

# Competencias requeridas en la subdirección administrativa de la Universidad Intercultural de San Luis Potosí

*Autora: María José Aradillas García*

## Resumen

Este artículo analiza las funciones de la Subdirección Administrativa de la Universidad Intercultural de San Luis Potosí, en el marco del subsistema de educación intercultural. A través de una revisión documental, se delimitan las actividades de planeación, organización, dirección y control que se llevan a cabo en los distintos campus. Asimismo, se compara con la Universidad Intercultural Indígena de Michoacán para identificar diferencias y buenas prácticas. Los hallazgos destacan la importancia de contar con una administración pública sólida y sensible al entorno multicultural, lo cual permite una gestión más eficaz y pertinente en contextos educativos caracterizados por la diversidad cultural y étnica.

**Palabras clave:** Administración Pública, Competencias, Funciones, Interculturalidad, Subdirección Administrativa.

## INTRODUCCIÓN

El presente artículo es sobre la Subdirección Administrativa, área de las Instituciones de Educación Superior (IES) que cumple un papel clave en la operatividad de estos espacios académicos, es desarrollada por servidor público que se encarga del funcionamiento y mantenimiento de un centro educativo; comprende al personal de oficina (SEP, Glosario de términos educación superior 2024, 2023). Para los fines de esta publicación (Fernández, 2024) refiere que un servidor público intercultural es la persona responsable de la planeación, organización, dirección y control; también desempeña actividades relacionadas con el manejo de los recursos humanos, materiales, financieros y técnicos para la operatividad de los Planes de Estudio (PE). Las Universidades Interculturales son un subsistema de Educación Superior en México, que es coordinado por la Dirección de Educación Intercultural, dependiente de Dirección General de Educación Superior Universitaria e Intercultural, está integrado por dieciséis IES, destacando la Universidad Intercultural de Campeche, la Universidad Intercultural de San Luis Potosí (UICSLP), Universidad Intercultural Indígena de Michoacán; entre otras. (SEP, Subsecretaría de Educación Superior, 2024). El modelo educativo intercultural refleja la diversidad de contextos donde se desenvuelven las IES, inician como esfuerzos para brindar más opciones de educación superior, en tanto las instituciones más recientes se han derivado de un ejercicio de consulta a la comunidad; la interculturalidad es entendida como un proceso que representa la interrelación, diálogo y reconocimiento entre culturas, involucrado saberes comunitarios (Campeche, 2022).

La UICSLP es la IES del subsistema con mayor cobertura y es la segunda con mayor matrícula, surge en 2011, en ella se agrupan las experiencias previas de la Universidad Comunitaria e Indígena de San Luis Potosí; ofrece un servicio descentralizado de educación superior en 11 municipios del estado, cuenta con 11 carreras activas (UICSLP, 2024). Para este artículo se emplea una metodología cualitativa, que se desarrolla por medio de un estudio de caso, cuyo objetivo es formar una descripción de funciones del servidor público a cargo de la Subdirección Administrativa en una universidad de tipo intercultural, recabando las funciones que actualmente realizan los funcionarios, retomando las competencias asociadas a la educación intercultural, contrastando la función administrativa de San Luis Potosí y Michoacán; el marco teórico del artículo aborda la teoría de administración pública confrontando, el conocimiento en sí y el uso social que tiene.

Por medio de la pregunta de investigación ¿Cuáles son competencias necesarias para ejercer las funciones administrativas en una universidad intercultural? se genera aporte científico con la descripción de competencias para el servidor público de una IES intercultural, con la revisión documental y la aplicación a una muestra de cuestionario de preguntas abiertas; los aportes de este estudio radican en la identificación y descripción de las funciones y competencias necesarias para los servidores públicos encargados de la Subdirección Administrativa en universidades interculturales en México, específicamente en el contexto de la UICSLP. Al integrar un enfoque cualitativo y un marco teórico que confronta la teoría de administración

pública con las particularidades del paradigma intercultural, el estudio contribuye a ampliar la comprensión sobre las dinámicas y requerimientos específicos de la gestión administrativa en instituciones interculturales, promoviendo una visión más contextualizada y basada en competencias. Sin embargo, sus limitaciones se evidencian en su carácter exclusivamente descriptivo, restringido a la muestra seleccionada y a los marcos regulatorios del Poder Ejecutivo potosino, lo que limita la generalización de los hallazgos a otras instituciones o contextos interculturales en México. Además, al centrarse en funciones y competencias a partir de análisis documentales y cuestionarios cualitativos, no se abordan aspectos prácticos, evaluativos o de impacto, restringiendo así la profundidad de las conclusiones respecto a la efectividad y adaptación de las funciones en la realidad institucional.

## MARCO TEÓRICO

Este artículo se enfoca en comprender el fenómeno de la operación administrativa de las Unidades Académicas (UA), donde el servidor público intercultural debe poseer no sólo competencias en administración pública, sino también una comprensión profunda de los entornos multiculturales donde actúa, es un tema poco explorado, se prevé revisión, análisis y reflexión por medio del método de estudio de caso, es un enfoque importante en la investigación cualitativa para obtener conocimiento significativo, está ligado a la teoría interpretativa y se aplica a los fenómenos humanos (Canta, 2021; Chung, 2022). Conforme (Lenti, 2023) el enfoque cualitativo es una aproximación sistémica que permite describir las

experiencias de la vida y darles significado; su objetivo es estudiar los acontecimientos, acciones, normas, valores, entre otras; desde la perspectiva de la persona que está siendo estudiada, por tanto, hay que tomar la perspectiva del sujeto; en tanto para (García, 2023) la investigación cualitativa se concentra en el discernimiento de las experiencias, perspicacias y significados de las personas en relación con un fenómeno en particular.

Acorde a la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, la interculturalidad refiere la existencia e interacción equitativa de diversas culturas y a la posibilidad de generar expresiones culturales compartidas a través del diálogo y el respeto mutuo (UNESCO, 2024). Como lo indica (Mato, 2020) las formas de entender el paradigma de interculturalidad y de concebir la educación intercultural varían notablemente entre estos diferentes tipos de experiencias, es un ambiente heterogéneo, si revisamos bajo la dinámica intercultural la administración pública se requiere una ciudadanía con experiencia intercultural que incluyan una práctica decolonial. En tanto (Cruz, 2023) refiere que “Los funcionarios públicos conocen de las brechas sociales, políticas y económicas que requieren de la implementación de políticas de ética intercultural”. En el presente artículo se consideran dos variables fundamentales: la administración y la gestión en la toma de decisiones en contextos interculturales. Estas variables permiten analizar la función pública en universidades interculturales desde una perspectiva estructural y sociocultural.

La primera variable, la administración, se entiende como el “cargo o actividad del

administrador” (Real Academia Española [RAE], 2024). Esta dimensión aporta la estructura organizacional y operativa que da coherencia al funcionamiento institucional. En el ámbito educativo, su correcta aplicación permite la planeación, organización, dirección y control de los recursos, alineados con los objetivos de los programas académicos. La segunda variable, la gestión en la toma de decisiones interculturales, se conceptualiza como un “momento social” que implica la construcción de una identidad integradora, donde se reconcilian los saberes ancestrales con las dinámicas de las sociedades del conocimiento. Esta perspectiva refleja el impacto territorial de las instituciones interculturales y dota de sentido a su quehacer público, permitiendo matizar y contextualizar la función administrativa en entornos culturalmente diversos. Ambas variables se relacionan estrechamente: mientras la administración aporta la base técnica y estructural para la operación institucional, la gestión intercultural orienta dicha estructura hacia la pertinencia cultural y social, aspecto clave en el modelo educativo intercultural mexicano.

Este artículo aborda dimensiones administrativas planeación, organización, dirección y control, así como la dimensiones en gestión en la toma de decisiones interculturales: interculturalidad, participación comunitaria y pertinencia cultural. La relación esperada en las variables citadas es que una administración con estructura clara y coherente favorece una gestión intercultural más efectiva y pertinente. La estandarización en los procesos permite a los servidores públicos conocer sus obligaciones en el ámbito de su competencia, en un mediano plazo; entendiendo la calidad acorde

(Espinoza, 2021), como el servicio que se configura en una filosofía de excelencia que debe ser compartida por todos los usuarios de la organización. La capacidad estructural y funcionamiento de un organismo descentralizado es diseñado para áreas estratégicas o prioritarias de la función pública, conforme la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de San Luis Potosí (Luis, 2024). En este marco, UICSLP surge como una institución orientada a atender una necesidad específica del Estado: ofrecer educación superior con enfoque intercultural a comunidades, su creación refleja un proceso institucional planificado para ampliar la cobertura educativa y responder a la diversidad cultural de la entidad. Es importante retomar el tema, ya que actualmente no se cuenta con un Manual para el desarrollo de las funciones administrativas en las UA, se realizan conforme al conocimiento y formación de las personas que están a cargo del puesto, lo cual genera una operación diversa en las sedes, con la realización del presente se propone una herramienta homologada, estandarizada que sirva de guía para persona que desarrolla la función. Para garantizar la viabilidad se trabajó con la muestra inicial que representa el 63 por ciento de la UICSLP, esto incluye los municipios de Cerritos, Ciudad Valles, Matlapa, Tamazunchale, Tamuín, Tancanhuitz, Villa de Reyes y San Luis Potosí; esto impacta en la zona centro, media y huasteca del estado potosino, representan el 80 por ciento de la matrícula del ciclo escolar 2024-2025 de la institución.

Cada campus cuenta un organigrama, bases normativas que están plasmadas en el decreto de creación, donde se esboza la estructura académico-administrativa, el

bosquejo nos remite al reglamento interior y es afectado de forma transversal por el código de conducta. De ahí se derivan las relaciones orgánicas; en este artículo se exploran definiciones, conocimientos e inconvenientes, en el esclarecimiento de las competencias requeridas para la Subdirección Administrativa. Se prevé tener la certeza de mantener la mente abierta para obtener la información de este contexto, lo que permite generar una descripción de funciones para el servidor público intercultural que este a cargo del área de Administración, que sea la base para crear un sistema de carrera para el funcionario intercultural, en la cual incluya la implementación de perfiles que contengan los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para ejercer esta función. En síntesis, la investigación sobre la operación administrativa de las Unidades Académicas bajo la lupa de la interculturalidad revela un campo rico en matices y desafíos; la ausencia de un marco estandarizado, como un manual, subraya la necesidad urgente de artículos que, como el presente, busquen comprender las dinámicas existentes y proponer soluciones concretas. La diversidad de contextos operativos, influenciada por la historia y la ubicación geográfica de cada unidad, enfatiza la importancia de un enfoque sensible a las particularidades interculturales del estado potosino.

## **METODOLOGÍA**

Para la realización de esta publicación, se abordan las funciones de gobierno de carácter administrativo, retomando el estudio de la Subdirección Administrativa, esta figura depende del Director de División en el organigrama de la UICSLP;

actualmente ocho personas desempeñan este puesto, cuatros son hombres y cuatro mujeres; el desarrollo de las actividades del área administrativa abona al elemento de acción institucional solidez organizacional y buen gobierno; destacando programas estratégicos como la rendición de cuentas, responsabilidad y eficiencia presupuestal (Correa, 2021). La administración educativa encierra el conjunto de acciones y decisiones necesarias para encargarse de modo eficiente y eficaz una institución universitaria (Maila Iñahuazo T., Solís Naranjo, L., Benalcázar Chavarría, D., Fernández Medina, RyTorres Guerrón J. (2025)) este concepto es ejercido por la Subdirección Administrativa, la finalidad de este trabajo será delimitar el perfil que establezca las competencias requeridas para este puesto. Para la realización de esta publicación se realizó una revisión documental, la descripción de la condición actual en el desarrollo de esta función y se propone una propuesta de una descripción de funciones que se integre al Manual de Organización Tipo (MOT) para las Unidades Académicas. Es imprescindible una estrategia integral de la gestión de los recursos humanos de la administración pública (Santiago Bellomo y Oscar Oszlak, 2025), así es vital contar con una homologación del objetivo y las funciones.

El reto de este trabajo radica en abordar la perspectiva intercultural, en donde coexistan los saberes ancestrales con las sociedades de conocimiento; acorde a una óptica de prospectiva administrativa. Para el desarrollo metodológico del proyecto de investigación se realizó la recopilación de información documental, proporcionando una interpretación de los datos recopilados y sacando conclusiones sobre los datos

de la investigación (Ortega, 2024, p.1). Se utilizó la metodología de análisis de casos, que como lo señala (Roquet, 2025) implica descubrir conceptos nuevos y relaciones entre conceptos, comprender el fenómeno que se está estudiando desde el punto de vista de las personas que lo protagonizan, así como obtener conclusiones sustanciales. El presente trabajo tiene como intención el diseñar una descripción de puesto con base en las competencias necesarias para llevar a cabo la función administrativa en el ámbito de la educación superior intercultural.

Los objetivos particulares son: (1) Determinar las funciones actuales de la Subdirección Administrativa en los campus de la Universidad Intercultural de San Luis Potosí. (2) Revisar literatura que permita identificar las competencias asociadas al ejercicio de las funciones de la Subdirección Administrativa. (3) Comparar diferentes modelos y puestos de funcionarios que realizan la función administrativa entre la Universidad Intercultural Indígena de Michoacán y la Universidad Intercultural de San Luis Potosí. (4) Generar la descripción de funciones comunes al funcionario público que desempeña la función administrativa en las universidades interculturales.

La pregunta de investigación es ¿Cuáles son las competencias necesarias para ejercer las funciones administrativas en una universidad intercultural?

Para el desarrollo de este artículo, se utilizará el enfoque epistémico del interpretativismo; dada la importancia que otorga este, al contexto cultural en la formación del conocimiento; lo que permite ligar a la interculturalidad en cuyo “concepto remite sólo a la existencia común entre diferentes

culturas ocupándose de promover la cooperación y colaboración, pero teniéndose separadas debido a sus diferencias y, además, considerándose únicas” (Luna, 2023) ligado al tema del servidor público que se desenvuelve en una institución intercultural, explorando el objetivo y funciones del puesto de subdirector administrativo. El presente estudio se enmarca en una investigación de tipo descriptivo, ya que tiene como propósito caracterizar y sistematizar las funciones y competencias del servidor público a cargo de la Subdirección Administrativa en el contexto de una universidad intercultural. Este tipo de investigación permite observar, describir y documentar fenómenos sin intervenir directamente en ellos, centrando el análisis en cómo se presentan en su contexto natural (Hernández, Fernández & Baptista, 2022).

Respecto al enfoque, se adopta una metodología cualitativa, dado que la acción indagatoria busca interpretar los significados de las prácticas administrativas dentro de las Unidades Académicas de la UICSLP. La investigación se mueve entre los hechos y su interpretación, considerando el contexto cultural, institucional y territorial en el que se inscriben dichas funciones. La recolección de datos se realizó a través de técnicas cualitativas, particularmente mediante la aplicación de un cuestionario abierto diseñado para obtener información descriptiva y no numérica. Esta técnica permitió recuperar las experiencias, percepciones y conocimientos del personal administrativo, favoreciendo una comprensión más profunda del fenómeno en estudio. Al ser un estudio organizacional, la primera variable analizada es la estructura organizativa, de donde se deriva el puesto

de subdirector administrativo y la segunda variable sería la gestión en el ámbito de toma de decisiones. Se considera realizar las pruebas estadísticas (Galván) que se describen como el análisis de frecuencia, evaluando la repetición de ciertos temas o palabras en un conjunto de datos cualitativos, permitiendo identificar patrones y tendencias, así como el análisis de historias que examina relatos y narrativas para comprender cómo las personas dan sentido a sus experiencias, explorando la estructura y los significados en las historias contadas. Para esta investigación se desarrolló el muestreo por cuotas “es un método de muestreo no probabilístico en el que los investigadores pueden formar una muestra que involucre a individuos que representan a una población y que se eligen de acuerdo con sus rasgos o cualidades” (QuestionPro, 2024). Al ser un estudio social la unidad de análisis serían las personas por medio de un cuestionario semi estructurado; el objetivo es asegurarse de que la muestra refleje ciertas proporciones o características clave de la población general. El presente ejercicio se prevé un universo de 194 personas que desarrollan actividades administrativas en la (UICSLP, 2024) de ahí se retoma la cuota de personas a cargo de la Subdirección Administrativa que al inicio del ciclo escolar 2024-2025 son 8 personas en igual número de sedes, contrastando con la subdirección administrativa de la Universidad Intercultural Indígena de Michoacán ya que dentro del subsistema es la IES es similar en la descentralización del servicio educativo al caso potosino.

## ANÁLISIS DE RESULTADOS

Al desarrollar el presente artículo, el principal hallazgo fue la necesidad de dotar de un manual a la estructura de la UICSLP, que sea una herramienta de comunicación, con énfasis en las funciones, que permita homologar actividades y elimine confusiones evita duplicidad de tareas, así también permiten la capacitación y búsqueda de perfiles idóneos para un puesto. En la revisión documental se ubicó que la Dirección de Organización y Métodos de la oficialía Mayor de Gobierno del Estado de San Luis Potosí, la que tiene el objeto de asesorar a las entidades de la Administración Pública Estatal, “en la elaboración de sus reglamentos internos, manuales de organización, fomentando una cultura dirigida a lograr la eficiencia administrativa” (Estado S.L.P., 2025). El Manual de Organización de la UICSLP autorizado por la Oficialía Mayor de Gobierno del Estado de San Luis Potosí es el año 2017, en la estructura orgánica se ubican las direcciones de división en el organigrama de estas, se sitúa la subdirección de administrativa, en ese momento se contaba con este puesto en 8 sedes, en su organigrama tipo esta subdirección absorbe áreas de planeación, vinculación, intendencia y vigilante; el manual cita el objetivo de esta área como manejar y controlar adecuadamente la administración de los recursos humanos, materiales, financieros y servicios generales de la Unidad, tiene doce funciones siendo la más notable planear, organizar, controlar y evaluar la administración de los recursos humanos, financieros, materiales y servicios generales de la Unidad Académica conforme a las normas y lineamiento emitidos por la UICSLP.

Para tener un contraste se realizó el análisis documental del estado del arte también en la Universidad Intercultural Indígena de Michoacán (UIIM) tiene 6 sedes, se generó en el año 2006 (Ocampo, 2024) dentro de su personal considera personal administrativo; en su Reglamento Interior en el artículo trece enuncia las facultades de la Delegación Administrativa (Conejo, 2025), en la Secretaría de Contraloría del Gobierno de Michoacán (Michoacán, 2025) se revisó que la UIIM tiene un Manual de Organización autorizado, sin obtener resultados favorables, esto abona a la importancia del presente. Para el desarrollo de este artículo se solicitó autorización al titular de la UICSLP, se realizó pilotaje del cuestionario en la Unidad Académica de Villa de Reyes con el Subdirector Administrativo, para revisar la validez y confiabilidad del instrumento, a partir de ahí se realizaron ajustes en la forma y fondo; se optó por presentar de forma virtual el instrumento. De las siete preguntas aplicadas en el cuestionario al recurso humano, las dos primeras son para dar respuesta a la variable de administración, el resto es para la constante de gestión en la toma de decisiones y detectar las competencias ligadas al ámbito de la educación intercultural; para interpretar los datos se desarrolló la familiarización y lectura detallada, se destacan los procesos administrativos de las Unidades Académicas.

Después se identificaron temas emergentes que se agruparon en cinco categorías, en las cuales se vaciaron los resultados obtenidos, se detectaron tendencias para atender aspectos laborales, financieros, materiales y de atención al alumnado- la comunidad; se detectó que hay similitudes en procesos ordinarios como contratos, finiquitos, recibos de nómina del personal administrativo y

docente y diferencias en el ejercicio de la vinculación comunitaria derivado de matices como idiomas originarios o la ubicación de la sede en comunidades. Así la función que da matices a la actividad administrativa se puede describir como la ligada a “establecer canal de comunicación con autoridades municipales, educativas y sociedad en general para vinculación y apoyo a diversas actividades que tienen por efecto mejorar la vida institucional”. El promedio de tiempo que tiene un Subdirector Administrativo en las sedes revisadas es 6.25 años, en general antes de ese puesto desempeñaron otros del área académica, así están familiarizados con el modelo intercultural, se busca que los perfiles sean del municipio o de la zona de influencia cuentas con carreras de origen de la contaduría y/o administración.

Así el artículo estudio cumplió con el propósito identificar las competencias requeridas en la Subdirección Administrativa de la UICSLP, así como evidenciar elementos organizacionales que pudieran mejorarse a través de una gestión más eficiente y con enfoque intercultural. Los hallazgos se organizaron a partir de la revisión documental y la aplicación de un cuestionario validado mediante un pilotaje en la Unidad Académica de Villa de Reyes. A partir de la sistematización de la información obtenida del cuestionario, se establecieron cinco categorías emergentes que agrupan los aspectos clave del funcionamiento administrativo en las unidades académicas la gestión de recursos humanos y financieros, procesos administrativos cotidianos, vinculación comunitaria, gestión del entorno multicultural, y capacidades del personal directivo. Se identificó un promedio de permanencia en el cargo de

Subdirector Administrativo y que la mayoría de los funcionarios provienen de la zona de influencia del campus, con formación en contaduría o administración. Esta cercanía geográfica y cultural ha permitido una mayor familiarización con el modelo intercultural, aunque no siempre existe una capacitación formal en educación intercultural. En cuanto a las funciones operativas, se observó una fuerte coincidencia en tareas como la administración de nóminas, elaboración de contratos y atención a procesos de finiquito, tanto para personal docente como administrativo. No obstante, se identificaron diferencias sustanciales en la gestión de la vinculación comunitaria, especialmente en las sedes ubicadas en comunidades indígenas con presencia de idiomas originarios. En estos casos, la capacidad del subdirector para establecer vínculos efectivos con autoridades locales y líderes comunitarios se convierte en una competencia crítica. Aunado a lo anterior, se observó que el Manual de Organización vigente de la UICSLP data del año 2017, lo cual genera inconsistencias en la interpretación de funciones y estructuras actuales. La falta de actualización ha provocado ambigüedades y duplicidad de tareas en algunas sedes, lo que refuerza la necesidad de contar con un manual institucional renovado, alineado a las necesidades actuales de gestión y con un enfoque intercultural explícito. En contraste, la Universidad Intercultural Indígena de Michoacán (UIIM), si bien cuenta con una estructura similar, no tiene disponible un manual de organización vigente o accesible públicamente, lo cual refleja una debilidad institucional mayor. Esta diferencia resalta la urgencia de establecer mecanismos formales de regulación interna que contribuyan a la eficiencia organizativa y a la transparencia

en ambas instituciones.

## CONCLUSIONES

Las dos Universidades Interculturales cuentan con un área que desempeñan las funciones de carácter administrativo para la institución, pero no tienen la misma denominación, el caso de la UIIM en su reglamento interior son más específicas que los de la UICSLP ambos reglamentos enuncian catorce funciones. Las funciones actuales a cargo de las personas que desempeñan el puesto de la Subdirección Administrativa, coinciden de forma general en las universidades analizadas; hay diferente técnica de redacción en los reglamentos que regulan las atribuciones de las instancias que ejecutan las actividades administrativas; así que no se puede generar un formato estándar de funciones y actividades para todas las IES de carácter intercultural, ya que el contexto donde se desarrollan es diferente; por ejemplo, la interacción con el área de finanzas u otras instancias estatales son distintas.

Así también hay un aspecto que define la estructura organizativa, el tema presupuestal, la UICSLP lleva un tiempo operando con déficit, esto hace que se implemente la figura personas comisionadas que aparte de desarrollar la función de subdirector administrativo dan clases frente a grupo. Después de revisar las funciones y competencias para el puesto, está el área de oportunidad de integrar los saberes de las comunidades. En algún momento pueden divergir, entre la forma en que se lleva la administración y los saberes comunitarios, ya que en las IES debe atender la normativa vigente

para dar certeza al servicio de educación superior que prestan. Derivada de la revisión documental, las competencias necesarias para ejercer las funciones administrativas en una universidad intercultural son el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que permiten a los servidores públicos interactuar y trabajar de manera práctica y considerada con las personas de diferentes orígenes culturales como: sensibilidad y conciencia cultural, comunicación intercultural efectiva, gestión de la diversidad e inclusión, adaptabilidad y flexibilidad y toma de decisiones con perspectiva intercultural. Se logra el objetivo principal del artículo, en líneas posteriores se desarrolla descripción general de puesto: apoya a la Dirección de División en la Unidad Académica en la gestión eficiente y eficaz de los recursos administrativos y operativos de la universidad. Su rol es fundamental para asegurar el cumplimiento de las políticas, normas y procedimientos, así como para optimizar los recursos en para la realización de los programas estratégicos de la universidad; así también se desarrollan competencias:

(a) Competencias de liderazgo y gestión:

Liderazgo de equipos: capacidad para guiar, motivar y desarrollar equipos de trabajo administrativos, fomentando un ambiente colaborativo y de alto rendimiento. Esto incluye delegar tareas de manera efectiva, proporcionar retroalimentación constructiva y resolver conflictos.

Planificación y organización: habilidad para establecer prioridades, planificar estratégicamente las actividades administrativas, organizar recursos de

manera eficiente y asegurar el cumplimiento de los objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Toma de decisiones y resolución de problemas: capacidad para analizar información compleja, evaluar diferentes opciones y tomar decisiones informadas y oportunas. Habilidad para identificar y resolver problemas administrativos de manera eficaz.

Gestión del desempeño: habilidad para establecer expectativas claras, monitorear el desempeño del personal administrativo, proporcionar retroalimentación y realizar evaluaciones de desempeño justas y objetivas.

Delegación y empoderamiento: capacidad para asignar responsabilidades de manera efectiva y confiar en la capacidad del equipo para llevar a cabo las tareas, fomentando la autonomía y el desarrollo profesional.

(b) Competencias técnicas y de gestión administrativa:

Gestión financiera y presupuestaria: sólidos conocimientos en la elaboración, ejecución y control de presupuestos. Habilidad para analizar información financiera, identificar desviaciones y proponer medidas correctivas.

Gestión de recursos humanos: conocimiento de las políticas y procedimientos de recursos humanos, incluyendo contratación, nómina, capacitación, desarrollo y relaciones laborales, así como comprensión de la legislación laboral vigente aplicable.

Gestión de recursos materiales y servicios

generales: habilidad para supervisar la adquisición, almacenamiento, mantenimiento y distribución de bienes y servicios, asegurando la eficiencia y el control de los recursos.

Conocimiento de la legislación aplicables al sector educativo y a la administración pública, así como la normativa interna de la universidad.

Manejo de tecnologías de la información: competencia en el uso de software de gestión administrativa, sistemas de información y herramientas digitales para optimizar procesos y mejorar la eficiencia.

(c) Competencias interpersonales y de comunicación:

Comunicación efectiva: habilidad para comunicarse de manera clara, concisa y persuasiva tanto de forma oral como escrita con diferentes audiencias (personal administrativo, académico, estudiantes, autoridades externas entre otras).

Habilidades de negociación: capacidad para llegar a acuerdos beneficiosos con proveedores, contratistas y otras instituciones.

Habilidades de presentación: habilidad para presentar información administrativa de manera clara y profesional.

Construcción de relaciones: capacidad para establecer y mantener relaciones de trabajo positivas y colaborativas con diferentes áreas de la universidad y con entidades externas.

Inteligencia emocional: autoconciencia, autocontrol, motivación, empatía y

habilidades sociales para interactuar de manera efectiva con los demás y gestionar situaciones interpersonales complejas.

(d) Competencias específicas de índole intercultural:

Sensibilidad y conciencia intercultural: comprensión y respeto por la diversidad cultural, los valores y las cosmovisiones de los diferentes grupos culturales en la zona de influencia de la Unidad Académica.

Comunicación intercultural: habilidad para comunicarse eficazmente con personas de diferentes orígenes culturales, adaptando el estilo de comunicación según sea necesario.

Adaptabilidad cultural: capacidad para adaptarse a diferentes entornos culturales y trabajar de manera efectiva en un contexto intercultural.

Promoción de la inclusión y la equidad: compromiso con la creación de un entorno administrativo inclusivo y equitativo que valore y respete la diversidad cultural.

La unificación de la función pública es un paso para brindar la calidad, por eso generar la descripción de competencias comunes al funcionario público que desempeña la función administrativa en las universidades interculturales, para consolidar las instituciones.

Este artículo asumió el objetivo de identificar y analizar las competencias necesarias para el personal que ocupa el cargo de Subdirector Administrativo en las sedes de la Universidad Intercultural de San Luis Potosí (UICSLP), con un análisis comparativo con la Universidad Intercultural Indígena de

Michoacán (UIIM). Este objetivo se cumplió plenamente a través del análisis documental de reglamentos internos, organigramas, manuales institucionales y mediante la aplicación de un cuestionario al personal directivo en una de las sedes. Los objetivos específicos también se cumplieron: se identificaron las funciones formales e informales del puesto, se estableció el perfil competencial necesario y se contrastaron las estructuras administrativas entre ambas universidades. Aunque no se formuló una hipótesis de manera explícita, puede inferirse que el estudio partió del supuesto de que el desempeño eficaz del cargo administrativo en las universidades interculturales requiere un conjunto específico de competencias técnicas, organizacionales e interculturales. Esta hipótesis fue confirmada: se encontró que, más allá de las diferencias estructurales o presupuestales entre instituciones, existen competencias transversales que deben estar presentes en el perfil del subdirector administrativo. Entre ellas destacan: sensibilidad cultural, comunicación intercultural, liderazgo, planeación estratégica, gestión de recursos humanos y financieros, y capacidad de adaptación al entorno comunitario.

En cuanto a las preguntas de investigación, estas también fueron respondidas de manera concreta. Se identificaron competencias comunes y diferenciales entre ambas universidades, destacando que, aunque las funciones administrativas en ambas instituciones son similares en número, la UIIM presenta una mayor especificidad normativa, mientras que la UICSLP evidencia una necesidad urgente de actualización organizativa. El uso de figuras comisionadas para cubrir funciones

administrativas en la UICSLP, debido a limitaciones presupuestales, revela una fragilidad estructural que debe ser atendida. Las conclusiones derivadas de este trabajo están fundamentadas en un marco teórico que considera la administración pública con enfoque intercultural, entendiendo que las universidades interculturales no solo son instituciones educativas, sino también espacios de construcción política, cultural y social. La gestión administrativa en estos contextos debe ir más allá de lo técnico y responder a las demandas de diversidad, inclusión y pertinencia cultural.

Metodológicamente, los resultados se derivan directamente del análisis de documentos institucionales oficiales y del procesamiento de datos obtenidos por cuestionario, lo que refuerza la validez de las conclusiones. Como aporte al campo de estudio, se propone un perfil competencial para el personal administrativo de universidades interculturales, que articula conocimientos técnicos con habilidades interpersonales e interculturales. Esta propuesta puede servir de base para futuros manuales de organización y procesos de profesionalización del personal directivo en este tipo de instituciones.

Esta investigación aporta significativamente al campo del estudio de la gestión administrativa en instituciones interculturales, al identificar y describir las funciones y competencias esenciales para los servidores públicos en la Subdirección Administrativa de la Universidad Intercultural de San Luis Potosí. La integración de un enfoque cualitativo y un marco teórico que confronta la teoría de la administración pública con las particularidades del

paradigma intercultural permite ampliar la comprensión de las dinámicas y requerimientos específicos en estos contextos, promoviendo una visión más contextualizada y basada en competencias. No obstante, las limitaciones del estudio, derivadas de su carácter descriptivo, la muestra restringida y el enfoque en los marcos regulatorios locales, restringen la generalización de los hallazgos a otras instituciones o ámbitos interculturales en México. Aunado a la ausencia de análisis sobre aspectos prácticos, evaluativos o de impacto limita la profundidad de las conclusiones respecto a la efectividad y adaptación real de las funciones propuestas en el entorno institucional, lo que sugiere la necesidad de futuras investigaciones.

A partir de los hallazgos de este estudio, se identifican varias líneas de investigación que podrían fortalecer el campo de la gestión administrativa en universidades interculturales. Una de ellas consiste en evaluar el impacto real de las competencias interculturales identificadas sobre la eficiencia administrativa y la calidad del servicio educativo. Otra ruta relevante implica el diseño, implementación y evaluación de un manual de funciones que incorpore enfoques interculturales contextualizados. Asimismo, sería pertinente realizar estudios comparativos entre las 16 universidades interculturales del país, para detectar patrones comunes y diferencias significativas que informen políticas públicas y modelos organizativos más pertinentes. Finalmente, se sugiere indagar en las trayectorias profesionales de los subdirectores administrativos, así como en el vínculo entre su perfil y el desarrollo institucional.

Este artículo contribuye al estudio de la gestión administrativa en instituciones interculturales, visibilizando la necesidad de perfiles profesionales integrales, que combinen conocimientos técnicos con habilidades interculturales. En contextos donde la diversidad cultural no es una variable, sino una condición estructural, la profesionalización de la gestión administrativa con enfoque intercultural es no solo deseable, sino imprescindible para el fortalecimiento institucional y el cumplimiento de su misión educativa.

## REFERENCIAS

- Chung, C. K. (2022). Teoría interpretativa y su relación con la investigación cualitativa. *Revista UNIDA Científica*, 1. <https://revistacientifica.unida.edu.py/publicaciones/index.php/cientifica/article/view/139>
- Conejo, S. A. (2025, abril 25). Reglamento interior de la Universidad Intercultural de Michoacán. Universidad Intercultural de Michoacán. <https://uiim.edu.mx/wp-content/uploads/2022/07/REGLAMENTO-INTERIOR-UIIM.pdf>
- Correa, A. O. (2021). Plan Institucional de Desarrollo (PIDE). Universidad Intercultural de San Luis Potosí. <https://www.uicslp.edu.mx/documentos/normativa/institucional/PIDE2020-2028.pdf>
- Cruz, E. A. (2023). La administración pública y la interculturalidad en pueblos originarios del Perú, en tiempos de COVID-19. *Telos*.
- Espinoza, J. R. (2021). La calidad de servicio en la administración pública. *Horizonte Empresarial*.
- Española, R. A. (2024, octubre 6). Diccionario de la lengua española. <https://dle.rae.es/administración>
- Gobierno de México. (2024, julio 2). Obligaciones de los servidores públicos. Secretaría de Educación Pública. <https://www.gob.mx/sep/acciones-y-programas/obligaciones-de-los-servidores-publicos>
- Gobierno del Estado de Campeche. (2022, septiembre 21). Periódico Oficial del Estado, segunda sección, p. 3. [https://uicam.edu.mx/\\_trashed/](https://uicam.edu.mx/_trashed/)
- Gobierno del Estado de Michoacán. (2025, abril 25). Manual de organización. Secretaría de Contraloría. <https://secoem.michoacan.gob.mx/manual-de-organizacion/>
- Lenti, S. (2023). Migración y construcción de identidad social. Instituto Académico Pedagógico de Ciencias Sociales. [http://biblio.unvm.edu.ar/opac\\_css/index.php?lvl=notice\\_display&id=46523](http://biblio.unvm.edu.ar/opac_css/index.php?lvl=notice_display&id=46523)
- Luis, P. O. (2024, octubre 4). Ley Orgánica de la Administración Pública. Periódico Oficial del Estado “Plan de San Luis”, p. 45.
- Luna, D. M. (2023). Procesos hacia la interculturalidad e inclusión en instituciones de educación superior en México. *Horizonte Histórico*, 2.
- Maila Iñahuazo, T., Solís Naranjo, L., Benalcázar Chavarría, D., Fernández Medina, R., & Torres Guerrón, J. (2025). *Revista Social Fronteriza*, 5(1). [https://doi.org/10.59814/resofro.2025.5\(1\)566](https://doi.org/10.59814/resofro.2025.5(1)566)
- Mato, D. (2020). Los desafíos de las múltiples formas del racismo al avance de la educación superior intercultural. *Textura*.
- Muñiz, M. (s.f.). Estudios de caso en la investigación cualitativa. Facultad de Psicología. [https://psico.edu.uy/sites/default/files/cursos/1\\_estudios-de-caso-en-la-investigacion-cualitativa.pdf](https://psico.edu.uy/sites/default/files/cursos/1_estudios-de-caso-en-la-investigacion-cualitativa.pdf)
- Ocampo, P. O. (2024, octubre 7). Decreto de creación de la Universidad Intercultural Indígena de Michoacán. UIIM. <https://uiim.edu.mx/wpuiim2020/wp-content/>

- uploads/2022/07/DECRETO-DE-CREACION-UIIM.pdf
- OpenAI. (2024, noviembre 4). GPT-4o mini. <https://chatgpt.com/>
- Ortega, C. (2024, junio 27). Metodología de la investigación. QuestionPro. <https://www.questionpro.com/blog/es/metodologia-de-la-investigacion/>
- Personio. (2024, noviembre 5). Entrevista semiestructurada. <https://www.personio.es/glosario/entrevista-semiestructurada/#qu-es-una-entrevista-semiestructurada>
- QuestionPro. (2024, octubre 20). Muestreo por cuotas. <https://www.questionpro.com/blog/es/muestreo-por-cuotas/>
- Roquet, D. (2025, abril 26). Metodología de la investigación. [https://openaccess.uoc.edu/bitstream/10609/77608/2/Metodolog%C3%ADa%20de%20la%20investigaci%C3%B3n\\_M%C3%B3dulo%201.pdf](https://openaccess.uoc.edu/bitstream/10609/77608/2/Metodolog%C3%ADa%20de%20la%20investigaci%C3%B3n_M%C3%B3dulo%201.pdf)
- Salusplay. (2024, octubre 22). Metodología de la investigación. <https://www.salusplay.com/apuntes/apuntes-metodologia-de-la-investigacion/tema-2-las-variables-de-investigacion>
- Santiago Bellomo, & Oszlak, O. (2025, abril 26). Desafíos de la revolución 4.0. CEDES. [https://repositorio.cedes.org/bitstream/123456789/4571/1/desafios\\_revolucion\\_4\\_0.pdf](https://repositorio.cedes.org/bitstream/123456789/4571/1/desafios_revolucion_4_0.pdf)
- Secretaría de Educación Pública. (2023). Glosario de términos: Educación superior 2024. [https://www.f911.sep.gob.mx/2023-2024/Documento/Glosario\\_S.pdf](https://www.f911.sep.gob.mx/2023-2024/Documento/Glosario_S.pdf)
- Secretaría de Educación Pública. (2024, julio 2). Universidades Interculturales. <https://educacionsuperior.sep.gob.mx/interculturales.html>
- UICSLP. (2024, junio 27). La universidad. Universidad Intercultural de San Luis Potosí. <https://www.uicslp.edu.mx/paginas/launiversidad.html>
- UICSLP. (2024, octubre 22). La universidad. Universidad Intercultural de San Luis Potosí. <https://www.uicslp.edu.mx/paginas/launiversidad.html>
- UNESCO. (2024, octubre 4). Diversidad de las expresiones culturales. <https://www.unesco.org/creativity/es/glossary>
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, P. (2022). Metodología de la investigación (7.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.