

**CENTRO AGRONÓMICO TROPICAL DE INVESTIGACIÓN Y ENSEÑANZA**

**DIVISIÓN DE EDUCACIÓN**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN GESTIÓN DE AGRONEGOCIOS Y MERCADOS SOSTENIBLES**

**“EVALUACIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD DE LA COOPERATIVA NORANDINO EN  
LA REGIÓN DE PIURA, PERÚ PARA FORTALECER SU ESTRATEGIA DE  
COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA”**

**TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN SOMETIDO A CONSIDERACIÓN DE LA  
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN Y LA ESCUELA DE POSGRADO COMO REQUISITO  
PARA OPTAR AL GRADO DE**

**MÁSTER EN GESTIÓN DE AGRONEGOCIOS Y  
MERCADOS SOSTENIBLES**

**PAOLA CARMELA CORONADO WERNER**

**TURRIALBA, COSTA RICA**

**2023**

Este trabajo final de graduación ha sido aceptado en su presente forma por la División de Educación y la Escuela de Posgrado del CATIE y aprobado por el Comité Examinador de la estudiante, como requisito para optar por el grado de

**MÁSTER EN GESTIÓN DE AGRONEGOCIOS Y MERCADOS SOSTENIBLES**

**FIRMANTES:**



Sith Sánchez Mora, M.B.A.  
Asesora Principal del Trabajo de Graduación

Julia Baumgartner, MPD  
Miembro Comité Asesor del Trabajo de Graduación

Roberto Quiroz Guerra, Ph.D.  
Decano de la Escuela de Posgrado

Paola Carmela Coronado Werner  
Candidata

**Escuela de Posgrado**

## **Dedicatoria**

A mi madre, Carmela, por su constante sensación de calma en los momentos más complicados, por enseñarme de paciencia y de pasión por lo que hago.

A Julio, por todo su apoyo durante estos meses de aprendizaje en la maestría, y por los años que aprendimos juntos, por ser el maestro y amigo de vida que es.

A Sylvia y Lourdes por ser esas voces de empuje y del recordatorio de lo humanas que somos y que está permitido fallar y levantarnos.

A mis colegas Daniela, Leslie y Julia, por enseñarme y recordarme siempre las causas por las que luchamos tanto, y por las palabras honestas y de ánimo constante.

## **Agradecimientos**

A mi asesora de trabajo final de graduación, Sith Sánchez, por su constante soporte, enseñanza, motivación en todo el proceso, así como por su pasión en el trabajo colectivo y sus sinceras ganas por vivir en un mundo más justo.

A mi co – asesora, Julia Baumgartner, por siempre tener las palabras indicadas, por ayudarme a buscar el equilibrio en todo este camino, a siempre analizar la aplicabilidad de lo planteado y a hacerlo llevadero en el tiempo.

A Equal Exchange, por haberme introducido mucho más al trabajo con cooperativas en espacios justos y participativos; por haberme llevado por el campo laboral a conocer a la cooperativa Norandino, con la cual plantearía este trabajo final de graduación.

A la Cooperativa Norandino, por darme la oportunidad y confianza de realizar este trabajo en su organización, por el aprendizaje conjunto y por enseñarme un poco más del maravilloso mundo cooperativo.

A José Rojas, gerente de la cooperativa, por darme todos los insumos y apertura con el equipo para la aplicación de esta herramienta.

A Maribel Jaramillo por todo el apoyo en coordinación con los diferentes actores al interior de la cooperativa, por ser el punto de apoyo y ánimo en todo momento.

A Yeny Robledo, Martín Domínguez, Massiel Carhuapoma, Luis Sosa, Gilmar Castillo, Carlos Neyra, por sus aportes, retroalimentación, comentarios y grandes ideas brindadas durante todo el proceso. Realmente la cooperativa es lo que es por su gran equipo.

A Fernando Reyes, por abrirme la puerta a plantearme el tema presentado, por confiar en mí, por todas las sabias palabras de siempre y por recordarme que nada en la vida es lineal.

A Míriam, por su guía y soporte por tantos años. Sin duda alguna el resultado de hoy, también ha sido un trabajo arduo e intenso a nivel interno que me ayuda a saborear el presente de otra manera. Estaré eternamente agradecida por esto.

A Alejandra López y Anthony Gamboa, colegas que me brindó cursar esta maestría, y ahora también grandes amigos. Gracias por compartir el entusiasmo, los retos y dudas, pero sobre todo por haber construido de este camino profesional un espacio de aprendizaje, risas, retos y muchas ganas por trabajar en un mundo mejor.

## INDICE GENERAL

<b>1.INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>1.1 Antecedentes</b> .....	1
<b>1.2 Justificación</b> .....	2
<b>1.3 Importancia</b> .....	3
<b>1.4 Objetivos</b> .....	3
<b>2.REVISIÓN DE LITERATURA</b> .....	4
<b>2.1 Empresa rural asociativa (ERA)</b> .....	4
<b>2.2 Cooperativa</b> .....	5
<b>2.3 Sostenibilidad</b> .....	6
<b>2.4 Desarrollo sostenible</b> .....	6
<b>2.5 Evaluación de sostenibilidad</b> .....	7
<b>2.6 Criterios de sostenibilidad</b> .....	8
<b>2.7 Reporte de sostenibilidad</b> .....	8
<b>2.8 Importancia de la comunicación organizacional</b> .....	9
<b>3.METODOLOGÍA</b> .....	10
<b>3.1 Ubicación del área de estudio</b> .....	10
<b>3.2 Descripción del área de estudio</b> .....	11
<b>3.2.1 Población</b> .....	12
<b>3.2.2 Actividades económicas</b> .....	13
<b>3.3 Procedimiento metodológico</b> .....	14
<b>4.RESULTADOS</b> .....	26
<b>4.1 Establecimiento de las bases para la evaluación de sostenibilidad</b> .....	26
<b>4.2 Evaluación de la sostenibilidad de la cooperativa Norandino</b> .....	28
<b>4.3 Identificación de áreas de mejora y priorización de puntos de acción</b> .....	53
<b>4.4 Propuesta de estrategia de comunicación</b> .....	64
<b>5.ANÁLISIS DE LA EXPERIENCIA</b> .....	68
<b>5.1 De la revisión de las metodologías</b> .....	69
<b>5.2 De la elaboración de la herramienta</b> .....	69
<b>5.3 De la evaluación de la sostenibilidad</b> .....	69
<b>5.4 De la socialización de resultados</b> .....	69
<b>5.5 Del planteamiento de la estrategia de comunicación</b> .....	69

<b>6.CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES DEL ESTUDIO ...</b>	<b>70</b>
<b>7.LITERATURA CITADA.....</b>	<b>72</b>
<b>8.ANEXOS .....</b>	<b>76</b>

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>Cuadro 1.</b> Listado de subtemas del estándar GRI.....	16
<b>Cuadro 2.</b> Listado de subtemas por eje de evaluación de SAFA.....	19
<b>Cuadro 3.</b> Metodología de filtro de criterios por metodología. ....	21
<b>Cuadro 4.</b> Descripción de la misión y visión de la cooperativa Norandino. ....	28
<b>Cuadro 5.</b> Tipo de certificación según línea de producto. ....	29
<b>Cuadro 6.</b> Exportación de pasta de cacao y características. ....	30
<b>Cuadro 7.</b> Países a donde exporta Norandino, según el tipo de producto. ....	30
<b>Cuadro 8.</b> Submarcas de café para mercado nacional y características.....	30
<b>Cuadro 9.</b> Submarcas de chocolates Norandino para mercado nacional y características. ....	31
<b>Cuadro 10.</b> Organizaciones aliadas de la cooperativa Norandino. ....	32
Cuadro 11. Escala de priorización. ....	53
<b>Cuadro 12.</b> Priorización de criterios a mejorar para el eje de gobernanza. ....	54
<b>Cuadro 13.</b> Escala de priorización de áreas de mejora para el eje social. ....	57
<b>Cuadro 14.</b> Escala de priorización de áreas de mejora para el eje económico. ....	61
<b>Cuadro 15.</b> Escala de priorización de áreas de mejora en el eje ambiental. ....	63
<b>Cuadro 16.</b> Estrategia de comunicación interna en materia de sostenibilidad. ....	65
<b>Cuadro 17.</b> Estrategia de fortalecimiento de la comunicación externa de la cooperativa Norandino. .....	67

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Nivel de influencia de las ERAs.....	5
<b>Figura 2.</b> Distribución de socios y socias de la cooperativa Norandino por género.....	10
<b>Figura 3.</b> Mapa del ámbito de trabajo de la Cooperativa Norandino.....	11
<b>Figura 4.</b> Mapa de la división provincial de la región Piura.....	12
<b>Figura 5.</b> Fases del estudio para la evaluación de la sostenibilidad de la Cooperativa Norandino y la propuesta de una estrategia de comunicación interna y externa. ....	14
<b>Figura 6.</b> División de estándares GRI.....	15
<b>Figura 7.</b> División de temas para SAFA. ....	17
<b>Figura 8.</b> División metodológica de SAFA.....	18
<b>Figura 9.</b> Proceso metodológico de MESMIS. ....	20
<b>Figura 10.</b> Etapas para la revisión de las metodologías de evaluación de sostenibilidad.....	21
<b>Figura 11.</b> Descripción del alcance de la evaluación de la sostenibilidad de la cooperativa Norandino.....	22
<b>Figura 12.</b> Escala de evaluación de criterios de sostenibilidad.....	23
<b>Figura 13.</b> Proceso participativo para la evaluación de la sostenibilidad de la cooperativa Norandino.....	23
<b>Figura 14.</b> Escala de priorización de áreas de mejora.....	24
<b>Figura 15.</b> Proceso de evaluación de la sostenibilidad de la cooperativa Norandino.....	26
<b>Figura 16.</b> División temática para la evaluación de ejes de sostenibilidad.....	27
<b>Figura 17.</b> Definición de alcance y periodicidad de la evaluación de sostenibilidad de la cooperativa Norandino.....	33
<b>Figura 18.</b> Definición de actores clave o grupos de interés para la evaluación de la sostenibilidad de la cooperativa Norandino. ....	34
<b>Figura 19.</b> Gráfico radar para el eje de gobernanza.....	38
<b>Figura 20.</b> Gráfico radar para el eje social.....	40
<b>Figura 21.</b> Gráfico radar para el eje ambiental. ....	46
<b>Figura 22.</b> Gráfico radar para el eje económico.....	49
<b>Figura 23.</b> Gráfico radar para la evaluación de la sostenibilidad de la cooperativa Norandino. ....	51
<b>Figura 24.</b> Diagrama de la estrategia de comunicación interna y externa en la cooperativa Norandino.....	64



## **LISTA DE ACRÓNIMOS**

<b>CTS</b>	Compensación de Tiempo de Servicio
<b>ERA</b>	Empresa Rural Asociativa
<b>FAO</b>	Food and Agriculture Organization
<b>GEI</b>	Gases de Efecto Invernadero
<b>GRI</b>	Global Reporting Initiative
<b>INEI</b>	Instituto Nacional de Estadística e Informática
<b>MESMIS</b>	Marco para la Evaluación de Sistemas de Manejo de recursos naturales incorporando Indicadores de Sostenibilidad
<b>MIDAGRI</b>	Ministerio de Agricultura y Riego
<b>MOF</b>	Manual de Operaciones y Funciones
<b>OIT</b>	Organización Internacional del Trabajo
<b>SAFA</b>	Sustainable Assessment of Food and Agriculture Systems
<b>SENASA</b>	Servicio Nacional de Sanidad Agraria del Perú
<b>SUNAFIL</b>	Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral
<b>UNESCO</b>	United Nations Educational, Scientific, and Cultural Organization

## **RESUMEN**

Este trabajo toma como punto de partida la revisión de metodologías existentes para la evaluación de la sostenibilidad en agronegocios, con el fin de desarrollar una herramienta aplicable a la Cooperativa Norandino, cuyas operaciones se encuentran ubicadas en la región Piura – Perú, y abarcan tres cadenas de valor: café, cacao y panela. Estas se distribuyen en las regiones de Tumbes, Piura, Lambayeque, Cajamarca, Amazonas, San Martín y Ucayali, contribuyendo a la economía de 6653 familias.

Las metodologías revisadas fueron: Global Reporting Initiative – GRI, Sustainable Assessment for Food and Agriculture – SAFA, y Marco para la Evaluación de Sistemas de Manejo de recursos naturales incorporando Indicadores de Sostenibilidad – MESMIS. La triangulación de las tres metodologías revisadas, tuvo como resultado la creación de una ruta de evaluación adecuada a una organización agraria, así como un listado de criterios para los siguientes ejes evaluados: ambiental, económico, social y gobernanza. Asimismo, la herramienta propone la priorización de áreas de mejora a partir de los resultados obtenidos.

Como principal resultado de la aplicación de esta herramienta, los cuatro ejes evaluados presentan un desempeño similar, siendo el eje social el que obtuvo mayor puntaje, seguido por los ejes económico y gobernanza, y finalmente el eje ambiental.

Por otro lado, el presente trabajo propone el fortalecimiento conceptual de la sostenibilidad inicialmente al interior de la cooperativa, de tal manera que la incidencia con los equipos internos traerá consigo un mensaje más sólido como organización. A nivel externo, se propone generar una estrategia de comunicación a través de la utilización de redes sociales y la realización de material gráfico para actores nacionales e internacionales sensibles a los temas de producción sostenible.

Palabras clave: Sostenibilidad, evaluación, cooperativa, cadena de valor, comunicación.

# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1 Antecedentes

La agricultura es una de las principales actividades realizadas por el ser humano, ya que contribuye a la producción de alimentos para la población y a la economía del mundo. Sarandón (2020), describe que, el aporte de la agricultura es esencial en América Latina y el Caribe, pues las divisas generadas por el comercio exterior son parte fundamental para la reinversión dedicada al bienestar de la población y para importar bienes que en la región no se producen. El mismo autor manifiesta que, la estructura agraria en esta región se caracteriza por tener una gran cantidad de pequeños agricultores dedicados a cultivos diversificados con el objetivo de autoconsumo y la venta de excedentes a nivel interno.

La agricultura familiar, la cual es descrita por Eguren *et. al* (2015) como la forma de organización social de la producción agraria más importante y sostenible por su gran capacidad de adaptación a diferentes contextos. Por otro lado, FAO (2022), menciona que esta agricultura es empleada por el 30% de la población mundial y produce más del 80% de los alimentos en el mundo en términos de valor; asimismo describe que más del 98% de la agricultura familiar desarrollada en el mundo tienen una extensión menor a 20 hectáreas.

En cuanto a Perú, el Ministerio de Agricultura y Riego (2020), describe que alrededor del 24% de empleos generados responden a las actividades de agricultura, ganadería, caza y silvicultura. Es importante reconocer que, gran parte de la actividad agraria está sustentada por la pequeña agricultura a través de las unidades familiares. En este sentido, el Ministerio de Agricultura y Riego (2015) agrega que este tipo de agricultura tiene el potencial y al mismo tiempo la obligación de enfrentar retos climáticos, de inseguridad alimentaria, el deterioro de recursos naturales, y la constante pobreza rural. En el último Censo Nacional Agropecuario realizado en el año 2012, la agricultura familiar representaba el 97% del total de unidades agropecuarias.

La agricultura familiar logra un mejor desenvolvimiento en el sector agrario a través de las empresas rurales asociativas (ERA), las cuales Gutiérrez (2012) define como organizaciones de productores y productoras de pequeña escala que pueden contar con alguna figura jurídica o no, y están direccionadas a desarrollar negocios y generar excedentes económicos y beneficios puntuales para asociados, asociadas y comunidades que los albergan. Dentro de las ERAs, las más figuras legales más comunes son las asociaciones y cooperativas, las cuales, al ser empresas de propiedad conjunta y gestión democrática, buscan un equilibrio entre obtener beneficios y satisfacer las necesidades de sus miembros, tal como lo describe FAO *et. al* (2012). Éstas, constituyen una plataforma que responde a las necesidades predominantemente de la agricultura familiar y, como describe Gertler (2001), son vías prácticas de cooperación y acción colectiva, dos aspectos importantes para hablar de desarrollo sostenible.

La Alianza Cooperativa Internacional (2013) sostiene que la sostenibilidad representa la situación ideal en cómo los logros sociales, económicos y ambientales se refuerzan mutuamente. Asimismo, la Organización Internacional del Trabajo (2015) manifiesta que las cooperativas contribuyen al triple balance de objetivos económicos, sociales y ambientales del desarrollo

sostenible y a la agenda de gobernanza ya que tienen como objetivo alcanzar el desarrollo económico de asociados y al mismo tiempo atender intereses socioculturales y ambientales.

Si bien las cooperativas y sus principios responden más al eje social, es importante considerar aspectos económicos y ambientales para lograr un análisis y equilibrio en este tipo de ERA. Este avance desigual en términos de sostenibilidad dentro de las cooperativas conduce a buscar alternativas o herramientas de evaluación de la misma que establezcan un camino de análisis participativo, áreas de mejora y una estrategia integral que promueva el desarrollo sostenible en la organización y que este se pueda proyectar a nivel territorial.

## **1.2 Justificación**

Según el Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego (2021), en el Perú las agroexportaciones muestran un crecimiento sostenido. En el 2019 alcanzaron un valor de 7.4 billones de dólares, y en el 2020, contra todo pronóstico y a pesar de la pandemia, se cerró el año con una cifra récord de 7.7 billones de dólares, con una tasa de crecimiento de 2.9% respecto al año anterior. En el año 2021, de acuerdo a datos del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2021), el Perú exportó 8.8 billones de dólares a 141 mercados, considerando 647 productos siendo el café sin tostar uno de los principales con 764 millones de dólares exportados.

En el Perú, las empresas se categorizan según sus niveles de ventas anuales fijados en Unidades Impositivas Tributarias (UIT) que, durante el 2022 cada UIT es equivalente a 1,194 dólares. En este sentido, las micro empresas alcanzan un máximo de ventas de 150 UIT, las pequeñas llegan a ventas máximas de 1,700 UIT, las medianas alcanzan ventas de 1,700 UIT a 2,300 UIT, y las grandes empresas logran ventas superiores a este monto. Con ese preámbulo, Zegarra (2019) manifiesta que, dentro de la dinámica de la agroexportación, predominan las empresas grandes (51%), seguidas de las medianas grandes (25%), pequeñas (20%) y medianas (4%), siendo sólo un 6% cooperativas, principalmente de café y cacao.

Perú cuenta con un marco legal específico para las cooperativas, sin embargo, éste no respondía de manera integral las necesidades de todas las categorías, por lo tanto, en agosto del 2021 promulgó la “Ley de perfeccionamiento de la asociatividad de los productores agrarios en cooperativas agrarias”, cuya finalidad es promover la competitividad de las familias productoras a través de este modelo organizativo.

Comprender la importancia de las cooperativas agrarias a través del fortalecimiento de su institucionalidad, permite orientar los esfuerzos para fortalecer su participación en espacios de diálogo intersectorial y estar presente en la agenda nacional, no sólo para lograr una mayor competitividad en la articulación con los mercados sino también para alcanzar el desarrollo sostenible en los territorios de incidencia, lo cual finalmente se traduce en el logro de los medios de vida de quienes conforman esta ERA.

Si bien las cooperativas juegan un rol importante en el desarrollo económico, social y ambiental de los territorios, tienen el reto de medirlo y tomar acción sobre los resultados que alcanzan; por tal motivo surge la necesidad de contar con una herramienta de evaluación que permita medir, identificar y priorizar puntos de acción para que la sostenibilidad no sólo sea un discurso sino una ruta de acción. Esto traerá como resultado el fortalecimiento de la gestión de la

cooperativa, un incremento en la eficiencia en el uso de sus recursos y al mismo tiempo permitirá crear conocimiento en base a sus propios recursos y experiencia para lograr comunicar de manera efectiva sus aportes en materia de sostenibilidad a nivel interno y externo de la cooperativa.

### **1.3 Importancia**

La cooperativa agraria Norandino es una ERA que trabaja tres cadenas productivas: café, cacao y caña de azúcar, ubicada al norte del Perú, específicamente en las regiones de Piura, Tumbes, Amazonas, Cajamarca, Lambayeque y San Martín. Esta cooperativa tiene 6,653 familias de pequeños productores, y tiene como particularidad, el procesamiento de cacao blanco, conocido en todo el mundo por su gran calidad; asimismo, esta cooperativa está bajo la certificación orgánica y comercio justo, dentro de las principales certificaciones.

Durante el año 2020, PROMPERÚ (2021) menciona a Norandino dentro de las principales exportadoras de cacao en pasta<sup>1</sup>, habiendo exportado por primera vez en el 2020, 186,921 dólares (valor FOB); asimismo en el rubro de exportación de café verde<sup>2</sup> en granos, habiendo exportado 19,362,390 dólares (valor FOB) mostrando un incremento de 21.8% frente a las exportaciones del 2019.

Actualmente, es una de las cooperativas más grandes y sólidas del país y aparte de su consolidación comercial, viene promoviendo diferentes iniciativas sociales, económicas y ambientales orientadas a fortalecer su compromiso frente a sus socios y socias, equipo interno de la cooperativa, así como al desarrollo de las regiones donde desenvuelve sus actividades. Por tal motivo, la evaluación de la sostenibilidad de esta organización es de vital importancia para conocer sus impactos, fortalecer la gestión y toma de decisiones, así como la comunicación interna y externa de la organización.

### **1.4 Objetivos**

#### **a) Objetivo general**

- Evaluar la sostenibilidad de la cooperativa Norandino para identificar oportunidades de mejora en la comunicación interna y externa de la organización.

#### **b) Objetivos específicos**

- Establecer criterios ambientales, económicos, sociales y de gobernanza para evaluar la sostenibilidad de la cooperativa Norandino y desarrollar a partir de estos una herramienta de evaluación.
- Aplicar la herramienta de evaluación de sostenibilidad desarrollada a la cooperativa Norandino.

---

<sup>1</sup> Producto obtenido mediante la desintegración mecánica de las almendras de cacao limpias y peladas, sin extraerle ni añadir ningún componente (sin azúcar, leche u otro ingrediente). (Jiménez, 2003)

<sup>2</sup> Es el grano o semilla de café el cual es producto de haberle extraído sus capas. Es el café que aún no ha sido tostado. (Asociación de Exportadores et al. , 2021)

- Identificar áreas de mejora para la priorización de acciones de fortalecimiento y toma de decisiones de la cooperativa Norandino.
- Construir una estrategia de comunicación que permita aprovechar los resultados de la evaluación de la sostenibilidad de la cooperativa Norandino, para mejorar su promoción tanto a lo interno como externo.

## **2. REVISIÓN DE LITERATURA**

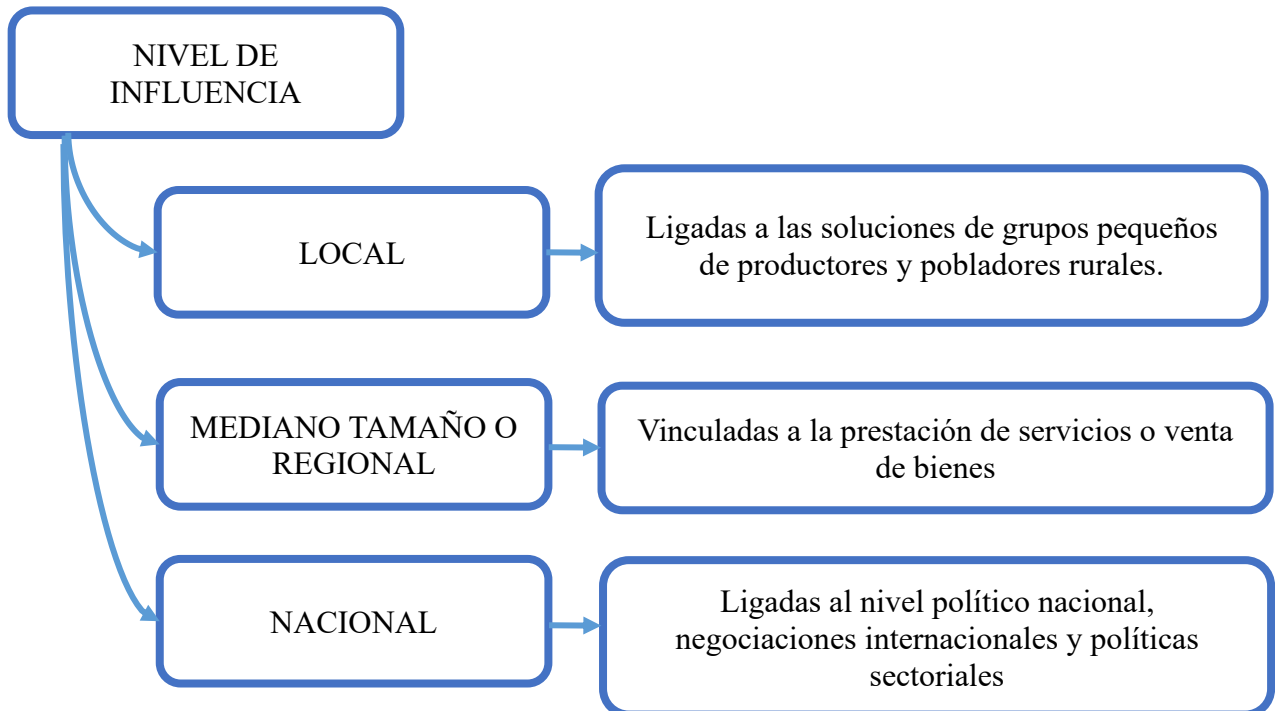
### **2.1 Empresa rural asociativa (ERA)**

Baéz (2010) describe a las ERAs como organizaciones formadas por pequeños/as y medianos/as productores y empresarios/as rurales, y tienen como objetivo vincularse al exterior es decir, a mercados externos de manera permanente y sostenible. Los resultados de estas relaciones se deben reflejar en asociados/as y comunidades. Por otro lado, el Ministerio de Agricultura y Riego de Perú (2014) amplía el concepto mencionado por la autora anterior, definiendo que son grupos sociales compuestos por personas, tareas y administración que forman una estructura sistemática de relaciones de interacción con tendencia a producir bienes y/o servicios para satisfacer las necesidades de la comunidad rural y poder satisfacer su propósito distintivo; asimismo agrega que tiene un doble propósito, uno empresarial y otro social.

Es importante mencionar que, la descripción de ERA brindada por Baez (2010) puede englobar diferentes tipos de organizaciones y su clasificación puede variar de un país a otro, así como también la institucionalidad que éste le pueda dar a través de su marco legal. La autora menciona que las ERAs pueden ser cooperativas, asociaciones, uniones, que trabajan a diferente escala, por lo tanto, tienen diferentes niveles de desarrollo: local, regional y muchas veces nacional.

En el Perú, el Ministerio de Agricultura y Riego (2014) considera que para promover la asociatividad empresarial rural desde una perspectiva de desarrollo integral de la pequeña y mediana agricultura se deben considerar los siguientes enfoques: el enfoque de desarrollo sostenible, enfoque territorial del desarrollo rural y, por último, el enfoque de cadenas agroproductivas. Si bien la fuente mencionada sostiene que estos son los principales enfoques, también menciona que no son los únicos y dependerá mucho de cada organización.

En la Figura 1, se puede apreciar algunas características del nivel de influencia, de acuerdo con lo descrito por Báez (2010).



**Figura 1.** Nivel de influencia de las ERAs.

Fuente: Elaboración propia a partir de Báez (2012)

En Perú, las formas asociativas están reguladas en primera instancia por el Código Civil, luego por la Ley General de Cooperativas y desde el año 2021 las cooperativas agrarias están bajo la Ley de perfeccionamiento de la asociatividad de los productores agrarios en cooperativas agrarias. Por otro lado IICA (2017), describe que las formas asociativas son: asociación, fundación, cooperativa, comité, comunidades campesinas y nativas, siendo las más comunes y perennes en el tiempo las asociaciones y cooperativas bajo sus diferentes categorías.

## 2.2 Cooperativa

De acuerdo a la OIT (2021), una cooperativa es una asociación con autonomía formada por personas unidas de manera voluntaria con el objetivo de satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común a través de una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática. Los desafíos que enfrentan las cooperativas son diversos, sin embargo, dentro de los principales está asumir el carácter dual de la organización, es decir, ser asociación y empresa al mismo tiempo.

OIT (2012), sostiene que, en la dimensión asociativa es donde se realiza la toma de decisiones democráticas, mientras que en el empresarial es donde se ejecutan las actividades de negocios para beneficiar a los socios y socias, por lo tanto se convierte en una forma de empresa sostenible y participativa.

Por otro lado, la OIT (2015) menciona que por tratarse de organizaciones basadas en principios y valores, las cooperativas contribuyen al balance de objetivos económicos, sociales y ambientales y a la agenda de gobernanza siendo los principales motivos porque son empresas destinadas a alcanzar los objetivos económicos de sus asociados, intereses socioculturales y proteger el medio ambiente.

En el Perú, las cooperativas tienen un marco normativo específico denominado “Ley General de Cooperativas”, promulgada en 1980. Estos esfuerzos del Estado por promover la institucionalidad del sector ofrecía una clasificación aún grande y tal como lo describió el Ministerio de la Producción (2009), esta ley divide a las cooperativas según su estructura, bajo esta división las cooperativas son de usuarios o de trabajadores; asimismo, en la segunda división, las cooperativas se dividen según su actividad económica donde existen diecinueve tipos, siendo las agrarias parte de esta clasificación.

Asimismo, los beneficios que daba la ley anteriormente mencionada no garantizaban necesariamente el desarrollo que las cooperativas agrarias buscaban y, bajo la necesidad de hacer algo más específico, en el año 2021, se promulgó la “Ley de perfeccionamiento de la asociatividad de los productores agrarios en cooperativas agrarias”, con el objetivo de lograr el fortalecimiento organizacional, promoción de las cooperativas agrarias, y posicionamiento competitivo de las familias productoras de este sector.

Es así que, actualmente esta ley promueve la competitividad a través de mecanismos más específicos en cuanto a beneficios tributarios, los cuales responden a la naturaleza de este tipo de cooperativismo y al tipo de actores que interactúan; fomenta también la transformación de las asociaciones agrarias en cooperativas. Es importante enfatizar que la ley en mención, ley N° 31335, incluye a los grupos de personas que desarrollen actividad agrícola y/o forestal y/o ganadera.

### **2.3 Sostenibilidad**

Alianza Cooperativa Internacional *et. al* (2013) describe que la sostenibilidad es la representación de una situación ideal donde los logros sociales, económicos y ecológicos se refuerzan entre unos y otros. Rodríguez *et. al* (2016) reflexiona sobre la sostenibilidad y el desarrollo económico como conceptos distantes, donde el primero es un atributo de los sistemas abiertos e interacciones con un mundo externo. Asimismo, lo describe no como un estado fijo de constancia, sino una identidad<sup>o</sup> dinámica en medio de cambios permanentes, mientras que el segundo es un proceso de cambio direccional.

### **2.4 Desarrollo sostenible**

El desarrollo sostenible, tal como lo conocemos ahora, es el resultado de un proceso de conceptos y tendencias. Gómez (2017) describe que en abril de 1987, la Comisión de Desarrollo y Medio Ambiente publicó y dio a conocer su informe, titulado “Nuestro futuro Común” o conocido como “Informe de Brundtland”, en el cual se introduce el concepto de desarrollo sostenible: “Está en manos de la humanidad asegurar que el desarrollo sea sostenible, es decir, asegurar que satisfaga las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras



generaciones para satisfacer las propias”. El mismo autor describe que, durante la celebración de la “Primera Cumbre de la Tierra” en Río de Janeiro en 1992, se adoptó un objetivo más político y dio paso a un conjunto de acuerdos internacionales llamados a enfrentar varios de los problemas ambientales recogidos en el Informe de Brundtland.

Asimismo, López (2005) menciona que el concepto de desarrollo sostenible incorpora la palabra sostener desde tres enfoques es decir desde los enfoques social, económico y el ecológico o ambiental, considerando su prolongación a través del tiempo teniendo como resultado mejor la calidad de vida de la población además de conservar y restaurar los recursos naturales, mantener los procesos ecológicos, la diversidad biológica, la equidad de género, de raza, la distribución responsable de los recursos, etc.; para conseguirlo, debe haber un cambio de actitudes, aspectos éticos, educativos, conciencia, responsabilidad y un compromiso de todos los grupos sociales que habitan el planeta.

## **2.5 Evaluación de sostenibilidad**

Báez (2019) manifiesta que, la sostenibilidad es un proceso permanente, es una búsqueda perpetua de balance entre las demandas generadas para satisfacer las necesidades humanas y la capacidad de la naturaleza para cubrir dicha demanda sin degradarse irreversiblemente.

Asimismo, el mismo autor plantea que dicho balance no es estático, sino que se redefine continuamente lo que obliga a mantener la búsqueda constante del equilibrio. Al ser muchos de los efectos de la sostenibilidad aspectos intangibles, en ocasiones se dificulta dimensionar su estado y nivel de desarrollo dentro de las empresas. Por esta razón, es necesario contar con métodos para identificar estos efectos de la sostenibilidad y evaluar en qué medida se avanza, retrocede o se mantiene. Esto requiere:

- Conceptos claros que puedan hacerse operativos en la práctica
- Metodologías adecuadas de planificación, monitoreo y evaluación
- Estructuras organizativas adecuadas para el proceso
- Herramientas o instrumentos adecuados para recoger la información y generar conocimiento

Por otro lado, Nahed (2008) menciona que, para lograr que la sostenibilidad no quede bajo una definición muy genérica en un sistema, se requiere de una metodología para hacer operativo este análisis. Esta metodología ayudará a analizar, sintetizar y evaluar bajo una herramienta de planificación que tiene las siguientes características:

- Permite conocer las tendencias de cambio que puede haber en el sistema y las consecuencias que puede tener.
- Ayuda a definir escenarios deseables e identificar una o varios puntos de acción sobre el sistema que pueda modificar las tendencias no deseadas.

## 2.6 Criterios de sostenibilidad

Peersman (2014) describe que la evaluación está basada en la combinación de hechos y valores ya sean estos principios, atributos o cualidades que se consideran intrínsecamente buenos, deseables, importantes y de utilidad general, para poder calibrar el mérito de una intervención

Asimismo, Nahed (2008) propone la utilización de indicadores para la evaluación de la sostenibilidad, sin embargo, algunos atributos deseables que el autor menciona pueden complementar a la aplicación de criterios es decir, deben ser adecuados a los objetivos y escala de análisis, integrar variables, ser sensibles a un amplio rango de condiciones y a los cambios en el tiempo, poderse medir de manera fácil y confiable, y ser sencillos de entender.

Por otro lado, García (2010) citado por Pérez *et. al* (2018) describe los criterios de evaluación como principios, normas o ideas de valoración con relación a los cuales se emite un juicio valorativo sobre el objeto evaluado.

Stem *et. al* (2016) establecen algunos criterios para lograr un buen indicador:

- a) Medibles – Pueden registrarse y analizarse en términos cuantitativos.
- b) Precisos – Definidos de la misma manera por todas las personas.
- c) Coherentes – No cambian con el tiempo; siempre miden el mismo parámetro.
- d) Sensibles – Cambian en forma proporcional en respuesta a los cambios reales en la condición que se mide.
- e) Objetivos – Conducen a una recopilación, manejo y análisis imparcial e independiente de los datos.
- f) Prácticos y útiles – Los datos medidos serán útiles para la toma de decisiones del manejo.
- g) Desglosables – Pueden desglosarse por género, edad, ubicación u otras dimensiones pertinentes.

## 2.7 Reporte de sostenibilidad

Estudio de Comunicación (2016) describe que, las organizaciones comprenden que la sostenibilidad se está convirtiendo en parte importante en las decisiones de elección de los consumidores, no sólo por el valor del producto o servicio sino por la transversalidad en cuanto a compromiso, transparencia, coherencia y el aporte al cuidado del medio ambiente. Por otro lado, la misma fuente menciona que las compañías y sus marcas tienen que demostrar a los consumidores y clientes cada vez más exigentes, que la empresa que eligieron aporta y busca activamente soluciones ante problemas sociales y ambientales. Como resultado, las empresas u organizaciones deben incluir el concepto de sostenibilidad como parte de la identidad de la marca y en cómo se comunican con los consumidores.

CapacitarRSE (2021) describe los reportes de sostenibilidad como informes de medición, divulgación y rendición de cuentas a los grupos de interés internos y externos sobre los impactos económicos, ambientales y sociales causados por una organización a través de sus actividades diarias. Es importante mencionar que estos reportes son como una memoria de sostenibilidad e

incluyen contribuciones positivas como negativas, y también los compromisos y estrategias de la organización.

Estudio de Comunicación (2016) menciona que un informe de sostenibilidad debe mostrar no sólo los aspectos exitosos de la gestión, sino aquellos que todavía no se llegaron a cumplir. Esto debe tomarse, no como un fracaso, sino como punto de partida y pendiente de trabajo, con la oportunidad de cumplimiento exitosamente en el próximo informe. Esta misma fuente comenta sobre una investigación de Harvard Business School realizada sobre 58 países con escenarios diferentes donde concluye que los informes de sostenibilidad no sólo aumentan la transparencia, sino que también puede cambiar el comportamiento de las empresas y de los consumidores.

Álvarez & Zamorra (2010), citado por Rodríguez *et. al* (2016) plantean que los beneficios organizacionales que obtienen las empresas al elaborar su respectivo reporte de sostenibilidad enmarcan aspectos como la consulta de informes sociales, la normalización y simplificación de los informes financieros, ambientales y sociales de las empresas. Algunas otras consecuencias son:

- El desarrollo de los procesos de elaboración de informes y el logro de mejores prácticas empresariales.
- La utilización como herramienta a la sociedad civil para el cumplimiento de políticas socialmente responsables.
- La comparación del desempeño de una organización a lo largo del tiempo y con otras organizaciones.
- La difusión de asuntos de sustentabilidad y beneficios.
- Generar comparativos y valoración de desempeño de un período a otro.

Por otro lado, Gallego (2012) describe que las organizaciones existen en la medida en que se genera una dinámica e interacción tanto al interior con su personal como al exterior con los distintos sectores con los cuales tiene relación y que hacen posible el logro de los objetivos organizacionales. Es esta la razón por la cual se habla de variables que miden la gestión interna y externa y cuyo objetivo será evaluar y medir para mejorar, la gestión integral de la organización. El mismo autor concluye que el beneficio empresarial contribuye al mejoramiento progresivo de las organizaciones, siempre y cuando se precise una metodología o herramienta que permita a las organizaciones evaluar, medir, cuantificar y planificar permanentemente el cumplimiento de sus funciones.

## **2.8 Importancia de la comunicación organizacional**

Estudio de Comunicación (2016), describe que la comunicación es hoy un intangible con repercusión directa tanto en el desarrollo de los negocios de las empresas como en sus cuentas de resultados y, como tal, su gestión debe realizarse de forma rigurosa, profesional y paralela a la estrategia de negocio. Las empresas están en constante estado de comunicación con sus públicos objetivo: inversores, accionistas, empleados, consumidores, proveedores, medios de comunicación y opinión pública.

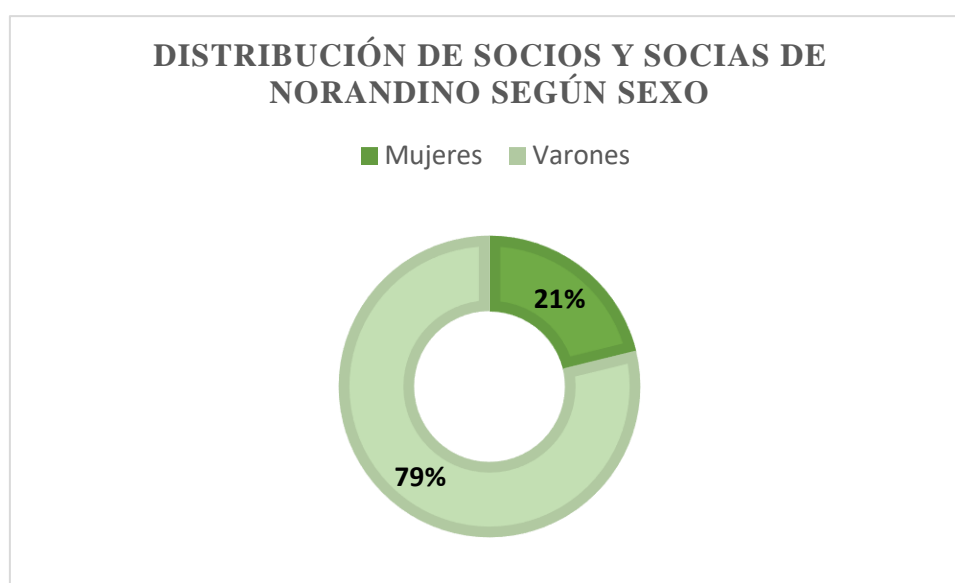
En coherencia a lo anteriormente descrito, hablar de comunicación implica el fortalecer de la identidad de la organización. En este sentido, Bermúdez (2016) refiere que en la comunicación interna el nivel de involucramiento de una persona puede verse aumentado o disminuido en función del sentimiento de pertenencia que este tenga sobre la organización. Por otro lado, Aguirre *et. al* (2015) menciona que para poder lograr una relación ganar – ganar, en la cual, tanto la organización como sus públicos puedan lograr sus objetivos, es necesario desarrollar estrategias comunicativas que permitan conocerlos.

### 3. METODOLOGÍA

#### 3.1 Sobre el área de estudio

La Cooperativa Agraria Norandino Ltda., es una organización de segundo grado, compuesta por 12 organizaciones de primer grado, las cuales son mencionadas en el Anexo 1. La base de sus operaciones está en Piura donde se ubica el complejo industrial que procesa los productos de sus tres cadenas de valor: café, cacao y panela.

La cooperativa cuenta con 6,653 socios y socias en total (5,244 varones y 1,409 mujeres), cuya distribución según sexo se da como lo muestra la Figura 2:



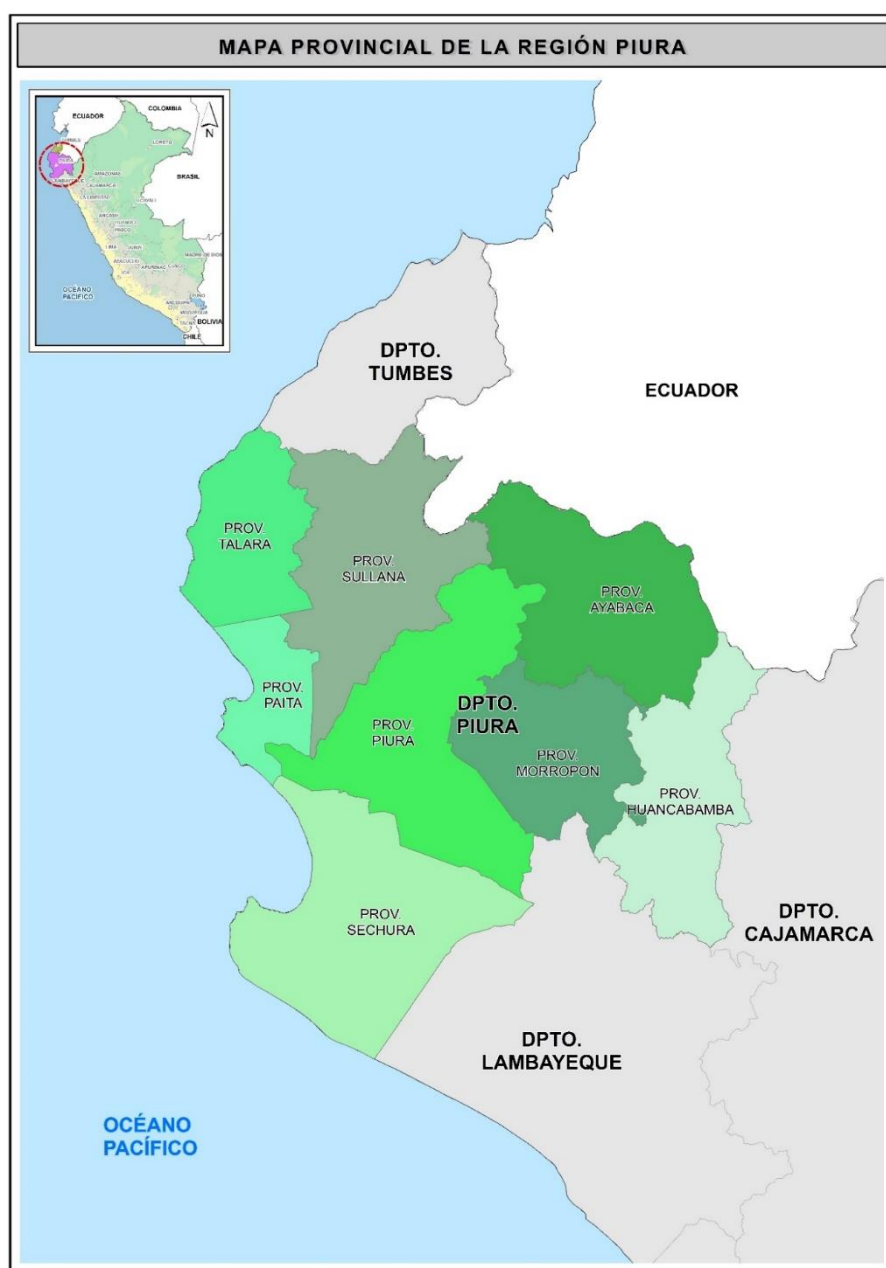
**Figura 2.** Distribución de socios y socias de la cooperativa Norandino por género.

Fuente: Elaboración propia a partir de la Memoria Anual de la Cooperativa.

A continuación, en la Figura 3 se puede apreciar el ámbito de la cooperativa a estudiar.



Por otro lado, Gamero *et. al* (2018) describe que, en la costa la temperatura media del verano es de 35° C y la de invierno 16°C. Asimismo, las lluvias son escasas y generalmente se presentan entre enero y marzo. Se puede evidenciar en la Figura 4, el mapa provincial de la región de Piura.



**Figura 4.** Mapa de la división provincial de la región Piura.

Fuente: Elaboración propia.

### 3.2.1 Población

De acuerdo con el último censo nacional del año 2017, elaborado por el Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (2018), Piura presentó una población de 1,856,809 presentando un crecimiento de 10% con respecto a los datos del 2007. Asimismo, esta región presentó un 20.7% de población rural para el 2017, una disminución de 6.3% con respecto al período de medida

anterior. Gamero *et. al* (2018) describe que las ciudades más pobladas son Ayabaca, Huancabamba, Morropón, Paita, Sechura, Sullana y Talara.

### 3.2.2 Actividades económicas

Según datos del Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (2021), las principales actividades económicas de Piura están relacionadas al sector pesca, agropecuario, minería e hidrocarburos y manufactura. De acuerdo al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2021), en el año 2021 la región Piura fue una de las principales regiones exportadoras, reportando un incremento del 17.8% con respecto al período del año 2020 (\$2,695,000 de dólares).

Por otro lado, Gamero *et. al* (2018) describe que la región de Piura cuenta con zonas de alta concentración de productos naturales como pesqueros, agrícolas e hidrocarburos. Asimismo, en cuanto a los diferentes cultivos, el Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (2017), sostiene que la región incluye la producción de 52 cultivos de los cuales 12 son permanentes, 11 semipermanentes.

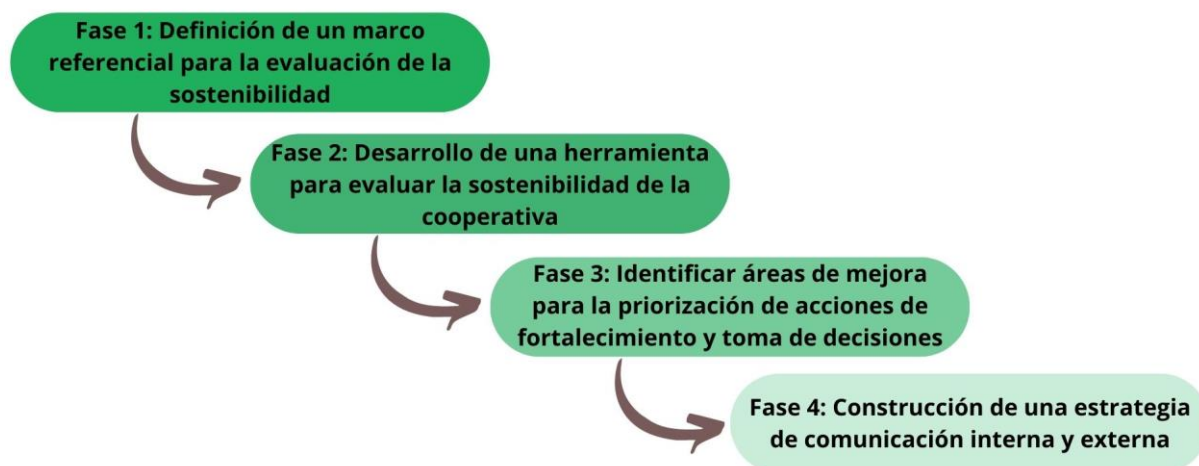
Según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2021), para el año 2021, la región Piura exportó en el sector agrario alrededor de \$1,170 millones de dólares, siendo mangos, bananos y arándanos, los principales productos agrarios exportados. En cuanto a la pesca, la región ha exportado \$833 millones de dólares, siendo los principales productos, pota cruda congelada, langostinos congelados y conchas de abanico.

Cabrejos (2011) describe que Piura se encuentra dividida en tres grandes sectores productivas que se caracterizan no sólo por sus patrones económicos, sino también sociales. Estos son:

- a) **Sector 1:** Paita y Talara, provincias ubicadas en el litoral y dedicadas a la actividad extractiva e industrial, sobre todo las pesqueras, petroleras y de sus derivados; y del turismo de playas.
- b) **Sector 2:** Piura, Sullana, Sechura y costa (valle) de Morropón, provincias ubicadas al centro del departamento, se organiza alrededor de los ríos Piura y Chira, los mismos que forman cuatro valles: Chira, Bajo y Medio Piura, San Lorenzo y Alto Piura. Concentra los centros urbanos, administrativos y servicios más importantes del departamento que articulan el espacio económico regional, con presencia de una fuerte actividad agrícola, industrial, agroindustrial, comercial y de servicios. Debido a su ubicación geográfica, el sector sirve como puente entre la sierra y litoral costero, además dinamiza las actividades productivas del departamento.
- c) **Sector 3:** Huancabamba, Ayabaca y sierra de Morropón, provincias caracterizadas por presentar mayores niveles de ruralidad y pobreza, y donde se encuentra el menor desarrollo productivo alcanzado en la región. La economía local está sustentada en la producción para el autoconsumo.

### 3.3 Procedimiento metodológico

El presente estudio estuvo dividido en cuatro fases, vinculadas a los objetivos propuestos, los cuales se describen en la Figura 5.



**Figura 5.** Fases del estudio para la evaluación de la sostenibilidad de la Cooperativa Norandino y la propuesta de una estrategia de comunicación interna y externa.

Fuente: Elaboración propia.

#### **Fase I: Definición de un marco referencial para la evaluación de la sostenibilidad**

**Objetivo:** Establecer criterios ambientales, económicos, sociales y de gobernanza para evaluar la sostenibilidad de la cooperativa Norandino.

De acuerdo a Global Reporting Initiative (2020), en el campo de la sostenibilidad existen distintos tipos de actores, iniciativas, reconocimientos y lineamientos que guían a las organizaciones. Es importante comprender que, cada organización tiene una naturaleza distinta y un rol específico dentro del marco de sostenibilidad.

Para cumplir este objetivo, se revisaron tres metodologías de evaluación de la sostenibilidad, para la comprensión de los principios de evaluación, planteamiento de generalidades y conocimiento de la organización, alcance, temas y ejes a evaluar, así como la definición de criterios considerados por cada una de ellas.

Las metodologías revisadas fueron: Global Reporting Initiative (GRI), Marco para la Evaluación de Sistemas de Manejo de recursos naturales incorporando Indicadores de Sostenibilidad (MESMIS) y Sustainability Assessment of Food and Agriculture Systems (SAFA). La metodología MESMIS fue seleccionada por su flexibilidad de construcción y



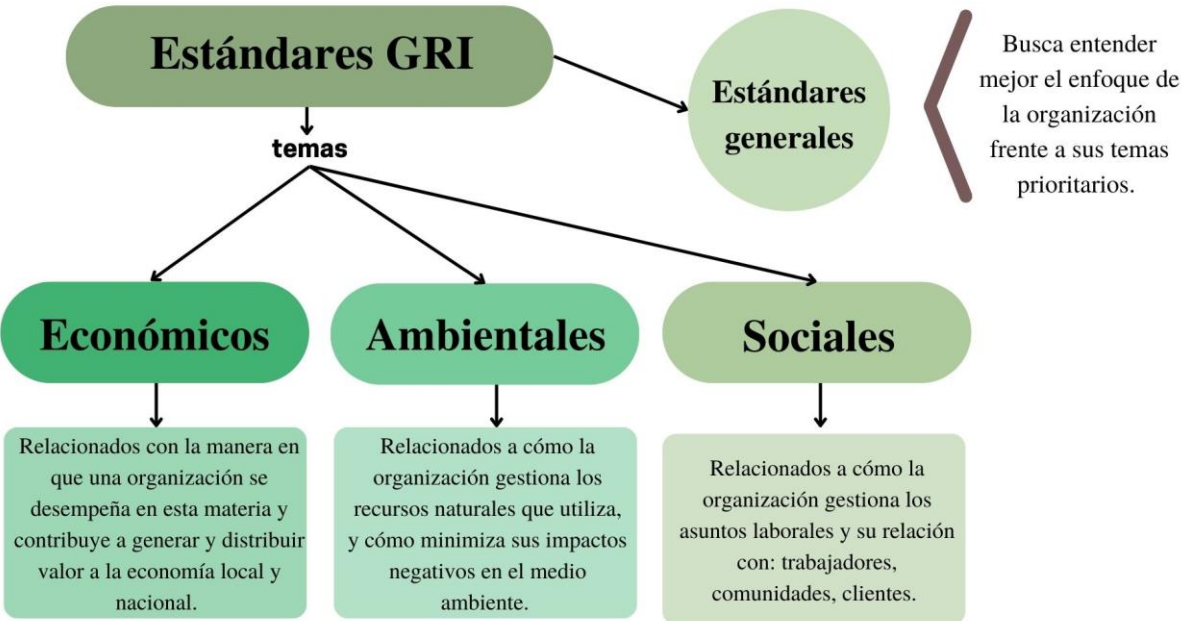
aplicabilidad a recursos naturales; en el caso de la metodología SAFA, porque fue creada específicamente para sistemas agrarios y es avalada por FAO, asimismo, incorpora el eje de gobernanza como propuesta de valor; finalmente se eligió la metodología GRI porque se aplica a organizaciones grandes y abarca detalladamente diferentes componentes.

A continuación, se explica cada metodología revisada.

**a) Global Reporting Initiative (GRI)**

Como lo describe Global Reporting Initiative (2020), GRI es una organización internacional independiente, pionera en los informes de sostenibilidad desde 1997. GRI ayuda a las empresas y gobiernos de todo el mundo a comprender y comunicar su impacto en cuestiones críticas de sostenibilidad, como el cambio climático, los derechos humanos, la gobernanza y el bienestar social. La misma fuente especifica que el principal producto de GRI son los estándares de informes de sostenibilidad y que se han venido desarrollando durante 20 años y representan las mejores prácticas mundiales para informar sobre cuestiones económicas, ambientales y sociales. Todo lo descrito anteriormente, contribuye a la toma de acción concreta para generar un impacto o beneficio en los ejes evaluados.

Asimismo, la misma fuente menciona que los estándares GRI cubren temas relevantes en las tres dimensiones de desarrollo sostenible: económica, ambiental y social, ofreciendo una larga lista de temas por cada eje.



**Figura 6.** División de estándares GRI

Fuente: Elaboración propia a partir de Global Initiative Reporting (2020)

Como se evidencia en la Figura 6, GRI evalúa la sostenibilidad a través de tres temas, asimismo cada uno tiene subtemas, y criterios específicos los cuales fueron revisados para generar el primer listado de criterios para la elaboración de la herramienta propuesta en este estudio. En el Cuadro 1, se puede evidenciar el listado de subtemas propuestos por el estándar GRI para cada tema evaluado.

**Cuadro 1.** Listado de subtemas del estándar GRI.

<b>Temas económicos</b>	<b>Temas ambientales</b>	<b>Temas sociales</b>
Desempeño económico Presencia en el mercado Anticorrupción Impactos económicos indirectos Prácticas de adquisición Competencia desleal Fiscalidad	Evaluación ambiental de proveedores Materiales Energía Efluentes y residuos Cumplimiento ambiental Emisiones Biodiversidad Agua	Empleo Relaciones trabajador – empresa Salud y seguridad en el trabajo Formación y enseñanza Diversidad e igualdad de oportunidades No discriminación Libertad de asociación y negociación colectiva Trabajo Infantil Trabajo forzoso u obligatorio Prácticas en materia de seguridad Derechos de los pueblos indígenas Evaluación de derechos humanos Comunidades locales Evaluación social de proveedores Política pública, salud y seguridad de los clientes Marketing y etiquetado Privacidad del cliente Cumplimiento socioeconómico

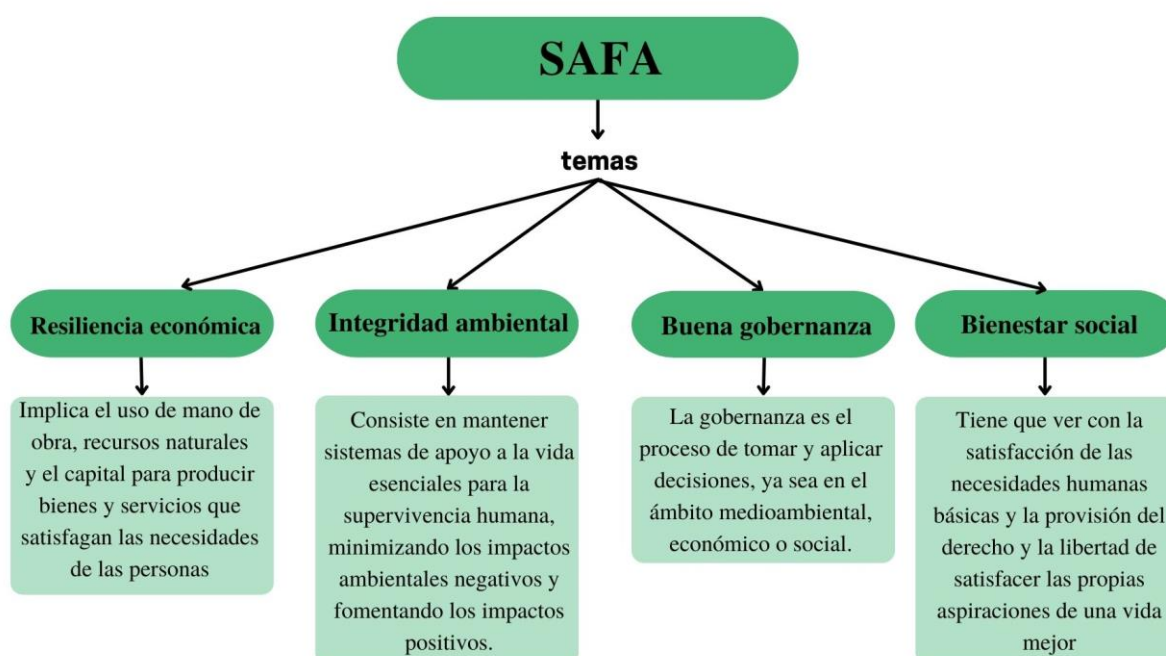
Fuente: Elaboración propia a partir de Global Reporting Initiative (2016)

Asimismo, GRI propone que, cada tema debe manejar un subtema con diferentes requisitos que deben ser auditados o revisados por el ente evaluador. Esta metodología propone después de la evaluación la elaboración de los informes de sostenibilidad el cual incluye información verificada por una auditoría externa y si bien ésta no es requisito de los estándares, muchas organizaciones lo hacen para dar legitimidad y credibilidad al informe o responder a la

información de sus grupos de interés. Es importante mencionar que, es más frecuente ver empresas que evalúan su sostenibilidad a través de esta metodología.

## b) Sustainability Assessment of food and Agriculture Systems Indicators (SAFA)

Los Indicadores para la evaluación de la sostenibilidad en sistemas de alimentos y agriculturas, o conocido por sus siglas en inglés SAFA, es una guía o protocolo para evaluar la sostenibilidad dirigido específicamente al sector agricultura. Esta metodología cuenta con cuatro ejes de evaluación: buena gobernanza, integridad ambiental, resiliencia económica y bienestar social. Esta iniciativa nace dado que, desde la incorporación del concepto de desarrollo sostenible, los enfoques relacionados a alimentos y cadenas de valor enfoca de manera holística la sostenibilidad; por tal motivo, la FAO decide formular las directrices sobre la evaluación de sostenibilidad para la agricultura y la alimentación.



**Figura 7.** División de temas para SAFA.

Fuente: Elaboración propia a partir de FAO (2014).

A continuación, se detallarán las características generales de cada eje:

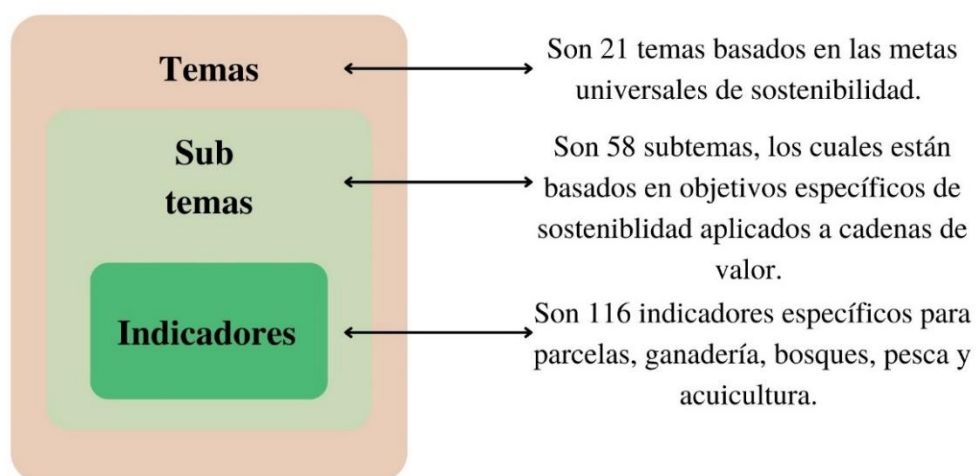
- **Resiliencia económica:** SAFA manifiesta que la sostenibilidad de los ámbitos social y medioambiental se apoya en el funcionamiento de las economías e instituciones. Si bien están interrelacionadas, la metodología propone la evaluación de la resiliencia económica como una dimensión específica.

- **Integridad ambiental:** Rockstrom *et al.* (2009) mencionado por FAO (2014) sostiene que las actividades humanas están pasando por puntos de inflexión, o cruzando los límites del planeta, por lo tanto, proteger la integridad del sistema de la tierra es una pre condición de cualquier desarrollo. Como se describe en la Figura 7, es importante que para el desarrollo se reduzcan los impactos negativos, y el ambiente brinda diferentes servicios ecosistémicos. Asimismo, la integridad del medio ambiente se ve vulnerada por la conversión de tierras para la agricultura la cual también conduce a la pérdida de hábitat, fragmentación y degradación, sobreexplotación de las especies por caza y pesca.

- **Buena gobernanza:** Una particularidad de esta metodología es la inclusión de esta arista a la evaluación de la sostenibilidad. SAFA manifiesta que, si no se considera una buena gobernanza, la sostenibilidad seguirá siendo un espejismo. SAFA ha propuesto esta dimensión dado que está dirigido a usuarios de cadenas de valor y sus relaciones con las partes interesadas. Es importante hacer énfasis que, una organización comprometida con el desarrollo sostenible necesita una estructura de gobierno orientada a la sostenibilidad, a sus valores y responsabilidad que garantice transparencia y rendición de cuentas.

- **Bienestar social:** FAO (2014) describe que el bienestar social aplica siempre que la satisfacción de las propias necesidades no comprometa la capacidad de otros, o de las generaciones futuras. Por otro lado, los criterios dentro de este eje están enmarcados en las necesidades básicas humanas y los derechos descritos por normas internacionales y estándares de certificaciones.

Asimismo, estos cuatro ejes de evaluación están divididos en 21 temas y 58 subtemas, tal como lo describe FAO (2014). La misma fuente especifica que bajo el marco de SAFA, los temas son definidos a través de metas de sostenibilidad cuyos temas se dividen en subtemas para definir objetivos más específicos en las cadenas de valor de alimentos y en sistemas de agricultura. Es importante mencionar que, esta metodología está diseñada para proveer medidas estandarizadas de evaluación de sostenibilidad aplicables a diferentes tamaños y tipos de contextos.



**Figura 8.** División metodológica de SAFA.

Fuente: Elaboración propia a partir de FAO (2014).

En el Cuadro 2, se puede ver la división de temas y subtemas de acuerdo a FAO (2014).

**Cuadro 2.** Listado de subtemas por eje de evaluación de SAFA.

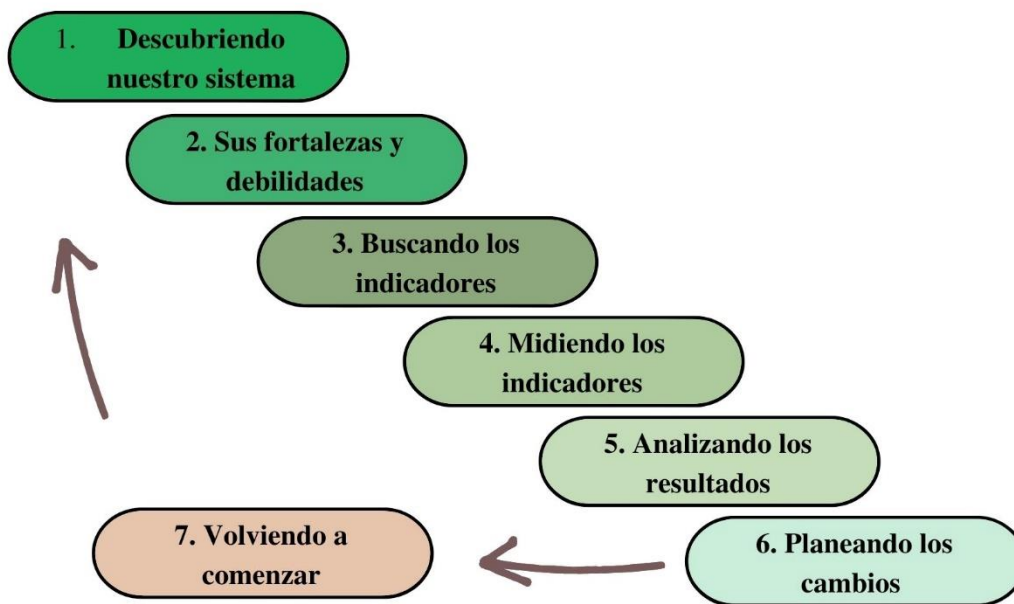
<b>Buena gobernanza</b>	<b>Integridad ambiental</b>	<b>Resiliencia económica</b>	<b>Bienestar social</b>
Ética corporativa Responsabilidad Participación Estado de Derecho Manejo holístico	Atmósfera Agua Tierra Biodiversidad Materiales y energía Bienestar de los animales	Inversión Vulnerabilidad Calidad del producto e información Economía local	Medios de vida decentes Prácticas de comercio justo Derechos laborales Equidad Salud humana y seguridad Diversidad Cultural

Fuente: Elaboración propia a partir de FAO (2014).

**c) Marco para la Evaluación de Sistemas de Manejo de Recursos Naturales incorporando Indicadores de Sustentabilidad (MESMIS)**

Según como describe la UNESCO (2018), el Programa MESMIS inició en el año 1995 en México y es desarrollado por un grupo de investigación interdisciplinario conformado por varias instituciones académicas que buscan resolver varios problemas asociados a la evaluación de la sostenibilidad.

Asimismo, Masera *et al.* (1999) manifiestan que la evaluación MESMIS es un método que busca la mejora de las propiedades de los sistemas naturales para ayudar a que sean más sostenibles. La misma fuente describe que esta metodología tiene seis pasos descritos a continuación:



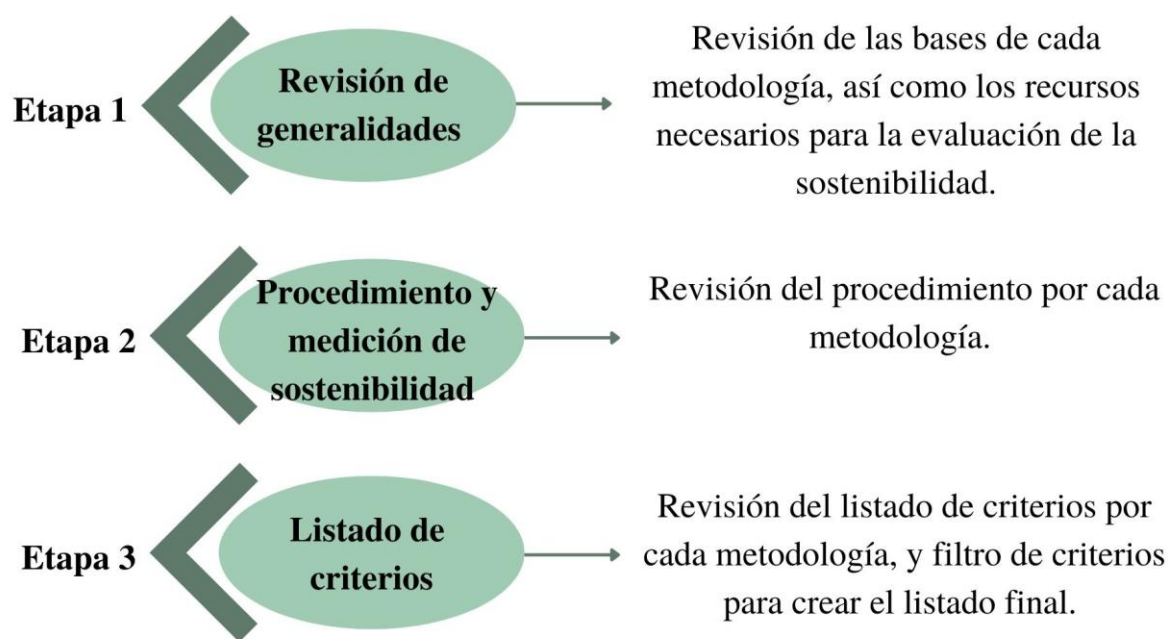
**Figura 9.** Proceso metodológico de MESMIS.

Fuente: Elaboración propia a partir de Masera *et al.* (1999)

Una particularidad de esta metodología a diferencia de las dos anteriormente descritas es que no presenta criterios o indicadores específicos. MESMIS sugiere establecer criterios e indicadores a partir de definir las fortalezas y debilidades para conocer qué mejorar y cómo hacerlo. Masera *et al.* (1999) describe que esta metodología está basada en cuatro premisas principales:

- La sostenibilidad de un sistema puede ser medida a través de siete atributos o propiedades: productividad, estabilidad, confiabilidad, resiliencia, adaptabilidad, autosuficiencia y equidad.
- La evaluación debe ser de un sistema real con un lugar en el espacio y en el tiempo.
- La evaluación es un proceso participativo, incluyendo actores externos e internos.
- La evaluación se hace a través de una comparación transversal (entre dos sistemas en el mismo tiempo) o longitudinal (un mismo sistema en distintos momentos).

Como se puede ver en la Figura 10, cada metodología se revisó siguiendo tres etapas.



**Figura 10.** Etapas para la revisión de las metodologías de evaluación de sostenibilidad.

Fuente: Elaboración propia.

Cada metodología tiene aspectos en común tanto a nivel como de generalidades, como de procedimientos, y a su vez proponen criterios diferentes de evaluación, razón por la cual se hizo un ejercicio de priorización entre estos a partir de un conjunto de filtros previamente establecido, para la selección final de los criterios que conformarán la herramienta propuesta.

**Cuadro 3.** Metodología de filtro de criterios por metodología.

<b>Filtro</b>	<b>El criterio debe estar relacionado con las actividades de la cooperativa</b>	<b>El criterio está en implementación o existen las condiciones para ser implementado aunque actualmente no se haga</b>
Criterio por metodología	Sí o No	Sí o No

Fuente: Elaboración propia.

Si el criterio tiene dos “Sí”, se queda en el listado final de criterios por metodología. Si el criterio tiene un “Sí” y un “No”, se evaluó cada caso en función a la viabilidad de aplicación del criterio o si es viable evaluarlo en el tiempo por la cooperativa, es decir que se pueda hacer el ejercicio de repararlo y evaluarlo en el período que la organización considere pertinente. Se revisaron los criterios en común o similares para generar un solo enunciado a ser trabajado en la herramienta propuesta para el presente trabajo.



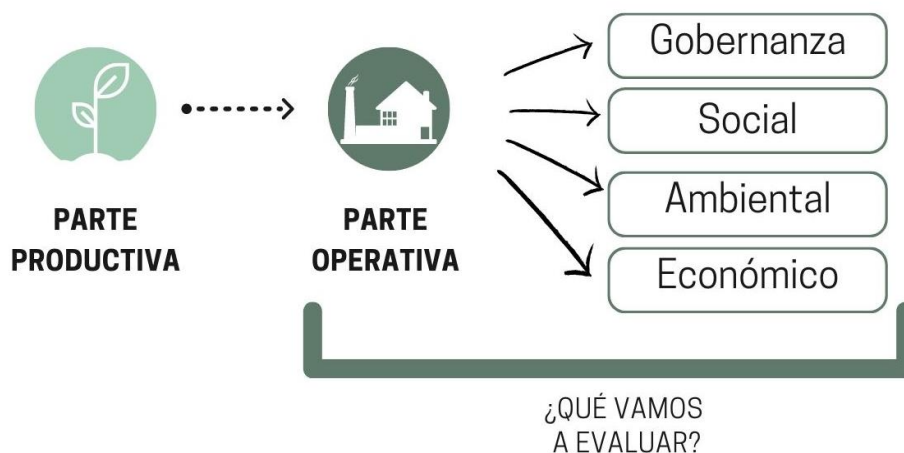
## **Fase II: Desarrollo de una herramienta para evaluar la sostenibilidad de la cooperativa**

**Objetivo:** Desarrollar y aplicar una herramienta para evaluar la sostenibilidad de la cooperativa Norandino

Después de la revisión de las tres metodologías explicadas en la fase I, y con el listado final de criterios priorizado, se procedió a elaborar una herramienta de evaluación de sostenibilidad, la cual contiene una combinación de las generalidades, procedimientos y criterios encontrados en la fase 1. Se plantea el uso de Excel para la presentación de la herramienta, la cual debe contar con la explicación del llenado, ser amigable y visualmente atractiva.

Es importante mencionar que, de acuerdo a las metodologías revisadas en la etapa anterior, se definió el alcance de la evaluación de la sostenibilidad y se optó por concentrar los esfuerzos en el área operativa debido a que se cuenta con información de las áreas a evaluar, así como la dimensión de actividades que realiza la cooperativa. Asimismo, se optó como estrategia empoderar inicialmente al equipo de Norandino, para poder posteriormente replicar con otros actores y base social.

Como se puede ver en la Figura 11, se incluyeron cuatro ejes a evaluar: económico, social, ambiental y gobernanza. Este último se incluyó dado que la metodología SAFA tiene la particularidad de incluir gobernanza como parte de los ejes a evaluar, y tanto esta metodología como GRI incluyen dentro del eje social aspectos relacionados a recursos humanos y a generar espacios justos entre actores y miembros del equipo, por tal motivo, la gobernanza no fue incluido en este eje y se decidió tomarlo como un eje aparte a evaluar.

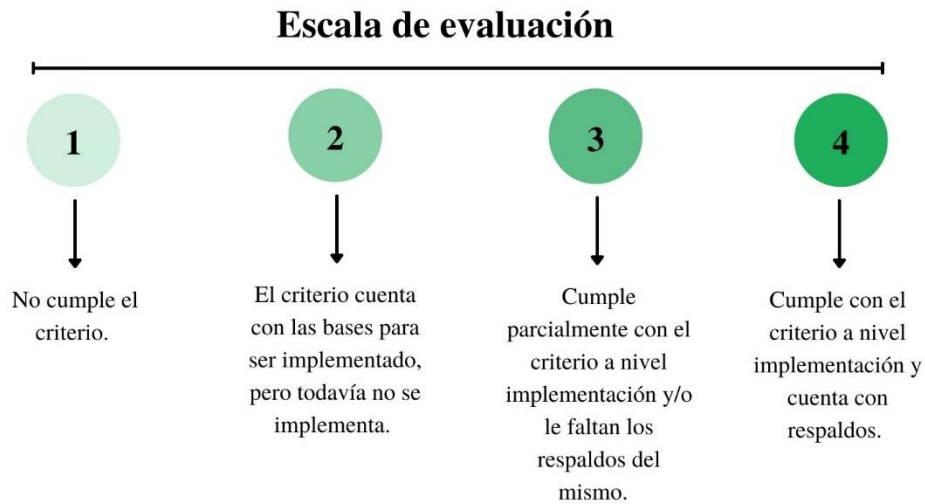


**Figura 11.** Descripción del alcance de la evaluación de la sostenibilidad de la cooperativa Norandino.

Fuente: Elaboración propia.

Asimismo, de acuerdo a los criterios seleccionados y validados en la etapa anterior, se propuso la siguiente escala de evaluación:

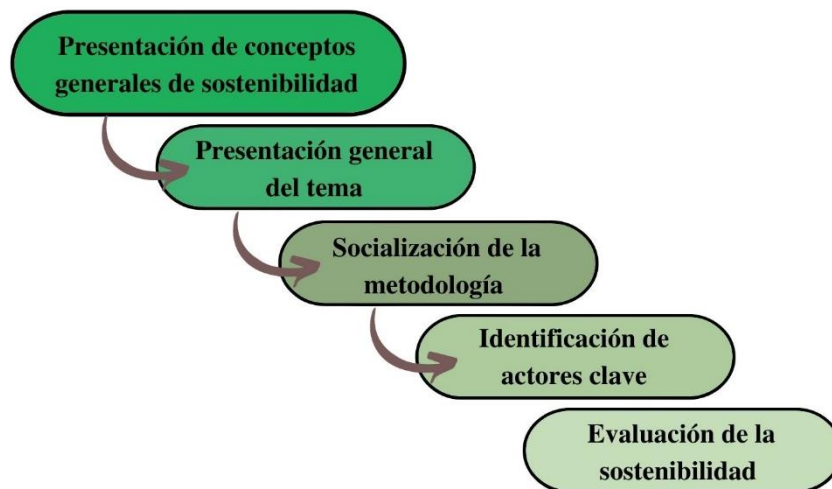




**Figura 12.** Escala de evaluación de criterios de sostenibilidad.

Fuente: Elaboración propia.

Con el fin de asegurar que este proceso fuese participativo, interés manifestado por la organización, se siguieron los siguientes pasos para involucrar a la membresía y cuadros directivos:



**Figura 13.** Proceso participativo para la evaluación de la sostenibilidad de la cooperativa Norandino.

Fuente: Elaboración propia.

La escala de evaluación propuesta se completó considerando que, el cumplimiento de los criterios seleccionados debía incluir documentos y respaldos de su implementación. Los respaldos pueden ser registros propios, documentación creada por las certificaciones, así como

también parámetros, reglas impuestas por el Estado o sellos nacionales a los que la cooperativa responde.

Posteriormente, se procedió a graficar los resultados por eje de sostenibilidad, utilizando el gráfico radar de la plataforma Excel. De acuerdo a Pérez (2013), un gráfico radial contiene tantas variables de estudio como sean necesarias utilizar en un objeto de estudio. Se basa en representar cada variable que interviene en el estudio en un eje radial tomando como origen un mismo centro del que se proyectan tantos ejes como variables requiera el análisis. Por otro lado, la Sociedad Latinoamericana para la Calidad (s/f) sostiene que una gráfica radar se utiliza para presentar visualmente los gaps existentes entre el estado actual y el estado ideal.

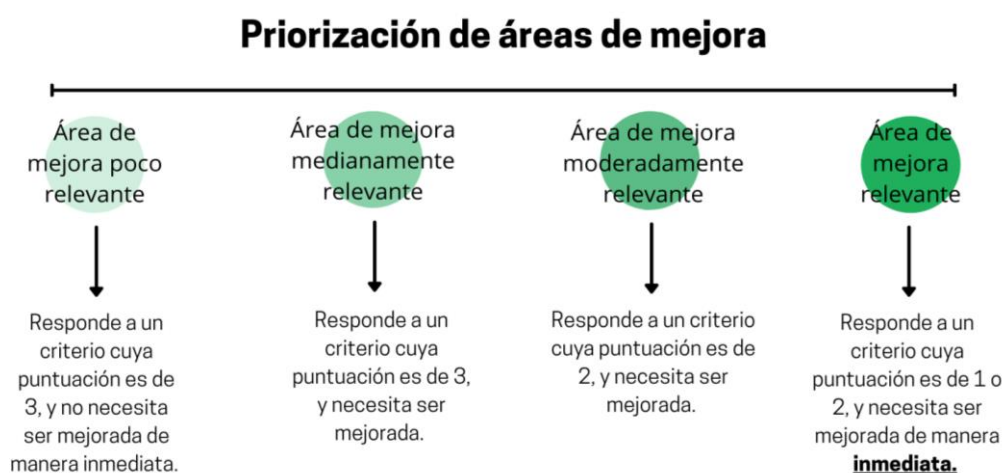
Dado que cada eje puede albergar diferentes y numerosos criterios, se promedió el puntaje de cada grupo de criterios, de tal manera que se pueda conservar la representación gráfica lo más visual para la interpretación de resultados. Se realizaron gráficos por cada eje evaluado, y un gráfico que representa los cuatro ejes evaluados.

Asimismo, se procedió a realizar la gráfica de radar para la evaluación de la sostenibilidad, considerando las cuatro dimensiones en un mismo gráfico. Es importante mencionar que, la cantidad de criterios por dimensión fue variable, para lo cual se debieron ponderar los resultados de los criterios evaluados.

### **Fase III: Identificar áreas de mejora para la priorización de acciones de fortalecimiento y toma de decisiones**

**Objetivo:** Identificar áreas de mejora para la priorización de acciones de fortalecimiento y toma de decisiones de la cooperativa Norandino.

Para la realización de esta fase, se identificaron áreas de mejora en función del puntaje obtenido por criterio, y se priorizaron utilizando la siguiente escala.



**Figura 14.** Escala de priorización de áreas de mejora.

Fuente: Elaboración propia.

Es importante mencionar que, en algunos casos se incluyeron dentro de las áreas de mejora aquellas que, a pesar de no estar en la categoría de moderadamente relevante o relevante, sea considerada por la cooperativa como prioritaria.

Para la presentación de los resultados y áreas de mejora, se elaboró un documento preliminar de los resultados y análisis de los mismos. Este documento se envió por correo electrónico a los actores clave, y se realizó una reunión de presentación y validación de resultados.

#### **Fase IV: Construcción de una estrategia de comunicación interna y externa**

**Objetivo:** Construir una estrategia de comunicación que permita aprovechar los resultados de la evaluación de la sostenibilidad de la cooperativa Norandino, para mejorar su promoción tanto a lo interno como externo.

Global Reporting Initiative (2016) manifiesta que la elaboración de informes de sostenibilidad es una práctica que consiste en la elaboración de informes públicos sobre los impactos económicos, ambientales y sociales de las organizaciones y, por ende, sus contribuciones (positivas o negativas) al objetivo de desarrollo sostenible.

Con esta premisa, para la construcción de una estrategia de comunicación, se plantea la elaboración de un reporte de sostenibilidad el cual deberá proporcionar una representación de los resultados de la evaluación realizada en la fase anterior. De acuerdo a Global Reporting Initiative (2016), la información presentada a través de la elaboración de informes de sostenibilidad permite a los grupos de interés internos y externos formarse opiniones y tomar decisiones informadas sobre la contribución de una organización al cumplimiento de desarrollo sostenible.

Para la elaboración de este documento, se revisaron formatos de reportes generados bajo la metodología MESMIS, GRI y SAFA como ejemplo, así como la presentación de resultados del Barómetro de Café<sup>3</sup>. Se presentó una propuesta de estructura de contenidos, y trabajó con actores claves y el encargado de comunicaciones de la cooperativa para que los mismos empoderen el proceso.

Si bien un reporte de sostenibilidad constituye una herramienta de comunicación, es importante definir las estrategias de acuerdo al público al cual va dirigido: actores externos como compradores, fuentes financieras de proyectos tanto nacionales como internacionales, agentes gubernamentales, aliados de investigación, socios y socias, y trabajadores.

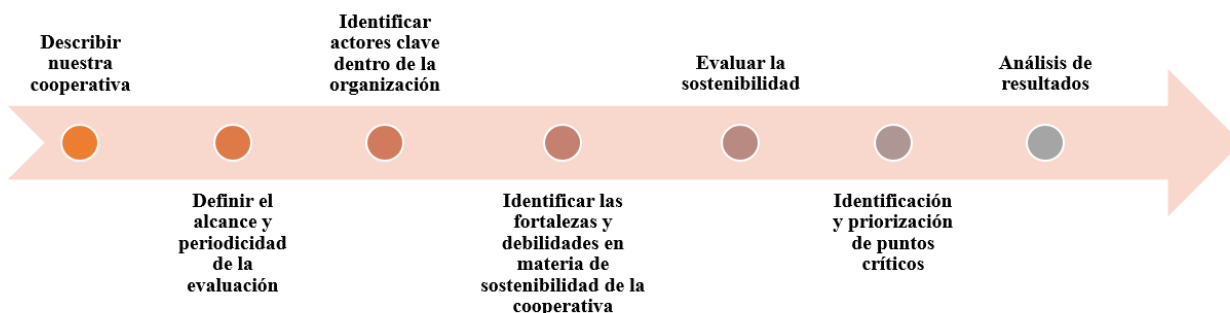
---

<sup>3</sup> Es un reporte que brinda anualmente un panorama actualizado del sector cafetalero con énfasis en su sostenibilidad.

## 4. RESULTADOS

### 4.1 Establecimiento de las bases para la evaluación de sostenibilidad

De la triangulación de metodologías GRI, SAFA y MESMIS, se obtuvo una herramienta de evaluación utilizando Excel, la cual cuenta con 13 pestañas que pasan por el siguiente proceso:



**Figura 15.** Proceso de evaluación de la sostenibilidad de la cooperativa Norandino

Fuente: Elaboración propia.

En la descripción de la cooperativa, se consideraron aspectos generales como el nombre legal de la cooperativa, la misión y visión de la cooperativa, contexto de creación, y la descripción de productos, servicios y certificaciones, así como los mercados a los que van dirigidos sus productos.

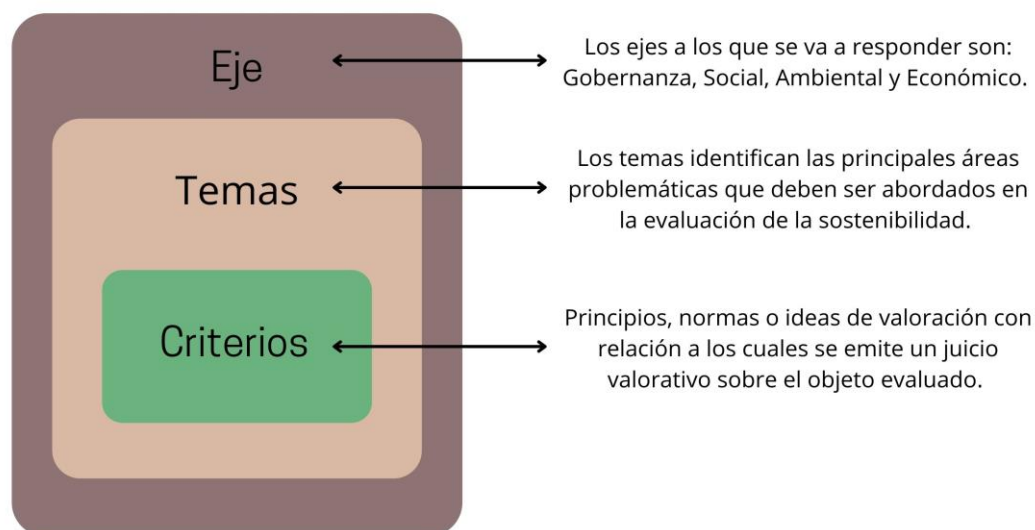
Para la definición del alcance y periodicidad de la evaluación, se planteó esquemáticamente el ámbito a evaluar en el presente trabajo, y se dejaron los espacios para que, participativamente se definiera la siguiente fecha de evaluación.

En la pestaña correspondiente a la identificación de actores clave, se dejaron espacios por eje para que la cooperativa defina quiénes serían los actores involucrados por cada uno, asimismo la descripción del área para que, en lo sucesivo, si las personas rotan, se haya designado a un área determinada en la cooperativa para la evaluación.

Posteriormente se creó una sección específicamente para analizar las fortalezas y debilidades por eje, esto como parte de la metodología MESMIS revisadas. El ejercicio de realizar la revisión de fortalezas y debilidades antes de la evaluación ayudó a que el equipo evaluado compare las fortalezas, debilidades identificadas con los aspectos evaluados. Cabe mencionar que, esta sección cuenta con preguntas orientadoras y se trabajó con cada equipo designado en el área anterior.

La sección correspondiente a la evaluación de la sostenibilidad, está dividido en cuatro pestañas correspondiente a los ejes: gobernanza, social, ambiental y económico. A su vez, estos ejes tienen temas los cuales cumplen un objetivo y están conformados por criterios de evaluación. Cada criterio cuenta con una pregunta guía de evaluación.

## Evaluación de la sostenibilidad en la cooperativa Norandino



**Figura 16.** División temática para la evaluación de ejes de sostenibilidad.

Fuente: Elaboración propia.

Es importante mencionar que las preguntas guías, también cuentan con requisitos de cumplimiento, para poder guiar en el proceso de evaluación. Los criterios presentados por cada criterio, será evaluado bajo la escala de evaluación presentado en la Figura 12. Por otro lado, se debe especificar una vez evaluado cada criterio, a qué es lo que se aspira en la siguiente evaluación.

Una vez evaluado cada criterio, se establece la escala de evaluación, de acuerdo a lo especificado en la Figura 15. Todo criterio, cuenta con una columna específica para notas que puedan surgir en la evaluación.

La siguiente pestaña es para presentar los criterios y el resumen de la escala de priorización. El objetivo de esta pestaña, es consolidar el conjunto de criterios, temas y ejes bajo un solo enfoque.

En la siguiente sección, se plasman todos los ejes, temas y criterios, pero con el puntaje obtenido para proceder a promediar resultados por tema, de tal manera que éstos sirvan de insumo para crear los gráficos de radar por cada eje, así como un gráfico general de la sostenibilidad de la organización.

La herramienta cuenta con explicaciones, preguntas guías, y un hilo conductor para que la cooperativa se familiarice con su uso, y pueda detectar la procedencia de cada dato.

## 4.2 Evaluación de la sostenibilidad de la cooperativa Norandino

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en la aplicación de la herramienta para evaluar la sostenibilidad de Norandino.

### 4.2.1 Descripción de la cooperativa

#### a) Descripción general de la cooperativa

La Cooperativa Norandino, fue anteriormente la Central Piurana de Cafetaleros – CEPIFCAFÉ, la cual fue fundada en la ciudad de Piura el 25 de marzo de 1995. Esta organización era una entidad gremial de segundo nivel y sin fines de lucro, que agrupaba a productores de café, cacao y caña de azúcar de la sierra de Piura y del Nororiente del país. Bajo esta forma asociativa agrupaban comités de productores, cooperativas agrarias cafetaleras, empresas cafetaleras.

Es así que, por fines tributarios y de marco legal peruano, CEPICAFE pasa a ser cooperativa, el 26 de noviembre del 2005, recibiendo la nominación de cooperativa de servicios múltiples. En el año 2013, los delegados de la cooperativa aprobaron el cambio de cooperativa de servicios múltiples a cooperativa agraria.

En la actualidad, esta organización está constituida por organizaciones de pequeños productores de café, cacao y panela en los departamentos de Piura, Tumbes, Lambayeque, Amazonas, Cajamarca, San Martín y Ucayali. La organización cuenta con un total de 6653 socios y socias distribuidos en estas regiones.

En cuanto a misión y visión de la cooperativa, éstas se describen en el Cuadro 4.

**Cuadro 4.** Descripción de la misión y visión de la cooperativa Norandino.

Misión de la cooperativa	Visión de la cooperativa
Somos una cooperativa que integra familias campesinas innovadoras, que articulan la transformación y comercialización de productos inocuos, sostenibles y de calidad a mercados especiales, promoviendo mejores condiciones de vida.	Al año 2023, la cooperativa Norandino, es una cooperativa de pequeños productores y productoras de la agricultura familiar campesina sostenible, líder a nivel nacional e internacional.

Fuente: Elaboración propia.

Sus operaciones y complejo industrial se encuentran en la ciudad de Piura, punto estratégico por su cercanía al Puerto de Paita. Asimismo, la cooperativa cuenta con terrenos en las ciudades de Jaén, departamento de Cajamarca, Tarapoto, departamento de San Martín y en El Reposo, departamento de Amazonas con fines de almacén y centros de acopio.

A nivel operativo, la organización cuenta con 121 trabajadores permanentes (41 mujeres y 80 varones) y en época de campaña se contrata un promedio de 40 trabajadores más, los cuales están bajo modalidad de contrato, sólo que por un menor período de tiempo. Todos se encuentran bajo los beneficios de ley.

En cuanto a estatutos, es importante mencionar que, el Estado peruano no exige una periodicidad de revisión de éstos, depende mucho de los cambios normativos y según lo que especifican algunas certificaciones como comercio justo. Los cambios que Norandino ha hecho hasta la fecha han respondido a aspectos adaptativos a nuevas normativas. La amplitud del estatuto permite la flexibilidad de adaptación. A la fecha, la cooperativa ha modificado dos veces sus estatutos, y por la nueva Ley cooperativa lo harán por tercera vez.

## b) Descripción de productos y servicios

La Cooperativa Agraria Norandino Ltda. es una organización dedicada a la exportación de café verde, cacao, pasta de cacao, manteca de cacao, nibs<sup>4</sup> de cacao y panela. Asimismo, en los últimos años ha iniciado con la venta de bonos de carbono a Holanda, proveniente de una plantación en la sierra de Piura.

En el rubro de exportación, Norandino exporta los siguientes productos: café verde, cacao, pasta de cacao, manteca de cacao, nibs de cacao y panela, bonos de carbono. Estos cuentan con diferentes certificaciones de acuerdo al mercado al que van dirigidos, tal como se puede ver en el Cuadro 5.

**Cuadro 5.** Tipo de certificación según línea de producto.

Café	Cacao	Panela
Orgánico Fairtrade <sup>5</sup>	Orgánico Fairtrade	Orgánico Fairtrade
Orgánico UTZ <sup>6</sup>	Orgánico Fairtrade SPP <sup>7</sup>	Orgánico
Orgánico Fairtrade SPP	Orgánico mano a mano/Fairtrade	Orgánico Fairtrade Naturland
UTZ		Orgánico SPP
Orgánico		
Convencional Fairtrade		
Orgánico mano a mano		
Rainforest		
Fairtrade Orgánico – UTZ		
Orgánico Fairtrade Natural		

Fuente: Elaboración propia.

Asimismo, en cuanto a productos derivados de cacao también cuentan con certificación Kosher<sup>8</sup>, Halal<sup>9</sup>; en el caso de panela para el mercado nacional, se maneja Orgánico SPP y HACCP<sup>10</sup>.

A nivel internacional, los productos exportados salen a nombre de la cooperativa. Esto para el caso de café, cacao (Cuadro 6) y pasta de cacao.

<sup>4</sup> Trozos de granos de cacao naturales y tostados.

<sup>5</sup> Comercio justo.

<sup>6</sup> Certificado que representa agricultura sostenible que permite que agricultores usen mejores métodos agrícolas, generen mejores cultivos y generen más ingresos a las familias. Su significado “bueno” proviene del maya.

<sup>7</sup> Símbolo de Pequeños Productores.

<sup>8</sup> Significa apto, adecuado o conveniente de acuerdo a las normas dietéticas judías.

<sup>9</sup> Certificado que garantiza que los productos cumplen con los requisitos exigidos por la ley islámica.

<sup>10</sup> Sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control.

**Cuadro 6.** Exportación de pasta de cacao y características.

Producto	Características
Pasta de cacao	Origen Piura Blanco Amazonas Tumbes Gran Blanco

Fuente: Elaboración propia

Del total de exportaciones el 75% de producto es café, seguido por cacao y posteriormente panela. En el Cuadro 7, se puede apreciar los países a los que están destinados cada producto.

**Cuadro 7.** Países a donde exporta Norandino, según el tipo de producto.

Producto	Mercado
Café	Alemania, Bélgica, Estados Unidos, Francia, Canadá, Italia, México y Chile
Cacao	Francia, Alemania, Holanda, Suiza, Italia, Bélgica, Canadá, Nueva Zelanda, Australia, Estados Unidos y Ecuador.
Manteca de cacao	Bélgica, Holanda y Canadá.
Nibs de cacao	Francia y Chile.
Panela	Italia, Francia, Alemania, Canadá, Rusia, Nueva Zelanda y Chile.

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, la cooperativa ha implementado el mercado nacional a través de la venta de café tostado en grano y molido, panela, chocolate al 50%, 70% y 100%. Este mercado utiliza como marca el nombre Norandino, utilizando a su vez submarcas por línea de producto. En el caso de café las submarcas están divididas por características de altitud y puntaje en taza, tal como se puede ver en el Cuadro 8.

**Cuadro 8.** Submarcas de café para mercado nacional y características.

Submarca de café	Características
Café tostado en grano o molido Páramos	Altitud: 1800 – 2000 msnm Puntaje en taza: 87 puntos.
Café tostado en grano o molido Canchaque	Altitud: 1200 – 1500 msnm Puntaje: 80 puntos.
Café tostado en grano o molido La Ronda	Altitud: 1500 – 1800 msnm Puntaje: 83 puntos.

Fuente: Elaboración propia.

Para el mercado de chocolates manejan submarcas de acuerdo a diferentes orígenes, tal como se describe en el Cuadro 9.



**Cuadro 9.** Submarcas de chocolates Norandino para mercado nacional y características.

<b>Submarca de chocolate</b>	<b>Características</b>
Chocolate Piura Blanco 50%	Chocolate de origen Piura, cacao blanco al 50%, mocaccino.
Chocolate Piura Blanco	Chocolate de origen Piura, cacao blanco al 70%.
Chocolate Piura	Chocolate de taza al 100%.

Fuente: Elaboración propia.

El tueste del café para mercado nacional es tercerizado, y éste no cuenta con certificación orgánica por más que el café sí, por lo tanto, el empaque de este café sale como convencional. En el caso de panela y chocolate, ambos cuentan con certificación orgánica SPP, HACCP y están suscritos a Marca Perú<sup>11</sup>.

Los servicios que brinda Norandino puede estar dividido como el proceso que da a terceros y como servicios brindados a socios y socias. En el primer grupo, la cooperativa brinda el servicio de proceso de café pergamino a verde, elaboración de pasta de cacao y asistencia técnica. En cuanto a mercado local, se realiza la maquila de panela según las marcas de los clientes. En cuanto al servicio a socios y socias, la cooperativa realiza la asistencia técnica, certificación, comercialización, investigación para mejorar procesos.

Por otro lado, una de las características de la cooperativa es la relación que tiene con otros actores que contribuyen a armar sinergias en beneficio de la mejora continua de la organización. En el Cuadro 10, se puede ver la lista de actores con los cuales Norandino trabaja.

---

<sup>11</sup> Es una iniciativa del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo para promover la compra y consumo de productos creados en Perú.

**Cuadro 10.** Organizaciones aliadas de la cooperativa Norandino.

<b>Organización</b>	<b>Tipo de relación/apoyo que brinda a la cooperativa</b>
<b>Asociación de Productores de Cacao - APPCacao</b>	Apoyo en la mejora de la cadena productiva de cacao, específicamente en infraestructura, equipamiento y trazabilidad.
<b>ONG Progreso</b>	Fortalecimiento en el trabajo productivo y mejora de los ingresos de los y las productoras. Asimismo, reciben apoyo para la reforestación de la sierra de Piura, implementación de huertos familiares para promover la seguridad alimentaria, asesoría a las organizaciones base en la región Amazonas.
<b>Universidad de Piura - UDEP</b>	Gestión de proyectos conjuntos para fortalecer la cadena de panela granulada.
<b>Agroideas</b>	Para el financiamiento de planes de negocio en panela, café y cacao.
<b>Interamerican Foundation (IAF)</b>	Implementación de proyectos para fortalecer la cadena de cacao.
<b>Fundación Rabobank</b>	Financiamiento de un proyecto en la cadena productiva de panela granulada.
<b>Equal Exchange</b>	Implementación de un proyecto bajo el Programa de Desarrollo Cooperativo, financiado por USAID.
<b>Cooperación Alemana (GIZ)</b>	Apoyo en la mitigación e implementación de protocolos frente al COVID 19.
<b>Financieras nacionales e internacionales</b>	BBVA, Banco de Crédito del Perú, Oiko Credit, BanBif, Agrobanco, Root Capital.

Fuente: Elaboración propia.

En materia de sostenibilidad, la cooperativa considera que trabaja la sostenibilidad a través de las certificaciones. En el eje ambiental, el grupo evaluado consideró que las certificaciones orgánicas (tanto para la Unión Europea como Estados Unidos), Rainforest Alliance contribuyen a evaluar y trabajar en esta arista. Por otro lado, dentro del eje social, las certificaciones de Comercio Justo, Símbolo de Pequeño Productor, Mano a mano contribuyen a su evaluación. En el ámbito nacional, el Servicio Nacional de Sanidad – SENASA ha requerido la georreferenciación de áreas de producción, y el Ministerio de Ambiente está incentivando a las organizaciones a la medición de su huella de carbono. En cuanto a materia de gobernanza, se considera que es evaluada por Comercio Justo, al garantizar la toma de decisiones por parte de los y las productoras.

#### **4.2.2 Alcance y periodicidad**

Como se puede ver en la Figura 17, se definió el alcance y periodicidad de la evaluación de sostenibilidad con el fin de tener claro el ámbito de evaluación, haciéndolo de manera participativa, pero dejando claros los pilares a evaluar.

La cooperativa abarca diversas actividades desde campo, sin embargo, en este trabajo se evaluó la parte operativa, considerando los ejes: gobernanza, social, ambiental y económico y las áreas involucradas para cada eje se pueden ver a continuación.

N°		Tema	Eje	Preguntas guía	Respuesta
1	Alcance	Gobernanza	¿Qué áreas responderán al componente gobernanza?	Gerencia, presidencia, consejo de vigilancia, parte legal.	
		Social	¿Qué áreas responderán al componente social?	Recursos humanos, equipo técnico.	
		Ambiental	¿Qué áreas responderán al componente ambiental?	Área proyectos, certificaciones, equipo técnico.	
		Económico	¿Qué áreas responderán al componente económico?	Departamento de finanzas, gerencia, comercial, mercado nacional	
2	Periodicidad	Fecha de evaluación	26 de abril del 2022		
		Fecha de siguiente evaluación	Ene-23		
		Periodicidad de evaluación	Anual		





**Figura 17.** Definición de alcance y periodicidad de la evaluación de sostenibilidad de la cooperativa Norandino

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la periodicidad, si bien este año se realizó la evaluación en el mes de abril del año 2022, la cooperativa consideró que es importante hacer esta evaluación de manera anual y que sea enero la siguiente fecha de evaluación, porque coincidiría con las evaluaciones para la memoria anual.

### 4.2.3 Actores clave

Para la determinación de los actores clave, la gerencia general en conjunto con el área legal, presidente del consejo de administración y presidente del consejo de vigilancia, eligieron los actores clave indicados en la Figura 18. Cabe mencionar que si bien, ahora determinaron los nombres de las personas involucradas, la idea es dejar documentada el área que debe responder o apoyar en este proceso.

 <b>Herramienta para la evaluación de la sostenibilidad de la Cooperativa Norandino</b> <b>3. Definición de actores clave/grupos de interés para la evaluación de la sostenibilidad</b>				
De acuerdo a la información llenada en el punto 2. Alcance y Periodicidad, procederemos a llenar los datos por área completada.				
Eje a evaluar	Área descrita en el punto 2	Responsable	Actores clave de esta área	Área
<b>Gobernanza</b> 	Consejo de administración	José Rojas (Gerencia general)	Wilfredo García Córdova	Presidente de la cooperativa
	Gerencia general		José Rojas Hernández	Gerente general
	Consejo de vigilancia		Daniel Sembrera	Presidente del Comité de Vigilancia
<b>Social</b> 	Recursos humanos	Massiel Carhuapoma (Encargada de Recursos Humanos)	Massiel Carhuapoma	Recursos Humanos
	Área técnica		Armando Labán	Equipo técnico
	Área proyectos		Gilmar Castillo	Encargado de proyectos
	Presidente		Wilfredo García Córdova	Presidente de la cooperativa
<b>Ambiental</b> 	Equipo de proyectos	Yeny Robledo (Gerencia del Sistema Interno de Gestión)	Gilmar Castillo	Encargado de proyectos
	Certificaciones		Yeny Robledo	Gerencia del Sistema Interno de Gestión
	Gerencia del complejo		Martín Domínguez	Encargada de la reforestación
			Claudia Vásquez	Forestal
<b>Económico</b> 	Gerencia comercial	Carlos Neyra (Gerente de Finanzas)	Santiago Paz - Dora García - Maribel Jaramillo	Área comercial
	Gerencia de administración y finanzas		Carlos Neyra	Gerente de finanzas
	Departamento de contabilidad		Raúl Calle - Omar Guerrero	Área contable

**Figura 18.** Definición de actores clave o grupos de interés para la evaluación de la sostenibilidad de la cooperativa Norandino.

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.2.4 Fortalezas y debilidades

Para describir esta parte, se trabajó por grupo evaluado, siguiendo las personas designadas en el punto anterior, de tal manera que se trabajaron las fortalezas y debilidades por eje a evaluar.

Se tuvieron los siguientes resultados:

##### a) Gobernanza

El grupo evaluado para este eje estuvo conformado por la gerencia general, área legal, presidente del consejo de administración y presidente del comité de vigilancia. Este grupo identificó que, como principales **fortalezas** dentro de este eje, está el capital humano, es decir el fuerte compromiso que muestran trabajadores, socios y socias, delegados y junta directiva.

A nivel organizativo, el grupo consideró como fortaleza contar con un comité de gestión el cual está conformado por gerentes, ex gerentes y directivos, con la función de ser un órgano consultivo donde se revisan diferentes aspectos concernientes al manejo de la organización, buscando el equilibrio entre las áreas.

La cooperativa cuenta con un programa de sucesión generacional, el cual busca generar capacidades en socios y socias y futuros líderes para la toma de decisiones futuras. Es importante mencionar en este punto que, el presidente de la cooperativa mencionó que existe por la estructura de la organización, un proceso natural de elección de dirigentes que parte desde las bases de la cooperativa, es decir, para ser directivo es necesario ser primero delegado, el cual es el resultado

de una elección desde las mismas bases. Los y las delegadas elegidas, son formados por la cooperativa.

Por otro lado, se identificó como fortaleza que a través de los diferentes servicios que brinda la cooperativa, desde capacitación, certificación, asistencia técnica y comercialización se genera un mayor vínculo con asociados.

En cuanto a **debilidades**, se identificó que, por el gran ámbito de la cooperativa, la diversidad de servicios y manejo de tres cadenas de valor, los directivos y directivas se enfrentan a dicha complejidad, teniendo proceso más largo de empoderamiento para una correcta toma de decisiones. Este factor se debe a que, cada zona cuenta con diferentes niveles de entendimiento cooperativo, y esto puede representar un reto en la toma de decisiones.

## **b) Social**

Para conocer las fortalezas y debilidades del eje social, se trabajó esta parte con recursos humanos, gerencia de finanzas, equipo contable, mercado nacional y comercialización.

Dentro de las **fortalezas**, el grupo mencionó que la cooperativa cuenta con una buena relación entre empleador y trabajador o trabajadora, logrando que éstos últimos desarrollen una identidad con la organización. Es así que, la cooperativa ha creado el área de recursos humanos con el objetivo de dar seguimiento al buen desenvolvimiento laboral.

Por otro lado, la organización cuenta con un área de salud y seguridad en el trabajo, aparte de tener un área de enfermería. Estas áreas buscan dar seguimiento a enfermedades o problemas de salud ocupacional de los y las colaboradoras de la cooperativa, así como fortalecer a los equipos a través de charlas sobre salud en el trabajo. Otra fortaleza mencionada fue que, los y las trabajadoras cuentan con seguro de salud y todos los beneficios de ley.

Es importante mencionar que, la cooperativa cuenta con un comité de trabajadores que tiene autonomía en la gestión de sus fondos. Este comité fue promovido por la certificación de comercio justo. Asimismo, la cooperativa ha creado una política de escala salarial sin distinción de género en el año 2020.

El grupo evaluado, el cual fue conformado por administración, recursos humanos, contabilidad, mencionó que la cooperativa viene trabajando en buscar la horizontalidad de los equipos, hacer reconocimientos y dar espacios sociales o momentos de integración institucional. Como resultado de lo mencionado anteriormente, tienen una baja rotación de personal. Asimismo, es importante mencionar que, todos los acuerdos, avances sobre el comité de trabajadores es informado a recursos humanos y administración.

En cuanto a las **debilidades**, se identificó la falta de habilidades blandas y el constante fortalecimiento del equipo en esta materia. Por otro lado, el cambio normativo ya sea en el marco legal nacional o también por las certificaciones puede ejercer una presión en los cambios en los equipos.

Es importante mencionar que, al ser una cooperativa y al responder a decisiones desde la asamblea, si ésta toma decisiones que cambien radicalmente la estructura o los tomadores de decisiones por parte de las gerencias, puede generar un ambiente de incertidumbre e inestabilidad.

En relación a esto, el equipo mencionó que no existe un plan de desvinculación laboral ni evaluación de desempeño, lo cual puede generar incertidumbre en el personal.

En cuanto al tema de género, si bien la cooperativa ha avanzado en dicha materia, el grupo evaluado consideró que todavía necesitan fortalecer la estrategia interna, para que todos los trabajadores estén sensibilizados y tomen decisiones coherentes al tema.

### c) Económico

Para trabajar las fortalezas y debilidades en esta arista, se trabajó con la gerencia de finanzas, área de comercialización y encargada de mercado nacional.

Dentro de las principales **fortalezas**, el equipo mencionó que la cooperativa cuenta con un buen nivel de desarrollo comercial debido a su historial de ventas, y de exportación a nivel internacional. Asimismo, esto les ha permitido desarrollar líneas de productos para comercializar en el mercado nacional. En este sentido, las bases sociales tienen confianza en las decisiones comerciales que toma la parte operativa de la cooperativa.

Por otro lado, al tener un buen desempeño comercial y buen historial en el desarrollo de proyectos, tienen como fortaleza contar con un equipo que gestiona y aplica a nuevas fuentes de financiamiento para poder complementar las estrategias enmarcadas dentro del plan estratégico de la cooperativa.

En cuanto a la confianza de organizaciones financieras hacia la cooperativa, cuentan con un buen ranking financiero, historial con financieras y bancos. Actualmente cuentan con apoyo financiero del Estado, así como varios proyectos que respaldan estas gestiones. Es importante mencionar que, Norandino hace análisis de riesgos en materia económica.

Como **debilidades**, la cooperativa identificó que éstas están relacionadas al área comercial debido al cambio de normativa en especificaciones de producto lo cual puede afectar la venta de algunos productos. Estas decisiones comerciales pueden dilatar procesos de análisis y puede representar un incremento de costos en la parte operativa también. Como caso puntual, la cooperativa mencionó las especificaciones técnicas de la Unión Europea para el contenido de cadmio en cacao, problema que ha repercutido en las decisiones comerciales, considerando que un buen porcentaje de compradores se encuentra en esta área.

Por otro lado, se identificó una competencia desleal por la oscilación de precios de café y cacao, teniendo otros actores acopiando en algunas de las bases de Norandino. Este factor, sumado a la problemática de disponibilidad de contenedores en los puertos, y el incremento de los costos tanto para materiales de exportación o para mercado nacional, hace que la cooperativa tenga más riesgos que abordar para la toma de decisiones.

### d) Ambiental

Para evaluar las fortalezas y debilidades en materia ambiental, se trabajó con el gerente del complejo industrial, la gerente del Sistema Interno de Gestión y el encargado de proyectos. En esta materia, como **fortalezas** cuentan con iniciativas promovidas por el Estado peruano, así como de las certificaciones con las que cuentan sus productos.

En el caso de iniciativas gubernamentales, Norandino cuenta con un instrumento de gestión ambiental desde el año 2021, y con un sistema de manejo de residuos el cual ha contribuido a la

declaración anual de minimización y gestión de los mismos en el año 2022. Estas iniciativas han contribuido a que la cooperativa cuente con planes de manejo de residuos para el complejo industrial. Asimismo, desde el año 2019, la cooperativa viene midiendo la huella de carbono del complejo industrial.

En el ámbito de la cooperativa, cuentan con un plan de manejo ambiental en campo, un plan de adecuación al cambio climático, plan de manejo forestal en la sierra de Piura, y un plan de manejo de biodiversidad. Estas actividades han llevado a la cooperativa a contar con certificación Fairtrade Clima y Gold Standard.

Finalmente, otra fortaleza relacionada al manejo de la información generada no sólo para las certificaciones, sino también para la toma de decisiones, el monitoreo de avances, en el año 2020 la cooperativa creó un Sistema Integrado de Gestión. Esta área tiene como objetivo ordenar y unificar todos los criterios relacionados al manejo de la calidad, área ambiental entre otras áreas de la cooperativa.

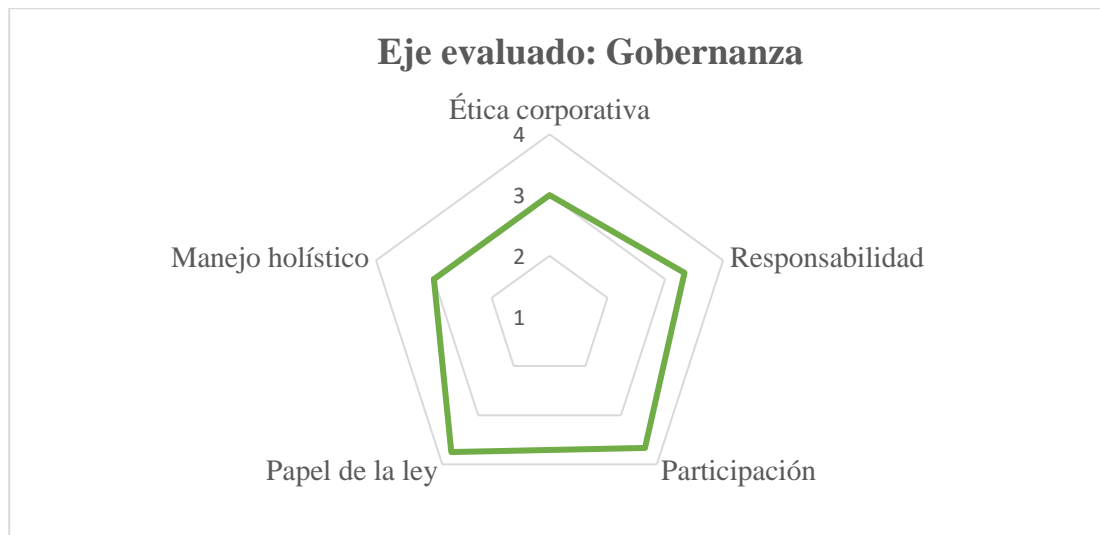
Como **debilidades**, se mencionó que cuentan con instrumentos como documentos, planes, sin embargo, no cuentan con una persona que dinamice este tema. Actualmente es manejado por el Sistema Integrado de Gestión, pero el equipo es consciente que necesitan mayor capacitación en este tema.

En cuanto al marco legal, se necesita hacer un análisis de qué normas les compete y cuáles no, dado que la adecuación implica diferentes cambios y costos generados por los mismos. Asimismo, es necesario inculcar prácticas ambientales al interior de la cooperativa, para lo cual se necesita tener capacitaciones en este tema, no sólo por las certificaciones, sino también por responsabilidad y ambiental de la organización.

#### **4.2.5 Evaluación de la sostenibilidad**

##### **a) Eje Gobernanza**

Para la evaluación de este eje, se contó con la presencia del gerente de la cooperativa, el representante legal, el presidente del consejo de administración, el presidente del comité de vigilancia y el gerente de finanzas de la cooperativa. En este eje, el cual tuvo como puntaje promedio 3.4, fueron evaluados cinco temas: ética corporativa, responsabilidad, participación, papel de la ley y manejo holístico, tal como se puede ver en la Figura 19.



**Figura 19.** Gráfico radar para el eje de gobernanza.

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se explicará cada tema evaluado:

- Papel de la ley

Para el tema de **papel de la ley**, éste está subdividido por cuatro criterios relacionados al i) cumplimiento de normas nacionales e internacionales, ii) medidas de infracción, iii) marco legal para la sostenibilidad y iv) respeto de los derechos a comunidades y territorios con los que trabaja. El puntaje promedio de estos cuatro criterios fue de 3.75 puntos.

De estos cuatro criterios, el que sacó menor puntaje fue el relacionado al cumplimiento del marco legal o internacional (Puntaje 3), mientras que en los otros criterios presentó el máximo puntaje. El grupo evaluado hizo alusión que, si bien cuentan con una constante revisión de dispositivos legales, siempre se necesita actualizar y presentar nueva documentación o algunos están en proceso.

Al ser una cooperativa que está bajo certificaciones como Comercio Justo, tiene que estar ligado a normativas nacionales e internacionales y cumplir con las leyes que involucran el sector cooperativo. Asimismo, el marco legal peruano viene regulando con mayor incidencia en los últimos años el cumplimiento de diferentes aspectos a nivel social, cooperativo, laboral. Por otro lado, la cooperativa al tener un área legal específica, fortalece su involucramiento con el cumplimiento de leyes ya que cuentan con personal especializado en la materia y que se encarga de revisar constantemente las actualizaciones, y nuevas disposiciones legales.

- Participación

En cuanto al tema de **participación**, este hace referencia a que todas las partes interesadas sustancialmente afectadas por las actividades de la cooperativa, están identificadas, empoderadas e invitadas en la toma de decisiones sobre actividades que impacten sus vidas.

Para este tema específico, el puntaje promedio fue de 3.67 puntos y fueron evaluados los criterios relacionados a i) identificación proactiva de partes interesadas y personas afectadas por actividades de la cooperativa; ii) todos los interesados tienen acceso a los procedimientos de



reclamos adecuados; iii) los conflictos y las actividades de la cooperativa se resuelven a través del diálogo colaborativo.

En este sentido, la cooperativa ha creado desde el año 2020 el área de recursos humanos el cual se encuentra en constante comunicación con las plantas de la cooperativa (café, cacao y panela), y también se cuenta con un comité de trabajadores.

Asimismo, desde el mismo año se ha venido trabajando con la comunidad alrededor de la planta y han generado un mecanismo de consulta vecinal abierto el cual consta de un formato que recoge alguna inconformidad o comunicación, el cual es llevado y evaluado por el Sistema Integrado de Gestión, para tomar medidas al respecto o para que se derive al área correspondiente. Por otro lado, la cooperativa cuenta con un libro de reclamaciones donde se debe especificar si es queja o denuncia.

- Responsabilidad

En relación al tema de **responsabilidad**, el cual hace referencia a la evaluación de i) monitoreo interno de las áreas de sostenibilidad; ii) la alta dirección, socios y socias evalúan de forma periódica el desempeño en función de su misión y iii) todos los procedimientos, políticas, decisiones son accesibles públicamente. La cooperativa sacó en promedio de los tres criterios evaluados 3.3 puntos, teniendo un menor puntaje en el criterio relacionado al primer criterio mencionado.

El grupo evaluado mencionó que si bien, el término sostenibilidad es utilizado frecuentemente en todas sus actividades, proyectos y enfoques incluso desde la misión y visión de la cooperativa, no se le ha dado un enfoque transversal donde se tenga también una mirada a todos los ejes y cómo la relación de éstos puede afectar su desempeño en el tiempo. Los criterios relacionados a la evaluación de alta dirección, socios y socias sobre el desempeño de la cooperativa, así como el criterio relacionado a si todos los procedimientos y resultados están publicados, la cooperativa sacó el máximo puntaje.

Es importante mencionar que, Norandino presenta una memoria anual cuyos datos son alimentados por todas las áreas, y debe ser socializado con las mismas. Asimismo, en las reuniones con consejo de administración, las gerencias y jefaturas de áreas presentan los reportes de avances. Cada gerencia hace un informe cada tres meses, y debe estar ligado a lo planteado en el plan estratégico. Toda esta información es socializada no sólo a nivel equipo operativo sino también al consejo de administración de la cooperativa.

- Ética corporativa

Para evaluar la **ética corporativa** se consideraron dos criterios relacionados a i) declaración de sostenibilidad dentro de la misión y a ii) tener procedimientos de evaluación de riesgos.

Si bien para este tema el puntaje promedio fue de 3, el grupo evaluado mencionó que aproximadamente el 80% de colaboradores conocen la declaración de sostenibilidad a través de la misión y visión de la cooperativa, así como en el material anual que se brinda. Sin embargo, no se ha dado seguimiento y consideraron que es un proceso constante de comunicación, pero también de saber incorporar el término sostenibilidad de manera holística.

- Manejo holístico

Finalmente, en **manejo holístico** se evaluaron dos criterios relacionados a i) contar con un plan de sostenibilidad y a ii) comunicar los impactos de sus actividades a los actores involucrados, para lo cual sacaron un puntaje promedio de 3.

La cooperativa manifestó tener insumos para un plan de sostenibilidad porque trabajan en todas las aristas evaluadas, sin embargo, no de manera holística ni que esté contemplado como una estrategia o enmarcado en un solo documento. Asimismo, en cuanto a la comunicación, esto se realiza a través de las reuniones trimestrales que tienen, en asamblea, y a través de la memoria anual de la cooperativa.

### b) Eje Social

Para la evaluación del eje social, fueron contemplados 9 temas como puede verse en la Figura 20: Medios de vida decentes, prácticas de comercio justo, empleo y derechos laborales, equidad, seguridad y salud humana, diversidad cultural, salud y seguridad de los clientes, marketing y etiquetado, cumplimiento socioeconómico. Los actores involucrados en esta evaluación fueron del área de recursos humanos, contabilidad, área financiera y responsable del mercado local.



**Figura 20.** Gráfico radar para el eje social.

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede ver, los puntajes obtenidos han sido los más altos, sobre todo en los temas de cumplimiento socioeconómico, salud y seguridad de los clientes, diversidad cultural, seguridad y salud humana, empleo y derechos laborales y prácticas de comercio justo. Este eje tuvo como puntaje promedio es de 3.75 puntos.

A continuación, se hará un análisis por cada uno de los temas evaluados para este eje:

- Prácticas de comercio justo

Para este tema particular se evaluaron dos criterios: i) fijación justa de precio justo con proveedores para pagar un precio digno a sus empleados y ii) coherencia del precio justo con las buenas condiciones de socios y socias de la cooperativa. En promedio se obtuvieron 4 puntos, debido a que la cooperativa está bajo certificaciones de comercio justo y bajo el símbolo de pequeño productor, el cual es una red intercontinental de organizaciones de pequeños productores ecológicos que luchan por el reconocimiento de alta calidad de sus productos y el trabajo para una vida digna.

Como organización responsable con las familias productoras la cooperativa maneja un sistema de fijación de precios que tiene que ser socializada en las bases sociales antes de cada cosecha. El acercamiento a través de los equipos técnicos, promotores y delegados es clave, donde se deben conocer términos como commodity<sup>12</sup>, el mecanismo cómo se fijan los precios, cuáles son los gastos. Como el equipo manifestó, la cooperativa utiliza una tabla de precio/costo que debe ser manejado por el equipo operativo, así como el equipo de acopio.

Por otro lado, para el mercado nacional, los precios de producto son fijados por el cálculo de los costos de cada uno, sumado a los impuestos, pero también son influenciados por los diferentes precios del mercado.

- Medios de vida decentes

En este tema, el promedio de puntaje obtenido fue de 3 puntos y fue determinado por la evaluación de tres criterios: i) los y las productoras, así como los trabajadores disfrutan de un medio de vida que les permite disfrutar de calidad familiar, descanso y cultura; ii) generación de capacidades a través de capacitaciones y educación; y iii) acceso de medios de producción como equipos, capital y conocimiento por parte de socios y socias.

En el caso del primer criterio, el equipo mencionó que los y las productoras cuentan con un ritmo de trabajo propio que se ajusta a sus condiciones de la zona, cultura, sobre todo considerando que el ámbito de la cooperativa está en siete regiones del país y abarca costa, sierra y selva. Asimismo, el equipo técnico va monitoreando las labores de los socios y socias y promoviendo espacios equilibrados.

Por otro lado, el Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI mide a través de encuestas si existe maltrato o conflicto. Como cooperativa, están en el deber de llenar esta información por parte de trabajadores, sin embargo, el dato no está documentado, la evidencia se viene dando más a nivel cualitativo. Algunos cambios que el equipo técnico ha podido evidenciar es que hijos e hijas tienen mayor asistencia al colegio, poco a poco se va dando mayor participación de mujeres en espacios de reuniones. De igual manera, el Estado peruano ha incluido dentro de sus nuevos lineamientos la inclusión de mujeres en espacio de decisión.

En cuanto al segundo criterio, la cooperativa mencionó que se han desarrollado capacitaciones en diferentes áreas, pero no son las mismas todos los años ni en todas las áreas,

---

<sup>12</sup> Material tangible que se puede comerciar, comprar o vender y puede ser negociado en el mercado nacional o internacional por comerciantes e inversores.

esto depende mucho de las necesidades, del plan estratégico, la existencia también de fondos. Asimismo, es importante mencionar que, la cooperativa genera oportunidades también a hijos e hijas de familias de productores y colaboradores. Es así que, cuando se hace una convocatoria, se hacen los términos de referencia y se socializan inicialmente a trabajadores, equipos técnicos, y luego se hace de manera externa. Un ejemplo en esta línea es que, se capacitó a hijos e hijas de productores en cata de café para conformar el equipo de catadores del laboratorio.

Finalmente, para el tercer criterio relacionado al acceso de medios de producción, capital y conocimiento, la cooperativa mencionó que las familias productoras tienen acceso a diferentes servicios como de asistencia técnica, comercialización, capacitación, insumos de producción, adelantos de cosecha, créditos, capitalización (devolución progresiva de sus aportes con un rendimiento/interés). El grupo evaluado consideró que lo que hace falta es hacer más incidencia en la comunicación de sus servicios, o hacerlo con más frecuencia o a través de una estrategia más específica.

- Empleo y derechos laborales

Para este tema, fueron evaluados ocho criterios: i) control de nuevas contrataciones de empleados y rotación de personal; ii) permiso parental a empleados y empleadas; iii) contratos transparentes con el cumplimiento de términos de trabajo y empleo acordes a ley; iv) la cooperativa no acepta trabajo forzoso, ni en operaciones ni en socios/socias comerciales; v) la cooperativa no acepta trabajo infantil; vi) libre derecho de negociación de los términos laborales; vii) la cooperativa asegura que el lugar de trabajo sea seguro; viii) la cooperativa cuenta con un sistema de plazos de aviso mínimos sobre cambios operacionales.

En este tema, se sacó un promedio de puntaje de 3.9 puntos, donde el criterio que sacó menor puntaje fue “la cooperativa cuenta con un sistema de plazos de aviso mínimos sobre cambios operacionales”, donde el equipo evaluó con 3 puntos. Éste mencionó que, si bien se hace en la práctica, ésta todavía no está documentada, por tal motivo se obtuvo este puntaje.

En cuanto al criterio relacionado al control de nuevas contrataciones y rotación de personal, la cooperativa lleva el control de éstas a través del departamento de recursos humanos el cual fue implementado recientemente en el año 2020. Es importante mencionar que, el sistema de contratación debe estar enmarcado en el Manual de Operaciones y Funciones – MOF, el Manual de proceso de selección y contratación del personal, tal como está especificado en el reglamento interno de trabajadores aprobado por el consejo de administración y gerencia general.

En cuanto al permiso parental, el Estado peruano a través de la ley N° 26644 concede a las mujeres licencia por maternidad de 90 a 98 días: 49 días de descanso prenatal y 49 días de descanso postnatal. Las trabajadoras pueden decidir tomar todo el permiso en la etapa posterior al parto, o acordar estos días con la organización empleadora. Asimismo, el Estado a través de la Ley N° 30807, la cual modifica a la Ley N° 29409, concede el derecho de licencia por paternidad por 10 días calendario consecutivos, y se incrementan los días si existen casos particulares.

Para el criterio relacionado a la formulación de contratos transparentes con todos los derechos de ley, la cooperativa garantiza la tenencia de los mismos. La encargada de Recursos Humanos, especificó que los beneficios según ley son los siguientes: Seguro social que cubre al trabajador/trabajadora, esposa/esposo e hijos, gratificación en los meses de julio y diciembre,

compensación de tiempo de servicio (CTS), aportación a régimen pensionario, asignación familiar, mes de vacaciones pagadas y liquidación al cese. Por otro lado, aparte de la licencia de maternidad o paternidad explicado en el anterior párrafo, los y las trabajadoras tienen derecho a licencia por adopción, licencia por enfermedad o accidente, permiso por enfermedad o accidente grave de familiar, o permiso por citación militar, judicial o policial.

En cuanto a los criterios relacionados al trabajo forzoso y trabajo infantil, la cooperativa garantiza que ninguno de los dos se dé, no sólo por cumplir con la ley peruana, sino también por supervisión de Comercio Justo. Asimismo, el Estado peruano a través de la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral – SUNAFIL, realiza la supervisión de las condiciones laborales de las organizaciones.

En cuanto al criterio relacionado a que todas las personas de la cooperativa pueden ejercer libremente los derechos de negociar las condiciones de empleo, Norandino cuenta con un comité de trabajadores, cuya función es representar y defender a trabajadores y trabajadoras.

El criterio relacionado a que la cooperativa asegura de que el lugar de trabajo sea seguro, la cooperativa cuenta con una Política de Seguridad y Salud en el Trabajo que fue dado en enero del 2021. Asimismo, la cooperativa cuenta también con un plan anual para garantizarlo.

- Equidad

Para este tema, se obtuvo una evaluación promedio de 3.7 puntos y se evaluaron tres criterios: i) que la cooperativa cuente con una política de equidad y no discriminación hacia todas las partes interesadas; ii) que la cooperativa no tenga disparidad de género en materia de contratación; y iii) que la cooperativa apoye de manera proactiva a grupos vulnerables.

Para el primer criterio la cooperativa menciona dentro de la política de reclutamiento la no discriminación, y también tiene que ser respaldado y validado en las auditorías de comercio justo. Asimismo, la cooperativa tiene las bases para una política de género, sin embargo, falta revisión y actualización. Por todo lo expuesto, el equipo evaluado puso 3 puntos a este criterio.

En el caso del segundo criterio, la cooperativa dio 4 puntos, ya que el Estado peruano a través de la Ley N° 30709 – Ley que prohíbe la discriminación remunerativa entre varones y mujeres promueve que, mediante la determinación de categorías, funciones y remuneraciones que permitan la ejecución del principio de igual remuneración por igual trabajo. Si bien esta ley fue dictada en el año 2017, su reglamentación se dio en el año 2018, sin embargo, en el año 2017 promovió una guía para la igualdad salarial, promovido por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. Asimismo, desde el año 2020 la cooperativa inició con el planteamiento de escala salarial, la cual fue implementada en el año 2021.

Finalmente, en cuanto al tercer criterio, SUNAFIL supervisa que no se dé la discriminación laboral que según el Estado se puede dar en tres momentos: durante el acceso al empleo, durante el vínculo laboral y en la extinción del vínculo laboral.

- Seguridad y salud humana

Para este tema, el promedio alcanzado fue de 3.9 puntos, y los criterios evaluados fueron: i) la cooperativa cuenta con un sistema de gestión de la salud y seguridad en el trabajo; ii) la cooperativa identifica los peligros y realiza evaluaciones de riesgos e investigación de incidentes;

iii) la cooperativa brinda servicios de salud en el trabajo; iv) la cooperativa promueve la participación de trabajadores, consultas y comunicación sobre seguridad y salud en el trabajo; v) la cooperativa forma a sus trabajadores sobre salud y seguridad en el trabajo; vi) la cooperativa fomenta la salud de los trabajadores; vii) la cooperativa cuenta con un sistema de gestión de la salud y la seguridad en el trabajo; viii) la cooperativa registra, compara y analiza las lesiones por accidentes laborales; ix) la cooperativa asegura que las operaciones ya actividades comerciales no limitan los estilos de vida saludables y seguros de la comunidad local y contribuye a la comunidad recursos y servicios de salud.

En todos los criterios mencionados anteriormente, se dio el máximo puntaje, siendo la única excepción el último criterio relacionado a los servicios de salud en las operaciones, debido a que, por manejar tres cultivos, manejan personal rotativo durante el tiempo de cosecha (cargadores). Con el resto del personal, sí se garantizan las campañas de salud.

Es importante mencionar que, la cooperativa a través del equipo de recursos humanos, cuenta con un área de enfermería en el complejo, y tiene personal específico para esta área que ayuda a generar data, manejar indicadores mensuales para identificar enfermedades o dolencias frecuentes, que ayuda a la toma de decisiones y a dar charlas relacionados a estos.

- Diversidad cultural

En este tema se evaluaron dos criterios y se obtuvo un puntaje promedio de 4 puntos. Los criterios evaluados fueron: i) la cooperativa contribuye y se beneficia del ejercicio del derecho a elegir sus medios de producción, específicamente con la preservación y uso de variedades tradicionales y adaptadas localmente, y ii) la cooperativa realiza operaciones con participación de la comunidad local, evaluación de impacto y programas de desarrollo.

En respuesta al primer criterio, el equipo mencionó que, como cooperativa, en el caso de cacao, promueve el cultivo de cacao blanco por ser un cacao especial y muy típico de la zona de la costa norte. Sin embargo, también respetan la decisión de variedad de cultivo que los socios y socias quieran y pueda ser adaptable a la zona donde habitan.

En cuanto al segundo criterio, la cooperativa realiza visitas a las zonales, se hacen asambleas generales en las bases de la cooperativa (12 socios jurídicos), se explica cada campaña, y se fortalece el tema comercial, contable, gremial, tributario y se recogen las necesidades e inquietudes de los socios y socias. Por otro lado, también se hacen visitas específicas según las necesidades que cada base plantee.

- Salud y seguridad de los clientes

Para este tema, el criterio utilizado fue si la cooperativa evalúa los impactos en la salud y seguridad de las categorías de productos y/o servicios brindados, donde obtuvo 4 puntos. Es importante mencionar que los productos de exportación es decir café, licor de cacao, cacao, panela están sujetos a las normativas de los países destino, así como los exigidos por las certificaciones, que obligan a cumplir altos estándares en este rubro.

- Marketing y etiquetado

Se obtuvo un puntaje promedio de 3.3 puntos en la evaluación de los siguientes 3 criterios: i) la cooperativa revisa y reúne los requerimientos para la información y el etiquetado de los

productos y servicios; ii) se registran los casos de incumplimiento relacionados con la información y el etiquetado de productos y servicios; y iii) existe registro y conteo de casos de incumplimiento relacionados con comunicaciones y marketing.

En el caso del primero criterio el equipo evaluado dio 4 puntos, ya que cada norma con la que trabaja la cooperativa tiene su propio criterio para esto. Por ejemplo, cuando la cooperativa quiere exportar a Estados Unidos o la Unión Europea, hacen una evaluación de etiquetas y cada ubicación tiene sus propios criterios. En el caso de mercado nacional, también siguen normas de etiquetados que deben estar de acuerdo a los lineamientos del Sistema Integrado de Gestión.

Para el segundo y tercer criterio, el equipo evaluado puso 3 puntos a cada uno, asimismo manifestó que la tanto el registro de casos de incumplimiento ya sea con etiquetados o por el tema de comunicaciones, es manejado por el Sistema Integrado de Gestión.

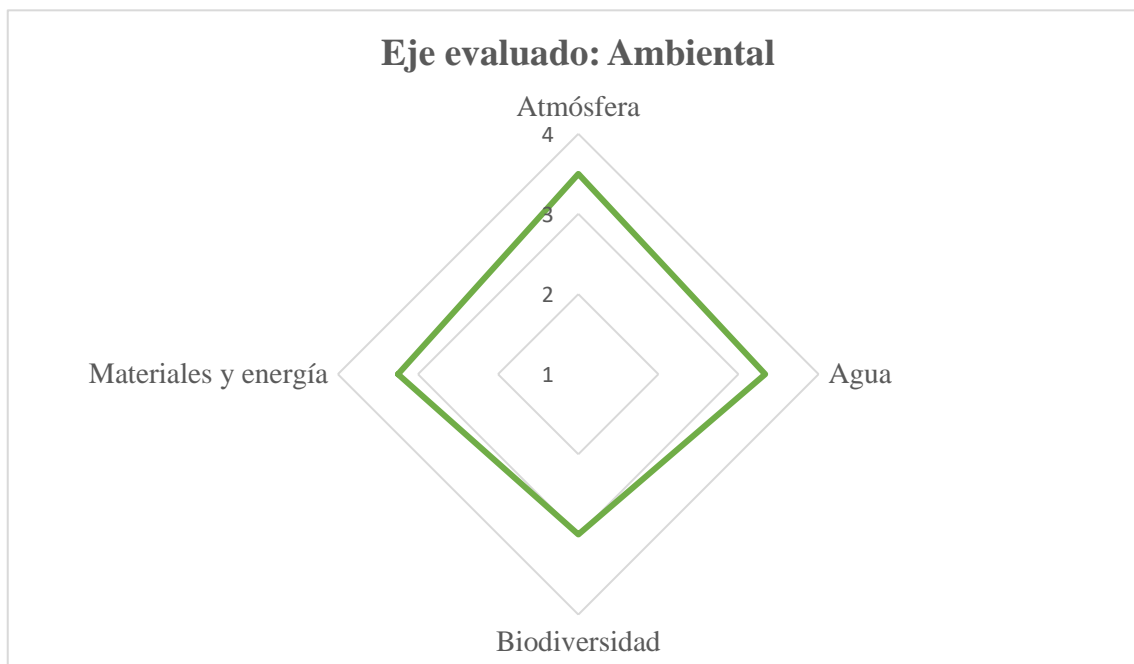
- Cumplimiento socioeconómico

Este tema está conformado sólo por un criterio relacionado a si la cooperativa está sujeta al cumplimiento de las leyes y normativas en los ámbitos social y económico, donde el equipo evaluado puso 4 puntos. Este puntaje responde al cumplimiento enmarcado en las normativas nacionales, así como las certificaciones, y por la naturaleza cooperativa de la organización.

### **c) Eje Ambiental**

Para la evaluación de este eje, se trabajó con el equipo del Sistema Integrado de Gestión, así como el gerente de todo el complejo industrial de Norandino. Los temas a considerar para esta evaluación fueron: **atmósfera, agua, biodiversidad, materiales y energía.**

Como se puede ver en la Figura 21, los puntajes de los cuatro temas han sido en promedio 3.27 puntos, siendo el de mayor puntaje atmósfera, y el de menos puntaje biodiversidad.



**Figura 21.** Gráfico radar para el eje ambiental.

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se hará la explicación y análisis de cada uno de los temas:

- Atmósfera

Los criterios incluidos para la evaluación fueron: i) la cooperativa mide los gases de efecto invernadero y ii) la cooperativa reduce las emisiones de gases de efecto invernadero. Se obtuvo como promedio 3.5 puntos.

En el año 2020 se inició el proceso de la medición de la huella de carbono del año 2019, la cual es entendida como un indicador ambiental y mide el impacto o aporte de las operaciones de la empresa al calentamiento global y es expresado en toneladas de CO<sub>2</sub>. Este proceso ayuda a la gestión de las organizaciones a focalizar sus esfuerzos de reducción generando camino de ahorro, reducción de recursos y eficiencia. La huella de carbono es la totalidad de gases de efecto invernadero (GEI) emitidos por efecto directo o indirecto de un individuo, organización, evento o producto.

La huella de carbono de Norandino para el año 2019 fue de 878.5 tCO<sub>2</sub> eq., del total de emisiones el 11.93% responde al alcance 1 (emisiones directas), el 14.85% al alcance 2 (consumo de electricidad), y el 73.22% al alcance 3 que son emisiones indirectas.

Actualmente la cooperativa está midiendo la huella para el siguiente período (2020 – 2021), sin embargo, el equipo evaluado manifiesta que es importante generar capacidades al interior del equipo para mejorar los procesos de medición, y no sea un proceso tan complejo de completar la información.

Es importante mencionar que, la medición de la huella tuvo resultados directos e indirectos. Como directos, la cooperativa está trabajando en cambiar la luminaria de la planta a una que



genere menor cantidad de emisiones. Por otro lado, los insumos de la medición sirvieron para la Declaración de Adecuación Ambiental, documento que es solicitado por el Ministerio de la Producción a través de la Dirección General de Asuntos Ambientales de Industria. Este documento requiere establecer un plan y una ruta de acción en materia ambiental. La data ayudó a generar información, a tomar decisiones de manera articulada y también trayendo como resultado indirecto el planteamiento de una estrategia para trabajar relaciones comunitarias con los vecinos del complejo industrial.

Para el segundo criterio evaluado, la cooperativa obtuvo de puntaje 3 puntos ya que, el equipo evaluado manifestó que, si bien los resultados de la medición están dentro de los parámetros permitidos, se debe generar un plan para seguir adecuando las medidas recomendadas para la reducción de la huella.

Uno de los principales retos que tienen en esta materia es anclar los registros necesarios para la medición de huella con la estrategia de generar información a nivel logístico y administrativo. Asimismo, es un proceso de adecuación de procesos de toda la cooperativa, y tomará aún tiempo.

- Materiales y energía

Para este tema, se evaluaron cuatro criterios: i) se minimiza el consumo de material y se maximizan las tasas de reutilización, reciclaje y recuperación; ii) la cooperativa conoce el consumo energético dentro de la organización; iii) la cooperativa minimiza el consumo total de energía y se maximiza el uso de energía renovable sostenible; iv) la cooperativa previene la generación de desechos y se elimina de una manera que no amenaza la salud de los seres humanos y los ecosistemas y se minimiza la pérdida/desperdicio de alimentos. Se obtuvo un promedio de puntaje 3.3 puntos.

En el primer criterio, se obtuvo 2 puntos, que fue el más bajo de los cuatro criterios evaluados para este tema. Si bien la cooperativa informa a sus trabajadores y trabajadoras acerca de la reutilización o reciclaje, el equipo evaluado manifiesta que todavía es un proceso donde todas las áreas se deben ir involucrando progresivamente. Actualmente, la cooperativa ya realiza compras de material compostable para reuniones, y reducción de plástico o tecknopor en las asambleas o eventos.

Para el segundo criterio se obtuvieron 4 puntos, la cooperativa mantiene el registro de consumo de combustibles a través del registro de compras. Asimismo, genera registros de electricidad y toma decisiones en función al grado de consumo. Cabe mencionar que, la medición de la huella de carbono ayudó también a optimizar y mejorar la colección de este tipo de información.

En el caso del tercer criterio el equipo evaluó con 3 puntos, haciendo referencia a que la cooperativa identifica las fuentes de energía cuyo consumo es más alto, y en función a una estrategia y a la medición de la huella, toma decisiones y planes de acción.

Finalmente, en el cuarto criterio donde se obtuvo 4 puntos, la cooperativa ha generado un documento de procedimiento de manejo de residuos, el cual fue elaborado en agosto del año 2020. Este documento tiene como alcance trabajar con los residuos líquidos y sólidos provenientes de las plantas de procesamiento: café, cacao y derivados, panela y áreas comunes.

Asimismo, este documento cuenta con un marco legal nacional el cual da soporte a las acciones a tomar por la cooperativa.

- Agua

Para este tema, se han evaluado se obtuvo de puntaje promedio 3.3 y se evaluaron tres criterios: i) la cooperativa evita la liberación de contaminantes del agua y se restablece la calidad de agua en sus operaciones; ii) la cooperativa conoce la procedencia del agua que consume, así como los impactos que generan sus operaciones sobre ésta; y iii) la cooperativa controla el consumo total de agua para un manejo eficiente de la misma.

De los criterios evaluados, el segundo criterio fue el que obtuvo mayor puntaje (4 puntos. Para el criterio con mayor puntaje, el equipo evaluado mencionó que dentro de la Declaración de Adecuación Ambiental está contemplado conocer la procedencia del agua consumida. Asimismo, está bajo las normas y parámetros que exige el Estado peruano y se debe generar una estrategia de comunicación de las implicancias del mismo.

En cuanto al primer y tercer criterio, donde el puntaje obtenido fue de 3 puntos, el equipo mencionó que la cooperativa ha generado un plan de acción o estrategia para mejorar el manejo de agua en las plantas, por ejemplo, a través del sistema de dosificación. Por otro lado, el equipo de la cooperativa genera un análisis y comparativo de consumo de agua entre las operaciones de cada planta, y toma decisiones frente a ella.

- Biodiversidad

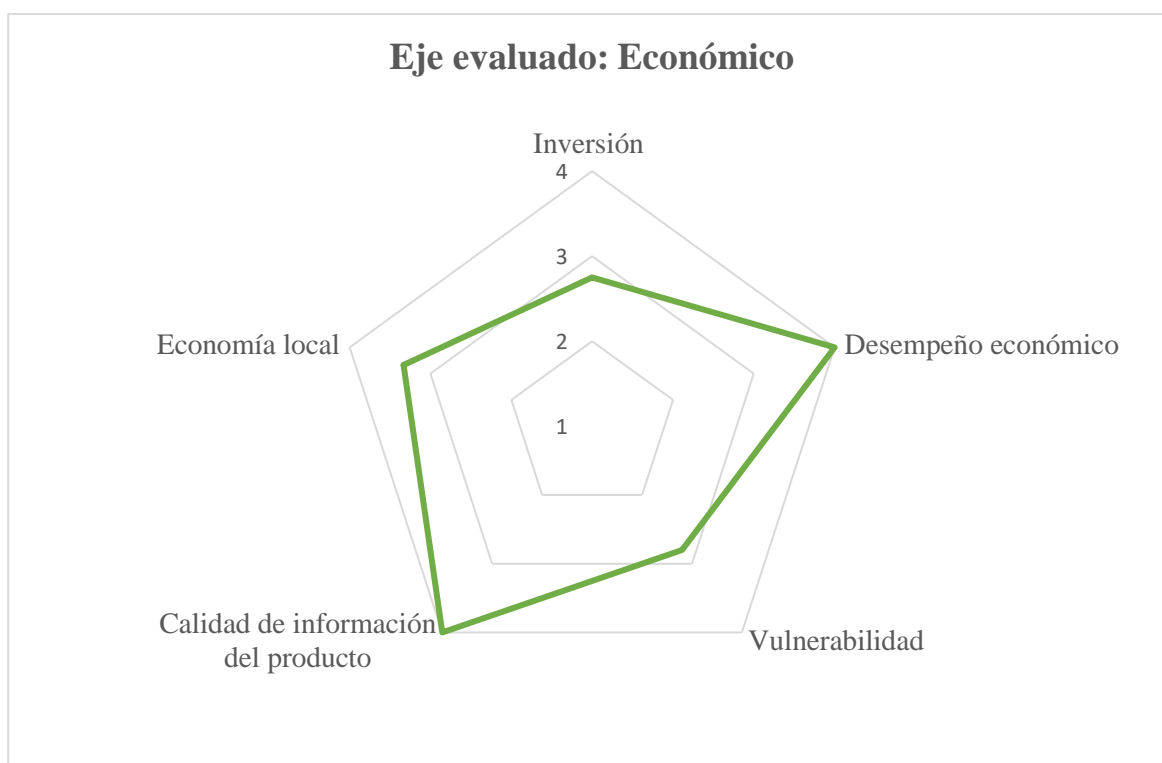
Para este tema, se obtuvo de puntaje 3, y se evaluó un solo criterio, relacionado a que la cooperativa promueve la conservación y mejora de la diversidad, integridad funcional y conectividad de los ecosistemas naturales, semi naturales y agroalimentarios.

La cooperativa cuenta con un proyecto de reforestación, y ha generado en enero del presente año un “Plan de Biodiversidad del Proyecto Reforestación Sierra de Piura”. Este proyecto se encuentra en la Comunidad Campesina de Yamango y Comunidad Campesina Palo Blanco. Asimismo, FLOCERT ha brindado la certificación a la cooperativa bajo “Fairtrade Climate Certification”, teniendo como categoría de producto créditos de carbono. Por otro lado, en noviembre del 2021, la cooperativa presentó el Plan de Manejo Forestal del proyecto mencionado y un Plan de Acción contra el cambio climático.

Si bien los esfuerzos mencionados en el párrafo anterior han sido direccionados al proyecto de reforestación, la cooperativa se encuentra en proceso de generar material para que socios y socias identifiquen algunas especies de animales para su protección en las áreas donde manejan las cadenas de valor de café, cacao y panela. Asimismo, el equipo evaluado consideró que es un reto generar un plan de monitoreo de deforestación, generando data como mapas y midiendo constantemente el avance de las mismas. Se necesitaría incluso, contar con un área específica para el análisis y gestión de esta información. La mayor preocupación de la cooperativa es por las zonas de San Martín y Ucayali.

#### d) Eje Económico

En el siguiente eje, el equipo evaluado estuvo conformado por el equipo de la gerencia de finanzas, equipo comercial y mercado nacional. En promedio, este eje tuvo de puntaje 3.77 y como se puede ver en la Figura 22, los temas con mayor puntaje fueron desempeño económico y calidad de información del producto (4 puntos en promedio cada uno), seguido por economía local (3.3 en promedio), y vulnerabilidad e inversión (2.8 puntos en promedio cada uno).



**Figura 22.** Gráfico radar para el eje económico.

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se explicará los resultados de cada tema:

- Inversión

Para este tema fueron evaluados los siguientes criterios: i) la cooperativa invierte en mejorar su desempeño en los ejes de sostenibilidad; ii) la cooperativa contribuye al desarrollo sostenible de su comunidad; iii) la cooperativa invierte en instalaciones de producción, recursos, infraestructura de mercado, acciones y adquisiciones apuntando a la sostenibilidad; iv) la cooperativa tiene la capacidad para generar un ingreso neto positivo.

El promedio de puntaje obtenido fue de 2.8 puntos, siendo el de menor puntaje el criterio relacionado a la contribución del desarrollo sostenible de la comunidad. El equipo evaluado menciona que, si bien la cooperativa invierte en las bases sociales, en el negocio, en infraestructura, entre otros, no se ha dado aún una mirada holística como inversión de sostenibilidad.

- Desempeño económico

Para este tema, el promedio obtenido fue de 4. Los criterios evaluados fueron: i) la cooperativa cuantifica el valor económico directo generado y distribuido; ii) la cooperativa reconoce las obligaciones del plan de beneficios definidos y otros planes de jubilación; iii) la cooperativa recibe asistencia financiera recibida del gobierno.

- Vulnerabilidad

Para este tema, en promedio se obtuvieron 2.2 puntos; fueron evaluados cinco criterios: i) la producción (cantidad y calidad) es lo suficientemente resistente y adaptable a los choques ambientales, sociales y económicos; ii) se mantienen relaciones comerciales estables con un número suficiente de aportes proveedores y canales de adquisición alternativos son accesibles; iii) se mantiene relaciones comerciales estables con un número suficiente de aportes, compradores y canales de comercialización alternativo accesibles; iv) la cooperativa cuenta con liquidez financiera, acceso a créditos y seguros (formales e informales) contra los riesgos económicos, ambientales y sociales que hagan frente a déficit de pagos; v) la cooperativa cuenta con una estrategia para gestionar y mitigar los riesgos internos y externos (precio, producción, mercado, crédito, mano de obra, social, ambiental) que pueda enfrentar para soportar su impacto negativo.

- Calidad de información del producto

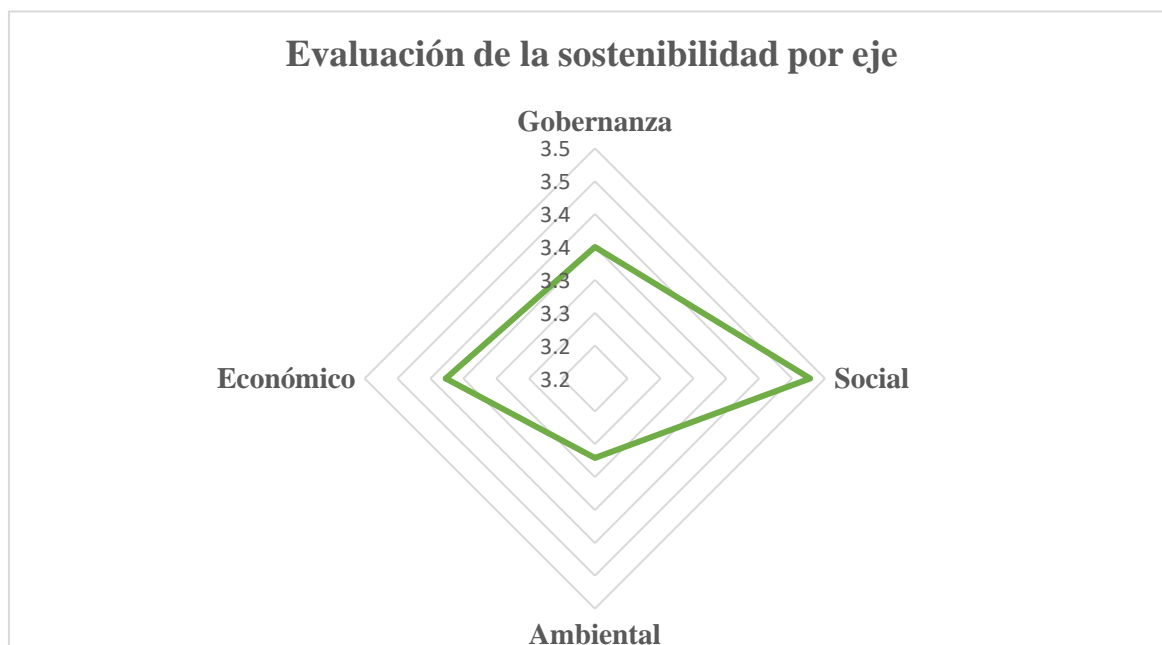
Para este tema, cuyo promedio fue de 4 puntos, fueron evaluados tres criterios: i) la cooperativa controla los peligros alimentarios de manera sistemática; ii) la cooperativa controla que la calidad de los productos alimenticios cumpla con los más altos estándares nutricionales aplicables al tipo de producto; iii) la cooperativa maneja información de sus productos de manera correcta, evitando información engañosa y que sea accesible a los consumidores y todos los miembros de la cadena alimentaria.

- Economía local

Para este tema, cuyo promedio fue de 3.3 puntos, fueron evaluados tres criterios: i) la cooperativa beneficia a las economías locales a través de la generación de empleo y pagos de impuestos locales; ii) la cooperativa beneficia a las economías locales a través de la adquisición de proveedores locales; iii) la cooperativa cuantifica el ratio del salario por categorías por sexo frente al salario mínimo local.

e) **Evaluación de los cuatro ejes**

Considerando los cuatro ejes evaluados, se obtuvo un puntaje promedio de 3.32 puntos. Como se puede ver a continuación en la Figura 23, el eje con mayor puntaje de los cuatro evaluados fue el eje social con un promedio de 3.8 puntos, seguido por gobernanza y económico con 3.4 puntos cada uno, y ambiental 3.3 puntos.



**Figura 23.** Gráfico radar para la evaluación de la sostenibilidad de la cooperativa Norandino.

Fuente: Elaboración propia.

Como bien se han explicado en los párrafos anteriores, uno de los factores a los que se puede atribuir el mayor puntaje del eje social es que la cooperativa trabaja con familias productoras enmarcadas en el comercio justo, por lo tanto, las certificaciones exigen el cumplimiento con diferentes parámetros sociales no sólo a miembros de la cooperativa sino también a sus trabajadores. Así mismo, otras certificaciones como las más ligadas a planta, HACCP por ejemplo, exigen que a nivel infraestructura, la cooperativa cuente con las condiciones de salud y seguridad para sus trabajadores. Por otro lado, otro factor que complementa el anteriormente mencionado es que el Estado peruano exige el cumplimiento de varias leyes algunas generales como el pago de CTS – compensación por tiempo de servicio, y otras cuyo nivel de fiscalización va aumentando en los últimos tiempos como la incorporación de una ruta y política para abordar el acoso sexual laboral, y política salarial por mencionar los dos últimos.

Es importante mencionar que, la cooperativa cuenta con una estructura organizativa sólida que permite actualizarse en las nuevas normativas en cuanto a condiciones laborales. La organización cuenta con un área específica de recursos humanos, y un área legal que acompaña las actividades de la cooperativa y revisa constantemente las nuevas disposiciones. Esta estructura organizativa no sería posible si la organización no diera una mirada constante a la actualización de sus documentos de gestión y si bien, consideran que todavía les falta la revisión y actualización

de varios de ellos, cuentan con las bases para poder utilizarlo y posteriormente mejorarlo o actualizarlo según las necesidades de la cooperativa.

En cuanto al eje de gobernanza, la evaluación de éste fue a pedido de la cooperativa al tratarse de una organización que alberga a 6653 familias de productores/productoras y abarca tres tipos de cadena. Como cooperativa, deben regirse a un marco nacional claro, contar con estatutos y reglamento, sin embargo, Norandino tiene aparte de la estructura clásica de consejo de administración, un comité asesor conformado por las gerencias, parte legal, que se reúne constantemente para discutir diferentes temas de la cooperativa e informar a los socios y socias dirigentes a través de su consejo de administración la situación de la organización.

Es importante acotar que, los directivos de la cooperativa mencionan que la fortaleza de las bases se da porque hay un proceso de elección de dirigentes desde las bases. Para ser directivo, se debe ser delegado y para serlo la base social debe elegirlo, por lo que se podría decir que, para llegar al consejo de administración de la cooperativa, pasa por dos filtros sociales. Asimismo, se inculca a las bases a elegir a personas líderes, confiables, que tengan desenvolvimiento y compromiso.

Al ser una cooperativa de gran tamaño, el reto en gobernanza es entender las diferentes realidades, culturas, costumbres del ámbito con el que cuenta. Algunos directivos que llegan al poder conocen una sola cadena, y debe empaparse de las otras dos cadenas, así como ámbitos de la organización. Asimismo, el entendimiento cooperativo es diferente en cada región, dependiendo de cuán avanzada está la cadena de valor en cada una de ellas, también considerando del tipo de manejo de la unidad productiva.

Por otro lado, la gobernanza traducida en documentos de gestión es sólida en cuanto a la existencia de los mismos, ya sea por exigencia del Estado, como también por iniciativa de la cooperativa en su revisión y actualización.

En cuanto al eje económico, el equipo evaluado manifestó que consideraba que este eje sería el que contaría con mayor puntaje, sin embargo, los resultados manifestaron que si bien la cooperativa al ser una organización grande y con un movimiento económico considerable, es vulnerable frente a cambios de precio en bolsa, cambio climático, y cambios en las restricciones de los mercados a los que la cooperativa vende. Asimismo, desde el año 2021, el problema de contenedores, sumados también al incremento de costos por inflación, son aspectos que, si bien pueden estar planteados dentro de los riesgos, son muchas veces difíciles de manejar en su totalidad.




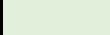
Finalmente, para el eje ambiental, y dado que se está midiendo la sostenibilidad de las operaciones, la cooperativa con la construcción de la planta de licor de cacao como complemento a las otras dos plantas, se ve en la responsabilidad de mejorar sus procesos en pro del lugar, de las relaciones comunitarias, y también como compromiso ambiental organizativo. Si bien el Estado peruano tiene una mayor exigencia en el ámbito social y cumplimiento con los empleadores, el tema ambiental no es ajeno, como la exigencia a que la cooperativa cuente con una Declaración Ambiental. Por otro lado, la cooperativa cuenta con un proyecto de reforestación en la sierra de Piura, así como la medición de su huella para el período 2019 – 2020, y viene desarrollando las bases de biodiversidad, y cambio climático que también son exigencias de algunas de las certificaciones como FLOCERT.

### 4.3 Identificación de áreas de mejora y priorización de puntos de acción

Tal como se especificó en la metodología, la identificación de áreas de mejora está en función del puntaje obtenido en la evaluación de sostenibilidad por cada eje (ver Figura 14). En este sentido, se optó por proponer, de manera visual en la herramienta un color de acuerdo al puntaje obtenido como se puede ver en el Cuadro 11.

En coherencia con lo descrito en la sección anterior, esta identificación corresponde a la puntuación obtenida para la evaluación de la sostenibilidad, donde se tiene en líneas generales que, el área de mejora prioritaria es la ambiental, seguida de la económica, gobernanza y finalmente social. Cabe mencionar que, si bien el área ambiental tiene mayor prioridad, la cooperativa viene desarrollando varias iniciativas que ya se han descrito, sin embargo, necesitan mayor sistematización y visibilidad de estas.

Cuadro 11. Escala de priorización.

Color	Lectura
	Área de mejora relevante
	Área de mejora moderadamente relevante
	Área de mejora medianamente relevante
	Área de mejora poco relevante

Fuente: Elaboración propia.

- **Gobernanza**

Como se puede ver en el Cuadro 12, dentro del tema de ética corporativa, ambos criterios los cuales están relacionados al compromiso de la cooperativa con las áreas de sostenibilidad tanto en comunicación como en medición de impactos, se encuentran dentro de la escala de áreas de mejora medianamente relevantes. En este sentido, los equipos consideraron que trabajan la sostenibilidad, pero todavía no de manera holística.

En cuanto a responsabilidad, de los tres criterios evaluados uno se encuentra en la escala de área de mejora moderadamente relevante, el cual está relacionado al monitoreo de sostenibilidad. En cuanto a los criterios relacionados a los dos criterios restantes que están relacionados al desempeño de la cooperativa en función a su misión y al acceso a los procedimientos, políticas y decisiones, son áreas de mejora poco relevante.

Para el papel de la ley, de los cuatro criterios evaluados uno se encuentra en área de mejora medianamente relevante, el cual está relacionado a si la cooperativa cumple con todas las leyes. Cabe mencionar que la organización cuenta con área legal, sin embargo, el avance en materia legal tanto de país como de certificaciones son dinámicos y necesitan revisión constante.

El último tema evaluado dentro del eje de gobernanza, correspondiente al manejo holístico, los dos criterios evaluados relacionados al desarrollo de un plan de sostenibilidad y al éxito comercial en función de los impactos directos e indirectos en la economía, social y entorno físico, son áreas de mejora medianamente relevante. Esto se debe a que, la cooperativa considera que trabaja la sostenibilidad, pero no se dimensiona de manera transversal.

**Cuadro 12.** Priorización de criterios a mejorar para el eje de gobernanza.

Tema	Criterio	Puntaje obtenido
Ética corporativa	La cooperativa ha dejado claro su compromiso con las áreas de sostenibilidad al público, al personal y a otros actores interesados mediante la publicación de una declaración de misión o declaración similar que sea vinculante para la gerencia y los/las empleadas u otros miembros.	3
	La cooperativa es proactiva al considerar sus impactos externos antes de tomar decisiones que tengan impactos a largo plazo para cualquier área de la sostenibilidad.	3
Responsabilidad	La cooperativa monitorea internamente las áreas de sostenibilidad de manera apropiada y, siempre que sea posible, se revisan de acuerdo con sistemas de informes de sostenibilidad reconocidos.	2
	La alta dirección, socios y socias de la cooperativa evalúan de forma periódica y explícita el desempeño de la empresa en función de su misión.	4
	Todos los procedimientos, políticas, decisiones o procesos de toma de decisiones son accesibles públicamente cuando sea apropiado y están disponibles para las partes interesadas, incluido el personal y otras personas afectadas por las actividades de la cooperativa.	4
Participación	La cooperativa identifica proactivamente a las partes interesadas, que incluyen a todas las personas afectadas por las actividades de la cooperativa, y se asegura de que todos y todas estén informados, participen en la toma de decisiones críticas y que sus aportes sean debidamente considerados.	4
	Todos los interesados (incluidos aquellos que no pueden reclamar sus derechos, el personal y los/las interesadas dentro o fuera de la cooperativa) tienen acceso a los procedimientos de reclamos adecuados, sin riesgo de consecuencias negativas.	4
	Los conflictos entre los interesados de las partes interesadas y las actividades de la cooperativa se resuelven a través del diálogo colaborativo (es decir, arbitrado, mediado, facilitado, conciliado o negociado), basado en el respeto, el entendimiento mutuo y la igualdad de poder.	3
Papel de la ley	La cooperativa cumple con todas las leyes, reglamentaciones y normas aplicables voluntariamente aceptadas por la cooperativa (a menos que sea parte de una campaña explícita de desobediencia civil no violenta o protesta) y las normas internacionales de derechos humanos (ya sea legalmente obligadas o no).	3



	En caso de cualquier infracción legal o cualquier otra infracción identificada de las normas legales, reglamentarias, internacionales de derechos humanos o voluntarias, la cooperativa establece inmediatamente un recurso efectivo y se toman las medidas adecuadas para la restauración y prevención adicional.	4
	Dentro de su ámbito de influencia, la cooperativa apoya la mejora del marco legal y regulatorio en todas las dimensiones de la sostenibilidad y no busca evitar el impacto de los derechos humanos, ni los estándares de sostenibilidad, ni la regulación a través del velo corporativo, la relocalización o cualquier otro medio.	4
	La cooperativa no reduce los derechos existentes de las comunidades a la tierra, el agua y los recursos, y las operaciones se llevan a cabo después de informar a las comunidades afectadas brindándoles información, asesoramiento independiente y creación de capacidad para autoorganizarse, a efectos de representación.	4
<b>Manejo holístico</b>	Se desarrolla un plan de sostenibilidad para la empresa que proporciona una visión holística de la sostenibilidad y considera las sinergias y las compensaciones entre las dimensiones, incluidas cada una de las dimensiones: ambiental, económica, social y de gobernanza.	3
	El éxito comercial de la cooperativa se mide y se informa teniendo en cuenta los impactos directos e indirectos en la economía, la sociedad y el entorno físico (por ejemplo: informes de triple resultado) y el proceso contable hace que los subsidios directos e indirectos recibidos y los directos sean transparentes, y costos indirectos externalizados.	3

Fuente: Elaboración propia.

- **Social**

Como se pudo apreciar en la Figura 23, el eje con mayor puntaje es el social, lo cual nos indica que los puntajes obtenidos en la evaluación de sostenibilidad fueron mayores. Esto significa que, como siguientes pasos de la cooperativa, ésta debe mantener estos puntajes o mejorar aspectos en este eje.

En el Cuadro 13, se puede ver que, para medios de vida decentes, los criterios evaluados se encuentran en la escala de áreas de mejora medianamente relevantes. Estos criterios se encuentran relacionados a los medios de vida de empleados, capacitaciones y los medios de vida de producción. Cabe mencionar que el reto en este tema es el gran ámbito de la cooperativa, tanto a nivel productivo, como también el número de trabajadores con los que cuenta.

El equipo considera que realiza acciones en este rubro, sin embargo, es difícil llegar a todas las bases sociales, o lograr un monitoreo integral que garantice que estos criterios se cumplan en su totalidad.

Por otro lado, en cuanto a las prácticas de comercio justo, los criterios se encuentran en las áreas de mejora poco relevante y esto se debe a que están certificados bajo las normas de comercio justo, y son una cooperativa, por lo que será necesario mantenerlo y actualizar las pautas para su evaluación.

En el caso de empleo y derechos laborales, sólo un criterio relacionado a si la cooperativa cuenta con un sistema de plazos de aviso mínimo de cambios operacionales está bajo la escala de área de mejora medianamente relevante. Los otros criterios dentro de este tema, se encuentran en área de mejora poco relevante.

En materia de equidad el área de mejora está relacionada a la existencia de una política de equidad y no discriminación hacia todas las partes interesadas. Ésta se encuentra en la escala del área de mejora medianamente relevante. Si bien la cooperativa manifiesta que lo practica, consideran que igual los esfuerzos aún no son suficientes, y requerirían instrumentos para el monitoreo de lo mismo.

Con relación al tema de seguridad y salud humana, un criterio de diez evaluados se encuentra en área de mejora medianamente relevante. La cooperativa puede asegurar que las operaciones y actividad no limitan los estilos de vida saludables de la comunidad, esto en función al proceso que tienen de relaciones comunitarias con los vecinos del complejo industrial. Se viene trabajando en mejorar la comunicación, así como implementar diferentes actividades, sin embargo, consideran que están en etapa inicial de este proceso.

En los temas de diversidad cultural, salud y seguridad de los clientes y cumplimiento socioeconómico, la cooperativa cumple con todos los criterios, por lo tanto, ambos temas se encuentran en el área de mejora poco relevante.

Dentro del tema de marketing y etiquetado, cuenta con dos criterios a mejorar (áreas de mejora medianamente relevantes): el registro de casos de incumplimiento relacionado a la información, así como si la cooperativa lleva el registro y conteo de casos de incumplimiento. Con referencia a este punto, la cooperativa manifiesta que tiene un sistema de registro, sin embargo, lo que está pendiente es fortalecer la comunicación en esta materia.

**Cuadro 13.** Escala de priorización de áreas de mejora para el eje social.

Tema	Criterio	Puntaje obtenido
<b>Medios de vida decentes</b>	Los y las productoras de la cooperativa, así como sus empleados disfrutan de un medio de vida que proporciona una dieta adecuada desde el punto de vista cultural y nutricional, que permite tiempo para la familia, el descanso y la cultura.	3
	La cooperativa genera capacidades a través de la capacitación y la educación a todos sus socios y socias, trabajadores, creando oportunidades para adquirir las habilidades y conocimientos necesarios para tareas requeridas por la cooperativa así como para una mejor formación suya y de sus familiares.	3
	Los socios y socias tienen acceso a los medios de producción, incluidos equipos, capital y conocimiento.	3
<b>Prácticas de comercio justo</b>	La cooperativa se asegura de que se establezca un precio justo mediante negociaciones con proveedores que les permitan ganar y pagar a sus propios empleados un salario digno, y cubrir sus costos de producción, así como mantener un alto nivel de sostenibilidad de sus prácticas. Las negociaciones y los contratos son transparentes, basado en la igualdad de poder, terminado solo por una causa justa, y los términos son mutuamente acordados.	4
	La cooperativa que negocia un precio justo reconoce y apoya explícitamente en buenas condiciones los derechos de los proveedores a la libertad de asociación y negociación colectiva para todos los contratos y convenios.	4
<b>Empleo y derechos laborales</b>	La cooperativa lleva el control de nuevas contrataciones de empleados y rotación del personal.	4
	La cooperativa brinda permiso parental a sus empleados y empleadas.	4
	La cooperativa mantiene contratos transparentes legalmente vinculantes con todos los empleados que sean accesibles y cubran los términos de trabajo y el empleo con las leyes nacionales sobre trabajo y seguridad social.	4
	La cooperativa no acepta trabajo forzoso, servidumbre o involuntario, ni en sus propias operaciones ni en la de los socios/socias comerciales.	4
	La cooperativa no acepta trabajo infantil que pueda dañar el cuerpo o salud mental, o dificultar la educación de menores, ni en sus propias operaciones ni en la de socios/socias comerciales.	4

	Todas las personas de la cooperativa pueden ejercer libremente los derechos para negociar los términos de su empleo individualmente o como grupo; formar o adherirse a una asociación, defender los derechos de los trabajadores y negociar colectivamente sin retribución.	4
	La cooperativa asegura de que el lugar de trabajo sea seguro, haya cumplido con todos los requisitos, regulaciones y atiende a la satisfacción de las necesidades humanas en la provisión de instalaciones sanitarias, entorno de trabajo seguro y ergonómico, agua limpia, comida, etc.	4
	La cooperativa cuenta con un sistema de plazos de aviso mínimos sobre cambios operacionales.	3
<b>Equidad</b>	La cooperativa cuenta con una política de equidad y no discriminación hacia todas las partes interesadas; la no discriminación y la igualdad de oportunidades se mencionan explícitamente en la empresa a nivel de las políticas de contratación, empleados o políticas del personal (escritas o verbales, o bajo un código de conducta) y existen los medios adecuados para su implementación y evaluación.	3
	La cooperativa no tiene disparidad de género en materia de contratación, remuneración, acceso a recursos, oportunidades de educación y carrera.	4
	La cooperativa apoya de manera proactiva a grupos vulnerables, como empleados jóvenes o ancianos, mujeres, discapacitados, minorías y los socialmente desfavorecidos.	4
<b>Seguridad y salud humana</b>	La cooperativa cuenta con un sistema de gestión de la salud y seguridad en el trabajo.	4
	La cooperativa identifica los peligros, y realiza evaluaciones de riesgos e investigación de incidentes.	4
	La cooperativa brinda servicios de salud en el trabajo	4
	La cooperativa promueve la participación de trabajadores, consultas y comunicación sobre seguridad y salud en el trabajo.	4
	La cooperativa forma a sus trabajadores sobre salud y seguridad en el trabajo.	4
	La cooperativa fomenta la salud de los trabajadores.	4

	La cooperativa cuenta con un sistema de gestión de la salud y la seguridad en el trabajo	4
	La cooperativa registra, compara y analiza las lesiones por accidente laboral.	4
	La cooperativa registra, compara y analiza las dolencias laborales.	4
	La cooperativa asegura que las operaciones y actividades comerciales no limitan los estilos de vida saludables y seguros de la comunidad local y contribuye a la comunidad recursos y servicios de salud.	3
<b>Diversidad cultural</b>	La cooperativa contribuye y se beneficia del ejercicio del derecho a elegir sus medios de producción, específicamente con la preservación y uso de variedades tradicionales y adaptadas localmente.	4
	La cooperativa realiza operaciones con participación de la comunidad local, evaluaciones de impacto y programas de desarrollo.	4
<b>Salud y seguridad de los clientes</b>	La cooperativa evalúa los impactos en la salud y seguridad de las categorías de productos y/o servicios.	4
<b>Marketing y etiquetado</b>	La cooperativa revisa y reúne los requerimientos para la información y el etiquetado de los productos y servicios.	4
	La cooperativa lleva el registro de los casos de incumplimiento relacionados con la información y el etiquetado de productos y servicios.	3
	La cooperativa lleva el registro y conteo de casos del incumplimiento relacionados con comunicaciones y marketing.	3
<b>Cumplimiento socioeconómico</b>	La cooperativa está sujeta al cumplimiento de las leyes y normativas en los ámbitos social y económico.	4

Fuente: Elaboración propia.

- **Económico**

Como se ve en el Cuadro 14, en el eje económico, los temas que se encuentran dentro del área de mejora poco relevante son desempeño económico y calidad de información del producto. Esto se encuentra en relación a que la cooperativa cuenta con un área de finanzas, la cual brinda insumos para la toma de decisiones. Por otro lado, en cuanto a calidad de información, al ser productos alimentarios deben responder ante clientes con parámetros de calidad específicos, los cuales son también monitoreados por las certificaciones con las que cuentan.

Por otro lado, en cuanto a inversión, el criterio relacionado a si las inversiones contribuyen al desarrollo sostenible de la comunidad, se encuentra dentro del área de mejora moderadamente relevante. En este sentido, como se ha mencionado anteriormente, la cooperativa tiene iniciativas en búsqueda de sostenibilidad, pero todavía no bajo un enfoque integral. Un punto de acción en esta materia sería incorporar el enfoque de sostenibilidad al manejo de proyectos e inversiones, es decir, incorporando una mirada holística a los cuatro ejes evaluados en este trabajo.

Para el tema de vulnerabilidad, el área de mejora moderadamente relevante está relacionada a si la cooperativa cuenta con una estrategia para gestionar y mitigar los riesgos internos y externos. Si bien la organización cuenta con un área específica, ésta manifestó que muchas veces los cambios se dan en períodos tan cortos, y las normativas tanto nacionales como internacionales se actualizan constantemente, sumado a factores externos como políticos los cuales repercuten en este análisis. Una posible acción para este criterio, sería la creación de instrumentos de evaluación periódica, el cual debe contar con insumos de información de las diferentes áreas de la cooperativa.

Continuando con el tema de vulnerabilidad, los criterios relacionados a producción, relaciones comerciales estables con proveedores y compradores, así como la liquidez financiera, son áreas de mejora medianamente relevante, y que depende muchas veces más de factores externos y de cómo van cambiando o dinamizando los temas comerciales y de normativa internacional.

Finalmente, de los tres criterios correspondientes a economía local, dos de ellos se encuentran en área de mejora medianamente relevante, y están relacionados a si la cooperativa beneficia las economías locales a través de adquisición local, y si la cooperativa cuantifica el ratio del salario por categorías por sexo. Es importante mencionar que, en cuanto a las adquisiciones, se prioriza que sean locales, sin embargo, algunos insumos no se encuentran cerca a la base de Norandino. Asimismo, con la política de escala salarial recientemente implementada, deberá ser la base para la medición del último criterio mencionado.

**Cuadro 14.** Escala de priorización de áreas de mejora para el eje económico.

Tema	Criterio	Puntaje obtenido
<b>Inversión</b>	La cooperativa invierte en mejorar su desempeño en los ejes de la sostenibilidad.	3
	A través de las inversiones, la cooperativa contribuye al desarrollo sostenible de su comunidad.	2
	La cooperativa invierte en instalaciones de producción, recursos, infraestructura de mercado, acciones y adquisiciones, apuntando a la sostenibilidad a largo plazo en lugar de un máximo beneficio a corto plazo.	3
	A través de sus inversiones y actividades comerciales, la cooperativa tiene la capacidad para generar un ingreso neto positivo.	3
<b>Desempeño económico</b>	La cooperativa cuantifica el valor económico directo generado y distribuido	4
	La cooperativa reconoce las obligaciones del plan de beneficios definidos y otros planes de jubilación.	4
	La cooperativa recibe asistencia financiera recibida del gobierno.	4
<b>Vulnerabilidad</b>	La producción (cantidad y calidad) es lo suficientemente resistente y adaptable a los choques ambientales, sociales y económicos.	3
	Se mantienen relaciones comerciales estables con un número suficiente de aportes proveedores y canales de adquisición alternativos son accesibles.	3
	Se mantienen relaciones comerciales estables con un número suficiente de aportes compradores y canales de comercialización alternativos son accesibles.	3
	La cooperativa cuenta con liquidez financiera, acceso a créditos y seguros (formales e informales) contra los riesgos económicos, ambientales y sociales que hagan frente a déficit de pagos.	3

	La cooperativa cuenta con una estrategia para gestionar y mitigar los riesgos internos y externos (precio, producción, mercado, crédito, mano de obra, social, ambiental) que pueda enfrentar para soportar su impacto negativo.	2
<b>Calidad de información del producto</b>	La cooperativa controla los peligros alimentarios de manera sistemática.	4
	La cooperativa controla que la calidad de los productos alimenticios cumpla con los más altos estándares nutricionales aplicables al tipo de producto.	4
	La cooperativa maneja información de sus productos de manera correcta, evitando información engañosa y que sea accesible a los consumidores y todos los miembros de la cadena alimentaria.	4
<b>Economía local</b>	La cooperativa beneficia a las economías locales a través de la generación de empleo y pagos de impuestos locales.	4
	La cooperativa beneficia a las economías locales a través de la adquisición de proveedores locales.	3
	La cooperativa cuantifica el ratio del salario por categorías por sexo frente al salario mínimo local.	3

Fuente: Elaboración propia.

- **Ambiental**

En el eje ambiental, todos los temas han presentado resultados diferentes, es decir, no hubo ningún tema que esté en una determinada área de mejora. Como se ve en el Cuadro 15, para el tema atmósfera, se midieron dos criterios, el primero relacionado a la medición de gases de efecto invernadero, y el segundo a la reducción de los mismos. En este sentido, el segundo criterio se encuentra en área de mejora medianamente relevante. Esto corresponde a que, la cooperativa se encuentra en proceso de implementación de las medidas de mejora brindadas posteriormente a la medición de huella de carbono. Asimismo, una línea de acción debería ser la capacitación a nivel interno sobre las implicancias de la medición de huella, así como qué medidas deben ser implementadas.

En cuanto a agua, los criterios que se encuentran en áreas de mejora medianamente relevante son los relacionados a la liberación de contaminantes del agua y el control del consumo total de agua para el manejo eficiente de la misma. La cooperativa considera que cuentan con medidas y acciones en este tema, sin embargo, se consideran en proceso y que éste puede ser optimizado.

En diversidad, se evaluó un criterio relacionado a la promoción de la conservación el cual se encuentra en área de mejora medianamente relevante. Como cooperativa consideran de gran importancia este rubro, sin embargo, consideran que necesitan más capacitación en este tema, para poder trabajar descentralizadamente con los socios base.



Finalmente, el tema de materiales y energía presentó un criterio en área de mejora moderadamente relevante, y está relacionado a la minimización de consumo de material y maximización de las tasas de reutilización. El equipo considera que es importante integrar y concientizar a todas las áreas sobre el consumo de algunos materiales, y construir una estrategia para la reutilización. En cuanto al criterio relacionado a la minimización del consumo total de energía, el cual se encuentra en área de mejora medianamente relevante, debe estar relacionado a las medidas de mitigación resultado de la medición de huella de carbono.

**Cuadro 15.** Escala de priorización de áreas de mejora en el eje ambiental.

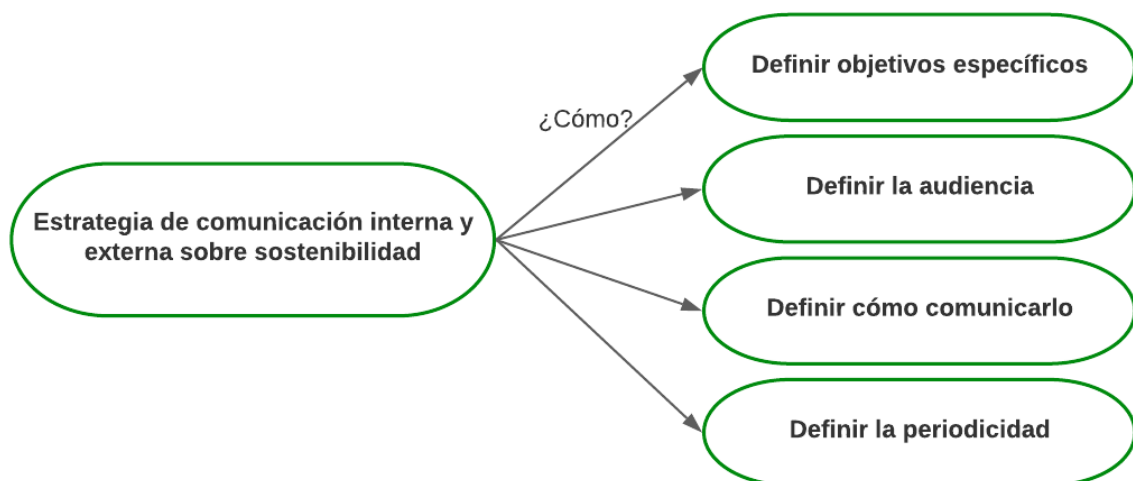
<b>Tema</b>	<b>Criterio</b>	<b>Puntaje obtenido</b>
<b>Atmósfera</b>	La cooperativa mide los gases de efecto invernadero de sus operaciones.	4
	La cooperativa reduce las emisiones de gases de efecto invernadero.	3
<b>Agua</b>	La cooperativa evita la liberación de contaminantes del agua y se restablece la calidad de agua en sus operaciones.	3
	La cooperativa conoce la procedencia el agua que consume así como los impactos que generan sus operaciones sobre ésta.	4
	La cooperativa controla el consumo total de agua para un manejo eficiente de la misma.	3
<b>Biodiversidad</b>	La cooperativa promueve la conservación y mejora de la diversidad, integridad funcional y conectividad de los ecosistemas naturales, semi naturales y agroalimentarios.	3
<b>Materiales y energía</b>	Se minimiza el consumo de material y se maximizan las tasas de reutilización, reciclaje y recuperación.	2
	La cooperativa conoce el consumo energético dentro de la organización.	4
	La cooperativa minimiza el consumo total de energía y se maximiza el uso de energía renovable sostenible.	3
	La cooperativa previene la generación de desechos y se elimina de una manera que no amenaza la salud de los seres humanos y los ecosistemas y se minimiza la pérdida/desperdicio de alimentos.	4

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.4 Propuesta de estrategia de comunicación

Con el presente trabajo, se han planteado las bases para comprender la sostenibilidad como un enfoque holístico para que todos los ejes evaluados estén conectados en función a una estrategia como organización. En este sentido, una de las propuestas iniciales había sido la elaboración de un reporte de sostenibilidad. Sin embargo, posterior a la socialización de resultados y áreas de mejora, se llegó a la conclusión que la cooperativa necesita inicialmente concientizar en sus áreas y enfoque el concepto de sostenibilidad. Con esto, no se niega que la organización venga trabajando dicha materia, lo que está pendiente es la articulación de acciones para tener un solo enfoque de sostenibilidad.

Como se pudieron ver en los puntos anteriores, parte de las líneas de acción que se deben tener en la cooperativa es empezar a ver la sostenibilidad de manera transversal en todas las actividades. En la Figura 24 se presenta la estrategia general de comunicación propuesto para la cooperativa Norandino.



**Figura 24.** Diagrama de la estrategia de comunicación interna y externa en la cooperativa Norandino.

Fuente: Elaboración propia.

Para el desarrollo de la estrategia de comunicación de sostenibilidad, se plantea trabajar en dos etapas: a nivel interno, es decir abarcando las áreas de trabajadores en la cooperativa; a nivel externo, el cual estaría dirigido a los diferentes actores con los que se relaciona la cooperativa. Es importante mencionar que, si bien esta estrategia se puede desarrollar de manera simultánea, es necesario generar una concientización a nivel interno ya que, los trabajadores tienen también el papel de embajadores de los mensajes de la cooperativa hacia el exterior.

Tanto para la estrategia de comunicación interna como externa, se plantea un horizonte de tiempo de tres años, de los cuales el primero será enfocado específicamente al fortalecimiento de la comunicación interna; el segundo enfocado al fortalecimiento de la comunicación externa y, finalmente el tercero estaría dedicado al refuerzo tanto a nivel interno como externo.

En el Cuadro 16, se puede apreciar la estrategia planteada para la comunicación interna del equipo de la cooperativa. Cabe mencionar que la audiencia de este grupo es: equipos de las plantas de café, cacao, panela, administración y contabilidad, gerencia, finanzas, recursos humanos y junta directiva.

**Cuadro 16.** Estrategia de comunicación interna en materia de sostenibilidad.

Objetivos de comunicación interna	Temas	Medios	Descripción	¿Qué contenido debe ser incluido?	Plazos
<p>- Concientizar sobre la importancia de transversalizar el enfoque de sostenibilidad al interior de la cooperativa.</p>	<p>¿Por qué es importante para la cooperativa Norandino trabajar sostenibilidad?</p>	<p>Vídeo corto para Whatsapp</p>	<p>Se realizará un vídeo simple de máximo 1 o 1:30 minuto de duración, el cual será compartido por Whatsapp a los trabajadores y trabajadoras de la cooperativa. Este vídeo debe ser compartido con las áreas, asimismo, se puede reforzar compartirlo en los espacios en común, como reuniones de trabajo.</p>	<p>¿Qué es la sostenibilidad? ¿Por qué es importante para Norandino trabajar la sostenibilidad?</p>	<p>Se compartirá en el primer mes de ejecución de la estrategia. (Mes 1)</p>
		<p>Infografía</p>	<p>Este material describirá gráficamente el concepto de sostenibilidad, y podrá ser compartido de manera virtual y física en los espacios en común de la cooperativa como son: comedor, áreas de reuniones, recursos humanos, plantas de café, licor de cacao y panela. Asimismo, durante la asamblea, se puede imprimir este material para compartir con socios y socias delegadas.</p>	<p>¿Qué es sostenibilidad? ¿Por qué es importante para Norandino trabajar la sostenibilidad?</p>	<p>Se compartirá en el primer mes de ejecución de la estrategia. (Mes 1)</p>

		Memoria anual	Todos los años, Norandino genera una memoria anual sobre sus actividades, resultados comerciales, proyectos. Se puede incluir una hoja donde se explique brevemente y de manera gráfica el concepto de sostenibilidad.	Mensaje: "Norandino es una cooperativa sostenible", ¿sabías por qué?	La memoria anual se entrega a inicios del siguiente año al reportado. Esta estrategia sería para reforzar el mensaje de qué es sostenibilidad.
¿Sabías qué Norandino trabaja la sostenibilidad? ¿Quisieras saber cómo?	Vídeo corto para Whatsapp o presentaciones de reuniones de trabajo	Este vídeo tendrá de duración 1 minuto, el cual tendrá contenido relacionado a acciones puntuales de Norandino. Este vídeo será introductorio para los materiales gráficos propuestos en esta sección.	El vídeo debe contener: ¿Sabías que Norandino trabaja la sostenibilidad a través de la búsqueda del equilibrio entre los ejes de la sostenibilidad? La cooperativa a través de sus diferentes equipos, decisiones, proyectos va trazando un camino para ser una cooperativa sostenible.	Mes 3.	
	Infografías	Serán 4 infografías por mes y abarcarán los ejes evaluados en la propuesta: gobernanza, social, ambiental, económico. Los contenidos por cada eje deben ser el resultado de la revisión de la evaluación de sostenibilidad. Éstos contenidos deben ser validados antes de ser publicados.	Ejemplo de contenido: Gobernanza: Norandino viene trabajando el taller de sucesión generacional para garantizar procesos democráticos y líderes fortalecidos que garanticen la sostenibilidad de la cooperativa. Ambiental: Norandino está comprometido con tomar acción frente al cambio climático, a través del proyecto de reforestación en la sierra de Piura que beneficia a más de 100 familias.	Mes 3 al 12.	

Como parte del fortalecimiento de la comunicación externa, se plantea que ésta vaya dirigida a dos grandes grupos: actores nacionales (bancos, entidades del Estado con quienes trabaja Norandino, ONGs, entidades relacionadas a las cadenas de valor, clientes de mercado nacional); actores internacionales (clientes, proyectos internacionales).

En el Cuadro 17, se puede apreciar la estrategia de fortalecimiento de la comunicación.

**Cuadro 17.** Estrategia de fortalecimiento de la comunicación externa de la cooperativa Norandino.

Objetivos de comunicación interna	Temas	Medios	Descripción	¿Qué contenido debe ser incluido?	Plazos
Dar a conocer las iniciativas de Norandino para ser sostenible.	Norandino hacia un futuro sostenible	Material gráfico para redes (Instagram y Facebook)	Norandino cuenta con una estrategia de redes ya establecida. Se tendría que trabajar para generar una candelarización de contenido relacionado a sostenibilidad. Se propone que se trabaje 1 publicación semanal.	<p><b>¿Por qué es importante para Norandino trabajar la sostenibilidad?</b></p> <p>Esta pregunta se plantea en la estrategia de comunicación interna, sin embargo, para esta etapa se trabajará la importancia y cómo se relaciona con las actividades de Norandino y los ejes evaluados.</p> <p>Ambos materiales servirán también para la representación de la cooperativa en eventos comerciales, o eventos de difusión de resultados.</p>	Mes 13 al mes 15 de implementación de la estrategia.
Vídeo corto para redes de 1 a 1:30 minutos					

Acciones de Norandino por la sostenibilidad	Material gráfico para redes (Instagram y Facebook)	En este punto, es importante delinear resultados puntuales por eje. Esto será alimentado de los indicadores de plan estratégico, evaluación de sostenibilidad, o los reportes de memoria anual. Con esta data, se plantea generar material gráfico el cual sirva para presentar qué acciones viene implementando Norandino frente a un futuro sostenible. Es importante guardar relación de un eje con otro, o dimensionar cada acción bajo en enfoque de sostenibilidad (el equilibrio de los ejes).	Ejemplo de contenido: Gobernanza: Norandino viene trabajando el taller de sucesión generacional para garantizar procesos democráticos y líderes fortalecidos que garanticen la sostenibilidad de la cooperativa. Ambiental: Norandino está comprometido con tomar acción frente al cambio climático, a través del proyecto de reforestación en la sierra de Piura que beneficia a más de 100 familias.	Mes 16 al 24.
	Reporte de sostenibilidad	Este documento, se realizaría en el año 2, es decir, con dos años de puesta en práctica el enfoque de sostenibilidad. Debe recoger datos puntuales pero también una descripción breve de actividades. Este material servirá para compartir con los actores a inicios de cada año, condensando la información más importante. Asimismo, es importante que se pueda presentar en este material los resultados de la evaluación de sostenibilidad que se siga haciendo durante el tiempo.	Resumen del año. Avances en gobernanza. Avances en medio ambiente. Avances en el eje social. Avances económicos. Retos presentados en el año. Siguiendo pasos.	La información se debe recoger durante todo el año, sin embargo se plantea que se entregue o se tenga una versión finalizada en el mes 25.

Fuente: Elaboración propia.

## **5. ANÁLISIS DE LA EXPERIENCIA**

### **5.1 De la revisión de las metodologías**

Las tres metodologías revisadas responden a necesidades diferentes, y si bien GRI podría aplicarse a un contexto más amplio, es necesario acondicionar cada una al contexto de una ERA, considerando el tamaño de la misma, y también analizando el grado de involucramiento y responsabilidad que tiene la organización con la evaluación de la sostenibilidad.

La complejidad de cada metodología hizo complicado el camino de triangulación para plantear una nueva herramienta, sin embargo, dentro de esta dificultad también surgió la oportunidad de agarrar los mejores atributos de cada una para el planteamiento del presente trabajo, sobre todo considerando la aplicabilidad de la misma en una cooperativa agraria.

### **5.2 De la elaboración de la herramienta**

La elaboración de la herramienta es el resultado de la triangulación de los aspectos generales y criterios planteados por cada metodología (GRI y SAFA), sin embargo, como se manifestó en el punto anterior, debe ser revisada cada cierto tiempo para evaluar si sigue respondiendo a las áreas que trabaja la cooperativa. Se plantea una herramienta flexible y amigable que pueda ser implementada por la misma cooperativa en el transcurso del tiempo.

### **5.3 De la evaluación de la sostenibilidad**

La evaluación de la sostenibilidad debe ser siempre un proceso participativo, que no sólo conste de la evaluación de criterios en sí, sino también del repaso de resultados previos, así como las recomendaciones, de conceptos generales y de la importancia de la evaluación de la sostenibilidad y cómo ésta contribuye a la mejora de su cooperativa, así como la toma de decisiones. El éxito de la evaluación dependerá de la creación del hábito de repaso de los conceptos de sostenibilidad y cómo incorporarlo y transversalizarlo en el día a día cooperativo.

### **5.4 De la socialización de resultados**

En esta oportunidad, se socializaron los resultados con la mayoría de actores clave que ayudaron en la evaluación de criterios por arista de evaluación. El ejercicio de hacerlo en conjunto trajo como resultado la reflexión colectiva y discusión de siguientes pasos considerando todas las áreas de la sostenibilidad a fortalecer y verlo como un trabajo holístico. Asimismo, dentro de las reflexiones y retroalimentación del grupo, se planteó la idea de que a la siguiente evaluación de sostenibilidad sea aún más participativa, es decir, que actores que habían sido designados para evaluar determinado eje, pueda participar también activamente en otros, de tal manera que salgan resultados más consensuados.

### **5.5 Del planteamiento de la estrategia de comunicación**

Inicialmente se había planteado el reporte de la sostenibilidad como el primer camino de estrategia de comunicación. Sin embargo, cuando se tuvieron los resultados y éstos fueron socializados con la cooperativa, se notó que el camino para comunicar la sostenibilidad de la organización puede ser más largo y complejo de lo que un reporte podría mostrar. Es necesario generar el hábito de incorporar correctamente el concepto en las actividades, planes, y siguientes pasos, y para eso se necesita segmentar la estrategia según el público al que inicialmente se quiera plantear el cambio.

## 6. CONCLUSIONES

- El establecimiento de criterios ambientales, económicos, sociales y de gobernanza para la evaluación de la sostenibilidad debe ser un proceso participativo, involucrando a los actores clave relacionados a dichas áreas. La participación de éstos desde el inicio de la elaboración de la herramienta, puede generar insumos para desarrollar un instrumento más familiar y útil en funcionamiento.

- Establecer criterios de evaluación basadas en diferentes metodologías debe ser un proceso que se ajuste a la organización a evaluar, de tal manera que el establecimiento de temas y criterios se ajusten a un resultado objetivo.

- La herramienta generada debe plasmar un proceso claro, simple, aplicable y sobre todo debe ofrecer la flexibilidad de poder revisarlo a lo largo del tiempo. La adecuación de la herramienta garantizará que, por más que cambien las necesidades de la cooperativa y el contexto, pueda mantenerse el hábito de evaluar para tomar decisiones.

- La evaluación debe tener un espacio de reflexión y construcción colectiva de una estrategia, de un espacio de toma de decisiones para la mejora de la cooperativa.

- En términos generales y de acuerdo con la evaluación realizada, la cooperativa es una organización equilibrada entre los ejes evaluados, sin embargo, es necesario considerar cada eje como parte de un enfoque holístico de sostenibilidad, y no de manera dissociada. Se puede decir que, Norandino es una cooperativa sostenible por el balance de las áreas evaluadas, sin embargo, es necesario aplicar las recomendaciones sobre las áreas de mejora.

- El eje con mayor puntaje dentro de la evaluación, es el eje social debido al fuerte compromiso con el cumplimiento del marco legal nacional, certificaciones, y por contar con el equipo dedicado específicamente a responder a estas situaciones específicas. El área con menor puntaje es el área ambiental, ya que ésta debe tener estrategias y acciones engranadas con las otras áreas y actividades de la cooperativa.

- La existencia y presión de normativas e instituciones nacionales que fiscalizan dicho cumplimiento, así como la existencia de una ley específica en materia cooperativa, genera que las organizaciones tengan más recursos para trabajar la sostenibilidad.

- La existencia de documentos de gestión, así como de un área dedicada específicamente al manejo de información, recursos, documentos que va generando la cooperativa, y que éstos tengan una codificación, contribuye a contar con las bases para el monitoreo de la evaluación, y a que la información perdure en el tiempo.

- Los aliados, convenios y proyectos con los que cuenta la cooperativa, así como sus relaciones comerciales contribuyen con sus acciones a generar acciones que apuestan por la sostenibilidad y a incorporar en el tiempo un enfoque más holístico.

- Las certificaciones ya sean sociales, como las relacionadas a calidad o aspectos más técnicos, ocasionan que las cooperativas generen diferentes instrumentos que pueden ser utilizados para la construcción de estrategias más sostenibles. Es importante generar un solo instrumento que sistematice todas las certificaciones, evitando la duplicidad de data, teniendo



claros los roles y las funciones de quienes alimentan a esta data. La evaluación de la sostenibilidad busca dar un enfoque holístico a la data generada por la organización.

- Se debe trabajar en dos niveles el fortalecimiento de la comunicación en materia de sostenibilidad: inicialmente a nivel interno para fortalecer las bases conceptuales en dicha materia para posteriormente pasar a una estrategia de comunicación externa. Es necesario trabajar arduamente las bases de esta comunicación.

- En un mundo cada vez más cambiante, con fuertes exigencias en el mercado, así como la presión sobre los recursos naturales y cadenas de valor, es necesario generar insumos y análisis sobre la sostenibilidad de la actividad. Evaluar la sostenibilidad posiciona a la cooperativa como una organización responsable de su cadena, pero también le da un espacio de análisis crítico de los puntos a mejorar.

## **7. RECOMENDACIONES GENERALES DEL ESTUDIO**

- Para el siguiente período de evaluación, se recomienda hacer nuevamente un repaso conceptual y metodológico de la evaluación de sostenibilidad.

- Es importante revisar cada cierto tiempo las actualizaciones de las metodologías para conocer tendencias, cambios que puedan responder a retos encontrados en la aplicabilidad de las mismas. Asimismo, es importante considerar otros ejemplos de aplicación de las mismas, y proponer cambios en función a ellas.

- Si bien la herramienta es sencilla y fácil de manejar, es importante generar un guion metodológico del llenado de la misma, de tal manera que, en el caso haya cambio de equipo, pueda ser trasladada la metodología a quienes vayan a continuar evaluando la sostenibilidad de la cooperativa. Por otro lado, también es importante socializar la metodología.

- Dentro del proceso de socialización de resultados, es importante también hacer un repaso de los pasos de evaluación, de la participación de todos los actores seleccionados, y cómo puede repercutir en los siguientes pasos.

- Se recomienda hacer un seguimiento de los avances en las áreas de mejora propuestos en el período anterior.

- Se recomienda que, en la siguiente evaluación, se trabaje cada eje con todos los actores involucrados también en las otras áreas.

## 8. LITERATURA CITADA

Aguirre, S., & León, P. (2015). *La importancia de la comunicación externa en las universidades ante los nuevos desafíos de la educación superior en Ecuador*. Guayaquil: Universidad Tecnológica ECOTEC.

Alianza Cooperativa Internacional. (2013). *Cooperativas y sostenibilidad, una investigación sobre su relación*. Vancouver.

Alianza Cooperativa Internacional, Sustainability Solutions Group, Community Research Connections. (2013). *Cooperativas y sostenibilidad, una investigación sobre su relación*.

Báez, A., Hernández, C., & Alibet, M. (2019). Evaluación de sostenibilidad en proyectos de desarrollo. *Ingenierías USBMed*, 34-39.

Báez, L. (2010). *Guía para el desarrollo y fortalecimiento de organizaciones empresariales rurales*. Santiago de Chile: RUTA.

Bermúdez, C. (2016). *La comunicación interna en las organizaciones*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.

Cabrejos, C. (2011). *Actualización del mapa regional del sector agrario Piura*. Piura: CEDIR-CIPCA.

Capacitarse. (1 de junio de 2021). Obtenido de <http://www.cursosderse.com/wp-content/uploads/2014/01/Contexto.pdf>

Eguren, F., & Pintado, M. (2015). *Contribución de la agricultura familiar al sector agropecuario en el Perú*. Lima: Centro Peruano de Estudios Sociales.

Estudio de Comunicación . (2016). *Comunicación empresarial*. Madrid: Banco Popular.

FAO, PMA, FIDA. (2012). *Cooperativas agrícolas, preparando el terreno para la seguridad alimentaria y el desarrollo rural*. Roma: FAO.

FIDA, WFP, & FAO. (29 de Mayo de 2012). *Cooperativas agrícolas: preparando el terreno para la seguridad alimentaria y el desarrollo rural*. Roma. Obtenido de <http://www.fao.org/3/ap431s/ap431s.pdf>

Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2014). *SAFA, Sustainability Assessment of Food and Agriculture Systems Indicators*. Roma: FAO.

Gallego, M. (2012). El balance social como herramienta de auditoría organizacional. *Revista Universidad EAFIT*, 27-40.

Gamero, C., Martínez, J., Tello, C., & Valencia, A. (2018). *Planeamiento Estratégico para la Región Piura*. Lima: Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Gertler, M. (2001). *Las cooperativas rurales y el desarrollo sostenible*. Saskatchewan: Centor para el estudio de las cooperativas, Universidad de Saskatchewan.

Global Reporting Initiative. (2016). Obtenido de <https://www.globalreporting.org/standards/media/1439/spanish-gri-101-foundation-2016.pdf>

Global Reporting Initiative. (2020). *El ABC de los estándares GRI para funcionarios públicos*. Suecia Sverige.

Gobierno Regional de Piura. (2016). *Análisis Prospectivo Regional 2016 - 2030*. Piura.

Gómez, C. (2017). *El desarrollo sostenible conceptos básicos, alcance y criterios para su evaluación*. Obtenido de <http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/FIELD/Havana/pdf/Cap3.pdf>

Gutiérrez, R. (29 de Mayo de 2012). *Fortalecimiento de los procesos socio organizativos que sustentan la gestión de las empresas asociativas rurales*. Obtenido de <http://repositorio.bibliotecaorton.catie.ac.cr/bitstream/handle/11554/7765/112.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. (2017). *Institucionalidad de apoyo a la asociatividad en América Latina y el Caribe*. San José, Costa Rica. : Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018). *Perú, resultados definitivos*. Lima.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (1 de junio de 2021). Obtenido de [www.inei.gob.pe](https://www.inei.gob.pe): <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/pbi-de-los-departamentos-segun-actividades-economicas-9110/>

Instituto Nacional de Estadísticas e Informática. (2017). *Piura, compendio estadístico*. Piura.

López, R., David, C., López, E., & Ancona, I. (2005). *Desarrollo sustentable o sostenible: una definición conceptual*. Villahermosa: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

Masera, O., M., A., & López Ridaura, S. (1999). *Sustentabilidad y Manejo de Recursos Naturales. El Marco de Evaluación MESMIS*. . Ciudad de México, México. : GIRA, UNAM.

Ministerio de Agricultura y Riego. (2015). *Estrategia Nacional de Agricultura Familiar*. Lima: Ministerio de Agricultura y Riego.

Ministerio de Agricultura y Riego. (2020). *Plan Nacional de Cultivos, campaña agrícola 2019 - 2020*. Lima.

Ministerio de Agricultura y Riego, Alianza de Aprendizaje Perú. (2014). *Guía para la promoción de la asociatividad empresarial rural para el acceso al mercado*. Lima: Ministerio de Agricultura y Riego.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2021). *Resultados de Exportaciones Perú 2021*. Lima : Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2021). *Resultados de Exportaciones Perú 2021*. Lima: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, PromPerú.

Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego . (2021). *Evolución del comercio exterior agropecuario peruano durante la situación de emergencia sanitaria*. Lima.

Ministerio de la Producción del Perú. (2009). *Manual para la gestión empresarial de las cooperativas de servicios*. Lima: PRODUCE.

Nahed, T. (2008). Aspectos metodológicos en la evaluación de la sostenibilidad de sistemas agrosilvopastoriles. *Taller sobre Metodología en Sistemas Agrosilvopastoriles o Agroforestería Pecuaria, IV Reunión Nacional en Sistemas Agrosilvopastoriles* (págs. 3-19). Colima: El Colegio de la Frontera Sur.

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2018). *Sostenibilidad en sistemas de manejo de recursos naturales en países andinos*. Quito, Ecuador: UNESCO, UNAM, CIGA.

Organización Internacional del Trabajo. (2012). *My Coop, cómo gestionar su cooperativa agraria*. Organización Internacional del Trabajo.

Organización Internacional del Trabajo. (2015). *Las cooperativas y los objetivos de Desarrollo Sostenible, debate sobre el desarrollo después de 2015*. Alianza Cooperativa Internacional .

Organización Internacional del Trabajo. (31 de mayo de 2021). *R193 - Recomendación sobre la promoción de las cooperativas, 2002*. Obtenido de [https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100\\_ILO\\_code:R193](https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_code:R193)

Peersman, G. (2014). *Criterios de Evaluación, Síntesis metodológicas: evaluación de impacto n° 3*. Florencia: Centro de Investigaciones de UNICEF.

Pérez, A., Méndez, C., Pérez, P., & Yris, H. (1 de junio de 2018). Los criterios de evaluación del aprendizaje en la educación superior. *Perspectivas Docentes*.

Pérez, M. (2013). Aplicación de los gráficos radiales en la evaluación del servicio público de transportes . *Auditoría Pública n° 60*, 73-96.

PROMPERÚ. (2021). *Desarrollo del comercio exterior agroexportador, informe anual 2020*. Lima.

Rodríguez, L., & Ríos, L. (2016). Evaluación de Sostenibilidad con Metodología GRI. *Dimensión Empresarial*, 73-89.

Sarandón, S. J. (2020). *El papel de la agricultura en la transformación social-ecológica de América Latina*. Ciudad de México: Friedrich Ebert Stiftung.

Sociedad Latinoamericana para la Calidad. (29 de Junio de s/f). *Gráfica de Radar*. Obtenido de <http://sigc.uqroo.mx/Manuales/Institucional/Procedimientos/Secretaria%20General/Gestion%20Calidad/DGC-001/Metodologias/Radar.pdf>


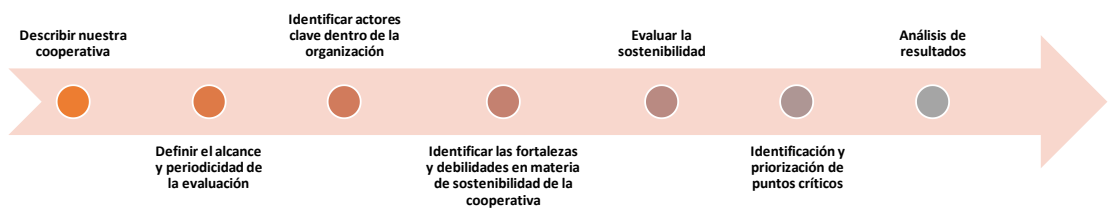
Stem, C., Margoluis, R., & Flores, M. (2016). *Definición de los resultados e indicadores para el monitoreo, la evaluación y el aprendizaje de los programas de biodiversidad de USAID*. Washington: USAID.

Zegarra, E. (2019). *Auge agroexportador en el Perú: un análisis de sobrevivencia de productos y empresas*. Lima.

## 9. ANEXOS

Anexo 1. Distribución de socios y socias de las organizaciones de primer grado que conforman la cooperativa Norandino.

N°	Organizaciones de Primer Grado	Varones	Mujeres	Total
1	Asociación de Productores Cafetaleros La Copia Coffee	294	121	415
2	Asociación de Productores Agropecuarios Ande Peruanos – Aspagro AndPerú	135	46	181
3	Asociación de Cafetaleros La Gran Reserva	424	166	590
4	Cooperativa Agraria de Servicios Múltiples para el progreso e integración de cafetaleros “COPICAFE”	412	125	537
5	Cooperativa Central de Productores Agropecuarios de Amazonas - CEPROAA	314	119	433
6	Cooperativa Agroindustrial Uchiza Ltda. – Cau Ltda.	159	68	227
7	Cooperativa Agraria Cafetalera José Gabriel Condorcanqui Ltda.	117	45	162
8	Norandino Macroregional	2619	517	3136
9	Norandino San Martín	139	24	163
10	Organización Zonal Los Cinco Ríos del Marañón	272	79	351
11	Organización Zonal Nororiente	277	86	363
12	Organización Zonal Tumbes	82	13	95
<b>TOTAL</b>		<b>5244</b>	<b>1409</b>	<b>6653</b>

 <b>Herramienta para la evaluación de la sostenibilidad de la Cooperativa Norandino</b>		
<b>¿Por qué es importante evaluar la sostenibilidad?</b>	Se da a conocer cuánto y cómo se ha avanzado en materia de sostenibilidad.	
	Fortalece la gestión y toma de decisiones de la organización.	
	Se crea conocimiento en base a sus propios recursos y experiencia	
	Ayuda a comunicar de manera efectiva los aportes en materia de sostenibilidad a nivel interno y externo de la cooperativa.	
<b>¿Cuál es el procedimiento?</b>	Como se puede ver a continuación, se describe de manera general el procedimiento de cómo llenar esta herramienta. Por favor, seguir estos pasos por pestaña. Es importante que la cooperativa haga suyo este proceso para que, puedan aplicarlo cada cierto tiempo.	
		
<b>Describamos brevemente cada punto</b>	1. Describir nuestra cooperativa	Dentro de esta sección, se deberá completar el perfil de la organización la cual incluye aspectos generales. Por otro lado, cuenta con una segunda sección donde se describirá la historia cooperativa. Es importante que diferentes actores apoyen en completar esta sección. Algunos datos podrán variar año a año, y otros podrán permanecer como la primera versión.
	2. Definir el alcance y periodicidad de la evaluación	Es importante definir el alcance de la evaluación, es decir, hasta qué actividades a ser evaluadas serán incluidas, así como la periodicidad (semestral, anual, bianual).
	3. Identificar actores clave por componente para el trabajo conjunto	Dentro de la herramienta se evaluarán cuatro componentes: gobernanza, social, ambiental y económico. Es importante que, por cada eje de trabajo, se pueda identificar actores claves que trabajen dentro de la organización, para realizar la evaluación.
	4. Identificar las fortalezas y debilidades en materia de sostenibilidad de la cooperativa	En esta sección se deben encontrar los aspectos que son necesarios mejorar o cambiar, y cuáles son los que funcionan bien desde el punto de vista de la sostenibilidad. (Previamente explicado a los equipos o grupos de trabajo). Respondemos a las preguntas: ¿Qué cosas son las que facilitan el buen desempeño de las propiedades de la sostenibilidad? ¿Qué cosas las dificultan?
	5. Evaluar la sostenibilidad	Con los actores seleccionados por cada componente, se realizará la evaluación de sostenibilidad en sesiones de trabajo.
	6. Identificación y priorización de puntos críticos	En esta sección se trabajará en base a la puntuación obtenida por criterio en cada eje, teniendo como resultado final una priorización de puntos a trabajar y en qué situación de urgencia trabajarlos.
	7. Análisis de resultados	En esta sección se tendrá una vista general del análisis de resultados de la evaluación, por eje, de manera combinada entre ejes.

Herramienta para la evaluación de la sostenibilidad de la Cooperativa Norandino			
1. Describir nuestra cooperativa			
Tema	Definición/indicación	Preguntas guía	Respuesta
<b>Nombre legal de la organización</b>	La organización debe presentar el nombre legal frente a los registros legales de su país.	Nombre con el que opera o bajo la nominación nacional	Cooperativa Agraria Norandino Ltda.
<b>Actividades a las que se dedica</b>	La organización debe describir a qué actividades se dedica.	¿A qué actividades se dedica la cooperativa? (Incluir venta de productos, servicios brindados, mercados nacionales e internacionales)	Exportación de café verde, cacao, pasta de cacao, manteca de cacao, nibs de cacao y panela. Venta de bonos de carbono proveniente de la plantación en la sierra de Piura. En cuanto a mercado local, se dedican a la venta de café tostado en grano y molido, panela, chocolate al 100%, 50% y 70%. La cooperativa se dedica a comercializar los productos de sus asociados, acompaña en la certificación, asistencia técnica.
<b>Descripción de productos</b>	Generalidades	¿Cuáles son todos los productos que ofrece la cooperativa?	Exportación: café verde, cacao, pasta de cacao, manteca de cacao, nibs de cacao y panela, bonos de carbono. Mercado local: café tostado, pasta de cacao 100%, nibs de cacao, panela granulada, chocolate 50%, 70%.
	Certificaciones	¿Con qué certificaciones cuenta?	Las exportaciones se dividen según el tipo de mercado. <b>Para café:</b> orgánico fairtrade, orgánico utz, orgánico fairtrade spp, utz, orgánico, convencional fairtrade, orgánico mano a mano, rainforest, fairtrade orgánico - utz, orgánico fairtrade natural. <b>Para cacao:</b> orgánico fairtrade, orgánico, orgánico fairtrade spp, orgánico mano a mano/fairtrade. Por otro lado, en cuanto a derivados de cacao también cuentan con certificación Kosher, Halal. La cooperativa está inscrita bajo el Reglamento Técnico para Productores Orgánico propuesto por Perú. <b>Para panela:</b> orgánico fairtrade, orgánico, orgánico fairtrade naturland, orgánico spp. <b>Mercado Nacional:</b> Orgánico spp, HACCP
<b>Descripción de servicios</b>	Generalidades	¿Cuáles son todos los servicios que ofrece la cooperativa?	Proceso a terceros (pergamino a verde), elaboración de pasta de cacao, asistencia técnica. Mercado local: en panela se puede envasar de la marca del cliente (maquilla). Asistencia técnica.
	Certificaciones	¿Con qué certificaciones cuenta?	<b>Pasta de cacao y panela:</b> certificación orgánica y HACCP. Procesos a terceros (de café pergamino a verde): SPP, FLO, Mano a mano, Rainforest. La planta está certificada, entonces todos los servicios a terceros sale con esas certificaciones. La planta está certificada como procesador y comercializador. Por ejemplo: si un cliente acude a la cooperativa para procesar para mercado y su producto es convencional, sale como tal, sin embargo, los procesos en planta sí están certificados.
<b>Descripción de marcas</b>	Generalidades	¿Cuáles son las marcas que tiene la cooperativa?	A nivel internacional, se exporta como productos Norandino. A nivel nacional, la cooperativa vende sus productos con el nombre de la cooperativa. En <b>café tostado tienen las submarcas:</b> Páramos, La Ronda y Canchaque. Café tostado y molido Páramos: altitud 1800 - 2000 msnm, 87 puntos en taza. Café tostado y molido Canchaque: altitud 1200 - 1500 msnm, 80 puntos en taza. Café tostado y molido La Ronda: altitud 1500 - 1800 msnm, 83 puntos en taza. En <b>chocolates tienen las submarcas:</b> Origen Piura blanco, Amazonas, Tumbes, Gran Blanco. Venden en la actualidad: panela, pasta de cacao, café tostado, nibs de cacao y manteca de cacao.
	Certificaciones	¿Con qué certificaciones cuenta?	A nivel nacional, el café que se vende es orgánico, sin embargo en el envase sale como café convencional. En el caso de la panela y chocolate, ambos se venden como productos orgánicos. Cuentan con certificación orgánica SPP, HACCP. Están suscritos a Marca Perú.
<b>Mercados</b>	Ubicación	¿Cuál es la ubicación geográfica en las que se ofrecen los productos y servicios que da la organización?	Exportación: el mayor porcentaje va a Alemania, Bélgica, Estados Unidos, Italia, México, Canadá. 75% de producto exportable es café, luego cacao y panela, y lo demás. Café: Alemania, Bélgica, USA, Francia, Canadá, Italia, México y Chile. Cacao: Francia, Alemania, Holanda, Suiza, Italia, Bélgica, Canadá, Nueva Zelanda, Australia, USA, Ecuador. Manteca de cacao: Bélgica, Holanda, Canadá. Nibs de cacao: Francia, Chile. Panela: Italia, Francia, Alemania, Canadá, Rusia, Nueva Zelanda, Chile.
	Descripción de clientes y beneficiarios	¿Cuáles son los tipos de clientes y beneficiarios?	Café: 20 clientes, de los 20 clientes. Esos clientes vienen desde CEPICAFÉ. Los clientes trabajan con el tema de comercio justo, como flo y como spp. Mercado local: convencional. (Es 100% orgánico, pero en el empaque dice convencional) - café. En el caso de panela, si sale como orgánico. Chocolate también sale como orgánico. Si el cliente quiere venderlo como orgánico en su tienda. Tienen dos procesadores: Cenfrocafé (orgánico), y si se hace con convencional se hace con cualquier tostadería.
<b>Ubicación de la cooperativa</b>	La organización describe la ubicación de las operaciones de la misma. Se entiende que esta ubicación debe responder al lugar donde elaboran/procesan los productos, y se gestionan los servicios.	¿Cuál es la ubicación de las operaciones de la organización? ¿Con qué locales cuenta la organización? ¿Cuál es la ubicación de los locales?	Oficinas y complejo industrial de la cooperativa se encuentra en: M2 X Lt 3 y 4 N° SN Z.I. H Etapa 26 de Octubre, Piura - Piura, Perú. En la ciudad de Jaén, departamento de Cajamarca, cuentan con un terreno de 10 Hectáreas destinado a almacén y centro de acopio; en Tarapoto, departamento San Martín cuentan con un terreno de 1.5 hectáreas destinado también para almacén y centro de acopio; en El Reposo, departamento de Amazonas ya cuentan con un almacén y centro de acopio.
<b>Forma jurídica de la cooperativa</b>	La organización describe la forma jurídica de la organización. (P.e: cooperativa de servicios múltiples, agraria, ahorro y crédito), y bajo qué régimen o ley se encuentra.	¿Qué forma asociativa tiene? ¿Bajo qué marco legal se encuentra?	Cooperativa Agraria desde el año 2013. Cooperativa de Servicios Múltiples del 2005 al 2013.



<b>Ámbito de la organización</b>		La organización describe su ámbito de intervención, ya sea como cadena de suministro, como también su ámbito de trabajo. (P.e: Si la organización acopia producto de diferentes zonas, o si la organización ofrece servicios cuál es su ámbito de intervención). Dentro de la cadena de suministro, la organización debe describir la secuencia de involucramiento que ha tenido con cada región o zona, dependiendo del caso.	¿Cuál es el área de incidencia de la organización?	La Cooperativa Norandino está constituida por organizaciones de pequeños productores de café, cacao y panela en los departamentos de Piura, Tumbes, Lambayeque, Amazonas, Cajamarca y San Martín y Ucayali.
<b>Tamaño de la organización</b>	Áreas de la organización	La organización describe las unidades funcionales en las que se dividen sus operaciones. Éstas pueden ser descritas a partir del organigrama de la organización.	¿Cuántas áreas laborales tiene la cooperativa? ¿Cuáles son? ¿Cómo es la modalidad de contratación? (permanente o temporal)	121 trabajadores son fijos, sin embargo, en época de campaña se contratan en promedio 40 trabajadores más, los cuales están bajo contrato (por un menor periodo de tiempo) y con todos los beneficios de Ley.
	Número total de trabajadores		¿Cuántos trabajadores tiene la organización?	121
	Número total de trabajadoras mujeres		¿Cuántas mujeres trabajan en la organización?	41
	Número total de trabajadores varones		¿Cuántos varones trabajan en la organización?	80
<b>Iniciativas</b>	Estatutos	La organización describe cuáles documentos, o iniciativas en documentos de gestión tiene para trabajar la sostenibilidad.	¿Cada cuánto tiempo revisan y/o renuevan sus estatutos?	No hay una periodicidad, depende de los cambios normativos de la ley peruana y también lo que rige la certificación de comercio justo. Los cambios que han dado han sido de adaptación. El estatuto es bastante amplio que permite trabajarlo. Han modificado 2 veces, ya van por una tercera. (Por la nueva ley cooperativa)
	Documentos o iniciativas en el sector económico, ambiental, social		¿La organización ha suscrito algún convenio/tratado para trabajar alguna de las tres aristas de sostenibilidad? ¿Cuenta con algún documento de gestión en estas tres aristas?	La cooperativa trabaja la sostenibilidad, a través de las certificaciones. Dentro de la arista ambiental que son las orgánicas (UE y EEUU), Rainforest Alliance, entre otras. Dentro de la arista social: comercio justo FT, SPP, Hand in hand (mano a mano). Adicional, SENASA ha requerido la georeferenciación para saber las áreas de producción. Sellos que garantizan la sostenibilidad ambiental. Adicionalmente, tienen la medición de huella de carbono, y proyecto de reforestación.
<b>Afiliación a organizaciones</b>		La organización describe las principales afiliaciones a entidades del sector u otras asociaciones en un marco nacional o internacional. (P.e: Comercio Justo, gremios nacionales o internacionales de café/cacao, entre otros, entidades de investigación)	¿Con qué afiliaciones cuenta la organización?	Asociación Peruana de Productores de Cacao (APPCACAO), para la mejora de la cadena productiva de cacao específicamente en infraestructura, equipamiento, trazabilidad. ONG Progreso, a través del fortalecimiento en el trabajo productivo y mejora de los ingresos de los y las productoras. Asimismo, apoyo en la reforestación, implementación de huertos familiares para promover la seguridad alimentaria, asesoría a las organizaciones base en la región Amazonas. Universidad de Piura (UDEP), para la gestión de proyectos conjuntos para fortalecer la cadena de panela granulada. AGROIDEAS, para el financiamiento de planes de negocio en panela, café y cacao. Interamerican Foundation (IAF), a través de la implementación de proyectos para fortalecer la cadena de cacao. Fundación Rabobank, a través del financiamiento de un proyecto en la cadena productiva de panela granulada. Equal Exchange, a través de la implementación de un proyecto bajo el Programa de Desarrollo Cooperativo. Cooperación Alemana (GIZ) a través del apoyo en la mitigación e implementación de protocolos frente al COVID 19. Financieras nacionales e internacionales: BBVA, BCP, Oiko Credit, BanBif, Agrobanco, Root Capital.
<b>Misión de la cooperativa</b>			Describir cuándo fue actualizada la misión o visión de la cooperativa	Somos una cooperativa que integra familias campesinas innovadoras, que articulan la transformación y comercialización de productos inocuos, sostenibles y de calidad a mercados especiales, promoviendo mejores condiciones de vida.
<b>Visión de la cooperativa</b>				Al año 2023, la cooperativa Norandino, es una cooperativa de pequeños productores y productoras de la agricultura familiar campesina sostenible, líder a nivel nacional e internacional.

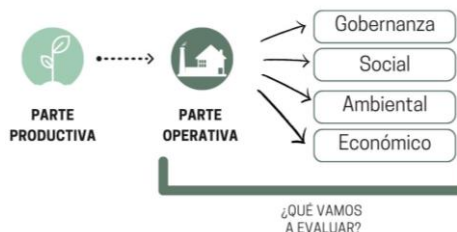
<b>Descripción general de la trayectoria de la cooperativa</b>	Año de creación	¿En qué año se creó la cooperativa?	Fue constituida el 26 de noviembre del 2005 como cooperativa de servicios múltiples. El 2 de marzo del 2013, los delegados de la cooperativa aprobaron su cambio de cooperativa de servicios múltiples a cooperativa agraria.
	Contexto de creación	¿Cuáles fueron los principales motivos para crear la cooperativa?	La cooperativa Norandino, fue anteriormente la Central Piurana de Cafetaleros - CEPICAFE, la cual fue fundada en la ciudad de Piura el 25 de marzo de 1995. Esta organización era una entidad gremial de segundo nivel y sin fines de lucro, que agrupaba a productores de café, cacao y caña de azúcar de la sierra de Piura y del Nororiente del país. Estas organizaciones base eran: comités de productores, cooperativas agrarias cafetaleras, empresas cafetaleras.
	Principales logros	A lo largo de estos años, ¿cuáles han sido los principales logros de la cooperativa?	




**Herramienta para la evaluación de la sostenibilidad de la Cooperativa Norandino**  
**2. Definir el alcance y la periodicidad de evaluación**

La efectividad de la herramienta depende también de definir el alcance, es decir qué áreas están involucradas para la evaluación, de tal manera que no se pierda el objetivo de la misma, sobre todo cuando todas las actividades pueden estar conectadas unas con otras. Asimismo, la periodicidad marca el tiempo de evaluación, lo cual facilita que entre dentro de la programación de la cooperativa.

Si bien la cooperativa maneja diferentes áreas, demos una mirada global y sistémica de las dos grandes partes.



N°	Tema	Eje	Preguntas guía	Respuesta
1	Alcance	<b>Gobernanza</b>	¿Qué áreas responderán al componente gobernanza?	Gerencia, presidencia, consejo de vigilancia, parte legal.
		<b>Social</b>	¿Qué áreas responderán al componente social?	Recursos humanos, equipo técnico.
		<b>Ambiental</b>	¿Qué áreas responderán al componente ambiental?	Área proyectos, certificaciones, equipo técnico.
		<b>Económico</b>	¿Qué áreas responderán al componente económico?	Departamento de finanzas, gerencia, comercial, mercado nacional
2	Periodicidad	Fecha de evaluación		26 de abril del 2022
		Fecha de siguiente evaluación		Ene-23
		Periodicidad de evaluación		Anual

	<b>Herramienta para la evaluación de la sostenibilidad de la Cooperativa Norandino</b> <b>3. Definición de actores clave/grupos de interés para la evaluación de la sostenibilidad</b>			
De acuerdo a la información llenada en el punto 2. Alcance y Periodicidad, procederemos a llenar los datos por área completada.				
Eje a evaluar	Área descrita en el punto 2	Responsable	Actores clave de esta área	Área
<b>Gobernanza</b> 	Consejo de administración	José Rojas (Gerencia general)	Wilfredo García Córdova	Presidente de la cooperativa
	Gerencia general		José Rojas Hernández	Gerente general
	Consejo de vigilancia		Daniel Sembrera	Presidente del Comité de Vigilancia
<b>Social</b> 	Recursos humanos	Massiel Carhuapoma (Encargada de Recursos Humanos)	Massiel Carhuapoma	Recursos Humanos
	Área técnica		Armando Labán	Equipo técnico
	Área proyectos		Gilmar Castillo	Encargado de proyectos
	Presidente		Wilfredo García Córdova	Presidente de la cooperativa
<b>Ambiental</b> 	Equipo de proyectos	Yeny Robledo (Gerencia del Sistema Interno de Gestión)	Gilmar Castillo	Encargado de proyectos
	Certificaciones		Yeny Robledo	Gerencia del Sistema Interno de Gestión
	Gerencia del complejo		Martín Domínguez	Encargada de la reforestación
			Claudia Vásquez	Forestal
<b>Económico</b> 	Gerencia comercial	Carlos Neyra (Gerente de Finanzas)	Santiago Paz - Dora García - Maribel Jaramillo	Área comercial
	Gerencia de administración y finanzas		Carlos Neyra	Gerente de finanzas
	Departamento de contabilidad		Raúl Calle - Omar Guerrero	Área contable



**Herramienta para la evaluación de la sostenibilidad de la Cooperativa Norandino**  
**4. Identificación de fortalezas y debilidades en materia de sostenibilidad**

Eje	Preguntas guía	Fortalezas	Debilidades
Gobernanza	<p>¿Qué cosas/aspectos son las que facilitan el buen desempeño en la gobernanza de la cooperativa?</p>	<p>La cooperativa cuenta con el compromiso de los delegados, dirigentes, trabajadores, socios y socias de su cooperativa.</p> <p>Norandino brinda una gama de diferentes servicios, el principal es la comercialización, pero también cuentan con capacitación, certificación, asistencia técnica.</p> <p>Cuentan con un equipo con altas capacidades técnicas.</p> <p>A nivel organizativo, la cooperativa cuenta con un comité de gestión el cual es conformado por gerentes, ex gerentes, directivos. Cumple la función de ser un comité consultivo donde se ven diferentes aspectos acerca del manejo de la organización, lo cual contribuye a tener un equilibrio entre todas las áreas, basados en los objetivos de la cooperativa.</p> <p>Cuentan con un programa de sucesión dirigenal.</p> <p>Los directivos consideran que hay un proceso natural de elección de dirigentes que parte desde la elección de las bases de la cooperativa. Para ser directivo, se debe ser primero delegado, y para ser delegado tiene que ser elegido y haber sido socio o socia de la base. Para ser delegado debe tener atributos como liderazgo, confianza, desenvolvimiento, compromiso. Cuando llegan a ser delegados, hay formación continua por parte de la cooperativa.</p> <p>Se maneja la confianza como parte de la gobernabilidad, información y coordinación.</p> <p>Todos deben estar fortalecidos de lo que se hace para tomar buenas decisiones.</p> <p>Comunicación con los productores, todas las áreas, el tema social, la salida a bases.</p> <p>Gran ámbito de la cooperativa, hace que se manejen más alternativas en cuanto a gobernanza.</p>	
	<p>¿Qué cosas/aspectos dificultan la buena gobernanza en la cooperativa?</p>		<p>Al ser una cooperativa de gran tamaño, diversidad de servicios y manejar tres cadenas de valor, los directivos y directivas se enfrentan a dicha complejidad, teniendo procesos más largos de empoderamiento para una correcta toma de decisiones.</p> <p>Cada zona donde se encuentra Norandino, cuenta con diferentes niveles de entendimiento cooperativo, y eso puede representar un reto para la toma de decisiones.</p> <p>Todas las bases o regiones con las que trabaja Norandino, tiene diferente manejo de unidad productiva. Algunas regiones presentan más apertura a trabajar más área por su nivel de compromiso a la organización.</p>

<b>Social</b>	<b>¿Qué cosas/aspectos son las que facilitan el buen desempeño social de la cooperativa?</b>	<p>Norandino cuenta con una buena relación como empleador y trabajador(a), logrando la identidad por parte de trabajadores. Establece un ambiente de calidad, dando también flexibilidad a sus trabajadores.</p> <p>La cooperativa ha descentralizado el tema de salud y seguridad en el trabajo, aparte de tener un área de enfermería. Esta área da seguimiento a enfermedades o problemas de salud ocupacional a los trabajadores. Asimismo ofrece charlas de salud en el trabajo.</p> <p>Trabajadores cuentan con seguro de salud y todos los beneficios de ley.</p> <p>La cooperativa viene trabajando o llevando a la organización a trabajar desde la horizontalidad, hacer reconocimientos y dar espacios sociales, o momentos de integración institucional.</p> <p>Cuentan con un comité de trabajadores que gestiona sus propios fondos. Fue promovido por el comercio justo.</p> <p>Existe comunicación activa entre trabajadores, fortalecimiento de capacidades. Baja rotación de personal.</p> <p>Han trabajado una escala salarial sin distinción de género en el año 2020.</p> <p>Promovieron el área de recursos humanos en la organización (tiene un año).</p>	
	<b>¿Qué cosas/aspectos dificultan el buen desempeño social en la cooperativa?</b>		<p>Falta de habilidades blandas y constante fortalecimiento en este tema.</p> <p>Falta de interés en la capacitación.</p> <p>Falta de sensibilización en temas de habilidades blandas, por parte de la cooperativa.</p> <p>Cambios en las normativas, a pesar de ser otras áreas, estos cambios ejercen presión en el área de recursos humanos, dificultando los contratos, o la comunicación hacia trabajadores.</p> <p>Inestabilidad generada por cambios en los tomadores de decisiones.</p> <p>No existe un plan de desvinculación, y cómo impacta cada decisión en el personal.</p> <p>No hay un plan de evaluación de desempeño.</p> <p>No se cuenta con un plan de capacitación a los consejos para la toma de decisiones o entender las repercusiones de un cambio laboral.</p> <p>Algunos trabajadores todavía no tienen una fuerte identidad con la cooperativa.</p>

<b>Ambiental</b>	<b>¿Qué cosas/aspectos son las que facilitan el buen desempeño de la cooperativa en la temática ambiental?</b>	<p>Cuentan con un instrumento de diagnóstico ambiental exigido por el Estado peruano, desde el año 2021.</p> <p>Cuentan con un sistema de manejo de residuos, y han hecho la declaración anual de minimización y gestión de los mismos (2022).</p> <p>Las tres plantas cuentan con un procedimiento de manejo de residuos.</p> <p>Cuentan con un plan de manejo de residuos líquidos.</p> <p>Cuentan con un plan de manejo ambiental en campo.</p> <p>Cuentan con un plan de adecuación al cambio climático.</p> <p>Han medido la huella de carbono en las plantas.</p> <p>Tienen certificación Fairtrade Clima, y Gold Standard.</p> <p>Cuentan con un plan de manejo forestal para la plantación en la sierra de Piura.</p> <p>Cuentan con un plan de manejo de la biodiversidad.</p> <p>Utilización de materiales ecoamigables, o compostables, también implementándolo para el mercado nacional.</p> <p>Cuentan con una plantación en la sierra de Piura.</p> <p>Cuentan con un sistema integrado de gestión (creado en el 2020) que ordena y unifica todos los criterios relacionados al manejo de la calidad, parte ambiental, como otras áreas de la cooperativa.</p>	
	<b>¿Qué cosas/aspectos dificultan el buen desempeño en materia ambiental en la cooperativa?</b>		<p>Cuentan con instrumentos, pero no tienen una persona específica que dinamice el tema ambiental. El área SIG (Sistema integrado de Gestión) lo ve actualmente, pero es consciente que necesita más capacitación en el tema.</p> <p>Falta un análisis legal de las normas que les compete y no en el tema ambiental.</p> <p>Falta inculcar la cultura ambiental al interno de la cooperativa, el personal necesita capacitación en el tema, no sólo por las certificaciones, sino también como parte de la responsabilidad social y ambiental que tiene la cooperativa.</p>

Económico	¿Qué cosas/aspectos son las que facilitan el buen desempeño económico de la cooperativa?	<p>La cooperativa cuenta con un buen nivel de desarrollo comercial. Exporta a diferentes países, está fortaleciendo el mercado nacional.</p> <p>La cooperativa busca la diversificación de sus productos y servicios, enfocándose en la calidad.</p> <p>Existe un buen grado de confianza entre los socios y socias de la cooperativa con las decisiones comerciales o financieras que se toman.</p> <p>Buscan constantemente proyectos que fortalezcan la cooperativa a través de diferentes componentes.</p> <p>Los y las trabajadoras consideran que existe transparencia para permanecer en el mercado, y confianza de socios y socias para continuar con el negocio.</p> <p>Cuentan con proyecciones basadas en los negocios existentes.</p> <p>Cuentan con confianza por parte de las financieras, bancos, etc.</p> <p>Cuentan con un buen ranking financiero.</p> <p>Cuentan con apoyo del Estado en el tema financiero, y diferentes proyectos que respaldan estas gestiones.</p> <p>Cuentan con análisis de riesgos en materia económica.</p>	
	¿Qué cosas dificultan el buen desempeño económico de la cooperativa?		<p>Van saliendo diferentes normativas con el tema de materiales pesados, lo cual dificulta algunas decisiones en el área comercial. Se dilatan procesos de análisis y se incrementan los gastos en análisis de agroquímicos, cadmio, etc.</p> <p>Existe competencia desleal por la oscilación de precios en café, cacao.</p> <p>El problema con los contenedores dificulta el tránsito de exportaciones.</p> <p>Incremento en los costos tanto para mercado nacional, como otros materiales de exportación.</p>



## 5. Evaluar criterios

### Indicaciones generales

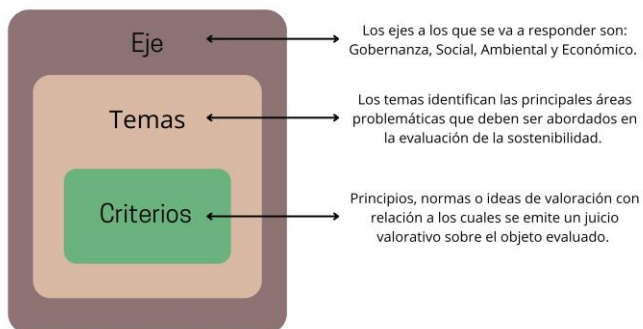
Esta sección está a su vez dividida por subsecciones correspondientes a los ejes a evaluar: gobernanza, social, económico y ambiental. Los criterios propuestos en esta herramienta son el resultado de filtrar los criterios propuestos por dos metodologías que evalúan la sostenibilidad: GRI (Global Report Initiative), y SAFA (Sustainability Assessment of Food and Agriculture Systems) por FAO. Una vez filtrados estos criterios, se procedió a triangular ambas metodologías para generar un sólo criterio viable y aplicable a la cooperativa.

1

### Partes de la evaluación de criterios de sostenibilidad

Tal como se puede ver en la imagen, cada pestaña correspondiente a la evaluación, consta de tres partes principales: Ejes, temas y criterios. Esta división ayudará a ubicar mejor los conceptos, las respuestas, las dudas que surjan en su llenado. Asimismo, están acompañados de objetivos, preguntas guías, y algunos respaldos a sugerencia para entender si se cumple o no con el criterio.

### Evaluación de la sostenibilidad en la cooperativa Norandino

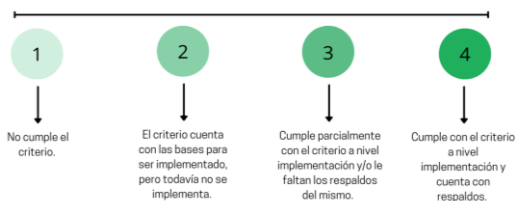


2

### Escala de evaluación de criterios de sostenibilidad

Cuando el grupo de actores por eje responda a los criterios planteados, se deberá generar una puntuación consensuada entre las/los actores seleccionados. El facilitador/la facilitadora debe guiar al grupo a través de las preguntas, y explicación de los criterios.

### Escala de evaluación de criterios



3

### Escala de priorización de criterios de sostenibilidad

Una vez que se haya dado el puntaje, se puede dar paso a la priorización de áreas de mejora, como lo muestra el cuadro a continuación.

### Priorización de áreas de mejora





**5. Evaluar criterios**  
**5.1. Eje gobernanza**

De acuerdo a SAFA (2016), UNESCAP define gobernar como el proceso de hacer e implementar decisiones, ya sea en las esferas del medio ambiente, economía o social. Si la buena gobernanza no es seriamente considerada, la sostenibilidad será sólo un espejismo.

Tema	Objetivo	Criterio	Pregunta (s) guía	Requisitos de cumplimiento	Puntaje				¿A qué aspiramos a la siguiente evaluación?
					1 = No cumple el criterio	2 = El criterio cuenta con las bases para ser implementado, pero todavía no se implementa.	3 = Cumple parcialmente con el criterio a nivel implementación y/o le faltan los respaldos del mismo.	4 = Cumple con el criterio a nivel implementación y cuenta con respaldos.	
Ética corporativa	La cooperativa tiene objetivos de sustentabilidad explícitos y disponibles públicamente y medios efectivos de implementación y verificación, así como de identificación y abordaje proactivo de los principales desafíos de la sustentabilidad.	La cooperativa ha dejado claro su compromiso con las áreas de sustentabilidad al público, al personal y a otros actores interesados mediante la publicación de una declaración de misión o declaración similar que sea vinculante para la gerencia y los/las empleadas u otros miembros.	¿La cooperativa ha declarado en su misión estar comprometida con la sustentabilidad? ¿Ha comunicado efectivamente esta misión a los actores involucrados?	Misión de la cooperativa comprometida con la sustentabilidad. Comunicación de la misión efectiva y constante a los actores involucrados.			1		La cooperativa comunica efectivamente la misión y visión de la organización y manifiesta su compromiso con la sustentabilidad.
		La cooperativa es proactiva al considerar sus impactos externos antes de tomar decisiones que tengan impactos a largo plazo para cualquier área de la sustentabilidad.	¿La cooperativa sigue procedimientos adecuados, como la evaluación de riesgos y otros, que garantizan que la partes interesadas estén informadas, comprometidas y respetadas?	Análisis de riesgos. Protocolos de manejo de riesgos. Protocolos de comunicación interna y externa.			1		La cooperativa analiza sus riesgos en el área de gobernanza, establece protocolos de comunicación de los riesgos o institucionaliza sus procesos.
Responsabilidad	La cooperativa asume la plena responsabilidad de su comportamiento empresarial e informa de forma periódica, transparente y pública sobre su desempeño en materia de sustentabilidad.	La cooperativa monitorea internamente las áreas de sustentabilidad de manera apropiada y, siempre que sea posible, se revisan de acuerdo con sistemas de informes de sustentabilidad reconocidos.	¿La cooperativa tiene o ha desarrollado una herramienta de monitoreo de sustentabilidad? ¿La cooperativa integra el monitoreo de sustentabilidad dentro de su revisión anual de plan operativo?	Herramienta, protocolo, manual o algún documento de monitoreo de sustentabilidad. Contar con algún recurso dentro de los documentos de gestión de la cooperativa para responder a monitoreo de la sustentabilidad.		1			La cooperativa comprende que responder a la sustentabilidad es monitorear todas sus aristas (social, ambiental y económico + gobernanza). Comunica estos resultados oportunamente.
		La alta dirección, socios y socias de la cooperativa evalúan de forma periódica y explícita el desempeño de la empresa en función de su misión.	¿La cooperativa cuenta con un sistema de evaluación periódica del desempeño de su misión?	Herramienta, protocolo, manual o algún documento de monitoreo de sustentabilidad.				1	La cooperativa mantiene la evaluación periódica del desempeño de su misión, o mejora sus procesos en esta materia.
		Todos los procedimientos, políticas, decisiones o procesos de toma de decisiones son accesibles públicamente cuando sea apropiado y están disponibles para las partes interesadas, incluido el personal y otras personas afectadas por las actividades de la cooperativa.	¿La cooperativa tiene un sistema público de acceso a la información?	Sistema de comunicación escrito o virtual, plataforma de comunicación, protocolos internos de comunicación de la misión, etc.				1	La cooperativa mantiene el sistema de acceso a información, o lo mejora, o apertura otros canales libres de acceso a la información.

Participación	Todas las partes interesadas sustancialmente afectadas por las actividades de la empresa son identificadas, empoderadas e invitadas a compartir la toma de decisiones sobre actividades que impactan sus vidas y tienen impactos ambientales importantes.	La cooperativa identifica proactivamente a las partes interesadas, que incluyen a todas las personas afectadas por las actividades de la cooperativa, y se asegura de que todos y todas estén informados, participen en la toma de decisiones críticas y que sus aportes sean debidamente considerados.	¿La cooperativa ha identificado a las partes interesadas en sus procesos y mantiene un flujo de información constante?	Mapeo de actores realizado por la cooperativa. Matriz o esquema de actores identificados.				1	La cooperativa mantiene el flujo de información con trabajadores, o crea una estrategia específica por grupos específicos.
		Todos los interesados (incluidos aquellos que no pueden reclamar sus derechos, el personal y los/las interesadas dentro o fuera de la cooperativa) tienen acceso a los procedimientos de reclamos adecuados, sin riesgo de consecuencias negativas.	¿La cooperativa cuenta con un sistema de publicación de procedimientos o resultados para todos los actores?	Sistema de comunicación establecido por la cooperativa hacia sus actores involucrados (internos y externos).				1	La cooperativa mantiene su sistema de reclamaciones, o genera otro mecanismo de comunicación sobre la existencia de los mismos.
		Los conflictos entre los interesados de las partes interesadas y las actividades de la cooperativa se resuelven a través del diálogo colaborativo (es decir, arbitrado, mediado, facilitado, conciliado o negociado), basado en el respeto, el entendimiento mutuo y la igualdad de poder.	¿La cooperativa cuenta con un protocolo de diálogo de partes?	Protocolo de diálogo.			1	La cooperativa mejora su sistema de reclamaciones, o genera otro mecanismo de comunicación sobre la existencia de los mismos.	
Papel de la ley	La cooperativa está comprometida sin concesiones con la equidad, legitimidad y protección del Estado de Derecho, incluyendo el rechazo explícito a la extorsión y la corrupción y al uso de recursos que se encuentran en disputa legal, cuyo uso contradice los acuerdos internacionales, o que son considerados ilegítimos por los afectados, partes interesadas. Además, las empresas trabajarán de manera proactiva para mejorar las protecciones que se ofrecen al medio ambiente, a los trabajadores vulnerables y a las comunidades al tratar de fortalecer las leyes y códigos aplicables en conjunto de las partes interesadas afectadas.	La cooperativa cumple con todas las leyes, reglamentaciones y normas aplicables voluntariamente aceptadas por la cooperativa (a menos que sea parte de una campaña explícita de desobediencia civil no violenta o protesta) y las normas internacionales de derechos humanos (ya sea legalmente obligadas o no).	¿La cooperativa cumple con el marco legal nacional y/o internacional de derechos humanos u otros marcos legales relacionados a este tema?	Incorporación de estas leyes al accionar de la cooperativa, registrados en algún documento de gestión.			1	La cooperativa sigue el cumplimiento de las normas nacionales e internacionales. Hace incidencia en el trabajo de género, jóvenes, y comité de trabajadores.	
		En caso de cualquier infracción legal o cualquier otra infracción identificada de las normas legales, reglamentarias, internacionales de derechos humanos o voluntarias, la cooperativa establece inmediatamente un recurso efectivo y se toman las medidas adecuadas para la restauración y prevención adicional.	¿La cooperativa tiene recursos o toma medidas frente a la infracción de normas legales, nacionales e internacionales de derechos humanos o voluntarias?	Incorporación de estas leyes al accionar de la cooperativa, registrados en algún documento de gestión.			1	La cooperativa mantiene el cumplimiento de las normas legales a nivel nacional e internacional, o mejor el sistema de cumplimiento o sancionamiento de las mismas	
		Dentro de su ámbito de influencia, la cooperativa apoya la mejora del marco legal y regulatorio en todas las dimensiones de la sostenibilidad y no busca evitar el impacto de los derechos humanos, ni los estándares de sostenibilidad, ni la regulación a través del velo corporativo, la relocalización o cualquier otro medio.	¿La cooperativa apoya en el marco legal en materia de sostenibilidad dentro de su ámbito de influencia? ¿Cómo?	Registros de este apoyo, o presentación de algún resultado de apoyo legal en materia de sostenibilidad.			1	La cooperativa mantiene el área contable y legal en los espacios de comunicación, y mantiene estos canales con los gremios o plataformas que congregan diferentes cooperativas u organizaciones similares.	
		La cooperativa no reduce los derechos existentes de las comunidades a la tierra, el agua y los recursos, y las operaciones se llevan a cabo después de informar a las comunidades afectadas brindándoles información, asesoramiento independiente y creación de capacidad para autoorganizarse, a efectos de representación.	¿La cooperativa respeta los derechos existentes de las comunidades o territorios con los que trabaja?	Declaración de respeto de derechos sobre los recursos, o alguna manifestación por parte de la cooperativa para esta materia.			1	La cooperativa mantiene su compromiso, los renueva, o crea nuevos convenios relacionados al respeto de derechos existentes de las comunidades o territorios con los que trabaja.	

Manejo holístico	La producción y las adquisiciones se gestionan y se lleva a cabo la contabilidad, con la misma consideración de todas las dimensiones de la sostenibilidad y de las compensaciones y sinergias que las vinculan.	Se desarrolla un plan de sostenibilidad para la empresa que proporciona una visión holística de la sostenibilidad y considera las sinergias y las compensaciones entre las dimensiones, incluidas cada una de las dimensiones: ambiental, económica, social y de gobernanza.	¿La cooperativa cuenta con un plan de sostenibilidad?	Plan de sostenibilidad, o incluir los ejes de la sostenibilidad en algún documento de gestión. Por ejemplo: plan operativo anual, etc.			1		La cooperativa junta los insumos relacionados a sostenibilidad, los comprende como tales, y genera o elabora un plan de sostenibilidad.
		El éxito comercial de la cooperativa se mide y se informa teniendo en cuenta los impactos directos e indirectos en la economía, la sociedad y el entorno físico (por ejemplo: informes de triple resultado) y el proceso contable hace que los subsidios directos e indirectos recibidos y los directos sean transparentes, y costos indirectos externalizados.	¿La cooperativa comunica los impactos que su actividad económica tiene en sus socios y socias, comunidad local, nacional?	Sistema de comunicación de resultados comerciales a los actores involucrados.			1		La cooperativa mantiene y mejora el sistema de comunicación de los resultados de las operaciones de la cooperativa de manera efectiva y oportuna.

5. Evaluar criterios

5.2. Eje social

WCED (1987) citado por SAFA (2016) sostiene que la sostenibilidad social se trata de la satisfacción de las necesidades humanas básicas y la provisión del derecho y la libertad para satisfacer las propias aspiraciones a una mejor vida. Esto se aplica siempre que la satisfacción de las necesidades de uno no comprometa la capacidad de otros, o de las generaciones futuras, para hacer lo mismo.

Tema	Objetivo	Criterio	Pregunta (s) guía	Requisitos de cumplimiento	Puntaje				¿A qué aspiramos a la siguiente evaluación?
					1 = No cumple el criterio	2 = El criterio cuenta con las bases para ser implementado, pero todavía no se implementa.	3 = Cumple parcialmente con el criterio a nivel implementación y/o le faltan los respaldos del mismo.	4 = Cumple con el criterio a nivel implementación y cuenta con respaldos.	
Medios de vida decentes	La empresa proporciona activos, capacidades y actividades que aumentan la seguridad de los medios de vida de todo el personal y de la comunidad local en la que opera.	Los y las productoras de la cooperativa, así como sus empleados disfrutan de un medio de vida que proporciona una dieta adecuada desde el punto de vista cultural y nutricional, que permite tiempo para la familia, el descanso y la cultura.	¿La cooperativa genera espacios de integración, descanso, promoción de la cultura? ¿La cooperativa cuenta con horarios establecidos de operaciones que no dificultan el descanso de sus miembros (socios/socias y trabajadores)?	Calendario de actividades sociales/culturales establecidas. Documentos donde especifican horarios, y días de trabajo.			1		La cooperativa promueve espacios de trabajo justos, equilibrados en términos sociales y culturales.
		La cooperativa genera capacidades a través de la capacitación y la educación a todos sus socios y socias, trabajadores, creando oportunidades para adquirir las habilidades y conocimientos necesarios para tareas requeridas por la cooperativa así como para una mejor formación suya y de sus familiares.	¿La cooperativa cuenta con un plan de capacitación en sus áreas tanto a socios y socias como a trabajadores? ¿Está escrito en algún documento de gestión?	Planes de capacitación por áreas. Registro de horas de formación. Registro de empleados formados anualmente.			1		La cooperativa integra otras áreas al plan de capacitación interna de trabajadores y trabajadoras. La cooperativa lleva el conteo de horas de formación.
		Los socios y socias tienen acceso a los medios de producción, incluidos equipos, capital y conocimiento.	¿La cooperativa le da las condiciones necesarias a socios y socias para la producción?	Los equipos de la cooperativa cuentan con los materiales necesarios para ejercer su trabajo, y éstos son brindados por la cooperativa.			1		La cooperativa comunica de manera eficiente y oportuna sobre los materiales necesarios para ejercer su trabajo, o genera una estrategia o materiales para realizarlo. La cooperativa mantiene y mejora los servicios brindados a socios y socias y los comunica efectivamente.

Prácticas de comercio justo	Las prácticas comerciales justas brindan a los proveedores y compradores precios que reflejan el verdadero costo de todo el proceso de sustentación de un sistema ecológico	La cooperativa se asegura de que se establezca un precio justo mediante negociaciones con proveedores que les permitan ganar y pagar a sus propios empleados un salario digno, y cubrir sus costos de producción, así como mantener un alto nivel de sostenibilidad de sus prácticas. Las negociaciones y los contratos son transparentes, basado en la igualdad de poder, terminado solo por una causa justa, y los términos son mutuamente acordados.	¿La cooperativa cuenta con un sistema de fijación de precios justos tanto para proveedores (socios/socias) como para los clientes?	Sistema de fijación de precios, procedimientos para lograrlo.				1	La cooperativa mantiene o mejora sus canales de comunicación sobre la fijación de precios, tanto a nivel interno, como externo. Genera una estrategia de comunicación integral sobre la fijación de precios relacionados a las certificaciones con las que cuentan, y costos logísticos.
		La cooperativa que negocia un precio justo reconoce y apoya explícitamente en buenas condiciones los derechos de los proveedores a la libertad de asociación y negociación colectiva para todos los contratos y convenios.	¿El precio justo guarda coherencia con las buenas condiciones de los socios y socias de la cooperativa?	Procedimiento establecido de distribución de beneficios de fijar los precios justos.				1	La cooperativa continúa en cumplimiento del procedimiento de distribución de beneficios de acuerdo a los premios de cada certificación.

Equidad	La cooperativa sigue una estricta política de equidad y no discriminación y apoya de forma proactiva a los grupos vulnerables.	La cooperativa cuenta con una política de equidad y no discriminación hacia todas las partes interesadas; la no discriminación y la igualdad de oportunidades se mencionan explícitamente en la empresa a nivel de las políticas de contratación, empleados o políticas del personal (escritas o verbales, o bajo un código de conducta) y existen los medios adecuados para su implementación y evaluación.	¿Cuenta la cooperativa con una política de equidad y no discriminación?	Política de equidad, o contar con alguna descripción en esta materia dentro de sus documentos de gestión. La cooperativa registra casos de discriminación, y tiene medidas correctivas para ello.			1	La cooperativa revisa su política de género y elabora una estrategia integral para abordar el tema.
		La cooperativa no tiene disparidad de género en materia de contratación, remuneración, acceso a recursos, oportunidades de educación y carrera.	¿Cuenta la cooperativa con una política salarial inclusiva y con una escala salarial sin distinción de género?	Política salarial.			1	La cooperativa revisa y comunica los alcances de la política salarial a sus trabajadores y trabajadoras.
		La cooperativa apoya de manera proactiva a grupos vulnerables, como empleados jóvenes o ancianos, mujeres, discapacitados, minorías y los socialmente desfavorecidos.	¿La cooperativa promueve espacios inclusivos de trabajo dirigido a los grupos vulnerables? ¿Está escrito o expresado?	Política o declaratoria en esta materia.			1	La cooperativa mantiene su política de inclusión hacia poblaciones vulnerables y la comunica efectivamente.

Empleo y derechos laborales	La cooperativa proporciona un empleo regular que cumple plenamente con derecho nacional y acuerdos internacionales sobre arreglos contractuales, laboral y seguridad social.	La cooperativa lleva el control de nuevas contrataciones de empleados y rotación del personal.	¿La cooperativa lleva el control del número total y tasa de nuevas contrataciones en un periodo de tiempo, divididos por edad, edad, procedencia?	Reportes de recursos humanos. Comparativos de períodos.				1	La cooperativa mantiene el ejercicio de registro o realiza reportes constantes que contiene comparativos de la tasa de contratación de trabajadores.
		La cooperativa brinda permiso parental a sus empleados y empleadas.	¿La cooperativa lleva control de los permisos parentales? ¿Tiene una política de permisos parentales de acuerdo a ley?	Reportes de recursos humanos. Comparativos de períodos.				1	La cooperativa mantiene los permisos parentales de acuerdo a ley, y mejora los canales de comunicación de los mismos.
		La cooperativa mantiene contratos transparentes legalmente vinculantes con todos los empleados que sean accesibles y cubran los términos de trabajo y el empleo con las leyes nacionales sobre trabajo y seguridad social.	¿La cooperativa se ajusta a los requisitos legales en materia de trabajo y seguridad social al momento de contratar a sus empleados/empleadas?	Leyes que rigen la situación laboral de la cooperativa. Inscripciones en las plataformas nacionales de trabajo.				1	La cooperativa mantiene sus contratos laborales en función a la ley, y los comunica efectivamente.
		La cooperativa no acepta trabajo forzoso, servidumbre o involuntario, ni en sus propias operaciones ni en la de los socios/socias comerciales.	¿La cooperativa tiene una declaratoria de no al trabajo forzoso? ¿Está escrito en alguno de sus instrumentos de manejo?	Declaratoria, o estar descrito en algún documento de gestión cómo identificar una situación de trabajo forzoso.				1	La cooperativa mantiene su compromiso de no promover trabajo forzoso en sus trabajadores y trabajadoras.
		La cooperativa no acepta trabajo infantil que pueda dañar el cuerpo o salud mental, o dificultar la educación de menores, ni en sus propias operaciones ni en la de socios/socias comerciales.	¿La cooperativa tiene una declaratoria de no al trabajo infantil? ¿Está escrito en alguno de sus instrumentos de manejo?	Declaratoria, o estar descrito en algún documento de gestión cómo identificar una situación de trabajo infantil.				1	La cooperativa mantiene su compromiso de no promover el trabajo infantil en la organización.
		Todas las personas de la cooperativa pueden ejercer libremente los derechos para negociar los términos de su empleo individualmente o como grupo; formar o adherirse a una asociación, defender los derechos de los trabajadores y negociar colectivamente sin retribución.	¿La cooperativa expresa dentro de sus contratos o términos de referencia, la capacidad de los/las trabajadores de ejercer sus derechos de negociación?	Descrito en los Términos de Referencia, contratos de trabajadores.				1	La cooperativa mantiene y comunica oportunamente el derecho de negociación que tienen trabajadores y trabajadoras con la organización.
		La cooperativa asegura de que el lugar de trabajo sea seguro, haya cumplido con todos los requisitos, regulaciones y atiende a la satisfacción de las necesidades humanas en la provisión de instalaciones sanitarias, entorno de trabajo seguro y ergonómico, agua limpia, comida, etc.	¿La cooperativa cuenta con manuales de operaciones por líneas de trabajo? ¿La cooperativa cuenta con instalaciones seguras, higiénicas y con las condiciones necesarias para ejercer un buen trabajo?	Manuales de operaciones para las plantas. Manuales de operaciones de algunas herramientas o instrumentos. Requisitos necesarios para operar, etc.				1	La cooperativa mantiene el sistema de salud y seguridad de trabajo, se vincula y comunica constantemente con el comité de trabajadores, teniendo todos los actores la misma información sobre el cumplimiento de las normas dentro de las plantas.
		La cooperativa cuenta con un sistema de plazos de aviso mínimos sobre cambios operacionales.	¿La cooperativa tiene un sistema de avisos de cambios operacionales especificados en los contratos? ¿Los comunica pertinentemente a sus trabajadores?	Política de contrataciones. Reportes de recursos humanos.			1		La política instrumentaliza la política de contrataciones, así como de desvinculación laboral y lo comunica oportuna y efectivamente.

Seguridad y salud humana	El ambiente de trabajo es seguro, higiénico y saludable y satisface las necesidades humanas, como agua potable, alimentos, alojamiento e instalaciones sanitarias.	La cooperativa cuenta con un sistema de gestión de la salud y seguridad en el trabajo.	¿La cooperativa cuenta con un sistema de gestión de la salud y seguridad en el trabajo? ¿La comunica pertinentemente? ¿La revisa constantemente?	Declaración de salud y seguridad en el trabajo. Descripción del alcance de las labores en sus operaciones. Descripción de los riesgos/manuales.				1	La cooperativa mantiene su compromiso con la salud de sus trabajadores y trabajadoras, no sólo a través de la gestión de un espacio de enfermería y la creación de un área de salud y seguridad en el trabajo, sino también a través de la comunicación oportuna de los servicios de los mismos, y de la importancia de esta materia.
		La cooperativa identifica los peligros, y realiza evaluaciones de riesgos e investigación de incidentes.	¿La cooperativa tiene un protocolo de identificación/evaluación de riesgos? ¿La cooperativa tiene un procedimiento de investigación de incidentes?	Descripción de procesos de identificación de riesgos, peligros. Descripción de procedimientos para los trabajadores.				1	La cooperativa mantiene el manejo de información mensual sobre salud y seguridad en el trabajo, de acuerdo a lo estipulado por ley.
		La cooperativa brinda servicios de salud en el trabajo	¿La cooperativa cuenta con servicios de salud dentro de sus instalaciones? ¿La cooperativa brinda información de los servicios de salud brindados dentro de sus instalaciones?	Descripción de los servicios de salud brindados y su alcance.				1	La cooperativa mantiene los servicios de salud en el trabajo, teniendo un plan de acción, y comunicando su importancia y resultados periódicamente.
		La cooperativa promueve la participación de trabajadores, consultas y comunicación sobre seguridad y salud en el trabajo.	¿La cooperativa promueve espacios para que los trabajadores puedan hacer consultas, comunicar, debatir sobre la seguridad y salud en el trabajo?	Descripción de los procesos de participación, evaluación, consulta de la seguridad y salud en el trabajo. Reportes de recursos humanos.				1	La cooperativa mantiene y promueve los espacios de participación sobre salud y seguridad en el trabajo, los registra e informa oportunamente, para la continuidad de las acciones.
		La cooperativa forma a sus trabajadores sobre salud y seguridad en el trabajo.	¿La cooperativa realiza formaciones periódicas sobre salud y seguridad en el trabajo? ¿Cada cuánto tiempo?	Descripción de las formaciones sobre seguridad y salud laboral. Reportes de recursos humanos.				1	La cooperativa mantiene la gestión de formaciones sobre seguridad y salud laboral, lleva un registro, y genera un plan de capacitación de acuerdo a la incidencia de lesiones o dolencias laborales.
		La cooperativa fomenta la salud de los trabajadores.	¿La cooperativa gestiona campañas de salud para sus trabajadores? ¿Gestiona la información?	Descripción de campañas de salud.				1	La cooperativa mantiene la gestión de campañas de salud, las registra, y genera un calendario de salud para sus trabajadores y trabajadoras.
		La cooperativa cuenta con un sistema de gestión de la salud y la seguridad en el trabajo	¿La cooperativa tiene un sistema de seguros para sus trabajadores? ¿Qué tipo de seguro? (accidentes, cobertura total, etc.)	Descripción del sistema de salud y seguridad.				1	La cooperativa mantiene los seguros de salud de acuerdo a ley. Asimismo, la cooperativa comunica efectivamente la existencia de estos seguros y facilita a los trabajadores información al respecto.
		La cooperativa registra, compara y analiza las lesiones por accidente laboral.	¿La cooperativa lleva un registro de las lesiones ocasionadas en el trabajo?	Registros de lesiones.				1	La cooperativa mantiene el registro de lesiones laborales, y las reporta oportunamente para la toma de medidas.
		La cooperativa registra, compara y analiza las dolencias laborales.	¿La cooperativa lleva un registro de las dolencias laborales?	Registros de lesiones.				1	La cooperativa mantiene el registro de dolencias laborales, y las reporta oportunamente para la toma de medidas.
		La cooperativa asegura que las operaciones y actividades comerciales no limitan los estilos de vida saludables y seguros de la comunidad local y contribuye a la comunidad recursos y servicios de salud.	¿La cooperativa tiene una declaratoria, o documento, o ha incorporado en algún documento de gestión que las operaciones o actividades comerciales no limiten los estilos de vida saludables?	Descripción en algún documento de gestión, o manual de trabajo.			1		La cooperativa mantiene los parámetros de salud ocupacional, sin embargo, debe comunicar efectivamente las medidas a los trabajadores rotativos (durante campaña), y debe garantizar el cumplimiento por parte de los mismos.

Diversidad cultural	La cooperativa respeta los derechos de propiedad intelectual de los indígenas, comunidades y los derechos de todas las partes interesadas a elegir su estilo de vida, patrones de producción y consumo.	La cooperativa contribuye y se beneficia del ejercicio del derecho a elegir sus medios de producción, específicamente con la preservación y uso de variedades tradicionales y adaptadas localmente.	¿La cooperativa trabaja/promueve/respeta la preservación y uso de variedades tradicionales o adaptadas localmente a través de sus líneas de productos?	Descripción en algún documento de gestión, o manual de trabajo.				1	La cooperativa mantiene el respeto al uso de diferentes variedades de café, cacao, sin embargo también hace recomendaciones técnicas de acuerdo a las condiciones de sitio.
		La cooperativa realiza operaciones con participación de la comunidad local, evaluaciones de impacto y programas de desarrollo.	¿La cooperativa tiene un sistema de fomento de la participación, o recoge sus necesidades, impactos de las actividades que realiza con ellos y ellas?	Descripción de las reuniones con comunidades. Cuantificación de personas consultadas. Cuantificación de programas de desarrollo.				1	La cooperativa mantiene los procesos participativos a través de espacios como asambleas de delegados, así como las reuniones o asambleas entre los 12 asociados jurídicos.
Salud y seguridad de los clientes	Identificar la existencia y variedad de los esfuerzos sistemáticos que se hacen para abordar la salud y seguridad en el ciclo de vida de un producto o servicio.	La cooperativa evalúa los impactos en la salud y seguridad de las categorías de productos y/o servicios.	¿La cooperativa tiene control de los impactos a la salud que pueden generar sus productos? ¿Están suscritos a un sistema nacional o internacional?	Registro del impacto a la salud de los productos de la cooperativa.				1	La cooperativa mantiene el registro del impacto a través del Sistema Integrado de Gestión, de acuerdo a los parámetros de éste, y de las certificaciones.
Marketing y etiquetado	Brindar información accesible y adecuada sobre los impactos ambientales y sociales positivos y negativos de los productos y servicios.	La cooperativa revisa y reúne los requerimientos para la información y el etiquetado de los productos y servicios.	¿La cooperativa revisa los requerimientos de información y etiquetado basado en reglamentación nacional, certificaciones, etc.?	Registro de requerimientos. Sistematización de requerimientos por norma, o marco nacional.				1	La cooperativa mantiene los requerimientos en cuanto a empaques, de acuerdo a las certificaciones, normativa nacional y solicitud de los clientes.
		La cooperativa lleva el registro de los casos de incumplimiento relacionados con la información y el etiquetado de productos y servicios.	¿La cooperativa lleva el registro de los casos de incumplimiento del etiquetado o de la información brindada en éste?	Registro de requerimientos. Sistematización de requerimientos por norma, o marco nacional.			1	La cooperativa mejora los canales de comunicación o genera una estrategia para el mercado internacional, sobre la existencia de algún incumplimiento.	
		La cooperativa lleva el registro y conteo de casos del incumplimiento relacionados con comunicaciones y marketing.	¿La cooperativa lleva el registro de los casos de incumplimiento en cuanto a comunicación y marketing?	Registro de requerimientos. Sistematización de requerimientos por norma, o marco nacional.			1	La cooperativa mejora los canales de comunicación o genera una estrategia para el mercado nacional, sobre la existencia de algún incumplimiento.	
Cumplimiento socioeconómico	Conocer el cumplimiento de la cooperativa frente a leyes o normativas concretas de los ámbitos social y económico	La cooperativa está sujeta al cumplimiento de las leyes y normativas en los ámbitos social y económico.	¿La cooperativa revisa y enmarca sus actividades socioeconómicas al marco legal nacional?	Registros nacionales.				1	La cooperativa mantiene su cumplimiento bajo la normativa nacional y mejora sus sistemas basados en éstos.



5. Evaluar criterios

5.1. Eje Ambiental

SAFA (2016) manifiesta que, la integridad del medio ambiente, consiste de mantener los sistema de soporte esenciales para el sobrevivencia humana, minimizando los impactos negativos y fomentando los impactos positivos.

Tema	Objetivo	Criterio	Pregunta (s) guía	Requisitos de cumplimiento	Puntaje				¿A qué aspiramos a la siguiente evaluación?
					1 = No cumple el criterio	2 = El criterio cuenta con las bases para ser implementado, pero todavía no se implementa.	3 = Cumple parcialmente con el criterio a nivel implementación y/o le faltan los respaldos del mismo.	4 = Cumple con el criterio a nivel implementación y cuenta con respaldos.	
Atmósfera	Las acciones de la cooperativa generan gases de efecto invernadero en la medida de lo posible y no liberan cantidades de sustancias que agotan la capa de ozono y contaminantes del aire que serían perjudiciales para la salud de los ecosistemas, las plantas, los animales o los seres humanos.	La cooperativa mide los gases de efecto invernadero de sus operaciones.	¿La cooperativa mide las emisiones de sus operaciones? ¿Cada cuánto tiempo lo hace?	Reportes de medición. Protocolos de medición.				1	La cooperativa mantiene la medición de gases de efecto invernadero, toma medida frente a los resultados y genera una estrategia.
		La cooperativa reduce las emisiones de gases de efecto invernadero.	¿La cooperativa tiene un plan de reducción de gases de efecto invernadero?	Plan de reducción de gases de efecto invernadero.			1		La cooperativa genera una estrategia de reducción de emisiones de gases de efecto invernadero.
Agua	Las actividades no contribuyen a la contaminación del agua que perjudicaría la salud de los seres humanos, las plantas y comunidades de animales.	La cooperativa evita la liberación de contaminantes del agua y se restablece la calidad de agua en sus operaciones.	¿La cooperativa toma acción sobre los efluentes que tienen sus operaciones? ¿La cooperativa trabaja en la calidad de agua para sus operaciones?	Planes de acción.			1		La cooperativa genera un plan de acción o una estrategia para mejorar el manejo de agua en las plantas. (Por ejemplo: implementación del sistema de dosificación de agua).
		La cooperativa conoce la procedencia el agua que consume así como los impactos que generan sus operaciones sobre ésta.	¿La cooperativa ha identificado la fuente principal de agua que abastece sus operaciones? ¿Realiza alguna actividad para que sus operaciones no afecten estas fuentes?	Análisis de fuentes de agua. Comunicaciones con la empresa que controla el abastecimiento de agua en la zona.			1		La cooperativa mantiene la Declaración de Adecuación Ambiental, está bajo las normas y parámetros que exige el Estado Peruano, y genera una estrategia de comunicación de las implicancias del mismo.
		La cooperativa controla el consumo total de agua para un manejo eficiente de la misma.	¿La cooperativa mide, compara su consumo de agua utilizada en las operaciones?	Comparativo de consumo de agua según operaciones.			1		La cooperativa genera un mecanismo de análisis y comparación de consumo de agua entre las operaciones, y toma decisiones frente a ellas.

Biodiversidad	Las áreas dedicadas a la agricultura, la silvicultura y la pesca se gestionan de forma sostenible, lo que garantiza la conservación de todas las formas de biodiversidad	La cooperativa promueve la conservación y mejora de la diversidad, integridad funcional y conectividad de los ecosistemas naturales, seminaturales y agroalimentarios.	¿La cooperativa trabaja en la promoción de la conservación de la diversidad en sus diferentes cadenas de valor?	Planes de acción o la incorporación de estas acciones dentro de algún documento de gestión o manual de trabajo.			1		La cooperativa genera un plan de monitoreo de deforestación, genera información como mapas para la toma de decisiones, y el monitoreo del avance de la deforestación. La cooperativa genera material para identificar las especies de animales en peligro, para que los socios y socias sepan interpretar o reportar la presencia de estas especies.
Materiales y energía	El daño a los ecosistemas y la contribución a la escasez de recursos resultante de la extracción de materiales no renovables, el uso de energía no renovable y la eliminación de desechos se minimizan mediante un uso económico y eficiente, la consiguiente reutilización y reciclaje/recuperación y eliminación segura.	Se minimiza el consumo de material y se maximizan las tasas de reutilización, reciclaje y recuperación.	¿La cooperativa tiene un protocolo de reutilización, reciclaje o recuperación de materiales?	Protocolos, manuales.		1			La cooperativa informa a sus trabajadores y trabajadoras o realiza campañas de reutilización o reciclaje, asimismo, la cooperativa capacita a sus trabajadores sobre las medidas de reciclaje y reutilización. La organización genera material coherente y pertinente de acuerdo al tema.
		La cooperativa conoce el consumo energético dentro de la organización.	¿La cooperativa mide su consumo energético periódicamente?	Medición de combustibles procedentes de fuentes no renovables, renovables (consumo de electricidad, calefacción, refrigeración, vapor, etc.)			1		La cooperativa mantiene el registro de consumo de combustibles, electricidad, etc. Realiza un registro constante y toma decisiones en función a esto.
		La cooperativa minimiza el consumo total de energía y se maximiza el uso de energía renovable sostenible.	¿La cooperativa tiene un protocolo de minimización de uso de energía?	Protocolos, manuales. Comparación de las mediciones de energía para la toma de decisiones.			1		La cooperativa identifica las fuentes de energía cuyo consumo es más alto, y en función a una estrategia y a su medición de huella, toma decisiones, genera estrategias, plan de acción.
		La cooperativa previene la generación de desechos y se elimina de una manera que no amenaza la salud de los seres humanos y los ecosistemas y se minimiza la pérdida/desperdicio de alimentos.	¿La cooperativa cuenta con un manual o protocolo de prevención de generación de desechos o la minimización de los mismos?	Protocolos, manuales.			1		La cooperativa mantiene la estrategia de prevención de generación de desechos y lo comunica efectivamente.

**5. Evaluar criterios**  
**5.1. Eje económico**

**SAFA (2016) plantea el uso del término "resiliencia económica" en lugar de desarrollo económico. En este sentido Jörissen et al. (1999) citado por SAFA (2016) sostiene que la actividad económica incluye el uso de trabajo, recursos naturales y el capital para producir bienes y servicios para satisfacer las necesidades de la gente.**

Tema	Objetivo	Criterio	Pregunta (s) guía	Requisitos de cumplimiento	Puntaje				¿A qué aspiramos a la siguiente evaluación?
					1 = No cumple el criterio	2 = El criterio cuenta con las bases para ser implementado, pero todavía no se implementa.	3 = Cumple parcialmente con el criterio a nivel implementación y/o le faltan los respaldos del mismo.	4 = Cumple con el criterio a nivel implementación y cuenta con respaldos.	
Inversión	A través de sus inversiones, la cooperativa mejora su desempeño en la sostenibilidad y contribuye al desarrollo sostenible a nivel comunitario, regional, nacional o internacional.	La cooperativa invierte en mejorar su desempeño en los ejes de la sostenibilidad.	¿La cooperativa cuenta con un plan de inversión que esté relacionada con los ejes de la sostenibilidad? ¿Invierte particularmente más en algún eje?	Planes de inversión relacionados con la sostenibilidad de manera holística o separada.			1		La cooperativa es consciente de la importancia de invertir de manera equilibrada en los ejes de la sostenibilidad.
		A través de las inversiones, la cooperativa contribuye al desarrollo sostenible de su comunidad.	¿La cooperativa cuenta con un plan de inversión para el desarrollo sostenible de su comunidad, o alguno de los puntos de su ámbito de trabajo?	Plan de inversión en beneficio de su comunidad o dentro del ámbito de la cooperativa.		1			La cooperativa busca invertir en el beneficio comunitario de sus bases.
		La cooperativa invierte en instalaciones de producción, recursos, infraestructura de mercado, acciones y adquisiciones, apuntando a la sostenibilidad a largo plazo en lugar de un máximo beneficio a corto plazo.	¿La cooperativa invierte en infraestructura, instalaciones, etc., para garantizar la sostenibilidad de sus operaciones?	Historial de inversiones en infraestructura, instalaciones, etc.			1		La cooperativa invierte en infraestructura o mejora la infraestructura existente. Asimismo, comunica de estas mejoras a sus trabajadores y trabajadoras, socios y socias.
		A través de sus inversiones y actividades comerciales, la cooperativa tiene la capacidad para generar un ingreso neto positivo.	¿La cooperativa a través de sus inversiones y actividades comerciales genera un ingreso neto positivo?	Balances.			1		La cooperativa genera un balance positivo a socios y socias, y mejora los canales de comunicación de los mismos.
Desempeño económico	La cooperativa gestiona información de su desempeño económico y cómo los gestiona.	La cooperativa cuantifica el valor económico directo generado y distribuido	¿La cooperativa tiene un área que cuantifique el valor económica generado por las operaciones de la cooperativa? ¿Lo cuantifica/mide/compara?	Registros anuales. Políticas creadas.				1	la cooperativa mantiene los sistemas, áreas encargadas de hacer los análisis financieros pertinentes, para la toma de decisiones oportuna y que beneficie a la organización.
		La cooperativa reconoce las obligaciones del plan de beneficios definidos y otros planes de jubilación.	¿La cooperativa reconoce las obligaciones del plan de beneficios?	Registros anuales. Políticas creadas.				1	La cooperativa mantiene el sistema de beneficios, plantea de manera participativa, y toma decisiones en función a los intereses de la organización, tomando en cuenta la decisión de los socios y socias.
		La cooperativa recibe asistencia financiera recibida del gobierno.	¿La cooperativa recibe asistencia financiera de parte del gobierno?	Registros de asistencia				1	La cooperativa mantiene la asistencia financiera del gobierno, genera un buen historial ante este.

Vulnerabilidad	La producción, el suministro y la comercialización de la empresa son resistentes frente a la variabilidad ambiental, volatilidad económica y cambio social.	La producción (cantidad y calidad) es lo suficientemente resistente y adaptable a los choques ambientales, sociales y económicos.	¿La cooperativa mide si la producción en términos de cantidad y calidad es lo suficientemente resistente a cambios ambientales, sociales, económicos o de gobernanza?	Revisión del historial de producción, investigaciones, protocolos, etc.			1		La cooperativa establece mecanismos, estrategias, investigaciones, planes de acción frente a los cambios generados por la incidencia de problemas manifestados en las normativas, así como algunos problemas ambientales como escasez de agua, entre otros.
		Se mantienen relaciones comerciales estables con un número suficiente de aportes proveedores y canales de adquisición alternativos son accesibles.	¿La cooperativa cuenta con una cartera de proveedores y canales de adquisición accesible y constante?	Cartera de proveedores, canales de adquisición. Departamento de insumos creado.			1		La cooperativa mejora o busca estrategias de fidelización con socios y socias (proveedores).
		Se mantienen relaciones comerciales estables con un número suficiente de aportes compradores y canales de comercialización alternativos son accesibles.	¿La cooperativa cuenta con una cartera de clientes y canales de comercialización accesible y constante?	Área comercial creada en ejecución. Cartera de clientes. Historial de clientes de la cooperativa.			1		La cooperativa establece una cartera de clientes a nivel nacional, la cual fideliza y mantiene a la siguiente medición.
		La cooperativa cuenta con liquidez financiera, acceso a créditos y seguros (formales e informales) contra los riesgos económicos, ambientales y sociales que hagan frente a déficit de pagos.	¿La cooperativa cuenta con liquidez financiera y acceso a recursos financieros?	Balances.			1		La cooperativa maneja diferentes mecanismos de protección como seguros. A la siguiente medición mantiene algunos de los seguros, pero también comunica de esta protección.
		La cooperativa cuenta con una estrategia para gestionar y mitigar los riesgos internos y externos (precio, producción, mercado, crédito, mano de obra, social, ambiental) que pueda enfrentar para soportar su impacto negativo.	¿La cooperativa realiza análisis de riesgos? (precio, producción, mercado, crédito, mano de obra, social, ambiental)	Análisis de riesgos.		1			La cooperativa instrumentaliza o genera una estrategia de análisis de riesgos internos y externos.
Calidad de información del producto	Se evita cualquier contaminación del producto con sustancias potencialmente nocivas, y se indica claramente la calidad nutricional y la trazabilidad de todos los productos.	La cooperativa controla los peligros alimentarios de manera sistemática.	¿La cooperativa tiene protocolos/manuales/procedimientos para controlar los peligros alimentarios o de contaminación alimentaria?	Manuales, protocolos, procedimientos creados e implementados para reducir/prevenir/eliminar la contaminación alimentaria.			1	La cooperativa mantiene los protocolos, certificaciones de calidad en sus productos.	
		La cooperativa controla que la calidad de los productos alimenticios cumpla con los más altos estándares nutricionales aplicables al tipo de producto.	¿La cooperativa tiene un sistema de control de calidad de sus productos alimentarios?	Manuales, protocolos de control de calidad. Certificaciones de calidad.			1	La cooperativa mantiene la calidad de sus productos, innova y siempre busca la mejora constante de sus productos.	
		La cooperativa maneja información de sus productos de manera correcta, evitando información engañosa y que sea accesible a los consumidores y todos los miembros de la cadena alimentaria.	¿La cooperativa maneja y brinda información correcta sobre sus productos alimentarios?	Sistema de información de los productos. Materiales de difusión escritos, orales, gráficos. Certificaciones.			1	La cooperativa mantiene información de calidad y veraz de sus productos. Genera materiales de difusión.	
Economía local	A través de la producción, el empleo o las adquisiciones, la comercialización y las inversiones en infraestructura, la cooperativa contribuye a la creación de valor local sostenible.	La cooperativa beneficia a las economías locales a través de la generación de empleo y pagos de impuestos locales.	¿La cooperativa beneficia a la economía local a través de la generación de empleo y cumple con sus impuestos? ¿Los cuantifica?	Cuantificación de empleo local generado por la cooperativa.			1	La cooperativa mantiene la práctica de generar puestos de trabajo a nivel local.	
		La cooperativa beneficia a las economías locales a través de la adquisición de proveedores locales.	¿La cooperativa beneficia a la economía local a través de la adquisición de proveedores locales? ¿Los cuantifica?	Cuantificación de adquisiciones a proveedores locales generado por la cooperativa.			1	La cooperativa promueve las adquisiciones a proveedores locales y los comunica oportunamente, o instrumentaliza este proceso.	
		La cooperativa cuantifica el ratio del salario por categorías por sexo frente al salario mínimo local.	¿La cooperativa cuantifica su aporte económico en términos de salario de su grupo de trabajadores?	Cuantificación y comparación del ratio de salarios locales y no locales periodo tras periodo.			1	La cooperativa mantiene su sistema de pagos, y cuentan con una escala salarial, sin embargo deben cuantificarla y compararla para el reporte o la toma de decisiones.	