



**ESTUDIO DE EVALUACION FINAL**

***“FORTALECIMIENTO DE LA  
COMPETITIVIDAD ORGANIZATIVA Y  
EMPRESARIAL DE CEPIBO Y SUS  
ORGANIZACIONES DE BASE”***

**C-12-49**

**Informe Final**



**Consultor: Victor Jesús Revilla Calvo  
Coordinadora: Judith Kuan**

**Lima, Febrero del 2016**

## Contenido

1. RESUMEN EJECUTIVO.....	5
2. EL PROYECTO.....	8
2.1. Período de vida del Proyecto .....	9
2.2. Focalización .....	9
2.3. Transferencia tecnológica .....	9
2.4. Plan de capacitación.....	10
2.5. Plan de asistencia técnica.....	10
2.6. Costo del proyecto .....	10
2.7. Vinculación del proyecto con otras instituciones, organizaciones y otras intervenciones de la zona. .....	11
3. ESTUDIO DE EVALUACIÓN FINAL DEL PROYECTO .....	13
3.1. Objetivo General .....	13
3.2. Metodología del estudio .....	13
3.2.1. Encuesta a beneficiarios.....	14
3.2.2. Entrevistas a profundidad .....	15
3.2.3. Revisión documentaria.....	15
3.3. Período de referencia del estudio .....	15
4. RESULTADOS .....	17
4.1. Caracterización de la población beneficiaria .....	17
4.2. Evolución de los indicadores del marco lógico, antes y después del proyecto .....	27
4.3. Análisis de la pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad del proyecto.....	34
Pertinencia .....	34
Eficacia.....	35
Eficiencia .....	36
Sostenibilidad .....	37
5. LECCIONES APRENDIDAS.....	39
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	39
7. REFERENCIAS.....	40
8. ANEXOS .....	41
ANEXO 1: LISTA DE BENEFICIARIOS ENCUESTADOS.....	41
ANEXO 2: RELACIÓN DE ENTREVISTADOS.....	50
ANEXO 3: ACTIVIDADES REALIZADAS DURANTE LA VISITA .....	51
ANEXO 4: ENCUESTA APLICADA A BENEFICIARIOS .....	52

ANEXO 5: PANEL FOTOGRÁFICO ..... 63

ANEXO 6: GUÍA DE ENTREVISTAS A PRESIDENTES Y DELEGADOS DE LAS ORGANIZACIONES SOCIAS DEL  
CEPIBO..... 66

ANEXO 7: GUIA DE ENTREVISTA A REPRESENTANTES DE PROGRESO ..... 67

ANEXO 8: GUIA DE ENTREVISTAS A INFORMANTES CLAVE ..... 70

## ACRÓNIMOS Y ABREVIATURAS

<b>ABOSPA:</b>	Asociación de Banano Orgánico San Benito de Palermo
<b>ABOY:</b>	Asociación de Bananeros Orgánicos Yucal II
<b>AGROSOL:</b>	Cooperativa Agroindustrial el Sol
<b>AMPROBOH:</b>	Asociación de Microproductores de Banano Orgánico Huangalá
<b>APADISELH:</b>	Asociación de Productores Diecisiete de Setiembre La Horca.
<b>APBO y PAE:</b>	Asociación de Productores de Banano Orgánico y Productos Agrícolas de Exportación.
<b>APBOSANV-PR:</b>	Asociación de Productores de Banano Orgánico Sector San Vicente - Piedra Rodada
<b>APOCSUR:</b>	Asociación de Productores Orgánicos Cieneguillo Sur
<b>APPASJS:</b>	(Asociación retirada del CEPIBO)
<b>APPCHAQ:</b>	Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico de los Predios
<b>APROBO:</b>	Asociación de Productores de Banano Orgánico Ignacio Escudero
<b>ASPBOM:</b>	Asociación de Productores de Banano Orgánico Montenegro
<b>CEPIBO:</b>	Central Piurana de Asociaciones de Pequeños Productores de Banano Orgánico
<b>CEDEPAS:</b>	Centro Ecuménico para el Desarrollo y la Paz Social
<b>CIPCA:</b>	Centro de Investigación y Promoción del Campesinado
<b>CJ:</b>	Comercio Justo
<b>CLAC:</b>	Coordinadora Latinoamericana de Comercio Justo
<b>CONABO:</b>	Comisión Nacional de Banano Orgánico
<b>ELB:</b>	Estudio de Línea de Base
<b>EEI:</b>	Estudio de Evaluación Intermedia
<b>FLO:</b>	Fairtrade Labeling Organization
<b>FSEP:</b>	Ficha Socio Económica Productiva
<b>IE:</b>	Institución Ejecutora
<b>INCAGRO:</b>	Innovación y Competitividad para el Agro. Proyecto del MINAG
<b>PERX:</b>	Plan Estratégico Regional Exportador
<b>PROGRESO:</b>	Asociación Promoción de la Gestión Rural Económica y Social
<b>REPEBAN:</b>	Red de Pequeños Productores de Banano Orgánico Comercio Justo – Perú
<b>SAN MIGUEL:</b>	Asociación de Productores de Banano Orgánico San Miguel de Tangarara y San Fernando
<b>TdR:</b>	Términos de Referencia
<b>UBCHAB:</b>	Unión de Bananeros Ecológicos Chalacala Baja

## 1. RESUMEN EJECUTIVO

El proceso de creación de la cadena productiva del banano orgánico de exportación generó un fenómeno notable de transformación social y económica en el presente siglo en el Valle del Chira.

La intervención de FONDOEMPLEO se inscribe en dicho proceso, pero esta ocurrió años después de la innovación y cuando la competencia ya se encontraba fuerte y consolidada en el mercado del banano orgánico, de modo que el Proyecto había dejado de ser pertinente cuando se diseñó y aprobó.

Es cierto que los productores no habían alcanzado plena competitividad en la producción y, por otra parte, que las empresas de la competencia también recibían y siguen recibiendo subsidios de otras fuentes, pero estas razones justificarían la intervención del Estado para promover la cadena productiva del banano orgánico, no el subsidio a empresas individuales.

Sin embargo, la intervención estatal por medio del Proyecto sí habría tenido un impacto muy importante (aunque difícil de cuantificar) por haber hecho posible el empoderamiento de los pequeños productores como legítimos propietarios de la empresa, impacto que hace palidecer la importancia que podrían tener todos los indicadores del Proyecto.

En este sentido, Aponte (2010) explica que las experiencias de comercialización en el valle del Chira pasan por tres modelos diferentes:

1. Uno que asume a los productores y organizaciones como meros proveedores de fruta, sin mayor participación en las estructuras de decisiones ni información sobre precios y mercados (Dole, Biocosta, Pronatur);
2. Estructuras que perciben a los productores como aliados o socios de un negocio, pero son las empresas quienes tienen el control del negocio (Grupo Hualtaco); y
3. Estructuras desarrolladas con el fin de asumir un control en la cadena, con participación y decisión de los productores en los diferentes niveles.

El autor incluye en el tercer modelo al CEPIBO, lo cual era legalmente cierto el 2010 pero no en la práctica, de acuerdo a lo expresado por los actuales gestores de la empresa.

Este proyecto difiere de la mayoría de los de desarrollo rural en varios aspectos:

- Los beneficiarios no sólo incluyen personas naturales, sino también jurídicas: la organización sin fines de lucro Central Piurana de Asociaciones de Pequeños Productores de Banano Orgánico, CEPIBO, y sus organizaciones de base.
- El CEPIBO no es una ONG tradicional, porque se trata de una empresa exportadora que compete tanto en el mercado internacional, para colocar su producto, como en el mercado nacional para asegurarse el abastecimiento.
- Tampoco el CEPIBO es una empresa exportadora tradicional, porque recibe subsidios. Así, en el FODA del CEPIBO del 2007 (MINCETUR. 2007. P. 7) se incluían las siguientes Fortalezas:
  - *El 50% de los costos fijos financiados por la cooperación.*
  - *La cooperación está dispuesta a ayudar*
- Los recursos financieros que aportó FONDOEMPLEO son mucho menores que los que maneja la empresa beneficiaria, CEPIBO, cuyo “movimiento económico anual fue de más de 8 millones de dólares” el 2015 (RPP Noticias) y cuenta con varias veces más personal administrativo que el del equipo de ejecución del Proyecto.

Estas características particulares del Proyecto tienen relación con su Sostenibilidad, que está garantizada

por la solidez de la cadena productiva del banano orgánico de exportación más que por las medidas que pudieran haberse tomado durante la ejecución. Así, dos amenazas tienen su origen en el extranjero:

1. La variedad Cavendish se impuso en el mercado mundial hace unos cincuenta años porque era resistente al Mal de Panamá, pero hace dos años la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura (FAO) informó sobre la amenaza del marchitamiento por *Fusarium TR4* (Raza Tropical 4, una de las razas del Mal de Panamá) y “pidió a comerciantes y productores intensificar sus esfuerzos de vigilancia, así como prevenir la propagación del hongo *Fusarium oxysporum* f. sp, el cual se propaga por el suelo y puede permanecer activo durante décadas”. ([Portalfruticola.com](http://Portalfruticola.com) 22 de abril de 2014)
2. Actualmente parece remota la amenaza de una caída del precio internacional, porque la tendencia de las últimas décadas es al alza (tal vez por el impacto del Mal de Panamá en otros continentes) pero hay que tener en cuenta que de darse esa eventualidad en el Valle del Chira, el efecto podría ser irreparable por la dificultad para encontrar un cultivo de similar rentabilidad al que los pequeños productores pudiesen reconvertir rápidamente su producción.

Una grave dificultad que debieron afrontar PROGRESO y CEPIBO a mediados del periodo de ejecución del Proyecto, fue la suspensión de la certificación de producto orgánico, lo que debió significar una paralización durante cuatro meses de las ventas al exterior. Un verdadero desastre; porque la mayor parte de la producción se destina a la exportación, el precio del mercado externo es varias veces superior al interno y los pequeños productores están acostumbrados a recibir ingresos quincenales.

La causa fue la exportación por endoso de un productor no certificado, que fue denunciada al SENASA y a la certificadora BCS en Alemania. La sanción habría sido desproporcionada, pues no se aplicó sólo al productor infractor sino a todos los socios de CEPIBO. El efecto no habría sido tan catastrófico como podía esperarse, si no hubiera sido por la aplicación de la misma práctica del endoso que generó el problema, pues en forma masiva los socios endosaron su producción a otras empresas exportadoras y obtuvieron (con algún castigo) un precio similar al de las exportaciones formales.

Otro problema que se afrontó, aunque de menor importancia que el descrito, fue el ataque de la Mancha Roja del Banano; que pudo ser controlado y no tuvo consecuencias graves.

Las características sociales de la muestra encuestada son, lógicamente, similares a las detectadas en el ELB: la población objetivo no es joven, casi todos son minifundistas y propietarios de sus pequeñas unidades de producción, el banano orgánico es casi un monocultivo en la zona del Proyecto.

Se ha dado un pequeño avance en la renovación de las plantaciones, pues tres habían realizado renovaciones parciales.

El empleo por hectárea ha aumentado. El aumento se ha dado en el empleo remunerado, mientras que el no remunerado (familiar, en general) ha disminuido ligeramente.

Se ha monetizado la economía de los pequeños productores de banano, pues se ha reducido la importancia relativa del costo no monetario (en buena cuenta, el costo de la mano de obra no remunerada) y ha aumentado mucho el ingreso monetario.

La rentabilidad del cultivo, que era prácticamente nula en el ELB, ha aumentado, al punto que algunos propietarios se han permitido dedicarse a otras actividades o al ocio.

Para cumplir con los objetivos de este estudio, se utilizó una metodología que permite recabar información tanto de carácter cuantitativo como cualitativo, tanto de fuentes primarias como secundarias, y utilizando para ello diferentes instrumentos de recojo de información.

Para obtener la información se utilizaron las siguientes fuentes primarias:

- Entrevistas con representantes de la IE, con autoridades locales y con representantes de otras instituciones, en particular de la Dirección Regional de Agricultura.
- Encuestas a los mismos beneficiarios del proyecto a quienes se les aplicó la FSEP de la Línea 4 elaborada por FONDOEMPLEO para el ELB. El marco poblacional, diseño y tamaño de muestra han sido los mismos; mientras que la ficha incluyó preguntas adicionales relativas a la motivación de los beneficiarios para participar en el proyecto, así como a sus opiniones sobre lo que aprendió.

Para la elaboración del EEF también se utilizaron fuentes secundarias, con el fin de contextualizar mejor los resultados de la aplicación de la FSEP y complementarlos, básicamente, la Información proporcionada por FONDOEMPLEO acerca del proyecto y otras fuentes, como SUNAT y el Ministerio de Agricultura y Riego.

Llama la atención el cambio continuo de las organizaciones de base, que se crean y afilian a otras organizaciones de segundo nivel con una frecuencia inesperada; como si la competencia entre empresas exportadoras se diese también al captar organizaciones de productores que aseguren la provisión del banano orgánico para la empresa exportadora.

## 2. EL PROYECTO

**CUADRO N° 2.1. L4, PROYECTO C-12-49: FICHA RESUMEN DEL PROYECTO L4, C-12-49**

Nombre y Código del Proyecto	Fortalecimiento de la competitividad organizativa y empresarial de CEPIBO y sus organizaciones de base. Código C-12-49
Nombre de la Institución Ejecutora	PROGRESO
Nombre de organizaciones socias	Central Piurana de Banano Orgánico, CEPIBO
Cobertura geográfica del Proyecto	<b>Región Piura: Provincias</b> de Sullana y Piura <b>Distritos:</b> Marcavelica, Querecotillo, Ignacio Escudero, Salitral, Sullana y Catacaos
Número de beneficiarios y organizaciones de base	653 productores 14 organizaciones de base
Fecha de inicio	11/12/2012
Fecha de fin	10/12/2015
Presupuesto Total	S/. 1,539,334.25
Presupuesto FONDOEMPLEO	S/. 999,216.50
Presupuesto Contrapartida	S/. 540,117.75

Fuente: Documento de Proyecto

La Central Piurana de Asociaciones de Pequeños Productores de Banano Orgánico, CEPIBO, es una organización de segundo nivel de catorce organizaciones de base, conformada por 577 productores.

La finalidad del proyecto “Fortalecimiento de la Competitividad Organizativa y Empresarial de CEPIBO y sus Organizaciones de Base” ha sido mejorar la calidad de vida de los productores de banano socios de CEPIBO, mejorando la competitividad productiva, organizativa y empresarial de sus organizaciones de base.

Según el documento de proyecto, éste “*se concibe como una estrategia general para contribuir a la generación de empleo y mejorar los ingresos de los productores de banano de la región Piura*”.

*En este sentido, el proyecto se plantea como objetivo principal mejorar la competitividad organizativa y empresarial de CEPIBO y de sus organizaciones de base, mediante el incremento de la producción de banano con certificación orgánica, FLO y GLOBALGAP, aseguramiento de la calidad de acuerdo a los estándares internacionales, fortalecimiento de la gestión organizativa, administrativa y comercial.*

*Para la promoción del empleo sostenible el proyecto plantea las siguientes estrategias:*

**Estrategia 01:**

*En la actualidad CEPIBO asume la responsabilidad de la realización de cosecha y empaque de fruta de sus organizaciones de base y para ello cuenta con 16 cuadrillas (20 integrantes por cuadrilla) que se encargan de realizar esta labor, quienes conservaran su trabajo, generando 45,000.00 jornales/año.*

*Desde CEPIBO se ha considerado iniciar un proceso de cambio en la etapa de cosecha y empaque de banano, transfiriendo la realización de estas actividades a las organizaciones de base. Este proceso de transferencia se iniciara con las organizaciones que exportan 3 a 5 contenedores/ semana y se hará de manera paulatina con las demás organizaciones.*

*Este cambio implica la formación de 20 nuevas cuadrillas, generando 1,600.00 jornales/semana o su*



equivalente a 83,200.00 jornales/año. En el marco del proyecto se implementará un programa de formación de las cuadrillas nuevas en cada organización de base.

### **Estrategia 2.**

El proyecto considera la instalación de 30 has nuevas de banano, en el proceso de instalación y mantenimiento del cultivo se generará 250 jornales/ha/año o su equivalente a 7,500.00 jornales/año en las 30 has. A partir del segundo año inicio de la producción de las plantaciones nuevas se exportarán 50 contenedores adicionales de banano por lo consiguiente se generarán 3,500 jornales/año adicionales.

Además el proyecto considera el fortalecimiento de capacidades de los productores para la aplicación de las prácticas de renovación de las fincas viejas y la realización de abonamiento que permitirá el incremento de la producción. La realización de estas actividades genera incremento de 20 jornales/ha/año, equivalente a 14,000 jornales/año en el total de áreas de beneficiarios del proyecto.

### **Estrategia 3.**

Debido a que los productores no realizan un adecuado control fitosanitario y manejo poblacional del cultivo, en el marco del proyecto se formarán 10 cuadrillas de 6 integrantes cada una, responsables de realizar estas labores en las fincas de los productores, generando 16 jornales/há/año; equivalente a 11,200.00 jornales/año.

## **2.1. Período de vida del Proyecto**

El Proyecto se ha ejecutado en el periodo previsto, entre el 11/12/2012 y el 10/12/2015

En este caso, no es preciso preguntarse si el inicio del proyecto y el desarrollo de las actividades corresponden al ciclo fenológico del producto fomentado por el proyecto, porque las plantaciones están en producción todo el año, con cosechas cada quince días, aunque cada planta siga su ciclo anual.

## **2.2. Focalización**

No ha sido necesario realizar un proceso de focalización, dado que los beneficiarios del Proyecto (incluidos el CEPIBO y sus organizaciones de base), habían sido seleccionados antes del inicio de su ejecución.

## **2.3. Transferencia tecnológica**

El primer eslabón de la cadena productiva del banano orgánico es responsabilidad de las organizaciones de base y de cada uno de los socios del CEPIBO y el Proyecto no ha intervenido en este nivel.

En cuanto al eslabón de la cadena productiva referida a la producción agrícola, las muy rigurosas exigencias de los clientes del CEPIBO (que rechazan los embarques que no las cumplen) no dejan mucho margen de decisión en cuanto a las actividades que deben realizar los agricultores, además de las normas que es preciso cumplir para recibir las diversas certificaciones de calidad, como las de producción orgánica y comercio justo. Así, a mediados del periodo de ejecución se creó un problema grave cuando una certificadora detectó una exportación que no cumplía con esas normas y sancionó a CEPIBO con la suspensión de la certificación, lo que debió significar una paralización de las ventas al exterior. Sin embargo, según un informante clave, los beneficiarios eludieron en parte el grave daño que podía haberse derivado de esta suspensión entregando temporalmente su producción a otros exportadores, a otras asociaciones o a otros agricultores.

Además de la transferencia de tecnología ligada a las actividades de manejo de la producción, ha habido transferencia ligada a los equipos al lograrse el Producto 2.2.10 Centros de empaque implementados y en funcionamiento, de que se tratará bajo el acápite de Resultados.

#### **2.4. Plan de capacitación**

El plan de capacitación incluyó la realización de cursos y talleres en temas productivos, organizativos, calidad y gestión comercial de banano.

En el numeral 4.2. Evolución de los indicadores del marco lógico, antes y después del proyecto; se explica cómo se desarrolló el plan de capacitación propuesto en el diseño a partir de la información primaria recogida. Por ejemplo, el notable incremento en el número de socios encuestados que determinaron la textura del suelo mediante un análisis técnico, muestra que la capacitación no sólo fue recibida sino también aplicada en las parcelas.

#### **2.5. Plan de asistencia técnica**

El plan incluyó la instalación de cinco escuelas de campo y la asistencia técnica directa mediante visitas a los productores.

En las escuelas de campo se impartieron cursos sobre fertilización y control sanitario. La asistencia sobre manejo integral del cultivo se concentró en los temas de calidad preventiva, manejo fitosanitario, poblacional y riego.

Tres asistentes recorrieron a diario la zona visitando a los socios, dirigidos por un coordinador.

La asistencia sobre normas de producción orgánica, comercio justo y Globalgap, se dio en las inspecciones individuales realizadas a las parcelas de todos los socios, es decir, de todos los beneficiarios del Proyecto. Estas inspecciones, internas y externas, son las requeridas por las normas para otorgar la certificación.

#### **2.6. Costo del proyecto**

Según el Cuadro adjunto de Avance del Proyecto, al final de su ejecución no hubo diferencias significativas entre el presupuesto ejecutado y el presupuesto programado.

**CUADRO N° 2.2. L4, PROYECTO C-12-49: RESUMEN DE AVANCE DEL PROYECTO**

Nombre del Proyecto	Fortalecimiento de la competitividad organizativa y empresarial de CEPIBO y sus organizaciones de base		
Nombre de la Institución Ejecutora	Asociación Promoción de la Gestión Rural Económica y Social - PROGRESO		
Nombre de organizaciones socias	Central Piurana de Banano Orgánico – CEPIBO		
Cobertura geográfica del Proyecto	<b>Región Piura: Provincias</b> de Sullana y Piura <b>Distritos:</b> Marcavelica, Querecotillo, Ignacio Escudero, Salitral, Sullana y Catacaos		
Número previsto de beneficiarios y/o organizaciones de base	653 productores 14 organizaciones de base		
Fecha de inicio	11/12/2012		
Fecha de fin	10/12/2015		
<b>Rubros</b>	<b>Programado</b>	<b>Ejecutado S/.</b>	<b>Nivel de Ejecución</b>
<b>Presupuesto Total</b>	<b>S/. 1,539,334.25</b>	<b>4132463.73</b>	<b>268%</b>
Presupuesto FONDOEMPLEO	S/. 999,216.50	979,586.84	98%
Presupuesto Contrapartida	S/. 540,117.75	3152876.89	584%
- PROGRESO	S/. 82,343.75	83,689.54	102%
- CEPIBO	S/. 334,694.00	352,416.40	105%
- Beneficiarios	S/. 123,080.00	2,716,770.95	2207%

Fuentes: Documento de Proyecto e Información contable de PROGRESO al 30/11/2015

### 2.7. Vinculación del proyecto con otras instituciones, organizaciones y otras intervenciones de la zona.

En rigor no se puede afirmar que el Proyecto, durante su ejecución, se haya vinculado con instituciones, organizaciones u otros proyectos. En cambio, CEPIBO (productores agrícolas, organizaciones de base y empresa exportadora) sí mantiene relaciones permanentes con otras instituciones con las que comparte objetivos y otros tipos de interés, antes y después del periodo de ejecución del Proyecto. Por ejemplo, en el portal web de PROGRESO se indica que CEPIBO “está desarrollando proyectos de inversión conjuntamente con el Gobierno Regional de Piura para la adquisición de 2,500 hectáreas de tierras eriazas para el cultivo de otros frutales además del banano como uva, palta y cacao ... que junto con otras asociaciones como CEPICAFE (6,600 productores de café) y APROMALPI (170 productores de mangos) están conformando en Piura la red Redopam, una asociación agroexportadora para hacer economías de escala y hacer inversiones conjuntas, así como afrontar como gremio los inconvenientes sectoriales que se presenten. Proyectamos instalar este año una planta industrial para procesar, entre otros productos, puré de banano que aunque es bastante costosa, juntos lo podremos hacer. Por nuestra parte tenemos créditos abiertos en Holanda con Rabobank”<sup>1</sup>

Desde hace más de diez años, CEPIBO cuenta con una red notable de articulación y alianzas:

CEPIBO realiza algunas acciones con el Ministerio de Agricultura y tienen una débil articulación con

<sup>1</sup> <http://www.progreso.org.pe/index.php/cepibo>

las organizaciones bases. Los gobiernos regional y local tienen relaciones de coordinación y planificación de actividades con algunas asociaciones de productores, pero aun no han significado acciones conjuntas. La experiencia del CELSE, promovida por el CIPCA, ha logrado acercar a algunas asociaciones de productores de banano orgánico con los municipios distritales, pero únicamente se ha llegado a definir temas de interés común como el problema de los residuos sólidos y las inadecuadas condiciones de acceso a las zonas de producción.

Respecto a los procesos de participación ciudadana como los Planes y Presupuestos Participativos, los gobiernos locales no han estado promocionando estos procesos ampliamente, en sus recientes convocatorias la participación de los pobladores han sido principalmente de las zonas urbanas. Algunas de las asociaciones de productores han participado muy puntualmente en algunos talleres pero no fueron convocadas para las siguientes etapas del proceso, quedando al margen. (Huamán. 2005. P. 57)

## 3. ESTUDIO DE EVALUACIÓN FINAL DEL PROYECTO

### 3.1. Objetivo General

El presente informe de EEF se ejecuta en el marco de los Términos de Referencia (TdR) para la elaboración de estudios para la Línea 4 de Proyectos Productivos Sostenibles del 12º Concurso de FONDOEMPLEO.

El objetivo señalado en el Convenio para el EEF es:

*“Elaborar los EEF que identifiquen el nivel del logro de los objetivos del proyecto, mediante el análisis de los resultados esperados versus los obtenidos, señalando el efecto del proyecto en los diferentes actores (beneficiarios, ejecutores del proyecto, entre otros), la sostenibilidad de la intervención realizada, las lecciones aprendidas, los factores facilitadores y limitantes que enfrentó el proyecto en su ejecución.”*

El objetivo general de la evaluación final, según el Manual para la elaboración de estudios de evaluación final de proyectos<sup>2</sup> es similar:

*“identificar el nivel del logro de los objetivos del proyecto, mediante el análisis de los indicadores de Propósito y Componentes”.*

### 3.2. Metodología del estudio

Para cumplir con los objetivos de este estudio, se utilizó una metodología que permite recabar información tanto de carácter cuantitativo como cualitativo, tanto de fuentes primarias como secundarias, y utilizando para ello diferentes instrumentos de recojo de información.

Para obtener la información se utilizó las siguientes fuentes primarias:

- Entrevistas con representantes de PROGRESO, CEPIBO, con autoridades locales y con representantes de otras instituciones que hayan tenido de alguna manera contacto en el proyecto, principalmente las Agencias Agrarias y la Dirección Regional de Agricultura.
- Encuestas con beneficiarios del proyecto. El marco poblacional, diseño muestral y el tamaño de muestra han sido los mismos que en el ELB.

Para la elaboración del EEF también se han utilizado fuentes secundarias para contextualizar mejor los resultados de la aplicación de la FSEP y complementarlos. Estas fuentes son básicamente de dos tipos:

- Información proporcionada por FONDOEMPLEO acerca del proyecto.
  - Convenio firmado entre FONDOEMPLEO y la institución ejecutora.
  - Documento de proyecto (incluyendo aspectos técnicos y económicos), en su versión final.
  - Informes de avance del proyecto presentados a FONDOEMPLEO por la institución ejecutora
  - Informes de monitoreo externo.
  - Informes de monitoreo interno elaborados por personal del área de Monitoreo de FONDOEMPLEO.
  - Plan Operativo Anual (POA) del Proyecto.
  - Matriz de árbol de productos.
  - Lista de beneficiarios actualizada.
- Información relativa a la producción, tecnología y vinculación de los productores agrarios de las zonas de intervención del Proyecto a otros mercados, sobre todo la información del Ministerio de Agricultura y de otras instituciones públicas y privadas vinculadas al tema.

---

<sup>2</sup> FONDOEMPLEO (2015) Área de Estudios y Medición de Impacto Unidad de Planeamiento y Evaluación

### 3.2.1. Encuesta a beneficiarios

#### 3.2.1.1. Diseño muestral aplicado

La unidad de muestreo y de información es el beneficiario que recibió la capacitación del proyecto financiado por FONDOEMPLEO. Las condiciones de significación estadística fijadas llevaron a considerar una muestra de 84 individuos en el ELB pero se hizo una selección aleatoria previa de 90 productores a encuestar. El método seguido para esta selección en el ELB fue simple, tomar a los socios que aparecían con los números múltiplos de seis en el listado CONSOLIDADO DE BENEFICIARIOS.xlsx y, en caso de dificultad para ubicarlos, tomar el número siguiente. De esta manera la representatividad estaba asegurada, también la aleatoriedad y, por último, se reducía en algo la probabilidad de escoger parientes cercanos.

En esta ocasión, se aplicó la FSEP de la Línea 4 a la misma muestra de beneficiarios a quienes se encuestó en el ELB, incluyendo preguntas sobre la motivación de los beneficiarios para participar en el proyecto y sus opiniones sobre lo que aprendieron durante su ejecución.

#### 3.2.1.2. Sobre el trabajo de campo

El cultivo del banano orgánico de exportación es complejo, como se ha indicado, por el gran número de actividades que es preciso ejecutar para cumplir con los requisitos de calidad impuestos por las empresas certificadoras. Por ello, la condición para la selección del encuestador fue que éste tuviese un conocimiento previo de esas actividades. Se tomó contacto inicialmente con tres postulantes a encuestadores, pero se optó por otro, el Ing. Raúl Sánchez, quien había estudiado la cadena productiva del banano orgánico.

La capacitación previa se dio en cinco sesiones de más de una hora cada una, por vía telefónica, en que se revisó el manual del encuestador y cada una de las preguntas de la FSEP. Esto permitió reducir el tiempo de capacitación en campo a una hora de revisión final y pasar luego a la validación mediante la primera aplicación de la encuesta.

El evaluador y el encuestador realizaron la visita del trabajo de campo entre el 17 y el 20 de Noviembre de 2015, y luego el Ing. Sánchez dedicó un mes a terminar de aplicar las encuestas. El inusual tiempo de trabajo utilizado se explica por el elevado número de 29 beneficiarios que habían abandonado el proyecto en los últimos dos años, lo que constituyó una dificultad grave porque estos no estaban interesados en responder a la encuesta. El elevado porcentaje de beneficiarios (29 de 90, casi uno de cada tres) que abandonaron el Proyecto se explica por el cambio continuo de éstos y de las organizaciones de base, que se retiran y afilian a otras organizaciones de segundo nivel o a otras empresas exportadoras con una frecuencia inusitada; como si la competencia entre empresas exportadoras se diese agresivamente, no sólo en los mercados de destino sino también en el mercado de oferta, en el esfuerzo por captar productores y organizaciones de productores que aseguren la provisión del banano orgánico para la exportación.

Más grave aún fue que el 21 de diciembre el Ing. Sánchez reportó por correo electrónico el robo de su maletín en la ciudad de Piura conteniendo las encuestas que había efectuado para SASE Consultores SAC con los productores bananeros de CEPIBO y que iban ser enviadas a Lima ese día y adjuntó la denuncia policial efectuada en la comisaría.

El Ing. Sánchez no aceptó aplicar nuevamente las encuestas, por lo que se consultó con el Economista Darwin Siancas, a quien se había entrevistado como informante clave en Sullana por sus conocimientos de la cadena productiva. Aceptó encargarse personalmente de la labor porque precisamente se encontraba levantando información en la zona para una investigación de la Universidad Nacional de Frontera. Del mismo modo que con el Ing. Sánchez, la capacitación previa se dio en cinco sesiones de más de una hora cada una, por vía telefónica, en que se revisó el manual del encuestador y cada una de las preguntas de la FSEP. El trabajo se realizó entre el 11 de Enero y el 19 de Febrero del presente año. Representó un esfuerzo enorme, por la falta de interés de los muchos retirados del Proyecto y por la negativa de algunos a

responder a la encuesta; entre ellos los dos miembros de la Cooperativa AGROSOL, relacionada a la IE PROGRESO

### 3.2.2. Entrevistas a profundidad

Se entrevistó en particular a presidentes y delegados de las organizaciones socias del CEPIBO con el objetivo de conocer su punto de vista sobre la empresa de la cual son propietarios, su nivel de conocimiento y grado de participación en la gestión, si se sienten comprometidos con el desarrollo de la empresa, su percepción de los beneficios que esta les reporta, su relación con otros actores de la cadena productiva. Por otra parte, en el instrumento respectivo (que se incluye como anexo al presente informe) se solicitó información relacionada con los indicadores del Proyecto, con la intención de encontrar explicaciones causales al logro de los objetivos, dado que en alguna medida dicho logro dependía de la acción coordinada de PROGRESO, del equipo de gestión del CEPIBO y de sus organizaciones de base.

En la Guía de Entrevista a Representantes de Progreso que se adjunta en anexo se incluyeron preguntas para recoger información del equipo ejecutor del Proyecto sobre su experiencia de trabajo y su visión del Proyecto, esto último sobre todo en relación a la pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad.

La Guía de Entrevistas a Informantes Clave fue aplicada para conocer la opinión externa, más imparcial, sobre la ejecución del Proyecto: la presencia del equipo ejecutor, su relación con otros programas de desarrollo en la zona, su trascendencia y lecciones aprendidas.

### 3.2.3. Revisión documentaria

Manual de Organización y Funciones (MOF) de la Asociación de Productores APADICE - La Horca y de la Asociación de Base "APPCHAQ"

Reportes Consolidados de Octubre y Noviembre 2015

Hoja de Cálculo Excel CERTIFICADO CON NOMBRE COMPLETO.xls

Informe de Supervisión Externa, 5° entregable, Julio 2015

Documento de Proyecto, en MS Word: FORMATO 2 -D PROPUESTA TÉCNICA Y ECONÓMICA CAMBIOS ACEPTADOS PRUEBA.docx

Plan Operativo Anual, POA, Correspondiente al año 2015 en MS Word: POA III- C-12-49 Aprobado 09.01.15.docx

Árbol y Cronograma de Productos, en Hoja de Cálculo Excel: C-12-49 Productos Año III 07.01.15.xls

Archivo físico de PROGRESO del que se obtuvieron fotocopias de información sobre:

- Centros de empaque implementados y en funcionamiento
- Estado de Resultados de la Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico Montenegro al 31/12/2014
- Informe N° 015-2015-RYMICOI/PIURA sobre levantamiento de observaciones de documentación contable, administrativa y manejo de premio FAIR TRADE de UBACHAB
- Informe N° 019-2015-RYMICOI/PIURA sobre levantamiento de observaciones de documentación contable, administrativa y manejo de premio FAIR TRADE de APADISE
- Certificado FAIR TRADE del CEPIBO del 30/03/2015 al 30/03/2019
- Certificado GLOBALG.A.P para 451 productores del CEPIBO del 17/10/2014 al 13/02/2015

### 3.3. Período de referencia del estudio

La información recogida por la mayoría de las preguntas de la FSEP se refiere a la última campaña agrícola,

es decir, a los doce meses del año 2015. Las excepciones se señalan específicamente en la FSEP en los casos en que el contenido de la pregunta obligaba a referirse a un periodo diferente.



## 4. RESULTADOS

### 4.1. Caracterización de la población beneficiaria

A continuación se presenta la información obtenida mediante las 84 encuestas, con algunos cuadros y sus respectivos comentarios; utilizando para éstos tanto la información secundaria disponible como la primaria recogida por otros medios. Los subtítulos A-K que siguen corresponden a los “Formatos” de la FSEP, y el subtítulo L es una presentación sintética de cómo ha variado la rentabilidad del cultivo durante la ejecución del Proyecto.

#### A. Datos generales del productor

Igual que en el ELB, el 88.1% de los beneficiarios encuestados fueron hombres.

Como es lógico, la edad promedio de los encuestados es algo superior a la del ELB (1.6 años de diferencia) porque la mayoría tienen dos años más que entonces y se han presentado casos en que una persona mayor ha sido remplazada por otra muy joven en la gestión de la unidad productiva. Estos hechos explican también que la participación de los jóvenes se haya reducido y que haya aumentado la de los grupos de mayor edad. Actualmente el 81% de los encuestados tiene cuarenta o más años de edad.

**CUADRO N° 4.1. L4, PROYECTO C-12-49: PERFIL DEL PRODUCTOR DE BANANO, SEGÚN CATEGORÍA DE EDAD, NIVEL EDUCATIVO Y LENGUA MATERNA, ELB LOS DOCE MESES ANTERIORES A NOVIEMBRE DEL 2013 Y EEF EL 2015**

Indicador	LB	EF	EF - LB
<b>% de productores que son hombres</b>	88,1%	88,1%	0,0%
<b>Edad promedio del productor (años)</b>	49,80 [ 13.70 ]	51,40 [ 14.14 ]	1,60
<b>Rangos de edades (años)</b>			
Menos de 30	8,6%	7,1%	-1,5%
De 30 a 39	12,3%	11,9%	-0,4%
De 40 a 49	24,7%	22,6%	-2,1%
De 50 a 59	30,9%	31,0%	0,1%
De 60 a 69	16,0%	16,7%	0,6%
Más de 70	7,4%	10,7%	3,3%
Total (%)	100,0%	100,0%	
Número de casos	84	84	
<b>% de productores cuya lengua materna es el castellano</b>	100,0%	100,0%	0,0%
<b>Nivel de educación del productor</b>			
Ninguno	15,0%	6,0%	-9,0%
Primaria	45,0%	50,0%	5,0%
Secundaria	36,3%	35,7%	-0,5%
Superior	3,8%	8,3%	4,6%
Total (%)	100,0%	100,0%	
Número de casos	84	84	
<b>% de productores que además de dedicarse a la agricultura realizan otra actividad económica</b>	12,8%	21,4%	8,6%

Fuente: FSEP

Elaboración: SASE Consultores SAC.

Todos los beneficiarios encuestados tienen el castellano como lengua materna.

El 94% cuenta con educación primaria completa, secundaria o superior, lo que representó una ventaja para la ejecución del Proyecto. Llama la atención que se haya más que duplicado el porcentaje de los que cuentan con educación superior completa.

En los dos últimos años ha aumentado de casi trece a más de veinticuatro el porcentaje de los productores que realizan otra actividad económica además de la agrícola.

### B. Experiencia en la agricultura

El promedio de años dedicados a la agricultura ha pasado de 26 a más de 28 y es superior a 15 el número de años en banano orgánico. En general, se puede afirmar que se trata de agricultores experimentados.

El motivo mayoritario para incorporarse a la siembra del banano orgánico ha sido, y es ahora más que en el ELB, la rentabilidad con bajo riesgo ("Tiene precio asegurado"), porque la opción "Alta demanda de mercado" va en el mismo sentido que la rentabilidad.

Llama la atención que haya aumentado en casi 24 puntos el porcentaje de los que consideran que el cultivo del banano orgánico es fácil, porque es de un manejo agronómico intensivo en trabajo, penoso.

Entre las alternativas de respuesta, la opción cuyo porcentaje ha aumentado más es la preocupación por el medio ambiente como motivo para cultivar banano.

**CUADRO N° 4.2. L4, PROYECTO C-12-49: ACTIVOS DE ORGANIZACIÓN Y DE GESTIÓN DE LOS PRODUCTORES AGROPECUARIOS, ELB LOS DOCE MESES ANTERIORES A NOVIEMBRE DEL 2013 Y EEF EL 2015**

Indicador	LB	EF	EF - LB
<b>Años de experiencia del productor en la agricultura (Promedio)</b>	25,96	28,42	2,46
	[ 13.05 ]	[ 14.80 ]	
<b>Años de experiencia del productor en la siembra de BANANO (Promedio)</b>	15,77	15,30	-0,47
	[ 8.69 ]	[ 10.93 ]	
<b>Motivos para sembrar BANANO 1/</b>			
Por costumbre	31,7%	13,1%	-18,6%
No sabe que otro cultivo sembrar	11,0%	2,4%	-8,6%
Es rentable	67,1%	88,1%	21,0%
Tiene precio asegurado	18,3%	41,7%	23,4%
Alta demanda del mercado	6,1%	26,2%	20,1%
Es de fácil manejo agronómico	4,9%	28,6%	23,7%
Se adapta a las condiciones medioambientales de la zona	4,9%	34,5%	29,6%
Requiere poco capital	2,4%	7,1%	4,7%
Otro	0,0%	0,0%	0,0%
Número de Casos	84	84	
<b>% de productores que llevan un registro de sus costos de producción</b>	60,2%	86,9%	26,7%
<b>% de productores que tienen algún tipo de certificación para el cultivo BANANO</b>	97,6%	97,6%	0,0%
<b>% de productores que pertenecen a una organización vinculada a BANANO</b>	100,0%	100,0%	0,0%
<b>Ventajas obtenidas por participar en una organización vinculada al cultivo BANANO (%)</b>			
Usar mejores técnicas de producción			
Acceder al crédito formal			
Obtener mayor precio de venta			
Vender a otros compradores			
Ninguna			
Otra			
Número de casos			

1/ Respuesta múltiple.

La información entre paréntesis corresponde a la desviación estándar.

Fuente: FSEP

Elaboración: SASE Consultores SAC.

Ha aumentado con fuerza y se acerca al 90% la proporción de los productores que llevan un registro de sus costos de producción, que es una práctica promovida por el CEPIBO. Para ello ha elaborado el Cuaderno del Productor, que distribuye entre sus socios.

Todos los socios cuentan con las certificaciones del CEPIBO, por lo que el porcentaje de respuesta debió ser del 100%. Uno de ellos entendió que la pregunta se refería a una certificación propia, individual.

El 100% de los productores pertenecen al CEPIBO, su organización de segundo nivel de productores de BANANO que es la organización beneficiaria del Proyecto y, por lo tanto, todos pertenecen a una organización vinculada a BANANO.

### C. Información general de la explotación agropecuaria

En el ELB todos los beneficiarios encuestados eran minifundistas y ahora unos pocos han superado el límite de tres hectáreas que define al minifundio. La Unidad Agropecuaria promedio ha aumentado en 0.2 hectáreas, probablemente porque la rentabilidad del banano les ha permitido expandir el área cultivada.

**CUADRO N° 4.3. L4, PROYECTO C-12-49: LÍNEA DE BASE: ESTRUCTURA PRODUCTIVA DE LAS UA DE LA MUESTRA, ELB LOS DOCE MESES ANTERIORES A NOVIEMBRE DEL 2013 Y EEF EL 2015**

Indicador	LB	EF	EF - LB
<b>Tamaño promedio de la UA (ha)</b>	0,88	1,04	0,2
<b>Tamaño de la UA</b>			
Minifundio (< a 3 ha)	100,0%	96,4%	-3,6%
Pequeña agricultura (de 3 a 9.9 ha)	0,0%	3,6%	3,6%
Mediana agricultura (de 10 a 49 ha)	0,0%	0,0%	0,0%
Gran agricultura (de 50 a más ha)	0,0%	0,0%	0,0%
Total (%)	100,0%	100,0%	
Número de casos	84	84	
<b>Parcelas donde se cultivó BANANO en la campaña pasada (%)</b>	93,33%	95,7%	2,3%
<b>Número de cultivos en las UA (Promedio)</b>	1,1	1,0	0,0
<b>Superficie dedicada a la siembra del cultivo BANANO (Promedio)</b>	0,79 [ 0.67 ]	0,99 [ 1.12 ]	0,2

La información entre paréntesis corresponde a la desviación estándar

Fuente: FSEP

Elaboración: SASE Consultores SAC.

Ha aumentado el número de las parcelas en que se cultiva banano y sólo banano, y el incremento del área cultivada en las unidades agropecuarias es casi igual al incremento del cultivo del banano, todo lo cual indica que existe una tendencia al monocultivo en la zona del Proyecto.

Por otra parte, el valor de la desviación estándar ha aumentado en dos tercios, lo que significa que la distribución en el tamaño de las parcelas dedicadas al banano se ha hecho mucho más dispersa por el incremento del área de los que han dejado de ser minifundistas.

### D. Superficie sembrada de los lotes de banano

En opinión del Ing. Ojeda, experto consultado, la única variedad sembrada para la exportación es la Cavendish, sin más, porque es técnicamente impropio considerar que la Cavendish Valery y la Williams sean variedades diferentes. Sin embargo, los técnicos del CEPIBO recomiendan la Williams y, se está sembrando en las pocas plantaciones que se han renovado en los últimos dos años. Por su parte, muchos de los beneficiarios encuestados no distinguen entre las otras dos variedades y en el ELB uno de cada

cuatro no conocía qué variedad estaba cultivando, lo cual explica la gran diferencia en los porcentajes de las dos “variedades” Cavendish que muestra el cuadro adjunto.

**CUADRO N° 4.4. L4, PROYECTO C-12-49: VARIEDAD CULTIVADA EN LOS LOTES DE BANANO, POR BENEFICIARIO Y POR HECTÁREA, Y FUENTE PRINCIPAL DE AGUA DEL LOTE, ELB LOS DOCE MESES ANTERIORES A NOVIEMBRE DEL 2013 Y EEF EL 2015**

Indicador	LB	EF	EF - LB
<b>Superficie sembrada (Promedio del lote)</b>	0,79	0,99	0,20
	[ 0.67 ]	[ 1.12 ]	
<b>Variedad sembrada</b>			
Cavendish Valery	30,8%	58,8%	28,1%
Cavendish	39,7%	34,1%	-5,6%
Williams	1,3%	4,7%	3,4%
Otro	28,2%	2,4%	-25,9%
Total (%)	100%	100,0%	
<b>Variedad sembrada (participación has)</b>			
Cavendish Valery	36,4%	63,0%	26,6%
Cavendish	37,5%	30,9%	-6,7%
Williams	1,6%	4,8%	3,2%
Otro	24,5%	1,4%	-23,1%
Total (%)	100%	100,0%	
<b>Principal fuente de agua del lote</b>			
Secano (lluvia)	1,1%	0,0%	-1,1%
Río	17,0%	96,6%	79,6%
Manantial	1,1%	0,0%	-1,1%
Pozo - Agua subterránea	0,0%	1,1%	1,1%
Reservorio	71,6%	2,3%	-69,3%
Otro	9,1%	0,0%	-9,1%
Total (%)	100,0%	100,0%	

La información entre paréntesis corresponde a la desviación estándar

Fuente: FSEP

Elaboración: SASE Consultores SAC.

Como era de esperarse en un proyecto costeño, todos los encuestados disponen de riego en sus parcelas, y para la mayoría la fuente de agua es el río Chira, el cual está regulado por el reservorio de Poechos. Sin embargo, el riego es un problema para los productores de banano, porque la frecuencia de los turnos no es la recomendada, quincenal; lo que ha llevado a la Asociación Tangarará a bombear agua del río para complementar los riegos, que eran mensuales al tiempo de la visita de campo.

#### **E. Relación de los productores con los mercados de insumos y factores**

En el ELB no se usó semilla certificada porque no hubo siembra de banano mientras que, como se ha indicado líneas arriba, en el 2015 algunos pocos de los beneficiarios encuestados renovaron una parte de sus plantaciones, para lo cual en un 60% usaron semilla certificada.

El empleo por hectárea ha aumentado, lo que implica una mayor dedicación al cuidado del cultivo, en busca de la excelencia en la calidad que se requiere para competir con éxito en el exigente mercado internacional. El aumento se ha dado en el empleo remunerado, mientras que el no remunerado (familiar, en general) ha disminuido, lo que podría interpretarse como que la rentabilidad del cultivo es tal que algunos propietarios se han permitido dedicarse a otras actividades o al ocio. Como se observa, ya en el ELB no bastaba el trabajo a tiempo completo de una persona para atender una hectárea del cultivo, y ahora menos. Esto explica el caso de un socio, quien cuenta con 1.5 hectáreas y ahora trabaja personalmente sólo una hectárea porque

alquila la media hectárea restante.

Conviene notar que el nivel de empleo por hectárea alcanzado en banano orgánico es entre siete y ocho veces mayor que el de los cultivos tradicionales.

Todos los socios del CEPIBO recibieron asistencia técnica en el año 2015 pero el porcentaje respectivo en el cuadro adjunto es inferior al 100% porque cinco de los 29 encuestados que se habían retirado de la empresa no la recibieron.

**CUADRO N° 4.5. L4, PROYECTO C-12-49: USO DE SEMILLA CERTIFICADA, JORNALES EMPLEADOS, PRODUCTORES QUE HAN RECIBIDO ASISTENCIA TÉCNICA O CURSOS DE CAPACITACIÓN, USO Y FUENTE DEL FINANCIAMIENTOS, EN PORCENTAJES, ELB DURANTE LOS DOCE MESES PREVIOS A NOVIEMBRE DEL 2013 Y EEF EL 2015**

<b>Indicador</b>	<b>LB</b>	<b>EF</b>	<b>EF - LB</b>
<b>% de productores que usan semilla certificada</b>	0,00%	60,0%	60,00%
<b>Jornales totales empleados (Promedio/ha)</b>			
Jornales remunerados	69	168	99,24
Jornales no remunerados	294	236	-57,89
Número total de jornales	363	404	41,36
<b>% de productores que han recibido asistencia técnica y/o cursos de capacitación (%)</b>	87,8%	94,05%	6,24%
<b>% de productores que han financiado la campaña de BANANO a través de crédito</b>	8,6%	14,29%	5,64%
<b>Fuente de financiamiento usada 1/ (%)</b>			
Banco	0,0%	75,0%	75,00%
Cajas Rurales/Municipales	85,7%	25,0%	0,00%
Familiares o amigos	14,3%	0,0%	-14,29%
Total (%)	100,0%	100,0%	
Número de casos	84	84	

1/ Sólo consideran a los lotes donde se recibió financiamiento.

Fuente: FSEP

Elaboración: SASE Consultores SAC.

Como se indicó en el informe del ELB, *“con cosechas e ingresos cada dos semanas, los productores de banano orgánico no necesitan financiamiento externo para su campaña agrícola, de modo que los siete que obtuvieron créditos de campaña son la excepción”*. En el presente EEF ha aumentado a doce el número de los que declararon haberse financiado, entre los cuales se deben encontrar los que renovaron en parte sus plantaciones, pero sigue siendo probable que el préstamo haya sido destinado para otros fines.

#### **F. Eventos climáticos y de mercado inesperados que afectaron el cultivo del banano**

Más de la mitad de los beneficiarios de la muestra fueron afectados por eventos climáticos, la mayoría de ellos por la falta de agua, que redujo la frecuencia de los riegos, y 14% por cambios bruscos de temperatura. Sólo dos reportaron el impacto de bajas temperaturas.

En relación al ELB se ha duplicado el porcentaje de los lotes afectados, porque entonces no se presentaron fenómenos climáticos de importancia y ahora se dejó sentir el impacto de la sequía.

Entonces ninguno tomó acciones para contrarrestarlos, y ahora sólo unos pocos, pero en el presente EEF cabe resaltar (nuevamente) la ejecución de proyectos de captación de agua del río mediante bombeo, que emprendieron las organizaciones para aumentar la frecuencia de los riegos.

**CUADRO N° 4.6. L4, PROYECTO C-12-49: EVENTOS CLIMÁTICOS Y DE MERCADO QUE AFECTARON LA PRODUCCIÓN DE LOS LOTES, ASÍ COMO LAS ACCIONES QUE REALIZÓ EL PRODUCTOR PARA CONTRARRESTARLOS, EN PORCENTAJES, ELB DURANTE LOS DOCE MESES PREVIOS A NOVIEMBRE DEL 2013 Y EEF EL 2015**

<b>Indicadores</b>	<b>LB</b>	<b>EF</b>	<b>EF - LB</b>
<b>% de lotes que fueron afectados por eventos climáticos (%)</b>	26,2%	51,2%	25,0%
<b>Principales eventos climáticos 1/ (% de lotes afectados)</b>			
Granizadas	0,0%	0,0%	0,0%
Bajas temperaturas (heladas)	5,9%	2,3%	-3,6%
Exceso de lluvias/desbordes/ inundaciones	0,0%	0,0%	0,0%
Sequías	23,5%	83,7%	60,2%
Cambios bruscos de temperatura	94,1%	14,0%	-80,2%
Otro	0,0%	2,3%	2,3%
<b>Acciones que realizó el productor para contrarrestar los eventos climáticos 1/ (% de lotes afectados) (%)</b>			
Aplicación de foliares	0,0%	2,3%	2,3%
Riego	0,0%	74,4%	74,4%
Resiembra	0,0%	0,0%	0,0%
No tomó ninguna acción	100,0%	0,0%	-100,0%
Drenaje	0,0%	7,0%	7,0%
Otro	0,0%	16,3%	16,3%
<b>% de lotes que fueron afectados por eventos de mercado (%)</b>	11,9%	31,0%	19,0%
<b>Principales eventos de mercado 1/ (% de lotes afectados)</b>			
Aumento del precio de semilla	0,0%	3,8%	3,8%
Aumento del precio de los insumos	80,0%	69,2%	-10,8%
Caída del precio del cultivo	0,0%	7,7%	7,7%
Otro	20,0%	19,2%	-0,8%
<b>Acciones que realizó el productor para contrarrestar los eventos de mercado 1/ (% de lotes afectados)</b>			
Cambio de proveedor	0,0%	3,8%	3,8%
Compro otros insumos	0,0%	7,7%	7,7%
Disminuyó reinversión en la unidad agropecuaria	100,0%	3,8%	-96,2%
Pidió préstamo	0,0%	3,8%	3,8%
Disminuyó sus gastos familiares	0,0%	7,7%	7,7%
Nada	0,0%	69,2%	69,2%
Otro	0,0%	3,8%	3,8%

1/ Respuesta múltiple calculada sobre el total de lotes afectados

Fuente: FSEP

Elaboración: SASE Consultores SAC.

Se ha triplicado el número de los beneficiarios que se han sentido afectados por eventos del mercado, pero aún son más de dos tercios los que no han percibido problemas. Es posible que, entre los que se retiraron del CEPIBO, el aumento reportado del precio de los insumos se explique porque pasaron a una empresa o asociación que otorgaba menores subsidios.

La caída del precio del cultivo no se dio en las ventas al CEPIBO sino que, al contrario, subió en dólares y el dólar se revaluó. Sin embargo 7.7% informan que para ellos disminuyó, lo que también debe entenderse que este hecho se dio entre los que se retiraron de la empresa o por la suspensión de la certificación, que obligó a los socios a buscar otros canales para vender su producción.

La mayoría no tomó ninguna acción para contrarrestar esos eventos negativos del mercado.

### G. Producción y comercialización de BANANO

El rendimiento promedio por hectárea ha aumentado substancialmente en los últimos años, habiéndose multiplicado 2.4 veces, cifra que coincide exactamente con la estimada por los técnicos del CEPIBO en el ELB.

Se vende más del 90% de la producción y el objetivo es que la mayor parte sea exportada, porque el precio es muy superior al que se obtiene en el mercado nacional. En el CEPIBO se denomina “Producción” a la parte que cumple con los exigentes requisitos de la exportación, y lo que no cumple es el descarte, estimado en 13.3% para el año 2015. El mejor descarte se destina a los supermercados de Lima o Piura y el de menor calidad a los mercados mayoristas de las ciudades o los mercados locales. El resto es autoconsumo, estimado en el ELB en unas cuarenta cajas por productor al año.

**CUADRO N° 4.7. L4, PROYECTO C-12-49: RENDIMIENTO PROMEDIO, EN KILOS POR HECTÁREA, CANTIDAD DE BANANO DESTINADA A LA VENTA, POR AGENTE COMPRADOR, Y MOTIVOS DE LA SELECCIÓN DEL COMPRADOR, EN PORCENTAJES, ELB DURANTE LOS DOCE MESES PREVIOS A NOVIEMBRE DEL 2013 Y EEF EL 2015**

Indicador	LB	EF	EF - LB
<b>Rendimiento promedio (ha)</b>	14360,18	35092,98	20732,80
<b>Cantidad de BANANO destinada a la venta (%)</b>	94,2%	90,7%	-3,5%
<b>Agente comprador de BANANO (% de lotes)</b>			
Acopiador	48,4%	7,1%	-41,3%
Habilitador	0,6%	1,0%	0,4%
Empresa	1,2%	1,0%	-0,2%
Mayorista	0,0%	1,0%	1,0%
Otro	49,7%	3,1%	-46,6%
CEPIBO	0,0%	86,7%	86,7%
Total (%)	100,0%	100,0%	0,0%
<b>Distribución del BANANO vendido según agente comprador (%)</b>			
Acopiador	28,7%	0,1%	-28,6%
Habilitador	0,8%	0,0%	-0,8%
Empresa	0,4%	1,5%	1,1%
Mayorista	0,0%	0,0%	0,0%
Otro	70,0%	3,5%	-66,6%
CEPIBO	0,0%	94,9%	94,9%
Total (%)	100,0%	100,0%	
<b>Motivos por los cuales le vende al comprador (%)</b>			
Ofreció > precio	50,0%	20,2%	-29,8%
Lo conoce hace años	1,3%	69,0%	67,8%
No conoce otros compradores	37,2%	6,0%	-31,2%
Otro	11,5%	4,8%	-6,8%
Total (%)	100,0%	100,0%	

Fuente: FSEP

Elaboración: SASE Consultores SAC.

### H. Costos e ingresos

En el ELB se encontró que el costo anual promedio por hectárea era inferior en 20% y 40% a las cifras de dos estructuras de costos de técnicos del CEPIBO. Según se nos explicó entonces, “estas estructuras de costos corresponden a una tecnología media con una producción de 2 400 cajas/Ha, muy superior al millar de cajas promedio de la producción actual; lo que significaría que con un incremento de los costos de

alrededor del 30% se podría multiplicar por 2.4 el rendimiento (y los ingresos) que obtienen los beneficiarios” Sorprende la notable coincidencia entre estas estimaciones gruesas y los datos encontrados en este EEF, porque el costo por hectárea ha aumentado 37% y el rendimiento en 2.4, como se mostró líneas arriba, pero los ingresos se han multiplicado 3.3 veces debido al fuerte incremento del precio de venta.

El costo monetario se ha duplicado mientras que el no monetario se ha reducido ligeramente, lo que va en línea con la mayor contratación de mano de obra y el estancamiento del trabajo familiar.

Así mismo, al haber aumentado más el rendimiento que los costos, los costos por kilo de la producción se han reducido, y con mayor intensidad considerando los costos no monetarios.

**CUADRO N° 4.8. L4, PROYECTO C-12-49: COSTOS E INGRESOS PROMEDIO, EN SOLES POR HECTÁREA Y POR KILOGRAMO, ELB LOS DOCE MESES ANTERIORES A NOVIEMBRE DEL 2013 Y EEF EL 2015**

<b>Indicador</b>	<b>LB</b>	<b>EF</b>	<b>EF - LB</b>
<b>Costos</b>			
<b>Costo total promedio (S./ha)</b>	12119,72	16593,47	4473,75
<b>Costo monetario promedio (S./ha)</b>	4759,19	9510,07	4750,87
<b>Costo no monetario promedio (S./ha)</b>	7360,52	7083,40	-277,12
<b>Costo unitario monetario promedio (S./kg)</b>	0,33	0,27	-0,06
<b>Costo unitario promedio (S./kg)</b>	0,84	0,47	-0,37
<b>Ingresos</b>			
<b>Ingreso total promedio (S./ha)</b>	12331,21	40970,01	28638,80
<b>Ingreso monetario promedio (S./ha)</b>	10336,71	38849,0	28512,32
<b>Ingreso no monetario promedio (S./ha)</b>	1994,50	2120,98	126,48
<b>Ingreso unitario promedio (S./kg)</b>	0,75	0,97	0,21

Fuente: FSEP

Elaboración: SASE Consultores SAC.

Como se ha adelantado, el incremento de los ingresos en Soles corrientes es mucho mayor, debido al efecto conjunto del mayor rendimiento y el mayor precio, afectado este a su vez por la devaluación.

El ingreso no monetario ha aumentado poco, por lo que su incidencia en el ingreso total se ha reducido.

Como es lógico, al haber aumentado más el ingreso que la producción, el ingreso unitario también ha registrado un aumento importante.



En resumen, se puede decir que se ha monetizado la economía de los pequeños productores de banano, pues se ha reducido la importancia relativa del costo no monetario (en buena cuenta, el costo de la mano de obra no remunerada) y ha aumentado mucho el ingreso monetario.

En el ELB el cultivo del banano tenía alta rentabilidad monetaria y una rentabilidad total cercana a cero, es decir, que en promedio los productores tenían un ingreso similar al de los trabajadores que contrataban. Walter Garrido, técnico de campo de la CEPIBO, describió esta situación afirmando que *“el Banano para nuestros productores más que un negocio es una fuente de auto empleo”*. En cambio, en el EEF se ha encontrado que no sólo el ingreso neto monetario por hectárea se ha elevado a casi S/. 30,000 al año, sino que la rentabilidad total es muy alta, de modo que actualmente los productores tienen un ingreso superior al de los trabajadores que contratan.

**CUADRO N° 4.9. L4, PROYECTO C-12-49: INGRESOS NETOS PROMEDIO, EN SOLES POR HECTÁREA, Y RENTABILIDAD NETA EN PORCENTAJES, ELB LOS DOCE MESES ANTERIORES A NOVIEMBRE DEL 2013 Y EEF EL 2015**

Indicador	LB	EF	EF - LB
Ingreso neto total promedio (S/.ha)	211,49	24376,54	24165,04
Ingreso neto monetario promedio (S/.ha)	5577,52	29338,97	23761,45
Rentabilidad neta total promedio (%)	1.74%	146%	144%
Rentabilidad neta monetaria promedio (%)	117%	308%	191%

Fuente: FSEP

Elaboración: SASE Consultores SAC.

Pero explica que no basta con impulsar el manejo adecuado del cultivo, porque muchas veces los productores no disponen de fondos suficientes para ello, y la falta de agua con la frecuencia necesaria lleva a realizar riegos cada 25 a 30 días, mientras que el banano requiere uno cada 10 a 13 días como máximo, factor que está fuera del control de PROGRESO.

### A. Opinión sobre el proyecto

Conviene señalar que los socios del CEPIBO reciben asistencia técnica y capacitación de su empresa, y en general no distinguen si es el Proyecto o no quien les proporciona el servicio.

Las respuestas a la FSEP muestran que los especialistas del Proyecto contaron con un nivel de aprobación muy elevado pues, como se observa en el cuadro adjunto, los que están Totalmente de acuerdo son como porcentaje mínimo el 79% en las preguntas K1 sobre la calidad del servicio.

En todas las preguntas del grupo K2, salvo en una, más del 75% respondieron que sí habían aprendido cómo aplicar las prácticas recomendadas o alcanzar los resultados esperados. La excepción está en el 42% que afirmaron que habían aprendido a sembrar otras variedades, mientras que el 58% restante respondió negativamente, lo que guarda relación con la decisión de aumentar el área sembrada o renovar las plantaciones, es decir, con el interés inmediato por emprender dichas acciones. Sin embargo, el 80.2% aceptó que había aprendido a incrementar la superficie sembrada y el 77.8% a conocer otras variedades de banano orgánico.

CUADRO N° 4.10. L4, PROYECTO C-12-49: OPINIÓN DE LOS PRODUCTORES SOBRE EL PROYECTO, EN PORCENTAJES, ENERO DEL 2016

	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	En desacuerdo	No corresponde
	%	%	%	%
K1. El lenguaje empleado por el especialista del proyecto fue claro y preciso	86,4%	11,1%	2,5%	0,0%
K1. La evaluación que hizo el especialista sobre mi cultivo fue pertinente y clara	90,1%	8,6%	1,2%	0,0%
K1. Los materiales/folletos entregados por el proyecto fueron claros y útiles	82,7%	11,1%	4,9%	1,2%
K1. Las recomendaciones del especialista sobre mi cultivo fueron claras y precisas	91,4%	6,2%	2,5%	0,0%
K1. Las recomendaciones del especialista sobre mi cultivo las pude implementar fácilmente	79,0%	12,3%	8,6%	0,0%

	Si	No	No corresponde	N
	%	%	%	
K2. A conocer de otras variedades de banano orgánico	77,8%	22,2%	0,0%	81
K2. A sembrar otras variedades	42,0%	58,0%	0,0%	81
K2. A tener un mejor manejo del vivero de banano orgánico	84,0%	16,0%	0,0%	81
K2. A sembrar el banano orgánico en campo definitivo de manera más adecuada	85,2%	14,8%	0,0%	81
K2. A tomar en cuenta el adecuado distanciamiento entre surcos y entre plantas	92,6%	7,4%	0,0%	81
K2. A determinar los abonos/fertilizantes más adecuados para mi terreno	96,3%	3,7%	0,0%	81
K2. A determinar el momento oportuno para abonar/fertilizar	90,1%	9,9%	0,0%	81
K2. A determinar la dosis adecuada de abonos/fertilizantes a aplicar	87,7%	12,3%	0,0%	81
K2. A reconocer mejor las plagas que afectan a mi cultivo de banano orgánico	92,6%	7,4%	0,0%	81
K2. A mejorar la forma y oportunidad de las podas a mi cultivo de banano orgánico	95,1%	4,9%	0,0%	81
K2. A mejorar mi sistema de riego en el banano orgánico	80,2%	19,8%	0,0%	81
K2. A disminuir las pérdidas en la cosecha de banano orgánico	88,9%	11,1%	0,0%	81
K2. A manejar de manera orgánica mi banano orgánico	93,8%	6,2%	0,0%	81

<b>K2. A mejorar el rendimiento de mi banano orgánico</b>	92,6%	7,4%	0,0%	81
<b>K2. A mejorar la calidad de mi banano orgánico</b>	93,8%	6,2%	0,0%	81
<b>K2. A reducir los costos de producción de mi banano orgánico</b>	85,2%	14,8%	0,0%	81
<b>K2. A saber negociar mejor con el comprador</b>	75,3%	24,7%	0,0%	81
<b>K2. A incrementar la superficie sembrada del banano orgánico</b>	80,2%	19,8%	0,0%	81

#### 4.2. Evolución de los indicadores del marco lógico, antes y después del proyecto

En el Cuadro que se incluye a continuación aparecen los indicadores de marco lógico del documento de Proyecto en la primera columna, y en las dos columnas siguientes los valores indicados en dicho documento y los obtenidos en la ELB. Líneas abajo del cuadro se pasa a comentar los indicadores y valores presentados.

**CUADRO N° 4.11. L4, PROYECTO C-12-49: INDICADORES DEL MARCO LÓGICO**

Indicadores del marco lógico	Marco Lógico del Proyecto		Estimación de los Indicadores SASE	
	Base	Meta	LB	EF
<b>Fin</b>				
400 productores de banano capacitados con el proyecto aplican al menos 4 prácticas de manejo del cultivo (fertilización, control fitosanitario, manejo poblacional y riego).	0	400	0	645
182 nuevos empleos permanentes generados con la implementación del proyecto.	0	182	178	848
653 productores de 06 organizaciones de base de la CEPIBO, incrementan sus ingresos de S/. 14,814.00 a S/.25,925.90	S/. 14,814 Ha/año	S/.25,926 Ha/año	S/. 13,244 Ha/año	S/. 28,639 Ha/año
<b>Propósito</b>				
400 de los 653 productores capacitados aplican prácticas de manejo agroecológico del cultivo de banano.	0	400	0	600
Se han logrado generar 1,858 nuevos jornales incrementales	565	1858	743	1,026
CEPIBO Incrementa la oferta del banano con certificación orgánica, Globalgap y CJ de 650 a 1000 contenedores /año, en el Valle del Chira - Sullana	650	1000	624	670
400 productores de banano socios de CEPIBO han logrado incrementar su producción de 1,040 cajas de 18.4 Kg. / ha a 1,820 cajas de 18.4 Kg. /ha.	1,040	1,820	917	1907
Se ha mejorado la gobernabilidad de CEPIBO (transparencia, mejor comunicación, toma de decisiones).	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.
CEPIBO reduce los costos de empaque de 29.30 a 27.00	S/. 29.30	S/. 27.30	S/. 20.18	S/. 24.77

Indicadores del marco lógico	Marco Lógico del Proyecto		Estimación de los Indicadores SASE	
soles x caja.				
<b>Resultados</b>				
<b>Componente 1</b>				
653 productores de banano socios de bases de CEPIBO, capacitados en manejo agroecológico del cultivo.	0	653	0	653
653 productores de las organizaciones de base de CEPIBO, cuentan con certificación orgánica y GLOBALGAP.	518	653	540	653
Se han instalado 30 has de áreas nuevas de banano, de las cuales 02 has cuentan con riego presurizado por micro aspersión.	0	30	0	30
<b>Componente 2</b>				
Se ha capacitado al 100% de personal de 36 cuadrillas de cosecha y aplican los procedimientos de sistema de aseguramiento de la calidad.	16	36	14	12
CEPIBO cuenta con 10 centros de empaque implementados con infraestructura y equipos adecuados.	8	10	8	10
CEPIBO reduce el descarte de banano de 30% a 15%.	30%	15%	20.11%	13.3%
<b>Componente 3</b>				
Las organizaciones de base de base de CEPIBO han incrementado su número de asociados en 20%.	653	783	577	650
Se han actualizado instrumentos de gestión organizativa a nivel de CEPIBO y en 06 organizaciones de base (plan operativo, MOF y RIT).	0	6	0	6
Se ha logrado capacitar a 90 líderes (as) jóvenes en temas de asociatividad, de los cuáles al menos 02 han ocupado cargos directivos tanto en las bases como a nivel central.	0	90	0	90
<b>Componente 4</b>				
100% dirigentes de CEPIBO y al menos 01 dirigente de sus organizaciones de base, conocen el manejo y los procedimientos, herramientas de la gestión empresarial de CEPIBO.	0	1	0	1
Al finalizar el segundo año del proyecto, CEPIBO ha implementado un sistema informático, que permita el flujo de información a nivel de las diferentes áreas.	0	1	0	1
6 organizaciones de base de CEPIBO cuentan con estados financieros auditados.	0	6	0	3

Fuentes: Informe del proyecto y FSEP

Elaboración: SASE Consultores SAC.

### a. Indicadores de Fin

400 productores de banano capacitados con el proyecto aplican al menos 4 prácticas de manejo del cultivo (fertilización, control fitosanitario, manejo poblacional y riego).

Para lograr que 400 productores apliquen al menos 4 prácticas de manejo del cultivo, el proyecto capacitó a 653 en el manejo agroecológico del banano. Al ejecutar la Actividad 1.1 realizó dos cursos especializados, cinco talleres con la metodología de escuela de campo y 3600 visitas de asistencia técnica, y distribuyó un manual de cultivo.

Al aplicar la encuesta en el presente EEF se encontró que todos los socios de CEPIBO encuestados aplicaban las prácticas de deschante; desflore, deschive y cirugía; deshije, enfunde y encinte, limpieza de matas y riego; mientras que uno declaró que no abonaba ni realizaba control de plagas, deshierbo, deshoje y endaipe. Es claro, por lo tanto, que prácticamente todos los beneficiarios cumplen con las actividades de fertilización, control fitosanitario, manejo poblacional y riego; unos 645, por lo que se puede afirmar que se ha cumplido holgadamente la meta de que 400 productores de banano capacitados con el proyecto aplican al menos 4 prácticas de manejo del cultivo (fertilización, control fitosanitario, manejo poblacional y riego).

182 nuevos empleos permanentes generados con la implementación del proyecto.

En el documento de proyecto estaba previsto alcanzar los 182 nuevos empleos permanentes mediante incrementos del empleo, tanto en la producción agrícola como en el periodo de pos cosecha:

1. El incremento del número de jornales por hectárea de 210 a 230 y del número de hectáreas sembradas en 30.
2. El aumento del empleo en la cosecha y pos cosecha, que es proporcional al número de contenedores exportados, a 70 jornales por contenedor. El aumento sería de 550 sin proyecto a 786, 900 y 1000 en los años del proyecto.

En el ELB se encontró que ya había aumentado en 178 el nivel del empleo con respecto al estimado cuando se elaboró el documento de proyecto (743 vs 565).

En el presente EEF el empleo agrícola promedio es de 404.36 jornadas al año por hectárea, de modo que considerando el área promedio/beneficiario de 0.99 hectáreas y los mismos 577 beneficiarios, se puede estimar en 230,982 el número de jornadas anuales, equivalentes a 855 empleos permanentes.

Durante el 2015 CEPIBO exportó 660 contenedores que significaron 46,200 jornales, equivalentes a 171 empleos permanentes.

La suma de ambas cifras (855 +171) significa 1,026 empleos permanentes, un incremento de 848 empleos permanentes generados con la implementación del proyecto, muy por encima de la meta fijada de 182.

Al finalizar el proyecto, 653 productores de 06 organizaciones de base de la CEPIBO, incrementan sus ingresos de S/. 14,814.00 a S/.25,925.90

Como se observa en el cuadro adjunto, lo previsto en el documento de proyecto era que el incremento del ingreso neto de los beneficiarios se produciría sin variación del precio de venta en soles mientras que los costos sí aumentaban.

Parece más razonable utilizar el nivel de ingreso por hectárea al año obtenido mediante la encuesta, igual que en el ELB, S/. 28,639 Ha/año.

Se ha superado la meta proyectada de incremento de ingresos Ha/año, lo que se ha visto facilitado por el aumento del precio en dólares del banano (de \$ 5 la caja a 6.2) y la reciente revaluación del dólar.

**CUADRO 4.13: PLAN DE NEGOCIOS POR BENEFICIARIO**

DESCRIPCIÓN	SITUACION ACTUAL (2012) en cajas de 18 kilos/ha/año	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
PRODUCCIÓN	1040	1144	1300	1716
PRECIO DE VENTA	14.245	14.245	14.245	14.245
INGRESOS	14814.8	16296.28	18518.5	24444.42
COSTOS	10000	10300	10350	10350
<b>MARGEN</b>	<b>4814.8</b>	<b>5996.28</b>	<b>8168.5</b>	<b>14094.42</b>

Fuente: PROGRESO (2012) Documento de Proyecto. P. 30

### b. Indicadores de Propósito

Al finalizar el proyecto, 400 de los 653 productores capacitados aplican prácticas de manejo agroecológico del cultivo de banano.

Dado que el manejo del banano orgánico es agroecológico, este indicador de propósito es igual al primer indicador de Fin y, por lo tanto, también se ha cumplido con alcanzar la meta en este caso.

Por otra parte, como se indicó en el ELB, el banano orgánico es un cultivo agroecológico y basta alcanzar la certificación orgánica para tener acreditado que se están aplicando dichas prácticas agroecológicas.

Por último, en Julio de 2015 el Supervisor Externo de FE verificó que 600 productores fortalecidos en manejo agroecológico del banano aplicaban lo enseñado, y que 650 lo aplicaban en control de plagas, distanciamiento entre plantas, deshije y aplicación de abonos.

Al finalizar el proyecto se han logrado generar 1,858 nuevos jornales incrementales

En la página 31 del documento de proyecto se explica cómo “1,859 personas acceden a nuevos puestos de trabajo durante la ejecución del proyecto” tanto en la actividad agraria como en los procesos de cosecha y pos cosecha. El método de cálculo es el mismo que se ha descrito al tratar del segundo indicador de fin (para empleos permanentes), considerando aquí los incrementos durante los tres años de ejecución y no al final del proyecto. Los niveles de partida son los mismos a los de ese indicador.

Sin embargo, parece que se calculó el incremento en el empleo con las cuadrillas de cosecha sino el valor total de cada año, lo que llevó a fijar una meta exagerada de creación de empleo. Corregido el cálculo, se encuentra que se crearon 1,026 empleos durante la ejecución del Proyecto.

Al finalizar el proyecto, CEPIBO Incrementa la oferta del banano con certificación orgánica, Globalgap y CJ de 650 a 1000 contenedores/año, en el Valle del Chira - Sullana

Como se señaló en el Estudio de Línea de Base, la actividad de exportar es la última de la cadena

productiva del banano orgánico en el Perú, de modo que el incremento del número de contenedores al año depende del desarrollo de las operaciones previas: cultivo de nuevos campos, formación de cuadrillas de cosecha, renovación de los cultivos, técnicas para aumentar el rendimiento, certificaciones orgánicas, etc. Es un indicador que refleja el comportamiento de los demás y, si no se han alcanzado las metas de esas actividades previas, tampoco se logrará la del aumento de las exportaciones.

Ya el 2012 se exportaban menos contenedores (624) que los 650 señalados en el documento de proyecto, y la evolución posterior de las exportaciones es la siguiente: “el año 2013 se exportaron 474 contenedores a la Unión Europea y 42 a Estados Unidos, **en el 2014 la cifra disminuyó** llegando a 397 para la Unión Europea y 42 para Estados Unidos”.<sup>3</sup>

El 2015 la exportación fue de 670 contenedores (RPP Noticias 01/01/16 14:35), por debajo de la meta fijada.

Al finalizar el proyecto 400 productores de banano socios de CEPIBO han logrado incrementar su producción de 1,040 cajas de 18.4 Kg/ha a 1,820 cajas de 18.4 Kg/ha.

Se superó la meta con holgura, pues el promedio actual es de 1,907 cajas por hectárea.

Al finalizar el proyecto, Se ha mejorado la gobernabilidad de CEPIBO (transparencia, mejor comunicación, toma de decisiones).

Según el documento de Proyecto, la meta de mejorar la gobernabilidad de CEPIBO se alcanzará mediante cursos especializados de asociatividad y liderazgo para los directivos de CEPIBO, un programa de capacitación de fortalecimiento de capacidades gremiales de los dirigentes y la formación de nuevos cuadros de dirigencias, con una mayor participación de jóvenes y mujeres. No se explica cómo se podrá verificar objetivamente el indicador y no se indica el nivel de línea de base.

Sin embargo, como se ha señalado, los dirigentes del CEPIBO y los representantes de las organizaciones de base han manifestado que ahora hay transparencia, mejor comunicación, y mayor participación de las bases en la toma de decisiones; pero no se puede asegurar que la meta se haya alcanzado con las acciones descritas en el párrafo anterior. Más bien, parece que la meta se ha alcanzado mediante presión de los involucrados, lo que llevó también a la expulsión de la Cooperativa AGROSOL, conformada por personas allegadas a la IE.

Al finalizar el proyecto, la CEPIBO reduce los costos de empaque de 29.30 a 27.00 soles x caja.

Los costos de empaque, según se nos explicó en el ELB, corresponden al margen comercial entre el precio de exportación y el pagado al productor, pero no se indica en el documento de proyecto como se llegó a la cifra indicada de S/. 29.30.

La cifra calculada para el ELB fue de S/. 20.18/caja, igual al precio neto FOB de US \$ 0.66 por Kg de exportación de CEPIBO en el 2012 (según PROMPEX) al peso promedio por caja de 18.4 Kg, más un dólar por comercio justo, al tipo de cambio del BCR promedio del año de S/. 2.64 y el precio de US\$ 5.50 pagado al productor.

<sup>3</sup> <http://larepublica.pe/20-02-2015/produccion-total-de-banano-organico-ira-a-estados-unidos-por-mejor-precio>

Repitiendo el cálculo para el 2012, considerando el valor por Kg indicado de US\$ 0,748 el 2014, el precio por caja de US\$ 6.2 y el tipo de cambio promedio del BCR de S/. 2.893 por dólar, se llega a la cifra indicada de S/. 24.77 como margen, valor mayor al estimado en el ELB.

### c. Indicadores de Resultados

Varios de los indicadores de resultados precisan o repiten en parte los indicadores previos y, por ello, no se comentarán nuevamente aquí.

Al finalizar el proyecto, 653 productores de banano socios de bases de CEPIBO, capacitados en manejo agroecológico del cultivo.

Las exportaciones del CEPIBO se realizan con certificación orgánica y, como el banano orgánico es un cultivo agroecológico, está acreditado que todos los socios están capacitados en manejo agroecológico del cultivo.

Al finalizar el proyecto, 653 productores de las organizaciones de base de CEPIBO, cuentan con certificación orgánica y GLOBALGAP.

CEPIBO cuenta con certificación orgánica y GLOBALGAP, de modo que todos sus socios cuentan con dichas certificaciones.

Algunos dirigentes de organizaciones de base y productores individuales manifestaron su interés en obtener certificaciones particulares, pero estas certificaciones tienen un costo elevado y, además, no las van a necesitar mientras exporten por medio de su empresa.

Al finalizar el proyecto, se han instalado 30 has de áreas nuevas de banano, de las cuales 02 has cuentan con riego presurizado por micro aspersión.

La 30 hectáreas fueron instaladas por la Cooperativa AGROSOL, cuando pertenecía al CEPIBO, por lo que se ha cumplido con la meta.

Al finalizar el proyecto se ha capacitado al 100% de personal de 36 cuadrillas de cosecha y aplican los procedimientos de sistema de aseguramiento de la calidad.

Todos los directivos de las organizaciones de base que se entrevistó coincidieron en señalar que había mejorado la calidad del trabajo de las cuadrillas de cosecha, pero el número de cuadrillas necesario depende del número de contenedores a exportar que, como se ha indicado, está por debajo de la meta trazada. Por ello, se entiende que no se haya capacitado a las 36 cuadrillas de cosecha especificadas en el indicador.



Al finalizar el proyecto CEPIBO cuenta con 10 centros de empaque implementado con infraestructura y equipos adecuados.

En la revisión de la documentación de la IE PROGRESO se verificó que existían los informes y fotografías de diez centros de empaque implementados y en funcionamiento, con infraestructura y equipos adecuados.

Al finalizar el proyecto, la CEPIBO reduce el descarte de banano de 30 % a 15%.

El descarte del banano es igual a la diferencia entre la producción total y las ventas al CEPIBO, que son las de la primera calidad. La aplicación de la FSEP llevó a estimar el descarte del 2015 en 13.3%. con lo que se alcanzó en exceso la meta.

Al finalizar el proyecto, las organizaciones de base de base de CEPIBO han incrementado su número de asociados en 20%.

Por una parte, el número de asociados se redujo con el retiro de 29 de la muestra de 90, uno de cada tres, y por otra parte, se han ido incorporando nuevos asociados reportados por PROGRESO hasta superar en 20% el número inicial.

Dado que en Julio 2 015, la supervisión externa reportaba 650 beneficiarios, unos 130 debieron haberse incorporado en los últimos cinco meses de ejecución del Proyecto.

Cabe preguntarse por la significación de esta leva de asociados, no sólo por el poco tiempo de pertenencia sino porque, en términos de beneficio social, en el entorno competitivo señalado estaríamos en un juego de suma cero.

Por ello, si bien se reporta un cumplimiento formal de la meta, consideramos que en realidad no se ha cumplido, y que además el cumplimiento es irrelevante.

Al finalizar el proyecto, se han actualizado instrumentos de gestión organizativa a nivel de CEPIBO y en 06 organizaciones de base (plan operativo, MOF y RIT).

En la revisión de la documentación de la IE PROGRESO se verificó que seis organizaciones de base contaban con plan operativo, MOF y RIT.

Al finalizar el proyecto se ha logrado capacitar a 90 líderes (as) jóvenes en temas de asociatividad, de los cuáles al menos 02 han ocupado cargos directivos tanto en las bases como a nivel central.

En el Informe de Supervisión Externa, 5° entregable, a Julio de 2015 se afirma que la meta ya había sido alcanzada.

Al finalizar el proyecto 100% directivos de CEPIBO y al menos 01 directivo de sus organizaciones de base, conocen el manejo y los procedimientos, herramientas de la gestión empresarial de CEPIBO.

En el Informe de Supervisión Externa, 5° entregable, a Julio de 2015 se afirma que la meta ya había sido alcanzada.

Al finalizar el segundo año del proyecto, CEPIBO ha implementado un sistema informático, que permita el flujo de información a nivel de las diferentes áreas.

Durante la visita pudimos constatar que CEPIBO contaba con un sistema informático, que permitía el flujo de información a nivel de las diferentes áreas. Lo que no se pudo constatar fue si se trataba de un software hecho a la medida de sus necesidades.

Al finalizar el proyecto 06 organizaciones de base de CEPIBO cuentan con estados financieros auditados.

Tres de los dirigentes de las organizaciones de base de CEPIBO declararon al ser entrevistados que contaban con estados financieros auditados.

### 4.3. Análisis de la pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad del proyecto

#### Pertinencia

Según el Manual para la elaboración de estudios de evaluación final de proyectos, la pertinencia se refiere a si se establecieron los objetivos correctos de acuerdo a la identificación de los problemas o necesidades reales.

Al respecto, se entiende que los problemas o necesidades reales provienen de una falla del mercado que justifica la intervención del Estado, en este caso mediante el financiamiento no reembolsable del Proyecto por FONDOEMPLEO.

Conviene, por lo tanto, revisar cuán reales son los problemas o necesidades de los beneficiarios, y si éstos constituyen una falla del mercado que FONDOEMPLEO debe corregir.

Al inicio del proceso de reconversión de la producción agraria en el Valle del Chira hacia el cultivo del banano orgánico de exportación, era muy difícil que un minifundista pudiese producir y exportar por sí sólo, y no hay duda de que este hecho constituye una falla del mercado.

Para superar la falla, en 1998 el Ministerio de Agricultura intervino con una experiencia piloto en un área de 120 hectáreas, con el apoyo de la AID, a través del Programa Nacional de Banano Orgánico. Realizada la innovación, al inicio del siglo XXI aumentaron la producción y las exportaciones (de 2001 a 2002, se registró un crecimiento de 811.2%), (EXCEDESA, 2014. P. 113) y en el Plan Estratégico Regional de Exportaciones del 2004, se consideró al banano orgánico entre los “productos más importantes, de acuerdo al desarrollo exportador proyectado por los empresarios y autoridades de la Región” (MINCETUR. 2004. P. 25). En el lustro siguiente “El banano (...) es el segundo producto orgánico más exportado y registra un crecimiento promedio anual de 32.3% en términos de valor y 21.9% en volumen desde 2005” (Tostes. 2014. P. 68)

Los primeros años sólo empresas privadas realizaron las operaciones de exportación y luego algunas organizaciones asumieron el riesgo. El 2008, “PROGRESO en alianza con la ONG francesa AVSF - CICDA logró la articulación comercial directa de CEPIBO al mercado internacional”.

Un indicador del éxito de la innovación efectuada es la diferencia entre el valor por kilo exportado por el Perú y el Ecuador, que se ha mantenido en niveles del 70% en los últimos cinco años.

**CUADRO 4.14: EXPORTACIONES ANUALES FOB EN US\$ DEL PERÚ Y ECUADOR, CLASIFICACIÓN 0803 BANANAS O PLÁTANOS, FRESCOS O SECOS**

Año	2010	2011	2012	2013	2014
Valor Exportado en US\$	56.656	70.777	83.762	89.053	119.416
Valor Unitario \$/Kg Perú	0,633	0,650	0,688	0,717	0,748
Valor Unitario \$/Kg Ecuador	0,394	0,389	0,400	0,427	0,435
Diferencia en %	60,7	67,1	72,0	67,9	72,0

Fuente: <http://www.trademap.org/>

Además, esta diferencia en el valor unitario se da al mismo tiempo que un incremento extraordinario del valor total exportado por el Perú, superior a un 20% anual en ese periodo. Estos dos incrementos, en volumen y valor unitario, tienen que haber significado un aumento impresionante en los ingresos por hectárea cultivada en el Valle del Chira, con las consecuencias previsibles en la situación social y económica de los pequeños productores.

**CUADRO 4.15: EXPORTACIÓN DE BANANAS DEL PERÚ, EN US\$ Y KG.**

Año	Valor (US\$)	Incremento %	Peso neto (kg)	Incremento %	Valor (\$/Kg)	Incremento %
2010	56781788		89704992		0,63	
2011	71154913	25,3	109390173	21,9	0,65	2,8
2012	83614659	17,5	121676726	11,2	0,69	5,6
2013	89045070	6,5	124147854	2,0	0,72	4,4
2014	119415764	34,1	159588355	28,5	0,75	4,3

Fuente: UN COMTRADE <http://comtrade.un.org/db/default.aspx>

La intervención de FONDOEMPLEO ocurre tarde en el proceso, años después de la innovación y cuando la competencia se encontraba fuerte y consolidada en el mercado del banano orgánico.

Se concluye que, al no existir problemas o necesidades reales que justifiquen la intervención del Estado, no había objetivos que alcanzar y el Proyecto había dejado de ser pertinente cuando se diseñó y aprobó.

### Eficacia

A pesar de no ser pertinente el Proyecto ha sido eficaz, por la existencia de un resultado no planificado.

En efecto, en el ELB se encontraron indicios de que los agricultores sólo formalmente eran propietarios del CEPIBO porque en la práctica no tenían capacidad de decisión y, en el presente EEF el Señor Miguel Pacherez Antón, Gerente General de CEPIBO, y el Señor Jorge Socola Cruz, Presidente; señalaron que no se trataba sólo de indicios sino de un hecho real.

Haber superado esa situación, el empoderamiento de los pequeños productores como legítimos propietarios de la empresa, hace palidecer la importancia que podrían tener todos los indicadores del Proyecto. Por ello, a continuación se trata brevemente el tema:

Los indicios encontrados en el ELB fueron:

- Tratándose de instituciones asociadas para crear una empresa de exportación, llama la atención el frecuente cambio de organizaciones socias de CEPIBO: de las cuatro organizaciones de base en que se obtuvo información primaria, tres habían sido creadas recién el año 2012; el 2013 sólo se mantenían cuatro de las doce organizaciones asociadas que existían el 2009, y en el documento de proyecto aprobado por Fondo Empleo se señalaba: *“en el año 2012 las tres organizaciones más grandes, que proveían alrededor del 40% de la fruta, han optado por la separación como socias de CEPIBO”*;
- Al aplicar la encuesta se encontró que muchos beneficiarios tenían dificultad para responder a la pregunta por el nombre de su organización.
- Según lo expresado por los presidentes de las organizaciones, algunas divisiones ocurrieron para cambiar de exportador y aprovechar las ventajas que éste ofrecía: remuneración a los dirigentes, apoyo a los socios en caso de enfermedad o fallecimiento, mayor margen del dólar extra de fair trade entregado a la asociación y, en su momento, mayor precio de compra del banano en chacra.

Durante la visita del presente EEF, el entonces Presidente electo y el Gerente General manifestaron que en el pasado “la cúpula” otorgaba favores a los representantes de las bases a cambio de mantener el poder de decisión en la empresa, y que su intención habría sido provocar la quiebra de CEPIBO para transferir sus bienes a la Cooperativa AGROSOL. Hace un año CEPIBO afrontaba una deuda de más de un millón de dólares y la suspensión del certificado de exportación, a lo que hay que sumar el retiro de buen número de socios y de dos organizaciones. A partir de estos hechos, los dos directivos de CEPIBO concluyeron que no hubiera sido posible superar esa muy grave situación de no haber contado con los recursos del Proyecto, y que actualmente están realizando inversiones al mismo tiempo que reducen sus deudas, habiendo recuperado los propietarios la gestión de la empresa.

Un resultado ambiental no planificado del Proyecto, negativo en este caso, es el abandono en la vía pública de las fundas utilizadas para proteger los racimos. Se nos informó que la IE había realizado coordinaciones para lograr que empresas recicladoras comprasen las fundas, pero curiosamente esta solución que parece tan conveniente fue rechazada por los agricultores.

## **Eficiencia**

La frase anterior describe el principal resultado del Proyecto, de modo que para estimar la medida en que los recursos/insumos (fondos, tiempo, etc.) se han convertido económicamente en resultados habría que tener una idea del valor económico del empoderamiento de los pequeños productores. Felizmente no es preciso realizar una estimación de este intangible, porque la empresa CEPIBO tiene todo el interés de manejar con eficiencia los recursos a su disposición, y todo indica que así lo ha hecho, con el apoyo más bien formal de la IE.

Sobre este último punto, conviene detenerse un instante para mostrar gráficamente un aspecto más en que este proyecto difiere de la mayoría de los proyectos de desarrollo rural. Como se observa en el cuadro adjunto, en la práctica CEPIBO consideraba a los asistentes técnicos del Proyecto dentro de su nómina de Personal Administrativo, lo que resulta lógico ya que se trataba de sólo dos personas frente al total de 26 y que éstas realizaban tareas propias de la empresa.

CUADRO 4.16: PERSONAL ADMINISTRATIVO DE CEPIBO, DICIEMBRE 2013

Nº	Nombre del Trabajador	Descripción del Cargo	DNI
1	IPANAQUE VALLADOLID, GLADYS VICTORIA	ASISTENTE AREA DE PRODUCCION	45617311
2	RIVAS NOLE, MERCEDES LILIANA	ASISTENTE DEL SISTEMA INTERNO DE CONTROL	45142525
3	GUTIERREZ MORE, LETICIA YRINA	ASISTENTE DE LOGISTICA	46328546
4	DE LA CRUZ GIRON DE FURLONG, FLOR MARIA	ENCARGADA DE RR.HH.	03585832
5	CORREA CRUZ, JOSE AMBERLI	INSPECTOR INTERNO	03694462
6	JUAREZ FLORES, SANTOS GREGORIO	INSPECTOR INTERNO	03577667
7	TALLEDO VILCHEZ, EDGAR JOSMAR	INSPECTOR INTERNO	44115394
8	CASTILLO SARANGO, SEGUNDO NOLBERTO	TECNICO AGROPECUARIO	03691231
9	RAYMUNDO GIRON, SANTOS WILMER	RESPONSABLE OPERACIONES	09526632
10	GARCIA MARTINEZ, ELVIA YASENIA	ASISTENTE CONTABLE	41088408
11	JARAMILLO QUINO, MIRIAN ROSANA	ASISTENTE CONTABLE	41478142
12	IPANAQUE MAZA, CATHERINE DANIKZA	CONTADOR	46941437
13	SOSA ESCOBAR, KATI LORENA	RESPONSABLE DE ADMINISTRACION	44733391
14	SOCOLA LACHIRA, HAIDY MARYORIC	GERENTE COMERCIAL	45786553
15	JUAREZ ATOCHE, WILMER ESGARDO	GERENTE GENERAL	80317569
16	GONZALES QUEVEDO, JUAN CARLOS	JEFE DE PRODUCCION	42129728
17	AGUIRRE NAVARRO, JOBA FAUSTINA	LIMPIEZA	03587216
18	PACHERREZ ANTON , LUIS MIGUEL	JEFE DE ALMACEN	45956704
19	BERNABE SALINAS, BRONY JAVIER	TECNICO AGROPECUARIO	00693441
20	MONTEZA VARGAS, NERLY	RESPONSABLE DE CREDITOS	46941451
21	ORTIZ CASTILLO, IRVIN EDUTH	ASISTENTE AREA RECURSOS HUMANOS	72225777
22	CASTRO CRISANTO, HENRY JAN CARLOS	INGENIERO DE SISTEMAS	45970969
23	CARREÑO REYES, ROBERTO CARLOS	TECNICO AGROPECUARIO	42571135
24	ALBURQUEQUE MORALES, ALVARO	TESORERIA	42915058
25	GARRIDO MORE WALTER IVAN	PROYECTO	46395100
26	NUÑEZ GOMEZ KENYI	PROYECTO	40639511

Fuente: CEPIBO

## Sostenibilidad

La Sostenibilidad de los resultados del Proyecto depende de la solidez de la cadena productiva del banano orgánico de exportación. Por ello, algunas amenazas podrían originarse en el exterior, por la sensibilidad del cultivo al ataque de plagas y enfermedades o a la posible inestabilidad del mercado internacional:

1. La variedad Cavendish se impuso en el mercado mundial hace unos cincuenta años porque era resistente al Mal de Panamá, pero hace dos años la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura (FAO) informó sobre la amenaza del marchitamiento por *Fusarium TR4* (Raza Tropical 4, una de las razas del Mal de Panamá) y “pidió a comerciantes y productores intensificar sus esfuerzos de vigilancia, así como prevenir la propagación del hongo *Fusarium oxysporum* f. sp, el cual se propaga por el suelo y puede permanecer activo durante décadas”. ([Portalfruticola.com](http://Portalfruticola.com) 22 de abril de 2014)
2. Actualmente parece remota la amenaza de una caída del precio internacional, porque la tendencia de las últimas décadas es al alza (tal vez por impacto del Mal de Panamá en otros continentes) pero hay que tener en cuenta que el impacto de esa eventualidad en el Valle del Chira podría ser irreparable por la dificultad para encontrar un cultivo de similar rentabilidad al que los pequeños productores pudiesen reconvertir su producción.

Una grave dificultad que debieron afrontar PROGRESO y CEPIBO, a mediados del periodo de ejecución del Proyecto, fue la suspensión de la certificación de producto orgánico, lo que debió significar una paralización durante cuatro meses de las ventas al exterior. Un verdadero desastre; porque la mayor parte de la producción se destina a la exportación, el precio de mercado interno es varias veces menos al del mercado externo y los pequeños productores dependen de sus ingresos quincenales. En resumen, estuvo a prueba la sostenibilidad del Proyecto y de la empresa.

La causa fue la exportación por endoso de un productor no certificado, que fue denunciada al SENASA y a la certificadora BCS en Alemania. La sanción habría sido desproporcionada, pues no se aplicó sólo al productor infractor sino a todos los socios de CEPIBO. El efecto no habría sido tan catastrófico como podía esperarse por la aplicación de la misma práctica del endoso que generó el problema, pues ahora en forma masiva los socios endosaron su producción a otras empresas exportadoras para obtener (con algún castigo) un precio similar al de las exportaciones formales. Sin embargo, la difícil experiencia atravesada por los productores y la empresa, debe haber servido para que el respeto a las normas de certificación sea absoluto en el futuro.

Otro problema que se afrontó, aunque de menor importancia que el descrito, fue el ataque de la Mancha Roja del Banano; que pudo ser controlado y no tuvo consecuencias graves.

Por otra parte, conviene señalar que las organizaciones de productores beneficiarias del Proyecto no han sido un factor que asegure la sostenibilidad de la intervención porque, como se señaló en el informe del ELB, éstas cambian de empresa exportadora con una facilidad extraordinaria, además de que se dividen o integran con otras. Así, el “*Estudio Impacto Comercio Justo AMPBAO 2009*” cita doce organizaciones asociadas, de las cuales sólo se mantenían a la fecha del ELB APPCHAQ-Sector La Peña, APROBO, PBO y PAE, y APOCSUR; y en el 2015 hubo cambios adicionales, como se observa en el cuadro adjunto.

**CUADRO N° 4.17. L4, PROYECTO C-12-49: ORGANIZACIONES ASOCIADAS A CEPIBO**

Año 2009	Año 2013	Año 2015
APPCHAQ	ASPBOM - Sector Montenegro	ASPBOM- Sector Montenegro
AMPBAO	AMPROBOH- Sector Huangala	AMPROBOH- Sector Huangala
APBOS	APBOSANV-PR-Sector San Vicente	APBOSANV-PR-Sector San Vicente
APROBO	UBCHAB- Sector Chalacala	UBCHAQ-Sector Chalacala Baja
PBO y PAE	APOCSUR- Cieneguillo Sur	APOCSUR-Cieneguillo Sur Canal Mocho
APADISELH	APROBO-Sector Cerro Mocho	APROBO-Ignacio Escudero
APBOSA	SAN MIGUEL-Sector Tangarara	SAN MIGUEL-Tangarará
ASPROBO	APBO Y PAE-Sector Golondrinas	APBOYPAE
ASPPA	GRUPO ENPRENDEDOR-Sector Mallares	GEM PERÚ-Mallares
ASPPBO	ABOSPA-Sector Salitral	ABOSPA-Sector Salitral
APOCSUR	APADISELH-Sector La Horca	APADISEL-La Horca Querecotillo
ASPROA	APPCHAQ-Sector La Peña	APPCHAQ-La Peña y Chalacalá
	AGROSOL-Sector Tangarara	
	ABOY- Sector Yucal II	

Fuentes: Estudio Impacto Comercio Justo AMPBAO 2009, citado por Aponte (2010); información proporcionada por CEPIBO mediante correo electrónico y Boletín Informativo.

Un riesgo para la sostenibilidad, que preocupaba a los miembros del equipo de PROGRESO hace dos años, era la disminución del rendimiento del cultivo al no renovarse las plantaciones, lo que estaba ocurriendo por

la falta de recursos de los beneficiarios para invertir unos catorce mil Soles por hectárea y prescindir durante unos diez meses de los ingresos del banano. Sin embargo, en el presente EEF encontramos que los socios estaban superando el problema de una manera muy simple, renovando por partes la plantación.

## 5. LECCIONES APRENDIDAS

El análisis para aprobar el financiamiento de proyectos debe incorporar el criterio económico de que la justificación de la intervención del Estado requiere que exista una falla de mercado.

## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La mayoría de las conclusiones y recomendaciones del ELB siguen vigentes, por lo que nos remitimos al estudio realizado entonces, precisando aquí algunas de ellas y añadiendo otras:

- En opinión de los dirigentes de la CEPIBO, un logro importante e inesperado del Proyecto fue el empoderamiento de los pequeños productores y sus organizaciones de base, quienes habrían tomado el control efectivo de la gestión de la empresa como correspondía en su condición legal de propietarios.
- No conviene que FONDOEMPLEO financie proyectos a empresas que compiten en el mercado, porque se trata de un subsidio que genera competencia desleal. En todo caso, podría subsidiarse la cadena productiva del banano orgánico, pero no a empresas individuales.
- La aplicación de la FSEP elaborada por FONDOEMPLEO fue complicada y costosa, situación agravada en este caso por la exigencia de aplicarla a los mismos encuestados en el ELB. En efecto, casi un tercio de ellos había abandonado la empresa debido a la competencia por captar proveedores y no tenían interés en responder al cuestionario. Además, la supuesta ventaja desde el punto de vista estadístico se reduce tomando en cuenta el tiempo que los renunciados dejaron de ser afectados por la ejecución del Proyecto. Por último, de mantenerse la exigencia en el futuro, las IE tendrían un incentivo a concentrar su atención en los miembros de la muestra y desatender a los demás beneficiarios.
- Una condición sine qua non del cuestionario es que las preguntas sean comprendidas por los encuestados, lo que no se logra en una FSEP diseñada para todo tipo de cultivo con pequeñas adaptaciones al Proyecto específico. Dado que la IE es quien mejor conoce a los beneficiarios, se recomienda que la oficina de FONDOEMPLEO encargada de la evaluación y seguimiento, coordine con ella (luego de la aprobación del financiamiento y antes del primer desembolso) para diseñar una FSEP adecuada. Además, la coordinación debe incluir temas como la revisión de los indicadores que se utilizarán en el acompañamiento y EF del Proyecto, entre otros.
- No conviene que los proyectos incluyan entre sus beneficiarios a personas vinculadas a la IE.

## 7. REFERENCIAS

- Aponte Martínez, Augusto (2010) *Estudio de Impacto de Comercio Justo del Banano en el Valle del Chira*. Agrónomos y Veterinarios sin Fronteras. Piura.
- EXCEDESA (2014). *Experiencias de innovación en el agro del Norte del Perú: Innovación, cadenas productivas y asociatividad*. Lima. Disponible en:  
[http://www.agrobanco.com.pe/data/uploads/pdf\\_cpc/Tostes\\_2014\\_Experiencias\\_de\\_Innovacion\\_Excedesa\\_version\\_impresa.pdf](http://www.agrobanco.com.pe/data/uploads/pdf_cpc/Tostes_2014_Experiencias_de_Innovacion_Excedesa_version_impresa.pdf)
- Huamán, Martha (2005) *Análisis de la Cadena de Valor del Banano Orgánico en el Valle del Chira – Piura*. CRS <http://www.eumed.net/libros-gratis/2009b/536/536.zip>
- MINCETUR (2004). *PERX: PIURA*, <http://www.mincetur.gob.pe/comercio/OTROS/Perx/pdfs/Consortio%20-%20Cepibo%20-%20Banano%20Organico%20-%20Piura.pdf>
- MINCETUR (2007) <http://www.mincetur.gob.pe/comercio/OTROS/Perx/pdfs/Consortio%20-%20Cepibo%20-%20Banano%20Organico%20-%20Piura.pdf>
- RPP Noticias 01/01/16 14:35 <http://rpp.pe/peru/piura/la-central-piurana-de-asociaciones-de-pequenos-productores-de-banano-organico-cepibo-finalizo-el-ano-2015-con-un-incremento-de-su-exportacion-anual-noticia-926415>
- Tostes Vieira, Marta (Coordinadora). (2014) *Experiencias de innovación para el desarrollo sostenible en el agro del norte peruano: innovación, cadenas productivas y asociatividad*. Lima: EXCEDESA.



## 8. ANEXOS

### ANEXO 1: LISTA DE BENEFICIARIOS ENCUESTADOS

En el presente estudio de evaluación final, se tomó la muestra ya trabajada en la línea de base para aplicar la encuesta a los beneficiarios. El número final de beneficiarios entrevistados fue de 84, por lo que la tasa de respuesta fue de 93%. Los seis casos no ubicados y los motivos se describen a continuación:

**Encuesta Línea Base N° 34: Consuelo Carrasco Mauricio, Centro Poblado Vista Florida Salitral:** Se le visitó en su vivienda pero no fue encontrada. Los vecinos manifestaron que estaba viviendo en Sullana pero no se encontró más información.

**Encuesta Línea Base N° 48: Eber Jhon Córdova Sánchez, Centro Poblado Cerro Mocho:** Se le visitó en el centro poblado, sin embargo no fue encontrado. El Presidente de la Asociación manifestó que el Sr. Córdova no era propietario, que ya no tenía a cargo el predio y que reside en la ciudad de Talara. No se encontró más información.

**Encuesta Línea Base N° 61: Walter Pangalima Álvarez, Centro Poblado Querecotillo:** El Sr. Pangalima había fallecido, la tenencia y propiedad del predio se encuentran en proceso de repartición de herencia, por lo que no se encontró una persona encargada de la unidad agropecuaria.

**Encuesta Línea Base N° 74: Darwin David Carmen Mendoza, Centro Poblado San Vicente:** No se lo pudo ubicar en el Centro Poblado. Los productores, vecinos y el técnico de campo de CEPIBO manifestaron no conocerlo. No se encontró más información.

**Encuesta Línea Base N° 89 y N° 90: Clever Rojas Hernández y Luis Sosa Gonzales, Centro Poblado Tangarara:** Pertenecen a la Cooperativa AGROSOL que fue expulsada del CEPIBO. Son personas relacionadas a la institución ejecutora PROGRESO que viven en Piura. No aceptaron responder a la encuesta a pesar de que se los contactó vía correo electrónico y el responsable de las encuestas viajó para intentar contactarlos en su oficina.

N°	NOMBRE	DNI	DIRECCIÓN	CENTRO POBLADO	DISTRITO	CELULAR
	<b>ASPBOM Sector Montenegro</b>					
1	ROSA CORINA APONTE RUIZ	636278		EL CUCHO	BELLAVISTA	
2	SEGUNDO CHUQUIHUANCA CULQUICONDOR	3581418		MONTENEGRO	BELLAVISTA	971633369
3	VALERIO GARCIA CRUZ	886673	AV. PANAM. SALIDA A PIURA	MONTENEGRO	BELLAVISTA	948644570
4	JOSE ALBERTO INGA YOVERA	3591022	CALLE SAN PEDRO N°215	EL CUCHO-BELLAVISTA	BELLAVISTA	

Nº	NOMBRE	DNI	DIRECCIÓN	CENTRO POBLADO	DISTRITO	CELULAR
5	ROSA PEREGRINA JIMENEZ OCAMPO	3605068	AV. LATINA S/N	EL CUCHO	SULLANA	968186998
6	PAULINO NUNJAR JIRON	3613148	CALLE JOVINO ARAMBURU Nº344	BELLAVISTA	BELLAVISTA	
7	ELMER MOISES SAHUANGA CARRASCO	70138808		EL CUCHO	BELLAVISTA	
	<b>SAN MIGUEL</b> <b>Sector</b> <b>Tangarara</b>					
8	NOLBERTO MONTERO FLORES	3630382	AV. MIGUEL CHECA S/N	MIGUEL CHECA	TANGARARA	
9	LUIS ALBERTO ROSAS URBINA	41073492	AV. CONQUISTADOR S/N	SAN MIGUEL DE TANGARARA	MARCAVELICA	
10	JORGE URBINA CORNEJO	3628861	CALLE RAMON C. S/N	MONTERAN	MARCAVELICA	
11	PEDRO CIABEL URBINA ZAPATA	3630490	AV. LA CONQUISTA	TANGARARA	MARCAVELICA	951528126
12	LUIS FELICIANO ZAPATA SUAREZ	3665057	CALLE PIZARRO S/N	TANGARARA	MARCAVELICA	968027512
	<b>APPCHAQ</b> <b>Sector La Peña</b>					
13	SANTOS ANDRES BENITES JIMENEZ	3633115		LA PEÑA	QUERECOTILLO	
14	NESTOR PORFIRIO CARRANZA DIAZ	3631603		LA PEÑA	QUERECOTILLO	969908883
15	JUAN PABLO CARRANZA	3660919		LA PEÑA	QUERECOTILLO	969573084

Nº	NOMBRE	DNI	DIRECCIÓN	CENTRO POBLADO	DISTRITO	CELULAR
	REYES					
16	FELIZ CARREÑO CASTRO	3634236		LA PEÑA	QUERECOTILLO	948767153
17	KELY JOVANNY CARREÑO HERRERA	40749098	LA PEÑA DE QUERECOTILLO	LA PEÑA	QUERECOTILLO	948927836
18	LUIS CARREÑO ASUNCION	3633090		LA PEÑA	QUERECOTILLO	
19	JOSE LUIS CAVERO CRISANTO	44481803		LA PEÑA	QUERECOTILLO	
20	JOSE MARIANO CIENFUEGOS ROMERO	3670583		LA PEÑA	QUERECOTILLO	969990746
21	TORIBIO CRISANTO CARRANZA	3634690		LA PEÑA	QUERECOTILLO	951696517
22	LUIS ALBERTO CRISANTO TUME	44121014	LA PEÑA DE QUEROCOTILLO S/N	LA PEÑA	QUEROCOTILLO	980198771
23	MARIA JESUS DIAZ CORDOVA	3633306		LA PEÑA	QUERECOTILLO	973819339
24	SEGUNDO FARFAN TRONCOS	42642770		LA PEÑA	QUERECOTILLO	969878855
25	SANTOS SERAFIN NARRO CARRANZA	2838503		LA PEÑA	QUERECOTILLO	951882292
26	CESAR VITORINO PALACIOS CARREÑO	3675831		LA PEÑA	QUERECOTILLO	948722615
27	JOSE HUMBERTO RAMIREZ	3633694		LA PEÑA	QUERECOTILLO	985651162

Nº	NOMBRE	DNI	DIRECCIÓN	CENTRO POBLADO	DISTRITO	CELULAR
	CRISANTO					
28	CESAR JULIO REYES CAMACHO			LA PEÑA	QUERECOTILLO	
29	TEODORO REYES GONZALES	3635285		LA PEÑA	QUERECOTILLO	
30	ROSA EMELDA SUNCION CARRANZA	3655662		LA PEÑA	QUERECOTILLO	996160437
31	CRISTHIAM ARMANDO TRONCOS REYES	45557520		LA PEÑA	QUERECOTILLO	
32	SEGUNDO VALENTIN VALLADARES OBLEA	3633093		LA PEÑA	QUERECOTILLO	
	<b>ABOSPA Sector Salitral</b>					
33	ANGEL AVILA RAMIREZ	3638835	VISTA FLORIDA I S/N	CASERIO SALITRAL	SALITRAL	
34	CONSUELO CARRASCO MAURICIO	3639941	VISTA FLORIDA III / 0.33 / 224	VISTA FLORIDA SALITRAL	SALITRAL	
35	VICTOR RAUL CRUZ LOPEZ	3639019	VILLA FLORIDA III S/N /050/199	VILLA FLORIDA	SALITRAL	
36	SANTOS GARCIA MORALES	3649563	VISTA FLORIDA II /1.33 380	VISTA FLORIDA II	SALITRAL	971672380
37	HUMBERTO MAURICIO ALBAN	3638442	VISTA FLORIDA III /O.50/125	VISTA FLORIDA III	SALITRAL	
38	PACO ABELARDO NÚÑEZ SILVA	3639504	CALLE LIBERTAD 510	SALITRAL	SALITRAL	969126717

Nº	NOMBRE	DNI	DIRECCIÓN	CENTRO POBLADO	DISTRITO	CELULAR
39	JUANA RUIZ GUERRERO	43527893	PUERTO RICO ENTRADA S/N /0.12/77	SALITRAL	SALITRAL	
40	JORGE SOCOLA CRUZ	3638930	CALLE SUCRE N°502 SALITRAL	SALITRAL	SALITRAL	447898
41	JOSE DEL CARMEN ZAPATA RAMIREZ	3638625	PUERTO RIO ENTRADA S/N	SALITRAL	SALITRAL	
	<b>APADISELH Sector La Horca</b>					
42	HEBER ERNESTO APRECIADO CALDERON	41839284		LA HORCA	QUERECOTILLO	942095084
43	JOVINAL CAMPOVERDE YANGUA	3656595		LA HORCA	QUERECOTILLO	985665940
44	SEGUNDO MIGUEL GUTIERREZ RUIZ	3633348		CASERIO LA HORCA	QUERECOTILLO	
45	JUAN OVIEDO NAVARRO	3637559		LA HORCA	QUERECOTILLO	
46	VICTOR MANUEL OVIEDO ZAPATA	3631823		CASERIO LA HORCA	QUERECOTILLO	
47	MANUEL SILUPU REYES	3634877		LA HORCA	QUERECOTILLO	
	<b>APROBO Sector Cerro Mocho</b>					
48	EBER JOHON CORDOVA SANCHEZ	43369929		CERRO MOCHO	IGNACIO ESCUDERO	
49	CAMILO ESPINOZA ACUÑA	2889227		CERRO MOCHO	IGNACIO ESCUDERO	

Nº	NOMBRE	DNI	DIRECCIÓN	CENTRO POBLADO	DISTRITO	CELULAR
50	LUIS MEDINA GARCIA	3615573		CERRO MOCHO	IGNACIO ESCUDERO	
51	ELEODORO PEÑA YOVERA	3616113		CERRO MOCHO	IGNACIO ESCUDERO	
52	JOSE ZAPATA CARDOZA	3615010		CERRO MOCHO	IGNACIO ESCUDERO	
53	JOSE LUIS ZAPATA OBLEA	41447318		CERRO MOCHO	IGNACIO ESCUDERO	
	<b>APBO y PAE Sector Golondrinas</b>					
54	JOSE CHANDUVI SILVA	3654425		LAS GOLONDRINAS	MARCAVELICA	
55	PELAGIA DURAN DE RISCO	3626638		LAS GOLONDRINAS	QUERECOTILLA	
56	JUSTO HUERTAS MENDOZA	3626889		LAS GOLONDRINAS	MARCAVELICA	
57	LIDIA RISCO SILUPU	3598308		LAS GOLONDRINAS	MARCAVELICA	
58	JOSE SERNAQUE URBINA			LAS GOLONDRINAS	MARCAVELICA	
	<b>GRUPO EMPREENDEDOR Sector Mallaes</b>					
59	SANTOS AGUSTIN CASTRO CHECA	3627452		MALLARES	MARCAVELICA	
60	ALBERTO ANTOLIANO SILVA VILCHEZ	3622844		MALLARES	MARCAVELICA	
61	WALTER PANGALIMA ALVAREZ			QUERECOTILLO	QUERECOTILLO	
62	ENRIQUE URBINA	3634174	CALLE AGUIRRE 907	QUERECOTILLO	QUERECOTILLO	976658178

Nº	NOMBRE	DNI	DIRECCIÓN	CENTRO POBLADO	DISTRITO	CELULAR
	CASTILLO					
	<b>AMPROBO Sector Huangala</b>					
63	LUIS MIGUEL ANTON CASTRO	3648704		BELLAVISTA	BELLAVISTA	
64	BLANCA ALICIA CASTILLO GIRON	3603214		HUANGALA	BELLAVISTA	
65	NOLBERTO CASTRO CASTRO	3604676		HUANGALA	BELLAVISTA	
66	NATIVIDAD CRISANTO DOMINGUEZ	3603844		HUANGALA	BELLAVISTA	996735403
67	ALBERTO GIRON NUNJAR	3603241		HUANGALA	BELLAVISTA	
68	SANTOS MERCEDES GIRON SILUPU	3690644	PALITIZADO HISANGAIA	HUANGALA	BELLAVISTA	
69	MARIO JIMENEZ CASTRO	3604627		HUANGALA	BELLAVISTA	
70	DONALD LECARNAQUE CASTRO	3837655	SULLANA		SULLANA	968014982
71	VICENTE NIMA LAUREANO	3689630		HUANGALA	BELLAVISTA	977259027
72	ELISEO PULACHE TIMANA	3598842	HUALLAGA	BELLAVISTA	BELAVISTA	968025428
73	ALEX DAVID RAYMUNDO AREVALO	42436413		HUANGALA	BELLAVISTA	944544376
	<b>APBOSANV-PR Sector San Vicente</b>					

Nº	NOMBRE	DNI	DIRECCIÓN	CENTRO POBLADO	DISTRITO	CELULAR
74	DARWIN DAVID CARMEN MENDOZA	45485070		SAN VICENTE	BELLAVISTA	
75	CESAR DE LA CRUZ CASTRO CORDOVA			SAN VICENTE	BELLAVISTA	942921373
76	PEDRO CASTRO VIERA	3640896		SAN VICENTE	BELLAVISTA	965057276
77	AGUSTIN DOMADOR NAVARRO	3578042		SAN VICENTE	BELLAVISTA	948617182
78	SALVADOR JUAREZ ANTON	3578228		SAN VICENTE	BELLAVISTA	
79	MANUEL RAMOS LALUPU	3687142		SAN VICENTE	BELLAVISTA	
80	SANTOS MARIO NAVARRO PULACHE	3602716		SAN VICENTE	BELLAVISTA	
81	JOSE PATRIARCA NAVARRO SIANCAS	3578220		SAN VICENTE	BELLAVISTA	
	<b>UBCHAB Sector Chalacala</b>					
82	WILLIAM AVALO CARRASCO	3689451		CHALACALA BAJA	BELLAVISTA	
83	PEDRO PABLO CHIROQUE HUERTAS	41981328		CHALOCOLA	BELLAVISTA	
84	TEOBALDO GUERRERO VILLEGAS	27678700		CHALACALA BAJA	BELLAVISTA	
85	ANDRES JUAREZ JIMENEZ	44636697		CHALACALA BAJA	BELLAVISTA	
86	EUSEBIO PACHERREZ	40754712		CHALACALA BAJA	BELLAVISTA	



N°	NOMBRE	DNI	DIRECCIÓN	CENTRO POBLADO	DISTRITO	CELULAR
	SUAREZ					
87	SANTOS ANTONIO SALDIVAR SANCHEZ	3667868		CHALACALA BAJA	BELLAVISTA	
88	HILARIO SILUPU JUAREZ	3495388		CHALACALA BAJA	BELLAVISTA	948506397
	<b>AGROSOL</b> <b>Sector</b> <b>Tangarara</b>					
89	CLEVER ROJAS HERNANDEZ	3121819		TANGARARA	MARCAVELICA	
90	LUIS SOSA GONZALES	44143123		TANGARARA	MARCAVELICA	

**ANEXO 2: RELACIÓN DE ENTREVISTADOS**

<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>	<b>Institución</b>
León Antonio Rufino Escobar	Gerente del Proyecto C-12-49	PROGRESO
Juan Antonio Herrán Peralta,	Gerente de Desarrollo Económico	Gobierno Regional Piura
Jorge Tolentino Pretel	Jefe de Innovación Agraria	Dirección Regional Agraria
Pascual Francisco Urbina Rosas	Vocal CD	CEPIBO
Enrique Urbina Castillo	Presidente	APOCSUR
Miguel Pacherez Antón	Gerente General	CEPIBO
Jorge Socola Cruz	Vicepresidente, Presidente electo	CEPIBO
Fabián Carrillo Chiroque	Catedrático	Universidad Nacional de Piura
Práxedes Odeimar Ubilluz	Promotor de Competitividad	Dirección Regional Agraria
Corina Atoche Ruiz	Vocal CD	CEPIBO
Hilario Silupu Juárez	Presidente	CEPIBO
Darwin Siancas	Funcionario	Cámara de Comercio de Sullana
Carlos Enrique Ojeda Riofrío,	Consultor	

### **ANEXO 3: ACTIVIDADES REALIZADAS DURANTE LA VISITA**

17/11/2015 Reunión con el equipo del Proyecto en el local de la institución ejecutora “Asociación Promoción de la Gestión Rural Económica y Social” PROGRESO. Revisión final de la Ficha y Manual del Encuestador con el Ingeniero Raúl Sánchez, que había sido precedida por más de dos horas de sesiones de trabajo por vía telefónica. Entrevistas al Ing. Juan Antonio Herrán Peralta, Gerente de Desarrollo Económico del Gobierno Regional, al Ing. Jorge Tolentino Pretel, Jefe de Innovación Agraria de la Dirección Regional Agraria. Traslado a Sullana.

18/11/2015 Entrevista y ensayo de aplicación de la FSEP al Señor Francisco Urbina Rosas, Vocal CD CEPIBO y Presidente de la APBSMTySF Tangará. Aplicación de la Ficha a otros socios. Entrevista al Señor Enrique Urbina Castillo, Presidente de la APOCSUR Aplicación de encuestas a otros beneficiarios de la Asociación. Entrevista al Señor Miguel Pacherez Antón, Gerente General de CEPIBO, y al Señor Jorge Socola Cruz, actual Vicepresidente y Presidente electo de CEPIBO.

19/11/2015 Traslado a la ciudad de Piura, donde se habían desplazado la mayoría de los informantes clave que interesaba contactar. Entrevistas al Ing. Fabián Carrillo Chiroque, catedrático de la Universidad Nacional de Piura, al Ing. Práxedes Odegar Ubilluz, Promotor de la Dirección Regional de Agricultura, a la Señora Corina Atoche Ruiz, Vocal del CD CEPIBO y Delegada del Grupo Emprendedores del Perú-Mallares, al Señor Hilario Silupu Juárez, Presidente del CD CEPIBO y Delegado de UBECHAQ. Traslado a Sullana. Entrevista al Lic. Darwin Siancas, Funcionario de la Oficina de Certificados de Origen de la Cámara de Comercio de Sullana y Catedrático de la Universidad Nacional de Frontera.

20/11/2015 Traslado a la ciudad de Piura. Entrevista al Ing. Carlos Enrique Ojeda Riofrío, Consultor.

**ANEXO 4: ENCUESTA APLICADA A BENEFICIARIOS**

**FICHA SOCIO ECONÓMICA Y PRODUCTIVA PARA CULTIVOS PERMANENTES Y TRANSITORIOS - L4**

**EVALUACIÓN FINAL**



Código de proyecto C-12-49 # de encuesta   
 # de enc. ELB

**FORMATO A. DATOS GENERALES DEL PRODUCTOR**

A.1 Nombre y apellido \_\_\_\_\_  
 A.2 # de DNI \_\_\_\_\_ A.3 Edad \_\_\_\_\_ A.4 Sexo 1. H  2. M   
 A.5 Lengua materna 1. Español  2. Quechua  3. Aymara  4. Otra.....   
 A.6 Nivel de educación  
 1. Sin nivel  3 Primaria completa  5 Secundaria completa  7 Sup. no univ. completa  9 Sup. univ. Completa   
 2. Primaria incompleta  4 Secundaria incompleta  6 Sup. no univ. incompleta  8 Sup. univ. incompleta  10 Post grado

Sobre la dirección del productor agrario:

A.7 Dirección \_\_\_\_\_  
 A.8 Referencia para llegar a la vivienda \_\_\_\_\_  
 A.9 Centro poblado \_\_\_\_\_  
 A.10 Distrito \_\_\_\_\_ Cod.  A.11 Provincia \_\_\_\_\_  
 A.12 Región PIURA  
 A.13 Teléfono fijo \_\_\_\_\_  
 A.14 (Sólo si el teléfono no está en su casa) Nombre de la persona de contacto \_\_\_\_\_  
 A.15 Teléfono celular \_\_\_\_\_  
 A.16 (Sólo si el teléfono no es suyo) Nombre de la persona de contacto \_\_\_\_\_  
 A.17 Correo electrónico \_\_\_\_\_

**B. EXPERIENCIA EN LA AGRICULTURA**

B.1 ¿Cuántos años tiene dedicándose a la agricultura? \_\_\_\_\_  
 B.2 ¿Cuántos años tiene dedicándose a la siembra de banano orgánico? \_\_\_\_\_  
 B.3 ¿Por qué siembra banano orgánico?  
 1 Por costumbre  4 Tiene precio asegurado  7 Se adapta a las condiciones mediambientales de la zona   
 2 No sabe que otro cultivo sembrar  5 Alta demanda del mercado  8 Requiere poco capital   
 3 Es rentable  6 Es de fácil manejo agronómico  9 Otro (especificar).....   
 B.4 ¿Además de dedicarse a la agricultura, realiza otra actividad económica? 1. Si  2. No







Sobre los insumos usados **EN LA CAMPAÑA AGRÍCOLA PASADA en TODOS LOS LOTES DONDE EL PROYECTO INTERVIENE**

¿En la campaña pasada, qué cantidad de semilla usó?				E.20 ¿La semilla era...(leer alternativas)?		
E.16. Cantidad	E.17 UM	E.18 Equiv. en kg.	E.19 Precio por UM	1 Certificada	2 No certificada	3 No sabe

Hoja de Ayuda # 2  
Nota: Esta Hoja de Ayuda es de uso obligatorio

E.17: 1=Kilo, 2=Saco, 3=Quintal, 4=Arroba, 5 Otro (especificar).....

¿En la última campaña usó ....(mencionar alternativas)?	E.21 1. Si 2. No	E.22 Costo total gastado por los insumos usados	E.23 ¿A quién le compró ... (mencionar insumo)?	E.24 ¿Obtuvo algún beneficio/ventaja por la compra de.... (insumo) al ...(proveedor)?
1. Abonos/fertilizantes				
2. Fertilizantes foliares				
3. Adherentes				
4. Reguladores del crecimiento				
5. Controladores biológicos				
6. Insecticidas				
7. Fungicidas				
8. Herbicidas				

E.25 ¿Qué plagas/enfermedades afectaron al cultivo del banano en la campaña pasada? Diferente a las indicadas abajo (especificar)	Cod. 0
Picudo Negro del Banano	1
Gorgojo rayado o mosaico	2
Mancha Roja	4
Cochinilla	5
Sigatoga	19
Ceniza negra	21
Negro humo	23
Arañita roja	26

E.23: 1=Casa comercial, 2=Habilitador, 3=Proyecto financiado por FONDOEMPLEO, 4 Agencia Agraria, 5 Proveedor ambulante, 6 Otro (especificar).....

E.24: 1=Garantía de calidad, 2=Descuento en la compra, 3=Asesoría en el uso del producto, 4=Ninguno, 5=Otro (especificar).....

Hoja de Ayuda # 3. Esta Hoja de Ayuda es de uso obligatorio

**Otros costos EN LA CAMPAÑA AGRÍCOLA PASADA DE TODOS LOS LOTES DEL CULTIVO DONDE EL PROYECTO INTERVIENE**

¿Ha recibido asistencia técnica en la última campaña agrícola en su cultivo de banano  1 Si 2 No (Pasar a E.29)  E.26	Si E.26=1, ¿De quién recibió la asistencia técnica? 1 Proyecto financiado por FONDOEMPLEO 2 ONG 3 Municipio 4 Otro (especificar)  E.27	Costo del servicio de asistencia técnica  E.28	¿Cómo financió su campaña agrícola en su cultivo de banano  1 Recursos propios (Pasar a E.32) 2 Préstamo 3 Ambos  E.29	Si E.29=2 ó 3, ¿Quién financió su campaña agrícola? 1 Banco 2 Cajas Rurales/Municipales 3 Habilitador 4 Familiares/amigos 5 Empresa compradora 6 Mayorista 7 Otro (especificar)  E.30	Costo del crédito  E.31	Costo por el alquiler del terreno  E.32	Costo por el traslado de insumos del lugar de compra al lote  E.33	Costo por el uso del agua (de corresponder)  E.34	Costo por el uso del bombeo (de ser el caso)  E.35	Costo por el uso de pitas, sacos y otros envases  E.36

¿Qué fenómenos climáticos afectaron a su cultivo en la última campaña agrícola?  E.37	Si E.37≠6, ¿Qué hizo para contrarrestar los efectos de.....(mencionar evento)  E.38	¿Qué eventos de mercado afectaron a sus lotes de banano en esta campaña?  E.39	Si E.39≠6, ¿Qué hizo para contrarrestar los efectos de.... (mencionar evento)?  E.40

E.37: 1 Granizadas, 2 Bajas temperaturas (heladas), 3 Exceso de lluvias/desbordes/ inundaciones, 4 Sequías, 5 Cambios bruscos de temperatura, 6 Ninguno, 7 Otro .....

E.38: 1 Lanzamiento de petardos, 2 Quema, 3 Aplicación de foliares, 4 No tomó ninguna acción, 5 Resiembra, 6 Drenaje, 7 Otro.....

E.39: 1 Aumento del precio de la semilla del cultivo, 2 Aumento del precio de los insumos, 5 Caída del precio del cultivo, 6 Ninguna, 7 Otra .....

E.40: 1 Cambió de proveedor, 2 Compró otros insumos, 3 Disminuyó reinversión en la unidad agropecuaria, 4 Pidió préstamo, 5 Disminuyó sus gastos familiares, 6 Nada, 7 Otro .....



**FORMATO F: PRODUCCION Y DESTINOS DE LA PRODUCCION**

Destino de la producción											
Cantidad vendida a CEPIBO	Cantidad vendida a supermercados	Cantidad para autoconsumo	Cantidad vendida al mercado local	Cantidad para elaboración de derivados	Cantidad para donaciones y/o regalos	Cantidad para trueque	Cantidad perdida	Otros destinos	Unidad de medida	Equiv. en Kg.	Sólo si F.8>0
F.1	F.2	F.3	F.4	F.5	F.6	F.7	F.8	F.9	F.10	F.11	Motivos de pérdida 1 Robo 2 Daño por plagas 3 Otros.... F.12
Cada 15 días											
Total Anual											

**FORMATO G: PRODUCCIÓN DESTINADA A LA VENTA Y COSTOS ASOCIADOS A LA VENTA (INFORMACIÓN REPORTADA PARA EL TOTAL DE LOTES SELECCIONADOS)**

¿A quién(es) vendió, total o parcialmente, su producción de banano?	Calidad del banano que vendió	Sólo para calidad 1 (Colocar G.2)			Sólo para calidad 2 (Colocar G.2)			Sólo para calidad ....(Colocar G.2)			¿Este precio incluyó que ... (cultivo) estuviera ... (ver alternativas)?			¿Por qué?	¿El producto fue puesto en?				
		Cantidad vendida	UM	Equiv. en Kg.	Precio x UM	Cantidad vendida	UM	Equiv. en Kg.	Precio x UM	Cantidad vendida	UM	Equiv. en Kg.	Precio x UM			Seleccionado 1 Si 2 No 3 No corresponde	Clasificado 1 Si 2 No 3 No corresponde	Ensayado/en-vasado 1 Si 2 No 3 No corresponde	¿Estuvo de acuerdo con el precio fijado? 1 Si 2 No
G.1	G.2	G.3	G.4	G.5	G.6	G.7	G.8	G.9	G.10	G.11	G.12	G.13	G.14	G.15	G.16	G.17	G.18	G.19	G.20
CEPIBO	6	1	6	18,4										1	1	1			1

G.1: 1 Acopiador, 2 Habilitador, 3 Empresa, 4 Mayorista, 5 Otro especificar, 6 CEPIBO

G.2: 1. De primera, 2. De segunda, 3. De tercera, 4. Todas las anteriores, 5. Sólo 1 y 2, 6. Sólo 2 y 3, 7. Al barrer, 8. En verde, 9=En planta.

G.4, G.8 y G.12: 1=Kg, 2=saco, 3=jaba, 4=quintal, 5=arroba, 6=Otra..... Caja

Por qué le vendió a ..? (comprador)	¿Hace cuántos años le vende a .... (comprador)?	¿Cómo fue la forma de pago?
1 Mayor precio conocido		1 Al contado sin contrato
2 No conoce otro comprador		2 Al contado con contrato
3 Otro		3 Por partes
		4 En especie
G.31	G.32	G.33

G.31: 1 Ofreció > precio, 2 Lo conoce hace años, 3 No conoce otros compradores, 4 Otro .....

G.33: 1 Al contado sin contrato previo, 2 Al contado con contrato/acuerdo previo, 3 Pago por partes con contrato/acuerdo previo, 4. Pago en especies o producto, 5. Otro.....

**H. ACTIVOS E INFRAESTRUCTURA DE LA UNIDAD AGROPECUARIA (Período de referencia: campaña pasada)**

¿En la campaña pasada con qué equipos/maquinaria contaba en su unidad agropecuaria

Activo de uso agrícola	¿Tenía? 1 Si 2 No	Si H.1=1,	
		¿Cuántos? H.2	Si tuviera la oportunidad de venderlos, ¿Cuánto cree que le pagarían? (S/.) H.4
H.1	H.2	H.3	H.4
1 Mochila fumigadora			
2 Fumigadora a motor			
3 Bomba de agua para pozo			
4 Motor para bombeo de agua			
5 Manguera de riego			
6 Arado de palo/hierro			
7 Tractor de oruga			
8 Tractor de rueda			
9 Motoguadaña			
10 Motosierra			
11 Camión (para uso agrícola)			

H.5 Tenencia de infraestructura agrícola	H.6 En la campaña pasada, ¿tenía... (leer M.1)? 1 Si 2 No	H.7 ¿Por iniciativa de quién construyó.... (leer H.5)? 1 Propia 2 Familiar/vecino/amigo 3 El proy. de FONDOEMPLEO 4 Otro proyecto agrícola
1. Almacen de Semilla		
2. Almacén de productos		
3. Almacen de herramientas		
4. Lavadero de los productos		
5. Loza de cemento para secado		
6. Otros		

**I. Organización y gestión de la unidad agropecuaria (período de referencia: última campaña agrícola)**

¿En la última campaña agrícola llevó un registro de sus costos de producción del cultivo ... (mencionarlo) 1 Si 2 No	¿En la última campaña agrícola tuvo un Plan de Cultivo del .... (mencionar cultivo) 1 Si 2 No	¿Tuvo alguna certificación del cultivo de banano? 1 Si 2 No	Si I.3=1,		En la última campaña agrícola perteneció a una organización de productores del banano orgánico? 1 Si 2 No	Si I.7=1, ¿Cuál?	Si I.8 = CEPIBO, ¿Qué distingue a la organización?	
			¿Cuál? 1 Orgánica 2 Comercio Justo 3 GLOBALGAP 4 Otra .....	¿En qué fecha la obtuvo? (mes y año) Mes      Año				
I.1	I.2	I.3	I.4	I.5	I.6	I.7	I.8	I.9

**J. Opinión sobre su cultivo**

J.1 Mencione dos ventajas/potencialidades que enfrenta actualmente su cultivo para su desarrollo

---



---

J.2 Mencione dos problemas/limitaciones que enfrenta actualmente su cultivo para su desarrollo

---



---

**K. OPINIÓN SOBRE EL PROYECTO FINANCIADO POR FONDOEMPLEO**

K.1 Sobre las siguientes frases, señale si está "Totalmente de acuerdo", "Parcialmente de acuerdo" o "En desacuerdo"

1. Totalmente de acuerdo    2=Parcialmente de acuerdo    3=En desacuerdo    4=No corresponde al proyecto

- 1 El lenguaje empleado por el especialista del proyecto fue claro y preciso
- 2 La evaluación que hizo el especialista sobre mi cultivo fue pertinente y clara
- 3 Los materiales/folleto entregados por el proyecto fueron claros y útiles
- 4 Las recomendaciones del especialista sobre mi cultivo fueron claras y precisas
- 5 Las recomendaciones del especialista sobre mi cultivo las pude implementar fácilmente

K.2 Con el proyecto del CEPIBO con Fondo Empleo usted ha aprendido ... (mencionar alternativas)

1 Sí    2 No    3 No corresponde esta actividad al cultivo financiado por el proyecto

- 1 A conocer de otras variedades de banano orgánico
- 2 A sembrar otras variedades
- 3 A tener un mejor manejo del vivero de banano orgánico
- 4 A sembrar el banano orgánico en campo definitivo de manera más adecuada
- 5 A tomar en cuenta el adecuado distanciamiento entre surcos y entre plantas
- 5 A determinar los abonos más adecuados para mi terreno
- 6 A determinar el momento oportuno para abonar
- 7 A determinar la dosis adecuada de abonos a aplicar
- 8 A reconocer mejor las plagas que afectan a mi cultivo de banano orgánico
- 9 A mejorar la forma y oportunidad de las podas a mi cultivo de banano orgánico
- 11 A mejorar mi sistema de riego en el banano orgánico
- 12 A disminuir las pérdidas en la cosecha de banano orgánico
- 14 A manejar de manera orgánica el cultivo
- 15 A mejorar el rendimiento de mi banano orgánico
- 16 A mejorar la calidad de mi banano orgánico
- 17 A reducir los costos de producción de mi banano orgánico
- 18 A negociar mejor con el comprador
- 19 A incrementar la superficie sembrada del banano orgánico

K.3 ¿Debido al proyecto, sus ingresos provenientes del banano orgánico se han ....(leer alternativas)?

1 Incrementado     2 Mantenido igual     3 Disminuido

K.4 Sólo si K.3=1, ¿Qué ha hecho con los ingresos adicionales que ha recibido?

- 1 Compró maquinaria/equipos para su unidad agropecuaria     4 Lo ahorró
- 2 Compró insumos agrícolas     5 Lo gastó en gastos familiares
- 3 Alquiló terrenos agrícolas     6 Otra.....

K.5 ¿Piensa seguir sembrado banano orgánico después del proyecto?

- 1 Si, y la misma superficie     3 Si, y una superficie menor a la actualmente sembrada
- 2 Si, y una superficie mayor a la actualmente sembrada     4 No

K.6 Sólo si K.5=4, ¿Por qué no piensa seguir sembrando banano orgánico?

- 1 Tiene demanda decreciente o escasa     3 Es muy sensible a las condiciones medioambientales
- 2 Es muy costoso de producir     4 Otro .....

**L. SOBRE LA APLICACIÓN DE LA FICHA**

L.1 Nombre del encuestador \_\_\_\_\_

L.2 Nombre del supervisor \_\_\_\_\_ Víctor Revilla

L.3 Fecha de aplicación de la entrevista \_\_\_\_\_ / nov-15

L.4

L.5 Comentarios/observaciones

---

---

---

---

---

Hoja de Ayuda # 2

Lote .....

¿Qué insumos aplicó en su lote... en la campaña pasada?	Nombre del producto	Cantidad aplicada	Veces por año	Unidad de medida	Equiv. en kg/Lt	Precio / unidad S/.	Costos Anuales S/.
2 Abonos/fertilizantes				1 Saco			
3 Fertilizantes foliares				2 Kg/Lt			
4 Adherentes				3 Gramo			
5 Reguladores del crecimiento				4 Milímetro			
6 Controladores biológicos				5 Cuchara			
7 Insecticidas				6 Tapita			
8 Fungicidas				7 Vaso/taza			
9 Herbicidas				8 Envase			
10 Otro (especificar)				9 Otro .....			
2	Sulfato de potasio						
2	Sulpomag						
2	Guano de islas						
2	Kimelgran						
2	Compost						
2	Ferti Bio Organico						
2	Guano de Corral						
2	Humus de Lombriz						
	<b>SUB TOTAL</b>						
3	Foliar						
7	Gor Plus						
7	Caldo Sulfocalsico						
7	Algae Crop Silicio						
	<b>TOTAL</b>						

Hoja de Ayuda # 3

E.31: Costo del crédito

¿El préstamo fue en dinero o en insumos? 1 Sólo dinero 2 Sólo insumos 3 Ambos	Monto prestado en dinero		Monto prestado en insumos	Monto total prestado	¿La devolución es en dinero o en ... (cultivo)?	Monto devuelto en dinero	Cantidad devuelta en .. (cultivo)	Precio del ... (cultivo)
	Monto	UM						
		1\$/ 2\$						

Monto total devuelto	Costo del préstamo 1/

1/ Diferencia entre Monto total devuelto y Monto total prestado.

Preguntas E.34 y E.35: pago a la Comisión de Regantes y uso de bombeo

Tarifa de la Comisión de Regantes por el derecho al uso agua en el lote seleccionado	UM 1 Año/hectárea 2 Campaña/ha 3 Hora	Si UM=3, Número de riegos	Si UM=3, Número de horas por riego	Si UM=1, Anotar los meses de período vegetativo del cultivo	Superficie sembrada	Monto pagado a la CR

¿El costo del bombeo está incluido en la tarifa del agua a la CR?	¿El uso del bombeo se paga por (UM): 1 Hora, 2 Riego	Si es por hora, Número total de horas	Si es por riego, Número de riegos	Costo por UM	Monto pagado por uso de bombeo
Si contesta que NO					

Nota: Período vegetativo: Mes y día de cosecha - Mes y día de siembra (información proporcionada en Formato D)



## ANEXO 5: PANEL FOTOGRÁFICO



1 Ante la empacadora Tangarará II, que opera con equipo móvil





## 2 Encuesta en la parcela



## 3 Apuntalamiento, enzunche, desviación de hijuelo, enfunde y encintado





**4 Efecto negativo no previsto del Proyecto**

## ANEXO 6: GUÍA DE ENTREVISTAS A PRESIDENTES Y DELEGADOS DE LAS ORGANIZACIONES SOCIAS DEL CEPIBO

<b>Nombre de la Organización:</b>	
<b>Centro Poblado:</b>	
Año de creación de la organización:	
Número de socios de la organización:	
Número de socios hace 3 años:	
Fecha de ingreso al CEPIBO:	
¿Por qué decidió su organización incorporarse al CEPIBO?	
¿Qué ventajas tiene su organización con la participación en el CEPIBO?	
¿Qué mejoras introduciría en la gestión del CEPIBO?	
¿Ha recibido su organización el apoyo de otras instituciones? ¿En qué y por cuánto tiempo?	
¿Cuál es el tipo de articulación que tiene su organización con otros actores de la cadena?	
<b>Indicadores</b>	
¿Qué prácticas de cultivo han mejorado en los últimos 3 años?	
¿Cuenta la organización con certificados Global Gap, de comercio justo, etc? ¿Quién es el titular del Certificado?	
¿Qué decisiones toman los representantes de las organizaciones en CEPIBO? ¿Reciben información adecuada? ¿Rinde cuentas?	
¿Cuántas has. de banano cuentan con riego presurizado por micro aspersión?	
¿Ha mejorado la calidad del trabajo de las cuadrillas de cosecha?	
¿Cuántos centros de empaque tiene CEPIBO?	
¿Operan bien los centros de empaque? ¿Les faltan equipos?	
¿Cuánto es el descarte del banano en su organización?	
¿Con qué instrumentos de gestión financiera, administrativa, monitoreo y otros cuenta su organización? POA, MOF, RIT	
¿Cuántos líderes jóvenes de su organización han recibido capacitación en asociatividad? ¿Han ocupado cargos?	
¿Conoce el manejo y procedimientos de la gestión empresarial de CEPIBO?	
¿Cuenta su organización con Estados Financieros? ¿Han sido auditados?	

## ANEXO 7: GUIA DE ENTREVISTA A REPRESENTANTES DE PROGRESO

- ¿Qué es lo que se ha hecho realmente bien durante la ejecución del Proyecto y qué se podría haber hecho mejor?
- ¿Se logró llevar a cabo las actividades importantes de acuerdo a lo previsto? ¿Por qué?
- ¿Se han logrado las metas de los resultados esperados del proyecto, para cada uno de sus componentes?
- ¿La gestión del proyecto (organización, sistema de seguimiento y monitoreo, bases de datos) ha sido adecuada?
- ¿Participaron la población local, autoridades y otras instituciones durante la ejecución del proyecto?
- ¿Qué aspectos de la manera de operar de Fondoempleo contribuyeron o limitaron el logro de las metas?
- ¿Se cumplieron los supuestos y riesgos de intervención del proyecto? Si alguno no se cumplió, ¿qué implicancias tuvo?
- ¿En algunas de las actividades clave se gastó más o menos de lo previsto? ¿Por qué?
- ¿Hubo retrasos en la ejecución financiera del proyecto? ¿Por qué?
- ¿Los aportes de las contrapartidas han sido oportunos y en las cantidades previstas?
- ¿Ha sido adecuada la ejecución financiera? ¿Por qué?
- ¿Hay algún efecto no previsto en el diseño original (positivo o negativo, social, económico o ecológico) sobre la población (beneficiaria o no beneficiaria)?
- ¿Son perdurables los efectos del Proyecto?
- ¿Han previsto arreglos institucionales para la continuación de las actividades del proyecto? ¿Para obtener nuevo financiamiento? ¿con quiénes?
- ¿Existen políticas públicas locales o regionales que favorezcan la permanencia de los beneficios del proyecto?
- ¿Cuál es impacto de la tecnología propuesta por el proyecto sobre el medio ambiente y biodiversidad?
- ¿El proyecto puede ser ampliado y replicado en otros territorios? ¿Cuáles son las condiciones necesarias para que el proyecto sea replicado con éxito?
- ¿Han ingresado o se han retirado algunas de las organizaciones de CEPIBO? ¿Por qué? Listado
- ¿Cómo va la experiencia de AGROSOL?

### Opinión sobre el nivel de cumplimiento de los indicadores del Proyecto:

Indicadores de Fin	¿Se alcanzó?	¿Por qué?
400 productores de banano capacitados con el proyecto aplican al menos 4 prácticas de manejo del cultivo (fertilización, control fito-sanitario, manejo poblacional y riego).		
182 nuevos empleos permanentes generados.		
653 productores de 06 organizaciones de base de la CEPIBO, incrementan sus ingresos de S/. 14,814.00 a S/.25,925.90		
<b>Indicadores de Propósito</b>		

Indicadores de Fin	¿Se alcanzó?	¿Por qué?
400 de los 653 productores capacitados aplican prácticas de manejo agroecológico del cultivo.		
se han generado 1,858 nuevos jornales incrementales		
CEPIBO Incrementa la oferta del banano con certificación orgánica, Globalgap y CJ de 650 a 1000 contenedores/año, en el Valle del Chira		
400 productores de banano socios de CEPIBO han logrado incrementar su producción de 1,040 cajas de 18.4 Kg. / ha a 1,820 cajas de 18.4 Kg. /há.		
Se ha mejorado la gobernabilidad de CEPIBO (transparencia, mejor comunicación, toma de decisiones).		
CEPIBO reduce los costos de empaque de S/. 29.30 a 27.00 caja.		
<b>Indicadores de Resultados</b>		
653 productores de banano socios de bases de CEPIBO, capacitados en manejo agroecológico del cultivo.		
653 productores de las organizaciones de base de CEPIBO, cuentan con certificación orgánica y GLOBALGAP.		
Se han instalado 30 hás de áreas nuevas de banano, de las cuales 02 has cuentan con riego presurizado por micro aspersión.		
Se ha capacitado al 100% de personal de 36 cuadrillas de cosecha y aplican los procedimientos de aseguramiento de la calidad.		
CEPIBO cuenta con 10 centros de empaque implementados con infraestructura y equipos adecuados.		
CEPIBO reduce el descarte de banano de 30 % a 15%.		
las organizaciones de base de base de CEPIBO han incrementado su número de asociados en 20%		

Indicadores de Fin	¿Se alcanzó?	¿Por qué?
Se han actualizado instrumentos de gestión organizativa en CEPIBO y en 06 organizaciones de base (plan operativo, MOF y RIT)		
Se ha capacitado a 90 líderes jóvenes en temas de asociatividad, de los cuáles al menos 02 han ocupado cargos dirigenciales tanto en las bases como a nivel central.		
100% dirigentes de CEPIBO y al menos 01 dirigente de sus organizaciones de base, conocen el manejo y los procedimientos, herramientas de la gestión empresarial de CEPIBO.		
Al final del segundo año del proyecto, CEPIBO ha implementado un sistema informático, que permita el flujo de información entre las áreas.		
06 organizaciones de base de CEPIBO cuentan con estados financieros auditados.		

## **ANEXO 8: GUIA DE ENTREVISTAS A INFORMANTES CLAVE**

Nombre:

Institución:

Teléfonos, correo:

### **Sobre la Unidad Ejecutora**

- ¿Conoce a PROGRESO, su labor y metodología de intervención?
- ¿Cuál es su opinión sobre el trabajo y reconocimiento de la UE en la zona?

### **Sobre el Proyecto y otros programas**

- ¿Conoce el proyecto de Fondo Empleo de apoyo a CEPIBO?
- ¿Cuál es su opinión sobre el trabajo y reconocimiento de CEPIBO en la zona?
  
- ¿Hay otros programas públicos o privados de banano orgánico?
- ¿Hay coordinación entre ellos y el Proyecto
- ¿Cree que CEPIBO tiene elementos valiosos que se puedan replicar o ampliar en otros lugares?

### **Sobre los efectos y perspectivas de impacto del Proyecto**

- ¿Cree que hay un reconocimiento (mucho, regular, poco) de los efectos del Proyecto en la zona?
  
- ¿Cuál es su apreciación sobre el impacto que podría tener el Proyecto? ¿qué faltaría para lograr un mayor impacto? ¿quiénes y cómo deberían participar?

### **Recomendaciones para mejorar el Proyecto y la intervención de FONDOEMPLEO**