



Co-funded by the
European Union



**“Informe Diagnóstico de necesidades
en términos de las competencias transversales clave
para el desarrollo local sostenible”**

Elaborado por:

Universidad Estatal a Distancia de Costa Rica (UNED)

con contribuciones de:

Instituto Tecnológico de Costa Rica (TEC), Universidad de la Habana (UH),
Universidad de Artemisa (UA), Universidade Joaquim Chissano (UJC), y
Universidade Lurio (UniLurio)

Octubre 2025



Co-funded by the
European Union



Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.



1. Introducción

La ruta de trabajo para alcanzar el objetivo general y los objetivos específicos del proyecto Erasmus + TODOS - *TransFormación para el Desarrollo Local Sostenible* (<https://tuning-todos.com/>), tiene la particularidad de contribuir a su paso con la generación de diversos hitos, los cuales permiten ver los avances que se van desarrollando en el tiempo; y más importante aún, la posibilidad de generar aportes paralelos y complementarios al accionar de las universidades vinculadas en el proyecto, los territorios involucrados y toda aquella comunidad académica o no, interesada en el tema, con quienes se comparte la experiencia y los aprendizajes. Este es el caso del informe de diagnóstico de necesidades en términos de las competencias transversales clave para el Desarrollo Local Sostenible (DLS) que se presenta en este documento.

Este informe recopila los datos obtenidos por las seis universidades participantes, distribuidas en las regiones de América Latina – la Universidad Estatal a Distancia de Costa Rica y el Instituto Tecnológico de Costa Rica (Costa Rica), el Caribe – la Universidad de la Habana y la Universidad de Artemisa (Cuba) y África – Universidade Joaquim Chissano, y Universidade Lurio (Mozambique); las similitudes y diferencias detectadas de acuerdo con las competencias transversales definidas como Liderazgo, Emprendedurismo y Comunicación, para el DLS.

Asimismo, se generan una serie de conclusiones y recomendaciones resultantes del proceso con el fin de que otras instituciones de educación superior (IES) interesadas en la aplicación de diagnósticos para la contextualización y pertinencia, consideren a la hora de planificar e implementar prácticas, proyectos e iniciativas conjuntas.

2. Similitudes y diferencias de las necesidades, de acuerdo con las competencias transversales clave para el DLS.

A partir de los hallazgos obtenidos en el diagnóstico de necesidades para promover el Desarrollo Local Sostenible (DLS) en cada uno de los tres países participantes del proyecto, se puede afirmar que, en términos de las competencias transversales clave para el DLS, se tienen más similitudes que diferencias, como se muestra a continuación, con los datos organizados en cada una de las competencias de liderazgo, emprendedurismo y comunicación.

2.1 Competencia de Liderazgo

Los seis diagnósticos realizados (dos en Cuba, dos en Costa Rica y dos en Mozambique) arrojan algunas similitudes en relación con la competencia de liderazgo, como son:

- Trabajo en equipo y colaboración entre actores de la comunidad
- Planificación y visión estratégica
- Gestión de conflictos
- Gestión del tiempo
- Uso efectivo y óptimo de los recursos
- Capacidad de delegación
- Valores de responsabilidad, humildad, empatía y compromiso
- Liderazgo horizontal, participativo y flexible.
- Necesidad de conocimiento del contexto sociocultural y el respeto por el conocimiento empírico de los actores locales, así como por su quehacer.

En relación con las diferencias obtenidas en los diagnósticos sobre esta competencia, se podría decir que las mismas están asociadas al contexto en el cual se realizaron las consultas. Por ejemplo; el informe de Mozambique (ver Sección 5 Anexos), para la competencia de liderazgo, se enfoca en la necesidad de diagnosticar problemas prioritarios y la orientación de la comunidad hacia soluciones internas, en este sentido, incluyen temas contextuales específicos como la seguridad vial y la prevención de accidentes, apremiante en la actualidad para este contexto y que fue enfocado específicamente.

Por su parte, los informes de Cuba y Costa Rica (ver Sección 5 Anexos) guardan similitudes en aspectos formativos; el informe de Cuba muestra como parte de las necesidades la educación continua y la capacidad para desaprender y aprender y el de Costa Rica, destaca el conocimiento técnico como base para el desarrollo del liderazgo; asimismo, la importancia de la experiencia previa en el liderazgo ejercido dentro de la comunidad.

2.2 Competencia de Emprendedurismo

Los datos arrojados en los informes sobre la competencia de emprendedurismo muestran las siguientes similitudes:

- Creatividad e innovación para generar soluciones viables y sostenibles
- Autonomía, resiliencia, perseverancia y motivación para enfrentar obstáculos o problemáticas.
- Análisis crítico de problemas reales
- Resolución de conflictos
- Conocimientos sobre gestión financiera y administrativa como clave para emprender.

- Desarrollo de habilidades interpersonales: buena comunicación, relaciones positivas, capacidad de articularse con actores locales.
- Establecimiento de vínculos con el ecosistema local, a partir del conocimiento del contexto sociocultural.

Una característica por señalar sobre las necesidades detectadas en esta competencia es que en los informes se transversaliza y articula con las competencias de liderazgo y comunicación

Respecto a las diferencias sobre las necesidades detectadas para esta competencia, son pocas y en algunos casos hay coincidencias entre dos de los tres países participantes. Por ejemplo; en el informe de Mozambique y en el de Costa Rica se menciona como necesidad el conocimiento de la normativa relacionada con los emprendimientos, de acuerdo con el marco establecido en cada país. En el caso del informe de Cuba se menciona la gestión comercial, que en el caso de Costa Rica se ubica como conocimientos en mercadeo y especifica el “marketing digital”. Además, en estos últimos informes se identifica la necesidad de saber utilizar las herramientas tecnológicas más avanzadas.

Adicionalmente, se encuentra que en Cuba se menciona la necesidad de utilizar metodologías participativas y contar con apoyo institucional; en Mozambique se identifica el desarrollo de habilidades de aprendizaje continuo a partir de buenas prácticas e identificar oportunidades de negocio en la vida cotidiana; mientras que en Costa Rica se menciona como necesidad la economía circular de proyectos y la ética profesional.

2.3 Competencia Comunicación con uso de TIC

En cuanto a la competencia de comunicación se encuentra similitud en las siguientes necesidades identificadas:

- Comunicación clara, asertiva y adaptada a diferentes públicos, considerando las características culturales.
- Escucha activa y el diálogo como base de la interacción comunitaria.
- Valoración de la empatía y la inteligencia emocional como elementos transversales.
- Alfabetización digital.
- Uso de tecnologías de información y comunicación, así como redes sociales para mejorar la comunicación con las comunidades.
- Capacidad de análisis y de innovación.

Al igual que en las competencias de liderazgo y emprendedurismo, las diferencias responden a las particulares de los contextos y la población consultada. En el caso de Mozambique se encuentra como necesidad específica la comunicación sobre la existencia de brechas comerciales, donde las comunidades pueden invertir, articular saberes y movilizar actores; además, incluye dimensiones de autocontrol, autorregulación y reflexión crítica, así como la importancia de articular esfuerzos con los actores comunitarios. En el caso de Cuba se incorpora como necesidades el desarrollo de competencias lingüísticas y competencias culturales; mientras que en Costa Rica se identificó, como parte de las necesidades, el desarrollo de habilidades interpersonales (claridad mental, ecuanimidad, creatividad, facilidad de palabra, comunicación multicanal) y la comunicación comunitaria (crear comunidad, respeto por identidad local, constancia, registro de acuerdos, ética, responsabilidad).

3. Recomendaciones sobre la metodología utilizada en el diagnóstico de necesidades

Para realizar el diagnóstico de necesidades en términos de las competencias transversales clave para el DLS, cada universidad participante definió la población o muestra, a partir del mapeo de vinculaciones con los territorios en los que se evidenció contar con iniciativas de trabajo colaborativo. A partir de esa consideración definieron las estrategias e instrumentos para la recopilación y análisis de la información.

Los informes de cada universidad integrados a nivel nacional Cuba, Costa Rica y Mozambique, y el análisis realizado en la primera reunión general presencial del proyecto, permitieron definir las siguientes recomendaciones sobre la metodología para el diagnóstico de necesidades, a fin de que puedan ser consideradas en iniciativas similares.

- **Selección de la población/muestra de estudio:** Se considera recomendable que para este tipo de proyectos que buscan una mejora en la vinculación universidad-territorio, se tome como base aquella población donde la universidad tiene incidencia, con quienes ya tiene proyectos en funcionamiento o se tenga alianzas desde los gobiernos locales o con las personas líderes comunitarias.

Por ejemplo, en Mozambique se seleccionó una región donde está ubicada la universidad; en Cuba por la estrategia de desarrollo provincial y municipal en la que participa la Universidad de La Habana, como parte de la red de desarrollo local y de gestión universitaria para el conocimiento, por su densidad poblacional y la

presencia de actividades de emprendedurismo diversos. En el caso de la Universidad de Artemisa de Cuba y de las universidades participantes de Costa Rica (UNED y TEC) se ubicaron proyectos donde se contara con presencia de la universidad en proyectos diversos y personas graduadas de las carreras que imparte asociadas con el proyecto.

Como dato relevante por señalar, en el caso de Mozambique se requirió del permiso del consejo tradicional (de las comunidades étnicas), para acceder a la información de la comunidad. Con esto se evidencia la necesidad de conocer las formas de gobierno y organización de las comunidades a las que pertenece la población por consultar y de atender la legislación nacional e internacional vigente para el trabajo con diversas poblaciones.

- **Personas consultadas:** Respecto a las personas consultadas se consideró la importancia de contar con la mayor diversidad de representación posible, que logró reunir actores comunitarios, líderes y lideresas, organizaciones comunales, entidades públicas con presencia en los territorios, personal universitario y estudiantado, entre otros, relevantes en la incidencia para el desarrollo local.

En este sentido, para iniciativas similares se recomienda consultar al menos a los siguientes actores: personas representantes de gobiernos locales, líderes y lideresas de las comunidades, personas emprendedoras, personas especialistas, población en general, docentes e investigadores universitarios, personas estudiantes de diferentes niveles, personas graduadas y empleadoras.

Además, según el objeto de estudio del diagnóstico se recomienda incluir dentro de la consulta a población urbana y rural. Por ejemplo, la Universidad de Artemisa (Cuba) y la Universidad Joaquim Chissano (Mozambique) consultaron población urbana y rural; Costa Rica solamente población rural; mientras que la Universidad

de la Habana (Cuba) y la Universidad de Lurio (Mozambique) consultaron población de zona urbana. En el caso de contar con la participación de población indígena adoptar un enfoque intercultural y atender el marco legal vigente en esta materia

- **Estrategia de primer contacto con la población a consultar:** Para los diagnósticos realizados todas las universidades tuvieron acceso a la población y se identificaron personas de contacto para la difusión. En la consulta se procuró el uso de métodos participativos que permitieran la puesta en común libre e independiente.

Según lo analizado en el primer encuentro presencial, se recomienda como un primer acercamiento a las comunidades se recomienda ponerse en contacto con las organizaciones gubernamentales con alta incidencia en las comunidades o desde las mismas redes o unidades académicas universitarias para recopilar la información e identificar las personas informantes clave.

- **Métodos utilizados:** Para la recopilación de información se recomienda el uso de técnicas cualitativas como los grupos focales, el cuestionario en línea, las entrevistas, mesas de trabajo, talleres de trabajo grupal y lluvia de ideas con uso de técnicas participativas.

Un aspecto clave es el uso de diversos métodos acordes con las características de la población o muestra sujeto de estudio; de ahí la importancia de conocer previamente el contexto sociocultural, económico, de acceso a TIC y formas de organización de las comunidades para poder elegir las técnicas más apropiadas para cada caso.

- **Procedimiento para el análisis de la información:** Para el análisis de información se recomienda establecer categorías, utilizando técnicas de análisis

cualitativo o cuantitativo de datos, según el tipo de información recopilada o su combinación; por ejemplo, la Universidad de Artemisa y la Universidad Joaquim Chissano hicieron uso tanto análisis cuantitativo como cualitativo, según la necesidad de información y las características de la población consultada.

- **Limitaciones del estudio:** Si bien es cierto, las universidades participantes consultaron poblaciones donde se tienen proyecto o alianzas estratégicas ya establecidas, en la mayoría de los casos hubo dificultad para contactar personas informantes y se requirió generar estrategias específicas para lograr la participación en cantidad y representatividad. De las seis universidades participantes, solamente la Joaquim Chissano de Mozambique, informó que no tuvo limitaciones para el contacto con la población consultada.

4. Conclusiones y recomendaciones

El estudio realizado en las tres regiones permite establecer las siguientes conclusiones y recomendaciones:

El diagnóstico de necesidades en términos de las competencias transversales clave para el Desarrollo Local Sostenible (DLS) permitió identificar elementos comunes y particulares en los territorios participantes, así como aprendizajes valiosos para las instituciones de educación superior involucradas. En primer lugar, se reafirma la necesidad de conocer a profundidad las realidades locales antes de diseñar cualquier propuesta formativa o de intervención, pues esto asegura la pertinencia de las iniciativas y posibilita atender aspiraciones específicas de cada comunidad.

El diagnóstico evidenció que las competencias de liderazgo, emprendedurismo y comunicación están presentes en los tres contextos, aunque con matices propios de cada país y región, lo que confirma que se trata de capacidades universales, pero siempre influenciadas por lo cultural, la política y los factores económicos, entre otros.

Las universidades en general deben mantener una relación estrecha y respetuosa con los territorios, aprovechando las alianzas y redes existentes, y articulándose con organizaciones de base, gobiernos locales y liderazgos comunitarios para participar colaborativamente en el alcance de sus metas.

En esta vinculación es fundamental la participación del estudiantado en todo momento, no solo como beneficiarios, sino como actores clave en la construcción de proyectos y en el fortalecimiento de sus competencias para participar en el desarrollo local sostenible de su localidad. Esto supone que el rol docente también debe ampliarse, para convertirse en un modelo e impulsor del liderazgo comunitario que oriente, acompañe y promueva procesos de corresponsabilidad.

El diagnóstico dejó en evidencia que la metodología empleada es determinante. Es necesario prever condiciones de tiempo, espacio, recursos, diversidad cultural y posibles contingencias, así como elegir métodos e instrumentos de recolección de información acordes a las características de la población.

La utilización de técnicas participativas y la consulta constante con actores locales fortalecen la validez de los hallazgos y generan compromiso en la comunidad. Además, se destaca la relevancia de utilizar la información de forma ética, devolviendo resultados a las comunidades en formatos accesibles, generando productos comunicativos desde etapas tempranas y fomentando la transparencia y la confianza en la iniciativa.

El diagnóstico permitió evidenciar que, aunque existieron limitaciones en el acceso a población y en los recursos disponibles, la experiencia logró consolidar aprendizajes que trascienden el propio proyecto. Entre ellos se resalta la necesidad de políticas institucionales que incorporen el DLS en la agenda universitaria, garantizando continuidad, sostenibilidad y apropiación por parte de los actores.

Se concluye que cada región debe avanzar en la definición de su propia estrategia de desarrollo local sostenible, fortalecida por el acompañamiento académico y el compromiso comunitario. En conjunto, estos hallazgos reafirman que el DLS no solo es un enfoque metodológico, sino una apuesta ética y política por transformar realidades desde el trabajo colaborativo entre universidad y territorio.

5. Anexos

Se anexan los informes nacionales de las universidades participantes de Mozambique, Cuba y Costa Rica.

- Mozambique: https://drive.google.com/file/d/1UelqTyavd0TTcBpRvhE_wIC5rentQ00I/view?usp=sharing
- Cuba: <https://drive.google.com/file/d/10vbIXdMgidY4Tq5XrFAhjq9WfMSPWNLV/view?usp=sharing>
- Costa Rica: <https://drive.google.com/file/d/1G31uTFU1RXf9m8PbDHDGy1zvprk0jvui/view?usp=sharing>