



**INSTITUTO DE DESARROLLO REGIONAL  
“CESAR VALLEJO”**

**PROYECTO  
“FORTALECIMIENTO DE LA CADENA PRODUCTIVA DEL BANANO  
EN LA REGION TUMBES”  
C12 – 53**



**Ejecutado por Asociación de la Promoción de la gestión  
Rural Económica y Social “PROGRESO”**

**DOCUMENTO**

**ESTUDIO DE EVALUACIÓN FINAL**

**Consultoría realizada por el Instituto de Desarrollo Regional “César Vallejo”  
– IDER CV, por encargo de FONDOEMPLEO  
Enero, 2016**

## PRESENTACIÓN

El Instituto de Desarrollo Regional “Cesar Vallejo” – IDER CV con el financiamiento del Fondo Nacional de Capacitación Laboral y Promoción del Empleo – FONDOEMPLEO ha culminado el **Estudio de Evaluación Final del Proyecto “Fortalecimiento de la Cadena Productiva del Banano en la Región Tumbes”**, ejecutado por la **Asociación de Promoción de la Gestión Rural Económica y Social “PROGRESO”** en la provincia y región de Tumbes; en los Distritos de Tumbes, San Jacinto, Pampas de Hospital, San Juan de la Virgen y Corrales.

El principal objetivo del proyecto planteado por sus gestores fue plasmado en que las “Organizaciones de productores de banano de Tumbes han fortalecido la cadena productiva de banano de la región Tumbes, para lograr el mejoramiento de empleo e ingresos”.

Con el Estudio de Evaluación Final, se busca determinar la situación final de la población beneficiaria, teniendo por orientación los indicadores a nivel de finalidad, propósito y componentes de su marco lógico; y su contraste con los indicadores de Línea de Base planteada por los ejecutores del Proyecto.

En tal sentido, la Entidad Consultora IDER “Cesar Vallejo” ha elaborado e impreso este documento Estudio de Evaluación Final, y lo presenta al Fondo de Capacitación Laboral y Promoción del Empleo – FONDOEMPLEO, para los fines que estime conveniente; así como sirva de instrumento a los directivos y funcionarios de la Asociación “PROGRESO”, a la Jefatura de Proyectos y su Equipo Técnico involucrados en la ejecución directa del Proyecto; para el logro de sus propósitos; de alcanzar los resultados e impactos en nuevas intervenciones.

Trujillo, febrero del 2016.

Mg. PAREDES LEON, Jorge Enrique  
Director Ejecutivo IDER Cesar Vallejo

Presentación

## INDICE

Pág.

RESUMEN EJECUTIVO	4
I. INTRODUCCIÓN	7
II. RESUMEN DEL PROYECTO	10
III. METODOLOGIA DEL ESTUDIO	18
IV. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	21
4.1 Datos del Encuestado	22
4.2 Resultados del Estudio de Evaluación Final	23
4.3 Evaluación Final del Proyecto desde la Perspectiva de las Organizaciones Socio Productivas e Instituciones y Equipo Técnico del Proyecto	38
V.- CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y LECCIONES APRENDIDAS	46
VI.- ANEXOS.	58
A: Fotografías	
B: Directorio Personal de Campo	
C: Listado de Cumplimiento de Encuestas	
D: Contenidos que serán Materiales de Análisis, Guías de Entrevistas	
E: Encuesta	
F: Manual del Encuestador	
G: Padrón General de Beneficiarios	

# **RESUMEN EJECUTIVO**

## RESUMEN EJECUTIVO

El Instituto de Desarrollo Regional “Cesar Vallejo” – IDER CV, entidad consultora contratada por FONDOEMPLEO para la elaboración del **Estudio de Evaluación Final del Proyecto “Fortalecimiento de la Cadena Productiva del Banano en la Región Tumbes”**, ejecutado por la **Asociación de Promoción de la Gestión Rural Económica y Social “PROGRESO”** en la provincia y región de Tumbes; en los Distritos de Tumbes, San Jacinto, Pampas de Hospital, San Juan de la Virgen y Corrales, el mismo que logró un alcance de atención directa a 350 productores bananeros.

El principal objetivo del proyecto es, haber logrado que las “Organizaciones de productores de banano de Tumbes han fortalecido la cadena productiva de banano de la región Tumbes, para lograr el mejoramiento de empleo e ingresos”, para una población beneficiaria de 350 productores bananeros, estructurado con base a tres componentes:

1. Eficiente Organización de Productores de banano.
2. Las organizaciones de productores de banano han Incrementado la producción y productividad con la aplicación de paquete tecnológico
3. Las organizaciones de productores han logrado establecer una eficiente gestión comercial

El proyecto fue ejecutado en el lapso de 3 años, entre el 11 de diciembre del 2012 al 10 de diciembre del 2015. El objetivo del Estudio de Evaluación Final es determinar la situación final de la población beneficiaria, teniendo la referencia de los indicadores a nivel de finalidad, propósito y componentes de su marco lógico; y su contraste con los indicadores de Línea de Base planteada por los ejecutores del Proyecto.

El padrón de beneficiarios, base sobre el cual ha sido calculada la muestra de 72 beneficiarios encuestados; sobre una meta de atención a 350 productores bananeros como beneficiarios directos. Beneficiarios a quienes se procedió a aplicarles las encuestas, procesarlas y analizarlas para luego consolidarlas en el Estudio de Evaluación Final del Proyecto.

Las situaciones presentadas para el proyecto en el contexto ambiental y económico, se han dado de poca infraestructura productiva a mejorarse, inaccesibilidad y malas carreteras, irregularidad en la disponibilidad de agua y deficiente canalización; de cambio climático (cambio brusco de temperatura), la presencia del fenómeno de El Niño y las excesivas lluvias, que han afectado la producción de bananos generando algunas pérdidas, debido a las inundaciones de las plantaciones generadas por los desbordes de los ríos; por un lado, de otro el compromiso de las instituciones públicas, como la Gerencia de Agricultura en alianza con la Entidad Ejecutora para impulsar la producción con sus vinculaciones de apoyo recibidos de algunas Municipalidades a través de su participación en la Mesa Técnica del Banano. *(Fuente: Informe Final de la Coordinación del Proyecto, del 22.12.15, pp. 3)*

La evaluación tiene por conclusiones finales, con relación a la estructura y los indicadores del proyecto; entre las destacables las siguientes:

**FINALIDAD:** *“Contribución a la mejora de las condiciones de vida de las familias que integran la cadena productiva de banano de la provincia de Tumbes y de la Región Tumbes”.*

El proyecto ha posibilitado la mejora de las condiciones productivas de las familias, a través de la aplicación de los conocimientos brindados en los talleres de capacitación y asistencia técnica en un 80% (280 personas de los 350 beneficiarios). La contribución en cuanto a nuevos puestos de trabajo es de 351.3 (94,500 jornales) en correspondencia a la meta de 352 nuevos puestos de trabajo (95,100 jornales). Los ingresos anuales logran un aumento de 58.6% sobre la meta planteada de S/. 13,034.50 por ha, pasando de S/. 6,004.94 (Línea de Base) a S/. 20,676 un.

**PROPOSITO:** *“Fortalecimiento de la cadena productiva de banano de la provincia de Tumbes, Región Tumbes”.*

Este objetivo ha sido cumplido, con la capacitación a 350 personas en el manejo del cultivo, proceso post cosecha, gestión organizativa y empresarial; la generación de 177.2 nuevos empleos incrementales (47,850.30 jornales) e ingresos brutos por venta de banano en un 80% con 277 productores. La productividad de 280 productores, se incrementó en un 51.1% desde 1,122 cajas a 1,695.5 cajas/año promedio, siendo que al 3er. año colocaron 593,426 cajas a mercados nacionales e internacionales. Ante estos logros, donde tropezaron es en la constitución de la Central de Asociaciones de Banano Orgánico, por el excesivo individualismo y mala administración de sus dirigentes, que les llevó a su disolución. Sin embargo, una buena base para apoyarse en la organización comercial, fueron los Comités de Productores Bananeros Locales; obteniéndose los siguientes resultados: 967 Cajas en el 1er. año, 1,331 Cajas en el 2do.año y 1,696 Cajas en el 3er. Año,

**COMPONENTE 1:** *“Eficiente Organización de Productores de banano”.*

Las actividades de este componente han sido cumplidas al 100%, estableciéndose mecanismos para mejorar el flujo de comunicación e información a diferentes niveles de la organización, contando con sus instrumentos de gestión interna (MOF, padrón de socios, libros de actas, etc.); destacándose su participación en la Mesa Técnica del Banano.

**COMPONENTE 2:** *“Las organizaciones de productores de banano han Incrementado la producción y productividad con la aplicación de paquete tecnológico”*

Se logró un 93.64% (280.91 has.) de la meta de 300 has. de banano certificadas, incrementando su nivel de producción de 1,122 a 1,696 cajas (51% de incremento) de 18.15 Kg/caja de bananos por hectárea. 25 productores fueron formados como Inspectores para acciones de supervisión de certificación orgánica del cultivo. Redujeron su nivel de descarte debido a un buen manejo cultural y sanitario.

**COMPONENTE 3:** *“Las organizaciones de productores han logrado establecer una eficiente gestión comercial”*

El nivel de infraestructura y equipos, ha sido bajo en un 60%. Sin embargo, ha sido alentador respecto al volumen exportador, 32.0% de incremento sobre el nivel de 442,936 cajas de banano de 18.14 kg/caja (584,32 cajas). Lo destinado al mercado nacional, superó la meta de 605,880 cajas en un 34.2% (un volumen de 813,186 cajas vendidas).

# **CAPITULO I**

## **INTRODUCCION**

## I. INTRODUCCION

En este documento se presenta el **Estudio de Evaluación Final del Proyecto “Fortalecimiento de la Cadena Productiva del Banano en la Región Tumbes”**, ejecutado por la **Asociación de Promoción de la Gestión Rural Económica y Social “PROGRESO”** en la provincia y región de Tumbes; en los Distritos de Tumbes, San Jacinto, Pampas de Hospital, San Juan de la Virgen y Corrales, el mismo que logró un alcance de atención directa a 350 productores bananeros.

El proyecto se ejecutó en el marco del convenio suscrito entre la ONGD IDIPS del Norte y FONDOEMPLEO, entidad esta última que privilegió su financiamiento dentro de la 12va. Convocatoria para la presentación de proyectos al Concurso.

El principal objetivo del proyecto es haber logrado que las “Organizaciones de productores de banano de Tumbes han fortalecido la cadena productiva de banano de la región Tumbes, para lograr el mejoramiento de empleo e ingresos”, para una población beneficiaria de 350 productores bananeros, estructurado con base a tres componentes:

1. Eficiente Organización de Productores de banano.
2. Las organizaciones de productores de banano han Incrementado la producción y productividad con la aplicación de paquete tecnológico
3. Las organizaciones de productores han logrado establecer una eficiente gestión comercial

El proyecto fue ejecutado en el lapso de 3 años, entre el 11 de diciembre del 2012 al 10 de diciembre del 2015.

El objetivo del Estudio de Evaluación Final es determinar la situación final de la población beneficiaria, teniendo la referencia de los indicadores a nivel de finalidad, propósito y componentes de su marco lógico; y su contraste con los indicadores de Línea de Base planteada por los ejecutores del Proyecto.

El padrón de beneficiarios, base sobre el cual ha sido calculada la muestra de 72 beneficiarios encuestados; sobre una meta de atención a 350 productores agrícolas como beneficiarios directos. Beneficiarios a quienes se procedió a aplicarles las encuestas, procesarlas y analizarlas para luego consolidarlas en el Estudio de Evaluación Final del Proyecto.

El Estudio de Evaluación Final e informe de resultados inicia con un Resumen de la ejecución de Proyecto, donde se exponen los antecedentes de su ejecución. Luego en el Capítulo II, el contexto y la situación inicial de su ejecución. Seguidamente en el Capítulo III, se describe la metodología de estudio aplicada para la evaluación final del proyecto en base a la data (encuestas) utilizada para el análisis estadístico e inferencias en la construcción de los indicadores del proyecto; ésta se relaciona al Anexo B, que describe los aspectos metodológicos considerados en las etapas previas a la recolección de la información.

En el Capítulo IV se exponen los análisis de los resultados de la aplicación de las Encuestas, contrastados sus indicadores con los indicadores del proyecto; y los análisis de la Evaluación Final, que contribuyen en base a la interpretación de las tablas estadísticas y método de evaluación y análisis de la caracterización de la población a los



resultados de la medición de los indicadores de impacto, efecto y resultado. Se presenta el análisis de los resultados cuantitativos obtenidos con respecto a los indicadores del marco lógico.

Luego, en el Capítulo V se presentan las conclusiones del Estudio de Evaluación Final delineando las principales tendencias encontradas en el análisis de los datos recogidos, así como se plantean algunas recomendaciones y al respecto como extracto, la riqueza, las lecciones aprendidas nacida de la experiencia de la ejecución del proyecto.

Finalmente, en una última parte, se presentan los anexos a este informe, que incluye los instrumentos de recojo de información, fotografías, relación de encuestadores y sus respectivos manuales (encuesta a población objetivo y guía de entrevista a representantes de organizaciones agrarias), entre otros documentos importantes trabajados y procesados a lo largo de la Consultoría.

- - -

# **CAPITULO II**

**RESUMEN**

**DEL PROYECTO**

## II. RESUMEN DEL PROYECTO

### 2.1 Antecedentes de ejecución

El proyecto es uno de los ganadores del XII Concurso de Proyectos de FONDOEMPLEO, formulado como respuesta a la problemática agrícola que afecta a las familias de los distritos de Tumbes, San Jacinto, Pampas de Hospital, San Juan de la Virgen, Corrales de la provincia de Tumbes y tuvo como propósito “*Organizaciones de productores de banano de Tumbes han fortalecido la cadena productiva de banano de la región Tumbes, para lograr el mejoramiento de empleo e ingresos*”, para beneficiar a una población de 350 productores bananeros en el cultivo y comercialización de plátanos.

El proyecto fue ejecutado en el lapso de 3 años, entre el 11 de diciembre del 2012 al 10 de diciembre del 2015, con un monto de financiamiento aprobado por FONDOEMPLEO ascendente a S/. 965,912.28 y sus contrapartes la ONGD PROGRESO con un aporte de S/. 75,391.15 y los beneficiarios productores de plátanos con un aporte de S/. 493,394.50; haciendo de manera global un total de S/. 1'568,785.65

El proyecto involucró la participación de diversas instituciones como las Municipalidades Distritales de San Jacinto, Corrales, Tumbes, San Juan y Pampas de Hospital, Asociación Comité Departamental de Productores de Plátano – TUMBES; y las 3 asociaciones fortalecidas por el proyecto:

- Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico de Tumbes - “Líderes del Norte” (APPBOTLIN).
- Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico de “San Jacinto” (ASPPBO).
- Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico de “Brujas Altas” (APPBOBA).

**El principal objetivo** del proyecto es, haber logrado que las “Organizaciones de productores de banano de Tumbes han fortalecido la cadena productiva de banano de la región Tumbes, para lograr el mejoramiento de empleo e ingresos”, para una población beneficiaria de 350 productores bananeros, estructurado con base a tres componentes:

1. Eficiente Organización de Productores de banano.
2. Las organizaciones de productores de banano han Incrementado la producción y productividad con la aplicación de paquete tecnológico
3. Las organizaciones de productores han logrado establecer una eficiente gestión comercial

**La propuesta técnica** del proyecto en el manejo del cultivo estriba, en el dominio por parte de los productores de las técnicas propuestas en el proyecto para ser transferidas; tales: Preparación de abono orgánico, fertilización, deschive, protección del fruto con fundas sanitarias, control y monitoreo del cultivo a través de un calendario y encintado; y las actividades de post-cosecha.

**La estrategia** para promover sosteniblemente el empleo y la mejora de ingresos de los beneficiarios, se basa en tener por resultado un producto de mejor calidad. La estrategia de articulación de los beneficiarios a la cadena productiva y al mercado, prevé fortalecer los dos eslabones en que actualmente están inmersos estos productores:

- 1) Incremento de la producción y calidad del banano; y
- 2) Mejora de la organización y re-introducción al mercado.

Según los diseñadores, con el proyecto “se fortalecerá las capacidades de 350 productores (53 mujeres y 297 varones) con un total de 400 has, de los cuales, se espera que 300 has lleguen al rendimiento esperado al culminar el proyecto con la aplicación de la tecnología como es en i) manejo orgánico del cultivo, labores culturales, ii) labores de protección de la fruta, iii) control de plagas, enfermedades, iv) cosecha y v) postcosecha; permitiéndoles mejorar la producción y calidad del producto, lográndose las certificaciones exigidas por el mercado; además se plantea la instalación de 15 parcelas demostrativas de 0.5 has cada una con la finalidad de enseñar in situ la técnica de manejo del cultivo que permitirá incrementar la producción de banano por hectárea de 1,122 cajas de 18.15 Kg. a 1,683 cajas de banano por año. Como la imagen del banano está deteriorada se plantea realizar un intercambio de experiencias a través de la ejecución de 01 Congreso nacional”.

Seguidamente revelan que “el banano actualmente se paga de acuerdo a la calidad, si es para exportación la caja de 18.15 Kg cuesta S/. 10.92 (USD\$ 4.2 Dólares/caja T.C: 2.6), si es para el mercado nacional la caja cuesta S/. 7.26 y el banano de segunda que es llamado Descarte lo pagan a S/.0.90/caja la cual por problemas de manejo fitosanitario y las inadecuadas prácticas culturales representa actualmente el 30% de la producción”.

## 2.2 Contexto del proyecto

En el Proyecto se contextualiza, lo siguiente: “En la Región Tumbes una de Las principales actividades económicas es la agricultura, sector en el cual el cultivo de plátano y banano tiene un área de 4,020 has Instaladas y en el año 2011 se sembraron 414 ha, que ocupan el segundo lugar después del arroz. (Dirección Agricultura Tumbes, 2011).

El 60% de dichas áreas se encuentran localizadas en zonas inundables, generalmente en las riberas de los ríos Tumbes, Zarumilla y Casitas-Bocapan, y por tanto, expuestas a potenciales pérdidas por esta situación. Debido a la presencia del fenómeno El Niño, sobretudo el acaecido en 1997-1998, se perdió casi la totalidad de las plantaciones de este cultivo, por lo cual las existentes son relativamente jóvenes.

La producción de banano en la región es casi orgánica por la poca aplicación de productos químicos a excepción de algunos fertilizantes de esta naturaleza, por lo cual la fruta puede ser comercializada fácilmente como producto de estas características o de transición a los países consumidores de estos productos orgánicos.

Tumbes es una región natural con condiciones agroecológicas aparentes para la siembra de estos cultivos permitiendo su desarrollo y producción durante todo el año. Las zonas productoras se localizan en los valles de Tumbes, Zarumilla y la Quebrada Casitas, aunque existen áreas potenciales de desarrollo como las partes altas e intermedias a ambas márgenes del río Tumbes”. (Fuente: Proyecto C12-53)

### **2.3 Justificación y selección del ámbito elegido**

Por sus condiciones climáticas, aptitud productiva y concentración de productores; y condiciones sociales necesarias para el apoyo a los productores bananeros; han sido seleccionados los siguientes distritos: Tumbes, San Jacinto, Pampas de Hospital, San Juan de la Virgen y Corrales.

### **2.4 Identificación y descripción de la población beneficiaria**

Los gestores del proyecto proponen serán beneficiarios de este proyecto 350 productores distribuidos en 05 organizaciones de base que apoyan en los predios distribuidos en los distritos de Tumbes, San Juan de la Virgen, Pampas de Hospital, San Jacinto, Corrales de la Provincia de Tumbes– Región Tumbes.

Seguidamente, informan que la Asociación Comité de Productores de Plátano de Tumbes agrupa a 481 productores que manejan 632 Ha. y para el presente proyecto se empezará con los productores que tienden a sembrar orgánicamente, que en total son 350 productores que agrupan 400 has y de los cuales 300 has se pretenden tecnificar y comprende los sectores de Pampas de Hospital, Cabuyal, Rodeo, Tacural, Malval, Urcos, Inverna, Belén, Pechichal, Rouston, Arena la Palma, Calixto, Higuérón, Casa Blanqueada, Plateros, Malval, el Prado, Becerra, El Rodeo, La Angostura, El Rusto-La Arena, san Juan de la Virgen, El Rodeo, Belén, Brujas Altas, Cerro Blanco, Estufas, Laureles, Romero.

Un grupo de productores, en alianza con una organización de productores de Piura que es la Central Piurana de Banano Orgánico de Piura (CEPIBO) iniciará exportaciones directas.

### **2.5 Descripción de la situación productiva actual de la población beneficiaria**

En el proyecto, se puede conocer la situación inicial de los productores: “Los productores agrarios de la Provincia de Tumbes se caracterizan por ser pequeños productores que poseen entre 0.12 a 10.0 has de cultivo de Banano, las principales actividades económicas que se generan son el comercio, la agricultura. Los pequeños agricultores bananeros, se han organizado en asociaciones de productores, las cuales permiten manejar uniformemente tecnologías de cultivos y de comercialización. Muchas familias han visto mejorar sus economías de manera directa e indirecta por la actividad bananera en la región. Pero lamentablemente esto está en riesgo actualmente por la mala imagen que se ha creado el banano de Tumbes, al manejar inadecuadamente sus fincas y no llevando un control sanitario, permitiendo que ciertas enfermedades y plagas se vuelvan incidentes generando grandes pérdidas.

Durante el desarrollo de la propuesta el precio del banano de exportación se ha incrementado, en la actualidad los productores acopian a S/ 10.92 la caja de banano de exportación, el precio del banano para el mercado nacional es 7.26 caja de 18.15 kilogramos y el precio de la caja de descarte es S/. 0.9 /caja. Los costos de producción aumentarán con la tecnología que se les va a transferir, actualmente sus costo de producción por hectárea es de S/. 6115.00 por hectárea y sus ingresos por la venta de su banano es de 6,004.94.00, por lo cual sus ganancias son negativas que por utilizar la mano de obra de los hijos y esposa parece pasar desapercibido al no ser tomados dentro

de sus costos, reflejando así una agricultura de subsistencia generando desocupación y en consecuencia una mala calidad de vida”.

## **2.6 Identificación Y Análisis De Problemas Para La Línea Base**

El problema principal es la baja competitividad productiva de calidad del banano de los productores de 05 distritos intervenidos que influyen negativamente en la producción, productividad, empleo e ingresos económicos en deterioro de su calidad de vida limitándoles algunos derechos como el acceso a servicios de salud, educación, vestido y alimentación.

Los problemas se identifican en tres niveles:

1. Débil organización de los productores de Banano, que ocasiona que los productores por un lado, para producir, compren sus insumos de forma individual; y por otro lado, comercialicen su producción de la misma manera, de manera individual, aumentando sus costos de producción y obteniendo bajos precios a la venta; todo ellos debido a que no existe una organización representativa de los productores, o si existe, no funciona o esta desactivada, por la falta de compromiso y unión de sus asociados; y cuyas causas son las siguientes:
  - Débil comunicación y articulación de las organizaciones
  - Directivos con deficiencia en administración e identificación de funciones
  - Poco involucramiento de los socios
  - Organizaciones no implementan documentos de gestión interna.
  
2. Bajos niveles de producción y productividad del cultivo de banano, que ocasiona que los productores logren a las cosechas bajos niveles productivos, así como también producción de baja calidad y en cantidades irrisorias, que no son apetecibles para mercados competitivos, pero sí muy deseados por los intermediarios, que pagan precios ínfimos a los productores; y cuyas causas son las siguientes:
  - Bajo nivel tecnológico en el desarrollo de las prácticas agrícolas
  - Limitado conocimiento en el manejo de post cosecha del banano
  - Alta incidencia de plagas y enfermedades
  - Deficiente gestión de la calidad en las parcelas y empacadoras
  
3. Inadecuado sistema de comercialización y posicionamiento en los mercados nacionales e internacionales, que hace que la escasa producción, obtenida a las cosechas, solo tenga como destino final el mercado local, porque no están articulados a las cadenas productivas; no hay sinergias con instituciones públicas ni privadas, menos con proveedores de insumos o servicios, y comercializadoras; y cuyas causas son las siguientes:

- Infraestructura básica deficiente
- Deficiente marketing del producto en el mercado nacional e internacional
- Poco conocimiento de generación de sub productos de banano
- Débil desarrollo empresarial de las organizaciones
- Débil implementación de instrumentos de gestión administrativa – contable
- Limitado conocimiento sobre mercado de banano de calidad.

El banano como cualquiera de los otros cultivos tiene su propia problemática debido a un conjunto de aspectos y realidades presentes que puede ser resumido:

- Incipiente nivel organizativo de los productores.
- Uso inadecuado del agua (no hay drenajes en empacadoras)
- Imagen negativa en mercados europeos.
- Desconocimiento de las Buenas Prácticas Agrícolas en algunos productores.
- Inexistencia de un sistema de auto certificación que homogenice oferta.
- Participación de intermediarios en la cadena de comercialización del producto, generándose hasta 3 calidades del producto propiciando precios inferiores a los costos de producción.
- Bajo nivel socio económico de los productores dificultando la aplicación de las recomendaciones técnicas.
- Falta de confianza de los agricultores para emprender nuevos programas de producción, tal como el de banano orgánico.
- Excesivo minifundio involucrado en la producción de este cultivo.
- Gran parte de las áreas de producción se localizan en áreas inundables.
- Alto grado de informalidad en las organizaciones de productores de este cultivo.
- Presencia de Sigatoka en algunas plantaciones que disminuye considerablemente los rendimientos del cultivo (se estima en 75% de reducción).
- Presencia de Mancha Roja que afecta la calidad del fruto.

Debido a estas realidades, este cultivo afronta el problema de no sólo tener bajos rendimientos y por ende reducido nivel de ingreso económicos de sus productores sino también baja calidad del producto que obliga al descarte de gran parte de las cosechas. Estas realidades están íntimamente relacionadas principalmente con el bajo nivel tecnológico de su manejo agronómico y del riego parcelario, desconocimiento del manejo post cosecha del producto y pocas oportunidades de financiamiento.

Respecto al aspecto tecnológico, la explotación del cultivo de banano se realiza con un bajo nivel tecnológico que se refleja en los bajos rendimientos obtenidos por unidad de área como consecuencia de la aplicación inadecuada en cantidad y oportunidad de los insumos de producción y ejecución de las prácticas culturales del cultivo (siembra, control de malezas, prevención y control de plagas y enfermedades y cosecha, entre otros) y mal manejo del agua a nivel parcelario y empacadora, configurado por una baja eficiencia de riego parcelario y generando observaciones para la obtención de certificación en calidad, respectivamente. Este bajo nivel tecnológico tiene relación directa principalmente con el desconocimiento que tiene la mayoría de los productores respecto de la importancia de usar y manejar eficientemente los insumos de producción así como el riego. El uso y manejo de los insumos naturales de producción

como el abonamiento con fertilizantes orgánicos y el control biológico de plagas y enfermedades no es práctica común en los productores de este cultivo y por tanto requieren asesoramiento, apoyo y participación técnica en estas prácticas. Por lo cual se ha identificado el problema principal “Baja competitividad productiva del banano de calidad en la provincia de Tumbes, Región Tumbes”.

## **2.7 Análisis del contexto del funcionamiento**

Del Informe Final elaborado por el Coordinador del Proyecto C-12-53 (22/12/15), en la parte introductoria; describe:

“El banano orgánico (*Musa sp.*) en el Perú, es un cultivo que se caracterizan por ser una valiosa alternativa alimenticia y un importante generador de ingresos económicos para los miles de productores de los diferentes lugares del Perú.

En los últimos diez años el Perú se ha insertado en la comunidad de países exportadores de banano orgánico, ubicándose las mayores y principales áreas de producción en la costa norte del país: Tumbes (13%), Piura (81%), Lambayeque (4%) y La Libertad (2%).

En la región Tumbes el banano es el segundo cultivo de importancia económica, según estadísticas al 2015 se registran 2,800 hectáreas en producción de las cuales hay 980 hectáreas certificadas como producción orgánica, alcanzando unos niveles de producción de 26 toneladas al año, aproximadamente 1,440 cajas de 18.14 Kg.”

Luego a continuación, del mismo documento en mención; se describe el breve análisis del contexto económico y social identificando los factores que facilitaron o limitaron el éxito del proyecto:

“Durante los tres años de proyecto se presentaron algunos acontecimientos y hechos que influyeron de manera positiva y negativa en los resultados del proyecto, con el inicio del proyecto los productores de banano de la Región Tumbes abrigan esperanzas de reiniciar un proceso de comercialización responsable a través de las organizaciones de base, después de haber pasado por un proceso de suspensión de la comercialización del banano orgánico.

El aporte del estado a través de los programas de desarrollo productivo para las diferentes cadenas productivas para acceder a fondos concursables como PRODUCE, AGROIDEAS, PROCOMPITE, que permite y contribuyen a fortalecer estos procesos y por ende a desarrollar capacidades para ser competitivos y tener oportunidades para mejorar su economía.

Otro aspecto fundamental e importante a considerar son los cambios en el contexto político, con el cambio de autoridades regionales y locales, pues el gobierno regional entrante viene mostrando una mayor predisposición al trabajo con los productores agropecuarios, especialmente con el banano, que ha dispuesto poner operativos todos los centros de procesos de fruta que se encontraban en un total abandono. De esta manera ofertar un producto de calidad para el mercado internacional y que actualmente se ve favorecido por el incremento del dólar que permite mejorar el precio para los productores.

Otro aspecto importante, la buena predisposición de las instituciones públicas y privadas para trabajar a través de la MESA TECNICA DEL CULTIVO DE BANANO como: ONG PROGRESO, SENASA, UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES, DRAT, PEBPT, ALA,



ORGANIZACIONES DE BASE (APPBOTLIN, ASPPBO Y APPBOBA) donde vienen participando de manera activa para tratar temas de interés como es el manejo preventivo sobre la presencia de plagas y enfermedades del cultivo, especialmente sobre la "Mancha Roja" y "Sigatoka del Banano", desde este espacio se busca mejorar y fortalecer la cadena productiva.

Sin embargo existen limitaciones que no permite tener un avance significativo, la presencia de lluvias y consecuentemente las inundaciones que se presentan cada año, perjudica a los productores que se ubican en la parte baja y que son siempre afectados bajando de esta manera la producción y la calidad del producto. Con el anuncio del fenómeno del niño se ha previsto inversiones para reforzar las defensas, limpieza de quebradas, cauce del río, drenes pero no se pone atención a obras de gran envergadura que permita dar solución al problema de las inundaciones”.

Debemos hacer notar de las situaciones presentadas en el funcionamiento del proyecto; en cuanto al contexto ambiental y económico, su ejecución se ha dado con poca infraestructura productiva a mejorarse, inaccesibilidad y malas carreteras, irregularidad en la disponibilidad de agua y deficiente canalización; de cambio climático (cambio brusco de temperatura), la presencia del fenómeno de El Niño y las excesivas lluvias, que han afectado la producción de bananos generando algunas pérdidas, debido a las inundaciones de las plantaciones generadas por los desbordes de los ríos; por un lado, de otro el compromiso de las instituciones públicas, como la Gerencia de Agricultura en alianza con la Entidad Ejecutora para impulsar la producción con sus vinculaciones de apoyo recibidos de algunas Municipalidades a través de su participación en la Mesa Técnica del Banano. *(Fuente: Informe Final de la Coordinación del Proyecto, del 22.12.15, pp. 3)*

—•—

# **CAPITULO III**

**METODOLOGIA DEL**

**ESTUDIO**

### III.- DISEÑO Y REQUERIMIENTO DE INFORMACION:

#### 3.1. Metodología para la Evaluación Final del Proyecto:

Según el Proyecto C-12-53 que tiene un total de 350 beneficiarios, de acuerdo a la fórmula aplicada, la muestra es de 72 beneficiarios productores de banano orgánico. A continuación detallamos la fórmula aplicada.

**Formula de Tamaño de Muestra:**

$$n = \frac{C^2 \times P \times (P) \times N}{(N-1) \times E^2 + C^2 \times E \times E}$$

Donde, las variables con sus valores seleccionados; son los siguientes:

**Tabla N° 1: Variables de Fórmula para determinar la Muestra Poblacional**

Descripción	Variable	Valor Seleccionado
Tamaño de Muestra	N	?
Población	N	350
Proporción anticipada	P	50%
Margen de error	E	5%
Nivel de confianza	C	95%

$$n = \frac{0.95^2 \times 0.5 \times 0.5 \times 350}{(350-1) \times 0.05^2 + 0.95^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

Tamaño de Muestra = 72  
Presunción de malos datos = 5%

Es importante mencionar que las Encuestas de Evaluación Final del Proyecto, es el mismo número y relación de beneficiarios encuestados para la Muestra Basal utilizados para determinar los cambios en los indicadores y metas del proyecto; así como evaluar su impacto. La muestra fue tomada de una población de 350 beneficiarios productores de banano orgánico. Aplicándose 8 encuestas en el distrito de Corrales, 24 en Pampas de Hospital, 34 en San Jacinto, 4 en San Juan de la Virgen y 2 encuestas en Tumbes.

**Tabla N° 2: Distribución de las encuestas aplicadas por distritos en la provincia de Tumbes**

<b>N°</b>	<b>Distritos</b>	<b>Muestra Basal inicial considerada para la aplicación de las Encuestas</b>	<b>Muestra Final en la aplicación de las encuestas</b>	<b>%</b>
1	Corrales	8	8	11.11
2	Pampas de Hospital	24	24	33.33
	San Jacinto	34	34	47.22
	San Juan de la Virgen	4	4	5.56
	Tumbes	2	2	2.78
	<b>Total</b>	<b>72</b>	<b>72</b>	<b>100.00</b>

Fuente. Elaboración propia.

Fueron efectuadas un total de treinta y una entrevistas, 25 entrevistas a beneficiarios a directivos e integrantes de asociaciones (19 entrevistas a beneficiarios y 06 entrevistas a directivos de asociaciones), 03 entrevistas a instituciones públicas y 01 Municipalidad. Todas las entrevistas efectuadas han sido hechas a representantes de asociaciones de productores, y organizaciones vinculadas al Proyecto en las zonas de intervención del proyecto, para solicitarles información cualitativa que fue registrada en las entrevistas estructuradas.

Entre las principales entrevistas efectuadas tenemos las que se realizó al Director de Competitividad Agraria de la Dirección Regional de Agricultura. También fueron realizadas entrevistas al Presidente del Comité Departamental de Productores de Plátano de Tumbes – ACDPPT, así como representantes de la Mesa Técnica.

Finalmente se efectuó un Focus Groups con el Equipo Técnico del Proyecto de la ONG PROGRESO.

--

# **CAPITULO IV**

## **ANALISIS DE LOS** **RESULTADOS**

## IV. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados de las 72 encuestas socio-económicas-productivas aplicadas a los beneficiarios del proyecto.

### 4.1 DATOS DEL ENCUESTADO

#### a. Edad Promedio de los Beneficiarios

En la Tabla N° 3 se observa que la edad del 100% (72), del tamaño de la muestra poblacional; fluctúan entre 31 y 97 años, y el promedio es 58.7 años por persona.

**Tabla N° 3: Distribución de los beneficiarios según edad promedio, desviación estándar, mínimo y máximo del ámbito de intervención, en la provincia de Tumbes**

Ámbito	N° Casos	Media	Desviación Estándar	Mínimo	Máximo
General	72	58.7	12.3	31	97

Fuente: Encuestas de Evaluación Final aplicadas por IDER CV a productores agrícolas beneficiarios del Proyecto C-12-53, financiado por FONDOEMPLEO. Enero 2016.

Elaboración: IDER-CV

#### b. Sexo de los Beneficiarios

La distribución de los beneficiarios según sexo por distrito, se observa en la Tabla N° 3. Del 100%, 72 personas encuestadas; el 93% (67 personas) son varones y el 7% (5 personas) mujeres.

**Tabla N° 4: Distribución de los beneficiarios según sexo**

Ámbito	Sexo		Total	
	Masculino	Femenino	%	Casos
General	93%	7%	100.00	72

Fuente: Encuestas de Evaluación Final aplicadas por IDER CV a productores agrícolas beneficiarios del Proyecto C-12-53, financiado por FONDOEMPLEO. Enero 2016.

Elaboración: IDER-CV

## 4.2 RESULTADOS DEL ESTUDIO DE EVALUACIÓN FINAL

Se presentan los resultados del Estudio de Evaluación Final, según el orden preestablecido en la encuesta de acuerdo a los indicadores a nivel de fin, propósito y resultados del marco lógico del proyecto.

### 4.2.1 INDICADORES DE LA FINALIDAD DEL PROYECTO

#### a. Número de productores que aplican conocimientos de la capacitación

**Indicador 1:** *El 80% de los capacitados (280 personas), aplican los conocimientos adquiridos en los talleres y la asistencia técnica.*

**Resultado 1:** *El 80% de los capacitados (280 personas), aplican los conocimientos adquiridos en los talleres y la asistencia técnica.*

Del total de productores encuestados (muestra de 72 productores), el 100% manifiestan que aplican los conocimientos recibidos de las capacitaciones, como son abonamiento, preparación de abono orgánico, deschive, enfunde descucule del racimo y el encintado para el control de la edad del banano en fruto, monitoreado por el agricultor con la ayuda de un calendario sobre la evolución del fruto.

**Tabla N° 5: Número de productores que aplican conocimientos de la capacitación**

Ámbito	Quienes responden que aplican conocimientos de la capacitación				Total	
	Sí	%	No	%	N° casos	%
General	72	100%	0	0%	72	100%

Fuente: Encuestas de Evaluación Final aplicadas por IDER CV a productores agrícolas beneficiarios del Proyecto C-12-53, financiado por FONDOEMPLEO. Enero 2016.  
Elaboración: IDER-CV

#### b. Número de puestos de trabajo incrementales (Empleos permanentes)

**Indicador 2:** *Al finalizar el proyecto, la actividad bananera ha generado directamente, al menos 352 nuevos puestos de trabajo incrementales en la Región Tumbes (95,100 Jornales).*

**Resultado 2:** *Al finalizar el proyecto, la actividad bananera ha generado directamente, al menos 351.3 nuevos puestos de trabajo incrementales en la Región Tumbes (94,500 Jornales) 99.47% de logro.*

De la muestra tomada de 72 beneficiarios encuestados, se ha determinado a partir de la cantidad de jornales para este grupo, el cual establecida su equivalencia tiene una resultante de 72.26 puestos trabajos que extrapolado con

el factor de expansión para el total de beneficiarios (350) se determina un total de 351.3 empleos permanentes generados a partir de la finalización del proyecto.

**Tabla N° 6: Cálculo de Jornales para la determinación del N° de Empleos permanentes**

Cultivo	Muestra	Jornales	Equivalencia (270 jornales = 1 puesto de trabajo)	N° de Nuevos Empleos de la muestra	Total Beneficiarios	Factor de Expansión	Total N° de Nuevos Empleos	Total Jornales	Línea de Base (Py)
Bananos	72	19,511	270	72.26	350	5	351.3	94,500.0	0

Fuente: Encuestas de Evaluación Final aplicadas por IDER CV a productores agrícolas beneficiarios del Proyecto C-12-53, financiado por FONDOEMPLEO. Enero 2016.  
Elaboración: IDER-CV

**c. Número de productores bananeros que han incrementado sus ingresos anuales**

**Indicador 3:** Al finalizar el proyecto, el 80% de 350 productores bananeros han incrementado sus ingresos anuales de S/. 6004.94 a S/.13,034.5/has.

**Resultado 3:** Al finalizar el proyecto, el 88% de 350 productores bananeros han incrementado sus ingresos anuales de S/. 6004.94 a S/.20,676.6/has. 158.6% de logro.

Del total de la muestra tomada de 72 productores bananeros encuestados, con un promedio ascendente de S/. 20,676.6 de ingresos bruto anual; el 88% (63 productores) de los encuestados manifiestan haber logrado ingresos por ventas mayores de S/. 6,004.94

**Tabla N° 7: Ingreso promedio anual de los productores bananeros**

Cultivo	Muestra	Ingreso Anual S/.	Promedio por Beneficiario S/.
Bananos	72	1488713	20676.6

Fuente: Encuestas de Evaluación Final aplicadas por IDER CV a productores agrícolas beneficiarios del Proyecto C-12-53, financiado por FONDOEMPLEO. Enero 2016.  
Elaboración: IDER-CV

A continuación el detalle del número de productores bananeros que manifiestan en un 88% haber logrado ingresos brutos por venta mayores a S/. 6,004.94.



**Tabla N° 8: Número de productores bananeros que han incrementado sus ingresos anuales**

Cultivo	Muestra		Ingresos Mayor a S/. 6004.94		Ingresos Menores a S/. 6004.94	
	N°	%	N°	%	N°	%
Bananos	72	100%	63	88%	9	13%

Fuente: Encuestas de Evaluación Final aplicadas por IDER CV a productores agrícolas beneficiarios del Proyecto C-12-53, financiado por FONDOEMPLEO. Enero 2016.

Elaboración: IDER-CV

#### 4.2.2 INDICADORES DEL PROPOSITO DEL PROYECTO

**a. Número de productores capacitados en el manejo del cultivo y proceso de empaque**

**Indicador 4:** Al finalizar el proyecto se han capacitado 350 personas en el manejo del cultivo, proceso post cosecha, gestión organizativa y empresarial.

**Resultado 4:** Al finalizar el proyecto se han capacitado 350 personas en el manejo del cultivo, proceso post cosecha, gestión organizativa y empresarial. 100% de logro.

Del total de productores encuestados (muestra de 72 productores), el 100% manifiestan que fueron capacitados en manejo del cultivo, proceso post cosecha, gestión organizativa y empresarial; incluido el proceso de empaque.

**Tabla N° 9: Número de productores capacitados en el manejo del cultivo, proceso post cosecha, gestión organizativa y empresarial**

Ámbito	Quienes responden que fueron capacitados en el manejo del cultivo, proceso post cosecha, gestión organizativa y empresarial.				Total	
	Sí	%	No	%	N° casos	%
General	72	100%	0	0%	72	100%

Fuente: Encuestas de Evaluación Final aplicadas por IDER CV a productores agrícolas beneficiarios del Proyecto C-12-53, financiado por FONDOEMPLEO. Enero 2016.

Elaboración: IDER-CV

**b. Número de nuevos puestos de trabajo incrementales**

**Indicador 5:** Al finalizar el proyecto se han generado 176 nuevos empleos incrementales (47,400 jornales).

**Resultado 5:** Al finalizar el proyecto se han generado 177.2 nuevos empleos incrementales (47,850.30 jornales). 100.68% de logro.

En la Tabla N° 9 se expone la cantidad de jornales promedio de los productores, la equivalencia establecida en cuanto al número de jornales al año por puesto de trabajo y los resultados de su cálculo; siendo para la muestra de 72 beneficiarios, igual a 72.26 puestos de trabajo incrementales para la Evaluación Final del Proyecto y de 35.81 puestos de trabajo para la Línea de Base, de cuya diferencia el resultado es de 36.46 puestos de trabajo incrementales.

**Tabla N° 10: Cálculo de jornales incrementales con base a la Muestra de 72 beneficiarios encuestados**

Situación encontrada	N° Beneficiarios Encuestados	Jornales Promedio	Total Jornales	Equivalencia (270 jornales = 1 puesto de trabajo)	Puestos de Trabajo Incrementales
Evaluación Final	72	271	19,511	270	72.26
Línea de Base	72	134	9,668	270	35.81
<b>Diferencia</b>					<b>36.46</b>

Fuente: Encuestas de Evaluación Final aplicadas por IDER CV a productores agrícolas beneficiarios del Proyecto C-12-53, financiado por FONDOEMPLEO. Enero 2016.  
Elaboración: IDER-CV

Seguidamente, se ha tomado la aplicación del factor de expansión 4.86 para tener como resultado de cálculo de 47,850.30 jornales al término del proyecto y un equivalente de 177.2 puestos de trabajos incrementales al término del proyecto.

**Tabla N° 11: Número de jornales incrementales respecto a la producción tecnología tradicional**

Situación Final	Beneficiarios	Puestos de Trabajo Incrementales	Factor de Expansión	N° de puestos de trabajo creados	Nuevos Jornales Anuales (270 jornales = 1 puesto de trabajo)
Cultivo bananos	350	36.46	4.86	177.2	47850.30

Fuente: Encuestas de Evaluación Final aplicadas por IDER CV a productores agrícolas beneficiarios del Proyecto C-12-53, financiado por FONDOEMPLEO. Enero 2016.  
Elaboración: IDER-CV

### c. Incremento de los ingresos de los productores de banano

**Indicador 6:** Al finalizar el proyecto, 280 productores han incrementado sus ingresos brutos por venta de banano en al menos 80 %.

Resultado 6: Al finalizar el proyecto, el 277 productores (79%) de los 350 productores han incrementado sus ingresos brutos por venta de banano en al menos 80%

Del total de la muestra tomada de 72 productores bananeros encuestados, con un incremento promedio de 79% (S/. 9,137) de ingresos bruto por ventas anual; el 79% (57 productores) de los encuestados manifiestan haber incrementado en un 80% sus ingresos brutos por venta anual.

**Tabla N° 12: Incremento de los ingresos brutos por venta anual de los productores de banano**

Cultivo	Muestra	Situación con Proyecto (Año 3). Promedio en S/.	Situación sin Proyecto. Promedio en S/.	Incremento promedio en S/.	% de incremento
Bananos	72	20676.6	11539.7	9137	79%

Fuente: Encuestas de Evaluación Final aplicadas por IDER CV a productores agrícolas beneficiarios del Proyecto C-12-53, financiado por FONDOEMPLEO. Enero 2016.  
Elaboración: IDER-CV

A continuación el detalle del número de productores bananeros que manifiestan en un 79% haber incrementado en un 80% sus ingresos brutos por venta anual.

**Tabla N° 13: Número de productores bananeros que han incrementado en un 80% sus ingresos brutos por venta anual**

Cultivo	Muestra		Es igual o mayor al 80% de incremento en sus ingresos		Es menor o igual al 79% de incremento en sus ingresos	
	N°	%	N°	%	N°	%
Bananos	72	100%	57	79%	15	21%

Fuente: Encuestas de Evaluación Final aplicadas por IDER CV a productores agrícolas beneficiarios del Proyecto C-12-53, financiado por FONDOEMPLEO. Enero 2016.  
Elaboración: IDER-CV

#### d. Incremento de la productividad en el cultivo

**Indicador 7:** Al finalizar el proyecto, 280 productores han logrado incrementar al menos en un 50% su productividad, respecto al 2011. (Desde 1122 cajas a 1683 cajas / año.)

Resultado 7: Al finalizar el proyecto, 292 productores han logrado incrementar al menos en un 50% su productividad, respecto al 2011. (Desde 967 cajas a 1695.5 cajas / año.)

Del total de la muestra tomada de 72 productores bananeros encuestados, con un incremento promedio de 75% (729) cajas de productividad y peso de 18.5 kg. c/u. pasando de 967 cajas (año 2011) a 1,695.5 cajas comercializadas al finalizar el proyecto; el 83% (60 productores) de los encuestados manifiestan haber incrementado en al menos el 50% su productividad medida en cajas de plátanos.

**Tabla N° 14: Incremento de la productividad en el cultivo**

Cultivo	Muestra	Situación con Proyecto (Año 3). Promedio en N° de Cajas comercializadas	Situación sin Proyecto. Promedio en N° de Cajas comercializadas	Incremento promedio en N° de Cajas Comercializadas	% de incremento
Bananos	72	1,695.5	967.0	729	75%

Fuente: Encuestas de Evaluación Final aplicadas por IDER CV a productores agrícolas beneficiarios del Proyecto C-12-53, financiado por FONDOEMPLEO. Enero 2016.  
Elaboración: IDER-CV

Seguidamente, aplicando el factor de expansión se ha podido calcular de la muestra, que los productores bananeros en un número de 292 han incrementado en al menos el 50 % la productividad del cultivo, medido en cajas de bananos comercializadas, con un peso de 18.14 kg.

**Tabla N° 15: Número de productores bananeros que han incrementado en al menos el 50% la productividad de su cultivo**

Cultivo	Muestra		Es igual o mayor al 80% de incremento en sus ingresos		Es menor o igual al 79% de incremento en sus ingresos		Factor de Expansión	Número de Productores que han incrementado en al menos el 50 % la productividad del cultivo
	N°	%	N°	%	N°	%		
Bananos	72	100%	60	83%	12	17%	4.86	292

Fuente: Encuestas de Evaluación Final aplicadas por IDER CV a productores agrícolas beneficiarios del Proyecto C-12-53, financiado por FONDOEMPLEO. Enero 2016.  
Elaboración: IDER-CV

**e. Número de cajas de bananos vendidas a los mercados nacionales e internacionales**

**Indicador 8:** Al finalizar el proyecto, se obtienen precios promedio de S/. 6.36 caja, colocando 57,375 cajas (1er año), 143,208 (2do año) y 242,352, (3er año) a mercados nacionales e internacionales.

**Resultado 8:** Al finalizar el proyecto, se obtienen precios promedio de S/. 12.68 caja, colocando 338,446 cajas (1er año), 465,936 (2do año) y 593,426, (3er año) a mercados nacionales e internacionales.

De la muestra procesada, de 72 productores bananeros encuestados y aplicando el factor de expansión a la población total de 350 beneficiarios, se obtuvieron los siguientes resultados de las cajas colocadas a mercados nacionales e internacionales:

Año 1: 338,446 cajas

Año 2: 465,936 cajas

Año 3: 593,426 cajas

El precio internacional por caja de banano vendida es de \$ 5.00 (S/. 16.75) y la caja colocada al mercado nacional de S/. 8.62, haciendo un precio promedio de S/. 12.68 por caja de 18.14 kg. vendida.

**Tabla N° 16: Número de cajas de bananos vendidas (colocadas) a mercados nacionales e internacionales**

Producción de Bananos	Muestra	N° de Cajas colocadas N°	Factor de Expansión	Total de Cajas colocadas
Año 1	72	69,623	4.86	338,446
Año 2	72	95,850	4.86	465,936
Año 3	72	122,076	4.86	593,426

Fuente: Encuestas de Evaluación Final aplicadas por IDER CV a productores agrícolas beneficiarios del Proyecto C-12-53, financiado por FONDOEMPLEO. Enero 2016.

Elaboración: IDER-CV

#### **f. Central de Asociaciones de Banano Orgánico constituido y fortalecido**

**Indicador 9:** *Al finalizar el proyecto, se ha constituido y fortalecido una Central de Asociaciones de Banano Orgánico*

**Resultado 9:** *Al finalizar el proyecto, se ha constituido y fortalecido una Central de Asociaciones de Banano Orgánico. 0 % de logro.*

Del focus group realizado con el Equipo Técnico, se obtuvieron las razones que motivaron la desactivación de "Central de Asociaciones de Banano Orgánico - CABOT", pues "su proceso de fortalecimiento se ha visto interrumpido por caprichos personales de la dirigencia central, por intereses personales"; sin embargo este proceso organizativo que se había iniciado con mucho expectativa de parte de los productores de las tres organizaciones de bases que la constituyeron ACDPPT, APPBOTLIN y ASPPBO; les ha permitido continuar con los procesos iniciados, como son: Sostener una comercialización organizada, un proceso de certificación orgánica actualizada y mantener hasta el momento la certificación Comercio Justo.

Desde la Mesa Técnica del Banano, que es una instancia de nivel técnico y de apoyo a la incidencia de políticas de promoción para la producción y comercialización del banano y que dentro de su Plan de Trabajo, organizaron el V Congreso Nacional Del Banano Orgánico realizado en Tumbes.

#### g. Ventas totales por ha/año

**Indicador 10:** Las Ventas totales que se obtendrán durante el proyecto de banano son de 50%, pasando de 1,122 cajas a 1,683 cajas/ha/año al final del proyecto.

- 1,275 Cajas en el 1er. año
- 1,530 Cajas en el 2do.año
- 1,683 Cajas en el 3er. Año, de los cuales al mercado Internacional se va a vender a partir del 2do año

**Resultado 10:** Las Ventas totales que se obtendrán durante el proyecto de banano son de 50%, pasando de 967 cajas a 1,696 cajas/ha/año al final del proyecto.

- 967 Cajas en el 1er. año
- 1,331 Cajas en el 2do.año
- 1,696 Cajas en el 3er. Año, de los cuales al mercado Internacional se va a vender a partir del 2do año. 100.74% de logro.

Con respecto a las ventas totales por ha/año, la muestra tomada de beneficiarios corrobora el alcance de la meta al tercer año en un 100.74% de logro.

**Tabla N° 17: Ventas totales por ha/año**

Producción de Bananos	Muestra	N° de Cajas colocadas
Año 1	72	967
Año 2	72	1,331
Año 3	72	1,696

Fuente: Encuestas de Evaluación Final aplicadas por IDER CV a productores agrícolas beneficiarios del Proyecto C-12-53, financiado por FONDOEMPLEO. Enero 2016.

Elaboración: IDER-CV

### 4.2.3 INDICADORES POR COMPONENTES DEL PROYECTO

#### COMPONENTE 1: Eficiente Organización de Productores de banano

##### a. Sistema eficiente de comunicación e información en la organización

**Indicador 11:** Al finalizar el proyecto, se han implementado mecanismos para mejorar el flujo de comunicación e información a diferentes niveles de la organización.

**Resultado 11:** Al finalizar el proyecto, se han implementado mecanismos para mejorar el flujo de comunicación e información a diferentes niveles de la organización. 100% de logro.

Los reportes de monitoreo elaborados por la Coordinación del Proyecto, han sido corroborados con las entrevistas de focus group realizada al Equipo Técnico y entrevistas a los líderes de las organizaciones de productores bananeros;

quienes manifiestan que han implementado mecanismos para mejorar el flujo de comunicación e información a diferentes niveles de la organización.

Para ello desarrollaron un programa modular de capacitación, con los siguientes temas: Organización y responsabilidad, Comunicación en nuestra organización, Conociendo nuestra organización, Órgano de Control Interno, Manejo de los libros de actas, Elaboración de informes de gestión, con ayuda de la metodología vivencial (CEFE) ejecutada para el desarrollo de los talleres. Asimismo, elaboraron 04 boletines para reforzar el aprendizaje.

## b. Instrumentos de gestión organizacional implementados y actualizados

**Indicador 12:** Al finalizar el proyecto año del proyecto, 05 organizaciones de base cuentan con instrumentos de gestión interna actualizados: MOF, padrón de socios, libros de actas, etc.

**Resultado 12:** Al finalizar el proyecto año del proyecto, 05 organizaciones de base cuentan con instrumentos de gestión interna actualizados: MOF, padrón de socios, libros de actas, etc. 60 % de logro en 3 organizaciones de base.

De la muestra tomada, el 100% de los encuestados manifiestan que sus organizaciones, cuentan con instrumentos de gestión organizacional, tales como: Plan Estratégico, Plan de Negocios, Estatutos, Reglamento Interno (RI), Plan de Comunicación, Manual de Organización y Funciones (MOF), y Plan Operativo Anual (POA). Las organizaciones que cuentan con dichos instrumentos de gestión, son: APPBOTLIN, ASPPBO y APPBOBA.

**Tabla N° 18: Instrumentos de gestión organizacional implementados y actualizados**

Ámbito	Quienes responden que sus organizaciones cuentan con instrumentos de gestión organizacional (MOF, padrón de socios, libros de actas, etc.)				Total	
	Sí	%	No	%	N° casos	%
General	72	100%	0	0%	72	100%

Fuente: Encuestas de Evaluación Final aplicadas por IDER CV a productores agrícolas beneficiarios del Proyecto C-12-53, financiado por FONDOEMPLEO. Enero 2016.  
Elaboración: IDER-CV

La actividad se inició levantando información sobre la situación legal de las organizaciones, verificación de instrumentos de gestión, se han ejecutado reuniones continuas para analizar el Estatuto, entrevistas con directivos y asociados para recoger insumos para la elaboración de los instrumentos de gestión, tales como el reglamento internos, manual de organización y funciones, elaboración (en algunos casos revisión) de la Misión y Visión institucional de sus organizaciones, paralelo se ha socializado y validados propuestas que al final han servido para la redacción final de los instrumentos de gestión y para su impresión y difusión.

**c. Participación en espacios regionales con propuestas de proyecto de inversión pública**

**Indicador 13:** Al finalizar el proyecto, los productores organizados participan en espacios distritales con propuestas para el desarrollo del sector productivo.

**Resultado 13:** Al finalizar el proyecto, los productores organizados participan en espacios distritales con propuestas para el desarrollo del sector productivo. 100% de logro.

Del focus group realizado con los integrantes del Equipo Técnico, los participantes manifiestan como uno de sus logros más visibles, ser parte directiva de la Mesa Técnica del Cultivo Banano; donde participan las siguientes instituciones:

- ONGD PROGRESO,
- SENASA,
- UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES,
- DRAT, PEBPT,
- ALA y las Organizaciones de Base de los Productores: APPBOTLIN “Líderes del Norte”, ASPPBOSJ y APPBOBA.

**Tabla N° 19: Organizaciones de Base de productores bananeros que participan de la Mesa Técnica del Cultivo del Banano**

N°	Nombre de la Institución	Siglas
1	Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico de Tumbes "Líderes del Norte"	APPBOTLIN
2	Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico "San Jacinto"	ASPPBOSJ
3	Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico de "Brujas Altas"	APPBOBA

Fuente: Informe Correspondiente al entregable N° 6, del 23/11/15

Actualmente es presidida por el Sr. Yenner Fox Vilela, actual presidente de la Asociación "Comité Departamental de Productores de Plátano - Tumbes" (ACDPPT) y en la vicepresidencia, el Ing. Félix Suarez Elías, representante de la ONGD PROGRESO.

La Mesa del Banano es un espacio en el cual los representantes y técnicos de las instituciones que la integran, vienen discutiendo la problemática del cultivo de banano de la Región Tumbes; así como a través de acuerdos consensuados, vienen tomando acciones ante un eventual fenómeno del niño. Una actividad principal de la mesa técnica fue la realización del V CONGRESO NACIONAL DEL BANANO ORGANICO realizado en Tumbes. (Fuente: Informe Correspondiente al entregable N° 6, del 23/11/15)

En su labor de incidencia tienen como propuesta conseguir recursos para la asistencia técnica orientadas a la renovación de las certificaciones orgánicas de las parcelas de los productores bananeros



**COMPONENTE 2: Las organizaciones de productores de banano han Incrementado la producción y productividad con la aplicación de paquete tecnológico**

**a. Número de productores con hectáreas de banano certificadas**

**Indicador 14:** *Hasta fines del proyecto, 300 has de banano (75% de has totales cuentan con certificación orgánica y 25% en proceso de transición)*

**Resultado 14:** *Hasta fines del proyecto, 280.91 has de banano. 93.64% de logro con respecto a la meta de 300 has certificadas.*

De las reuniones con los integrantes del Equipo Técnico del Proyecto y beneficiarios productores bananeros, y los encuestados; se ha podido corroborar el informe “actualmente se han llegado a certificar 255 productores, y que se mantiene en esta categoría de "ORGANICOS", teniendo así la oportunidad de vender sus producto al mercado internacional. Son productores comprometidos y que incorporan las prácticas orientadas a la producción orgánica”. Fuente: Informe Final del 22/12/15, ONGD PROGRESO.

Los productores certificados pertenecen a las asociaciones de APPBOTLIN y ASPPBOSJ, haciendo un total de 280.91 has de banano.

**Tabla N° 20: Número de productores con hectáreas de banano certificadas**

Cultivo	N° de Productores Certificados		Hectáreas Certificadas		
	Meta	Ejecutado	Meta	Ejecutado	% de logro
Bananos	260	255	300	280.91	93.64%

Fuente: Encuestas de Evaluación Final aplicadas por IDER CV a productores agrícolas beneficiarios del Proyecto C-12-53, financiado por FONDOEMPLEO. Enero 2016.  
Elaboración: IDER-CV

**b. Incremento de la productividad en el cultivo**

**Indicador 15:** *Al finalizar el proyecto, 300 has de banano ha incrementado el promedio de producción de 1,122 cajas a 1683 cajas de 18.15 Kg/caja de banano por hectárea (50%).*

**Resultado 15:** *Al finalizar el proyecto, 300 has de banano ha incrementado el promedio de producción de 1,122 cajas a 1696 cajas de 18.15 Kg/caja de banano por hectárea (51%).*

De la muestra de 72 beneficiarios encuestados, el porcentaje de logro es de 51% de incremento sobre la meta de 1,122 cajas producidas y comercializadas.

**Tabla N° 21: Incremento de la productividad en el cultivo**

Cultivo	Muestra	N° de Cajas colocadas		Línea de Base del Proyecto en Cajas colocadas	% de logro	
		Meta	Ejecutado		Meta	Ejecutado
Bananos	72	1,683	1696	1,122	50%	51%

Fuente: Encuestas de Evaluación Final aplicadas por IDER CV a productores agrícolas beneficiarios del Proyecto C-12-53, financiado por FONDOEMPLEO. Enero 2016.  
Elaboración: IDER-CV

**c. Número de inspectores especializados en monitoreo interno de acuerdo a la norma de certificación orgánica**

**Indicador 16:** Al finalizar el proyecto, 25 productores han sido formados como inspectores internos (05 por organización) y realizan las inspecciones internas relativas a la certificación orgánica del cultivo.

**Resultado 16:** Al finalizar el proyecto, 25 productores han sido formados como inspectores internos (05 por organización) y realizan las inspecciones internas relativas a la certificación orgánica del cultivo. 100% de logro.

De las reuniones en focus groups realizados con los integrantes del Equipo Técnico y Beneficiarios del Proyecto, se conoce que fueron capacitados 25 productores como Inspectores Internos en el manejo de normas de la producción orgánica. Para ello, tienen elaborado un Sistema Interno de Control - SIC que reglamenta las pautas de seguimiento para el cumplimiento de las normas de la producción orgánica.

Los 25 Inspectores Internos formados, están distribuidos de la siguiente manera: 10 de la organización APPBOTLIN, 10 ASPPBO y 5 de APPBOBA, que apoyan el trabajo de las inspecciones, sin un incentivo o pago como recompensa a su empeñado trabajo. Quienes requieren en una situación post-proyecto de acompañamiento por la alta incidencia de la "Mancha Roja", ya que los productores son tentados a realizar aplicaciones de productos químicos. Fuente: Informe Final del 22/12/15, ONGD PROGRESO.

**d. Reducción del descarte como producto de la aplicación de la tecnología**

**Indicador 17:** Las organizaciones han reducido el % de Descarte del 30% al 20% a finales del 3er año debido a un buen manejo cultural y sanitario.

**Resultado 17:** Las organizaciones han reducido el % de Descarte del 30% al 20% a finales del 3er año debido a un buen manejo cultural y sanitario.

Según el Informe Final de la ONGD PROGRESO, de fecha 22/12/15, 200 productores reducen el % de descarte de 30 a 20%; destacando como una actividad crucial la práctica de "Enfunde" a tiempo para proteger la racima y evitar la presencia de la "Mancha Roja" y por lo tanto la pérdida de fruta. Otra labor

importante, que revela el informe, es la prevención de esta plaga; por lo que la mayor parte de los productores realizan fumigaciones con productos permitidos y autorizados por la empresa certificadora como el "BIOXER", entre otros.

### **COMPONENTE 3: Las organizaciones de productores han logrado establecer una eficiente gestión comercial**

#### **a. Infraestructura y equipos para el proceso de pos cosecha, mejorados**

**Indicador 18:** *Al finalizar el proyecto, 05 organizaciones de base cuentan con infraestructura y equipos adecuados para el proceso post cosecha.*

**Resultado 18:** *Al finalizar el proyecto, 03 organizaciones de base cuentan con infraestructura y equipos adecuados para el proceso post cosecha. 60 % de logro.*

Las opiniones de los beneficiarios entrevistados corroboran el apoyo brindado por la ONGD PROGRESO, ejecutora del proyecto consistente en mochilas fumigadoras, balanzas para el pesaje, cajas; entre otros como guano de la isla. Las organizaciones beneficiadas han sido 03: APPBOTLIN "Líderes del Norte", ASPPBOSJ y APPBOBA.

#### **b. Número de cajas con bananos comercializadas al mercado internacional**

**Indicador 19:** *Al finalizar el proyecto se ha logrado exportar 442,936 Cajas de banano de 18.15 Kg/caja (57,375 cajas 1er año, 143,208 cajas 2do año y 242,352 cajas al 3er año).*

**Resultado 19:** *Al finalizar el proyecto se ha logrado exportar 584,621 Cajas de banano de 18.14 Kg/caja (101,534 cajas 1er año, 186,374 cajas 2do año y 296,713 cajas al 3er año). Logro 132.0% sobre la meta de 442,936 Cajas.*

Del periodo de 3 años, la producción estimada en volumen de cajas es de 1'397,807 (un 33.3% de incremento con respecto a la meta acumulada de 1'048,815 cajas). Destinándose un 41.8% de las cajas comercializadas al mercado internacional y el 58.2% al mercado nacional.

El logro alcanzado por el proyecto al término de los 3 años de ejecución, es de un 132.0% sobre la meta de 442,936 cajas de bananos (en cajas de 18.14 kg.) comercializados al mercado internacional (EE.UU y Alemania) a través de sus organizaciones de productores contactadas por las siguientes empresas comercializadoras: INTERRUPTION, AMPRO, ORGANIA, PRONATUR y CONSORCIO AGRICOLA.

**Tabla N° 22: Número de cajas con bananos comercializadas al mercado internacional**

Cultivo de Bananos	Metas de Exportación (en N° de Cajas)	Cantidades exportadas (en N° de Cajas)	Porcentaje destinado al mercado internacional, y % de incremento con relación a la meta (Total 3 años)
Año 1	57,375	101,534	0.3
Año 2	143,208	186,374	0.4
Año 3	242,352	296,713	0.5
<b>Total</b>	<b>442,935</b>	<b>584,621</b>	<b>32.0%</b>

Fuente: Encuestas de Evaluación Final aplicadas por IDER CV a productores agrícolas beneficiarios del Proyecto C-12-53, financiado por FONDOEMPLEO. Enero 2016.  
Elaboración: IDER-CV

**c. Número de cajas con bananos comercializadas al mercado nacional**

**Indicador 20:** Al finalizar el proyecto se ha logrado comercializar en el mercado nacional 605,880 cajas de 18.15 Kg/caja (229,500 cajas 1er año, 214,812 cajas 2do año y 161,568 cajas al 3er año).

**Resultado 20:** Al finalizar el proyecto se ha logrado comercializar en el mercado nacional 813,186 cajas de 18.14 Kg/caja (236,912 cajas 1er año, 279,561 cajas 2do año y 296,713 cajas al 3er año). Logro 134.2% sobre la meta de 605,880 Cajas.

Como se mencionó anteriormente, mayormente el mercado destino de la producción de bananos en un 58.2% es el nacional. El logro alcanzado por el proyecto al término de los 3 años de ejecución, es de un 134.2% sobre la meta de 605,880 cajas de bananos (en cajas de 18.14 kg.) comercializados al mercado nacional.

**Tabla N° 23: Número de cajas con bananos comercializadas al mercado nacional**

Cultivo de Bananos	Metas de Exportación (en N° de Cajas)	Cantidades exportadas (en N° de Cajas)	Porcentaje destinado al mercado nacional, y % de incremento con relación a la meta (Total 3 años)
Año 1	229500	236912	0.7
Año 2	214812	279561	0.6
Año 3	161568	296713	0.5
<b>Total</b>	<b>605880</b>	<b>813186</b>	<b>34.2%</b>

Fuente: Encuestas de Evaluación Final aplicadas por IDER CV a productores agrícolas beneficiarios del Proyecto C-12-53, financiado por FONDOEMPLEO. Enero 2016.  
Elaboración: IDER-CV

**d. Organizaciones de base y Central de organizaciones con instrumentos de gestión empresarial**

**Indicador 21:** Al finalizar el proyecto, la Asociación Comité de Productores de Plátano de Tumbes y 05 organizaciones de base han implementado instrumentos de gestión empresarial (Estructura de costos, financieros, libro caja y bancos, balances anuales.)

**Resultado 21:** Al finalizar el proyecto, la Asociación Comité de Productores de Plátano de Tumbes y 03 organizaciones de base han implementado instrumentos de gestión empresarial (Estructura de costos, financieros, libro caja y bancos, balances anuales). 67 % de logro.

En la percepción de los encuestados consideran su cumplimiento en un 44.4% la implementación de los instrumentos de gestión empresarial; como son: Estructura de costos, flujos de cajas financieros, libro caja y bancos, y balances anuales. Responsabilizando esta parte del incumplimiento al personalismo, intereses y mal manejo administrativo de la Central constituida y en actual proceso de liquidación actual. Las instituciones que han recibido asistencia técnica en la implementación de sus instrumentos de gestión empresarial, son: La Asociación Comité de Productores de Plátano de Tumbes y las organizaciones de productores bananeros: APPBOTLIN “Líderes del Norte”, ASPPBOSJ y APPBOBA.

**Tabla N° 24: Organizaciones de base y Central de organizaciones con instrumentos de gestión empresarial**

Cultivo	Muestra	Medición de la percepción de los beneficiarios en cuanto a su cumplimiento	Razones de su incumplimiento
Bananos	72	44.4 %	Personalismo de los dirigentes de la Central Intereses y caprichos de sus dirigentes de la Central Falta de transparencia y malos manejos de la Central

Fuente: Encuestas de Evaluación Final aplicadas por IDER CV a productores agrícolas beneficiarios del Proyecto C-12-53, financiado por FONDOEMPLEO. Enero 2016.  
Elaboración: IDER-CV

## 4.3 EVALUACIÓN FINAL DEL PROYECTO DESDE LA PERSPECTIVA DE LAS ORGANIZACIONES SOCIO PRODUCTIVAS E INSTITUCIONES Y EQUIPO TÉCNICO DEL PROYECTO

### 4.3.1 OPINIONES DE DIRECTIVOS DE ORGANIZACIONES SOCIO-PRODUCTIVAS Y EQUIPO TÉCNICO DEL PROYECTO

Esta parte se resumen las entrevistas efectuadas a los Directivos de las Asociaciones correspondientes a los Distritos de Corrales, San Juan de la Virgen, San Jacinto y Pampas de Hospital de la Provincia de Tumbes.

**Tabla A: Relación de Directivos de Organizaciones Socio-productivas**

N°	Nombres y Apellidos	Cargo / Organización Local
1	Jenner Enrique Fox Vilela	Presidente de la Asociación "Comité de Productores de Plátanos – Tumbes".
2	Farias Serna Jacinto	Vocal de la Asociación "Comité de Productores de Plátanos – Tumbes".
3	Digno Bruno Bayona	Presidente Sub Comité de Productores de Plátanos "Cabeza de Lagarto"
4	Cristhyan Jhonatan Ramírez Infantes	Presidente de la Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico de Tumbes - "Líderes del Norte" APPBOTLIN
5	Gerardo Jhony Calderón Cornejo	Vocal Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico de "San Jacinto" – ASPPBO
6	Heredia Medina Simeón José	Secretario Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico – de "Brujas Altas" APPBOBA

Fuente: Entrevistas a instituciones y organizaciones vinculadas a la ejecución del Proyecto: "Fortalecimiento de la Cadena Productiva del Banano en la Región Tumbes" C-12-53, efectuada por IDER CV – FONDOEMPLEO. Enero 2016.

Elaboración: IDER-CV

Según la entrevista realizada a los presidentes y directivos de las asociaciones, podemos ver que pese a encontrar diversidad de factores adversos que limitaban el buen desarrollo del Proyecto, se ha logrado cumplir los objetivos propuestos en los diversos componentes, como son fortalecer la organización de los productores de banano, mediante la elaboración y utilización de instrumentos organizacionales como son los estatutos, Reglamento Interno, Manual de Organización y Funciones, Padrón de Socios, Libros de Actas y para garantizar la organización, se encuentran los líderes debidamente preparados que continuarán con el seguimiento del Proyecto. Se ha incrementado la productividad, mediante la aplicación del paquete tecnológico que incluye la metodología ecológica de Buenas Prácticas Agrícolas, asimismo la Mesa Técnica garantiza la continuidad de velar por el manejo de cultivo. Se ha establecido una eficiente gestión comercial, mediante la implementación de políticas estratégicas que permiten la sostenibilidad económica de los productores de banano orgánico. En la parte comercial se evidencia el fortalecimiento de la exportación y operativos los centros de procesos de fruta que antes del proyecto se encontraban abandonados completamente.

**Relevancia e importancia del cultivo:** Los beneficiarios responden que se encuentran satisfechos pues con el asesoramiento y capacitación que les ha brindado el proyecto han mejorado sus ingresos y que es de una mucha importancia el cultivo del banano, pues es rentable y con perspectiva que mediante su organización pueden obtener un mejor precio de sus ventas en el extranjero.

**Efectividad:** Según la pregunta **¿Crees que el cultivo promovido por el proyecto es rentable?** Los entrevistados responden que sí, pues el banano es un cultivo en el cual existe escasa inversión en la semilla, ya que de la misma planta se obtienen la semilla (hijuelos). Asimismo vendiéndolo al exterior mediante selección y control de calidad de la producción obtendrán mejor rentabilidad.

**Efectos:** Acerca de la pregunta **¿Usted incremento su volumen de producción después de la intervención del proyecto?** Los entrevistados opinan que han aumentado su producción, y ahora han sembrado 900 plantas muy bien cuidadas en una hectárea de terreno, mucho más que en años anteriores.

**Aproximación a la Sostenibilidad:** Como respuesta de pregunta los entrevistados responden que fue en mutuo acuerdo con la familia que llegaron a formar parte del Proyecto en momentos que necesitaban apoyo debido a los desastres naturales y pérdidas que habían tenido, en la cual el proyecto apoyó con abonos, en momentos que habían sufrido pérdidas por inundaciones de sus terrenos.

**Aproximación al Impacto:** Las expectativas que tienen los productores es que aumentarán más su producción porque ahora ya saben cómo cuidar mejor sus plantaciones, cuentan con el apoyo de la Mesa técnica, también con certificación orgánica y pertenecen a una Asociación donde se reúnen para tomar acuerdos para desarrollarnos más, en cuanto a ampliar nuestro mercado con un producto orgánico mejorado.

Afirman que su producción va a generar más empleo tanto para la familia como para los que les rodean, por las diversas labores en las plantaciones y en la exportación, pues se necesitan trabajadores tanto para la cosecha y post cosecha como para labores y gestiones en la exportación.

**Asociación y Coordinación:** En cuanto al desempeño de los técnicos del proyecto, los entrevistados opinan que es un trabajo bueno, porque de haberlos encontrado desorganizados, con un mercado de exportación sin atención por las autoridades y con conocimientos tan solo basados en sus experiencias. Ahora se encuentran fortalecidos tanto organizativamente, como comercialmente y preparados para la comercialización interna y externa.

Actualmente existen organizaciones como APPBOTLIN, ASPPBO, APPBOBA. También existió una expectativa de organización denominada CABOT, la cual se liquidó por motivos personales. También existe una Asociación en Tumbes que apoya a los productores, la cual es la Asociación Comité Departamental de Productores de Plátanos de Tumbes, cuyo presidente actual es el señor Jenner Fox.

La conformación de la Mesa Técnica que lo integran instituciones públicas y privadas también forman parte integral para el fortalecimiento de las asociaciones de productores de bananos, así como los congresos y pasantías realizadas por el Proyecto.

En cuanto a los talleres de liderazgo y trabajo en equipo, los entrevistados refieren que les permite a expresarse y dar a conocer sus necesidades, así como también a realizar un trabajo conjunto en el que todos van a trabajar hacia un solo objetivo.

Señalan que en cuanto al Reglamento Interno y Elaboración de Planes Estratégicos de la Asociación, han participado con ideas, las cuales han sido tomadas en cuenta en la elaboración del Reglamento Interno y el Plan Estratégico, y que el acabado final lo hicieron los técnicos del Proyecto. Precisan que cuentan

con Registros de producción y comercialización de sus productos el cual les proporcionó el Proyecto, pero casi no lo usan, pues necesitan conocer más para poder usarlo.

Respecto a la comercialización, los entrevistados refieren que realizan una comercialización conjunta, cuentan con un Plan de Comercialización para la campaña, también cuentan con un Plan de Negocio que fue elaborada con el apoyo de los técnicos del Proyecto.

#### 4.3.2 ENTREVISTAS A INSTITUCIONES Y ORGANIZACIONES VINCULADAS A LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO

En esta parte se expone un resumen de las entrevistas efectuadas a los funcionarios del Equipo Técnico del Proyecto, Alcalde de la Municipalidad Provincial de Tumbes, Funcionarios del Gobierno Regional e integrantes de la Mesa Técnica,

**Tabla B: Relación de funcionarios y representantes de Instituciones Locales**

N°	Nombre y Apellidos	Cargo / Institución Local
1	Ing. Félix Suárez Sevilla	Coordinador del Proyecto
2	Manuel de Lama Hirsh	Alcalde de la Municipalidad Provincial de Tumbes
3	Ing. Juan de Dios Perichi Pavón	Director Competitividad Agraria de la Dirección Regional de Agricultura - Tumbes
4	Esmedi Morán Coronado	Evaluador de Proyectos del Gobierno Regional de Tumbes
5	Ing. Víctor Odar La Rosa	Integrante de la Mesa Técnica
6	Ing. Dionicio Balladares Fernández	Técnico del Proyecto.
7	Ing. Rosa Esther Tocto Huamán	Técnico del Proyecto.
	Bach. Jenny Soto Villavicencio	Técnico del Proyecto.

Fuente: Entrevistas a instituciones y organizaciones vinculadas a la ejecución del Proyecto: "Fortalecimiento de la Cadena Productiva del Banano en la Región Tumbes" C-12-53, efectuada por IDER CV – FONDOEMPLEO. Enero 2016.  
Elaboración: IDER-CV

Según los entrevistados refieren que el proyecto a sido beneficioso, ha fortalecido las organizaciones, ha generado capacidades en prácticas agroecológicas de cultivo del banano, esto se ha instruido mediante las parcelas demostrativas, utilizando la metodología de Buenas Prácticas Agrícolas, contando con Asistencia Técnica permanente, ha brindado oportunidades económicas, ha generado confianza, implementando un programa de intercambio de experiencias como pasantía a diversas organizaciones de banano con la finalidad de observar y conocer experiencias de otros manejos de cultivo, organización y comercialización, permitiendo a los productores una mejor visión empresarial, se han hecho vinculaciones con otras redes de organizaciones de productores de banano habiendo participado del Congreso Nacional de Banano Orgánico realizado en Sullana – Piura, también se ha participado del V Congreso Nacional de Banano Orgánico realizado en Tumbes, organizado por la Mesa Técnica y la ONG Progreso con apoyo del Proyecto.

**Conocimiento:** Los entrevistados refieren, tener conocimientos sobre las acciones que viene ejecutando la ONG Progreso, y que se trata de un Proyecto



agroecológico del banano en los distritos de Tumbes, Corrales, San Juan de la Virgen, San Jacinto y Pampas de Hospital, proyecto que trae muchos beneficios a nuestros productores, como son el fortalecimiento en competencias de organización, manejo de cultivos y comercialización, estamos en permanente coordinación por intermedio del Ing. Félix Suárez, coordinador general del Proyecto.

Los entrevistados opinan que la ONG Progreso, es una institución que se dedica al fortalecimiento organizacional y al manejo de buenas prácticas agrícolas, refieren que está ejecutando un proyecto en forma eficiente que es beneficioso para la población agrícola bananera.

**Relevancia:** Los entrevistados refieren que entre los problemas que afrontan los agricultores de la localidad son los desastres naturales como son las inundaciones y las plagas y enfermedades, para ello se requiere de préstamos de las financieras.

Respecto a que la implementación del proyecto es una alternativa de solución, los entrevistados refieren que no es la solución total el ayudar, es una tarea de largo plazo el realizar cambios como son las actitudes, estilo de vida, generación de confianza, valores, responsabilidad, son temas que tienen arraigo en la personalidad de los agricultores y que necesariamente se tienen que tener en cuenta cuando se realiza un Trabajo en Equipo, en la que un grupo humano se desarrolla en torno a una sola dirección y no individualmente. Pero por lo pronto es aceptable este tipo de apoyo y una alternativa de solución es empezar por un trabajo de sensibilización en todos los aspectos.

**Asociación y Coordinación:** Los entrevistados destacan que se realizó una estrecha coordinación con los ejecutores del Proyecto, realizando actividades conjuntas. Por ejemplo se coordinaron actividades para realizar el Congreso de Bananeros de Tumbes, en el que asistieron productores de bananos de la Región Tumbes. Se apoyó con recursos humanos, refrigerios y almuerzos

**Efectividad:** Los entrevistados refieren que los productores se encuentran satisfechos sobre los beneficios que ha dado el proyecto y que los factores claves para el logro de buenos resultados es el esfuerzo y dedicación realizado por los beneficiarios y que con la gestión de nuevos funcionarios de la Región se favoreció la dinámica de producción frutícola, pues se está mostrando mayor predisposición al trabajo con los productores de banano. El anterior presidente de la Región no mostró interés.

En cuanto a la pregunta sobre la participación de su organización/institución en el logro de los resultados/objetivos del Proyecto, los entrevistados refieren haber apoyado en todo lo que ha estado a su alcance, en actividades en la cual se involucra a la Región.

**Sobre los Efectos y Perspectivas de Impacto:** Responden los entrevistados que existe un gran reconocimiento acerca de los efectos positivos que está alcanzando el Proyecto y que para lograr un mayor impacto sería conveniente realizar un Programa de Sensibilización.

**Aproximación a la Sostenibilidad:** Sobre la continuidad con los logros a través del proyecto los entrevistados consideran que los agricultores podrían continuar con un acompañamiento en todas las actividades realizadas. Y que acerca de continuar implementando técnicamente el manejo de sus cultivos, los entrevistados opinan que no continuarían, se necesitaría una ampliación del

proyecto y más recursos económicos para poder continuar desarrollando más la producción con la tecnología aprendida.

Sobre políticas públicas o iniciativas de organizaciones que favorezcan la continuidad de la propuesta, los entrevistados refieren que existe una iniciativa de las instituciones públicas y privadas para trabajar a través de la Mesa Técnica del Cultivo del Banano conformadas por : ONG Progreso, SENASA, Universidad Nacional de Tumbes, DRAT, PEBPT, ALA, Organizaciones de Base (APPBOTLIN, ASPPBO Y APPBOBA) para tratar temas como es el manejo preventivo sobre la presencia de plagas y enfermedades del cultivo, especialmente sobre la "Mancha Roja" y "Sigatoka del Banano", esto una de las iniciativas de las instituciones que garantiza la continuidad de los beneficios que aporta el Proyecto.

**Réplica:** Los entrevistados manifiestan, que existen muchas personas que tienen necesidad de ser apoyadas y que se encuentran en la misma zona donde se ha desarrollado el Proyecto, y son productores que por diversos motivos no llegaron a pertenecer al proyecto y que este grupo debería recibir apoyo porque son productores que cuentan con agua y buen terreno, que también fueron invitados a pertenecer al Proyecto, pero que al demorar en entregar los beneficios se dispersaron. Asimismo los entrevistados manifiestan que los elementos que han funcionado con éxito son las técnicas y metodologías aplicadas en organización, producción y comercialización.

**Eficiencia:** Los entrevistados manifiestan que una limitante fue el nivel cultural del agricultor Tumbesino,

A la pregunta ¿Qué se podría hacer mejor o en forma más eficiente? Los entrevistados respondieron que es el tema de Exportación de bananos de calidad. Asimismo el control de la producción y productividad.

TIPO	OBJETIVO	INDICADOR	DEFINICIÓN OPERATIVA	LINEA DE BASE	META	EVALUACIÓN FINAL
IMPACTO	Contribución a la mejora de las condiciones de vida de las familias que integran la cadena productiva de banano de la Región Tumbes.	El 80% de los capacitados (280 personas), aplican los conocimientos adquiridos en los talleres y la asistencia técnica.	Se refiere al efecto y eficiencia de la capacitación que se manifiesta en aplicación de los conocimientos.	0	280	100%
		Al finalizar el proyecto, la actividad bananera ha generado directamente, al menos 352 nuevos puestos de trabajo incrementales en la Región Tumbes (95,100 Jornales).	Se refiere a la creación de nuevos puestos de trabajo generados directamente por efecto directo del proyecto	0	352	351.3
		Al finalizar el proyecto, el 80% de 350 productores bananeros han incrementado sus ingresos anuales de S/. 6004.94 a S/.13,034.5/has.	Se refiere al incremento de los ingresos del 80% de 350 productores de banano por hectárea por año al finalizar el proyecto	0	Mayor o igual a 280	88% han incrementado sus ingresos anuales de S/. 6,004.94 a S/. 20,676.6/has.
EFECTO	Organizaciones de productores de banano de Tumbes han fortalecido la cadena productiva de banano de la región Tumbes, para lograr el mejoramiento de empleo e ingresos.	Al finalizar el proyecto se han capacitado 350 personas en el manejo del cultivo, proceso post cosecha, gestión organizativa y empresarial	Se refiere que 350 personas se han capacitado en el manejo del cultivo de banano y proceso de empaque, como efecto directo del proyecto	0	350	350
		Al finalizar el proyecto se han generado 176 nuevos empleos incrementales (47,400 jornales).	Se refiere a la creación de nuevos puestos de trabajo generados directamente por efecto directo del proyecto	0	176	177.2
		Al finalizar el proyecto, el 80% de los 350 productores han incrementado sus ingresos brutos por venta de banano en al menos 80%.	Se refiere al incremento de los ingresos del 80% de los 350 productores de banano por hectárea por año.	6,004.9	13,034.5	79% han incrementado sus ingresos brutos por venta anual de S/. 20,676.6
		Al finalizar el proyecto, 280 productores han logrado incrementar al menos en un 50% su productividad, respecto al 2,011. (Desde 1,122 cajas a 1,683 cajas / año.)	Se refiere al incremento de la productividad en el cultivo logrado por la intervención del proyecto.	1,122	1,683	1,695.5

		Al finalizar el proyecto, se obtienen precios promedio de S/. 6.36 caja, colocando 57,375 cajas (1er año), 143,208 (2do año) y 242,352, (3er año) a mercados nacionales e internacionales.	Se refiere a los precios obtenidos por la venta del banano.	5	6.36	S/. 12.68
		Al finalizar el proyecto, se ha constituido y fortalecido una Central de Asociaciones de Banano Orgánico.	Se refiere a la creación de una central de asociaciones con la finalidad de ofertar volumen de exportación.	0	1	1 (en proceso de liquidación)
		Las Ventas totales que se obtendrán durante el proyecto de banano son de 50%, pasando de 1,122 cajas a 1 683 cajas/ha/año al final del proyecto. - 1,275 Cajas en el 1er. año - 1,530 Cajas en el 2do.año - 1,683 Cajas en el 3er. Año, de los cuales al mercado Internacional se va a vender a partir del 2do año.	Se refiere a las ventas totales por ha/año realizadas durante el desarrollo del proyecto	1,122	1,683	1,696 cajas/ha/año
PRODUCTO	Eficiente Organización de Productores de banano.	Al finalizar el proyecto, se han implementado mecanismos para mejorar el flujo de comunicación e información a diferentes niveles de la organización.	Se refiere al tener 01 sistema eficiente de comunicación e información en la organización implementado, al finalizar el proyecto	0	1	1 sistema
		Al finalizar el proyecto año del proyecto, 05 organizaciones de base cuentan con instrumentos de gestión interna actualizados: MOF, padrón de socios, libros de actas, etc.	organizaciones de base han implementado y mantienen actualizados sus instrumentos de gestión: MOF, padrón de socios, libros de actas, al término del proyecto	0	5	3
		Al finalizar el proyecto, los productores organizados participan en espacios distritales con propuestas para el desarrollo del sector productivo	Se refiere a la participación en espacios regionales con propuestas de proyecto de inversión pública	0	1	1
	Las organizaciones de productores de banano han Incrementado la producción y productividad	Hasta fines del proyecto, 300 has de banano (75% de has totales cuentan con certificación orgánica y 25% en proceso de transición)	Se refiere que productores de banano cuentan con certificación orgánica y en proceso como resultado directo del proyecto	0	300	280.91 has.

con la aplicación de paquete tecnológico	Al finalizar el proyecto, 300 has de banano ha incrementado el promedio de producción de 1,122 cajas a 1683 cajas de 18.15 Kg/caja de banano por hectárea (50%).	Se refiere al incremento de la productividad en el cultivo logrado por la intervención del proyecto	1122.00	1683.00	1,696 cajas
	Al finalizar el proyecto, 25 productores han sido formados como inspectores internos (05 por organización) y realizan las inspecciones internas relativas a la certificación orgánica del cultivo	se refiere a la formación de productores especializados en monitoreo interno de acuerdo a la norma de certificación orgánica	0	25	25
	Las organizaciones han reducido el % de Descarte del 30% al 20% a finales del 3er año debido a un buen manejo cultural y sanitario	Se refiere a la reducción del descarte como producto de la aplicación de la tecnología como resultado directo del proyecto	30.00%	20.00%	30 %
Las organizaciones de productores han logrado establecer una eficiente gestión comercial	Al finalizar el proyecto, 05 organizaciones de base cuentan con infraestructura y equipos adecuados para el proceso post cosecha.	Se refiere al mejoramiento de las condiciones de infraestructura y la dotación de equipos para el proceso de pos cosecha	1	5	3
	Al finalizar el proyecto se ha logrado exportar 442,936 Cajas de banano de 18.15 Kg/caja (57,375 cajas 1er año, 143,208 cajas 2do año y 242,352 cajas al 3er año)	Se refiere a la comercialización de banano al mercado internacional durante los tres años de ejecución del proyecto .	0	442,935	584,621 cajas
	Al finalizar el proyecto se ha logrado comercializar en el mercado nacional 605,880 cajas de 18.15 Kg/caja (229,500 cajas 1er año, 214,812 cajas 2do año y 161,568 cajas al 3er año)	Se refiere a la comercialización de banano al mercado nacional durante los tres años de ejecución del proyecto.	235,620	605,880	813,186 cajas
	Al finalizar el proyecto, la Asociación Comité de Productores de Plátano de Tumbes y 05 organizaciones de base han implementado instrumentos de gestión empresarial (Estructura de costos, financieros, libro caja y bancos, balances anuales.)	Se refiere que tanto las organizaciones de base así como la central maneja eficientemente el libro caja y bancos, estructura de costos, financieros, balances anuales al termino del proyecto	0	6	4

# **CAPITULO V**

## **CONCLUSIONES** **RECOMENDACIONES Y** **LECCIONES APRENDIDAS**

## V. CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y LECCIONES APRENDIDAS

### 5.1 CONCLUSIONES

Las conclusiones a las que se ha llegado, luego de culminado el Estudio de Evaluación Final, con relación a la estructura y los indicadores del proyecto; se consideran las siguientes:

#### DE LOS OBJETIVOS:

#### FINALIDAD:

- 1. Número de productores que aplican conocimientos de la capacitación.** Del total de productores encuestados (muestra de 72 productores), el 100% manifiestan que aplican los conocimientos recibidos de las capacitaciones, como son abonamiento, preparación de abono orgánico, deschive, enfunde descucule del racimo y el encintado para el control de la edad del banano en fruto, monitoreado por el agricultor con la ayuda de un calendario sobre la evolución del fruto.

***Indicador 1:** El 80% de los capacitados (280 personas), aplican los conocimientos adquiridos en los talleres y la asistencia técnica.*

***Resultado 1:** El 80% de los capacitados (280 personas), aplican los conocimientos adquiridos en los talleres y la asistencia técnica.*

- 2. Número de puestos de trabajo incrementales (Empleos permanentes).** De la muestra tomada de 72 beneficiarios encuestados, se ha determinado a partir de la cantidad de jornales para este grupo, el cual establecida su equivalencia tiene una resultante de 72.26 puestos trabajos que extrapolado con el factor de expansión para el total de beneficiarios (350) se determina un total de 351.3 empleos permanentes generados a partir de la finalización del proyecto.

***Indicador 2:** Al finalizar el proyecto, la actividad bananera ha generado directamente, al menos 352 nuevos puestos de trabajo incrementales en la Región Tumbes (95,100 Jornales).*

***Resultado 2:** Al finalizar el proyecto, la actividad bananera ha generado directamente, al menos 351.3 nuevos puestos de trabajo incrementales en la Región Tumbes (94,500 Jornales).99.47% de logro.*

- 3. Número de productores bananeros que han incrementado sus ingresos anuales.** Del total de la muestra tomada de 72 productores bananeros encuestados, con un promedio ascendente de S/. 20,676.6 de ingresos bruto anual; el 88% (63 productores) de los encuestados manifiestan haber logrado ingresos por ventas mayores de S/. 6,004.94

***Indicador 3:** Al finalizar el proyecto, el 80% de 350 productores bananeros han incrementado sus ingresos anuales de S/. 6,004.94 a S/. 13,034.5/has.*

Resultado 3: Al finalizar el proyecto, el 88% de 350 productores bananeros han incrementado sus ingresos anuales de S/. 6,004.94 a S/20,676.6/has. 158.6% de logro.

#### **PROPOSITO:**

- 4. Número de productores capacitados en el manejo del cultivo y proceso de empaque.** Del total de productores encuestados (muestra de 72 productores), el 100% manifiestan que fueron capacitados en manejo del cultivo, proceso post cosecha, gestión organizativa y empresarial; incluido el proceso de empaque.

*Indicador 4:* Al finalizar el proyecto se han capacitado 350 personas en el manejo del cultivo, proceso post cosecha, gestión organizativa y empresarial.

Resultado 4: Al finalizar el proyecto se han capacitado 350 personas en el manejo del cultivo, proceso post cosecha, gestión organizativa y empresarial. 100% de logro.

- 5. Número de nuevos puestos de trabajo incrementales.** Calculados la cantidad de jornales promedio de los productores, la equivalencia establecida en cuanto al número de jornales al año por puesto de trabajo y los resultados de su cálculo; siendo para la muestra de 72 beneficiarios, igual a 72.26 puestos de trabajo incrementales para la Evaluación Final del Proyecto y de 35.81 puestos de trabajo para la Línea de Base, de cuya diferencia el resultado es de 36.46 puestos de trabajo incrementales.

Seguidamente, se ha tomado la aplicación del factor de expansión 4.86 para tener como resultado de cálculo de 47,850.30 jornales al término del proyecto y un equivalente de 177.2 puestos de trabajos incrementales al término del proyecto.

*Indicador 5:* Al finalizar el proyecto se han generado 176 nuevos empleos incrementales (47,400 jornales).

Resultado 5: Al finalizar el proyecto se han generado 177.2 nuevos empleos incrementales (47,850.30 jornales). 100.68% de logro.

- 6. Incremento de los ingresos de los productores de banano.** Del total de la muestra tomada de 72 productores bananeros encuestados, con un incremento promedio de 79% (S/. 9,137) de ingresos bruto por ventas anual; el 79% (57 productores) de los encuestados manifiestan haber incrementado en un 80% sus ingresos brutos por venta anual.

A continuación el número de productores bananeros que manifiestan en un 79% haber incrementado en un 80% sus ingresos brutos por venta anual.

*Indicador 6:* Al finalizar el proyecto, 280 productores han incrementado sus ingresos brutos por venta de banano en al menos 80%.

Resultado 6: Al finalizar el proyecto, el 277 productores (79%) de los 350 productores han incrementado sus ingresos brutos por venta de banano en al menos 80%.



**7. Incremento de la productividad en el cultivo.** Del total de la muestra tomada de 72 productores bananeros encuestados, con un incremento promedio de 75% (729) cajas de productividad y peso de 18.5 kg. c/u. pasando de 967 cajas (año 2011) a 1695.5 cajas comercializadas al finalizar el proyecto; el 83% (60 productores) de los encuestados manifiestan haber incrementado en al menos el 50% su productividad medida en cajas de plátanos.

Seguidamente, aplicando el factor de expansión se ha podido calcular de la muestra, que los productores bananeros en un número de 292 han incrementado en al menos el 50 % la productividad del cultivo, medido en cajas de bananos comercializadas, con un peso de 18.14 kg.

***Indicador 7:** Al finalizar el proyecto, 280 productores han logrado incrementar al menos en un 50% su productividad, respecto al 2011. (Desde 1,122 cajas a 1,683 cajas / año.)*

***Resultado 7:** Al finalizar el proyecto, 292 productores han logrado incrementar al menos en un 50% su productividad, respecto al 2011. (Desde 967 cajas a 1,695.5 cajas / año.)*

**8. Número de cajas de bananos vendidas a los mercados nacionales e internacionales.** De la muestra procesada, de 72 productores bananeros encuestados y aplicando el factor de expansión a la población total de 350 beneficiarios, se obtuvieron los siguientes resultados de las cajas colocadas a mercados nacionales e internacionales:

Año 1: 338,446 cajas

Año 2: 465,936 cajas

Año 3: 593,426 cajas

El precio internacional por caja de banano vendida es de \$ 5.00 (S/. 16.75) y la caja colocada al mercado nacional de S/. 8.62, haciendo un precio promedio de S/. 12.68 por caja de 18.14 kg. vendida.

***Indicador 8:** Al finalizar el proyecto, se obtienen precios promedio de S/. 6.36 caja, colocando 57,375 cajas (1er año), 143,208 (2do año) y 242,352, (3er año) a mercados nacionales e internacionales.*

***Resultado 8:** Al finalizar el proyecto, se obtienen precios promedio de S/. 12.68 caja, colocando 338,446 cajas (1er año), 465,936 (2do año) y 593,426, (3er año) a mercados nacionales e internacionales.*

**9. Central de Asociaciones de Banano Orgánico constituido y fortalecido.** Del focus group realizado con el equipo técnico, se obtuvieron las razones que motivaron la desactivación de "Central de Asociaciones de Banano Orgánico - CABOT", pues "su proceso de fortalecimiento se ha visto interrumpido por caprichos personales de la dirigencia central, por intereses personales"; sin embargo este proceso organizativo

que se había iniciado con mucho expectativa de parte de los productores de las tres organizaciones de bases que la constituyeron ACDPPT, APPBOTLIN y ASPPBO; les ha permitido continuar con los procesos iniciados, como son: Sostener una comercialización organizada, un proceso de certificación orgánica actualizada y mantener hasta el momento la certificación Comercio Justo.

Desde la Mesa Técnica del Banano, que es una instancia de nivel técnico y de apoyo a la incidencia de políticas de promoción para la producción y comercialización del banano y que dentro de su Plan de Trabajo, organizaron el V Congreso Nacional Del Banano Orgánico realizado en Tumbes.

**Indicador 9:** *Al finalizar el proyecto, se ha constituido y fortalecido una Central de Asociaciones de Banano Orgánico*

Resultado 9: *Al finalizar el proyecto, se ha constituido y fortalecido una Central de Asociaciones de Banano Orgánico. 0 % de logro.*

- 10. Ventas totales por ha/año.** Con respecto a las ventas totales por ha/año, la muestra tomada de beneficiarios corrobora el alcance de la meta al tercer año en un 100.74% de logro.

**Indicador 10:** *Las Ventas totales que se obtendrán durante el proyecto de banano son de 50%, pasando de 1,122 cajas a 1,683 cajas/ha/año al final del proyecto.*

- 1,275 Cajas en el 1er. año
- 1,530 Cajas en el 2do.año
- 1,683 Cajas en el 3er. Año, de los cuales al mercado Internacional se va a vender a partir del 2do año

Resultado 10: *Las Ventas totales que se obtendrán durante el proyecto de banano son de 50%, pasando de 967 cajas a 1696 cajas/ha/año al final del proyecto.*

- 967 Cajas en el 1er. año
- 1,331 Cajas en el 2do.año
- 1,696 Cajas en el 3er. Año, de los cuales al mercado Internacional se va a vender a partir del 2do año. 100.74% de logro.

## **DE LOS COMPONENTES:**

### **COMPONENTE 1: Eficiente Organización de Productores de banano**

- 11. Sistema eficiente de comunicación e información en la organización.** Los reportes de monitoreo elaborados por la Coordinación del Proyecto, han sido corroborados con las entrevistas de focus group realizada al Equipo Técnico y entrevistas a los líderes de las organizaciones de productores bananeros; quienes manifiestan que han implementado mecanismos para mejorar el flujo de comunicación e información a diferentes niveles de la organización.

Para ello desarrollaron un programa modular de capacitación, con los siguientes temas: Organización y responsabilidad, Comunicación en nuestra organización, Conociendo nuestra organización, Órgano de Control Interno, Manejo de los libros de

actas, Elaboración de informes de gestión, con ayuda de la metodología vivencial (CEFE) ejecutada para el desarrollo de los talleres. Asimismo, elaboraron 04 boletines para reforzar el aprendizaje.

**Indicador 11:** *Al finalizar el proyecto, se han implementado mecanismos para mejorar el flujo de comunicación e información a diferentes niveles de la organización.*

**Resultado 11:** *Al finalizar el proyecto, se han implementado mecanismos para mejorar el flujo de comunicación e información a diferentes niveles de la organización. 100% de logro.*

- 12. Instrumentos de gestión organizacional implementados y actualizados.** De la muestra tomada, el 100% de los encuestados manifiestan que sus organizaciones, cuentan con instrumentos de gestión organizacional, tales como: Plan Estratégico, Plan de Negocios, Estatutos, Reglamento Interno (RI), Plan de Comunicación, Manual de Organización y Funciones (MOF), y Plan Operativo Anual (POA). Las organizaciones que cuentan con dichos instrumentos de gestión, son: APPBOTLIN, ASPPBO y APPBOBA.

**Indicador 12:** *Al finalizar el proyecto año del proyecto, 05 organizaciones de base cuentan con instrumentos de gestión interna actualizados: MOF, padrón de socios, libros de actas, etc.*

**Resultado 12:** *Al finalizar el proyecto año del proyecto, 05 organizaciones de base cuentan con instrumentos de gestión interna actualizados: MOF, padrón de socios, libros de actas, etc. 60 % de logro en 3 organizaciones de base.*

- 13. Participación en espacios regionales con propuestas de proyecto de inversión pública.** Del focus group realizado con los integrantes del Equipo Técnico, los participantes manifiestan como uno de sus logros más visibles, ser parte directiva de la Mesa Técnica del Cultivo Banano; donde participan las siguientes instituciones:

- ONGD PROGRESO,
- SENASA,
- UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES,
- DRAT, PEBPT,
- ALA y las Organizaciones de Base de los Productores: APPBOTLIN “Líderes del Norte”, ASPPBOSJ y APPBOBA.

**Indicador 13:** *Al finalizar el proyecto, los productores organizados participan en espacios distritales con propuestas para el desarrollo del sector productivo.*

**Resultado 13:** *Al finalizar el proyecto, los productores organizados participan en espacios distritales con propuestas para el desarrollo del sector productivo. 100% de logro.*

## **COMPONENTE 2: Las organizaciones de productores de banano han Incrementado la producción y productividad con la aplicación de paquete tecnológico**

- 14. Número de productores con hectáreas de banano certificadas.** De las reuniones con los integrantes del Equipo Técnico del Proyecto y beneficiarios productores bananeros, y los encuestados; se ha podido corroborar el informe "actualmente se han llegado a certificar 255 productores, y que se mantiene en esta categoría de "ORGANICOS", teniendo así la oportunidad de vender sus producto al mercado internacional. Son productores comprometidos y que incorporan las prácticas orientadas a la producción orgánica". Fuente: Informe Final del 22/12/15, ONGD PROGRESO.

Los productores certificados pertenecen a las asociaciones de APPBOTLIN y ASPPBOSJ, haciendo un total de 280.91 has de banano.

***Indicador 14:** Hasta fines del proyecto, 300 has de banano (75% de has totales cuentan con certificación orgánica y 25% en proceso de transición)*

***Resultado 14:** Hasta fines del proyecto, 280.91 has de banano. 93.64% de logro con respecto a la meta de 300 has certificadas.*

- 15. Incremento de la productividad en el cultivo.** De la muestra de 72 beneficiarios encuestados, el porcentaje de logro es de 51% de incremento sobre la meta de 1,122 cajas producidas y comercializadas.

***Indicador 15:** Al finalizar el proyecto, 300 has de banano ha incrementado el promedio de producción de 1,122 cajas a 1,683 cajas de 18.15 Kg/caja de banano por hectárea (50%).*

***Resultado 15:** Al finalizar el proyecto, 300 has de banano ha incrementado el promedio de producción de 1,122 cajas a 1696 cajas de 18.15 Kg/caja de banano por hectárea (51%).*

- 16. Número de inspectores especializados en monitoreo interno de acuerdo a la norma de certificación orgánica.** De las reuniones en focus groups realizados con los integrantes del Equipo Técnico y Beneficiarios del Proyecto, se conoce que fueron capacitados 25 productores como Inspectores Internos en el manejo de normas de la producción orgánica. Para ello, tienen elaborado un Sistema Interno de Control - SIC que reglamenta las pautas de seguimiento para el cumplimiento de las normas de la producción orgánica.

Los 25 Inspectores Internos formados, están distribuidos de la siguiente manera: 10 de la organización APPBOTLIN, 10 ASPPBO y 5 de APPBOBA, que apoyan el trabajo de las inspecciones, sin un incentivo o pago como recompensa a su empeñado trabajo. Quienes requieren en una situación post-proyecto de acompañamiento por la alta incidencia de la "Mancha Roja", ya que los productores

son tentados a realizar aplicaciones de productos químicos. Fuente: Informe Final del 22/12/15, ONGD PROGRESO.

***Indicador 16:** Al finalizar el proyecto, 25 productores han sido formados como inspectores internos (05 por organización) y realizan las inspecciones internas relativas a la certificación orgánica del cultivo.*

***Resultado 16:** Al finalizar el proyecto, 25 productores han sido formados como inspectores internos (05 por organización) y realizan las inspecciones internas relativas a la certificación orgánica del cultivo. 100% de logro.*

- 17. Reducción del descarte como producto de la aplicación de la tecnología.** Según el Informe Final del 22/12/15, ONGD PROGRESO, 200 productores reducen el % de descarte de 30 a 20%; destacando como una actividad crucial la práctica de "Enfunde" a tiempo para proteger la racima y evitar la presencia de la "Mancha Roja" y por lo tanto la pérdida de fruta. Otra labor importante, que revela el informe, es la prevención de esta plaga; por lo que la mayor parte de los productores realizan fumigaciones con productos permitidos y autorizados por la empresa certificadora como el "BIOXER", entre otros.

***Indicador 17:** Las organizaciones han reducido el % de Descarte del 30% al 20% a finales del 3er año debido a un buen manejo cultural y sanitario.*

***Resultado 17:** Las organizaciones han reducido el % de Descarte del 30% al 20% a finales del 3er año debido a un buen manejo cultural y sanitario.*

### **COMPONENTE 3: Las organizaciones de productores han logrado establecer una eficiente gestión comercial**

- 18. Infraestructura y equipos para el proceso de pos cosecha, mejorados.** Las opiniones de los beneficiarios entrevistados corroboran el apoyo brindado por la ONGD PROGRESO, ejecutora del proyecto consistente en mochilas fumigadoras, balanzas para el pesaje, cajas; entre otros como guano de la isla. Las organizaciones beneficiadas han sido 03: APPBOTLIN "Líderes del Norte", ASPPBOSJ y APPBOBA.

***Indicador 18:** Al finalizar el proyecto, 05 organizaciones de base cuentan con infraestructura y equipos adecuados para el proceso post cosecha.*

***Resultado 18:** Al finalizar el proyecto, 03 organizaciones de base cuentan con infraestructura y equipos adecuados para el proceso post cosecha. 60 % de logro.*

- 19. Número de cajas con bananos comercializadas al mercado internacional.** Del periodo de 3 años, la producción estimada en volumen de cajas es de 1'397,807 (un 33.3% de incremento con respecto a la meta acumulada de 1'048,815 cajas). Destinándose un 41.8% de las cajas comercializadas al mercado internacional y el 58.2% al mercado nacional.

El logro alcanzado por el proyecto al término de los 3 años de ejecución, es de un 132.0% sobre la meta de 442,936 cajas de bananos (en cajas de 18.14 kg.) comercializados al mercado internacional (EE.UU y Alemania) a través de sus organizaciones de productores contactadas por las siguientes empresas comercializadoras: INTERRUPTION, AMPRO, ORGANIA, PRONATUR y CONSORCIO AGRICOLA.

**Indicador 19:** *Al finalizar el proyecto se ha logrado exportar 442,936 Cajas de banano de 18.15 Kg/caja (57,375 cajas 1er año, 143,208 cajas 2do año y 242,352 cajas al 3er año).*

**Resultado 19:** *Al finalizar el proyecto se ha logrado exportar 584,621 Cajas de banano de 18.14 Kg/caja (101,534 cajas 1er año, 186,374 cajas 2do año y 296,713 cajas al 3er año). Logro 132.0% sobre la meta de 442,936 Cajas.*

- 20. Número de cajas con bananos comercializadas al mercado nacional.** Como se mencionó anteriormente, mayormente el mercado destino de la producción de bananos en un 58.2% es el nacional. El logro alcanzado por el proyecto al término de los 3 años de ejecución, es de un 134.2% sobre la meta de 605,880 cajas de bananos (en cajas de 18.14 kg.) comercializados al mercado nacional.

**Indicador 20:** *Al finalizar el proyecto se ha logrado comercializar en el mercado nacional 605,880 cajas de 18.15 Kg/caja (229,500 cajas 1er año, 214,812 cajas 2do año y 161,568 cajas al 3er año).*

**Resultado 20:** *Al finalizar el proyecto se ha logrado comercializar en el mercado nacional 813,186 cajas de 18.14 Kg/caja (236,912 cajas 1er año, 279,561 cajas 2do año y 296,713 cajas al 3er año). Logro 134.2% sobre la meta de 605,880 Cajas.*

- 21. Organizaciones de base y Central de organizaciones con instrumentos de gestión empresarial.** En la percepción de los encuestados consideran su cumplimiento en un 44.4% la implementación de los instrumentos de gestión empresarial; como son: Estructura de costos, flujos de cajas financieros, libro caja y bancos, y balances anuales. Responsabilizando esta parte del incumplimiento al personalismo, intereses y mal manejo administrativo de la Central constituida y en actual proceso de liquidación actual. Las instituciones que han recibido asistencia técnica en la implementación de sus instrumentos de gestión empresarial, son: La Asociación Comité de Productores de Plátano de Tumbes y las organizaciones de productores bananeros: APPBOTLIN "Líderes del Norte", ASPPBOSJ y APPBOBA.

**Indicador 21:** *Al finalizar el proyecto, la Asociación Comité de Productores de Plátano de Tumbes y 05 organizaciones de base han implementado instrumentos de gestión empresarial (Estructura de costos, financieros, libro caja y bancos, balances anuales.)*

**Resultado 21:** *Al finalizar el proyecto, la Asociación Comité de Productores de Plátano de Tumbes y 03 organizaciones de base han implementado instrumentos de*

*gestión empresarial (Estructura de costos, financieros, libro caja y bancos, balances anuales). 67 % de logro.*

## **5.2 RECOMENDACIONES**

Las recomendaciones que se exponen a partir de los resultados de la Evaluación Final del Proyecto, son las siguientes:

1. El diseño del proyecto en cuanto al marco lógico, los indicadores de rentabilidad por tipo de cultivo son cruciales para la evaluación de la eficiencia económica en las cédulas de cultivo; relacionando los volúmenes de ventas versus los costos de producción y conozcan los agricultores si están perdiendo o ganando con un determinado cultivo; este tipo de indicador de rentabilidad económica no ha estado plasmado en el marco lógico del proyecto.
2. Con respecto a la focalización territorial expuesta en los diagnósticos de los proyectos productivos, se debe incidir en efectuar un análisis de suelo, el sistema de drenaje y las condiciones climatológicas (de exceso de lluvias o sequías), la disponibilidad de fuentes permanentes de agua y las áreas de terreno comprendidas para su intervención, en situación bajo riego. Evaluar previamente las condiciones de afluentes de agua y sus canales de riego, que exista disponibilidad de terreno para su ampliación productiva del hongo silvestre comestible.
3. Evitar la dispersión de los productores beneficiarios y la estrategia debería focalizarse a zonas de mayor concentración de productores, lugar donde debe ubicarse la sede (oficina) para el funcionamiento del proyecto; aspecto que los ejecutores del proyecto buscó cuidar.
4. Es importante contar con el compromiso fehaciente de los beneficiarios, el cual debe estar basado en las condiciones de participación como beneficiario del proyecto con su disponibilidad de área de terreno destinado al trabajo con el proyecto y sobre todo contar con su afluente de agua. El perfil del productor y requisitos para su participación debe estar acondicionado a la dimensión mínima de disponibilidad de terreno asignado para el trabajo con el proyecto y el cumplimiento de las metas productivas.
5. En cuanto al diseño del proyecto considerar a la organización productiva y comercial de los productores, en el primer año de ejecución del proyecto para que de este modo sus actividades expuestas en su POA en el tiempo tenga ejecución efectiva antes del término del proyecto.
6. Que, en todo caso en el diseño de los proyectos debe contemplarse una estratificación y evaluación de los beneficiarios con atención al tamaño de parcela y condiciones de disponibilidad de agua, y su evaluación del riesgo por factores climáticos y fenómenos naturales; luego su Plan Operativo en el cumplimiento de metas en función a la población objetivo de productores beneficiarios según estratos de pobres y potencial para su monitoreo y cumplimiento de metas diferenciadas.
7. El Sistema de Monitoreo de la ejecución de los proyectos productivos debería estar estructurada la data en función a los indicadores de finalidad, propósito y

componentes con datos vinculantes en la construcción de los indicadores. Esto es contar con una base de datos más al detalle.

8. Contemplar el uso de Fichas de Monitoreo sobre datos de avance por beneficiario en los aspectos productivos, económicos y sociales que contribuyan a alimentar la Base de Datos del Proyecto. Esta Ficha puede acompañar a la Ficha de Vistas de Asistencia Técnica, o ser parte de ella.
9. Poner mucho énfasis en el sistema de comercialización directa, sería lo más conveniente para una etapa de maduración organizativa y comercial.
10. Sobre la emancipación de los productores con relación a los intermediarios. Los mecanismos de comercialización deberían estar más enfocados a mecanismos más autónomos que deberían ser usados por las organizaciones de productores, y no el proyecto sirva para facilitar el trabajo de los intermediarios “acopiadores” o en el modo de seguir manteniendo este tipo de dependencia. FONDOEMPLEO debería vincular líneas de financiamiento con otros Programas del Estado de Promoción Agrícola para que las asociaciones puedan financiar sus planes de comercialización y operarlo de una manera sostenible, con clientes permanentes; siendo para ello necesario que cuenten con el debido apoyo financiero para la construcción de un centro de acopio equipado y plantas procesadoras que añadan valor agregado a sus productos, ubicados en las zonas de producción; así como les financien con un camión para el transporte de sus productos.
11. Finalmente, ante el problema de una débil asociatividad, como es el caso de la Central de Productores planteada por el proyecto con objetivos de comercialización a mercados internacionales y que está en proceso de liquidación, por el individualismo y la falta de transparencia (mal manejo de su administración) de sus dirigentes, debería resolverse con una mayor coherencia en el trabajo asociativo, confianza y transparencia con los apoyos recomendados en el ítem 10.

### 5.3 LECCIONES APRENDIDAS

Con respecto a las lecciones aprendidas, se puede considerar las siguientes:

1. En el diseño del proyecto, los indicadores de medición como el volumen de ventas siendo necesario no es suficiente, sino está acompañado con el indicador de rentabilidad económica junto al de rendimiento productivo por hectárea.
2. La evaluación de la eficiencia económica en la parcela a partir de una cédula de cultivo, basada en su estructura de costos de producción es fundamental para determinar si el agricultor está ganando o perdiendo con un determinado cultivo, como también nos sirva para clasificar el tipo de agricultura de subsistencia o de acumulación simple o ampliada.
3. El trabajo concertado y las sinergias interinstitucionales contribuyeron a minimizar esfuerzos, generar el intercambio de conocimientos tecnológicos, y fortalece capacidades en beneficio de la población objetivo.

o



4. Un programa de formación de capacidades de este tipo debe ir acompañado de un fuerte componente de divulgación, que permita captar la mayor parte de alumnado a fin de apertura exitosamente las carreras.
5. Compartir las experiencias vividas en el ámbito laboral y acompañamiento técnico fue sumamente efectivo para los productores de hongos ya que eso ayudo a tener más seguridad en el área productiva.
6. Los mecanismos de comercialización deberían estar más enfocados a mecanismos más autónomos que deberían usar las organizaciones de productores, y no para facilitar el trabajo de los intermediarios “acopiadores” o seguir manteniendo este tipo de dependencia. Por ejemplo, las asociaciones de productores deberían enfocarse a planes de una comercialización sostenible, con clientes permanentes; siendo para ello necesario que cuente con un centro de acopio en las zonas de producción y con un camión para el transporte de sus productos.
7. Los productores reconocen como mejora el precio cuando se exporta y se trabaja de manera organizada y se cumple con las exigencias del mercado. La certificación orgánica es muy importante para una mejor valoración del producto.
8. Asumir una actitud autocrítica y transparente, tanto para personal técnico como de los productores facilita la toma de decisiones para realizar ajustes pertinentes.

—•—

# **CAPITULO VI**

## **ANEXOS**