

URL: <http://www.revistas.una.ac.cr/index.php/dialogo/index>

CORREO ELECTRÓNICO: universidadendialogo@una.cr

DOI: <http://dx.doi.org/10.15359/udre.11-2.4>

Contribuições do trabalho colaborativo interinstitucional em processos de extensão para a transformação social: o caso da Ugrosanta

Aportes del trabajo colaborativo interinstitucional en procesos de extensión para la transformación social: caso Ugrosanta

Marta Vargas Venegas

Universidad Nacional

Heredia, Costa Rica

marta.vargas.venegas@una.ac.cr

 <https://orcid.org/0000-0003-4496-9908>

Alejandra Ávila Artavia

Universidad Nacional

Heredia, Costa Rica

alejandra.avila.artavia@una.cr

 <https://orcid.org/0000-0002-0843-1433>

Priscilla Mena García

Universidad Nacional

Heredia, Costa Rica

priscila.mena.garcia@una.cr

 <https://orcid.org/0000-0001-7632-0594>

Recibido:06/10/2020 • Aceptado: 27/01/2021

Recebido:06/10/2020 • Aceito: 27/01/2021

Resumo. Este trabalho é realizado no âmbito dos trabalhos da Escola de Planejamento e Promoção Social da Faculdade de Ciências Sociais da Universidade Nacional (UNA), Costa Rica. Essa unidade acadêmica foi fundada em 1974 e desde o seu início tem se caracterizado pela integração de práticas de extensão nos processos de ensino, incentivando a participação ativa de estudantes, pessoal acadêmico, comunidades e

instituições, através de um trabalho colaborativo que busca a interação de diferentes atores sociais em favor da transformação social.

São apresentados os resultados de um trabalho de colaboração de três anos desenvolvido na comunidade de Santa Cruz de Turrialba, Costa Rica, em coordenação com o Sistema Nacional de Áreas de Conservação (Sinac), a organização Unión de Agrupaciones de Santa Cruz de Turrialba (Ugrosanta), quinze estudantes e dois professores da Escola de Planejamento e Promoção Social (EPPS). Além disso, o projeto contou com a participação do Ministério da Cultura e Juventude da Costa Rica.

Em primeiro lugar, são apontados conceitos que são fundamentais para essa análise, tais como trabalho colaborativo, extensão universitária e desenvolvimento rural com uma abordagem territorial como base para a transformação social. Em seguida, o estudo de caso é contextualizado, bem como a metodologia utilizada para a elaboração deste artigo. Finalmente, são apresentados os resultados das entrevistas realizadas e as reflexões acadêmicas geradas pelo desenvolvimento da relação universidade-sociedade através do trabalho colaborativo.

Palavras-chave: trabalho colaborativo, alcance universitário, transformação social

Resumen. Este trabajo se efectúa en el marco del quehacer de la Escuela de Planificación y Promoción Social, de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional (UNA), Costa Rica. Dicha unidad académica surge en el año 1974 y desde sus inicios se ha caracterizado por integrar prácticas de extensión en los procesos de docencia, propiciando la participación activa del estudiantado, del equipo académico, de las comunidades y de las instituciones, a través de un trabajo colaborativo que busca la interacción de diferentes actores sociales, en pro de la transformación social.

Se presentan resultados de un trabajo colaborativo de tres años desarrollado en la comunidad de Santa Cruz de Turrialba, Costa Rica, en coordinación con el Sistema Nacional de Áreas de Conservación (Sinac), la organización Unión de Agrupaciones de Santa Cruz de Turrialba (Ugrosanta), quince personas estudiantes y dos profesoras de la Escuela de Planificación y Promoción Social (EPPS). Además, el proyecto contó con la participación del Ministerio de Cultura y Juventud de Costa Rica.

Primeramente, se señalan conceptos que son claves para este análisis, como el trabajo colaborativo, la extensión universitaria y el desarrollo rural con enfoque territorial como base de la transformación social. Después, se contextualiza el caso de estudio, así como la metodología utilizada para la elaboración del presente artículo. Por último, se exponen los resultados de las entrevistas realizadas y las reflexiones académicas que genera el desarrollo de la relación universidad-sociedad mediante el trabajo colaborativo.

Palabras clave: trabajo colaborativo, extensión universitaria, transformación social

Introdução

As instituições públicas (estatais) procuram gerar ações que se baseiam no trabalho direto com as pessoas que são beneficiárias de seus serviços. Essa prática era muito comum dentro do Estado social da Costa Rica (1948-1980) e permanece protegida por um dos poderes e direitos reconhecidos da sociedade, que são reconhecidos hoje na Constituição Política como o direito à participação cidadã. Algumas instituições realizam trabalho de campo a fim de cumprir a ligação esperada entre suas ações e o contexto ao qual se destinam.

A universidade pública foi pensada, pela imaginação coletiva, como um benfeitor da sociedade, pois representa a oportunidade das pessoas estudarem e assim poderem entrar no mercado de trabalho em melhores condições. Além disso, a universidade assume outros compromissos, como o de gerar conhecimento através da pesquisa e da divulgação.

A proximidade promove um vínculo direto e uma relação dialógica entre estudantes e professores e a sociedade, ações que não só contribuem com novos conhecimentos, mas também fortalecem processos de aprendizagem construídos a partir da prática e do compromisso social.

É comum que instituições e universidades coincidam em seu trabalho comunitário e de relacionamento dentro de um território, e podem surgir duas situações: 1. trabalham sobre o mesmo tema ou sobre temas semelhantes, mas com abordagens e interesses particulares, com tempos e recursos diferentes. 2. Trabalham sobre temas diferentes.

No tema que serve de estudo de para este artigo, a ligação entre a UNA e o Sinac foi estabelecida antes do trabalho de campo em Santa Cruz de Turrialba. Apesar de ambas as instituições terem trabalhado no desenvolvimento territorial das comunidades, suas abordagens iniciais foram diferentes (a abordagem do Sinac foi baseada na transferência de conhecimentos e a da UNA na construção coletiva). No entanto, elas foram ajustadas com base na dinâmica do diálogo e no estabelecimento de uma ligação com a Ugrosanta, como organização no território.

As particularidades desse processo, que se chama trabalho colaborativo, bem como as variáveis que convergiram para alcançá-lo, são apresentadas neste artigo, convidando assim a uma reflexão que motive as instituições a consolidar seus processos de campo de maneira coordenada com vários atores que têm presença ou estão interessados em proporcionar condições que gerem bem-estar para as pessoas do território.

Referente teórico

Trabalho colaborativo interinstitucional

Há uma variedade de significados associados ao trabalho colaborativo, que representam um alargamento e/ou aprofundamento do trabalho em equipe e são desenvolvidos principalmente dentro de espaços de ensino e aprendizagem onde é reconhecido como uma oportunidade para aumentar os conhecimentos e habilidades das pessoas envolvidas (estudantes e professores).

O economista e professor Yochai Benkler (2006) refere-se ao conceito a partir de uma posição de transformação da economia e das trocas entre produtores e consumidores, onde estes últimos passam de um papel passivo (receptor) para um papel ativo (cocriador) na definição do tipo de serviços e produtos que eles requerem.

É mais elaborado em referência a ferramentas digitais (Internet, Wikipedia, Google Drive, entre outras). Em seu livro *The Wealth of Networks*, Benkler define o trabalho colaborativo ou o comum como “o sistema de produção, distribuição e consumo de bens de informação que se caracteriza por ações individuais descentralizadas, executadas através de meios amplamente distribuídos e fora do mercado e de suas estratégias” (2016, p. 345).

Dentro dessa definição, destacam-se elementos relacionados a processos de autodefinição, autogestão e autonomia das partes que interagem dentro dos espaços de trabalho colaborativo, para a realização de um objetivo comum através da cooperação individual, entendida como a contribuição de experiências, conhecimentos, percepções e perspectivas para o enriquecimento de todos.

Entende-se que o trabalho colaborativo encontra vida em espaços ou processos compartilhados por pessoas ou organizações heterogêneas, mas com ideais e objetivos comuns. Essa interação destaca a importância da comunicação, da coordenação, da negociação e do acordo como fatores de sucesso.

Há cinco elementos a considerar para o trabalho colaborativo:

1. Interdependência positiva: As pessoas de um grupo perseguem um objetivo comum e compartilham recursos e informações.
2. Promoção da interação: As pessoas de um grupo ajudam umas às outras a trabalhar com eficiência e eficácia através da contribuição individual de cada participante.

3. Responsabilidad individual: Cada persona do grupo é responsável por sua contribuição individual e pela maneira como essa contribuição contribui para o aprendizado de todos.
4. Habilidades e destrezas de trabalho em grupo: Cada pessoa deve se comunicar, apoiar outras pessoas e resolver conflitos com outros participantes de maneira construtiva.
5. Interação positiva: cada pessoa deve manter uma boa relação de cooperação com outras pessoas e estar disposta a dar e receber feedback construtivo e críticas sobre suas contribuições. (Barragán de Anda, De Aguinaga e Ávila, 2010).

A referência a esse conceito implica em estar ciente do conjunto de variáveis que intervêm simultaneamente na configuração e nos resultados do trabalho colaborativo. Incorpora elementos que vão desde atitudes e capacidades individuais até condições institucionais e organizacionais, tais como incentivos e práticas relacionadas ao diálogo constante e troca de experiências e conhecimentos que facilitam ou dificultam seu desenvolvimento.

No caso do trabalho colaborativo institucional, o ponto de partida são os elementos acima mencionados e se acrescenta a disposição dos representantes das instituições que participam dos processos, como elemento fundamental desde as etapas iniciais, já que também favorece a permanência dos processos de construção conjunta ao longo do tempo.

A contribuição deste conceito para este artigo está associada ao enriquecimento dos processos de extensão após a articulação de diferentes atores, já que gera interaprendizagem e promove a construção de um quadro teórico e interpretativo comum que faz sentido para todos. Isso é conseguido através da relação entre a organização comunitária, as instituições públicas, os professores e a população estudantil.

Cada pessoa contribui com experiências, conhecimentos, visões e sentimentos que se tornam contribuições valiosas dentro do processo, que também nunca termina, pois tem um comportamento cíclico, uma vez que experiências, conhecimentos, visões e sentimentos evoluem constantemente devido ao constante relacionamento e comunicação, assegurando que o processo não deixe de ser enriquecido.

Dentro desse processo, a organização comunitária é entendida como um grupo de pessoas que se unem em torno de interesses e objetivos comuns, e que

se encontram dentro de um espaço geográfico definido, que é chamado de comunidade. Segundo Torres (2013), comunidade é entendida como uma “categoria analítica e política para entender e canalizar processos e projetos comunitários num horizonte emancipatório” (p. 9).

Embora esteja relacionada com o comum e com a união, a verdade é que na comunidade há heterogeneidade, diferença, pluralidade e é por isso que nascem organizações que, dentro desse contexto diverso, coincidem em valores, ideais e objetivos, que motivam o trabalho conjunto.

Na Costa Rica existe uma classificação das instituições públicas de acordo com sua natureza jurídica, entre as quais estão: ministérios, órgãos anexos, instituições autônomas, instituições semiautônomas, empresas públicas, entidades públicas não estatais, municipalidades, tribunais eleitorais e sucursais da República. Para definir a classificação, é feita referência à Constituição Política da República da Costa Rica (CPRCR), à Lei Orgânica ou constitutiva, ao Regulamento Orgânico e aos critérios da Procuradoria-Geral da República (Mideplan, 2010).

Uma instituição pública é, portanto, entendida como uma organização que nasce como resposta a uma necessidade identificada pelo Estado e que opera através de fundos públicos e não tem fins lucrativos; tem também como finalidade o bem-estar das pessoas em diferentes áreas socioeconômicas.

Extensão Universitária: Um Pilar da Universidade Nacional

Desde seu início, a Universidade Nacional se propôs a considerar decisões sobre educação formativa, pesquisa e extensão universitária, referindo-se, naquele momento, aos serviços que a Universidade deveria apresentar à comunidade. Para tanto, o Padre Núñez estabeleceu o seguinte no documento intitulado *Para uma Universidade necessária* (1974):

Deve-se ter em mente que tais serviços devem superar resolutamente a tradicional “extensão universitária”, concebida e praticada como uma entrega ocasional de migalhas de conhecimento a públicos muito restritos, ou como uma atitude filantrópica de vulgarização, atomização e degradação da cultura para o consumo popular. Essa concepção elitista deve ser radicalmente substituída pela atitude que procura e confia em fazer as pessoas agirem como sujeitos de sua própria história e de sua própria liberdade (p. 33).

Essa citação deixa claro que era necessário estabelecer objetivos que permitissem a participação ativa da população em termos de expressão e auto-organização dos diferentes atores sociais em favor do desenvolvimento do país.

É nesse contexto que em 1974 foi criada a Escola de Planejamento e Promoção Social (EPPS), na qual foi desenvolvido o primeiro projeto de extensão universitária da UNA, visando colaborar no desenvolvimento da Federação das Empresas Comunitárias, que procurava ser uma alternativa organizacional para os trabalhadores temporários da agricultura (Sobrado, 1976).

Assim, desde sua criação, o EPPS incorporou o pilar do alcance não só em seus programas e projetos, mas também no currículo, considerando a participação e o diálogo do conhecimento como eixos-chave para contribuir para o desenvolvimento das comunidades e da própria Universidade.

A base filosófica da UNA se baseia na dinâmica da transformação social, com o objetivo de proporcionar à sociedade os meios para repensar crítica e cientificamente sua experiência acumulada. Seu trabalho foi moldado por quatro pilares: ensino, extensão, pesquisa e produção.

No caso de extensão, esta foi inicialmente considerada como uma área substantiva “...que nos permite conhecer a realidade, adquirir uma visão totalizadora, enriquecendo e dirigindo a atividade acadêmica como um todo, em busca de libertação e transformação social” (Sánchez, 1989, p. 4).

Atualmente, desde a Universidade Nacional, a extensão universitária é conceitualizada como uma tarefa através da qual a universidade se relaciona com a comunidade nacional de maneira crítica e criativa. Com isso, projeta à sociedade os produtos do trabalho acadêmico, o que lhe permite redimensionar-se e enriquecer-se percebendo as necessidades da sociedade, materializando assim o vínculo universidade-sociedade (Universidade Nacional, 2018).

Nessa abordagem, é evidente a inter-relação da universidade com a comunidade, lembrando que a concepção da universidade necessária estabeleceu a importância de interagir com a realidade social, promovendo processos participativos de aprendizagem que permitissem às comunidades propor ações inovadoras e socialmente satisfatórias, em favor da transformação social dos diferentes territórios do país.

Desenvolvimento rural com uma abordagem territorial: rumo à transformação social

Uma abordagem adequada do desenvolvimento rural com uma abordagem territorial requer uma definição de *desenvolvimento* e de *território*.

O conceito de desenvolvimento foi transformado ao longo da história. Uma de suas primeiras abordagens, na década de 1940, concentrou-se, segundo Dubois (2014), em decifrar as causas e os meios para alcançar o crescimento econômico, enquanto novas abordagens se concentram nas metas e objetivos de desenvolvimento.

Em 1990, Amartya Sen fez importantes contribuições no primeiro Relatório de Desenvolvimento Humano do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, acrescentando a perspectiva social, além da econômica, para medir o desenvolvimento. O relatório afirma que “o fim do desenvolvimento deve ser o bem-estar humano”. Como relacionar os meios com o fim deve voltar a ser central na análise e no planejamento do desenvolvimento” (UNDP, 1990, p. 33). Desta maneira, define “o desenvolvimento humano como um processo pelo qual as oportunidades dos indivíduos são ampliadas...” (p. 33).

Sen, por sua vez, associa o nível de vida aos conceitos de capacidades, realizações e bens e serviços. As realizações são vistas como as condições de vida que podem ser alcançadas ou não, enquanto as capacidades são vistas como a capacidade de alcançar essas condições. Por outro lado, a posse de bens e serviços não é considerada um critério para definir o padrão de vida (citado por Bolívar, 2009). A partir deste ponto, a participação das instituições no desenvolvimento torna-se importante.

Ao mesmo tempo, com a publicação do Relatório Brundtland da Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente das Nações Unidas em 1987, foi incorporada a definição do conceito de desenvolvimento sustentável, dando importância ao meio ambiente, de maneira que as necessidades sejam atendidas sem comprometer a capacidade das gerações futuras. Isso foi posteriormente ratificado na Declaração do Rio ou na Agenda 21, da Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, no Rio de Janeiro, em 1992, que aponta o direito dos seres humanos a viverem saudavelmente em harmonia com a natureza.

Posteriormente, foi visualizada a necessidade de gerar ações concretas e os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM) foram formulados com estratégias para 2015 orientadas para a saúde, a pobreza, a educação, a

equidade e o meio ambiente (Picazzo et al., 2011). Finalmente, a nova agenda, agora chamada de agenda de desenvolvimento sustentável, define os objetivos globais (ODS) 2015-2030, que são ampliados para incluir questões como água, energia, ecossistemas, clima, indústria etc. (ONU, n. d.).

O conceito de desenvolvimento ampliou seu alcance ao adotar uma abordagem *multidimensional*, particularmente porque é dada maior importância ao fim, associado ao *bem-estar humano* e à *sustentabilidade* e, portanto, a todos os aspectos que o afetam.

Sepúlveda e Zúñiga (2008) os identificam como fatores socioculturais, econômicos, ambientais e político-institucionais. Essa abordagem baseada no fim e não no objeto em si leva evidentemente à necessidade de elaborar estratégias para uma transformação que busque o maior benefício para a sociedade (o povo).

Sob esse mesmo enfoque, o território é visto como uma unidade de planejamento e gestão que articula diferentes espaços: local, regional, nacional e internacional. Essa visão *multiescala* leva em conta fatores endógenos e exógenos que influenciam ou condicionam o desenvolvimento dos territórios rurais. Ela procura cumprir dois objetivos principais: a coesão social e territorial. Essa coesão se baseia “...na construção de uma sociedade baseada na equidade e no sentimento de pertença, que integra os territórios em uma visão nacional”. Para isso, é utilizada a coordenação e articulação das instituições públicas e da esfera privada, mediada por atores organizados nos territórios” (Ávila e Aguilar, 2020).

Ávila (2013) reflete sobre a importância do desenvolvimento rural incorporando propostas de todos os setores (*multisetoriais*) na formulação de políticas públicas, estratégias e planos, a fim de alcançar uma sustentabilidade abrangente baseada em princípios de governança e participação cidadã. O autor cobre a abordagem da nova ruralidade, que surgiu nos anos 90 e aspira a um espaço onde as atividades econômicas e as oportunidades de emprego possam ser diversificadas, uma visão que vá além do setor estritamente agrícola e pecuário e promova um maior dinamismo territorial em consonância com o benefício coletivo.

Segundo o Plano Nacional de Desenvolvimento Rural Territorial, Costa Rica, 2017-2022 (Instituto de Desenvolvimento Rural, 2017), além dos princípios de multidimensionalidade, multiescalaridade e multisetorialismo, Costa Rica procura atender ao critério de *diferenciação*, que busca valorizar e aproveitar as particularidades de cada território, sob um quadro de ações que pode ser ajustado às diferentes realidades.

Quando se pensa em desenvolvimento comunitário e na abordagem territorial, é importante examinar primeiro a definição de comunidade. Para Zárate (citado por Carvajal, 2011), muitas das posições sobre o termo comunidade coincidem em alguns elementos: “É um grupo de pessoas. Compartilham algum interesse, característica ou elemento. Estão situados em uma determinada área geográfica. Têm um sentido de pertença. Há uma intensa interação entre os membros. Constitui uma unidade social” (p. 23). Da mesma forma, Montero (citado por Carvajal, 2011) acrescenta o aspecto dinâmico como um elemento intrínseco da comunidade, ou seja, a comunidade está em constante *transformação*.

Isso coincide com Camacho (2013), que observa que as características básicas que uma comunidade deve ter são: uma dimensão territorial ou localidade, um grupo de pessoas que ali vivem e um espaço que é sentido como próprio, o que gera identidade e participação social.

Quanto à dimensão territorial ou de localidade, Schejtman e Berdegué (2004) afirmam que:

Território não é um espaço físico “objetivamente existente”, mas uma construção social, isto é, um conjunto de relações sociais que tanto dão origem quanto expressam uma identidade e um senso de propósito compartilhado por múltiplos atores públicos e privados. (p. 4).

Mançano (2009) argumenta que os tipos de territórios são definidos, além de um simples espaço governamental, em termos de relações sociais e, portanto, de um espaço relacional. Por outro lado, este autor assinala que o princípio da multidimensionalidade vê o território como uma totalidade que integra o espaço geográfico e as relações sociais.

Da mesma forma, a multiescalaridade abre a possibilidade de pensar os territórios como espaços de governança em diferentes níveis, do nacional ao local, e isso também gera graus de conflitualidade que surgem da heterogeneidade e da natureza diferencial dos territórios. Em particular, Mançano enfatiza uma visão integral da tipologia do território como “...espaço de governança, como propriedades e como um espaço relacional” (p. 17).

Uma das preocupações, e, portanto, desafios que a Universidade Nacional identificou na formulação de seu Plano de Médio Prazo 2017-2021 foi a visualização fragmentada da ação territorial. Daí a necessidade de ligar dentro de seus objetivos a abordagem da esfera de ação territorial a partir de uma perspectiva articulada e abrangente, que coincide com a visão de totalidade proposta por vários autores.

Contextualização do estudo de caso

Esse caso está associado à experiência gerada pelo projeto desenvolvido no âmbito do curso Práticas Organizacionais I e II, que faz parte do currículo do curso de Planejamento Econômico e Social. É matriculado por estudantes no terceiro ano de formação universitária e se desenvolve ao longo de um período de nove meses.

Embora os estudantes permaneçam nas comunidades por um determinado período, o processo pode ser estendido com as inscrições subsequentes, incorporando o corpo estudantil. A decisão depende, por um lado, da relevância acadêmica e social da continuidade, assim como do interesse da comunidade ou da organização envolvida.

O programa do curso define o seguinte:

A prática organizacional é um espaço que contribui para a formação de profissionais com capacidade de “desenvolver processos institucionais, organizacionais e sociais de acordo com as tendências mais relevantes do momento, a saber: a participação comprometida da sociedade civil, a animação de processos de descentralização e desconcentração, e processos de autogestão local e regional com a presença dos temas de desenvolvimento” (Relatório de Avaliação Acadêmica, 1998, p. 3). (Relatório de avaliação acadêmica, 1998, p. 3).

As práticas comunitárias são reconhecidas em diferentes espaços e por muitos atores locais e institucionais. Em várias ocasiões, como no estudo de caso, são geradas alianças formais e informais com instituições ou de base comunitária.

O ponto de partida para o projeto foi o pedido feito pelo Sistema Nacional de Áreas de Conservação (Sinac) da Área Central de Conservação da Cordilheira Vulcânica (ACCVC) à EPPS para designar estudantes para projetos comunitários localizados no município de Turrialba, província de Cartago, na Região Central da Costa Rica.

No início de 2016, foram realizadas reuniões a fim de conhecer o interesse do Sinac e o projeto com o qual o envolvimento e a participação dos estudantes seriam eventualmente estabelecidos.

Entre os elementos iniciais de negociação nesse tipo de aliança estão: apoio aos estudantes (com alojamento, alimentação, acesso à informação, abertura para o desenvolvimento de seminários e outras atividades), bem como o interesse e compromisso da contraparte institucional e da comunidade ou organização com a qual eles desejam trabalhar.

.....

A intenção inicial do Sinac era servir a duas organizações comunitárias com as quais o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) havia trabalhado anteriormente como financiador de iniciativas produtivas, e onde o Sinac identificou as iniciativas produtivas que receberiam o benefício econômico.

As duas iniciativas financiadas receberam o dinheiro, compraram materiais e alguns bens; no entanto, uma vez esgotado o dinheiro e os insumos, elas não conseguiram iniciar ou continuar a atividade. Essas iniciativas se tornaram a base para o projeto de fortalecimento organizacional a ser trabalhado nos estágios dos estudantes.

Numa segunda etapa, a vista foi feita para conhecer essas organizações no município de Turrialba:

1. Uma delas era formada por mulheres que faziam artesanato com material reciclado e estava localizada em Pastora de Santa Cruz de Turrialba.
2. A outra era formada por pessoas que trabalhavam como guias turísticos na região, principalmente de Guayabo e do centro de Santa Cruz. Ambas comunidades estão envolvidas principalmente com a produção leiteira e a agricultura. Guayabo também é visitado por turistas devido à localização do Monumento Nacional de Guayabo.

Foi realizada uma discussão com cada organização, que permitiu as pessoas integrantes e docentes conhecerem-se mutuamente, também suas percepções e interesse no projeto de fortalecimento organizacional, bem como a contribuição e o papel da UNA e do Sinac no processo. Foi identificado um interesse comum no trabalho que poderia ser feito em conjunto.

No início do ano letivo de 2016, os estudantes foram designados para o projeto e foram realizadas reuniões com o funcionário responsável do Sinac, onde compartilharam informações entre eles e os estudantes sobre a ideia do projeto e o que se esperava que eles levassem adiante.

Em seguida, foram feitas visitas de reconhecimento à região e, finalmente, sessões conjuntas entre as organizações, o Sinac, os estudantes e o pessoal acadêmico. Ao mesmo tempo, os estudantes elaboraram uma contextualização da área nas dimensões econômica, social, ambiental e político-institucional, o que constituiu um diagnóstico participativo.

Elaboração e análise dos resultados do diagnóstico

Esse processo foi baseado na elaboração de um diagnóstico comunitário com uma abordagem participativa, que foi realizado por estudantes de planejamento, com apoio e aconselhamento dos tutores acadêmicos e feedback do Sinac; posteriormente, os resultados parciais foram apresentados e validados com um grupo comunitário da área.

O diagnóstico é entendido como um processo de pesquisa aplicada que fornece informações para a solução de problemas ou para a transformação de uma situação identificada.

Entre as medidas tomadas conjuntamente pelos estudantes, Sinac e o corpo docente são as seguintes:

- A. A delimitação do território em que se faria a pesquisa diagnóstica: Santa Cruz de Turrialba.
- B. As dimensões do estudo foram estabelecidas.
- C. As entrevistas foram desenvolvidas e aplicadas a instituições, organizações e indivíduos da comunidade que na época foram reconhecidos por seu trabalho e atividade em benefício da comunidade.
- D. Foram realizadas sessões de trabalho em equipe para analisar as informações coletadas através da revisão documental, entrevistas e fichas de observação, para que os resultados pudessem ser explicados e avaliados.

Entre os resultados encontrados estavam elementos comuns, tanto em termos de problemas como de potencial de desenvolvimento, tais como: o desemprego, a migração de jovens para estudar e encontrar trabalho, a saturação e desvalorização das atividades agrícolas na região, a beleza cênica relacionada com suas montanhas, cachoeiras, aves, campos com culturas e animais, o vulcão Turrialba, o Monumento Nacional de Guayabo, sendo o “berço do queijo tipo Turrialba”.

A análise desses resultados permitiu à equipe elaborar uma proposta que considerava os elementos comuns como uma estratégia para melhorar o turismo rural baseado na comunidade.

Durante a aplicação das entrevistas e observações, foi identificada uma organização que tinha entre seus objetivos a promoção do turismo na região, de modo que as pessoas da União dos Grupos Organizados de Santa Cruz de Turrialba (Ugrosanta) foram convidadas a participar da validação dos resultados apresentados e da ideia de uma proposta para contribuir para sua transformação. Essa organização se tornaria a ligação do projeto com os atores locais durante os próximos três anos.

Construção e implementação da proposta

A equipe de trabalho, com base no acordo expresso pela Ugrosanta para continuar o processo em conjunto, iniciou a tarefa de apresentar a proposta para a elaboração de um Plano de Turismo Comunitário Rural, que eles construíram e executaram, com a equipe de estudantes, o SINAC e o pessoal docente como facilitadores.

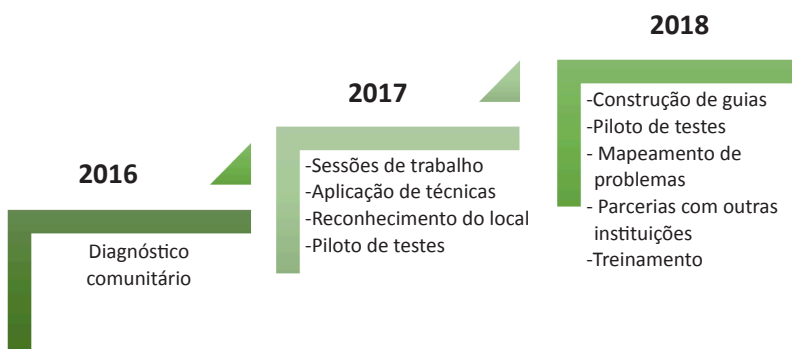
A metodologia básica é a pesquisa ação-participativa, pois permite a geração de conhecimento coletivo que é alimentado pelo conjunto de individualidades ligadas. A principal diferença nesse tipo de pesquisa é a ação, entendida como o motor da transformação, que neste caso consistiu em fortalecer a organização, promover a participação e gerar capacidades para a autogestão dos membros da Ugrosanta.

Para Creswell, a pesquisa de ação participativa:

Tem três fases essenciais: observar (que constitui a construção de um diagrama do problema do estudo e a coleta de dados), pensar (que compreende a análise e interpretação da construção significativa encontrada) e, a fase que caracteriza a pesquisa de ação e a diferencia de outros desenhos qualitativos, agir (que compreende o momento em que a pesquisa busca a resolução dos problemas detectados através da implementação de melhorias). (Citado por Ramos, 2017, p. 13).

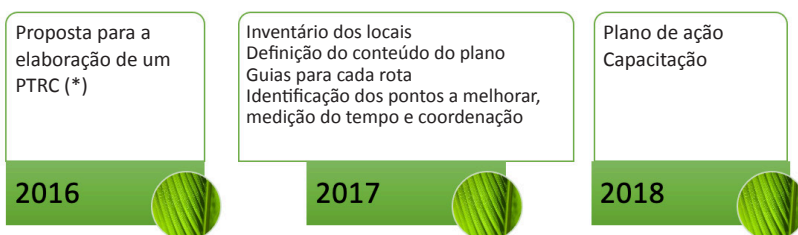
Abaixo estão as principais ações realizadas durante os anos de trabalho conjunto (Figura 1) e os resultados obtidos (Figura 2):

Figura 1
Principais ações realizadas



Nota. Elaboração própria

Figura 2
Principais resultados por ano



Nota: *Plano Comunitário de Turismo Rural. Elaboração própria

Metodologia utilizada na preparação deste artigo

O paradigma, a abordagem, o tipo de pesquisa e as técnicas usadas para o desenvolvimento deste artigo são desenvolvidos abaixo, de acordo com as características do processo desenvolvido.

Segundo Valles (1999) e Sandoval (1997), citado por Carvajal (2005), o paradigma escolhido foi o socialmente crítico, que, segundo Valles (1999) e Sandoval (1997), é entendido como aquele que concebe a realidade epistêmica considerando a cultura e as relações sociais, o que permite, nessa pesquisa específica, uma abordagem e análise das formas de pensar e agir dos atores

.....

sociais da comunidade de Santa Cruz, dos estudantes, do corpo docente e dos representantes das instituições e organizações.

Um aspecto chave é que um dos autores deste artigo participou, nos últimos cinco anos, de iniciativas comunitárias como facilitador de processos em favor do desenvolvimento de projetos que as populações consideraram fundamentais, gerando uma relação sujeito-sujeito na qual há um vínculo social entre a facilitadora, a comunidade, a população estudantil e as instituições, entendendo a subjetividade como um meio de conhecimento.

O objetivo dessa pesquisa era conhecer a percepção dos diferentes atores envolvidos, razão pela qual o desenho é flexível, entendendo que a realidade é dinâmica e complexa e que a validação da pesquisa é obtida através do diálogo e do consenso, em que o conhecimento de cada pessoa é fundamental para a análise.

A abordagem sob a qual o trabalho foi realizado foi qualitativa, apoiada também pelo estudo de caso que nos permitiu examinar a interação de fatores nos processos que procuraram transformar a dinâmica organizacional da Ugrosanta. O estudo foi realizado com base na percepção das pessoas sobre sua própria realidade, que Bonilla e Rodríguez (1997), citados por Carvajal (2005), descrevem como capturando a realidade “através dos olhos do povo estudado...” (p. 12). Isso facilitou a incorporação das experiências e significados dados por diferentes atores a contribuições interinstitucionais em processos de extensão que facilitam ou não a transformação da comunidade.

Por suas características, a pesquisa qualitativa permitiu gerar conclusões baseadas em reflexões derivadas de um contexto geral (a comunidade de Santa Cruz de Turrialba) e de um contexto particular (membros da Ugrosanta, estudantes, pessoas das diferentes instituições participantes), tornando possível contribuir com diferentes perspectivas e experiências baseadas na interpretação e percepção dos atores.

Em particular, um tipo descritivo de pesquisa foi usado para identificar as características do trabalho interinstitucional e suas contribuições aos processos de desenvolvimento territorial.

As fontes de informação no desenvolvimento dessa produção acadêmica foram abordadas em três níveis: a partir do institucional (universidades participantes, Sistema Nacional de Áreas de Conservação, Ministério da Cultura, Juventude e Esportes), da comunidade e do grupo de estudantes que participaram ativamente do processo de extensão.

Como técnicas de pesquisa foram utilizadas pesquisas documentais, sendo os diagnósticos e estratégias de desenvolvimento elaborados por estudantes da Escola de Planejamento e Promoção Social em coordenação com os diferentes atores sociais, a principal documentação investigada. Essa revisão permitiu uma abordagem de aspectos como as características das comunidades, organizações de base e instituições que participam do processo durante o período 2016-2018.

Outra técnica usada foi a entrevista não estruturada, entendida como aquela que coloca “perguntas abertas que são respondidas em uma conversa, cuja característica principal é a ausência de padronização formal” (Abarca et al., 2013, p. 107). Portanto, foram entrevistadas pessoas das instituições envolvidas na experiência, assim como estudantes e atores sociais pertencentes a organizações comunitárias.

Resultados

Como resultado das entrevistas realizadas com funcionários das instituições que lideraram o processo, é evidente seu reconhecimento que o objetivo do projeto é fortalecer a comunidade para o desenvolvimento e a articulação de iniciativas ou empreendimento produtivo, particularmente aqueles associados ao turismo rural comunitário. Dessa maneira, os objetivos claros e compartilhados permitem às instituições orientar melhor os processos e legitimar o trabalho com as comunidades.

As instituições também apontam como elementos a serem fortalecidos: os conflitos gerados pela distribuição ou acesso aos recursos, a coordenação de interesses que foram dispersos e os problemas de comunicação e atomização de estudos realizados por diferentes instituições sem resultados concretos que não foram devolvidos à comunidade.

A análise dos resultados é apresentada em três categorias: formas ou práticas de trabalho institucional, contribuições do processo de extensão universitária e do processo de transformação comunitária, familiar e individual; por sua vez, cada categoria é analisada do ponto de vista das comunidades, dos funcionários e dos estudantes que participaram da experiência.

Formulários ou práticas de trabalho interinstitucional

O ponto de vista da comunidade

- As pessoas entrevistadas reconhecem que as alianças foram importantes no processo, não só com a UNA, mas também com a Prefeitura, a Minae (é assim que reconhecem o Sinac), o Ministério da Cultura e Juventude e o Instituto Tecnológico Costarricense (TEC).

- O trabalho das instituições não é considerado separadamente, mas aos olhos do povo, todas seguem a mesma linha de trabalho, um processo integrado.
- A participação do município deveria ser mais ativa, pois só esteve presente em alguns momentos.

Perspectiva do povo das instituições participantes

- A UNA e o Sinac reconhecem a participação de várias instituições que agregaram valor e fortaleceram a realização dos objetivos propostos no âmbito das práticas organizacionais do EPPS. Entre eles: o Instituto de Turismo da Costa Rica (ICT), o Instituto Nacional de Aprendizagem (INA), o Colégio Universitário de Cartago (CUC), o Ministério da Cultura e Juventude, os tutores do Centro de Pesquisa e Ensino Superior Agrícola Tropical (Catie) e o Instituto de Desenvolvimento Rural (Inder).
- Em menor grau, as instituições participantes se referem a uma participação passiva do governo local de Turrialba, apesar da grande importância do município nos exercícios de desenvolvimento comunitário.
- A aliança estabelecida entre o Sinac e a UNA, reforçada por três anos de trabalho contínuo, pode ser reconhecida nas práticas que foram desenvolvidas em torno do trabalho colaborativo: reuniões periódicas de coordenação e acompanhamento, trabalho de campo realizado conjuntamente, articulação de iniciativas de outras instituições que contribuíram para o processo, indução e acompanhamento dos estudantes.
- Embora cada instituição tenha prestado contribuições específicas de acordo com suas áreas de atenção e alcance, o trabalho conjunto e a articulação permitiram manter o processo por vários anos.
- A existência de iniciativas ou organizações anteriores que lideram processos na comunidade facilita a inserção de outras iniciativas que, devidamente articuladas, melhoram o recurso já existente. O Ministério da Cultura e da Juventude havia anteriormente apoiado o fortalecimento organizacional da Ugrosanta, com o qual eles desenvolveram uma primeira rota turística.
- A maturidade institucional para compartilhar informações e experiências é vital nos processos de articulação que permitem ir além do trabalho individual e do reconhecimento, e, pelo

contrário, melhorar o trabalho colaborativo. A experiência anterior do Ministério da Cultura e Juventude com Ugosanta fortaleceu o processo desenvolvido de 2016 a 2019.

- Embora a continuidade do processo seja esperada de um ano para o outro, a composição da equipe estudantil varia e isso foi percebido pelas instituições como afetando o progresso de tarefas específicas, já que o grupo nem sempre voltou aos resultados gerados em anos anteriores e isso implicou na geração de novas curvas de aprendizado a cada ano.

Percepção dos estudantes que participaram da experiência

- A presença institucional é reconhecida, mas a articulação entre eles não aconteceu entre todos da mesma forma.
- É necessária coerência nas intervenções e no apoio das instituições em relação à organização para que o projeto possa avançar.
- O apoio do Sinac aos estudantes é reconhecido como um elemento chave para o sucesso do processo. As metodologias e a logística do trabalho de campo foram trabalhadas em conjunto.

Contribuições do processo de extensão

O ponto de vista das comunidades

- As sessões de treinamento foram destacadas como uma contribuição chave para o processo, incluindo: trabalho em equipe, liderança, resolução de conflitos, definição do objetivo do projeto, como identificar atrações turísticas, estudos de custo, que incluíram como avaliar o produto a ser oferecido a um preço justo para aqueles que prestam o serviço e para aqueles que o recebem também. Além disso, foram feitas visitas a outras iniciativas para compartilhar experiências.
- Foi elaborado um plano de promoção, demanda e estratégia de marketing, com possíveis rotas turísticas.
- Há uma apreciação das lições aprendidas, especialmente no que se refere ao turismo comunitário.

- A percepção dos funcionários é excelente, porém, foi mencionado que, no caso de um dos funcionários, ela falou com eles em tom inapropriado e que as reuniões com as comunidades não deveriam ser assim, porque isso causa desconforto para os que participam.
- O papel do corpo estudantil é fundamental nesses processos participativos, porém, segundo as pessoas entrevistadas, era evidente que havia quem tivesse pouco entusiasmo e considerasse as ações de interesse apenas para cumprir seu curso universitário.

Perspectiva do povo das instituições participantes

- Do ponto de vista institucional, a interação gerada de várias maneiras é reconhecida: entre as pessoas da comunidade, entre a comunidade e as instituições, e entre as instituições. Mesmo a integração dos estudantes nas famílias da comunidade é reconhecida com grande satisfação, o que permitiu gerar empatia e levou a formas mais acessíveis de trabalho em conjunto.
- A capacitação surge como um elemento crítico amplamente mencionado pelas instituições participantes: particularmente em competências e soft skills, como o trabalho em equipe.
- A consciência institucional e estudantil das necessidades, mas também das grandes oportunidades apresentadas pelas comunidades e sua contribuição para o desenvolvimento territorial.

Percepção dos estudantes que participaram da experiência

- Um esforço constante foi mantido pelo setor estudantil para responder aos pedidos de informações e conselhos do povo.
- A articulação de metodologias de trabalho entre universidades e outras instituições foi um exercício de negociação e construção coletiva que beneficiou o processo e representou um grande aprendizado para os estudantes.
- A base consiste nos conhecimentos e necessidades das pessoas das organizações, de modo que o papel dos estudantes foi acompanhar e gerar propostas concretas que aproveitem suas capacidades e seu potencial como comunidade.

- A extensão apoiou o fortalecimento das estruturas organizacionais dos grupos com base nas ideias e iniciativas que surgem das pessoas da organização, do trabalho coletivo para o benefício comum.

Processo de transformação comunitária, familiar e individual

O ponto de vista das comunidades

- O Plano de Turismo é visto como uma contribuição para o desenvolvimento comunitário.
- Algumas pessoas melhoraram suas iniciativas, a cafeteria, o refrigerante, tanto em infraestrutura quanto em atendimento ao cliente.
- Observa-se que, embora o projeto não tenha sido continuado como um grupo, as iniciativas foram continuadas individualmente, e que as mudanças são perceptíveis, como no caso do projeto chamado: Oficina Tortilla.
- Algumas das frases das pessoas entrevistadas, segundo as contribuições, são: “Este processo nos deu confiança, sou melhor atendendo meus clientes”, “aprendi muito, sinto-me satisfeito”, “recebi a fatura eletrônica e aprendi muito sobre como administrar o negócio”, “este processo ampliou minha visão do turismo”.

Perspectiva do pessoas das instituições participantes

- A mudança ou transformação é identificada como: maior segurança na comunidade para o desenvolvimento de empreendimentos, abertura a alianças e vínculos estratégicos, novos empreendimentos, assim como maior identidade comunitária.
- Desenvolvimento de um processo de planejamento participativo que respondesse às necessidades expressas pela comunidade.

Percepção dos estudantes que participaram da experiência

- Colocar em prática o aprendizado adquirido em anos anteriores de estudo em contextos concretos enriqueceu o treinamento como planejadores socialmente conscientes e gerou experiências que permanecem ao longo do tempo.

- Esse processo permitiu reafirmar o compromisso com a carreira e o encontro com a vocação, que se torna motivador durante os últimos anos da carreira e será uma experiência importante na vida profissional.
- O desenvolvimento das habilidades de comunicação, negociação e conscientização social foi fomentado através de vínculos diretos com comunidades, organizações e instituições.
- As pessoas da comunidade de Santa Cruz são reconhecidas como pessoas trabalhadoras, desejosas de melhorar suas condições atuais.
- Gera-se um compromisso pessoal com os processos comunitários, graças aos laços que se constroem nos espaços de trabalho com o povo e compartilhando com ele e suas famílias através da hospitalidade e da convivência durante meses de cada vez.

Reflexões

1. As iniciativas e projetos comunitários devem ser pensados como processos dentro de um contexto articulado, o que requer parcerias públicas e privadas.
2. A vinculação de iniciativas de serviços e produtos é fundamental para gerar robustez e sustentabilidade.
3. O objetivo paralelo do trabalho institucional deveria ser o de fortalecer as capacidades de autogestão das organizações locais.
4. O governo local deve estar presente nos processos que estão sendo promovidos a partir do território, a fim de aumentar a articulação e a viabilidade das propostas.
5. A estrutura, a dinâmica e o clima organizacional dos grupos formados pelas pessoas da comunidade é um fator determinante para o sucesso do processo.
6. Visualizar o bem comum como elemento central dos processos comunitários acompanhados por instituições deve ser o eixo em torno do qual as decisões e as negociações são tomadas.
7. Recursos econômicos são necessários, mas não indispensáveis para gerar processos de sucesso para o bem comum, se houver um agrupamento comunitário sólido, claro e comprometido.

8. A incorporação ativa dos estudantes contribui para a geração de consciência e compromisso social e crítico, e por isso é essencial que eles demonstrem motivação e interesse nos processos, além de considerar isso como um curso ou processo de treinamento.
9. A formulação de planos de ação baseados em lições aprendidas com os processos de divulgação e trabalho colaborativo promove a qualidade nos processos de trabalho com as comunidades.
10. A elaboração de uma estratégia que vá além da visão de um ano (o cronograma das práticas organizacionais) facilita a identificação de projetos mais sustentáveis, contemplando uma visão mais integral e sistêmica com a participação de diferentes atores.
11. Os prazos institucionais e os processos administrativos não coincidem necessariamente com a realidade das organizações e este é um grande problema que a administração pública vê e que precisa ser superado.
12. A continuidade dos processos e projetos comunitários pode ser afetada pelo “ciúme profissional” e pelo paternalismo do Estado. Na medida em que os atores participantes visualizem que a melhoria das condições de uma das partes tem um impacto direto sobre o conjunto, o território, a comunidade, a família e o indivíduo, mais eficazes e equilibradas serão as contribuições, e mais natural será a articulação.
13. Embora seja verdade que equipes de extensionistas do setor acadêmico ou estudantil podem dar recomendações às pessoas das comunidades, não devem esquecer que esses processos participativos são encontros de diálogo de conhecimento, não imposições que geram desmotivação nas pessoas.
14. O papel do alcance universitário deveria ser o de contribuir para os caminhos de transformação social propostos pelas próprias comunidades, não a partir da imagem daqueles que chegam como atores externos.
15. É essencial construir um plano de trabalho de maneira participativa e rever os resultados com o povo da comunidade, a fim de marcar o progresso ou não do processo e assim determinar as ações.

Agradecimientos

Aos estudantes que participaram de todo o processo, contribuindo com entusiasmo e compromisso; aos membros do grupo Ugrosanta, que nos receberam com carinho e confiança, dos quais temos recordações memoráveis de constância e trabalho árduo em benefício da organização e da comunidade; aos funcionários públicos, pelo trabalho realizado e pelo esforço de colocar o benefício das comunidades acima do ciúme profissional e do desejo de reconhecimento institucional. A todas essas pessoas que, além disso, gentilmente concordaram em ser entrevistadas para contribuir para a preparação deste artigo.

Estudantes:	Pessoas de Ugrosanta:	Funcionários públicos:
Greivin Azofeifa Hernández	Miriam Corrales Castro	Gustavo Jiménez Blanco (Sinac)
Fabiola Barrantes Duarte	Rosa Fernández Coto	Mario Camacho Marín (MCJ)
Josué Meneses Reyes	Marjorie Mora Brenes	
	Rosa Torres Abarca	
	Cristina Casasola Pereira	

Referências

Abarca, A., Alpízar, F., Rojas, C. y Sibaja, G. (2013). *Técnicas cualitativas de investigación*. San José, Costa Rica: Editorial Universidad de Costa Rica.

Ávila, A. y Aguilar, A. (27-29 de mayo, 2020). *Dinámica en la construcción de políticas de desarrollo territorial rural en la Región Chorotega, Costa Rica*. [Ponencia]. V Congreso Internacional de Estudios del Desarrollo (V CIED). Desafíos al desarrollo: procesos de cambio hacia la justicia global. Bilbao.

Ávila, G. (2013). Desarrollo rural en Costa Rica: cuatro décadas después. *Revista Perspectivas Rurales Nueva Época*, 41-69. <http://www.revistas.una.ac.cr/index.php/perspectivasrurales/article/view/5212/4970>

Barragán de Anda, A. B., De Aguinaga, P. y Ávila, C. (2010). El trabajo colaborativo y la inclusión social. *Apertura*, 2(1). <https://www.redalyc.org/pdf/688/68820841005.pdf>

- Benkler, Y. (2006). *La riqueza de las redes, como la producción social transforma los mercados y la libertad*. Icaria Editorial. <https://web.archive.org/web/20150501025128/http://icariaeditorial.com/pdf/libros/la%20riqueza%20de%20las%20redes.pdf>
- Bolívar, G. A. (2009). *Sen y algunos escritos en la constitución del campo del Desarrollo Humano*. Polis. <http://journals.openedition.org/polis/1731>
- Carvajal, A. (2005). *Elementos de investigación social aplicada*. Escuela Latinoamericana de Cooperación y Desarrollo. Cartagena de Indias, Colombia.
- Camacho, J. (2013). Desarrollo comunitario. *Eunomía. Revista en Cultura de la Legalidad*, N.º 3, 206-212.
- Carvajal, A. (Julio, 2011). *Apuntes sobre desarrollo comunitario*. Eumed.net, Universidad de Málaga-España, p. 83.
- Dubois, A. (2014) *Marco teórico y metodológico del Desarrollo Humano Local*. Instituto de Estudios sobre el Desarrollo y Cooperación Internacional. Universidad del País Vasco, España.
- Escuela de Planificación y Promoción Social. Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional. (2019). *Programa del curso Práctica Organizativa I*.
- Instituto de Desarrollo Rural. (2017). *Plan Nacional de Desarrollo Rural Territorial 2017-2022*.
- Núñez, B. (1974). *Hacia la universidad necesaria*. Recuperado de <http://www.apeuna.una.ac.cr/index.php>.
- Organización de las Naciones Unidas (S.f). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. *Desarrollo Humano. Informe 1990* (1990) Tercer Mundo Editores, Bogotá, Colombia. Recuperado de http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr_1990_es_completo_nostats.pdf
- Picazzo Palencia, E., Gutiérrez Garza, E., Infante Bonfiglio, J. M., & Cantú Martínez, P. C. (2011). *La teoría del desarrollo humano sustentable: hacia el reforzamiento de la salud como un derecho y libertad universal*. Estudios sociales (Hermosillo, Son.), 19(37), 253-279. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-45572011000100010&lng=es&tlng=es

- Ramos, C. (2017). *Los paradigmas de la investigación científica*. Avances En Psicología, 23(1), 9-17. <https://doi.org/10.33539/avpsicol.2015.v23n1.167>
- República de Costa Rica. (2017). *Constitución Política de la República de Costa Rica* [recurso electrónico] / comp. Vinicio Piedra Quesada. San José: Imprenta Nacional.
- Ruiz, A. (2012). *Diagnóstico de situaciones y problemas locales*. Costa Rica: Editorial UNED.
- Sánchez, M. (1989). *Concepciones y políticas de extensión*. Vicerrectoría de Extensión, Universidad Nacional.
- Sepúlveda, S. (2008). *Gestión del desarrollo sostenible en territorios rurales: métodos para la planificación*. San José, Costa Rica: IICA.
- Sepúlveda, S. y Zúñiga, H. (2008). Elementos conceptuales del desarrollo rural sostenible con enfoque territorial. En S. Sepúlveda, *Gestión del desarrollo sostenible en territorios rurales: métodos para la planificación* (pp. 1-103). San José, Costa Rica: IICA. <http://repiica.iica.int/docs/B0712E/B0712E.pdf>.
- Sobrado, M. (1976). *Proyecto de Extensión Universitaria a Empresas Comunitarias Campesinas*. [Ponencia] Seminario Latinoamericano “Formas Asociativas de Producción”. 22-28 de noviembre de 1976. Bogotá, Colombia.
- Universidad Nacional. (2016). *Plan de Mediano Plazo Institucional 2017-2021*. Rectoría, Comisión de Planificación. Universidad Nacional, Costa Rica.
- Universidad Nacional. (2018). *Dirección de Extensión UNA*. www.extension.una.ac.cr/index.php/.