

Departamento de Posgrado y Educación Continua

**“Impacto de las estrategias de  
Responsabilidad Social Empresarial en el  
Desarrollo Humano Sostenible de los socios  
de la Cooperativa Multifuncional José  
Alfredo Zeledón R.L., en el municipio de  
San Juan de Río Coco, Madriz”**

**Tesis para optar al título de Máster en  
Gestión de Proyectos de Desarrollo**

**Elaborado por:**

Lic. Marvy Lucía Palacios Vargas

**Tutor:**

MSc. Mario José Caldera Alfaro



## DEDICATORIA

A Dios Todopoderoso, fuente eterna de sabiduría, amor y esperanza, por guiarme con su luz en los momentos de incertidumbre y concederme la fuerza interior necesaria para perseverar hasta alcanzar esta meta. A Él debo cada logro, cada respiro de inspiración y cada oportunidad de seguir creciendo en fe y conocimiento.

A mis padres, por su amor incondicional, por ser ejemplo de esfuerzo, humildad y perseverancia. Su apoyo constante, sus consejos y su fe en mí han sido el motor que me impulsó a no rendirme y a creer que todo sacrificio tiene su recompensa.

A mis hijos, Lucía y Diego, quienes son la razón más profunda de mi lucha diaria. Gracias por su comprensión, ternura y paciencia durante las largas horas dedicadas al estudio y la investigación. Cada sonrisa suya fue mi refugio y mi impulso. Este logro les pertenece también, porque ha sido forjado con su amor y con los sueños que juntos compartimos.



---

## AGRADECIMIENTO

A mis maestros y maestras de todas las generaciones, quienes con dedicación, paciencia y vocación han sembrado en mí los valores, principios y conocimientos que hoy me permiten avanzar con firmeza. Cada uno de ustedes ha dejado una huella profunda en mi formación personal y profesional.

Extiendo mi agradecimiento especial a los docentes de diversas universidades que, a lo largo de mi camino académico, compartieron su visión, experiencia y consejos. Sus enseñanzas trascendieron el aula y contribuyeron a fortalecer mi compromiso con la excelencia y el aprendizaje continuo.

A mi tutor de tesis, MSc. Mario José Caldera Alfaro, por su orientación, disponibilidad y guía metodológica. Su acompañamiento fue fundamental para estructurar y desarrollar este trabajo con rigor, claridad y sentido académico. Gracias por cada sugerencia, cada observación y por el tiempo brindado en este proceso.

A todas las personas que, de una u otra manera, me brindaron su apoyo, sus palabras de aliento o su compañía en este camino, especialmente Álvaro Espinoza Molina, Jerson López Rodríguez, Sandy Uriarte Briceño y Valeria Benítez Mayorga, les ofrezco mi sincera gratitud, quienes con su compañía y comprensión hicieron más ligero este proceso. Gracias por estar presentes, por escucharme y por celebrar cada avance conmigo. Su apoyo emocional ha sido invaluable.

Finalmente, agradezco a todas las personas que, de una u otra manera, aportaron a la culminación de esta tesis. Cada gesto, cada consejo y cada aporte han sido parte esencial de este logro.



---

## RESUMEN

La presente investigación titulada “Impacto de las estrategias de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en el Desarrollo Humano Sostenible de los socios de la Cooperativa Multifuncional José Alfredo Zeledón R.L., en el municipio de San Juan del Río Coco, Madriz”, tiene como objetivo evaluar el impacto de las estrategias de RSE en el bienestar económico, social, educativo y ambiental de los socios de la cooperativa.

El estudio se enmarca en un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo-correlacional, aplicando encuestas estructuradas e incorporando análisis estadístico con el coeficiente de correlación de Spearman. Se analizan las dimensiones económica, social, ambiental y de equidad, a partir de variables construidas sobre 36 ítems con escala de valoración de 1 a 3.

Los resultados revelan que la percepción general de la RSE es alta, con una media de 2.94, mientras que el índice de Desarrollo Humano Sostenible (DHS) alcanzó 2.84, lo que refleja una valoración positiva de las acciones ejecutadas. Se identificó una correlación positiva moderada ( $r = 0.477$ ) entre la RSE y el DHS, indicando que, a mayor percepción de las prácticas responsables, mayor es el nivel de bienestar de los socios. Además, el 83 % de los participantes reportó incremento de ingresos y el 67 % un aumento de productividad durante el último año, evidenciando el aporte directo de las políticas cooperativas a la sostenibilidad económica.

El estudio también evidenció que las unidades productivas de mayor tamaño tienden a generar más ingresos ( $r = 0.391$ ), aunque presentan mayores dificultades para mantener un crecimiento sostenido ( $r = -0.347$ ). En el plano cualitativo, los socios valoran principalmente el acceso a créditos, la capacitación técnica y la inclusión de mujeres y jóvenes en la toma de decisiones, reconociendo la necesidad de mejorar el financiamiento a largo plazo, la gestión administrativa y la modernización tecnológica.

En conclusión, la Cooperativa José Alfredo Zeledón R.L. demuestra que la Responsabilidad Social Empresarial constituye un pilar estratégico del Desarrollo Humano Sostenible, al fortalecer capacidades productivas, equidad social y sostenibilidad ambiental en contextos rurales. Los resultados ofrecen evidencia empírica que puede orientar políticas públicas,



programas de fomento cooperativo y estrategias de desarrollo territorial sostenible en Nicaragua

**Palabras claves:**

Responsabilidad Social Empresarial (RSE); Desarrollo Humano Sostenible; Cooperativismo; Equidad de género; Productividad; Sostenibilidad ambiental; Economía social y solidaria; Cooperativas rurales; Nicaragua; Cooperativa Multifuncional José Alfredo Zeledón R.L.



---

## ABSTRACT

*This research, titled “Impact of Corporate Social Responsibility (CSR) Strategies on the Sustainable Human Development of the Members of the José Alfredo Zeledón R.L. Multifunctional Cooperative, in the Municipality of San Juan del Río Coco, Madriz”, aims to evaluate the impact of CSR strategies on the economic, social, educational, and environmental well-being of cooperative members.*

The study follows a quantitative, descriptive–correlational approach, applying structured surveys to a sample of 30 members and analyzing data using the Spearman correlation coefficient. The research examines economic, social, environmental, and equity dimensions through 36 variables rated on a 1-to-3 scale.

Findings reveal that the overall perception of CSR is high (mean = 2.94), while the Sustainable Human Development (SHD) index reached 2.84, indicating a favorable evaluation of cooperative practices. A moderate positive correlation ( $r = 0.477$ ) was found between CSR and SHD, suggesting that stronger responsible practices are associated with higher levels of human well-being. Additionally, 83 % of respondents reported an income increase and 67 % experienced productivity growth, confirming that CSR actions have contributed directly to economic and social improvement.

Qualitative data highlight the relevance of access to credit, technical training, and the inclusion of women and youth in decision-making processes, while identifying challenges in long-term financing, administrative modernization, and technological innovation.

In conclusion, the José Alfredo Zeledón R.L. Cooperative demonstrates that Corporate Social Responsibility is a strategic pillar for Sustainable Human Development, as it strengthens productive capacities, social equity, and environmental sustainability in rural contexts. The results provide empirical evidence that can guide public policies, cooperative development programs, and sustainable territorial strategies in Nicaragua.



---

**Keyword:**

Corporate Social Responsibility (CSR); Sustainable Human Development; Cooperativism; Gender Equity; Productivity; Environmental Sustainability; Social and Solidarity Economy; Rural Cooperatives; Nicaragua; José Alfredo Zeledón R.L. Cooperative.



---

## ÍNDICE GENERAL

### Contenido

<b>DEDICATORIA</b> .....	1
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	2
<b>RESUMEN</b> .....	3
<b>ABSTRACT</b> .....	5
<b>ÍNDICE GENERAL</b> .....	7
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	9
<b>CAPITULO I: PLANTEAMIENTO SITUACIONAL</b> .....	10
<b>1. Antecedentes</b> .....	10
<b>2. Planteamiento del problema</b> .....	12
<b>3. Objetivos</b> .....	13
3.1. Objetivo General .....	13
3.2. Objetivos específicos.....	13
<b>4. Justificación</b> .....	14
4.1. Limitantes y riesgos .....	15
<b>CAPITULO II: MARCO TEÓRICO</b> .....	18
<b>CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO</b> .....	37
<b>1. Área de localización del estudio</b> .....	37
<b>2. Tipo de estudio según el enfoque, amplitud o período</b> .....	37
<b>3. Población, muestra</b> .....	38
3.1. Tipo de muestra y muestreo .....	38
3.2. Técnicas e instrumentos de la investigación .....	39
<b>4. Diseño</b> .....	39
4.1. Recolección de Datos .....	39
4.2. Criterios de calidad: credibilidad, confiabilidad .....	39
<b>5. Operacionalización de variables</b> .....	40
<b>6. Análisis de datos</b> .....	43
<b>CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PRINCIPALES HALLAZGOS</b> .....	45
<b>CAPÍTULO V: RECONFORTANDO EL FUTURO</b> .....	65
<b>CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES</b> .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>



---

<b>CAPÍTULO VII: RECOMENDACIONES</b> .....	79
<b>CAPÍTULO VIII: REFERENCIAS</b> .....	80
<b>CAPÍTULO IX: ASPECTOS ADMINISTRATIVOS</b> .....	86
<b>CAPÍTULO X: ANEXOS</b> .....	88
<b>2. Instrumentos de Recolección de Datos</b> .....	88
<b>3. Cronograma</b> .....	97
<b>4. Gráficos</b> .....	98
<b>5. Ubicación Cooperativa Multifuncional José Alfredo Zeledón R.L.</b> .....	113
<b>5. Fotos</b> .....	114



---

## ÍNDICE DE TABLAS

Gráfico 1: Sexo.....	86
Gráfico 2: Edad.....	87
Gráfico 3: Estado civil.....	88
Gráfico 4: Nivel académico.....	89
Gráfico 5: Barras apiladas para nivel académico y sexo.....	89
Gráfico 6: Tamaño de la unidad de producción.....	90
Gráfico 7: Variable ingreso.....	91
Gráfico 8: Tabla cruzada tamaño de la unidad de producción e ingreso mensual..	91
Gráfico 9: Correlaciones tamaño de la unidad de producción e ingreso mensual...	92
Gráfico 10: Análisis de la responsabilidad social empresarial.....	92
Gráfico 11: Desarrollo Humano.....	93
Gráfico 12: Productividad en los últimos 12 meses.....	93
Gráfico 13: De caja, productividad y RSE.....	94
Gráfico 14: Productividad y DHS.....	94
Gráfico 15: Análisis del ingreso en los últimos 12 meses.....	95
Gráfico 16: Aumento del ingreso vs tamaño de la unidad productiva.....	95
Gráfico 17: Correlación de spearman.....	96
Gráfico 18: Análisis de las preguntas abiertas.....	97
Gráfico 19: Análisis de las variables DHS y RSE.....	98
Gráfico 20: ¿Qué áreas deberían mejorarse?.....	98



---

## CAPITULO I: PLANTEAMIENTO SITUACIONAL

### 1. Antecedentes

El inicio de las empresas agroindustriales en Nicaragua se puede situar en la segunda mitad del siglo XX, con un enfoque inicial en la transformación de productos agrícolas para la exportación, como café, azúcar y productos lácteos. Posteriormente, se diversificó con la creación de empresas que procesaban frutas, vegetales, granos básicos y otros productos locales para el consumo interno y externo. El desarrollo de la agroindustria en Nicaragua ha sido impulsado por factores como la disponibilidad de recursos naturales, la necesidad de agregar valor a la producción agrícola, el crecimiento de la demanda interna y externa, y políticas gubernamentales de apoyo al sector.

En Nicaragua, las cooperativas agroindustriales han desempeñado un papel clave en el desarrollo de las zonas rurales, especialmente en regiones de difícil acceso como el norte del país. En este contexto, la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) ha cobrado relevancia como estrategia para promover la sostenibilidad productiva y el bienestar colectivo de sus asociados y comunidades.

Diversos estudios han resaltado la importancia del enfoque de comercio justo, la producción orgánica, la inclusión de mujeres y jóvenes, y la formación técnica como ejes centrales de la RSE en organizaciones rurales (CEPAL, 2018; Altmann, 2013). Sin embargo, existe aún una brecha significativa en la evaluación del impacto real de estas prácticas en el desarrollo humano sostenible de las personas involucradas, más allá de los indicadores económicos.

(Arévalo García et al., 2021) elaboraron una estrategia en la cooperativa Juan Francisco Paz Silva para utilizar residuos del ajonjolí y convertirlos en alimento concentrado para aves de engorde, demostrando la viabilidad económica y el potencial para generar ingresos adicionales en zonas rurales. Por otro lado, Herrera y Pérez (2024) analizaron los procesos de trazabilidad y certificación en una cafetalera comunitaria de Matagalpa, profundizando en cómo estos estándares internacionales fortalecen la competitividad y repercuten en las comunidades productoras.



---

Ambos estudios aportan evidencia de que estrategias de mejora en procesos agroindustriales pueden ser vinculadas con objetivos económicos y sociales; sin embargo, aún falta explorar cómo dichas prácticas, enmarcadas dentro de la RSE, impactan de manera significativa el desarrollo humano sostenible en el sector.

A nivel internacional, diversos estudios han demostrado el vínculo entre la responsabilidad social empresarial y el desarrollo humano sostenible en el sector agroindustrial. En Costa Rica, González y Martínez (2017) evidenciaron que la implementación de prácticas de RSE en la industria bananera mejoró indicadores sociales y ambientales en comunidades locales. En Perú, Tudela y Salinas (2020) identificaron una relación positiva entre las políticas de RSE y la calidad de vida de los trabajadores agroexportadores, destacando mejoras en salud, estabilidad laboral y bienestar emocional. Por su parte, Ortiz (2018) analizó el impacto de la RSE en el sector agroalimentario español, concluyendo que las empresas con compromiso social fortalecen el desarrollo territorial y las alianzas comunitarias. Estos antecedentes sustentan la necesidad de investigar el impacto real de las estrategias de RSE en el desarrollo humano sostenible en contextos latinoamericanos como el nicaragüense.

Las Naciones Unidas (ONU) declaró 2025 como el Año Internacional de las Cooperativas, para destacar su papel clave frente a desafíos como la seguridad alimentaria, la inclusión y el desarrollo rural.

La Cooperativa Multifuncional José Alfredo Zeledón R.L., fundada en 1996 en el municipio de San Juan del Río Coco, Madriz, es un ejemplo de organización que ha logrado consolidar un modelo socio empresarial con fuerte enfoque en la RSE. Agrupa a más de 490 socios, incluyendo una amplia participación de mujeres y jóvenes, y desarrolla iniciativas que van desde la producción de café orgánico y banano hasta la capacitación, inclusión de género, apoyo financiero, diversificación productiva y comercialización bajo estándares de comercio justo.

A pesar de su desarrollo organizativo y de las múltiples iniciativas sociales implementadas, no se ha documentado de manera sistemática el impacto de estas estrategias de RSE sobre el desarrollo humano sostenible de sus asociados.



---

Esta investigación pretende contribuir a llenar ese vacío, proponiendo un análisis integral del modelo de la cooperativa y su relación con el bienestar de las familias rurales.

## **2. Planteamiento del problema**

En el contexto actual de transformación empresarial, la sostenibilidad ha dejado de ser un enfoque accesorio para convertirse en un imperativo estratégico, especialmente en sectores como el agroindustrial, cuyo impacto económico, social y ambiental es profundo. En Nicaragua, las empresas agroindustriales enfrentan crecientes demandas de los mercados, instituciones y comunidades en torno a prácticas empresariales responsables y sostenibles.

Pese a los avances normativos y a la creciente adopción de políticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), persiste una brecha entre la formulación de dichas estrategias y su verdadero impacto en la calidad de vida de los trabajadores y el entorno social y ambiental. Esta situación pone en cuestión la profundidad, eficacia y sostenibilidad de las acciones emprendidas, así como su alineación con los principios del Desarrollo Humano Sostenible.

Ante esta realidad, se vuelve necesario investigar cómo las empresas agroindustriales diseñan, implementan y evalúan sus estrategias de RSE, y cuál es su impacto real en el desarrollo integral de las personas y comunidades vinculadas realizando preguntas:

¿Cómo impactan las estrategias de RSE de la cooperativa en el desarrollo humano sostenible de sus socios?

¿Qué factores limitan o potencian este impacto?



### **3. Objetivos**

#### **3.1. Objetivo General**

Evaluar el impacto de las estrategias de Responsabilidad Social Empresarial implementadas por la Cooperativa Multifuncional José Alfredo Zeledón R.L. en el Desarrollo Humano Sostenible de sus asociados.

#### **3.2. Objetivos específicos**

- ) Identificar las principales estrategias de Responsabilidad Social Empresarial implementadas por la cooperativa para el desarrollo humano sostenible de sus asociados.
  
- ) Analizar su contribución al bienestar económico, educativo, ambiental y de salud de los socios.
  
- ) Analizar la participación de mujeres y jóvenes y su impacto en la equidad organizacional.



---

#### 4. Justificación

La Cooperativa Multifuncional José Alfredo Zeledón R.L., ubicada en el municipio de San Juan del Río Coco, Madriz, representa una experiencia organizativa rural relevante por su enfoque integral de desarrollo económico, social y ambiental. A lo largo de sus más de 25 años de existencia, ha promovido prácticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) que incluyen la producción agroecológica, la inclusión activa de mujeres y jóvenes, la diversificación productiva, el acceso a financiamiento justo, la capacitación técnica, y la construcción de liderazgo participativo.

La Cooperativa José Alfredo Zeledón R.L. ha desarrollado diversas iniciativas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), sin embargo, no se ha evaluado sistemáticamente su impacto sobre el desarrollo humano sostenible de sus socios. Este vacío se torna relevante si se considera que la RSE, aplicada desde una perspectiva estratégica, puede generar valor compartido y fortalecer la equidad territorial (Porter & Kramer, 2011). Además, estudios recientes destacan la necesidad de documentar experiencias exitosas en zonas rurales de Nicaragua, particularmente en regiones con altos índices de vulnerabilidad social (CEPAL, 2018; PNUD, 2020).

En este contexto, resulta pertinente y necesario analizar el impacto real que estas estrategias de RSE están teniendo sobre el Desarrollo Humano Sostenible (DHS) de los socios de la cooperativa.

Es decir, más allá de los logros organizativos y económicos, es fundamental conocer si las personas asociadas han mejorado sus condiciones de vida en términos de ingresos, salud, educación, equidad de género, participación social y sostenibilidad ambiental.



---

Esta investigación se justifica por el valor que tiene documentar una experiencia exitosa y replicable en zonas rurales, especialmente en territorios históricamente excluidos como el norte de Nicaragua. La sistematización del caso de la Cooperativa Multifuncional José Alfredo Zeledón R.L puede aportar conocimientos útiles para fortalecer políticas públicas, programas de fomento cooperativo, estrategias de desarrollo territorial y modelos de economía solidaria.

Por tanto, esta tesis no solo contribuirá al desarrollo académico y profesional de ellos, sino que también generará insumos prácticos que pueden ser utilizados por la propia cooperativa, sus aliados institucionales y otras organizaciones similares que buscan avanzar hacia un modelo de empresa socialmente responsable, equitativa y sostenible.

Igualmente, la presente investigación enriquecerá las líneas de investigación de la Universidad Nacional de Ingeniería, porque al realizar el estudio en el ámbito de la Gestión Empresarial se generará información, herramientas y técnicas que permitan la optimización de los procesos con vistas a lograr la mejora continua para hacer de las empresas del sector productivo y de servicios, sectores de alta productividad y competitividad.

#### **4.1.Limitantes y riesgos**

Los limitantes que podemos encontrar al realizar la investigación son las siguientes:

##### **Accesibilidad geográfica:**

Algunas comunidades donde residen los socios se ubican en zonas rurales de difícil acceso, lo cual podría dificultar la realización de entrevistas o grupos focales presenciales.



### **Tiempo limitado para trabajo de campo:**

Dado el cronograma establecido y la naturaleza transversal del estudio, el tiempo para recolectar y analizar la información es reducido, lo que podría limitar la profundidad de los hallazgos.

### **Disponibilidad de informantes clave:**

La carga de trabajo agrícola de los socios y promotores podría dificultar su participación en los momentos programados para la recolección de datos.

### **Falta de datos sistematizados:**

Aunque la cooperativa tiene registros internos, puede haber limitaciones en la disponibilidad de estadísticas organizadas sobre temas sociales, económicos y de género.

Los riesgos asociados a la investigación pueden considerarse:

**Condiciones climáticas adversas:** Como el trabajo de campo se realizará durante el periodo lluvioso, podría haber afectaciones a la movilidad y programación de visitas.

**Sesgo en la información brindada:** Algunos informantes podrían tender a ofrecer respuestas socialmente deseables o con sesgos positivos, especialmente si ocupan cargos directivos.

**Cambios internos en la organización:** Modificaciones en la estructura o liderazgo de la cooperativa durante el periodo de recolección podrían afectar el acceso a información o apoyo logístico.



---

**Riesgos personales por desplazamiento rural:** La investigadora deberá tomar medidas de seguridad al trasladarse a comunidades rurales, especialmente si realiza visitas sola.



---

## CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

### **Desarrollo**

El concepto de desarrollo ha sido históricamente asociado al crecimiento económico, sin embargo, en la actualidad se concibe como un proceso integral que abarca dimensiones sociales, políticas, culturales y ambientales. Sen (1999) plantea que el desarrollo debe entenderse como la ampliación de las libertades de las personas, donde el acceso a la salud, educación y participación ciudadana resultan fundamentales. De igual manera, Todaro y Smith (2012) sostienen que el desarrollo implica la mejora de la calidad de vida, reducción de la pobreza y equidad en la distribución de oportunidades.

### **Desarrollo local**

El desarrollo local se centra en el aprovechamiento de los recursos endógenos de una comunidad, fomentando la participación activa de los actores locales. Vázquez Barquero (2000) señala que es un proceso que busca potenciar las capacidades productivas de los territorios para generar empleo, cohesión social y sostenibilidad. Asimismo, Boisier (2005) resalta que el desarrollo local no es solo económico, sino también cultural e institucional, al fortalecer la identidad y el capital social de las comunidades.

### **Desarrollo endógeno y exógeno**

El desarrollo endógeno se fundamenta en la utilización de recursos internos, saberes y capacidades de la comunidad. Arocena (2001) indica que este enfoque promueve la autonomía y la autosuficiencia de los territorios.



En contraste, el desarrollo exógeno se vincula a la inversión y transferencia de recursos externos, que, si bien pueden dinamizar la economía, generan dependencia y vulnerabilidad frente a factores externos (Boisier, 2005). La combinación equilibrada de ambos enfoques puede fortalecer la sostenibilidad de los procesos locales.

### **El Desarrollo Humano**

El desarrollo humano surge como una alternativa crítica a los modelos reduccionistas basados en el crecimiento económico. Desde la perspectiva del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 1990), el desarrollo humano se define como el proceso de ampliar las oportunidades y libertades de las personas, garantizando el acceso a una vida digna.

De acuerdo con el PNUD, el desarrollo humano se articula en tres dimensiones principales: una vida larga y saludable, el acceso a la educación y el disfrute de un nivel de vida digno. A estos ejes se han incorporado progresivamente la participación política, la equidad de género y la sostenibilidad ambiental (PNUD, 2010).

El Índice de Desarrollo Humano (IDH), propuesto en 1990, constituye una herramienta para medir el desarrollo más allá del Producto Interno Bruto (PIB), integrando indicadores de esperanza de vida, escolaridad e ingreso per cápita (PNUD, 1990).

Por su parte, Sen (1999) resalta que el verdadero desarrollo consiste en expandir las libertades reales que las personas disfrutan, mientras que Nussbaum (2000) amplía el enfoque proponiendo una lista de capacidades centrales, tales como la vida, la salud, la educación, la participación política y la construcción de vínculos afectivos.



---

En este sentido, el desarrollo humano representa un paradigma que trasciende el economicismo para situar a las personas en el centro del proceso, promoviendo la equidad, la inclusión y la sostenibilidad.

### **Desarrollo Humano Sostenible**

El desarrollo humano sostenible surge como una evolución del concepto anterior, al incorporar la sostenibilidad ambiental y social. De acuerdo con el PNUD (1994), se trata de satisfacer las necesidades presentes sin comprometer las oportunidades de las generaciones futuras. Sachs (2015) destaca que este paradigma articula la equidad social, la viabilidad económica y la preservación del medio ambiente, en correspondencia con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

### **Teorías del Desarrollo**

El concepto de desarrollo ha evolucionado desde enfoques centrados en el crecimiento económico hasta perspectivas integrales que consideran las dimensiones sociales, culturales y ambientales.

En la teoría clásica, Adam Smith (1776/1994) y David Ricardo (1817/2005) plantean que el desarrollo se sustentaba en la acumulación de capital, la productividad y la especialización, vinculado estrechamente al crecimiento económico. Posteriormente, la teoría de la modernización, propuesta por Rostow (1960), concibió el desarrollo como un proceso lineal de etapas que culmina en la sociedad de consumo masivo. Sin embargo, este enfoque ha sido criticado por su visión economicista y por ignorar factores estructurales y culturales.



---

En contraposición, la teoría de la dependencia, impulsada por Prebisch (1949) y desarrollada por Dos Santos (1970) y Frank (1973), argumentó que el subdesarrollo no es una etapa previa al desarrollo, sino una condición estructural derivada de la relación centro-periferia dentro del sistema capitalista mundial. Este enfoque subrayó la subordinación de las economías periféricas y la desigualdad en el comercio internacional.

Más adelante, surge el enfoque de capacidades de Amartya Sen (1999), quien sostiene que el desarrollo debe medirse no solo por el ingreso económico, sino por la capacidad de las personas de expandir sus libertades y oportunidades. Este enfoque amplía la noción de desarrollo hacia la satisfacción de necesidades humanas fundamentales y el fortalecimiento de las capacidades individuales y colectivas.

Finalmente, el concepto de desarrollo sostenible, establecido en el Informe Brundtland (1987), plantea la necesidad de satisfacer las demandas del presente sin comprometer las posibilidades de las generaciones futuras, integrando las dimensiones económicas, sociales y ambientales (Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo, 1987).

### **Cooperativa**

Según la nueva Declaración de Identidad Cooperativa, adoptada en Manchester, Inglaterra, el 23 de setiembre de 1995, por la II Asamblea General de la Alianza Cooperativa Internacional, organismo de integración de las cooperativas de todo el mundo:

“Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se ha unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada” (Riaño, 2008).



A partir de su definición las cooperativas son parte fundamental en la economía de un país siendo que por su existencia se logra forjar el desarrollo y mejorar la calidad de vida de las familias principalmente porque son constituidas por un conjunto de personas quienes se proponen metas para el beneficio de todos y todas.

### **Características de las Cooperativas según Riaño, (2008)**

- ) La posibilidad de asociarse y retirarse de ella libre y voluntariamente;
- ) Su estructura democrática, con un voto para cada asociado, una toma de decisiones por mayoría y una gestión electiva responsable ante aquellos.
- ) El reparto equitativo, distributivo, proporcional, justo y leal de los excedentes.
- ) Las cooperativas deben constituirse y funcionar, sujetándose básicamente al derecho constitucional de asociarse con fines útiles y a los principios cooperativos.
- ) El tamaño de las cooperativas varía considerablemente, como también los sectores en los que ejercen sus actividades y la clase de beneficios que obtienen sus asociados y terceros de sus operaciones.

### **Valores cooperativos**

Entre los valores más destacados que todas las cooperativas persiguen, proponen y manifiestan se cuentan: esfuerzo propio, ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad, solidaridad y libertad. (ABC, 2007)

### **Principios Cooperativos**

Según la Organización Internacional de las Cooperativas de Producción Industrial, Artesanal y de Servicios los principios cooperativos son pautas mediante las cuales las cooperativas ponen en práctica sus valores. (CICOPA, 2005)



### **1er Principio: Membresía Voluntaria y Abierta**

Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas capaces de utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades de los miembros, sin discriminación de género, condición social, racial, política o religiosa.

### **2° Principio: Control Democrático de los Miembros**

Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros, que participan activamente en la definición de sus políticas y la toma de decisiones.

### **3° Principio: Participación Económica de los Miembros**

Los miembros contribuyen equitativamente, controlan el capital de su cooperativa. A la vez los socios reparten los excedentes en dependencia de sus metas y objetivos planteados.

### **4° Principio: Autonomía e Independencia**

Las cooperativas son organizaciones autónomas, de auto-ayuda controladas por sus miembros.

### **5° Principio: Educación, Capacitación e Información**

Las cooperativas proporcionan educación y capacitación para sus miembros, representantes electos, gerentes y empleados para que puedan contribuir eficazmente al desarrollo de sus cooperativas

### **6° Principio: Cooperación entre Cooperativas**

Las cooperativas sirven a sus miembros más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando conjuntamente a través de redes locales, nacionales, regionales e internacionales.

### **7° Principio: Interés por la Comunidad**

Las cooperativas trabajan para el desarrollo sostenible de sus comunidades mediante políticas aprobadas por sus miembros.



---

## **Tipos de Cooperativas**

Según el reglamento de la ley 499, Ley general de Cooperativas aprobada por la Asamblea Nacional de la República de Nicaragua (2007), las cooperativas se clasifican en:

### **Cooperativas de Consumo**

Son aquellas que tienen por objeto abastecer a sus miembros con cualquier clase de artículo o producto de libre comercio. Esta Cooperativa podrá operar con sus miembros, de contado o al crédito. Se entiende que operar al crédito, es cuando la Cooperativa recibe autorización de los cooperados para descontar de sus sueldos, salarios o rentas, en cualquier tiempo, el valor de la mercancía dadas por adelantadas.

### **Cooperativas de Ahorro y Crédito,**

Son las que se constituyen con el propósito de promover el ahorro entre sus cooperados y crear una fuente de crédito que les provea financiamiento a un costo razonable para solventar sus necesidades. Asimismo, para brindarles otros servicios financieros.

### **Cooperativas Agrícolas y/o Agropecuarias**

Son las que se constituyen para los fines siguientes:

- a Explotación de las tierras pertenecientes a los asociados.
- b Adquisición de abonos, plantas, semillas, maquinaria agrícola y demás elementos de la producción primaria y fomento agrícola o pecuario.
- c Ventas, exportación, conservación, elaboración, transporte o mejoras de productos de cultivo o ganadería.
- d Construcción o explotación de obras aplicables a la agricultura o ganadería o auxiliares a ellas.



### **Cooperativas de Producción**

Son las integradas por productores que se asocian para producir, transformar o vender en común sus productos a fin de obtener beneficios para todos sus asociados.

### **Cooperativas Pesqueras**

Son aquellas que, para la realización de sus objetivos y fines principales, sus actividades se encuentran dedicadas a la captura, procesamiento y comercialización, relacionadas con la pesca, así como a la canaricultura, piscicultura, y en general a la acuicultura, con fines productivos, sea esta alimenticia u ornamental.

### **Cooperativas de Servicios**

Son las que tienen por objeto proporcionar servicios de toda índole, con preferencia a sus asociados, con el propósito de mejorar condiciones ambientales y económicas, de satisfacer sus necesidades familiares, sociales, ocupacionales y culturales.

### **Cooperativas Multisectoriales**

Son aquellas que podrán dedicarse indistintamente a actividades del sector primario o agropecuario, sector secundario o agroindustrial y sector terciario o comercial.

### **Cooperativas Multifuncionales**

Son aquellas que se dedican a realizar dos o más actividades de las señaladas en la Ley 499 y su Reglamento, sin que se desvirtúe la condición para las que fueron establecidas. Estas cooperativas podrán denominarse como de servicio múltiple, lo que deberá ser claramente definido en los estatutos.

### **Las Cooperativas de Servicios Múltiples**

Son aquellas dedicadas a brindar servicios mediante la realización de dos o más actividades en diferentes sectores económicos, debidamente especificadas en su estatuto.



### **Importancia de las cooperativas**

Las cooperativas juegan un rol muy importante porque permiten la integración de los individuos a fin de complementar y fortalecer una organización en la que todos sus miembros se preocupan del bienestar de todo y todas sin preferencias para ninguno si no, que todos contribuyan mutuamente a mejorar su calidad de vida.

A la vez crea condiciones de riqueza para la comunidad mediante la distribución equitativa de utilidades entre sus asociados.

Otro aspecto relevante es que a como toda empresa las cooperativas se forman con el propósito de fomentar el compromiso social que mejore las condiciones de la comunidad mediante programas y proyectos en donde se involucra no solamente a quienes la conforman si no, también a la comunidad en general. (Asamblea Nacional de la República de Nicaragua, 2007)

### **Cooperativismo**

El cooperativismo se entiende como un modelo económico y social basado en la solidaridad, la equidad y la gestión democrática. La Alianza Cooperativa Internacional (ACI, 1995) define a las cooperativas como asociaciones autónomas de personas que se unen voluntariamente para satisfacer necesidades económicas, sociales y culturales en común. En América Latina, el cooperativismo ha sido clave para el desarrollo rural, el acceso a mercados y el fortalecimiento del capital social (Monzón Campos, 2012).



---

Naciones Unidas estableció 2025 como el Año Internacional de las Cooperativas bajo el lema “Las cooperativas construyen un mundo mejor”, con el objetivo de reafirmar la contribución de este sector a un futuro mejor para las personas.

En este contexto, la Oficina Regional de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) para América Latina y el Caribe firmó un acuerdo con la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) para impulsar un trabajo conjunto de acciones a favor del cooperativismo en la región.

Actualmente, a nivel mundial se contabilizan más de 3 millones de cooperativas pertenecientes a todos los sectores económicos, las que proporcionan bienes y servicios que facilitan el logro de sociedades más prósperas e inclusivas. En América Latina y El Caribe existen más de 108 mil cooperativas. Un cuarto de ese total son cooperativas agropecuarias y/o rurales, alcanzando cerca de 28 mil, con más de 6 millones de cooperados y cooperadas.

Las cooperativas, especialmente en el sector agroalimentario, desempeñan un papel fundamental en la lucha contra el hambre y la malnutrición, un desafío particularmente relevante en América Latina y el Caribe. Estas organizaciones son aliadas estratégicas para reducir las asimetrías de poder, promover el trabajo decente, fortalecer la gobernanza territorial y fomentar las alianzas público-privadas.

Cinco aspectos que destacan la importancia de las cooperativas en los sistemas agroalimentarios:



## **1. Impulso a la gobernanza y desarrollo territorial**

La importancia de las cooperativas radica en su capacidad para estimular la gobernanza y el desarrollo territorial, siendo motores para la transformación de los sistemas agroalimentarios.

## **2. Inclusión de la agricultura familiar en las cadenas de valor**

El modelo de cooperativas facilita la integración de pequeños agricultores en nuevos mercados, mejorando su capacidad negociadora y optimizando la gestión de sus recursos. Además, contribuyen a mejorar su gestión, fortalecer su capacidad de acción colectiva para acceder a mercados más dinámicos y exigentes y facilitan el acceso a servicios, bienes e insumos a menores precios.

## **3. Producción a pequeña escala y empleo inclusivo**

Las cooperativas estimulan el empleo para grupos rezagados, potenciando economías locales y fomentando la participación equitativa en las actividades económicas. Por su modelo organizacional, permiten contrapesar asimetrías de poder, desigualdades sociales y de género, así como las brechas de capital social de sus productores.

## **4. Sostenibilidad y uso eficiente de recursos**

A través de la organización y la planificación conjunta, las cooperativas contribuyen al manejo sostenible de los recursos naturales y revalorizan las prácticas tradicionales y locales. Además, alientan los vínculos estratégicos con otras formas de economía solidaria y verde, como las Empresas B (que buscan generar un impacto social y ambiental positivo, al mismo tiempo que obtienen ganancias económicas), las empresas sociales y las cooperativas de consumo, entre otras, integrando actividades afines (bioeconomía, economía circular, agroturismo, artesanía, turismo rural y pesca artesanal).



---

## 5. Impulsar la innovación

Las brechas entre el mundo urbano y rural son más fáciles de abordar desde lo cooperativismo y asociativismo, pues en estos espacios es donde se generan mayores incentivos para que el sector público y privado desarrolle innovaciones y tecnologías junto a actores organizados e institucionalizados y que de manera aislada, sería más complejo de consolidar.

### **Justicia social**

La justicia social se refiere a la distribución equitativa de los beneficios y cargas sociales. Rawls (1971), en su teoría de la justicia, plantea el principio de equidad como condición para garantizar igualdad de oportunidades. Fraser (2008) complementa este enfoque al señalar que la justicia no solo implica redistribución económica, sino también reconocimiento cultural y participación política.

### **Equidad de género**

La equidad de género es un principio que busca eliminar las desigualdades históricas entre hombres y mujeres. Según ONU Mujeres (2015), se trata de garantizar igualdad de derechos, acceso a recursos y participación plena en la vida social, económica y política. Bonder (2002) resalta que la equidad de género contribuye al empoderamiento de las mujeres y al fortalecimiento del desarrollo humano sostenible.

### **Medioambiente**

El medioambiente constituye la base material de la vida humana y de los procesos productivos. Carson (1962), en 'Primavera Silenciosa', alertó sobre el impacto negativo de las actividades humanas en los ecosistemas. Actualmente, la noción de sostenibilidad,



---

impulsada por el Informe Brundtland (1987), exige un equilibrio entre el desarrollo económico y la protección ambiental. Georgescu-Roegen (1971) también advierte sobre los límites biofísicos del crecimiento, destacando la necesidad de modelos productivos responsables con el entorno.

Nicaragua a partir del 2010 firmó la Carta de los Derechos de la Madre Tierra”, en el contexto del Día Mundial del Medio Ambiente, con el compromiso de promover valores para el cuidado y protección de la Madre Tierra y la convivencia en la misma.

### **Responsabilidad Social Empresarial (RSE)**

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se entiende como el compromiso voluntario que asumen las organizaciones para contribuir al desarrollo económico, social y ambiental, más allá de sus obligaciones legales, integrando preocupaciones sociales y ambientales en sus operaciones y en sus relaciones con los grupos de interés (Comisión Europea, 2011).

Autores como Carroll (1991) proponen un enfoque jerárquico en el que la RSE abarca cuatro niveles: responsabilidad económica, legal, ética y filantrópica. En el ámbito latinoamericano, la RSE se vincula a menudo con la mejora de condiciones laborales, proyectos comunitarios, protección del medio ambiente y transparencia en la gestión. Esto se acentúa en sectores productivos como el agroindustrial, donde las empresas tienen un contacto directo con comunidades rurales, recursos naturales y cadenas de valor locales.

### **Responsabilidad Social Empresarial en el sector agroindustrial**



---

El sector agroindustrial es clave para las economías en desarrollo, ya que genera empleo, encadena actividades productivas y tiene una fuerte influencia territorial. En este contexto, las estrategias de RSE pueden tener efectos multiplicadores en el bienestar social, especialmente en zonas rurales. Prácticas como el comercio justo, la trazabilidad, la protección de los derechos laborales, la educación comunitaria, la reducción de residuos y la eficiencia energética son acciones habituales de RSE en este sector.

Estudios en América Latina (Tudela & Salinas, 2020; González & Martínez, 2017) han demostrado que la implementación efectiva de estas estrategias puede incidir directamente en la mejora de la calidad de vida de los trabajadores, la cohesión social y la sostenibilidad del entorno rural.

### **Relación entre Responsabilidad Social y Empresarial y Desarrollo Humano Sostenible**

Existe un creciente consenso académico en torno a la correlación positiva entre la RSE y el desarrollo humano sostenible. Las empresas que adoptan una RSE estratégica y no sólo filantrópica generan valor compartido (Porter & Kramer, 2011), logrando beneficios tanto para la empresa como para la comunidad. Este enfoque implica integrar la RSE en el modelo de negocio, evaluando impactos sociales, midiendo resultados y alineando las estrategias con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

En contextos como el nicaragüense, donde la desigualdad social, el empleo informal y la degradación ambiental son desafíos persistentes, la RSE cobra un papel fundamental como mecanismo para generar desarrollo sostenible desde el ámbito empresarial.

### **Economía Circular**



---

La Economía Circular (EC) surge como una alternativa al modelo económico lineal de “extraer, producir y desechar”. Su propósito es mantener los recursos en uso durante el mayor tiempo posible, minimizar los residuos y regenerar los sistemas naturales. Según la Fundación Ellen MacArthur (2015), la EC “se basa en tres principios: eliminar los residuos y la contaminación desde el diseño, mantener los productos y materiales en uso y regenerar los sistemas naturales”. Este paradigma promueve la eficiencia en el uso de los recursos, al mismo tiempo que impulsa la innovación empresarial y la competitividad sostenible.

Para Kirchherr et al. (2017), la EC puede definirse como “un sistema económico restaurativo y regenerativo que busca mantener el valor de los productos, materiales y recursos el mayor tiempo posible y minimizar la generación de residuos”. En este sentido, las empresas que aplican prácticas de RSE pueden integrar estrategias circulares, como el ecodiseño, la reutilización de materiales, la logística inversa o la extensión del ciclo de vida de los productos.

La Economía Circular tiene un impacto directo en el Desarrollo Humano Sostenible, al promover una relación armónica entre economía, sociedad y ambiente. Tal como menciona Ghisellini, Cialani y Ulgiati (2016), este modelo contribuye a reducir la presión sobre los ecosistemas y a crear empleos verdes, fomentando una transición hacia una economía baja en carbono y socialmente inclusiva. En el contexto de cooperativas o empresas rurales — como la Cooperativa Multifuncional José Alfredo Zeledón R.L.—, las estrategias circulares fortalecen la sostenibilidad productiva y social, impulsando la autonomía local y la innovación en procesos agroindustriales.



---

## **Bioeconomía**

La Bioeconomía se define como un modelo económico que utiliza los recursos biológicos renovables, la biotecnología y el conocimiento científico para producir bienes y servicios sostenibles. Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2009), la bioeconomía comprende “la producción, utilización y conservación de los recursos biológicos, incluidos los conocimientos, la ciencia y la tecnología relacionados, para proporcionar información, productos, procesos y servicios sostenibles en todos los sectores económicos”.

Autores como Georgescu-Roegen (1971) y Maldonado (2014) sostienen que la bioeconomía implica una visión compleja, sistémica y ética de la economía, donde la naturaleza no se considera un simple proveedor de insumos, sino un sistema vivo del cual depende la existencia humana. En esta perspectiva, la bioeconomía busca transformar los modelos productivos tradicionales, reduciendo la entropía y el desperdicio, para establecer una relación circular entre economía, sociedad y biosfera.

Para Capra y Luisi (2014), la bioeconomía está profundamente ligada al pensamiento complejo y ecológico, ya que propone una “nueva racionalidad económica” que reconoce los límites biofísicos del planeta. De igual forma, Boff (2016) advierte que una economía basada en la vida debe centrarse en el bienestar de las comunidades y en el respeto a la diversidad biológica y cultural.

En Nicaragua, el enfoque bioeconómico puede integrarse en los modelos de RSE mediante la valorización de residuos agrícolas, la innovación biotecnológica y el aprovechamiento



---

sostenible de la biodiversidad. Así, las cooperativas rurales pueden convertirse en agentes de una economía regenerativa, fortaleciendo el desarrollo humano sostenible, la seguridad alimentaria y el respeto por la Madre Tierra.

### **Bioeconomía Circular**

La Bioeconomía Circular constituye un nuevo paradigma que integra los principios de la bioeconomía —uso sostenible de los recursos biológicos y conocimiento científico— con los de la economía circular —recuperación, regeneración y reciclaje de materiales y energía—. En conjunto, ambas corrientes buscan transformar los modelos de producción y consumo hacia sistemas sostenibles, regenerativos y equitativos, que promuevan simultáneamente la prosperidad económica, la inclusión social y la resiliencia ecológica.

Según D’Amato et al. (2017), la bioeconomía circular es “un sistema económico que combina la utilización eficiente de los recursos biológicos renovables con estrategias de cierre de ciclos materiales, energéticos y de valor, a fin de reducir la presión sobre los ecosistemas y generar bienestar social”. En esta visión, los desechos de un proceso productivo se convierten en insumos de otro, promoviendo la lógica de “cero residuos” y la innovación tecnológica inspirada en los principios de la naturaleza.

Para Carus y Dammer (2018), la bioeconomía circular representa “una evolución hacia una economía que aprovecha los recursos biológicos de forma sostenible y que aplica modelos circulares de producción, orientados al uso cascada de la biomasa y la valorización de los residuos”. Este modelo combina eficiencia ecológica y responsabilidad empresarial, aspectos centrales de la Responsabilidad Social Empresarial contemporánea.



---

Desde una perspectiva compleja y sistémica, Maldonado (2019) plantea que la bioeconomía circular encarna la transición hacia una “economía para la vida”, en la cual la producción se orienta al mantenimiento y regeneración de los sistemas vivos, y no a su agotamiento. Ello implica una ética del cuidado, un conocimiento interdisciplinario y una gestión empresarial sustentada en el respeto por los límites biofísicos del planeta.

### **Bioeconomía Circular y Responsabilidad Social Empresarial**

La bioeconomía circular ofrece a las organizaciones —en especial a las cooperativas agroindustriales y rurales— un marco operativo para integrar sus prácticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) con la sostenibilidad territorial y la innovación social. De acuerdo con Díaz-Chávez y Montoya (2021), este enfoque favorece el uso eficiente de la biomasa agrícola, la generación de energía limpia y la creación de empleos verdes, fortaleciendo el desarrollo humano y comunitario.

En el contexto nicaragüense, las cooperativas que implementan estrategias de bioeconomía circular pueden, por ejemplo, reutilizar subproductos agroindustriales (como cáscaras de café o residuos de maíz), desarrollar biofertilizantes o biogás, y diversificar sus cadenas productivas. Estas acciones contribuyen a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) —especialmente los ODS 2, 8, 12, 13 y 15— y refuerzan la visión de la empresa como agente ético, ecológico y socialmente responsable.

La combinación de bioeconomía y circularidad impulsa, además, una nueva cultura empresarial basada en la innovación ecoeficiente, la educación ambiental, la participación comunitaria y el liderazgo sostenible. Ello se alinea con la propuesta de Capra y Luisi (2014),



quienes sostienen que las organizaciones del siglo XXI deben funcionar como sistemas vivos, autorregulados y cooperativos, donde la sostenibilidad no sea una estrategia periférica, sino el núcleo mismo del desarrollo.

### **Enfoque de género y empoderamiento femenino en entornos rurales**

La integración de la mujer rural en actividades productivas genera impactos directos en los ingresos familiares, la autonomía, la toma de decisiones y la cohesión comunitaria (FAO, 2020). La Cooperativa José Alfredo Zeledón R.L se presenta como un caso ejemplar al tener una participación significativa de mujeres en su estructura organizativa y brindar oportunidades para que sean protagonistas en la cadena de valor del café.

### **Modelos cooperativos rurales y sostenibilidad**

Las cooperativas agroindustriales como la José Alfredo Zeledón R.L son modelos híbridos que combinan rentabilidad económica con fines sociales. Su sostenibilidad se basa en principios como la participación democrática, la equidad y la autogestión, pero también en su capacidad de adaptarse al cambio climático, acceder a financiamiento justo y garantizar mercados sostenibles.



---

## CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO

### **1. Área de localización del estudio**

El estudio se desarrollará en el municipio de San Juan del Río Coco, departamento de Madriz, Nicaragua. La unidad de análisis será la Cooperativa Multifuncional José Alfredo Zeledón R.L., organización agroindustrial con presencia en 24 comunidades del municipio, centrada en la producción y comercialización de café orgánico bajo enfoque de comercio justo.

La Cooperativa Multifuncional José Alfredo Zeledón R.L., está ubicada de la Alcaldía Municipal 80 metros al este (Ver mapa en anexos).

### **2. Tipo de estudio según el enfoque, amplitud o período**

El estudio adoptará un enfoque mixto, predominando el cualitativo con el apoyo de elementos cuantitativos, lo que permitirá comprender en profundidad las estrategias de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) implementadas por la Cooperativa Multifuncional José Alfredo Zeledón R.L., así como analizar su impacto en el desarrollo humano sostenible de sus socios. El alcance de la investigación será descriptivo-explicativo, dado que se busca no solo identificar y describir dichas estrategias, sino también explicar sus efectos en las dimensiones social, económica y ambiental del desarrollo humano. Asimismo, el diseño será de tipo transversal, ya que la recolección de datos se realizará en un único momento del tiempo, específicamente entre los meses de julio y agosto del año 2025, lo cual permitirá captar la situación actual del fenómeno de estudio.



### **3. Población, muestra**

La población objeto del estudio está conformada por los 490 socios de la Cooperativa Multifuncional José Alfredo Zeledón R.L., entre ellos productores, líderes comunitarios, técnicos y personal administrativo. Para garantizar la pertinencia y riqueza de la información, se establecerán los siguientes criterios de inclusión: ser socio activo de la cooperativa, tener al menos tres años de pertenencia a la organización, y haber participado directamente en uno o más programas vinculados a estrategias de Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Se excluirán aquellas personas que no residan actualmente en el municipio, que no puedan brindar consentimiento informado o que no tengan conocimiento directo de las acciones de RSE. La muestra seleccionada será de 30 personas, elegidas mediante muestreo intencional por criterios, buscando representatividad por género, edad, rol en la organización y comunidad de origen. El número se estableció considerando criterios de saturación teórica para el enfoque cualitativo y márgenes mínimos para caracterización cuantitativa descriptiva, sin pretensión de generalización estadística. Este tamaño de muestra es suficiente para captar diversidad de perspectivas y garantizar un análisis profundo desde los actores claves.

#### **3.1. Tipo de muestra y muestreo**

La muestra es no probabilística, se realizó un muestreo intencional por criterios. Se seleccionarán participantes con conocimiento y experiencia directa en los programas de RSE y desarrollo humano de la cooperativa (ej. mujeres líderes, jóvenes promotores, socios con más de 5 años de antigüedad).



---

### 3.2. Técnicas e instrumentos de la investigación

<b>Técnica</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Tipo de dato</b>
Revisión documental	Fichas de análisis documental	Secundario
Encuesta	Cuestionarios estructurados	Cuantitativo
Observación no participante	Lista de cotejo	Cualitativo

## 4. Diseño

Diseño no experimental, transversal y de tipo estudio de caso, con énfasis en el análisis cualitativo de información desde los actores involucrados, complementado con sistematización de datos cuantitativos relevantes (por ejemplo, indicadores de participación, producción, equidad, etc.)

### 4.1. Recolección de Datos

La recolección de datos se realizará entre julio y agosto de 2025, en coordinación con la administración de la cooperativa. Se aplicará un cuestionario estructurado (ver Anexo B) y una guía de entrevista semiestructurada (ver Anexo C) presencialmente en las comunidades de mayor concentración de socios y en la sede administrativa. Se solicitará consentimiento informado y se garantizará la confidencialidad.

### 4.2. Criterios de calidad: credibilidad, confiabilidad

**Credibilidad:** Triangulación de fuentes (socios, líderes, técnicos), métodos (entrevista, grupo focal, observación) y datos (percepciones e indicadores).



**Confiabilidad:** Aplicación consistente de instrumentos, codificación sistemática de categorías y revisión entre pares académicos.

## 5. Operacionalización de variables

<b>Variable</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Indicadores</b>
RSE (Responsabilidad Social Empresarial)	Estrategias y acciones voluntarias implementadas por la cooperativa para el bienestar colectivo.	Inclusión de mujeres y jóvenes, producción orgánica, formación técnica, equidad organizacional.
Desarrollo Humano Sostenible (DHS)	Proceso de expansión de capacidades humanas en equilibrio con el entorno y la equidad social.	Ingreso familiar, participación comunitaria, acceso a formación, liderazgo femenino, equidad.

### Matriz de Plan de Análisis Estadístico (SPSS)

La siguiente matriz presenta el plan de análisis estadístico para el procesamiento de datos en SPSS, correspondiente a la investigación sobre el 'Impacto de las estrategias de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en el Desarrollo Humano Sostenible (DHS)' aplicada a los socios de la Cooperativa Multifuncional José Alfredo Zeledón R.L. La matriz organiza los objetivos específicos, las variables analizadas, el tipo de análisis y las pruebas estadísticas a emplear en coherencia con el enfoque cuantitativo de la investigación.



<b>Objetivo específico</b>	<b>VARIABLES involucradas</b>	<b>Tipo de variable</b>	<b>Análisis estadístico propuesto</b>	<b>Prueba estadística / técnica</b>	<b>Propósito del análisis</b>
Identificar las características sociodemográficas y productivas de los socios de la cooperativa.	Sexo, edad, estado civil, nivel educativo, antigüedad, actividad principal, tamaño de parcela, ingreso mensual, apoyos públicos.	Categorías (nominales y ordinales).	Distribución de frecuencias y porcentajes.	Estadística descriptiva (frecuencias, tablas y gráficos).	Describir el perfil general de los socios y su contexto productivo.
Analizar la percepción de los socios sobre las estrategias de Responsabilidad Social Empresarial (RSE).	Ítems 1–16 de la sección RSE (precios justos, capacitación, equidad de género, participación, sostenibilidad, rendición de cuentas, confianza).	Ordinales.	Frecuencias, medias y desviaciones estándar por ítem y por dimensión.	Análisis descriptivo de tendencia central.	Evaluar el grado de implementación y percepción de las prácticas de RSE.
Evaluar el nivel de Desarrollo Humano Sostenible (DHS) de los socios.	Ítems 1–18 de la sección DHS (educación, salud, ingresos, equidad, ambiente, participación).	Ordinales.	Frecuencias, medias y análisis por dimensiones (económica, social, ambiental).	Estadística descriptiva (media ponderada y gráficos comparativos).	Medir el grado de desarrollo humano sostenible percibido por los socios.



Determinar la relación entre las estrategias de RSE y el Desarrollo Humano Sostenible.	Promedio general de RSE y promedio general de DHS (índices).	Escalas ordinales convertidas a intervalares (promedios).	Correlación de Spearman.	Correlación no paramétrica.	Establecer si existe relación positiva entre la implementación de RSE y los niveles de DHS.
Analizar la relación entre características sociodemográficas y la percepción de RSE.	Sexo, edad, nivel educativo, antigüedad, actividad principal × promedio de RSE.	Mixtas (nominales y ordinales).	Tablas cruzadas y prueba Chi-cuadrado.	Chi-cuadrado de independencia.	Identificar diferencias significativas en la percepción de RSE según características de los socios.
Analizar la relación entre características sociodemográficas y el nivel de DHS.	Sexo, nivel educativo, antigüedad, ingreso × promedio de DHS.	Mixtas (nominales y ordinales).	Tablas cruzadas y prueba Chi-cuadrado.	Chi-cuadrado de independencia.	Examinar si el nivel de DHS varía según las características socioeconómicas de los socios.



Evaluar la satisfacción general y los resultados percibidos.	Productividad, ingresos, satisfacción, recomendación, intención de permanencia.	Ordinales y nominales.	Frecuencias y tablas cruzadas con RSE y DHS.	Estadística descriptiva y Chi-cuadrado.	Determinar el impacto de la RSE y el DHS en la satisfacción y fidelización de los socios.
Analizar las respuestas abiertas sobre mejoras y bienestar.	Preguntas abiertas (acciones valiosas, áreas de mejora, ejemplos de bienestar, comentarios).	Cualitativas.	Análisis de contenido.	Categorización temática.	Complementar los hallazgos cuantitativos con testimonios cualitativos.

## 6. Análisis de datos

El análisis de datos se realizará siguiendo un enfoque mixto. Por un lado, la información cualitativa obtenida a través de entrevistas semiestructuradas, observación y revisión documental será analizada mediante la técnica de análisis de contenido temático, utilizando un proceso de codificación abierta y axial, que permitirá identificar patrones, categorías y relaciones entre las dimensiones de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y el Desarrollo Humano Sostenible (DHS). Para ello, se empleará un sistema manual complementado con matrices categoriales que faciliten la organización y sistematización de la información.

Por otro lado, los datos cuantitativos recolectados mediante cuestionarios estructurados serán procesados con el apoyo del software estadístico SPSS (Statistical Package for the Social



Sciences), versión 26. Se realizará un análisis descriptivo univariado, utilizando frecuencias, porcentajes, medidas de tendencia central (media, mediana) y de dispersión (desviación estándar) para caracterizar variables como género, edad, nivel educativo, tiempo de pertenencia a la cooperativa, participación en programas de RSE y percepción de impacto en dimensiones clave del DHS (salud, educación, ingresos, participación, equidad). La triangulación de datos cualitativos y cuantitativos permitirá fortalecer la validez y credibilidad de los hallazgos, facilitando una comprensión más integral del fenómeno de estudio.



---

## CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PRINCIPALES HALLAZGOS

### 5.1. Antecedentes de la Cooperativa

La Cooperativa Multifuncional José Alfredo Zeledón, se encuentra ubicada en el Municipio de San Juan del Río Coco, en el Departamento de Madriz, Nicaragua, es una empresa democráticamente controlada, constituida y funcionando conforme a lo establecido en la Ley general de cooperativas en Nicaragua y su Reglamento, es una cooperativa de base integrada a la Central de Cooperativas PRODECOOP R.L., fue constituida el doce de Abril de 1996, en la comunidad las Vegas, dicha Cooperativa estaba compuesta por 35 asociados de los cuales seis eran mujeres y veintinueve hombres.

En sus 24 años de funcionamiento ha desarrollado y consolidado una capacidad organizativa que asocia a 357 productores de café, de los cuales, 106 son mujeres y 251 son hombres; el 45% del total son jóvenes en su mayoría hijos de asociados y asociadas conformando así núcleos familiares. Colectivamente suman un total de 2000 manzanas productivas de café que generan una producción promedio de 20mil qq oro, orgánico por ciclo. Es una Cooperativa que ha venido abriendo espacios territoriales distribuida geográficamente en 21 comunidades, un 40.6% se concentra en tres comunidades: San José del Ojoche (15.1%), San Antonio Abajo (12.9%) y Las Vegas (12.6%). En el poblado de San Juan se ubica 5% de los socios, el resto se ubica en las comunidades Las Nubes, Las Brisas, Bonanza, Lomachata, La Ventina, San Lucas, Majaste, Los Bálsamos, El Varillal, Samarkanda, Buena Vista, La Dalia, Cerro Blanco Abajo.

Es una organización que ha apostado por una ruta que no prioriza la inversión física, como la mayoría de las cooperativas, particularmente las de segundo grado, sino que construye un capital humano para administrar recursos captados vía aportaciones de sus asociados, obtuvo en cinco ocasiones la Tasa de la Excelencia del Café y fondos captados de su cooperativa de segundo grado y de la cooperación. Esa autonomía financiera le ha permitido incidir en políticas de género al interior de su organización y en el desarrollo



de las comunidades de donde provienen sus asociados, así como tejer alianzas con diferentes organizaciones y establecer dos servicios más, el de asistencia técnica y el de comercialización (distribuidora) para atender a sus asociados.

Entre sus fortalezas organizativas esta la cohesión de esfuerzos social en pro de la mejora de las condiciones socioeconómicas y productivas de sus asociados, logrando la tenencia y expansión de pequeñas a medianas parcelas, incluyendo a las mujeres como dueñas y trabajadoras de sus propias áreas productivas.

La conducción y gestión de la cooperativa se caracteriza por un liderazgo inclusivo y activo de los órganos de dirección y administración gerencia la cooperativa. Su estructura de liderazgo está compuesta por el Consejo de Administración, Junta de Vigilancia, Comisión de Educación y Promoción del Cooperativismo y Comisión de Género. En total son 13 miembros de estos órganos, de los cuales 7 son mujeres, 4 son jóvenes y 12 son hijos de asociados y asociadas enfocados en el relevo generacional.

La administración está a cargo de una profesional asociada a la cooperativa, hija de un asociado, con preparación en contabilidad y aspectos de género, productora; con habilidades para la organización, planificación, relaciones humanas y capacidad de gestión.

Se cuenta con una unidad técnica liderada por una joven socia de la cooperativa, hija de asociados, productora, quien planifica y da seguimiento a las labores productivas y asistencia técnica en la cooperativa, apoyada de un grupo de 4 jóvenes promotores voluntarios socios de la cooperativa.

La asamblea de delegados compuesta por 20 asociados, de los cuales 10 son mujeres, son un eslabón de liderazgo importante en el apoyo territorial tanto de conducción como técnico entre el consejo de administración, la gerencia y los asociados en cada comunidad.

La fuente de ingresos de la cooperativa proviene en un 85% del premio e incentivo por comercio justo y certificación orgánica respectivamente. Estos ingresos son estacionales y corresponde al ciclo productivo de café, correspondiente a los meses de diciembre,



enero, febrero, septiembre y octubre. Por otra parte, la cooperativa tiene capacidad de producción y comercialización de 20 mil qq oro.

La cooperativa, trabaja como rubro principal el café, pero también con el plátano, cítricos, apicultura y se está experimentando otros rubros como cálala (Maracuyás) y granadilla, actualmente las dos actividades que generan sus ingresos operativos que son el servicio de financiamiento para labores de la caficultura y la gestión comercial (entiéndase como canal para la comercialización del café de sus asociados en el mercado justo por medio de su organismo de integración PRODECOOP R.L).

Estos ingresos son utilizados para cubrir la operación de la cooperativa y la facilitación de servicios de apoyo a las producción de los asociados tales como asistencia técnica, parcelas demostrativas, producción y suministro de variedades genéticas, materiales, herramientas, capacitaciones a otras innovaciones productivas, sociales y económicos, y para la inversión social en pro de la mejora de las comunidades donde tienen incidencia como es el caso de compra de fuentes naturales de agua para aprovechamiento comunitario. Se puede decir que trabaja el primer eslabón de la cadena de forma completa.

Su experiencia en adquisición y aprovechamiento de tecnología ha sido puntual como es el caso de:

- 1 picadora de materia orgánica que utilizan en la elaboración de abono orgánico y fue donada por un comprador de café en el año 2009,
- 20 despulpadoras de café para los asociados donada por PRODECOOP R.L
- 3 beneficios húmedos donado el 50% de su valor
- 3 pilas de captación de agua y 3 tanque de reserva de agua con fondos propios,
- Certificación de 273 fincas (1500 mz).

Como se puede observar el impacto ha sido irrelevante en término de cantidad de productores y aumento de capacidad productiva a excepción de la certificación que ha permitido indiscutiblemente la aplicación de buenas prácticas de manejo amigables con



---

el medio ambiente, la rentabilidad productiva por el incentivo y premio en el comercio justo y la generación de una fuente de ingresos para la Cooperativa.

Como organización, gracias a su cartera de crédito basado mayormente en recursos propios, provee crédito a sus asociados que quieren ampliar sus áreas de tierra y a socios que necesitan heredar tierras a sus hijas e hijos –desafiando a la vieja intuición de que “el chanco suelta la manteca hasta que muere,” expresión que refiere al hecho que la herencia se da hasta después de la muerte del padre; la cooperativa en cambio pregona la idea de que se herede en vida: “más fuerte son los hijos e hijas más fuerte serán los padres.” Con el apoyo de su cooperativa muchos mozos se hicieron finqueritos, “ahora son mozos de su propia finca,” apareciendo en su lugar crisis de mano de obra particularmente en los tiempos de cortes de café para fincas que producen arriba de las 100 cargas.

La Cooperativa, dentro de sus proyecciones estratégicas, busca impulsar transformaciones sociales y económicas que fortalezcan la sostenibilidad y autonomía de sus asociados. Esto implica promover nuevos conocimientos basados en el respeto, la dignidad y el desarrollo de capacidades para la toma de decisiones. Asimismo, pretende fomentar procesos de innovación y la apropiación de los principios del cooperativismo, con el fin de consolidar un capital económico que funcione al servicio colectivo y no únicamente individual.

De igual manera, la Cooperativa aspira a fortalecer el poder institucional de los socios, incrementando su capacidad productiva, económica y de servicios para beneficio de sus familias y de la comunidad. Entre sus metas también se encuentra la reducción de la dependencia de intermediarios, quienes históricamente han generado prácticas desventajosas para los pequeños productores.

## **5.2 Estrategias de Responsabilidad Social Empresarial implementadas por la cooperativa para el desarrollo humano sostenible de sus asociados.**

Del análisis de los resultados cuantitativos y cualitativos, se identifican con claridad las estrategias de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) que la cooperativa implementa y que inciden directamente en el Desarrollo Humano Sostenible (DHS) de sus socios. Estas



---

estrategias se agrupan en económica, social y ambiental, coherentes con el modelo de RSE adoptado por la organización y con los principios cooperativos.

### 1. Estrategias económicas

#### a) Acceso a créditos solidarios y financiamiento justo

Los socios consideran esta acción como la más valiosa, al ser mencionada con mayor frecuencia en las respuestas abiertas. El acceso al crédito ha permitido mejorar la producción, atender emergencias familiares, invertir en insumos y sostener pequeños proyectos.

Los datos muestran que 83% de los socios aumentó sus ingresos en los últimos 12 meses, lo cual está vinculado al acompañamiento financiero brindado por la cooperativa.

#### b) Formación técnica para incrementar productividad

El 67% de los socios reportó aumento de su productividad, lo que se asocia directamente con los procesos de capacitación técnica y seguimiento técnico-productivo promovidos por la cooperativa.

Las capacitaciones abarcan manejo de cultivos, buenas prácticas agrícolas, técnicas agroecológicas y diversificación productiva.

#### c) Comercialización bajo principios de comercio justo

La cooperativa fortalece ingresos al asegurar precios estables y condiciones equitativas para la venta del café y otros productos.

Esto se refleja en el índice de RSE (2.94), que indica alta confianza de los socios en este modelo comercial.

### 2. Estrategias sociales

#### a) Inclusión activa de mujeres y jóvenes

El estudio evidencia una participación femenina significativa (60% de la muestra), coherente con la política de equidad organizacional de la cooperativa.



Las mujeres aparecen con mayor presencia incluso en niveles educativos superiores. Este enfoque inclusivo forma parte de la RSE social y contribuye al liderazgo democrático y a la cohesión organizativa.

#### b) Programas de bienestar y acompañamiento familiar

Los socios valoran la atención social, el apoyo comunitario, gestiones para vivienda y, en algunos casos, acompañamiento en salud preventiva.

Estas acciones, aunque diversas y dispersas, responden a necesidades individuales y colectivas, reflejando la orientación social de la cooperación.

#### c) Fortalecimiento de capacidades humanas

La cooperativa promueve acceso a formación continua, reuniones informativas y participación comunitaria, lo que incrementa el capital humano y social. Esto está estrechamente vinculado al DHS promedio (2.84), que refleja valoración positiva en educación, equidad y participación.

### 3. Estrategias ambientales

#### a) Producción orgánica y reducción de agroquímicos

Los socios reconocen la promoción de prácticas agroecológicas y el cumplimiento de estándares ambientales. La producción orgánica certificada impulsa la sostenibilidad y mejora la salud de los ecosistemas.

#### b) Acciones de manejo adecuado de residuos y conservación

La cooperativa incentiva prácticas de protección ambiental en las unidades productivas, alineadas con el desarrollo sostenible rural.

Esta dimensión se integra en el índice de DHS, especialmente en los ítems ambientales evaluados.



---

#### 4. Estrategia organizacional transversal

##### a) Gestión transparente y fortalecimiento institucional

La mayoría de los socios califica positivamente la gestión de la cooperativa (promedio 2.92 de satisfacción).

La transparencia en las decisiones, la comunicación y la gobernanza democrática constituyen un pilar de la RSE, aunque los datos también muestran necesidades de mejoras administrativas señaladas por algunos socios.

Las estrategias implementadas por la cooperativa revelan un modelo de RSE maduro, orientado a fortalecer el bienestar económico, social y ambiental de sus socios. La correlación positiva moderada entre RSE y DHS ( $r = 0.477$ ) demuestra que estas acciones contribuyen directamente al desarrollo humano sostenible.

Las políticas de acceso al crédito, formación técnica, equidad de género, producción sostenible y gobernanza participativa constituyen el núcleo de la RSE de la cooperativa y explican los avances significativos en ingresos, productividad y calidad de vida reportados por los socios.

#### **5.3. Análisis de la contribución al bienestar económico, educativo, ambiental y de salud de los socios.**

Los resultados de las encuestas muestran que las estrategias de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) implementadas por la Cooperativa Multifuncional José Alfredo Zeledón R.L. generan efectos significativos y positivos en las principales dimensiones del Desarrollo Humano Sostenible (DHS) de los socios.

La percepción generalmente alta de la RSE (media = 2.94) y del DHS (media = 2.84) indica una alineación entre las acciones de la cooperativa y la mejora integral de las condiciones de vida de los miembros.



El análisis de cada dimensión se detalla a continuación:

### 1. Contribución al bienestar económico

Los resultados demuestran que la dimensión económica es una de las más fortalecidas por las estrategias de RSE. Los principales hallazgos son:

#### a) Incremento de ingresos

El 83% de los socios reportó un aumento de ingresos en los últimos 12 meses, lo cual está directamente relacionado con:

- ) el acceso a créditos solidarios,
- ) la asistencia técnica,
- ) la mejora en la comercialización mediante comercio justo,
- ) y la diversificación productiva.

Estas acciones permiten que los socios obtengan mejores márgenes, reduzcan riesgos y accedan a mercados con precios más estables.

#### b) Aumento de la productividad

El 67% de los socios manifestó un incremento en su productividad, confirmando el impacto de la capacitación técnica, el acompañamiento agronómico y la disponibilidad de insumos adecuados.

El gráfico comparativo indica que quienes aumentaron su productividad tienen también los niveles más altos de DHS y de percepción de RSE, lo cual evidencia la relación entre la buena gestión técnica y el bienestar económico.

#### c) Relación entre tamaño de parcela e ingresos

El coeficiente de correlación de Spearman ( $r = 0.391$ ) confirma que las parcelas más grandes generan mayores ingresos, lo que muestra que la asistencia técnica y el modelo comercial



---

son eficaces para potenciar el rendimiento del socio promedio, pero aún existen retos para mantener el crecimiento sostenible en unidades más grandes ( $\beta = -0.347$ ).

d) Acceso a créditos justos

Los socios identifican el crédito como la acción más valiosa. Este acceso ha permitido financiar:

- ) renovación de cafetales,
- ) mejoras productivas,
- ) inversiones para almacenamiento y transporte.

En términos de RSE, esta estrategia reduce vulnerabilidad financiera y aumenta resiliencia económica familiar.

2. Contribución al bienestar educativo

La dimensión educativa se ve reflejada principalmente en las acciones de fortalecimiento de capacidades y acceso a formación técnica.

a) Formación continua y capacitación técnica

Los socios han recibido capacitaciones en:

- ) manejo sostenible de cultivos,
- ) certificación orgánica,
- ) administración de fincas,
- ) equidad de género y liderazgo,
- ) diversificación productiva.

Estas capacitaciones están directamente asociadas con:

- ) el incremento de productividad (67%),
- ) la mejora de ingresos (83%),
- ) y el fortalecimiento del DHS (media = 2.84).



#### b) Participación de mujeres y jóvenes

El estudio evidencia una mayor participación femenina (60% de la muestra), lo cual refleja esfuerzos educativos orientados a empoderamiento y equidad.

Las mujeres presentan niveles educativos mayores en comparación con los hombres, lo cual se vincula con oportunidades de formación ofrecidas por la cooperativa.

#### c) Fortalecimiento de capacidades organizativas

Los socios destacan el acceso a información sobre mercados, precios, procesos de certificación y toma de decisiones. Esto mejora:

- ) autoestima organizativa,
- ) autonomía productiva,
- ) y participación democrática.

### 3. Contribución al bienestar ambiental

La dimensión ambiental es uno de los pilares más visibles de la cooperativa, especialmente por su enfoque de producción orgánica.

#### a) Promoción de prácticas agroecológicas

La cooperativa implementa y supervisa:

- ) reducción del uso de agroquímicos,
- ) manejo orgánico certificado,
- ) conservación de suelos y aguas,
- ) buenas prácticas agrícolas.

Esto mejora las condiciones del entorno y también repercute en la salud de los socios.

#### b) Certificación orgánica y comercio justo



---

La certificación obliga a cumplir estrictos requerimientos ambientales, lo que:

- ) mejora la calidad del café,
- ) posiciona mejor el producto,
- ) y asegura ingresos más estables.

#### c) Conexión entre ambiente y DHS

Los socios perciben positivamente la gestión ambiental como parte integral de su bienestar, ya que contribuye a:

- ) prácticas sostenibles,
- ) reducción de riesgos ambientales,
- ) mejora de ecosistemas locales.

#### 4. Contribución al bienestar en salud

Aunque la cooperativa no desarrolla un programa formal de salud, los datos evidencian impactos indirectos significativos.

##### a) Reducción de uso de agroquímicos

La producción orgánica disminuye la exposición a sustancias tóxicas, reduciendo riesgos para la salud de los productores y sus familias.

##### b) Estabilidad económica y su impacto en la salud

El aumento de ingresos (83%) permite:

- ) mejor alimentación,
- ) posibilidad de atención médica,
- ) disminución del estrés económico familiar.



### c) Apoyo para gestiones sociales

Algunos socios mencionan que la cooperativa facilita:

- ) gestiones para mejoras de vivienda,
- ) apoyo ante emergencias,
- ) información y acompañamiento.

### d) Relación entre productividad, ingresos y salud

Los socios con mayor productividad también reportan mayores niveles de DHS, lo cual sugiere mejor bienestar integral.

La evidencia empírica demuestra que las estrategias de RSE de la cooperativa contribuyen de manera clara y significativa al bienestar integral de sus socios:

- ) Económico: aumento de ingresos y productividad, acceso a crédito y mercados.
- ) Educativo: fortalecimiento de capacidades técnicas y organizativas.
- ) Ambiental: prácticas agroecológicas, certificaciones y reducción de riesgos ambientales.
- ) Salud: mejoras indirectas en seguridad, nutrición, protección y salud ocupacional.

La correlación positiva moderada entre RSE y DHS ( $r = 0.477$ ) confirma que estas estrategias constituyen un pilar clave para el desarrollo humano sostenible de la población beneficiaria.

## **5.4. Análisis de participación de mujeres y jóvenes y su impacto en la equidad organizacional.**

Los resultados del estudio muestran que la Cooperativa Multifuncional José Alfredo Zeledón R.L. ha logrado avanzar significativamente en la inclusión de mujeres y jóvenes dentro de sus estructuras productivas, sociales y organizativas.



---

Esta participación constituye uno de los elementos centrales de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) de la cooperativa y representa un aporte directo a la equidad organizacional y al Desarrollo Humano Sostenible (DHS) de los socios.

## 1. Participación de mujeres en la cooperativa

### a) Representación femenina

La composición de los encuestados está marcada por una significativa participación femenina, alcanzando el 60% de la muestra, aunque actualmente en la cooperativa se registran como socias 106 son mujeres y 251 socios son hombres, hay un aumento paulatino de la representación femenina.

### b) Mayor nivel educativo femenino

El análisis cruzado entre nivel académico y sexo muestra que las mujeres tienen mayor presencia en el nivel educativo universitario.

Esto indica que la cooperativa ha creado espacios para el empoderamiento de mujeres jóvenes y adultas, quienes han accedido a:

- ) capacitaciones técnicas,
- ) formación en liderazgo,
- ) participación en asambleas y cargos internos.

### c) Reconocimiento de su papel en el desarrollo cooperativo

Los testimonios cualitativos evidencian que las mujeres destacan como protagonistas en:

- ) la administración de parcelas,
- ) el monitoreo de buenas prácticas agrícolas,
- ) la diversificación productiva,
- ) procesos de certificación orgánica,
- ) actividades comunitarias.



---

Su participación activa contribuye al fortalecimiento del tejido social y a la sostenibilidad organizativa.

#### d) Impacto en la equidad organizacional

La presencia femenina equilibrada, unida a la valoración positiva de la RSE (media 2.94) y del DHS (media 2.84), demuestra que la cooperativa ha logrado reducir brechas de género en:

- ) acceso a recursos,
- ) acceso a crédito,
- ) decisión productiva,
- ) liderazgo comunitario,
- ) acceso a capacitación.

Esta equidad refuerza la gobernanza democrática y la cohesión institucional.

## 2. Participación de jóvenes en la cooperativa

### a) Presencia significativa de jóvenes productores

Aunque el estudio no indica un porcentaje exacto de jóvenes, sí muestra que:

- ) la mayoría de los socios se encuentra en el rango de 30 a 40 años,
- ) existe participación de jóvenes de ambos sexos,
- ) muchos jóvenes administran parcelas familiares y participan activamente en la producción.

El rango etario promedio (39.6 años) indica incorporación de generaciones nuevas en la actividad cafetalera.



---

## b) Acceso a formación técnica e innovación

Los jóvenes participan en programas de:

- ) capacitación técnica,
- ) manejo agroecológico,
- ) digitalización de registros,
- ) uso de nuevas tecnologías para seguimiento de la producción.

Esto los convierte en agentes clave de innovación dentro de la cooperativa.

## c) Impacto en la equidad intergeneracional

La integración de jóvenes aporta:

- ) renovación generacional,
- ) continuidad de la actividad cafetalera,
- ) fortalecimiento organizacional,
- ) visión moderna de sostenibilidad.

Su participación equilibra la toma de decisiones entre socios de mayor edad y nuevas generaciones rurales.

## 3. Impacto conjunto en la equidad organizacional

La participación activa de mujeres y jóvenes genera efectos directos en la equidad organizacional, respaldados por los resultados del estudio:

### a) Reducción de brechas históricas

La presencia mayoritaria de mujeres y la incorporación de jóvenes contribuyen a:

- ) democratizar la toma de decisiones,
- ) redistribuir roles productivos,
- ) aumentar el acceso equitativo a recursos,



) diversificar perspectivas y capacidades.

#### b) Gobernanza más inclusiva

La satisfacción de los socios (promedio 2.92) y la percepción favorable de la RSE indican que las prácticas inclusivas fortalecen:

- ) la cohesión institucional,
- ) el sentido de pertenencia,
- ) la participación activa en asambleas,
- ) la legitimidad de los procesos democráticos.

#### c) Mayor capacidad productiva y organizativa

La combinación de mujeres con alto compromiso comunitario y jóvenes con capacidades técnicas contribuye a mejores niveles de:

- ) productividad (67% reportó incremento),
- ) ingresos (83% reportó aumento),
- ) cumplimiento de certificaciones,
- ) manejo sostenible de parcelas.

#### d) Relación con el Desarrollo Humano Sostenible

Los altos valores de DHS percibidos reflejan que la equidad de género e intergeneracional no solo fortalece la organización, sino también:

- ) la autoestima,
- ) la autonomía económica,
- ) el liderazgo social,
- ) las oportunidades de desarrollo familiar.

La correlación positiva entre RSE y DHS ( $r = 0.477$ ) confirma que la equidad organizacional es un eje transversal de los beneficios que reciben los socios.



---

La participación de mujeres y jóvenes constituye uno de los pilares más importantes de la equidad organizacional de la cooperativa. El análisis evidencia que:

- ) La representación equilibrada de género fortalece la gobernanza democrática.
- ) Las mujeres participan activamente en decisiones productivas y organizativas.
- ) Los jóvenes aportan innovación, modernización y continuidad generacional.
- ) La equidad de género e intergeneracional incide positivamente en el DHS.
- ) Los socios valoran positivamente estas estrategias de inclusión.

En conjunto, la cooperativa ha logrado construir un modelo organizacional orientado a la justicia social, al empoderamiento de grupos históricamente excluidos y al fortalecimiento sostenible de su base social.

Los resultados permiten concluir que las estrategias de RSE implementadas por la cooperativa generan un impacto integral en el DHS de los socios, evidenciado en:

- ) Mejoras económicas significativas (ingresos, productividad, acceso a crédito).
- ) Fortalecimiento del capital humano (educación, liderazgo, capacitación).
- ) Equidad organizacional fortalecida, especialmente para mujeres y jóvenes.
- ) Mayor sostenibilidad ambiental, con efectos en salud y calidad de vida.
- ) Alta satisfacción y sentido de pertenencia, que consolidan el modelo cooperativo.

La relación positiva entre RSE y DHS ( $r = 0.477$ ) confirma que la RSE no es un conjunto aislado de acciones, sino un pilar estructural del desarrollo integral, sostenible y equitativo dentro de la cooperativa.



### Análisis FODA Sistémico de la Cooperativa Multifuncional José Alfredo Zeledón R.L.

<b>Fortalezas Sistémicas (Factores Internos Positivos)</b>	<b>Debilidades Sistémicas (Factores Internos Limitantes)</b>
Modelo cooperativo consolidado que integra dimensiones económica, social, ambiental y organizacional.	Alta dependencia estructural del café como principal fuente de ingresos del sistema cooperativo.
Estrategias de RSE articuladas al bienestar colectivo, con impacto comprobado en el Desarrollo Humano Sostenible.	Insuficiente diversificación sistémica de actividades productivas y fuentes de ingreso.
Gobernanza democrática, liderazgo inclusivo y participación activa de mujeres y jóvenes.	Limitada capacidad tecnológica y administrativa para sostener el crecimiento organizacional.
Capital social fuerte basado en confianza, cohesión comunitaria y sentido de pertenencia.	Escasa sistematización permanente de indicadores sociales, económicos y ambientales.
Producción orgánica certificada que articula sostenibilidad ambiental, salud y acceso a mercados justos.	Fragilidad financiera para inversiones de largo plazo en innovación y modernización.
Capacitación técnica continua que fortalece capacidades productivas y humanas.	Programas sociales y de salud con impactos indirectos, pero no institucionalizados.
Articulación territorial en más de 20 comunidades rurales.	Crecimiento productivo desigual entre socios, especialmente en unidades de mayor tamaño.



<b>Oportunidades Sistémicas (Factores Externos Potenciadores)</b>	<b>Amenazas Sistémicas (Factores Externos de Riesgo)</b>
Reconocimiento internacional del cooperativismo (Año Internacional de las Cooperativas 2025).	Cambio climático que afecta la estabilidad productiva y económica del sistema.
Marco favorable de políticas públicas y ODS orientados al desarrollo rural sostenible.	Alta vulnerabilidad frente a la volatilidad de los precios internacionales del café.
Tendencia creciente hacia consumo responsable, comercio justo y producción orgánica.	Dependencia de incentivos externos (certificaciones, cooperación, mercados específicos).
Potencial de integrar bioeconomía y economía circular en la cadena productiva.	Riesgo de agotamiento del capital humano si no se fortalecen capacidades organizacionales.
Posibilidad de alianzas estratégicas con universidades, cooperación internacional y ONGs.	Dificultades de acceso geográfico que limitan asistencia técnica y monitoreo permanente.
Disponibilidad de programas de fortalecimiento institucional y digitalización cooperativa.	Migración rural y reducción de mano de obra joven en el mediano plazo.
Oportunidad de replicabilidad del modelo cooperativo como buena práctica territorial.	Cambios en políticas públicas o condiciones macroeconómicas nacionales e internacionales.

El análisis FODA permite identificar que las estrategias de Responsabilidad Social Empresarial de la Cooperativa Multifuncional José Alfredo Zeledón R.L. constituyen activos estratégicos del proyecto, mientras que las debilidades y amenazas se configuran como



riesgos que deben ser gestionados mediante planificación financiera, diversificación productiva, fortalecimiento institucional y sistemas de monitoreo y evaluación. Esta lectura facilita la formulación de proyectos de desarrollo sostenibles, alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y con enfoque territorial.



---

## CAPÍTULO V: RECONFORTANDO EL FUTURO

El análisis de resultados evidenció que las estrategias de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) implementadas por la Cooperativa Multifuncional José Alfredo Zeledón R.L. han tenido impactos positivos en el Desarrollo Humano Sostenible (DHS) de sus socios, principalmente en la mejora de los ingresos, la capacitación técnica y la participación de mujeres y jóvenes.

Se identificaron las principales estrategias de RSE implementadas, se analizó la contribución al bienestar económico, educativo, ambiental y de salud de los socios y el nivel de participación de las mujeres y jóvenes, lo que se evidenció en las encuestas realizadas, la observación y revisión documental que se hizo en el territorio.

No obstante, se identificaron áreas de mejora relacionadas con la modernización administrativa, el acceso a financiamiento a largo plazo, la innovación tecnológica y el fortalecimiento del acompañamiento técnico continuo. Por ello, la propuesta que se presenta a continuación busca consolidar los avances alcanzados y profundizar los beneficios de la RSE a través de un Plan Estratégico de Fortalecimiento del Desarrollo Humano Sostenible, como una herramienta de gestión que articule las dimensiones económica, social, ambiental y de equidad de género.

Con esta propuesta se quiere fortalecer la gestión de Responsabilidad Social Empresarial de la Cooperativa Multifuncional José Alfredo Zeledón R.L. mediante la implementación de estrategias de RSE orientado al Desarrollo Humano Sostenible, que potencie las capacidades productivas, fomente la equidad social y promueva la sostenibilidad ambiental de sus socios.

Se propone:

1. Diseñar un programa de capacitación técnica y empresarial dirigido a socios, mujeres y jóvenes, orientado a incrementar la productividad sostenible.
2. Implementar un mecanismo de crédito solidario con plazos flexibles, destinado a la inversión productiva y mejora de infraestructura rural.



3. Desarrollar un plan de modernización administrativa que optimice la gestión financiera, la transparencia y la rendición de cuentas.
4. Promover una cultura ambiental cooperativa, basada en prácticas agroecológicas, manejo de residuos y mitigación del cambio climático.

El plan se desarrollará bajo el principio de valor compartido (Porter & Kramer, 2011), donde la cooperativa y sus socios se benefician mutuamente del crecimiento sostenible. La ejecución será participativa, involucrando a los distintos comités de trabajo (producción, finanzas, género, juventud y ambiente), con apoyo técnico de instituciones aliadas (MAG, MIFIC, UNAN-Managua, UNA, INATEC, entre otras).

El horizonte de implementación será de 12 meses, dividido en tres fases:

1. Diagnóstico y planificación participativa (Mes 1–2)
2. Ejecución de programas de fortalecimiento técnico, financiero y ambiental (Mes 3–10)
3. Evaluación y sistematización de resultados (Mes 11–12)

### Plan de acción propuesto

Área estratégica	Acciones propuestas	Responsable	Plazo	Indicadores de logro
<b>1. Capacitación técnica y empresarial</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Crear un programa de formación continua en temas de gestión cooperativa, comercialización y agroecología.</li><li>- Incorporar módulos de liderazgo femenino y emprendimiento juvenil.</li></ul>	Comité de Educación y Género, con apoyo de INATEC y UNAN-Managua	Corto plazo (3–6 meses)	<ul style="list-style-type: none"><li>- 80% de socios capacitados.</li><li>- 50% de mujeres y jóvenes participan activamente.</li></ul>



Área estratégica	Acciones propuestas	Responsable	Plazo	Indicadores de logro
<b>2. Acceso a financiamiento solidario</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear una línea de crédito interna a 5 años con tasa preferencial.</li> <li>- Gestionar convenios con microfinancieras solidarias para ampliar el fondo rotativo.</li> </ul>	Comité de Finanzas y Gerencia General	Mediano plazo (6–9 meses)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fondo rotativo operativo.</li> <li>- 60% de socios acceden a crédito productivo.</li> </ul>
<b>3. Modernización administrativa y tecnológica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementar un sistema digital de contabilidad y seguimiento de proyectos.</li> <li>- Capacitar al personal administrativo en gestión financiera y rendición de cuentas.</li> </ul>	Gerencia Administrativa	Corto plazo (3–6 meses)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema implementado.</li> <li>- Informes financieros trimestrales automatizados.</li> </ul>
<b>4. Fortalecimiento ambiental y sostenibilidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear el programa “Cosechando Verde”, orientado a manejo de residuos, reforestación y uso de energías limpias.</li> <li>- Desarrollar campañas educativas sobre cambio climático.</li> </ul>	Comité Ambiental y Comité de Producción	Mediano plazo (6–9 meses)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 100 árboles plantados por comunidad.</li> <li>- 70% de socios aplican prácticas agroecológicas.</li> </ul>
<b>5. Evaluación y sostenibilidad del plan</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer un sistema de monitoreo de indicadores de RSE y DHS.</li> <li>- Presentar informes</li> </ul>	Consejo de Administración y Comité de Monitoreo	Largo plazo (10–12 meses)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informe de evaluación anual.</li> <li>- Mejora del índice de satisfacción a 3.0.</li> </ul>



Área estratégica	Acciones propuestas	Responsable	Plazo	Indicadores de logro
	anuales en asamblea general.			

#### Indicadores de impacto esperados

Dimensión	Indicador	Meta 2026
Económica	Incremento del ingreso promedio mensual de los socios	+15%
Social	Participación de mujeres y jóvenes en programas de RSE	50% del total
Ambiental	Reducción del uso de agroquímicos en las fincas	-30%
Institucional	Índice de satisfacción con la gestión cooperativa	3.0
Educativa	Número de capacitaciones técnicas realizadas	8 por año

La propuesta es viable técnica y financieramente, ya que la cooperativa cuenta con una estructura organizativa consolidada y experiencia en gestión de proyectos con organismos nacionales e internacionales. El financiamiento inicial puede provenir de recursos propios, utilidades netas de exportación de café orgánico y apoyo de programas institucionales como el MIPROEMPRENDE, INATEC, INFOCOOP y CONACOOOP.

La sostenibilidad del plan se garantizará mediante:

- ) Integración del programa de RSE al plan estratégico institucional de la cooperativa.
- ) Formación de comités locales para la continuidad de las acciones.
- ) Evaluaciones anuales participativas que retroalimenten las decisiones de gestión.

La propuesta constituye una ruta integral de fortalecimiento institucional, basada en la articulación entre la Responsabilidad Social Empresarial y el Desarrollo Humano Sostenible. Al priorizar la capacitación, la equidad, la gestión ambiental y la eficiencia administrativa, la



cooperativa no solo consolida su competitividad, sino que también profundiza su compromiso ético con el bienestar colectivo y el equilibrio ecológico del territorio.

En consecuencia, la Cooperativa Multifuncional José Alfredo Zeledón R.L. puede convertirse en referente nacional de empresa socialmente responsable en el sector agroindustrial, alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y las políticas de desarrollo territorial sostenible del Gobierno de Nicaragua.

Al mismo tiempo Se presenta un Portafolio de Proyectos Sostenibles:

### **Proyecto 1. Diversificación Productiva y Bioeconomía Rural**

<b>Elemento</b>	<b>Descripción</b>
<b>Problema que aborda</b>	Dependencia económica del café y estacionalidad de ingresos.
<b>Objetivo del proyecto</b>	Diversificar las fuentes de ingreso de los socios mediante actividades productivas sostenibles basadas en bioeconomía.
<b>Resultados esperados</b>	Ingresos complementarios estables; reducción de vulnerabilidad económica; mayor resiliencia familiar.
<b>Principales actividades</b>	Identificación de rubros alternativos; capacitación técnica; asistencia productiva; articulación comercial.
<b>Beneficiarios</b>	Socios productores y sus familias.
<b>ODS vinculados</b>	ODS 1, 2, 8, 12.
<b>Horizonte</b>	Mediano plazo.
<b>Sostenibilidad</b>	Generación directa de ingresos y apropiación productiva por los socios.



---

## Proyecto 2. Fondo Rotatorio y Gestión Financiera Solidaria

<b>Elemento</b>	<b>Descripción</b>
<b>Problema que aborda</b>	Limitado financiamiento de largo plazo y fragilidad del flujo de caja.
<b>Objetivo del proyecto</b>	Fortalecer la autonomía financiera mediante un fondo rotatorio sostenible.
<b>Resultados esperados</b>	Acceso continuo a crédito justo; reducción de dependencia externa.
<b>Principales actividades</b>	Diseño del reglamento del fondo; capitalización inicial; educación financiera; monitoreo de cartera.
<b>Beneficiarios</b>	Socios activos de la cooperativa.
<b>ODS vinculados</b>	ODS 8, 10.
<b>Horizonte</b>	Mediano y largo plazo.
<b>Sostenibilidad</b>	Recuperación del crédito y reinversión continua.

## Proyecto 3. Fortalecimiento Institucional y Digitalización Cooperativa

<b>Elemento</b>	<b>Descripción</b>
<b>Problema que aborda</b>	Debilidad administrativa, tecnológica y de monitoreo.
<b>Objetivo del proyecto</b>	Modernizar la gestión institucional y fortalecer capacidades administrativas.
<b>Resultados esperados</b>	Procesos eficientes; transparencia; mejor toma de decisiones.
<b>Principales actividades</b>	Digitalización de registros; capacitación en gestión; diseño de sistema M&E.
<b>Beneficiarios</b>	Órganos de dirección y socios.
<b>ODS vinculados</b>	ODS 16, 17.
<b>Horizonte</b>	Corto y mediano plazo.
<b>Sostenibilidad</b>	Mejora permanente de la capacidad organizacional.



---

#### **Proyecto 4. Programa Integral de Equidad de Género y Juventud Rural**

<b>Elemento</b>	<b>Descripción</b>
<b>Problema que aborda</b>	Riesgo de migración juvenil y desigualdades estructurales.
<b>Objetivo del proyecto</b>	Fortalecer liderazgo, participación y oportunidades para mujeres y jóvenes.
<b>Resultados esperados</b>	Mayor equidad; relevo generacional; cohesión social.
<b>Principales actividades</b>	Escuelas de liderazgo; mentorías; apoyo a emprendimientos juveniles.
<b>Beneficiarios</b>	Mujeres y jóvenes socios/as.
<b>ODS vinculados</b>	ODS 5, 8, 10.
<b>Horizonte</b>	Permanente.
<b>Sostenibilidad</b>	Apropiación social e institucionalización del programa.

#### **Proyecto 5. Producción Orgánica, Adaptación Climática y Economía Circular**

<b>Elemento</b>	<b>Descripción</b>
<b>Problema que aborda</b>	Impactos del cambio climático y degradación ambiental.
<b>Objetivo del proyecto</b>	Fortalecer prácticas agroecológicas y resiliencia climática.
<b>Resultados esperados</b>	Producción sostenible; conservación de recursos; reducción de riesgos climáticos.
<b>Principales actividades</b>	Manejo de residuos; conservación de suelos y agua; certificaciones ambientales.
<b>Beneficiarios</b>	Socios productores y comunidades.
<b>ODS vinculados</b>	ODS 12, 13, 15.
<b>Horizonte</b>	Largo plazo.
<b>Sostenibilidad</b>	Reducción de costos ambientales y mejora productiva sostenida.



---

## Proyecto 6. Sistema de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje (M&E)

<b>Elemento</b>	<b>Descripción</b>
<b>Problema que aborda</b>	Falta de indicadores sistematizados de impacto.
<b>Objetivo del proyecto</b>	Medir y demostrar impacto de la RSE en el DHS.
<b>Resultados esperados</b>	Información confiable; mejora continua; rendición de cuentas.
<b>Principales actividades</b>	Diseño de indicadores; levantamiento periódico de datos; informes de impacto.
<b>Beneficiarios</b>	Cooperativa, socios y aliados estratégicos.
<b>ODS vinculados</b>	ODS 16, 17.
<b>Horizonte</b>	Permanente.
<b>Sostenibilidad</b>	Integración del sistema en la gestión institucional.

El portafolio de proyectos sostenibles propuesto permite operacionalizar el enfoque de Responsabilidad Social Empresarial y Desarrollo Humano Sostenible de la Cooperativa Multifuncional José Alfredo Zeledón R.L., articulando iniciativas productivas, financieras, sociales, ambientales e institucionales. Desde la Gerencia de Proyectos, este portafolio constituye una herramienta estratégica para la gestión integrada del desarrollo territorial, asegurando sostenibilidad, impacto y alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

A continuación, se presenta el Plan de Sostenibilidad del Proyecto, con el objetivo de garantizar la continuidad, apropiación y escalabilidad de los impactos económicos, sociales, ambientales e institucionales generados por las estrategias de Responsabilidad Social Empresarial de la Cooperativa Multifuncional José Alfredo Zeledón R.L., una vez finalizadas las intervenciones o apoyos externos.



---

## Enfoque de Sostenibilidad

El plan se fundamenta en un enfoque integral y sistémico, considerando cuatro dimensiones clave:

- ) Sostenibilidad económica
- ) Sostenibilidad social
- ) Sostenibilidad ambiental
- ) Sostenibilidad institucional y organizacional

## Matriz del Plan de Sostenibilidad

### Sostenibilidad Económica

Elemento	Descripción
Objetivo	Reducir la dependencia estacional del café y fortalecer la autonomía financiera de la cooperativa y sus socios.
Estrategias	Diversificación productiva (plátano, cítricos, apicultura); creación de fondos rotatorios; fortalecimiento del ahorro cooperativo.
Acciones clave	Diseño de proyectos productivos complementarios; alianzas comerciales; planificación financiera anual.
Responsables	Consejo de Administración, Gerencia, Comité de Crédito.
Indicadores	% de ingresos no cafetaleros; estabilidad del flujo de caja; número de socios con actividades diversificadas.
Horizonte temporal	Mediano y largo plazo.



## Sostenibilidad Social

<b>Elemento</b>	<b>Descripción</b>
<b>Objetivo</b>	Mantener y fortalecer el bienestar humano, la equidad y la cohesión social de los socios.
<b>Estrategias</b>	Institucionalización de programas sociales; fortalecimiento del liderazgo de mujeres y jóvenes.
<b>Acciones clave</b>	Formalización de programas de equidad de género; capacitación continua; mecanismos de participación comunitaria.
<b>Responsables</b>	Comisión de Género, Comisión de Educación, Asamblea de Delegados.
<b>Indicadores</b>	Nivel de participación femenina y juvenil; satisfacción de los socios; permanencia de asociados.
<b>Horizonte temporal</b>	Permanente.

## Sostenibilidad Ambiental

<b>Elemento</b>	<b>Descripción</b>
<b>Objetivo</b>	Garantizar prácticas productivas sostenibles que protejan el entorno y la salud comunitaria.
<b>Estrategias</b>	Consolidación de la producción orgánica; integración de principios de bioeconomía y economía circular.



<b>Elemento</b>	<b>Descripción</b>
<b>Acciones clave</b>	Manejo de residuos agrícolas; uso eficiente del agua; certificaciones ambientales.
<b>Responsables</b>	Unidad Técnica, promotores ambientales, socios productores.
<b>Indicadores</b>	% de fincas certificadas; reducción de agroquímicos; prácticas agroecológicas implementadas.
<b>Horizonte temporal</b>	Largo plazo.

### **Sostenibilidad Institucional y Organizacional**

<b>Elemento</b>	<b>Descripción</b>
<b>Objetivo</b>	Fortalecer la capacidad de gestión, monitoreo y adaptación de la cooperativa.
<b>Estrategias</b>	Modernización administrativa; fortalecimiento del sistema de monitoreo y evaluación (M&E).
<b>Acciones clave</b>	Digitalización de procesos; diseño de indicadores sociales, económicos y ambientales; capacitación en gestión de proyectos.
<b>Responsables</b>	Gerencia, Consejo de Administración, aliados estratégicos.
<b>Indicadores</b>	Existencia de sistema M&E; uso de datos para toma de decisiones; transparencia institucional.



<b>Elemento</b>	<b>Descripción</b>
<b>Horizonte temporal</b>	Mediano plazo.

### **Factores Críticos de Éxito del Plan**

- ) Alta apropiación por parte de los socios.
- ) Liderazgo democrático y compromiso organizacional.
- ) Diversificación de fuentes de financiamiento.
- ) Alianzas estratégicas activas.
- ) Gestión de riesgos climáticos y de mercado.

### **Riesgos para la sostenibilidad y medidas de mitigación**

<b>Riesgo</b>	<b>Medida de mitigación</b>
Dependencia de ingresos cafetaleros	Diversificación productiva y comercial.
Cambio climático	Prácticas agroecológicas y adaptación productiva.
Pérdida de apoyo externo	Fortalecimiento de capacidades internas y autonomía financiera.
Migración juvenil	Programas específicos de liderazgo y emprendimiento juvenil.

El Plan de Sostenibilidad permite asegurar que los impactos generados por las estrategias de Responsabilidad Social Empresarial de la Cooperativa Multifuncional José Alfredo Zeledón R.L. se mantengan en el tiempo, fortaleciendo la autonomía económica, la cohesión social, la protección ambiental y la capacidad institucional. Este enfoque integral garantiza que el



desarrollo humano sostenible no dependa exclusivamente de apoyos externos, sino de capacidades internas consolidadas y de una gestión estratégica orientada al largo plazo.

A continuación, presento matriz de Gestión de Riesgos:

### Matriz de Gestión de Riesgos del Portafolio de Proyectos Sostenibles

Nº	Riesgo identificado	Tipo de riesgo	P	I	Nivel	Estrategia de respuesta	Acciones de mitigación	Responsable
1	Dependencia económica del café	Estratégico / Financiero	3	3	Alto (9)	Mitigar	Diversificación productiva; proyectos de bioeconomía y economía circular	Consejo de Administración / Gerencia
2	Variabilidad climática y eventos extremos	Ambiental	3	3	Alto (9)	Mitigar	Prácticas agroecológicas; adaptación climática; conservación de suelos y agua	Unidad Técnica
3	Fluctuación de precios internacionales	Mercado	3	2	Alto (6)	Mitigar	Contratos de comercio justo; diversificación de mercados	Área Comercial
4	Insuficiente financiamiento a largo plazo	Financiero	2	3	Alto (6)	Mitigar	Fondo rotatorio; alianzas con cooperación y banca ética	Comité de Crédito
5	Débil capacidad administrativa y tecnológica	Operativo / Institucional	2	2	Medio (4)	Mitigar	Digitalización; capacitación en gestión de proyectos	Gerencia
6	Falta de indicadores de impacto sostenido	Técnico / M&E	2	2	Medio (4)	Mitigar	Implementación de sistema de monitoreo y evaluación	Equipo M&E
7	Migración juvenil	Social	2	2	Medio (4)	Mitigar	Programas de liderazgo, emprendimiento juvenil e incentivos	Comisión de Juventud
8	Pérdida de apoyo de cooperación externa	Estratégico	2	3	Alto (6)	Evitar / Mitigar	Fortalecimiento de autonomía financiera; sostenibilidad interna	Consejo de Administración
9	Resistencia al cambio organizacional	Organizacional	2	2	Medio (4)	Mitigar	Comunicación interna; participación de socios en decisiones	Asamblea de Delegados
10	Dificultades de acceso a comunidades rurales	Operativo	1	2	Bajo (2)	Aceptar / Mitigar	Ajustes de cronograma y logística territorial	Unidad Técnica



#### **Escala utilizada**

) **Probabilidad (P):** Baja (1) – Media (2) – Alta (3)

) **Impacto (I):** Bajo (1) – Medio (2) – Alto (3)

) **Nivel de Riesgo:**  $P \times I$

- 1-2 = Bajo
- 3-4 = Medio
- 6-9 = Alto

La matriz de gestión de riesgos del portafolio de proyectos sostenibles evidencia que los riesgos críticos se concentran en los ámbitos económico, ambiental y financiero, particularmente en la dependencia del café, la variabilidad climática y la volatilidad del mercado. No obstante, la cooperativa dispone de capacidades organizativas, capital social y estrategias de Responsabilidad Social Empresarial que permiten mitigar estos riesgos mediante diversificación productiva, fortalecimiento institucional y adopción de prácticas sostenibles. Desde la Gerencia de Proyectos, la identificación y gestión anticipada de estos riesgos fortalece la sostenibilidad y viabilidad del portafolio.



---

## CAPÍTULO VII: RECOMENDACIONES

Se recomienda a la Cooperativa Multifuncional José Alfredo Zeledón R.L. establezca un sistema de gestión de riesgos organizacionales que permita anticipar y mitigar los factores que podrían obstaculizar la implementación de las estrategias de RSE, tales como la limitada disponibilidad de datos sistematizados, la baja participación por cargas laborales agrícolas, la resistencia al cambio en procesos organizativos, la dispersión geográfica de los socios y las debilidades en comunicación interna.

Para ello, se sugiere:

- ) Estandarizar la información organizativa mediante registros digitales de producción, participación y capacitación.
- ) Diseñar protocolos de comunicación y coordinación territorial para disminuir la afectación por distancias y accesibilidad rural.
- ) Implementar un programa de sensibilización y gestión del cambio que reduzca resistencias y fortalezca el compromiso institucional.
- ) Establecer mecanismos de seguimiento y control interno que aseguren que las estrategias de RSE se ejecuten conforme a los objetivos planteados.

Esta mirada permitirá fortalecer la ejecución, continuidad y efectividad de las estrategias propuestas, minimizando los riesgos identificados en el estudio y asegurando la sostenibilidad del modelo de RSE en el tiempo.



---

## CAPÍTULO VIII: REFERENCIAS

- Alianza Cooperativa Internacional (ACI). (1995). Declaración sobre la identidad cooperativa. ACI.
- Altmann, P. (2013). Responsabilidad social empresarial y sostenibilidad: Una perspectiva crítica desde América Latina. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 19(1), 45–58.
- Arocena, J. (2001). *El desarrollo local: un desafío contemporáneo*. Editorial Nueva Sociedad.
- Arévalo García, K. S., Barreda Rugama, K. S., & Manzanares López, M. C. (2021). Elaboración de estrategia de desarrollo agroindustrial en la cooperativa Juan Francisco Paz Silva para el aprovechamiento de residuos sólidos generados en la transformación de *Sesamum indicum* (ajonjolí) [Tesis de Ingeniería Agroindustrial, UNAN-Managua]. Repositorio UNAN-Managua.
- Boff, L. (2016). *La sostenibilidad: lo que está en juego*. Editorial Sal Terrae.
- Boisier, S. (2005). ¿Hay espacio para el desarrollo local en la globalización? CEPAL.
- Bonder, G. (2002). La educación de las mujeres: de la marginalidad a la equidad. *Revista Iberoamericana de Educación*, 29(1), 37–61.
- Capra, F., & Luisi, P. (2014). *The systems view of life: A unifying vision*. Cambridge University Press.



Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)

Carson, R. (1962). *Primavera silenciosa*. Houghton Mifflin.

Carus, M., & Dammer, L. (2018). *The circular bioeconomy—Concepts, opportunities and limitations*. nova-Institute.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2018). *La responsabilidad social empresarial en América Latina y el Caribe: Un enfoque de desarrollo sostenible*. Naciones Unidas. <https://www.cepal.org>

Comisión Europea. (2011). *Una nueva estrategia de la UE (2011-2014) sobre la responsabilidad social de las empresas*. Unión Europea. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011DC0681>

Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo. (1987). *Nuestro futuro común*. Oxford University Press.

Cueva, A. (2009). *Economía social y solidaria: Teoría y práctica*. Editorial Abya-Yala.

D’Amato, D., Droste, N., Allen, B., Kettunen, M., Lähtinen, K., Korhonen, J., Leskinen, P., Matthies, B. D., & Toppinen, A. (2017). Green, circular, bio economy: A comparative analysis of sustainability avenues. *Journal of Cleaner Production*, 168, 716–734.



Díaz-Chávez, R., & Montoya, J. (2021). Bioeconomía circular y desarrollo sostenible en América Latina: Retos y oportunidades. CEPAL – Naciones Unidas.

Dos Santos, T. (1970). La crisis de la teoría del desarrollo. Siglo XXI Editores.

Ellen MacArthur Foundation. (2015). Towards the circular economy.

Frank, A. G. (1973). Capitalism and underdevelopment in Latin America. Monthly Review Press.

Fraser, N. (2008). Escalas de justicia. Editorial Herder.

Georgescu-Roegen, N. (1971). The entropy law and the economic process. Harvard University Press.

Ghisellini, P., Cialani, C., & Ulgiati, S. (2016). A review on circular economy: The expected transition to a balanced interplay of environmental and economic systems. *Journal of Cleaner Production*, 114, 11–32.

González, C. A., & Martínez, A. (2017). Responsabilidad social empresarial y desarrollo sostenible en la industria bananera de Costa Rica. *Revista de Ciencias Sociales*, (155), 45–58. <https://doi.org/10.15517/rcs.v0i155.30748>

Herrera, J., & Pérez, E. N. (2024). Trazabilidad de los procesos para la exportación de café en Pueblos en Acción Comunitaria S.A. [Tesis de Ingeniería Agroindustrial, UNAN-Managua]. Repositorio UNAN-Managua.



Informe Brundtland. (1987). *Nuestro futuro común*. Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo, Naciones Unidas.

Kirchherr, J., Reike, D., & Hekkert, M. (2017). Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions. *Resources, Conservation and Recycling*, 127, 221–232.

Macías, E., & Mejía, M. (2016). La empresa cooperativa como forma de organización sostenible en el sector agropecuario. *Revista Latinoamericana de Desarrollo Rural*, 3(1), 63–80.

Maldonado, C. (2014). *La economía de la vida: Bioeconomía, complejidad y sostenibilidad*. Editorial Pontificia Universidad Javeriana.

Maldonado, C. (2019). *Economía y vida: Hacia una bioeconomía circular desde la complejidad*. Universidad del Rosario.

Monzón Campos, J. L. (2012). *El cooperativismo en América Latina*. CIRIEC.

Nussbaum, M. (2000). *Women and human development: The capabilities approach*. Cambridge University Press.

ONU Mujeres. (2015). *Informe anual 2015*. Naciones Unidas.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2009). *The bioeconomy to 2030: Designing a policy agenda*. OECD Publishing.



Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1–2), 62–77. <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>

Prebisch, R. (1949). El desarrollo económico de la América Latina y algunos de sus principales problemas. CEPAL.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (1990). Informe sobre desarrollo humano 1990. Oxford University Press.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (1994). Informe sobre desarrollo humano 1994. PNUD.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2010). Informe sobre desarrollo humano 2010: La verdadera riqueza de las naciones: Caminos al desarrollo humano. PNUD.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2015). Informe sobre desarrollo humano 2015: Trabajo al servicio del desarrollo humano. PNUD. <http://hdr.undp.org>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2020). Informe sobre desarrollo humano 2020: La próxima frontera: El desarrollo humano y el Antropoceno. PNUD. <https://hdr.undp.org>

Rawls, J. (1971). *A theory of justice*. Harvard University Press.



Ricardo, D. (2005). Principios de economía política y tributación. Fondo de Cultura Económica. (Obra original publicada en 1817).

Riaño, S.A. (10 d septiembre de 2008). Gerencie.com. Recuperado el 05 de abril de 2017, de Gerencie.com: <https://www.gerencie.com/cooperativas.html>

Rostow, W. W. (1960). The stages of economic growth: A non-communist manifesto. Cambridge University Press.

Sachs, J. (2015). The age of sustainable development. Columbia University Press.

Sen, A. (1999). Development as freedom. Oxford University Press.

Smith, A. (1994). La riqueza de las naciones. Alianza Editorial. (Obra original publicada en 1776).

Todaro, M. P., & Smith, S. C. (2012). Economic development (11th ed.). Pearson.

Tudela, M., & Salinas, M. (2020). Impacto de la responsabilidad social empresarial en la mejora de la calidad de vida de los trabajadores del sector agroexportador en Perú [Tesis de maestría, Universidad ESAN]. Repositorio Institucional ESAN. <https://repositorio.esan.edu.pe/handle/20.500.12640/2178>

Vázquez Barquero, A. (2000). Desarrollo endógeno y globalización. Revista de Estudios Regionales, (56), 15–35.



## CAPÍTULO IX: ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

### MATRIZ DE PROYECCION PROYECTOS A EJECUTAR DEL AÑO 2020 2025 Expresados en moneda americana.

AREA A INVERTIR	AÑO 2020 Base.	AÑO 1 2021	AÑO 2 2022	AÑO 3 2023	AÑO 4 2024	AÑO 5 2025	COSTO UNITARIO ESTIMADO EN DOLARES	OBSERVACION	RESPONSABLES
ASISTENCIA TECNICA a Socios y Socias de la Cooperativa	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	36,000.00	Gestión de Fondos externos y internos	Consejo de Administración, Dirección Financiera y Junta Vigilancia
FINANCIAMIENTOS PARA NUEVAS PLANTACIONES DE CAFÉ Y CREDCIMIENTO DEL SOCIO Y SOCIA	75,000.00	80,000.00	80,000.00	80,000.00	90,000.00	100,000.00	505,000	Fondos Propios y Gestiones de Financiamiento Externos	Consejo de Administración, Dirección Financiera y Junta Vigilancia
CAPACITACIONES A SOCIOS Y SOCIAS EN MEJORA DE CALIDAD DE PRODUCCION DE CAFE	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	12,000.00	Fondos Propios y Gestiones con Organismos Extranjeros	Consejo de Administración, Dirección Financiera y Junta Vigilancia
INSTALACION Y MANTENIMIENTO TOSTADURIA (PROCESO DE CAFÉ TOSTADO Y MOLIDO	27,000.00	300.00	300.00	300.00	500.00	500.00	28,900.00	Fondos Propios y Fondos Externos	Consejo de Administración, Dirección Financiera y Junta Vigilancia
CAFETERIA		10,000.00					10,000.00	Fondos Propios y Gestión a Fondos Externos	Consejo de Administración, Dirección Financiera y Junta Vigilancia
COMPRA DE CAMION 6 TONELADAS				30,000.00			30,000.00	Fondos Propios y Gestión de Fondos Externos	Consejo de Administración, Dirección Financiera y Junta Vigilancia
COMPRA DE 2 CAMIONETAS PARA TRABAJO EN CAMPO				40,000.00			40,000.00	Fondos Propios y Gestión de Fondos Externos	Consejo de Administración, Dirección Financiera y Junta Vigilancia
CARRO PARA TRABAJO Y GESTIÓN DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION				15,000.00			15,000.00	Fondos Propios y Prima de Comercio Justo	Consejo de Administración, Dirección Financiera y Junta Vigilancia
DAR POR TERMINADO LA TECER PLANTA			20,000.00				20,000.00	Fondos Propios y Fondos de Prima Social del Comercio Justo	Consejo de Administración, Dirección Financiera y Junta Vigilancia
DISEÑO DE MARCA DE ORIGEN CAFÉ DE LA COOPERATIVA		5,000.00					5,000.00	Fondos Propios y Gestión de Fondos Externos	Consejo de Administración, Dirección Financiera y Junta Vigilancia
CONSTRUCCION CENTRO TURISTICO EN LA COMUNIDAD MATAPALO (PROPIEDAD DE LA COOPERATIVA )		10,000.00					10,000.00	Fondos propios, Fondos de Comercio Justo y Gestión a otros organismos	Consejo de Administración, Dirección Financiera y Junta Vigilancia



“Impacto de las estrategias de Responsabilidad Social Empresarial en el Desarrollo Humano Sostenible de los socios de la Cooperativa Multifuncional José Alfredo Zeledón R.L., en el municipio de San Juan de Río Coco, Madriz”

INVERSION EN SISTEMA COMPUTARIZADO (cartera, contabilidad , acopio , control de inventario)	10,000.00						10,000.00	Fondos Propios Gestionar Fondos Externos	Consejo de Administración, Dirección Financiera y Junta Vigilancia
GASTOS DE GESTION Y ADMINISTRACION	6,500.00	6,500.00	6,500.00	6,500.00	6,500.00	6,500.00	39,000.00	Fondos Propios de la Cooperativa y Gestión de Organismos Nacional.	Consejo de Administración, Dirección Financiera y Junta Vigilancia
<b>TOTALES</b>	<b>126,500.00</b>	<b>119,800.00</b>	<b>114,800.00</b>	<b>179,800.00</b>	<b>105,000.00</b>	<b>115,000.00</b>	<b>760,600</b>		



---

## CAPÍTULO X: ANEXOS

### 2. Instrumentos de Recolección de Datos

#### **Encuesta sobre Responsabilidad Social Empresarial y Desarrollo Humano Sostenible**

Estimado/a socio/a:

Esta encuesta busca conocer cómo las estrategias de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) de la Cooperativa Multifuncional José Alfredo Zeledón R.L. se relacionan con el Desarrollo Humano Sostenible (DHS) de sus socios.

Su participación es voluntaria, anónima y confidencial. La información será utilizada únicamente con fines académicos.

Tiempo estimado: 12–15 minutos.

Por favor marque su decisión:

Sí  No

Sí  No

#### **Sección 1. Preguntas filtro**

1. ¿Es usted socio/a activo/a de la cooperativa?

Sí  No

2. ¿Tiene 18 años o más?

Sí  No

#### **Sección 2. Perfil sociodemográfico y productivo**

1. Sexo:  Mujer  Hombre  Otro  Prefiero no decir

2. Edad: \_\_\_\_\_ años



- 
3. Estado civil:  Soltero/a  Unión libre  Casado/a  Separado/a  Viudo/a
4. Nivel educativo:  Primaria  Secundaria  Técnica  Universitaria  Posgrado
5. Comunidad/Barrio: \_\_\_\_\_
6. Antigüedad como socio/a:  <1 año  1–3  4–6  7–10  >10
7. Actividad principal:  Café  Granos básicos  Ganadería  Emprendimiento  Otro: \_\_\_\_\_
8. Tamaño de la unidad productiva:  <1 mz  1–3  4–6  >6
9. Ingreso mensual aproximado del hogar (C\$):  <5,000  5,001–10,000  10,001–15,000  >15,000  Prefiero no decir
10. ¿Recibe apoyos públicos (MEFCCA, MIFIC, etc.)?  Sí  No
11. ¿Pertenece a otro colectivo/organización?  Sí  No ¿Cuál?: \_\_\_\_\_

### **Sección 3. Responsabilidad Social Empresarial (RSE)**

1. La cooperativa paga precios justos por mi producción.
- Sí  No  A veces
2. La cooperativa brinda acceso a mejores mercados.
- Sí  No  A veces
3. Recibo información clara sobre costos y liquidaciones.
- Sí  No  A veces



4. Mis ingresos han mejorado desde que soy socio.

Sí                       No                       A veces

5. La cooperativa ofrece capacitaciones útiles.

Sí                       No                       A veces

6. Se promueve la participación de mujeres y jóvenes.

Sí                       No                       A veces

7. La cooperativa apoya iniciativas comunitarias (salud, educación, cultura).

Sí                       No                       A veces

8. Se garantiza trato respetuoso y no discriminatorio.

Sí                       No                       A veces

9. Se fomenta la producción sostenible (suelo, agua, residuos).

Sí                       No                       A veces

10. He recibido asistencia para reducir agroquímicos.

Sí                       No                       A veces

11. Se incentiva la adaptación al cambio climático.

Sí                       No                       A veces



12. Se gestionan adecuadamente residuos y subproductos.

Sí                       No                       A veces

13. Las decisiones se toman de manera participativa.

Sí                       No                       A veces

14. Las autoridades rinden cuentas periódicamente.

Sí                       No                       A veces

15. Conozco mis derechos y deberes como socio/a.

Sí                       No                       A veces

16. Confío en la dirección de la cooperativa.

Sí                       No                       A veces

#### **Sección 4. Desarrollo Humano Sostenible (DHS)**

1. Capacidad del hogar para cubrir alimentación y vestimenta.

Sí                       No                       A veces

2. Capacidad para afrontar gastos imprevistos.

Sí                       No                       A veces

3. Diversificación de ingresos.

Sí                       No                       A veces



4. Hijos/as asisten a la escuela.

Sí                       No                       A veces

5. Acceso a formación técnica/productiva.

Sí                       No                       A veces

6. Habilidades digitales en el hogar.

Sí                       No                       A veces

7. Acceso a servicios de salud cuando se necesitan.

Sí                       No                       A veces

8. Calidad del agua en el hogar.

Sí                       No                       A veces

9. Seguridad alimentaria (variedad y frecuencia).

Sí                       No                       A veces

10. Participación en asambleas/comités.

Sí                       No                       A veces

11. Capacidad de influir en decisiones de la cooperativa.

Sí                       No                       A veces

12. Confianza y cooperación con otros socios.

Sí                       No                       A veces



---

13. Distribución equitativa de tareas y decisiones económicas.

Sí                       No                       A veces

14. Control de ingresos por parte de mujeres del hogar.

Sí                       No                       A veces

15. Respeto y no violencia en el hogar.

Sí                       No                       A veces

16. Manejo adecuado de residuos en el hogar.

Sí                       No                       A veces

17. Conservación de suelo y agua en la parcela.

Sí                       No                       A veces

18. Uso eficiente de insumos y registros productivos.

Sí                       No                       A veces

**Sección 5. Resultados y satisfacción**

1. Mi productividad en los últimos 12 meses ha...

Disminuido               Aumentado

2. Mis ingresos en los últimos 12 meses han...

Disminuido               Aumentado



3. Estoy satisfecho con la cooperativa.

Sí                       No                       A veces

4. Recomendaría la cooperativa a otros.

Sí                       No                       A veces

5. Tengo intención de seguir como socio.

Sí                       No                       A veces

### **Sección 6. Preguntas abiertas**

1.            ¿Qué acciones de la cooperativa considera más valiosas?
2.            ¿Qué áreas deberían mejorarse?
3.            Ejemplo de cómo la cooperativa ha mejorado su bienestar.
4.            ¿Desea agregar algo más?



---

## Ficha de Observación No Participante

**Objetivo:** Registrar comportamientos, interacciones y evidencia física del impacto de las estrategias de RSE.

Aspecto observado	Descripción / Hallazgos
Participación de mujeres y jóvenes	
Dinámica organizativa	
Condiciones de trabajo y ambiente físico	
Evidencia de capacitación o asistencia técnica	
Prácticas de sostenibilidad (orgánico, reciclaje, etc.)	
Materiales informativos o educativos disponibles	
Espacios de liderazgo ocupados por mujeres	
Otras observaciones relevantes	



---

## Ficha de Análisis Documental

Nombre del documento: \_\_\_\_\_

Año de publicación: \_\_\_\_\_ Fuente: \_\_\_\_\_

Tipo de documento: Informe anual Plan estratégico Registro de capacitación Otro:

\_\_\_\_\_

Criterios de análisis:

Contenido vinculado a estrategias de RSE

Evidencias de impacto en salud, educación, ingresos u otros

Inclusión de enfoque de género o juventud

Indicadores cuantitativos y cualitativos disponibles

Relevancia para el estudio



### 3. Cronograma

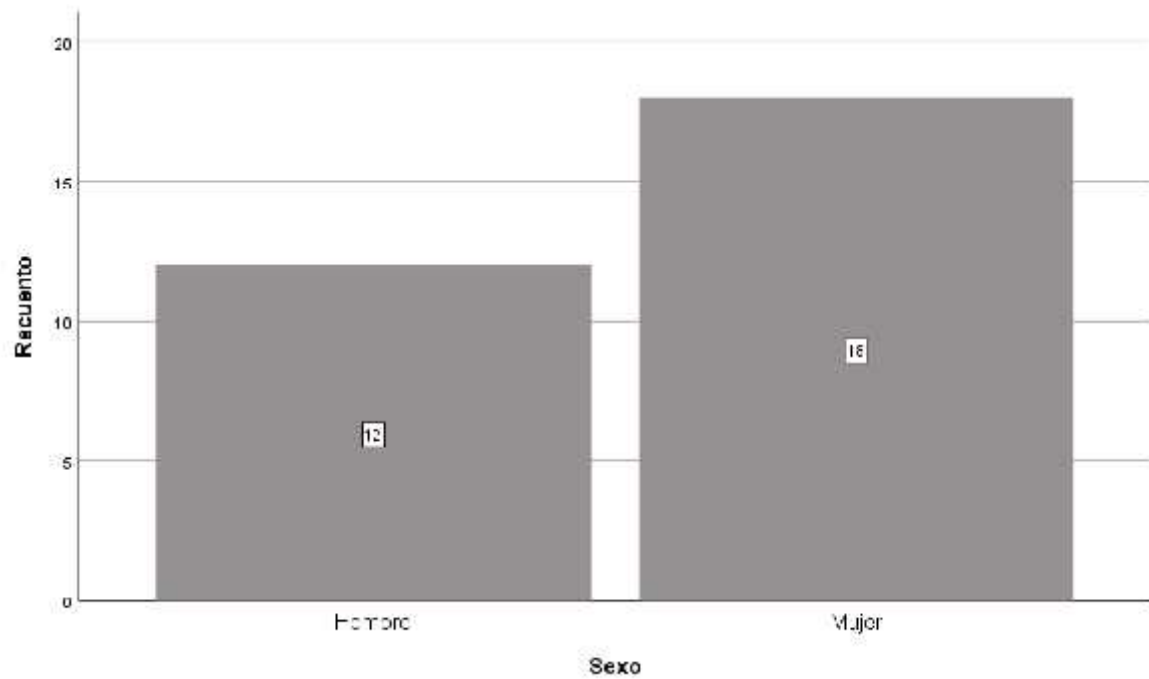
<b>Tarea</b>	<b>Inicio</b>	<b>Fin</b>	<b>Duración Aproximada</b>
Revisión bibliográfica y redacción del protocolo	10-jun-2025	29-jun-2025	20 días
Entrega de Protocolo de Investigación	30-jun-2025	30-jun-2025	1 día
Diseño metodológico e instrumentos	01-jul-2025	28-jul-2025	28 días
Entrega 1er Informe de Avance	31-jul-2025	31-jul-2025	1 día
Aplicación de instrumentos y sistematización	01-ago-2025	27-ago-2025	27 días
Entrega 2do Informe de Avance	29-ago-2025	29-ago-2025	1 día
Análisis de resultados y redacción de discusión	01-sep-2025	28-sep-2025	28 días
Entrega 3er Informe de Avance	30-sep-2025	30-sep-2025	1 día
Redacción final y revisión con tutor	01-oct-2025	02-oct-2025	2 días
Entrega 4to Informe de Avance	03-oct-2025	03-oct-2025	1 día
Correcciones y aprobación final del tutor	04-oct-2025	30-oct-2025	27 días
Entrega del Documento Final con visto bueno del tutor	03-nov-2025	03-nov-2025	1 día



## 4. Gráficos

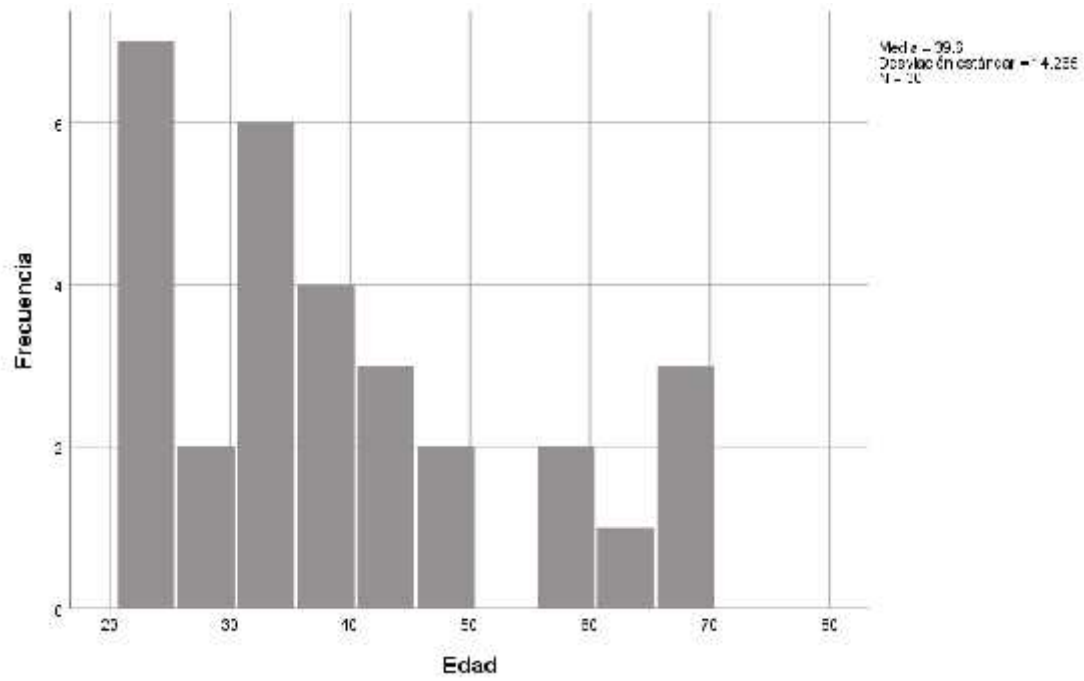
### Análisis Estadístico por variable

Gráfico 1: Sexo



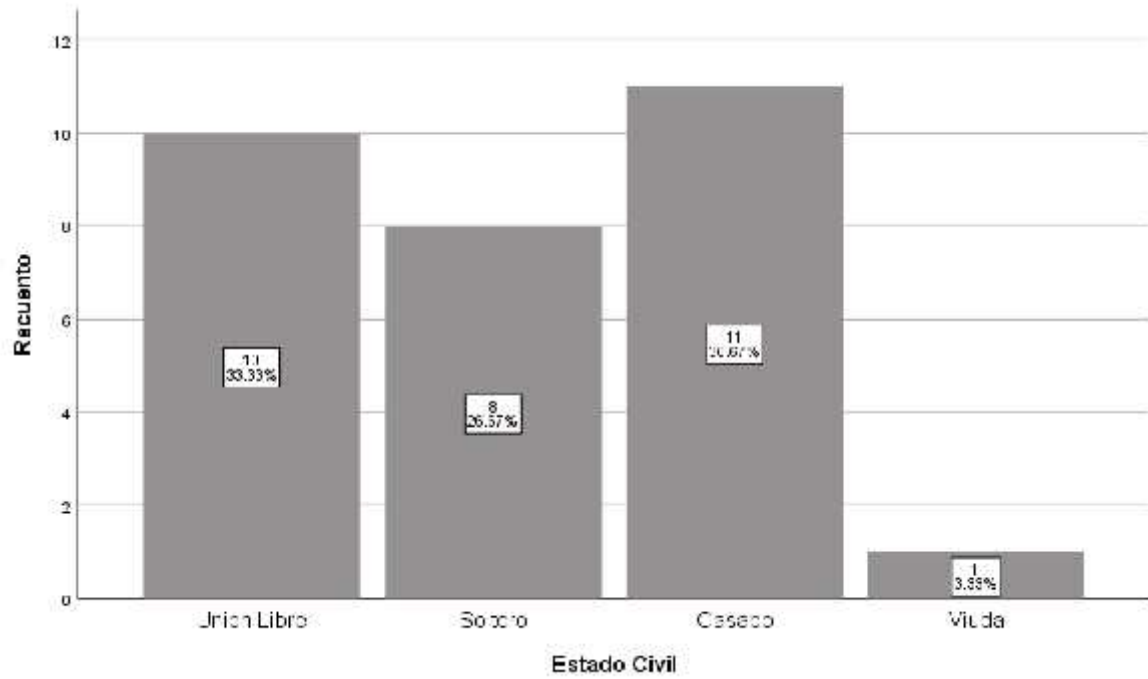


**Gráfico 2: Edad**



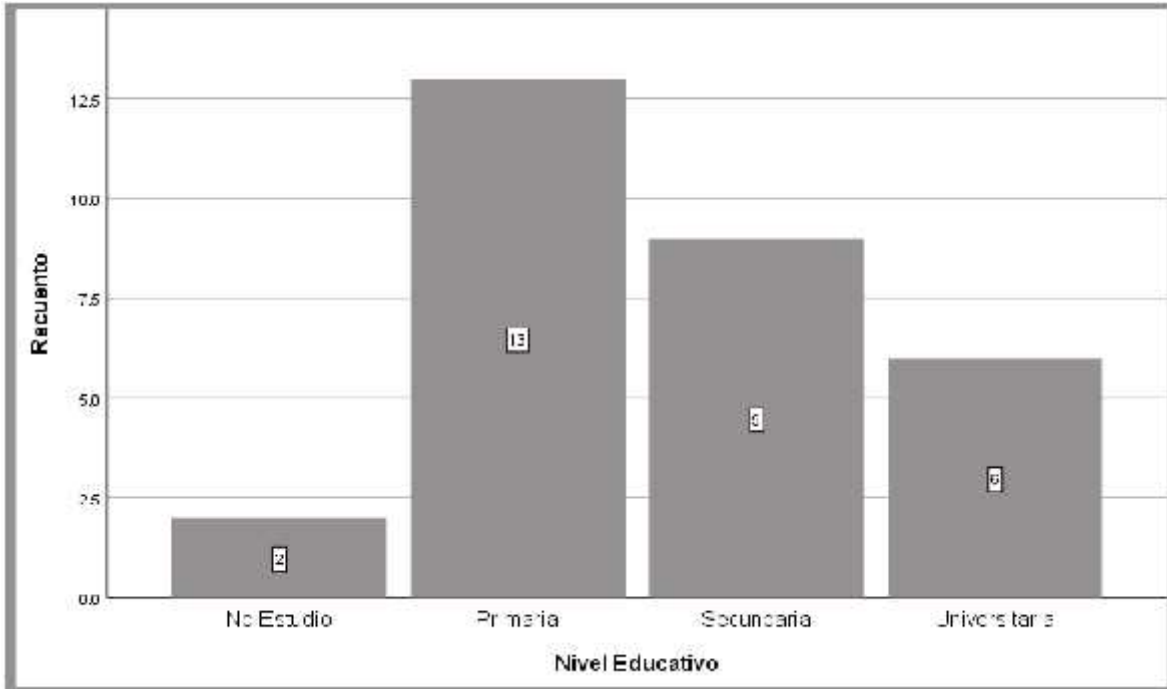


**Gráfico 3: Estado civil**

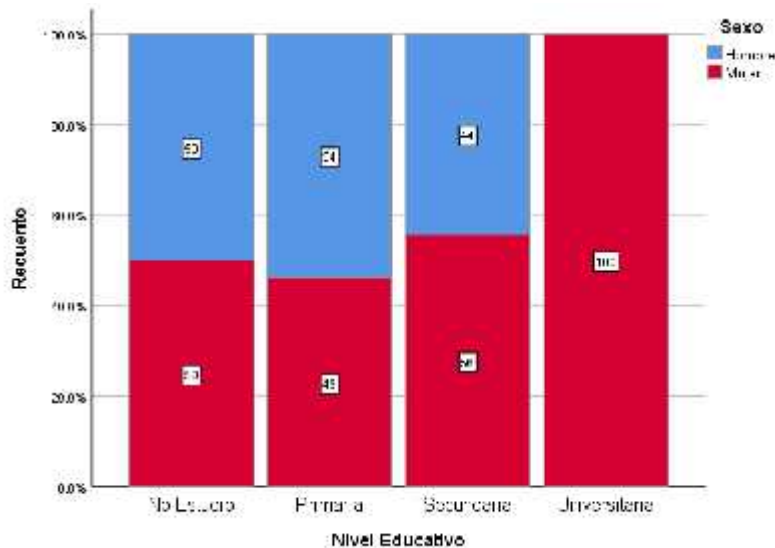




**Gráfico 4: Nivel Académico**

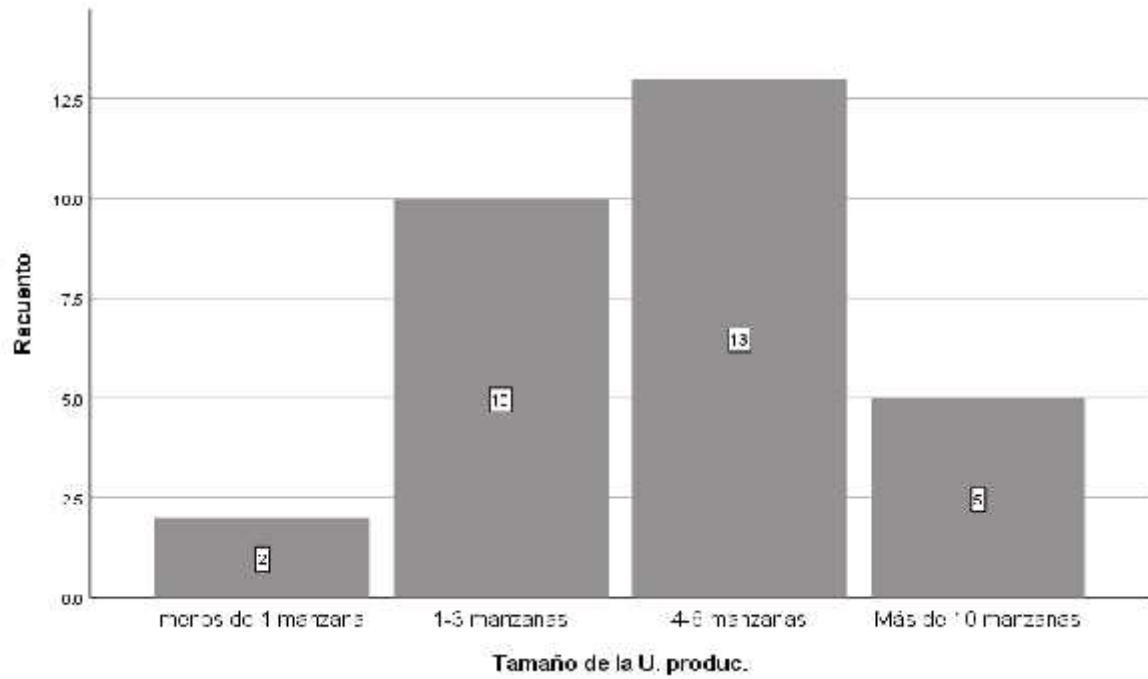


**Gráfico 5: Barras apiladas para nivel académico y sexo**



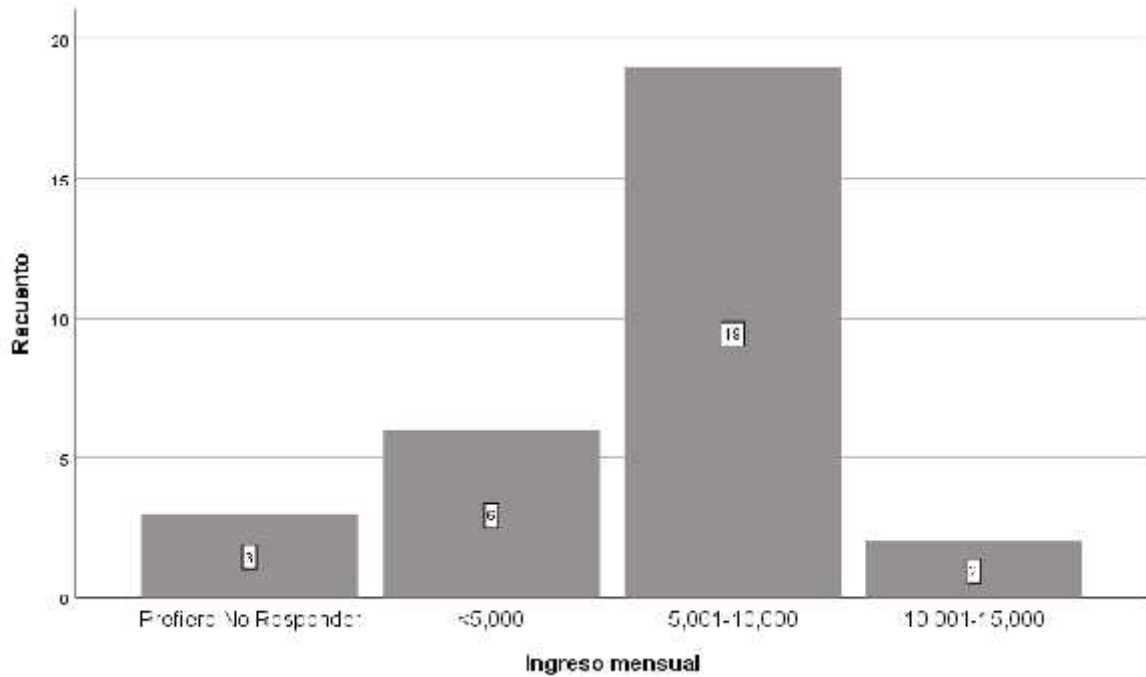


**Gráfico 6: Tamaño de la unidad de producción.**





**Gráfico 7: Variable ingreso**



**Gráfico 8: Tabla cruzada tamaño de la Unidad productiva e ingreso mensual**

**Tabla cruzada Tamaño de la U. produc.\*Ingreso mensual**

Recuento		Ingreso mensual				Total
		Preferir No Responder	<5,000	5,001-10,000	10,001-15,000	
Tamaño de la U. produc.	menos de 1 manzana	0	1	1	0	2
	1-3 manzanas	3	2	5	0	10
	4-6 manzanas	0	2	10	1	13
	Más de 10 manzanas	0	1	3	1	5
Total		3	6	19	2	30



### Gráfico 9: Correlaciones tamaño de unidad de producción e ingreso mensual

**Correlaciones**

			Tamaño de la U. produc.	Ingreso mensual
Rho de Speaman	Tamaño de la U. produc.	Coefficiente de correlación	1.000	.391 <sup>*</sup>
		Sig. (unilateral)	.	.016
		N	30	30
	Ingreso mensual	Coefficiente de correlación	.391 <sup>*</sup>	1.000
		Sig. (unilateral)	.016	.
		N	30	30

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (unilateral).

### Gráfico 10: Análisis de la responsabilidad social Empresarial (RSE)

Esta variable se ha construido al sumar los promedios de los pesos del ítem 1 hasta el ítem 16, teniendo en cuenta que el rango para cada ítem es de 1 a 3, esta variable tendrá un mínimo teórico de 1 y un máximo teórico de 3.

**Estadísticos descriptivos**

	N	Rango	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Desviación
RSE	30	.69	2.31	3.00	2.9425	.15963
N válido (por lista)	30					



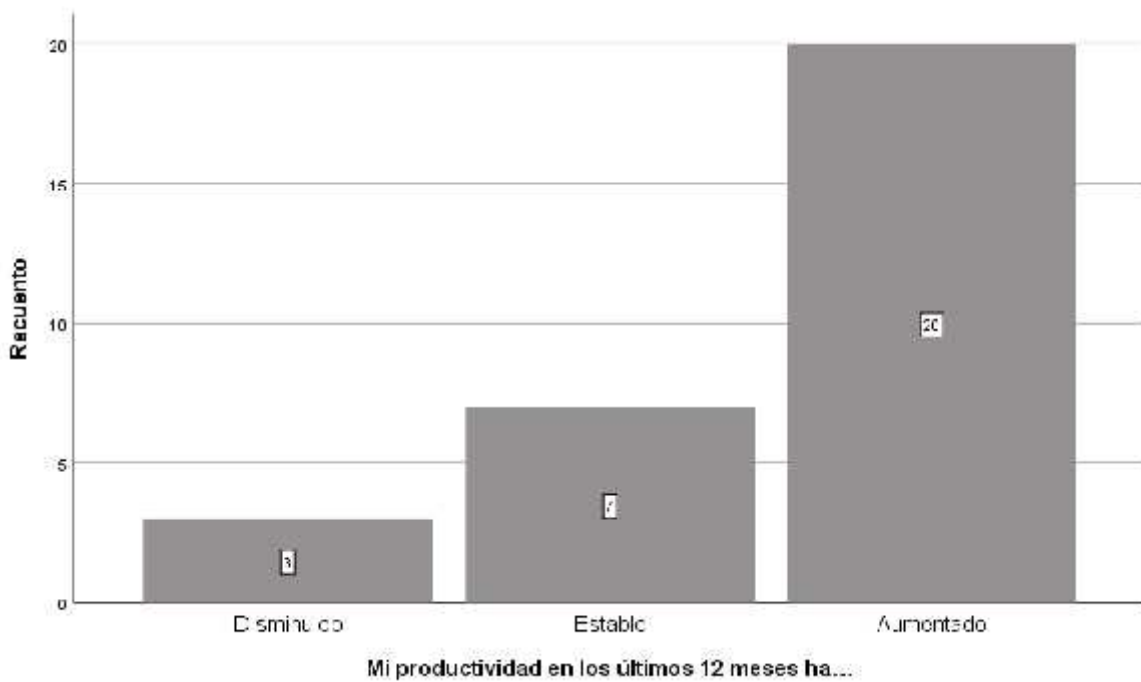
### Gráfico 11: Desarrollo Humano.

Esta variable se ha construido al sumar los promedios de los pesos del ítem 17 hasta el ítem 36, teniendo en cuenta que el rango para cada ítem es de 1 a 3, esta variable tendrá un mínimo teórico de 1 y un máximo teórico de 3.

#### Estadísticos descriptivos

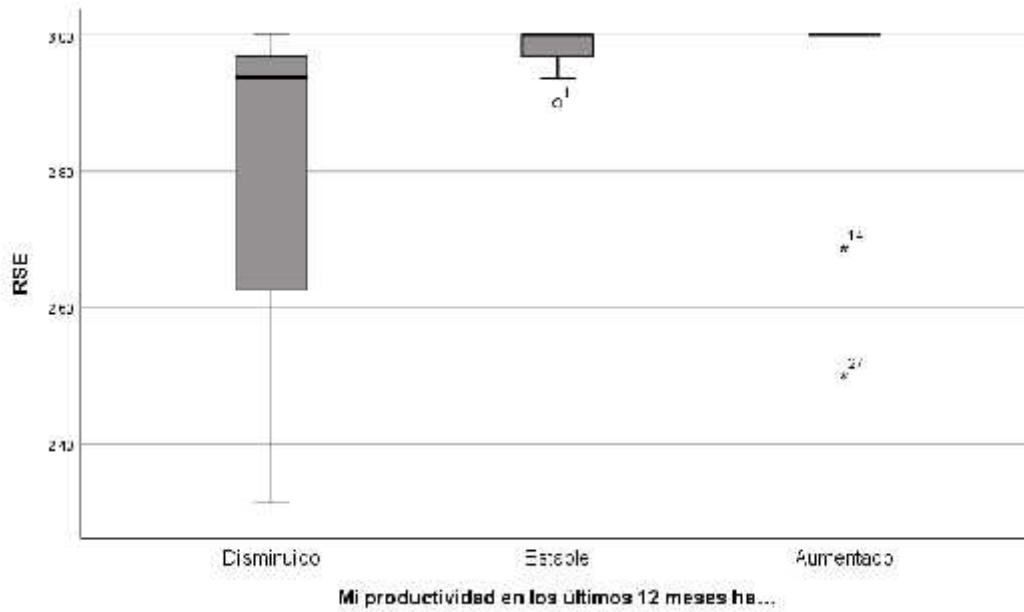
	N	Rango	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Desviación
DHS	30	1.00	2.00	3.00	2.8407	.20516
N válido (por lista)	30					

### Gráfico 12: Productividad en los últimos 12 meses

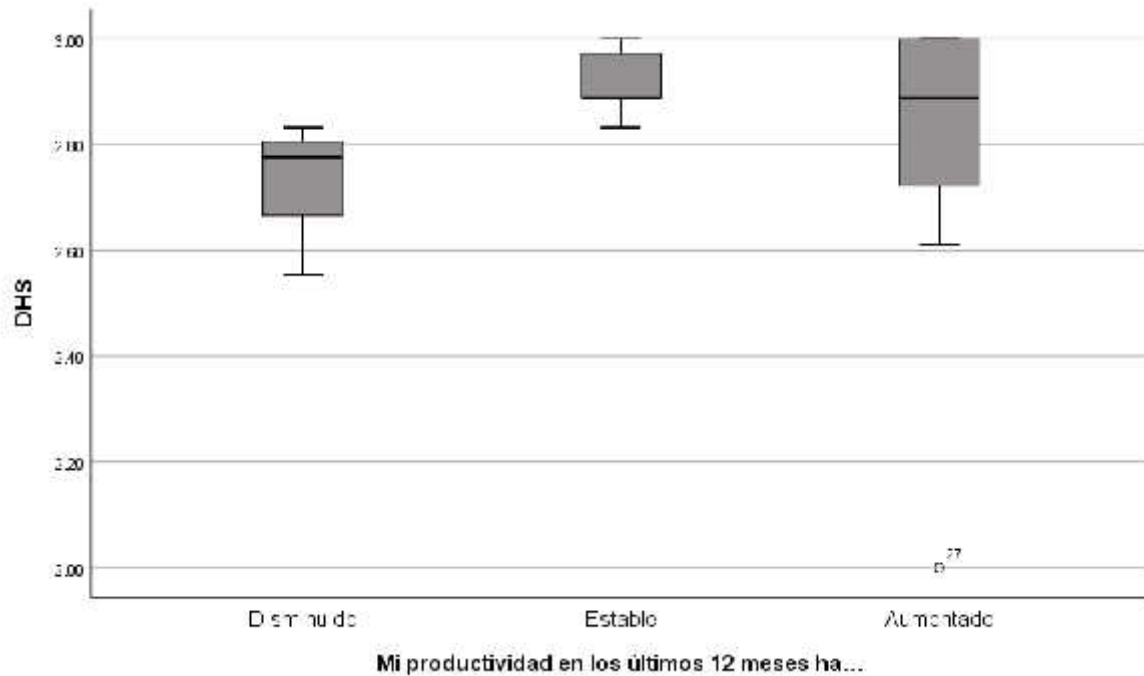




**Gráfico 13: De caja, productividad y RSE**

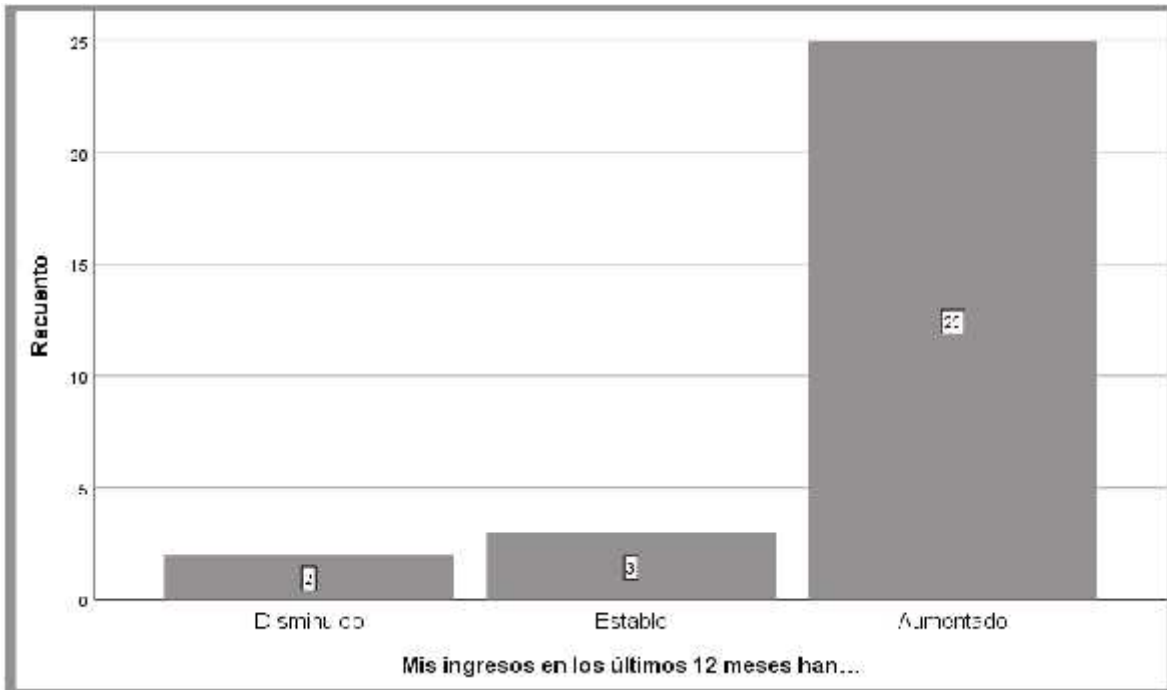


**Gráfico 14: Productividad y DHS**

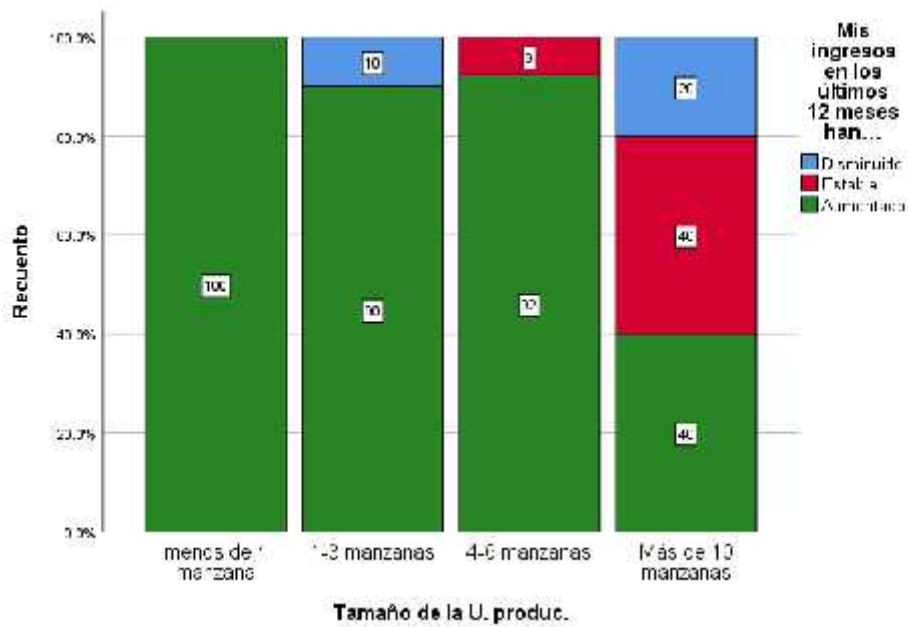




**Gráfico 15: Análisis del ingreso en los últimos 12 meses**



**Gráfico 16: Aumento del ingreso vs tamaño de la unidad productiva**





## Gráfico 17: Correlación de Spearman

### Correlaciones

			Tamaño de la U. produc	Mis ingresos en us últimos 12 meses han...
Rho de Spearman	Tamaño de la U. produc.	Coficiente de correlación	1.000	-.347*
		Sig. (unilateral)	..	.030
		N	30	30
Mis ingresos en los últimos 12 meses han...		Coficiente de correlación	-.347*	1.000
		Sig. (unilateral)	.030	..
		N	30	30

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (Unilateral).

### Estadísticos descriptivos

	N	Rango	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Desviación
Satisfaccion_socios	30	1.00	2.00	3.00	2.9222	.25795
N válido (por lista)	30					



**Gráfico 18: Análisis de las preguntas abiertas**

**Que acciones de la coop. considera más valiosa**

	respuesta	Porcentaje	Porcentaje valor	Porcentaje acumulado
total	4	20,0	12,5	12,5
Acciones específicas, talleres	1	5,0	3,2	15,7
Alianza con universidades	1	5,0	3,2	18,9
Apoyar a las personas	1	5,0	3,2	22,1
Apoyar a los cambios	1	5,0	3,2	25,3
Apoyar a la familia	1	5,0	3,2	28,5
Apoyar a la mano de obra calificada	1	5,0	3,2	31,7
Asistencia a la coop.	1	5,0	3,2	34,9
El trabajo de los jóvenes y sostenibilidad	1	5,0	3,2	38,1
Crear talleres para mujeres	1	5,0	3,2	41,3
Charla con mujeres	1	5,0	3,2	44,5
Destacar lo asociado en un año	1	5,0	3,2	47,7
El acceso de familias en situaciones de amenaza a la reparación de caminos	1	5,0	3,2	50,9
El mejoramiento de caminos	1	5,0	3,2	54,1
El trabajo en la economía	1	5,0	3,2	57,3
Gracias a la asistencia he podido obtener conocimientos para mejorar la vida de mi familia	1	5,0	3,2	60,5
Hay obtenido conocimientos que me ayudan a lo que deseo	1	5,0	3,2	63,7
Hay poca asistencia técnica	1	5,0	3,2	66,9
Las acciones técnicas, a veces no son de la parte de la cooperativa si	1	5,0	3,2	70,1
Las capacitaciones, a las personas que al financiamiento, apoyando a las mujeres y jóvenes para que puedan tener acceso a sus recursos, mediante financiamiento a largo plazo	1	5,0	3,2	73,3
Las capacitaciones que se difunden en la comunidad por que también se a través de los medios de comunicación	1	5,0	3,2	76,5
Más presencia sobre banners	1	5,0	3,2	79,7
Más talleres de caminos	2	10,0	6,4	86,1
Quisiera que contribuya a las mujeres	1	5,0	3,2	89,3
Realizar talleres	1	5,0	3,2	92,5
Realización de caminos	1	5,0	3,2	95,7
Se ayuda por proyectos	1	5,0	3,2	100,0
total	21	100,0	100,0	



### Gráfico 19: Análisis de las variables DHS y RSE

Se calcula el coeficiente correlación de Spearman para estas variables.

**Correlaciones**

			RSE	DHS
Rho de Spearman	RSE	Coeficiente de correlación	1.000	.477**
		Sig. (unilateral)	.	.004
		N	30	30
	DHS	Coeficiente de correlación	.477**	1.000
		Sig. (unilateral)	.004	.
		N	30	30

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (unilateral).

### Gráfico 20: ¿Qué áreas deberían mejorarse?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	6	19.4	19.4	19.4
Administración	1	3.2	3.2	22.6
Aumento de producción y mayor inversión	1	3.2	3.2	25.8
Créditos a mayor plazo	1	3.2	3.2	29.0
Estrategias comerciales	1	3.2	3.2	32.3
Gestión de ingreso del servicio eléctrico	1	3.2	3.2	35.5



Gestionar créditos a largo plazo	1	3.2	3.2	38.7
Gestiones para energía eléctrica	1	3.2	3.2	41.9
Herramientas de trabajo, equipos tecnológicos como computadoras, eso ayuda a llevar mejor el registro de los asociados y asegurar el incentivo	1	3.2	3.2	45.2
Las herramientas de trabajo	1	3.2	3.2	48.4
Más capacitación, más proyectos	1	3.2	3.2	51.6
Más producción	1	3.2	3.2	54.8
Mayor producción	2	6.5	6.5	61.3
Mayor producción de café	1	3.2	3.2	64.5
Mejor administración	1	3.2	3.2	67.7
Mejora de mi vivienda	1	3.2	3.2	71.0
Mejorar el volumen de la producción, apoyo en la parte técnica	1	3.2	3.2	74.2
Mejorar la gestión	1	3.2	3.2	77.4
Ninguna	1	3.2	3.2	80.6



Plan de trabajo con objetivos claros	1	3.2	3.2	83.9
Prestamos a largo plazo	2	6.5	6.5	90.3
Reparación de casa de los socios	2	6.5	6.5	96.8
Un camión más grande	1	3.2	3.2	100.0
Total	31	100.0	100.0	



## 5. Ubicación Cooperativa Multifuncional José Alfredo Zeledón R.L.





## 5. Fotos



















