	Evaluación intermedia	Evaluación final	Impacto del proyecto
Firma de contratos	0	6	4	6	100%
Productores venden conjuntamente	56,3616	223,770	ND	376,200	168%
Área comercial de organizaciones	0	3	1	3	100%
Actividades de promoción del banano orgánico	0	2	0	1	50%

Fuente: Informe final de monitoreo (2015)

El cuadro 19 detalla algunos aspectos de la gestión conjunta de los productores. Vemos que el 89% de ellos conoce que sus organizaciones tienen contratos para la venta de banano, como señalamos en el cuadro 12, más del 92% de los productores ha declarado que vende su banano orgánico a través de su organización. El 58% de los beneficiarios está informado de la participación de su organización en eventos de promoción del banano. En tanto sólo un 9% reconoce su organización ha realizado ventas conjuntas con otras organizaciones. El uso de cuadrillas para cosecha es más o menos extendido entre las organizaciones, el 68% de beneficiarios está al tanto que su organización brinda el servicio. Finalmente, todas las organizaciones reconocen al principal comprador de su organización.

Cuadro 19: Gestión conjunta de los productores

Beneficiarios que:	San Martín de Porres	Coop. CAPOSAN	Divino Redentor	Produc. de Rinconada	Productores San Isidro	Rufino Ayala	Santa Clara	Total
Conocen que la organización tiene contratos para venta de banano	24%	100%	50%	100%	100%	100%	100%	89%
Sabe si su organización participa en ferias nacionales internacionales o eventos venta	0%	81%	75%	0%	10%	85%	47%	58%
Sabe que su organización realiza ventas conjunta con otras organizaciones	0%	0%	25%	0%	0%	0%	25%	9%
Saben que su organización cuenta con cuadrillas para la cosecha y procesamiento del banano	0%	100%	25%	100%	46%	50%	94%	68%
Principal comprador de la organización	Hualtaco	Port Internacional	Aproboque a	Hualtaco	Valle del Chira	Fairtrasa	Fairtrasa	Fairtrasa

Fuente: Encuesta de Evaluación. CEPES (2015)

En el trabajo de campo pudimos corroborar algunos aspectos de este proceso. El más importante que las organizaciones tienen diferente grado de madurez y esto está en función de su ubicación en la cadena de exportación. De las ocho organizaciones activas atendidas por el proyecto, tres de ellas realizan exportación directa y las otras cinco mediante sus compradores, siendo parte de cadena de suministro. Un aspecto que nos llama la atención es la dependencia del modelo, todas las organizaciones tienen un único comprador para su producto, lo cual denota la vulnerabilidad en su posición de negociación.

5.6 Componente Cuatro

El componente cuatro del proyecto también presenta importantes avances, de un lado todas las organizaciones apoyadas han logrado constituirse o formalizarse, este proceso les ha permitido acceso y uso de instrumentos de gestión como POAS. El acceso al crédito ha sido un logro parcial desde los sistemas de monitoreo, de un lado sólo una de las dos organizaciones previstas ha logrado implementar el programa, en tanto 43 de 50 beneficiarios han logrado acceso al crédito a partir de acciones del proyecto.

Cuadro 20: Resultados del componente 4 del proyecto

Indicador	Situación inicial	Meta	Evaluación intermedia	Evaluación final	Impacto del proyecto
Organizaciones cuenta con instrumentos de gestión	0	6	3	6	100%
Organizaciones formalizadas	5	6	ND	7	117%
Organizaciones gestionan fondo de crédito	0	2	ND	1	50%
Productores acceden a crédito	0	50	ND	43	86%

Fuente: Informe final de monitoreo (2015)

El cuadro 21 analiza el detalle la percepción del funcionamiento de las organizaciones para los beneficiarios. En primer lugar, todos los beneficiarios declararon participar activamente en las reuniones de su organización. Se aprecia una mejora en la gestión, 97% de los beneficiarios declararon que su organización ha mejorado en los últimos dos años, lo mismo que su capacidad técnica un logro que es coherente con los productos y servicios brindados por el proyecto. Esto se corrobora con la "formalidad" del 100% de las organizaciones, además para el 94% de los beneficiarios su organización cumple con los procesos de planeamiento estratégico y rendición de cuentas.

La gestión del crédito es tema desconocido para la mayoría de los socios, en cuatro de las siete organizaciones, los productores desconocían si su organización tenía un rol en ello, en todo, a lo más el 38% de una organización estaba al tanto.

Finalmente, vemos diferencias entre las organizaciones, con un promedio de 55 socios, dos de ellas tienen más de 100 socios. En tanto la antigüedad, varía entre 8 a 3 años, con un promedio de seis años.

Cuadro 21: Funcionamiento de las organizaciones.

Beneficiarios que:	San Martín de Porres	Coop. CAPOSAN	Divino Redentor	Produc. de Rinconada	Productores San Isidro	Rufino Ayala	Santa Clara	Total
Participan en las reuniones de su organización	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Conocen si organización está formalizada	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Consideraran que en los últimos dos años la organización ha mejorado su capacidad de gestión	76%	100%	100%	100%	100%	100%	94%	97%
Considera que en los últimos dos años su organización ha mejorado su capacidad técnica	100%	87%	100%	100%	100%	100%	100%	97%
Saben su organización tiene plan estratégico, informa sus avances	100%	87%	88%	100%	100%	100%	94%	94%
Saben que su organización ha gestionado crédito para los socios	0%	19%	0%	0%	90%	7%	38%	26%
Número medio de socios (mediana)	40.00	131.00	42.00	21.00	36.00	55.00	102.00	55.00
Año promedio que los beneficiarios se hicieron socios	2,007	2,012	2,012	2,008		2,011	2,010	2,009

Fuente: Encuesta de Evaluación. CEPES (2015)

El uso y acceso del crédito ha sido una pregunta que se ha profundizado en análisis, el cuadro 22 muestra estos resultados: 38.7% de los productores tiene acceso a crédito para su producción de banano, siendo las principales fuentes de financiamiento los bancos y cajas que atienden al 70% de los productores con crédito.

Cuadro 22: Acceso al crédito

Productores que utilizan crédito para el cultivo de banano	38.70%
Si usa crédito, la fuente de este es:	
Banco	41%
Caja municipal/rural	29%
Financiera	7%
Edpyme	1%
ONG/ asociación	7%
Otro	16%

Fuente: Encuesta de Evaluación. CEPES (2015)

5.7 Otros aspectos

Finalmente, el proyecto ha indagado dos aspectos claves relacionados con el proyecto: el clima y la permanencia del productor en el cultivo. En el primer caso, el 94% de los beneficiarios consideraron que el clima ha cambiado en la zona y de ellos, el 83% relacionaron que estos cambios afectan la producción agrícola. Como detalla el cuadro 23, los principales efectos del clima sobre la producción son la pérdida de calidad del banano y menores rendimientos, lo que afecta la continuidad en la provisión del producto.

Cuadro 23: Efecto del clima

Productores que consideran que el clima ha cambiado en la zona	94.10%
Productores que consideran que el cambio de clima afectó al agro	83.00%
El efecto de este cambio fue:	
Pérdida de calidad de banano	53.8%
Menores rendimientos	38.0%
Menores áreas de banano	3.8%

Fuente: Encuesta de Evaluación. CEPES (2015)

La última pregunta de la encuesta fue “En cinco años ¿seguirá sembrando banano orgánico?, esto como una aproximación a la sostenibilidad de la intervención, sin un producto seguirá en el cultivo es que este le reporta ganancias y la perspectiva interesante a su futuro. En todos los casos la respuesta fue sí, inclusive en aquellos que la producción no es la esperada actualmente.

Cuadro 24: ¿Seguirá sembrando banano en 5 años?

Distrito El Arenal	100%
Distrito La Huaca	100%
Distrito Miguel Checa	100%
Distrito San Lucas de Colán	100%

Fuente: Encuesta de Evaluación. CEPES (2015)

VI. Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones:

El proyecto “Fortalecimiento de la competitividad de los pequeños productores de banano orgánico en el Valle del Bajo Chira” es un proceso de expansión de la cadena de banano orgánico en la zona media del valle.

El diseño del proyecto combina la experiencia institucional de CEDEPAS en la cadena y el estadio inicial de los productores del ámbito del proyecto en el manejo del cultivo. Por tanto, los avances del proyecto han partido de situaciones iniciales mayoritariamente “cero”, es decir ha sido la primera intervención articulada, no obstante, algunos productores eran ya parte de organizaciones y sobre el ellos el proyecto les ha permitido consolidar organizaciones locales.

El proyecto ha tenido un desempeño aceptable cumpliendo sus productos y servicios, los cuales han sido recibidos y bien valorados por los beneficiarios. Según la encuesta de cierre aplicada, la calificación de los servicios supera los 16 puntos (sobre 20 posibles) y los productores han declarado no sólo estar satisfecho con los servicios brindados, sino también que estos servicios han influido en una mayor productividad.

Los resultados dan cuenta de una mejora importante en los niveles de productividad, tanto de rendimiento físico del banano orgánico, como su ratio de conversión para exportación y el porcentaje de descarte. Esto nos permite aseverar que los impactos económicos del proyecto se han dado por tres caminos: (i) mejores precios para los productores, a partir de su articulación con contratos de exportación; (ii) reducción de los porcentajes de descarte, por un mejor manejo de los procesos de cosecha y postcosecha, en particular el uso de cuadrillas; (iii) mejora del ratio de conversión de producto exportable, resultado de una mayor inversión y labor en los cultivos. Los ingresos de la venta de banano han aumentado en 47%.

El mercado de mano de obra en la zona ha sido dinámico. De un lado, el incremento del costo del jornal si bien ha favorecido a los productores que venden su mano de obra, también ha encarecido las labores del cultivo y habría sido un problema para la atención al cultivo. Las estimaciones dan cuenta que para el 47% de los beneficiarios la demanda de mano de obra para la producción de banano ha aumentado en los últimos dos años entre 25% y 50%. Este aumento de mano de obra ha sido en tres niveles: autoempleo, trabajadores “permanentes” contratados para la atención del banano orgánico y el empleo de cuadrillas para las labores de cosecha, post cosecha y empaque. Si bien el proyecto da cuenta de dos cuadrillas, el trabajo de campo ha corroborado que son más de seis las que trabajan en las organizaciones atendidas.

El proyecto ha permitido la consolidación comercial de organizaciones, permitiendo que estas hagan exportación directa, o firmen contratos con compradores que garanticen la compra del producto a condiciones expectantes. Esto también ha estado relacionado con la implementación de estándares como Global Gap, Fairtrade y producción orgánica. Si bien esto es un resultado clave, también advertimos que las organizaciones dependen en todos los casos de un único comprador.

El proyecto ha aportado significativamente a la formación de confianza entre los productores y la promoción de modelos asociativos. Los resultados dan cuenta de una importante mejora en la gestión técnica y comercial de las organizaciones, además de la implementación de procesos claves de gestión y rendición de cuentas.

Recomendaciones

- R 1. FondoEmpleo y CEDEPAS deben evaluar y delimitar el proceso de “salida” o graduación de las organizaciones en aspectos comerciales, desde la evaluación vemos dos variables claves: (i) diversificación de cartera de compradores y (ii) fortalecimiento de las áreas técnico comerciales de las organizaciones. Esto permitirá disminuir la vulnerabilidad de que el comprador preferido falle y que las organizaciones dependan de estos agentes para gestionar los estándares que actualmente poseen.
- R 2. Considerando el estadio de los beneficiarios, se recomienda una segunda etapa del proyecto orientada a: (i) consolidar los procesos de BPA y trazabilidad; (ii) manejo de información climática y agricultura climáticamente inteligente. Esto permitirá a los productores un mayor margen sobre posibles problemas de enfermedades y los cambios de clima que afectan la producción.
- R 3. Género, protección y desarrollo de familia: una segunda etapa del proyecto deberá incorporar acciones específicas sobre el rol de la mujer, tanto como beneficiará directa del proyecto, como el uso de los recursos y la gestión de ellos en el hogar. El proyecto ha limitado su trabajo a aspectos productivos, técnicos y comerciales que han permitido un mayor ingreso a los hogares de los beneficiarios, es importante brindar soporte para que estos ingresos sean impulsores de relaciones de equidad y desarrollo al interior de los hogares. Esta propuesta es coherente con principios como los de comercio justo y acápites del Global Gap.

Anexos

- Anexo 1: Avance en el cumplimiento de los servicios**
- Anexo 2: Archivo fotográfico (en digital)**
- Anexo 3: Bases de datos (en digital)**

Anexo 1.1: Servicios brindados por el componente 1

Actividad	Sub actividad	Unidad de medida	Meta	Ejecutado	% de Ejecución	Comentarios del Gestor/Supervisor
Eficiente manejo agronómico del banano orgánico						
Conocimiento de Técnicas adecuadas en el manejo orgánico del cultivo de banano	Sub actividad 1.1.1: Talleres de capacitación en Buenas Prácticas Agronómicas	Taller	30	20	67%	Los productores tenían conocimientos previos de BPA (productores antiguos), por lo que no fue necesario realizar todas las capacitaciones programadas.
	Sub actividad 1.1.2: Visitas de asistencia técnica.	Visita	5280	4353	82%	Mismas que fueron verificadas e campo.
	Sub actividad 1.1.3: Cursos prácticos para el manejo técnico del cultivo	Curso	6	6	100%	Facilitó el conocimiento anterior de los productores.
	Sub actividad 1.1.4: Pasantía de intercambio de experiencias a organizaciones del valle medio del Chira.	Pasantía	3	3	100%	Fundamental para los productores nuevos y de zonas nuevas.
	Sub actividad 1.1.5: Formación integral de promotores locales	Curso	6	6	100%	Los promotores cumplen un rol importante, sobre todo en temas de certificaciones.
Adecuado nivel de información y conocimiento en sistemas de gestión de certificaciones (Global GAP, Orgánico, Comercio justo)	Sub actividad 1.2.1: Implementación de Sistema Interno de Control (SIC) y Sistema de Gestión de la Calidad (SGC).	Curso	6	4	67%	Los productores han entendido que deben implementarse TODAS las prácticas que el mercado requiere.
	Sub actividad 1.2.2: Asesoría en implementación de BPA y trazabilidad.	Asesoría	2	2	100%	En la implementación de las certificaciones se fortalecen temas de BPA, trazabilidad, etc.
	Sub actividad 1.2.3: Capacitación en implementación de BPA y trazabilidad.	Jornada	10	10	100%	En la implementación de las certificaciones se fortalecen temas de BPA, trazabilidad, etc.
	Sub actividad 1.2.4: Guía metodológica de implementación de BPA.	Guía	1	1	100%	Se visualizó la guía, muy práctica y de fácil entendimiento.
	Sub actividad 1.2.5: Implementación de normativa orgánica y Global GAP	Global	11	11	100%	Los productores han entendido que deben implementarse TODAS las prácticas que el mercado requiere.
Elevado nivel de tecnología en infraestructura y equipamiento en parcela adecuados para el cultivo de banano orgánico	Sub actividad 1.3.1: Instalación de parcelas demostrativas de banano orgánico	Parcela	2	2	100%	Fue importante, sobre todo en zonas nuevas y dirigidas a productores nuevos.
	Sub actividad 1.3.2: Kit de herramientas y materiales para el manejo del cultivo	Kit	11	11	100%	Entrega verificada en los monitoreos.
	Sub actividad 1.3.3: Cursos especializados en implementación tecnologías del cultivo	Curso	2	2	100%	La aplicabilidad de la tecnología propuesta por el proyecto se visualiza e en campo.
	Sub actividad 1.3.4: Pasantía tecnológica internacional	Pasantía	1	0	0%	No se realizó.
Instalación de nuevas áreas del cultivo de banano orgánico	Sub actividad 1.4.1: Instalación de Vivero	Plantón	18000	18000	100%	Provenientes de dos viveros uno en VIVATE y el otro en SOJO. Se instalaron 1250 por vivero y estos produjeron entre 7

Actividad	Sub actividad	Unidad de medida	Meta	Ejecutado	% de Ejecución	Comentarios del Gestor/Supervisor
						a 8 cada uno, logrando producirse y entregarse 18000 plántones (SOJO : 8,750 plántones y VIVIATE 9,250 plántones)..
	Sub actividad 1.4.2: Compra de plántones	Plantón	330000	319333	97%	No se contabilizaron la compra que los productores realizan directamente.
	Sub actividad 1.4.3: Instalación de áreas de banano orgánico	Ha	217.5	217.5	100%	El promedio de tenencia de tierras es de 1 Ha, por lo que las ampliaciones debieron darse por el incremento de nuevos productores.

Anexo 1.2: Servicios brindados por el componente 2

Actividad	Sub actividad	Unidad de medida	Meta	Ejecutado	% de Ejecución	Comentarios del Gestor/Supervisor
Adecuado manejo de cosecha y post cosecha del cultivo de banano orgánico						
Conocimiento de técnicas adecuadas en manejo de cosecha y post cosecha de banano orgánico	Sub actividad 2.1.1: Capacitación para la implementación de técnicas de cosecha y post cosecha	Jornada	30	16	53%	Las capacitaciones en cosecha y post cosecha del banano orgánico no fueron según lo planteado.
	Sub actividad 2.1.2: Asesoría técnica en la implementación de técnicas de cosecha y post cosecha	Asesoría	2	2	100%	La asesoría técnica fue oportuna y complementó a la asesoría que las empresas compradoras también realizan permanentemente a las cuadrillas.
	Sub actividad 2.1.3: Guía metodológica para la implementación de técnicas de cosecha y post cosecha	Guía	1	0	0%	No se ha verificado la existencia de una guía desarrollada con el proyecto.
Elevado nivel de información y conocimiento para la implementación de BPM	Sub actividad 2.2.1: Cursos prácticos con productores líderes en Gestión de Calidad y Normas BPM	Curso	6	2	33%	El proceso de certificación contribuye en los conocimientos de los productores.
	Sub actividad 2.2.2: Asesoría especializada en implementación de BPM	Asesoría	2	0	0%	No se realizó por el proyecto, sin embargo las empresas compradoras si lo hacen con la presencia de un personal en forma permanente de control de calidad.
	Sub actividad 2.2.3: Pasantía local con productores líderes de banano orgánico	Pasantía	2	2	100%	Realizados al Valle Chira y sirvió a los productores nuevos fundamentalmente.
Adecuado nivel de tecnología en los centros de proceso de cosecha y post cosecha	Sub actividad 2.3.1: Elaboración de manual de procesos de lavado y empaque de banano orgánico	Manual	1	0	0%	No se verificó la existencia del mismo.
	Sub actividad 2.3.2: Formación de cuadrillas de cosecha y empaque	Cuadrilla	2	2	100%	Las capacitaciones dirigidas a las cuadrillas no fueron suficientes
	Sub actividad 2.3.3: Capacitación en procesos de cosecha y empaque de banano	Curso	3	3	100%	Incidir en capacitaciones en cosecha y post cosecha.

Anexo 1.3: Servicios brindados por el componente 3

Actividad	Sub actividad	Unidad de medida	Meta	Ejecutado	% de Ejecución	Comentarios del Gestor/Supervisor
Articulación comercial de los productores de Banano orgánico						
Conocimiento del funcionamiento del mercado	Sub actividad 3.1.1: Capacitación en gestión comercial	Curso	4	2	50%	Las capacitaciones en temas comerciales no fueron suficientes.
	Sub actividad 3.1.2: Asesoría en gestión comercial	Asesoría	1	1	100%	La asesoría fue permanente, los mismos compradores aportan en este sentido.
	Sub actividad 3.1.3: Elaboración de boletín información comercial	Boletín	3	2	67%	Deben ser dirigidos sobre todo a nuevos productores y/o zonas productoras.
Capacidad para promocionar el producto en el mercado internacional	Sub actividad 3.2.1: Consultoría en línea gráfica y gestión corporativa	Consultoría	2	0	0%	No era relevante para el cumplimiento de los productos.
	Sub actividad 3.2.2: Participación en ferias nacionales e internacionales	Feria	2	1	50%	El mercado del banano orgánico es internacional, por lo que las ferias nacionales no son relevantes
	Sub actividad 3.2.3: Brouchure comercial de banano orgánico	Brouchure	4	0	0%	De haberse dado la participación en una feria internacional se justificaba su elaboración.
	Sub actividad 3.2.4: Video de promoción comercial	Video	1	0	0%	De haberse dado la participación en una feria internacional se justificaba su elaboración.
Organizaciones con Capacidades fortalecidas en gestión de exportaciones	Sub actividad 3.3.1: Capacitación en gestión de exportaciones	Curso	3	3	100%	Tema importante, sobretodo dirigido a directivos y profesionales administrativos de las organizaciones.
	Sub actividad 3.3.2: Asesoría a responsables de exportaciones de las organizaciones de productores	Asesoría	2	2	100%	Tema importante, sobretodo dirigido a directivos y profesionales administrativos de las organizaciones.
	Sub actividad 3.3.3: Implementación de áreas / departamentos de exportaciones	Departamento	3	3	100%	Se tienen tres organizaciones con áreas comerciales implementadas.

Anexo 1.4: Servicios brindados por el componente 4

Actividad	Sub actividad	Unidad de medida	Meta	Ejecutado	% de Ejecución	Comentarios del Gestor/Supervisor
Adecuada gestión organizacional y financiera						
Organizaciones de productores de banano orgánico trabajan de manera articulada	Sub actividad 4.1.1: Capacitación en roles y funciones de asociación de productores	Taller	22	22	100%	Las capacitaciones y sensibilizaciones sobre roles y funciones debieron realizarse también a nivel de productores y no solo a nivel de directivos
	Sub actividad 4.1.2: Elaboración e implementación de reglamento interno y planes de mejora	Reglamento	3	21	100%	Verificado el cumplimiento y aplicabilidad.
	Sub actividad 4.1.3: Asesoría en articulación de redes empresariales	Asesoría	2	2	100%	Reducido número de capacitaciones. Las redes empresariales es toda una metodología, no solamente dos capacitaciones. No es relevante para el logro de los productos.
	Sub actividad 4.1.4: Formación de jóvenes líderes empresariales	Curso	1	1	100%	El monitoreo de los emprendimientos debe continuarse para establecer conclusiones finales.
Fortalecida capacidad de gestión empresarial	Sub actividad 4.2.1: Elaboración de un manual de Gestión empresarial	Manual	1	0	0%	No se realizó y hubiera sido un aporte importante para el fortalecimiento de las organizaciones.
	Sub actividad 4.2.2: Curso de formación gerencial	Curso	1	1	100%	Valorable, pero debe replicarse para nuevos y potenciales directivos, sobre todo jóvenes y con especial énfasis en mujeres.
	Sub actividad 4.2.3: Capacitación en gestión de agronegocios	Taller	10	5	50%	Tiene relación con la agroexportación, en forma práctica los productores adquieren conocimientos al respecto, con el relacionamiento directo con los compradores.
Adecuadas condiciones y capacidades para la gestión de créditos agrícolas	Sub actividad 4.3.1: Capacitación en gestión financiera	Taller	10	10	100%	Incrementarse a través de los Analistas de Crédito (Caja Trujillo) que ya lo vienen haciendo, los productores desconocen sobre tasas de interés y temas afines.
	Sub actividad 4.3.2: Asesoría en gestión financiera	Asesoría	2	2	100%	Incrementarse a través de los Analistas de Crédito (Caja Trujillo) que ya lo vienen haciendo, los productores desconocen sobre tasas de interés y temas afines.
	Sub actividad 4.3.3: Implementación de fondo de crédito interno	Fondo	2	2	100%	Los fondos rotatorios han sido implementados y han cumplido con su función, han contribuido con la adquisición de fertilizantes para el mantenimiento de las parcelas.