

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

**FACULTAD DE FILOSOFIA Y LETRAS
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO
E INVESTIGACION
MAESTRIA EN ENSEÑANZA SUPERIOR**



**RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE LOS PROFESORES
UNIVERSITARIOS: UNA ALTERNATIVA PARA MEJORAR LA
CALIDAD ACADEMICA.**

T E S I S

**PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRIA EN ENSEÑANZA SUPERIOR**

PRESENTA

SARA ALICIA ELIZONDO DELGADO

SAN NICOLAS DE LOS GARZA, N. L., MAYO DE 2003

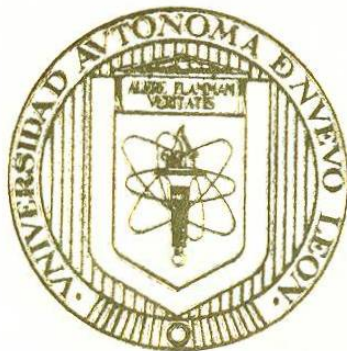
TM
Z7125
FFL
2003
.E4



1020148394

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE FILOSOFIA Y LETRAS
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO
E INVESTIGACION
MAESTRIA EN ENSEÑANZA SUPERIOR



RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE LOS PROFESORES
UNIVERSITARIOS: UNA ALTERNATIVA PARA MEJORAR LA
CALIDAD ACADEMICA.

T E S I S

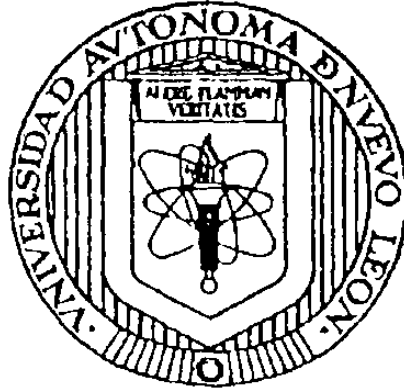
PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRIA EN ENSEÑANZA SUPERIOR

P R E S E N T A

SARA ALICIA ELIZONDO DELGADO

SAN NICOLAS DE LOS GARZA, N. L., MAYO DE 2003

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN
MAESTRÍA EN ENSEÑANZA SUPERIOR



RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE LOS PROFESORES
UNIVERSITARIOS: UNA ALTERNATIVA PARA MEJORAR LA
CALIDAD ACADÉMICA.

TESIS
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE

MAESTRÍA EN ENSEÑANZA SUPERIOR

PRESENTA:

SARA ALICIA ELIZONDO DELGADO

SAN NICOLÁS DE LOS GARZA N.L., MAYO DE 2003

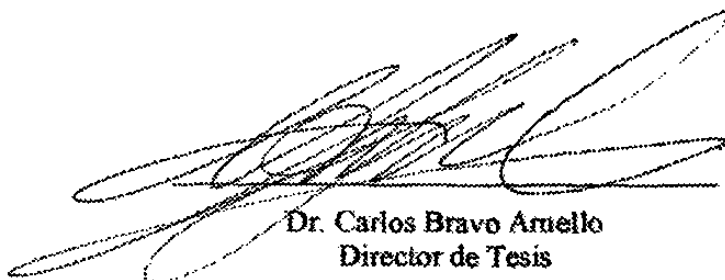
975129

TM
2 125
F L
2003
.L

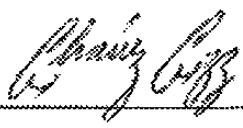


FONDO
TESIS

**RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE LOS PROFESORES
UNIVERSITARIOS: UNA ALTERNATIVA PARA MEJORAR LA
CALIDAD ACADÉMICA.**



Dr. Carlos Bravo Arriello
Director de Tesis



MC Guadalupe Chávez González
Sinodal



MC Benigno Benavides Martínez
Sinodal



Mtro. Rogelio Cantú Mendoza
Subdirector de Posgrado de Filosofía y Letras

**El presente trabajo fue realizado con la supervisión académica del
Dr. Carlos Bravo Arnello**

A mi esposo Rolando
A mis hijos Rolando, Carlos y Saraly
A mis papás Antonio y Alicia

AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mi profundo agradecimiento al doctor Carlos Bravo Arnello asesor académico de esta tesis, por brindarme su constante apoyo, su estímulo y su certera guía durante la realización de este estudio, y por compartir conmigo sus conocimientos y su entusiasmo hacia la educación superior.

De igual manera deseo manifestar mi profunda gratitud al doctor Emilio Olivares Sáenz PhD, por su asesoría y aplicación de los aspectos estadísticos en esta investigación.

Al Lic. Alfonso Rangel Guerra que tan amablemente se prestó a revisar mi anteproyecto de tesis haciéndome valiosas indicaciones las cuales se integraron a las directrices que guiaron la realización de este trabajo.

Agradezco también a John y Louisa Courtney y a Mary Elizondo de Merling por su colaboración en la obtención de documentos en el extranjero y a Sophie Bragard por sus labores de búsqueda y traducción de documentación.

A los secretarios académicos o administrativos de las facultades, que tan amablemente se prestaron a colaborar conmigo cuando solicité su participación en esta investigación.

A mi esposo y mis hijos, por su paciencia, comprensión y apoyo en las cotidianidades que surgieron durante el desarrollo de esta tesis.

A quienes al mostrar interés en mi trabajo me estimularon para continuar realizándolo.

Y por sobre todas las cosas, a Dios, de quien nos viene todo.

RESUMEN

Las universidades enfrentan nuevas y mayores responsabilidades ante el proceso de cambio que vive el país y el éxito de esta etapa se centra en el papel fundamental que juegan los profesores. Se requieren nuevas formas de operación que favorezcan el cambio en la administración y organización del personal académico como paso esencial para cumplir este papel adecuadamente.

Este estudio: 1) analiza los beneficios que le aportaría a la UANL el establecimiento de un programa de reclutamiento y selección de profesores en su esfuerzo para mejorar la calidad académica; 2) diagnostica lo que se hace en las facultades con respecto al reclutamiento y la selección, buscando las áreas de oportunidad en que el establecimiento de estos programas mejoraría el proceso; y 3) explora la opinión que tienen los encargados del reclutamiento y la selección de profesores en las facultades, sobre el establecimiento de un programa de reclutamiento y selección.

La población la constituyeron los secretarios o subdirectores académicos de las 26 facultades, quienes participan en el reclutamiento y la selección de los profesores. Su diseño de investigación fue no experimental, transversal descriptivo, complementado con una fase exploratoria. La perspectiva de investigación fue de comprobación, con orientación verificativa. El método fue la encuesta, la población se estudió mediante un censo, la técnica de recolección de datos fue el cuestionario aplicado por la investigadora en entrevista personal.

Se encontraron, en las formas usuales de reclutar y seleccionar a los profesores, áreas de oportunidad que pueden ser utilizadas para el establecimiento de programas de mayor calidad de reclutamiento y selección, evidenciando la conveniencia de la implementación de estos

programas. También, se encontró favorable, en 18 de los 25 entrevistados, la opinión con respecto al establecimiento de dichos programas en las facultades de la UANL, lo cual permite esperar que la aplicación de los mismos tenga éxito.

ÍNDICE

| | |
|---------------------------------------|-----|
| Referencia a la supervisión académica | i |
| Dedicatoria | ii |
| Agradecimientos | iii |
| Resumen | iv |
| Índice | vi |
| Lista de Figuras | x |
| Lista de Tablas | xii |

CAPÍTULO I

| | |
|--|----|
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| 1.1 Antecedentes y Justificación de la Investigación | 1 |
| 1.2 Planteamiento del Problema | 11 |
| 1.3 Preguntas de Investigación | 13 |
| 1.4 Hipótesis | 14 |
| 1.5 Objetivos | 16 |
| 1.6 Importancia del Estudio | 17 |
| 1.7 Limitaciones del Estudio | 18 |
| 1.8 Definición de Términos | 19 |

CAPÍTULO II

| | |
|--|----|
| REVISIÓN DE LA LITERATURA | 22 |
| 2.1 La Administración de Recursos Humanos en Educación | 25 |
| 2.1.1 Las organizaciones y la administración de su recurso humano | 25 |
| 2.1.2 Universo de la administración | 26 |
| 2.1.3 Administración de recursos humanos en instituciones educativas | 28 |
| 2.1.4 Objetivos generales de la Administración de Recursos Humanos | 29 |
| 2.1.5 Objetivos de la administración de recursos humanos en instituciones educativas | 31 |

| | | |
|-------|--|-----|
| 2.1.6 | Administración de recursos humanos en instituciones educativas: el recurso humano académico | 35 |
| 2.2 | Planeación de los Recursos Humanos en Instituciones Educativas | 38 |
| 2.2.1 | Generalidades sobre el proceso de planeación | 38 |
| 2.2.2 | Planeación de recursos humanos en la educación | 40 |
| 2.2.3 | Los diferentes tipos de planes que pueden constituir un sistema de planeación | 43 |
| 2.2.4 | Valorando las necesidades de recursos humanos | 46 |
| 2.3 | Administración de Personal en Educación Universitaria: Reclutamiento | 51 |
| 2.3.1 | Generalidades sobre el reclutamiento | 51 |
| 2.3.2 | Políticas requeridas para un reclutamiento efectivo | 54 |
| 2.3.3 | Obstáculos en el reclutamiento | 56 |
| 2.3.4 | El proceso de reclutamiento | 58 |
| 2.3.5 | La administración de recursos humanos en educación superior: Plan de acción para reclutar profesores del Triton College, Ill | 72 |
| 2.4 | Administración de Personal en Educación Universitaria: Selección | 77 |
| 2.4.1 | Generalidades sobre la selección de personal | 77 |
| 2.4.2 | Procedimiento de selección de personal en una institución educativa | 78 |
| 2.4.3 | Selección de personal en el ambiente multinacional | 94 |
| 2.4.4 | Riesgos al realizar una contratación inadecuada | 96 |
| 2.4.5 | Consecuencias de una selección deficiente | 97 |
| 2.4.6 | Limitaciones del proceso de selección | 98 |
| 2.5 | La Universidad Mexicana en el Siglo XX | 101 |
| 2.5.1 | Los orígenes de la universidad en México | 101 |
| 2.5.2 | La universidad del siglo XIX y sus esfuerzos de cambio | 103 |
| 2.5.3 | El proyecto de educación superior de Justo Sierra | 107 |
| 2.5.4 | La universidad mexicana de 1930 a 1968 | 112 |
| 2.5.5 | La expansión cuantitativa universitaria | 115 |
| 2.5.6 | La universidad ante la apertura comercial | 118 |

| | |
|--|------------|
| 2.6 El Profesor Universitario del Nuevo Milenio | 126 |
| 2.6.1 Políticas de perfeccionamiento del personal docente propuestas por la OCDE | 127 |
| 2.6.2 Recomendaciones de la UNESCO con respecto al personal docente | 128 |
| 2.6.3 Competencias que necesitará el docente de educación superior para desempeñar el rol que el futuro le demanda, establecidas por el Commonwealth Secretariat Higher Education | 1130 |
| 2.6.4 Reglas generales de acreditación de los maestros de enseñanza superior que establece el Ministerio de Educación Nacional, de la Investigación y de la Tecnología, en Francia | 133 |
| 2.6.5 La profesionalización de la enseñanza universitaria, una necesidad del desempeño académico universitario actual | 138 |
| 2.6.6 Dimensiones del trabajo docente señaladas por Ernest L.Boyer | 142 |
| 2.6.7 Políticas y estrategias para la internacionalización de la planta docente universitaria, citadas por Jocelyne Gacel-Ávila (ANUIES) | 143 |
| 2.6.8 Concepto ideal del profesor, en la transición de fin de siglo, que señala Carlos Ornelas citando a B.R.Clark | 145 |
| 2.6.9 Perfil del nuevo docente propuesto en el Triton College | 146 |
| 2.6.10 Atributos deseables del profesor universitario señalados por la SEP en el Promep | 148 |
| 2.6.11 Características dominantes en el docente que buscan ahora algunas universidades locales | 150 |
| 2.6.12 El perfil del docente en la Visión Universidad 2006 de la UAN L | 151 |
| 2.6.13 Sobre la necesidad de adecuar el perfil del profesor a las metas de la institución y a las particularidades de cada dependencia | 154 |
| 2.7 Profesor de Carrera y Profesor de Especialidad | 159 |
| 2.7.1 Funciones y atributos del profesor de carrera o de tiempo completo y del profesor de especialidad o asignatura | 161 |
| 2.7.2 Sobre la proporción adecuada de los docentes de carrera y de especialidad en una dependencia | 165 |

| | | |
|--|---|-----|
| 2.7.3 | Sobre la ubicación de ambos profesores en el nivel más adecuado de la carrera | 166 |
| 2.7.4 | Sobre la carrera académica | 167 |
| 2.7.5 | Sobre la endogamia académica | 168 |
| 2.8 | Proyecciones de Reclutamiento y la Selección de Profesores en la Calidad del Personal Académico en Activo | 172 |
| 2.8.1 | Criterios centrados en la persona del profesor y en lo académico | 172 |
| 2.8.2 | Aspectos señalados en el Promep con respecto a la actividad docente | 176 |
| 2.8.3 | Criterios relacionados con la institución | 178 |
| | | |
| CAPÍTULO III | | |
| METODOLOGÍA | | 180 |
| 3.1 | Sujetos | 180 |
| 3.2 | Material | 181 |
| 3.3 | Procedimiento | 202 |
| | | |
| CAPÍTULO IV | | |
| RESULTADOS | | 206 |
| 4.1 | Presentación de los Resultados | 207 |
| | | |
| CAPÍTULO V | | |
| DISCUSIÓN | | 314 |
| 5.1 | Interpretación de Resultados | 316 |
| 5.1 | Conclusiones | 328 |
| 5.2 | Recomendaciones para Posibles Investigaciones Posteriores en el Área de la Administración del Recurso Humano Académico de las Instituciones de Educación Superior | 335 |
| | | |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS | | 337 |
| APÉNDICE: Facultades que participaron en la investigación | | 344 |

LISTA DE FIGURAS

| Número | | Página |
|--------|---|--------|
| 1 | Facultades que tienen o no tienen sistema de reclutamiento para Profesores | 208 |
| 2 | Facultades que aplican o no aplican el sistema de reclutamiento para profesores | 209 |
| 3 | Facultades y departamento o autoridad responsable de llevar a cabo el sistema de reclutamiento para profesores que se aplica | 211 |
| 4 | Facultades que tienen o no tienen por escrito en algún manual de procedimientos o reglamento interno el sistema de reclutamiento para profesores que se aplica | 212 |
| 5 | Número de docentes de cada categoría contratados de 1997 a 2001 | 215 |
| 5.1 | Número de docentes de cada categoría contratados en 1997 | 215 |
| 5.2 | Número de docentes de cada categoría contratados en 1998 | 216 |
| 5.3 | Número de docentes de cada categoría contratados en 1999 | 216 |
| 5.4 | Número de docentes de cada categoría contratados en 2000 | 217 |
| 5.5 | Número de docentes de cada categoría contratados en 2001 | 217 |
| 6 | Porcentaje de horas clase impartidas por maestros de las categorías docentes señaladas, en el primer y último semestre de una carrera | 220 |
| 7 | Número de las facultades que los utilizaron y métodos empleados para reclutar y seleccionar a los docentes contratados en los últimos cinco años | 225 |
| 8.1 | Criterios de selección de profesores señalados en primer lugar entre los predominantemente utilizados en los últimos cinco años y porcentaje de facultades que así los señalan | 237 |
| 8.2 | Criterios de selección de profesores señalados en segundo lugar entre los predominantemente utilizados en los últimos cinco años y porcentaje de facultades que así los señalan | 240 |
| 8.3 | Criterios de selección de profesores señalados en tercer lugar entre los predominantemente utilizados en los últimos cinco años y porcentaje de facultades que así los señalan | 243 |

| | | |
|----|---|-----|
| 10 | Porcentaje de facultades que cuentan a no cuentan con criterios de selección definidos que minimicen las posibilidades de contratar a alguien que luego no se desempeñe adecuadamente | 253 |
| 11 | Porcentaje de facultades que aplican o no aplican los criterios de selección de docentes cada vez que se hace un a nueva contratación | 255 |
| 13 | Porcentaje de facultades que tienen o no tienen estimación del número o proporción de profesores que deberán ser reemplazados debido a retiro por jubilación en los próximos cinco años | 273 |
| 14 | Proporción estimada de profesores que deberán ser reemplazados debido a retiro por jubilación en los próximos cinco años y número de facultades, de las 25 cuestionadas, que señalan dicha proporción | 275 |
| 15 | Porcentaje de facultades que cuentan o no cuentan con alguna anticipación del perfil del puesto que dejarán vacante los profesores que se retiren en los próximos cinco años | 276 |
| 17 | Porcentaje de facultades que tienen o no tienen anticipada la descripción del perfil de los candidatos idóneos para cada vacante | 280 |
| 18 | Porcentaje de facultades que tiene establecido un procedimiento de búsqueda de los posibles candidatos a ocupar los puestos que se estima quedarán vacantes en los próximos dos años | 283 |
| 25 | Porcentaje de facultades que considera o no necesario tener por escrito un programa de reclutamiento de personal docente . | 303 |
| 27 | Porcentaje de facultades que consideran o no necesaria la existencia de un programa estructurado de selección de profesores | 306 |

LISTA DE TABLAS

| Número | | Página |
|--------|--|--------|
| 1 | Número y porcentaje de facultades que dicen tener o no tener sistema de reclutamiento para profesores | 207 |
| 2 | Número y porcentaje de facultades que dicen aplicar o no aplicar el sistema de reclutamiento para profesores | 209 |
| 3 | Número de facultades y porcentaje de las mismas que señalan el departamento o autoridad responsable de llevar a cabo el sistema de reclutamiento para profesores | 210 |
| 4 | Número y porcentaje de facultades que responden tener o no tener por escrito en algún manual de procedimientos o reglamento interno el sistema de reclutamiento para profesores que se aplica | 212 |
| 5 | Número de docentes contratados de cada categoría de 1997 a 2001 | 214 |
| 6 | Número de facultades que proporcionaron la información y porcentaje de horas clase que son impartidas por maestros de cada categoría en el primer y último semestre de cada carrera | 219 |
| 7 | Métodos empleados para reclutar y seleccionar a los docentes contratados en los últimos cinco años y número y porcentaje de facultades que reportaron utilizarlos | 224 |
| 8 | Criterios de selección de profesores que predominaron en las contrataciones hechas en los últimos cinco años, número de facultades, de las 25 cuestionadas, que los señalan del primero al séptimo lugar según su incidencia, y porcentaje correspondiente al número de facultades | 234 |
| 8.1 | Criterios de selección de profesores que fueron señalados en primer lugar entre los predominantemente utilizados en los últimos cinco años y número y porcentaje de facultades, de las 25 cuestionadas, que así los señalan | 236 |
| 8.2 | Criterios de selección de profesores que fueron señalados en segundo lugar entre los predominantemente utilizados en los últimos cinco años y número y porcentaje de facultades, de las 25 cuestionadas, que así los señalan | 239 |
| 8.3 | Criterios de selección de profesores que fueron señalados en tercer lugar | 242 |

| | | |
|------|--|-----|
| | entre los predominantemente utilizados en los últimos cinco años y número y porcentaje de facultades, de las 25 cuestionadas, que así los señalan | |
| 8.4 | Criterios de selección no considerados como predominantes en los profesores contratados en los últimos cinco años, número de facultades, de las 25 cuestionadas, que así los señalan y porcentajes correspondientes al número de facultades | 244 |
| 9 | Perfiles que han predominado en los profesores contratados en los últimos cinco años; número de facultades, de las 25 cuestionadas, que los señalan en primer lugar, en segundo lugar, o que no los consideran predominante, y porcentajes correspondientes al número de facultades | 248 |
| 9.1 | Perfiles señalados en primer lugar como los predominantes en los profesores contratados en los últimos cinco años, número de facultades que así los señalan y porcentajes correspondientes al número de facultades | 250 |
| 9.2 | Perfiles señalados en segundo lugar entre los más predominantes en los profesores contratados en los últimos cinco años, número de facultades que así los señalan y porcentajes correspondientes de facultades | 251 |
| 9.3 | Perfiles no considerados como predominantes en los profesores contratados en los últimos cinco años, número de facultades que así los señalan y porcentajes correspondientes al número de facultades | 252 |
| 10 | Número y porcentaje de facultades que cuentan o no cuenta con criterios de selección definidos que minimicen las posibilidades de contratar a alguien que luego no se desempeñe adecuadamente | 253 |
| 11 | Número y porcentaje de facultades que aplican o no aplican los criterios de selección de docentes cada vez que se hace una nueva contratación | 254 |
| 12.1 | Criterios de selección de docentes de índole académico mencionados por las facultades como parte de los criterios de selección que utilizan cuando se hace una nueva contratación | 262 |
| 12.2 | Criterios de selección de docentes de índole administrativo mencionados por las facultades como parte de los criterios de selección que utilizan cuando se hace una nueva contratación. Número de facultades que los mencionan, número de facultades que no los mencionan, casos perdidos y porcentaje | 264 |

| | | |
|------|--|-----|
| | correspondiente al número de facultades que los mencionan | |
| 12.3 | Criterios de selección de docentes de índole metodológico mencionados por las facultades como parte de los criterios de selección que utilizan cuando se hace una nueva contratación. Número de facultades que los mencionan, casos perdidos y porcentaje correspondiente al número de facultades que los mencionan | 265 |
| 12.4 | Criterios de selección de docentes de naturaleza relativa a la investigación, mencionados por las facultades como parte de los criterios de selección que utilizan cuando se hace una nueva contratación. Número de facultades que los mencionan, casos perdidos y porcentaje correspondiente al número de facultades que los mencionan | 267 |
| 12.5 | Criterios de selección de docentes de naturaleza relativa a la imagen externa, mencionados por las facultades como parte de los criterios de selección que utilizan cuando se hace una nueva contratación. Número de facultades que los mencionan, número de facultades que no los mencionan, casos perdidos y porcentaje correspondiente al número de facultades que los mencionan | 268 |
| 12.6 | Criterios de selección de docentes de naturaleza relativa a los requisitos mínimos, mencionados por las facultades como parte de los criterios de selección que utilizan cuando se hace una nueva contratación. Número de facultades que los mencionan, número de facultades que no los mencionan, casos perdidos y porcentaje correspondiente al número de facultades que los mencionan | 270 |
| 12.7 | Criterios de selección ordenados de mayor a menor en función del porcentaje de facultades que los mencionan entre sus criterios de selección docente; clasificación de acuerdo a su naturaleza, número de facultades que los mencionan (de las 25 estudiadas) y porcentaje de acuerdo al número de facultades | 271 |
| 13 | Número y porcentaje de facultades que tienen o no tienen estimación del número o proporción de profesores que deberán ser reemplazados debido a retiro por jubilación en los próximos cinco años | 272 |
| 14 | Proporción estimada de profesores que deberán ser reemplazados debido a | 274 |

| | | |
|------|---|-----|
| | retiro por jubilación en los próximos cinco años, número de facultades que señalan dicha estimación, porcentaje total y porcentaje de acuerdo al número de facultades que proporcionaron la información | |
| 15 | Número de facultades que cuentan o no cuentan con la anticipación del perfil del puesto que dejarán vacantes los profesores que se retiren en los próximos cinco años; porcentaje total y porcentaje válido correspondiente al número de facultades que proporcionaron la información | 276 |
| 16 | Número de puestos distintos considerados para ser reemplazados en las vacantes que dejarán los profesores que se jubilen en los próximos cinco años. Número de facultades que proporcionan la información, porcentaje total y porcentaje correspondiente al número de facultades | 278 |
| 17 | Número de facultades que tienen o no tienen anticipada la descripción del perfil de los candidatos idóneos para cada vacante, porcentaje total y porcentaje correspondiente al número de facultades que proporcionaron la información | 279 |
| 18 | Número de perfiles que se estima serán requeridos para cubrir las vacantes que dejarán los profesores que se retiren en los próximos cinco años; número de facultades que proporcionan la información, porcentaje total y porcentaje válido correspondiente al número de facultades que proporcionaron la información | 281 |
| 19 | Número de facultades que tienen o no tienen establecido un procedimiento de búsqueda de los posibles candidatos a ocupar los puestos que se estima quedarán vacantes en los próximos dos años. Porcentaje total y porcentaje válido correspondiente al número de facultades que proporcionaron la información | 283 |
| 20 A | Métodos de búsqueda de los posibles candidatos a ocupar los puestos que se estima quedarán vacantes en los próximos dos años (Opción A) | 289 |
| 20 B | Métodos de búsqueda de los posibles candidatos a ocupar los puestos que se estima quedarán vacantes en los próximos dos años (Opción B) | 293 |
| 21 | Número de facultades que tiene o no tienen localizados a los posibles candidatos a ocupar los puestos vacantes en el próximo año. Porcentaje total | 295 |

| | | |
|------|--|-----|
| | y porcentaje correspondiente al número de facultades que proporcionan la información | |
| 22 | Número de candidatos a futuros maestros que tienen localizados las facultades para ocupar los puestos vacantes en el próximo año. Porcentaje en función del total de facultades cuestionadas (25) y porcentaje correspondiente al número de facultades que proporcionaron la información | 297 |
| 23 | Alternativas más apropiadas para organizar, administrar y ser responsable del proceso de reclutamiento y selección de profesores, número de facultades que eligen cada opción y porcentaje correspondiente al número de facultades | 300 |
| 23.1 | Alternativas más apropiadas para organizar, administrar y ser responsable del proceso de reclutamiento y selección de profesores, ordenadas de mayor a menor en función del porcentaje de facultades que las señalaron como tales | 301 |
| 24 | Número de facultades que consideran o no consideran necesario tener por escrito un programa de planeación de personal docente y porcentaje correspondiente al número de facultades que así lo señalan | 302 |
| 25 | Número de facultades que consideran o no consideran necesario tener por escrito un programa de reclutamiento de personal docente y porcentaje de facultades que proporcionaron la información | 303 |
| 26 | Tipo de escrito en el que se considera debieran aparecer los programas de planeación y de reclutamiento de personal docente | 305 |
| 27 | Número y porcentaje de facultades que consideran o no consideran necesaria la existencia de un programa estructurado de selección de profesores | 306 |
| 28 | Opciones acerca de en manos de quien se considera debería estar el manejo del proceso de selección de profesores | 309 |
| 29 | Argumentos que apoyan el establecimiento de un programa de reclutamiento y selección para profesores en la UANL | 313 |