

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SAN ISIDRO LABRADOR ESCUELA DE
EDUCACIÓN
SEDE SAN CARLOS

Artículo Especializado para obtener el grado de Maestría Profesional en Administración
Educativa

**Análisis de la estructura organizacional que sustenta la acción social en la
Universidad de Costa Rica, Sede de Guanacaste**

Universidad de Costa Rica, Sede de Guanacaste

Septiembre, 2025

Proponente:

Dayana Rodríguez Rodríguez

San Carlos, septiembre, 2025

Resumen

El objetivo de esta investigación fue analizar la estructura organizacional que sustenta la gestión de la acción social en la Universidad de Costa Rica, Sede de Guanacaste. El estudio se desarrolló bajo un enfoque mixto con predominio cualitativo y un diseño descriptivo, utilizando como instrumento un cuestionario aplicado a una muestra intencional de once funcionarios vinculados a la acción social, complementado con la revisión de documentos institucionales. Los resultados muestran percepciones diversas sobre la claridad de la estructura, con señalamientos de debilidades relacionadas con limitaciones de recursos humanos, financieros y materiales, así como deficiencias en la coordinación y comunicación interna. No obstante, se destaca el compromiso del personal y el impacto positivo de los proyectos en las comunidades. Se concluye que, aunque la estructura actual permite cierto grado de efectividad, requiere fortalecimiento en la definición de roles, la gestión de recursos y la eficiencia de los procesos administrativos.

Palabras clave: organización, gestión, recursos, comunicación, comunidad.

Abstract

The objective of this research was to analyze the organizational structure that supports social outreach management at the University of Costa Rica, Guanacaste Campus. The study followed a mixed-methods approach with a qualitative predominance and a descriptive design, applying a questionnaire to a purposive sample of nine staff members involved in social outreach, complemented by the review of institutional documents. Findings reveal diverse perceptions regarding the clarity of the structure, with weaknesses identified in terms of limited human, financial, and material resources, as well as deficiencies in coordination and internal communication. Nevertheless, staff commitment and the positive impact of projects on local communities are recognized. It is concluded that, although the current structure allows a certain level of effectiveness, it requires strengthening in role definition, resource management, and administrative efficiency in order to ensure greater sustainability and impact of university social outreach.

Keywords: organization, management, resources, communication, community.

¹Dayana Rodríguez Rodríguez: Actualmente laboro en el área de Estudios Generales de la Universidad de Costa Rica Sede de Guanacaste, con dos años de experiencia docente. E-mail: dcrr0899@gmail.com

Análisis de la estructura organizacional que sustenta la acción social en la Universidad de Costa Rica, Sede de Guanacaste

La Universidad de Costa Rica, Sede de Guanacaste, es una de las sedes regionales de la UCR, institución de educación superior pública de gran prestigio nacional e internacional. Esta sede fue creada con el propósito de descentralizar la educación universitaria y promover el desarrollo académico, científico y social en las regiones fuera del Valle Central. Desde su fundación, ha contribuido significativamente al acceso a la educación superior en la provincia de Guanacaste, atendiendo las necesidades formativas de estudiantes provenientes de diversas comunidades rurales y urbanas.

La sede ofrece programas de grado en áreas como ciencias sociales, educación, salud, ciencias naturales y tecnología, así como proyectos de investigación y acción social que fortalecen la vinculación con las comunidades locales. Su compromiso con la equidad y el desarrollo sostenible se refleja en la promoción de iniciativas que responden a las realidades socioculturales y económicas de la región.

Para la presente investigación se plantearon algunas preguntas base fundamentales para cumplir con los objetivos, algunas de ellas se orientan a responder lo siguiente: ¿Cómo está organizada la estructura que gestiona la acción social en la Sede de Guanacaste de la Universidad de Costa Rica? ¿En qué medida dicha estructura contribuye al fortalecimiento de la vinculación universidad-comunidad? ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades que inciden en la planificación, ejecución y evaluación de los proyectos de acción social? A partir de esto se hace el desarrollo de este artículo.

Contextualización de la sede

La Sede de Guanacaste de la Universidad de Costa Rica (UCR) se encuentra ubicada en el cantón de Liberia, al noroeste del país, en la provincia de Guanacaste. Esta región se caracteriza por su clima tropical seco, con una estación seca prolongada y vegetación de sabana, lo que define gran parte de su paisaje y biodiversidad (Área de Conservación Guanacaste, s.f.). Liberia, conocida como la "Ciudad Blanca", destaca por sus suelos claros de origen volcánico y su arquitectura colonial, y es considerada un centro urbano estratégico por su ubicación geográfica, infraestructura de transporte, servicios básicos y su cercanía a importantes parques nacionales como Rincón de la Vieja y Santa Rosa.

La provincia de Guanacaste posee un alto potencial turístico, agropecuario y ecológico, siendo una región clave en la economía nacional. Sin embargo, enfrenta desafíos significativos, como desigualdad social, limitado acceso a la educación superior en comunidades rurales, desempleo estructural y vulnerabilidad frente al cambio climático (Programa Estado de la Nación, 2022). Estas condiciones resaltan la importancia de una presencia universitaria activa y comprometida. En este sentido, la Sede de Guanacaste de la UCR cumple un papel estratégico al impulsar el desarrollo humano, fortalecer las capacidades locales y fomentar la vinculación efectiva entre la universidad y las comunidades, mediante procesos formativos, proyectos de acción social e investigación contextualizada.

Por otra parte, la acción social universitaria se ha consolidado como una de las funciones sustantivas más relevantes de la educación superior pública en Costa Rica, permitiendo a las universidades establecer vínculos significativos con las comunidades y contribuir activamente al desarrollo social. Según Mora y Calderón (2018), la acción social representa un mecanismo estratégico de intervención y transformación social, al articular el conocimiento académico con las necesidades del entorno.

En este marco, la Universidad de Costa Rica ha desarrollado una política institucional sólida que integra la acción social como un eje transversal de su quehacer. De acuerdo con el Vicerrectorado de Acción Social (UCR, 2020), esta función implica la gestión de proyectos que respondan a los desafíos sociales mediante metodologías participativas y sostenibles, especialmente en regiones vulnerables como Guanacaste.

Por su parte, estudios sobre estructuras organizacionales universitarias destacan la importancia de contar con mecanismos administrativos y de gestión que sean flexibles, eficientes y adaptados al contexto local (Zamora & Arias, 2017). Estas estructuras permiten una adecuada articulación entre los actores institucionales, la identificación de prioridades y la evaluación del impacto de los proyectos sociales.

Situación actual de la Sede de Guanacaste

Investigaciones recientes han señalado que la región de Guanacaste enfrenta retos particulares en términos de desarrollo humano, desigualdad y acceso a servicios, lo cual exige respuestas diferenciadas desde la educación superior (PEN, 2022). Este contexto refuerza la

pertinencia de analizar cómo está organizada la gestión de la acción social en la Sede de Guanacaste, y qué tan efectiva resulta dicha estructura para fortalecer el vínculo universidad-comunidad.

La acción social constituye una de las funciones sustantivas más relevantes de la Universidad de Costa Rica, ya que orienta sus esfuerzos a la proyección social y al fortalecimiento de la relación universidad-comunidad. A través de la acción social, la institución contribuye a la solución de problemas sociales, económicos y culturales que afectan a diversas regiones del país, mediante proyectos que promueven el desarrollo integral y la equidad.

Importancia de la acción social universitaria

En el caso particular de la Sede de Guanacaste, la acción social adquiere una importancia estratégica, dado que la provincia presenta condiciones de vulnerabilidad social, desigualdad económica y necesidades formativas específicas. Para que los proyectos de acción social cumplan con sus objetivos, resulta imprescindible contar con una estructura organizacional eficiente, flexible y coherente con los lineamientos institucionales. Esta estructura debe facilitar la identificación de necesidades, la formulación de proyectos pertinentes, la gestión de recursos y la evaluación de resultados.

El presente estudio se justifica en la necesidad de analizar de manera sistemática cómo está organizada la gestión de la acción social en la Sede de Guanacaste, valorando el grado en que dicha estructura contribuye a fortalecer la vinculación con las comunidades y a alcanzar los fines académicos y sociales de la universidad. Además, el diagnóstico permitirá identificar fortalezas que puedan potenciarse y debilidades que requieran atención, generando insumos valiosos para la toma de decisiones, la mejora continua y la consolidación de una cultura institucional orientada al compromiso social.

Asimismo, se espera que los resultados de esta investigación brinden un aporte académico y práctico que pueda ser utilizado por otras sedes universitarias interesadas en fortalecer la gestión de la acción social, contribuyendo así al desarrollo de políticas educativas más inclusivas y contextualizadas.

Problema de investigación

A partir de todo lo planteado anteriormente surge la interrogante sobre cómo está organizada la estructura que gestiona la acción social en la Sede de Guanacaste de la Universidad de Costa Rica, y en qué medida esta estructura contribuye al cumplimiento de los objetivos institucionales y a la vinculación efectiva con las comunidades de la región y así mismo se plantea un objetivo general basado en analizar la estructura organizacional que sustenta la gestión de la acción social en la Sede de Guanacaste de la Universidad de Costa Rica para la determinación de su eficacia en el fortalecimiento de la vinculación universidad–comunidad.y dos objetivos específicos que engloban el hecho de describir los componentes y funciones de la estructura organizacional encargada de la acción social en la Sede de Guanacaste e identificar fortalezas y debilidades en la organización interna que afectan la planificación, ejecución y evaluación de proyectos de acción social en la región.

Este estudio se enmarca en la línea de investigación “Nuevos escenarios de la Gestión Educativa”, porque estudia la gestión universitaria en un contexto regional; también, evalúa cómo se organiza la acción social como parte de la administración educativa y aporta a la comprensión de modelos y prácticas de gestión en instituciones de educación superior.

Marco teórico

La gestión educativa en la educación superior se entiende como el conjunto de procesos de dirección, coordinación y aseguramiento de la calidad que articulan las funciones sustantivas para cumplir su misión pública. Desde la perspectiva de la estructuración organizacional, Mintzberg (2003) señala que la efectividad depende de configuraciones estructurales —división del trabajo, mecanismos de coordinación, formalización y descentralización— que respondan al entorno y al tamaño institucional. Esto implica que no existe una única “mejor estructura”, sino que cada institución debe adaptar su diseño organizacional a las condiciones contextuales y estratégicas. En el caso de las sedes regionales, esta adaptación supone clarificar roles, flujos de decisión y mecanismos de coordinación que permitan gestionar proyectos en interacción con comunidades diversas.

En el contexto costarricense, la acción social universitaria constituye una función sustantiva regulada por la Universidad de Costa Rica (UCR). El Reglamento de la Acción Social

(Universidad de Costa Rica, 2023) establece el marco formal que orienta los procesos de planificación, gestión y evaluación de los proyectos, delimitando responsabilidades institucionales. Este reglamento proporciona criterios de coherencia entre misión social y práctica organizativa, elementos que resultan claves al analizar la eficacia estructural en sedes regionales.

De manera complementaria, la Vicerrectoría de Acción Social (2024) dispone de un Manual de Organización y Funciones en el que se detallan atribuciones, procesos y relaciones jerárquicas, contribuyendo a la coordinación, seguimiento y calidad de los proyectos. Estos instrumentos, desde la perspectiva de gestión, se convierten en herramientas esenciales para alinear la estrategia institucional con la práctica cotidiana y asegurar mecanismos de control y trazabilidad.

A nivel conceptual, Menéndez (2012) plantea que la acción social universitaria debe sustentarse en principios de vinculación ética, co-construcción de saberes y metodologías participativas, los cuales garantizan la pertinencia territorial y la sostenibilidad de las intervenciones. Esta visión se conecta con lo señalado por Zamora y Arias (2017), quienes identifican que las universidades requieren estructuras flexibles y dinámicas para integrar docencia, investigación y acción social como funciones interdependientes.

Finalmente, el Programa Estado de la Nación (2022) advierte que las sedes regionales enfrentan condiciones de inequidad territorial y restricciones presupuestarias que limitan sus capacidades de gestión. Tales condiciones externas tensionan la sostenibilidad de los proyectos y evidencian la necesidad de modelos organizativos capaces de equilibrar recursos limitados con altas demandas comunitarias.

Estado del Arte

En los últimos años, la UCR ha fortalecido los marcos normativos que regulan la acción social. Con la reforma integral del Reglamento de la Acción Social (Universidad de Costa Rica, 2023) se consolidaron definiciones, procesos y responsabilidades orientados a la planificación, ejecución y evaluación de los proyectos. Este avance proporciona criterios verificables para analizar la coherencia entre la estructura organizativa y los resultados alcanzados.

De forma operativa, la Vicerrectoría de Acción Social (2024) elaboró un Manual de Organización y Funciones en el que se especifican roles y procedimientos, lo cual permite identificar posibles brechas de implementación entre lo que se prescribe y lo que efectivamente

ocurre en la práctica institucional. Tal como sostiene Mintzberg (2003), las brechas estructurales afectan la eficiencia y coordinación de las organizaciones.

Desde un plano conceptual, Menéndez (2012) subraya que la acción social universitaria se fundamenta en metodologías participativas y en la articulación con la docencia y la investigación. Sin embargo, estudios como el de Zamora y Arias (2017) muestran que persisten desafíos en la coordinación, la claridad de funciones y la variabilidad de recursos en las diferentes sedes. Estas tensiones coinciden con lo reportado en el Informe Estado de la Nación (2022), que documenta desigualdades territoriales y limitaciones presupuestarias en la educación superior pública.

A nivel comparativo, la Universidad Técnica Nacional (2015) desarrolló un marco filosófico-conceptual para la extensión y la acción social que resalta la necesidad de contar con estructuras de gobernanza claras y con procesos de evaluación de impacto. Este referente evidencia que la discusión sobre la eficacia de la acción social no es exclusiva de la UCR, sino un tema presente en otras universidades costarricenses que buscan fortalecer su vinculación con el entorno.

Metodología

El presente apartado describe el enfoque, tipo de investigación, participantes, instrumentos y procedimientos empleados para abordar el objeto de estudio. La metodología ha sido diseñada con el fin de recolectar y analizar información de manera sistemática y rigurosa, permitiendo comprender cómo se organiza la gestión de la acción social en la Sede de Guanacaste de la Universidad de Costa Rica. Este diseño responde a la necesidad de obtener evidencia empírica que sustente el análisis propuesto, en coherencia con los objetivos del estudio.

Tipo y enfoque de investigación.

El estudio se enmarca en un enfoque mixto con predominio cualitativo el cual "implica un proceso de recolección, análisis e integración de datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o en una serie de investigaciones, con el propósito de obtener una comprensión más amplia del fenómeno de interés" (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018, p. 534). En la presente investigación se combina el análisis descriptivo de datos numéricos con la interpretación de percepciones, opiniones y experiencias del personal vinculado a la acción social. Por un lado, el componente cualitativo permitió profundizar en las narrativas de los participantes para identificar categorías emergentes relacionadas con fortalezas, limitaciones y propuestas de mejora. Por otro

lado, el componente cuantitativo se apoyó en el tratamiento de las preguntas cerradas del cuestionario, organizadas en frecuencias y porcentajes, lo que posibilitó una visión descriptiva y comparativa de las percepciones del grupo consultado.

El tipo de investigación es descriptivo, pues se pretende detallar las características, componentes y dinámicas internas de la estructura organizacional sin intervenir ni modificar los procesos observados. No se busca comprobar hipótesis, sino describir e interpretar fenómenos sociales en su contexto natural. De este modo “se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente” (Hernández-Sampieri & Baptista, 2014, p.92).

Población.

La población estuvo constituida por un total de 18 funcionarios de la Sede de Guanacaste de la Universidad de Costa Rica que participan en procesos de acción social. Este grupo incluye docentes responsables de la formulación y ejecución de proyectos, personal administrativo encargado de brindar apoyo logístico y técnico, así como coordinadores de programas que supervisan la planificación y evaluación de las iniciativas. La mayoría de los docentes posee entre cinco y quince años de experiencia laboral en la institución y cuenta con formación académica de posgrado en áreas afines a la gestión educativa, el desarrollo comunitario y las ciencias sociales. El personal administrativo, por su parte, desempeña funciones relacionadas con la gestión de recursos, la organización de actividades y el acompañamiento a proyectos comunitarios, mientras que los coordinadores asumen la articulación entre la sede, la Vicerrectoría de Acción Social y las comunidades beneficiarias. Esta diversidad de perfiles garantiza que la población represente distintos niveles de responsabilidad y participación en los procesos de acción social, ofreciendo una visión integral de la gestión organizativa en estudio.

Muestra.

La muestra se seleccionó de manera intencional, tomando en cuenta la participación activa de los sujetos en proyectos de acción social durante, al menos, los últimos dos años; el rol desempeñado dentro de la estructura organizacional, procurando incluir tanto funciones de coordinación como de ejecución y apoyo; la experiencia profesional en la sede con un mínimo de

tres años de vinculación laboral; el conocimiento directo de los procesos de planificación, gestión y evaluación de proyectos; así como la disposición y el consentimiento informado para participar en el estudio. Bajo estos criterios se conformó una muestra de once participantes que representan de manera equilibrada la diversidad de funciones y perspectivas presentes en la población total, lo cual garantiza que la información recolectada refleje las dinámicas organizativas desde diferentes niveles de responsabilidad.

Instrumentos / materiales.

Para efectos de la presente investigación cualitativa se aplicará una encuesta para la recolección de datos, hay que recordar que una encuesta es una técnica de investigación que consiste en la recolección sistemática de datos mediante la aplicación de cuestionarios estructurados o semiestructurados, con el fin de obtener información sobre opiniones, actitudes, comportamientos o características de una población específica. Este método permite recopilar datos de manera estandarizada para su posterior análisis cuantitativo o cualitativo (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018). Además, se consultarán documentos institucionales, reglamentos, planes de acción y reportes internos como fuentes secundarias de apoyo.

Procedimiento.

El proceso de aplicación de los instrumentos se desarrolló en varias etapas. En primer lugar, se diseñó un cuestionario estructurado con preguntas cerradas y abiertas (véase Anexo 1), el cual fue elaborado a partir de la revisión de literatura y ajustado en correspondencia con los objetivos de la investigación. Posteriormente, se procedió a la selección de los participantes, conformando una muestra intencional integrada por once funcionarios vinculados a la acción social en la Sede de Guanacaste, quienes fueron escogidos en atención a su experiencia y participación directa en la coordinación, ejecución o evaluación de proyectos.

Una vez identificados los informantes clave, se gestionó la autorización ante las instancias correspondientes de la sede para garantizar un proceso transparente y con apego a principios éticos. Seguidamente, se aplicó el cuestionario de forma individual, combinando modalidades digitales (mediante un formulario en línea enviado por correo electrónico) y presenciales en formato impreso, de acuerdo con la disponibilidad de cada participante. En todos los casos, se brindó una

explicación previa sobre los propósitos del estudio, se aseguró la confidencialidad de la información y se obtuvo el consentimiento informado.

La información recolectada mediante las preguntas cerradas fue organizada en matrices de frecuencias y porcentajes, lo que permitió su análisis descriptivo. Por su parte, las respuestas abiertas fueron transcritas en su totalidad y posteriormente categorizadas con el fin de identificar percepciones recurrentes, limitaciones, propuestas de mejora y experiencias significativas relacionadas con la estructura organizacional de la acción social. Finalmente, los hallazgos fueron contrastados con documentos institucionales, tales como planes de acción, reglamentos y reportes internos, lo cual permitió realizar un proceso de triangulación y fortalecer la validez de los resultados obtenidos.

Análisis de resultados

Los hallazgos obtenidos a partir del cuestionario aplicado a once participantes evidencian percepciones diversas sobre la estructura organizacional que sustenta la acción social en la Sede de Guanacaste. De forma general, se identifican fortalezas relacionadas con el compromiso del recurso humano y el impacto positivo de los proyectos en las comunidades, así como debilidades vinculadas con la claridad de funciones, la coordinación, los procesos de toma de decisiones y la disponibilidad de recursos. A continuación, se presentan los resultados de cada ítem.

Con respecto a si la estructura organizacional de la acción social en la sede está claramente definida (**ver tabla 1**) la mayoría (81,9%) percibe que la estructura organizacional está claramente definida, aunque un 18,2% manifiesta desacuerdo. Este resultado indica que, si bien existe un marco formal de organización, persisten vacíos en su comunicación y apropiación por parte de algunos funcionarios. Lo anterior concuerda con lo señalado por Mintzberg (2003), quien sostiene que la claridad estructural es fundamental para la eficiencia administrativa.

En relación con si las funciones y responsabilidades de cada instancia o persona encargada de la acción social son claras (**ver tabla 2**), el 63,7% afirma que las funciones son claras, mientras que el 36,4% discrepa. Esto revela una percepción dividida sobre la asignación de roles, lo cual puede generar duplicidad de tareas o dificultades de coordinación. La teoría organizacional (Chiavenato, 2006) enfatiza que la definición de responsabilidades constituye un factor clave para la efectividad institucional, por lo que este hallazgo refleja una oportunidad de mejora.

Tabla 2.

Claridad en las funciones y responsabilidades de cada instancia o persona encargada de la acción social.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	5	45,5 %
En desacuerdo	4	36,4 %
Totalmente de acuerdo	2	18,2 %

Nota. Datos obtenidos de la encuesta aplicada al personal vinculado a la acción social en la UCR, Sede de Guanacaste (2025).

Así mismo, sobre la existencia de una adecuada coordinación entre las diferentes áreas y actores de la sede para desarrollar la acción social (**ver tabla 3**) Un 63,7% considera que existe coordinación adecuada, frente a un 36,4% que percibe lo contrario. Este resultado refleja que, aunque existen esfuerzos de articulación, todavía hay dificultades en la cohesión entre docentes y personal administrativo. Las respuestas cualitativas coinciden en señalar la “falta de comunicación” como una limitación, lo cual respalda la necesidad de fortalecer los canales de interacción interna, en línea con lo expuesto por Zamora y Arias (2017).

Por otra parte, basados en si los mecanismos de toma de decisiones para la acción social son eficientes (**ver tabla 4**) El 72,7% de los participantes valora de forma positiva la eficiencia en los mecanismos de toma de decisiones, mientras que un 27,3% la cuestiona. Las respuestas abiertas señalan que la burocracia y los trámites extensos limitan la agilidad de los procesos, lo cual coincide con Robbins y Judge (2017), quienes advierten que la excesiva burocratización puede entorpecer la gestión universitaria.

Tabla 4.

Eficiencia de los mecanismos de toma de decisiones para la acción social.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	6	54,5 %
En desacuerdo	3	27,3 %
Totalmente de acuerdo	2	18,2 %

Nota. Datos obtenidos de la encuesta aplicada al personal vinculado a la acción social en la UCR, Sede de Guanacaste (2025).

Además, con respecto a las fortalezas y debilidades (**ver tabla 5**) un 63,7% identifica más fortalezas que debilidades en la estructura, aunque un 36,4% la percibe de manera contraria. Este balance refleja que, si bien el capital humano comprometido es considerado una fortaleza, existen debilidades estructurales relacionadas con los recursos y la gestión administrativa.

Otra de los puntos importantes es si la estructura organizacional dispone de los recursos humanos, financieros y materiales necesarios para desarrollar los proyectos (**ver tabla 6**) y el resultado obtenido es que el 91% de los participantes considera que la estructura organizacional carece de los recursos suficientes para el desarrollo de proyectos. Este resultado constituye la principal debilidad identificada, lo cual coincide con la reiterada mención en las respuestas cualitativas sobre la falta de presupuesto, plazas y equipo. Como señalan Hernández Sampieri et al. (2018), la disponibilidad de recursos es un requisito esencial para la sostenibilidad de los proyectos de extensión universitaria.

Por último, basados en el tema de si la organización interna influye positivamente en el impacto de los proyectos de acción social en las comunidades (**ver tabla 7**) existe consenso en que la organización interna influye positivamente en el impacto comunitario (90,9% de acuerdo o totalmente de acuerdo). Este hallazgo demuestra que, a pesar de las limitaciones en recursos, el compromiso del personal permite sostener iniciativas relevantes, como los proyectos con adultos mayores y la iniciativa interinstitucional “Sembremos Seguridad”. López y Martín (2015)

sostienen que el capital humano comprometido puede compensar debilidades estructurales, lo cual se refleja en este caso.

Tabla 7.

Influencia positiva en la organización interna con respecto al impacto de los proyectos de acción social en las comunidades.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	6	54,5 %
De acuerdo	4	36,4 %
En desacuerdo	1	9,1 %

Discusión:

Los resultados obtenidos permiten reflexionar de manera integral sobre la estructura organizacional que sustenta la acción social en la Sede de Guanacaste, confrontando los hallazgos con los objetivos planteados, el problema de investigación y las preguntas generadoras.

En cuanto al objetivo de analizar la claridad de la estructura, se observó que, aunque la mayoría de los encuestados percibe una organización definida, persisten vacíos en la comunicación y en la apropiación de dicha estructura por parte de algunos actores. Este hallazgo pone en evidencia que no basta con la existencia de un organigrama formal: se requiere de procesos de socialización y acompañamiento que permitan que cada persona comprenda su rol y el modo en que contribuye al cumplimiento de los objetivos de la acción social. Desde esta perspectiva, se responde a la pregunta sobre la pertinencia de la estructura, evidenciando que su diseño formal es adecuado, pero su implementación práctica aún presenta limitaciones.

En relación con la coordinación y la eficiencia en los procesos de toma de decisiones, los datos muestran percepciones divididas. Mientras la mayoría valora positivamente la existencia de coordinación y la relativa agilidad de las decisiones, un grupo significativo identifica obstáculos relacionados con la burocracia y la fragmentación administrativa. Este aspecto resulta fundamental, ya que conecta directamente con el problema de investigación: la dificultad para articular de manera fluida los esfuerzos de acción social dentro de la Sede. La literatura revisada

señala que una coordinación deficiente y procesos de decisión rígidos pueden frenar la innovación y limitar la efectividad de los proyectos comunitarios (Robbins & Judge, 2017; Zamora & Arias, 2017).

Por otra parte, el tema de los recursos constituye la principal debilidad estructural identificada: nueve de cada diez participantes perciben que no existen los medios humanos, financieros y materiales suficientes. Esta constatación tiene una gran relevancia, pues refuerza la necesidad de superar la visión de que la acción social puede sostenerse únicamente con compromiso humano o buena voluntad. Si bien estos factores son importantes, la sostenibilidad de los proyectos requiere condiciones objetivas mínimas para su desarrollo. Esta carencia, además, responde directamente a las preguntas sobre los retos y limitaciones que enfrenta la acción social en la sede.

A pesar de ello, uno de los hallazgos más significativos es la valoración positiva del impacto comunitario que los proyectos alcanzan. La mayoría de los encuestados reconoce que la organización interna contribuye a dicho impacto, lo que demuestra que, aun en un contexto de limitaciones, los proyectos logran incidir en poblaciones como adultos mayores, comunidades rurales y espacios interinstitucionales. Esto resalta la importancia del capital humano como fortaleza principal, pues el compromiso de los funcionarios ha permitido mantener la relevancia y legitimidad de la acción social. López y Martín (2015) destacan que el compromiso personal puede compensar ciertas debilidades estructurales, aunque no sustituirlas de forma permanente.

En términos más amplios, los hallazgos cambian la perspectiva que comúnmente se tiene de la acción social universitaria: lejos de ser un proceso garantizado por la sola existencia de estructuras organizativas, depende en gran medida de la interacción entre tres factores —estructura formal, recursos disponibles y compromiso humano—. Este triángulo explica tanto los logros como las limitaciones identificadas en la sede, y constituye uno de los aportes principales de esta investigación.

Finalmente, la discusión de los resultados permite subrayar que, si bien la sede cuenta con una base organizativa funcional y con personal comprometido, las deficiencias en recursos, coordinación y claridad de roles limitan su potencial de crecimiento. Este contraste entre fortalezas y debilidades aporta elementos para futuras decisiones institucionales orientadas al fortalecimiento de la acción social, al tiempo que evidencia la vigencia del problema de investigación planteado:

la necesidad de consolidar una estructura organizacional que garantice eficacia y sostenibilidad en el trabajo con las comunidades.

Conclusiones

La estructura organizacional que sustenta la acción social en la Sede de Guanacaste se percibe mayoritariamente como definida, aunque aún existen vacíos en su comunicación y apropiación por parte de algunos funcionarios. Esto indica que la existencia de lineamientos formales no garantiza su comprensión y aplicación efectiva en la práctica cotidiana.

La definición de funciones y responsabilidades presenta avances, pues la mayoría reconoce cierta claridad; sin embargo, más de un tercio de los participantes manifestó lo contrario, lo cual revela la necesidad de fortalecer los mecanismos de socialización y capacitación para evitar duplicidad de tareas y mejorar la eficiencia administrativa.

La coordinación entre áreas y la eficiencia de los procesos de toma de decisiones son valoradas positivamente por la mayoría, aunque persiste un porcentaje significativo que identifica obstáculos relacionados con burocracia y falta de cohesión. Esta dualidad evidencia que la estructura actual, aunque funcional, requiere ajustes para garantizar procesos más ágiles y colaborativos.

La percepción generalizada de insuficiencia de recursos humanos, financieros y materiales constituye la principal debilidad de la estructura organizacional. Este hallazgo confirma que la sostenibilidad de la acción social no puede depender únicamente del compromiso personal, sino que requiere de condiciones objetivas que aseguren la continuidad y el impacto de los proyectos.

A pesar de estas limitaciones, se reconoce de manera casi unánime que la organización interna influye positivamente en el impacto comunitario de los proyectos. Este hallazgo resalta el valor del compromiso del personal, que actúa como fortaleza central para sostener la acción social y generar experiencias significativas en las comunidades.

La investigación confirma que la estructura organizacional de la Sede de Guanacaste presenta fortalezas en su definición general, en el compromiso del recurso humano y en su impacto comunitario, pero también debilidades críticas en la claridad de roles, la coordinación y, sobre

todo, en la disponibilidad de recursos. Por tanto, se requiere fortalecer estos aspectos para lograr una gestión de la acción social más eficaz, sostenible y alineada con los objetivos institucionales.

Recomendaciones

Fortalecer la definición de funciones y roles dentro de la estructura organizacional de la acción social, asegurando que cada instancia y persona cuente con responsabilidades claramente delimitadas y mecanismos efectivos de comunicación interna.

Incrementar la disponibilidad de recursos humanos y financieros mediante la asignación de plazas específicas para la coordinación y ejecución de proyectos, así como la gestión de presupuestos que permitan ampliar el alcance de las iniciativas y su sostenibilidad.

Optimizar los procesos administrativos y de gestión, reduciendo la burocracia y mejorando los tiempos de respuesta para la aprobación, ejecución y evaluación de proyectos, con el fin de incrementar la eficiencia institucional.

Fortalecer la capacitación continua del personal en aspectos administrativos, de formulación de proyectos y trabajo comunitario, especialmente para quienes se incorporan recientemente, a fin de facilitar su integración y desempeño.

Potenciar el trabajo interdisciplinario e interinstitucional, consolidando redes de colaboración que permitan ampliar el impacto de la acción social y diversificar las áreas de intervención en las comunidades.

Referencias Bibliográficas

- Área de Conservación Guanacaste. (s.f.). Centro de Investigación del Bosque Tropical Seco. <https://www.acguanacaste.ac.cr/biodesarrollo/centro-de-investigacion-y-estaciones-biologicas/centro-de-investigacion-del-bosque-tropical-seco>
- Hernández-Sampieri, R., & Baptista, L. P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.^a ed.). McGraw-Hill.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (1.^a ed.). McGraw-Hill.
- Menéndez, G. (2012). Desarrollo y conceptualización de la extensión universitaria. Vicerrectoría de Acción Social, UCR. [https://accionesocial.ucr.ac.cr/ accionesocial.ucr.ac.cr](https://accionesocial.ucr.ac.cr/)
- Mintzberg, H. (2003). La estructuración de las organizaciones. (Edición en español). (Obra original publicada 1979). [Recurso de referencia]. [Google BooksAndrader0](#)
- Mora, L., & Calderón, M. (2018). La acción social como función sustantiva en las universidades públicas costarricenses. *Revista Electrónica Educare*, 22(3), 1–20.
- Municipalidad de Liberia. (s.f.). Reseña histórica del cantón de Liberia. <https://www.muniliberia.go.cr/muni/imprimir/Article/92>
- Programa Estado de la Nación (PEN). (2022). Informe Estado de la Nación en desarrollo humano sostenible. <https://estadonacion.or.cr>
- Programa Estado de la Nación. (2022). Informe Estado de la Nación en desarrollo humano sostenible. <https://estadonacion.or.cr>

Universidad de Costa Rica (UCR). (2020). Política de Acción Social. Vicerrectoría de Acción Social. <https://accionesocial.ucr.ac.cr>

Universidad de Costa Rica. (2023). Reglamento de la Acción Social en la Universidad de Costa Rica (Reforma integral, sesión 6690-04 del 18/04/2023). <https://www.cu.ucr.ac.cr/cu.ucr.ac.cr>

Universidad Técnica Nacional. (2015). Marco filosófico-conceptual de la Extensión y Acción Social. Vicerrectoría de Extensión y Acción Social. <https://www.utn.ac.cr/>

Vicerrectoría de Acción Social, UCR. (2024). Manual de Organización y Funciones de la Vicerrectoría de Acción Social. <https://accionesocial.ucr.ac.cr/> accionesocial.ucr.ac.cr

Zamora, E., & Arias, F. (2017). Gestión organizacional en universidades públicas: Un enfoque estratégico. *Revista de Ciencias Sociales*, (156), 89–105.

ANEXO N°1

INSTRUMENTOS APLICADOS

Instrumento diagnóstico

1. ¿Cómo perciben los funcionarios de la sede la claridad de la estructura organizacional que gestiona la acción social?
2. ¿Existen roles y responsabilidades claramente definidos en torno a la acción social?
3. ¿Qué mecanismos de coordinación y comunicación interna se utilizan actualmente en la gestión de proyectos de acción social?
4. ¿Cuáles son las principales fortalezas de la estructura organizacional vinculada a la acción social?
5. ¿Qué debilidades o limitaciones perciben los actores involucrados en la gestión de la acción social?
6. ¿Con qué recursos (humanos, financieros y materiales) cuenta la sede para desarrollar la acción social y cómo son percibidos por el personal?
7. ¿Qué impacto consideran los funcionarios que tiene la actual organización de la acción social en las comunidades atendidas?
8. ¿Qué tan eficiente es el proceso de planificación, ejecución y evaluación de proyectos de acción social desde la perspectiva del personal?
9. ¿Qué barreras administrativas o burocráticas dificultan la implementación de iniciativas de acción social en la sede?
10. ¿Qué propuestas de mejora plantean los participantes para fortalecer la gestión de la acción social universitaria?

Guía de preguntas del cuestionario.

1. Puesto que desempeña:
 - ☐ Administrativo
 - ☐ Docente
 - ☐ Coordinador(a) de proyecto
 - ☐ Otro: _____
2. Años de experiencia en la Sede de Guanacaste:
 - ☐ Menos de 1 año
 - ☐ 1 a 3 años
 - ☐ 4 a 6 años
 - ☐ Más de 6 años
3. La estructura organizacional de la acción social en la sede está claramente definida:
 - ☐ Totalmente de acuerdo
 - ☐ De acuerdo
 - ☐ En desacuerdo
 - ☐ Totalmente en desacuerdo
4. Las funciones y responsabilidades de cada instancia o persona encargada de la acción social son claras:
 - ☐ Totalmente de acuerdo
 - ☐ De acuerdo
 - ☐ En desacuerdo
 - ☐ Totalmente en desacuerdo
5. Existe una adecuada coordinación entre las diferentes áreas y actores de la sede para desarrollar la acción social:
 - ☐ Totalmente de acuerdo
 - ☐ De acuerdo
 - ☐ En desacuerdo
 - ☐ Totalmente en desacuerdo

6. Los mecanismos de toma de decisiones para la acción social son eficientes:
- ☐ Totalmente de acuerdo
 - ☐ De acuerdo
 - ☐ En desacuerdo
 - ☐ Totalmente en desacuerdo
7. Considero que la actual estructura organizacional presenta más fortalezas que debilidades:
- ☐ Totalmente de acuerdo
 - ☐ De acuerdo
 - ☐ En desacuerdo
 - ☐ Totalmente en desacuerdo
8. La estructura organizacional dispone de los recursos humanos, financieros y materiales necesarios para desarrollar los proyectos:
- ☐ Totalmente de acuerdo
 - ☐ De acuerdo
 - ☐ En desacuerdo
 - ☐ Totalmente en desacuerdo
9. La organización interna influye positivamente en el impacto de los proyectos de acción social en las comunidades:
- ☐ Totalmente de acuerdo
 - ☐ De acuerdo
 - ☐ En desacuerdo
 - ☐ Totalmente en desacuerdo
10. ¿Qué debilidades o limitaciones observa en la organización de la acción social?
11. ¿Qué cambios o mejoras propondría para que la estructura organizacional sea más eficiente?
12. Comparta un ejemplo o experiencia que considere relevante sobre el funcionamiento de la acción social en la sede.

ANEXO N°2

TABLAS

Tabla 1.

Definición clara de la estructura organizacional de la acción social en la sede.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	5	45,5 %
De acuerdo	4	36,4 %
En desacuerdo	1	9,1 %
Totalmente en desacuerdo	1	9,1 %

Nota. Datos obtenidos de la encuesta aplicada al personal vinculado a la acción social en la UCR, Sede de Guanacaste (2025).

Tabla 3.

Existencia de una adecuada coordinación entre las diferentes áreas y actores de la sede para desarrollar la acción social.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	5	45,5 %
En desacuerdo	3	27,3 %
Totalmente de acuerdo	2	18,2 %
Totalmente en desacuerdo	1	9,1 %

Nota. Datos obtenidos de la encuesta aplicada al personal vinculado a la acción social en la UCR, Sede de Guanacaste (2025).

Tabla 5.

Opinión sobre fortalezas y debilidades en la estructura organizacional

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	5	45,5 %
En desacuerdo	3	27,3 %
Totalmente de acuerdo	2	18,2 %
Totalmente en desacuerdo	1	9,1 %

Nota. Datos obtenidos de la encuesta aplicada al personal vinculado a la acción social en la UCR, Sede de Guanacaste (2025).

Tabla 6.

Disposición de la estructura organizacional de los recursos humanos, financieros y materiales necesarios para desarrollar los proyectos.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	5	45,5 %
Totalmente en desacuerdo	5	45,5 %
De acuerdo	1	9,1 %

Nota. Datos obtenidos de la encuesta aplicada al personal vinculado a la acción social en la UCR, Sede de Guanacaste (2025).

ANEXO N°3

DECLARACIÓN JURADA

Declaración Jurada.

Yo, Dayana Cristina Rodríguez Rodríguez, cédula de identidad 207950126, alumna de la Universidad Internacional San Isidro Labrador, declaro bajo fe de juramento y consciente de las responsabilidades penales de este acto, que soy la autora intelectual del Artículo Especializado para obtener el grado de Maestría Profesional en Administración Educativa, titulado: Análisis de la estructura organizacional que sustenta la acción social en la Universidad de Costa Rica, Sede de Guanacaste.

Por lo que libro a la Universidad de cualquier responsabilidad en caso de que mi declaración sea falsa.

Alajuela, San Ramón, San Lorenzo a los 25 días del mes de agosto del año 2025.

Dayana RR

Dayana Rodríguez Rodríguez

2 0795 0126