



---

## Normativa de las juntas directivas de los centros académicos

---

### ÍNDICE

I.	Consideraciones sobre el buen gobierno en la Universidad de Navarra	1
II.	Carácter colegiado del gobierno	2
III.	La junta directiva como órgano colegial de gobierno	2
a.	Reuniones de la junta directiva	3
b.	Tramitación de asuntos	4
i.	Asuntos que exigen decisión formal de la junta directiva	4
ii.	Asuntos de trámite ordinario	5
iii.	Asuntos de mero trámite	5
iv.	Asuntos urgentes	5
c.	Comunicaciones escritas, seguimiento de los expedientes y normativa	5
d.	Conversaciones personales	6
e.	Colaboración de las personas del centro	6

Anexo I. Tareas de cada uno de los miembros de la junta directiva

Anexo II. Tramitación y resolución de asuntos que exigen decisión formal de la junta directiva

Anexo III. Temas de atención habitual por parte de la junta directiva



---

## Normativa de las juntas directivas de los centros académicos

---

Fecha de aprobación: junio de 2014

Fecha de actualización: septiembre 2023, noviembre 2023

### I. CONSIDERACIONES SOBRE EL BUEN GOBIERNO EN LA UNIVERSIDAD DE NAVARRA

1. La vitalidad de una facultad, escuela o instituto superior (en adelante, centro<sup>1</sup>) depende de todas las personas que lo integran; pero, de modo muy especial, del dinamismo, espíritu de iniciativa, dedicación y buen sentido de su junta directiva.
2. De acuerdo con el Ideario de la Universidad, quienes desempeñan tareas de gobierno las realizan siguiendo los principios de colegialidad y participación (cfr. Ideario de la Universidad de Navarra, n. 7). Por tanto, estos principios deben ser el fundamento de la acción de gobierno de los miembros de la junta directiva.
3. El buen gobierno de la Universidad exige que las autoridades académicas trabajen con sosiego y ponderación, compatibles con el imprescindible dinamismo. Deben mantener con quienes dependen de ellos un trato acogedor, cordial y amistoso, que llevará de forma natural al conocimiento y atención de las circunstancias familiares o personales.
4. La fijación de objetivos magnánimos y a la vez realistas es una característica del buen gobierno. La junta debe establecer esas metas concretas en los distintos órdenes de la vida académica, de modo que se puedan disponer los medios y marcar los plazos para su logro. En ese sentido, convendrá contar con un cuadro de mando donde se plasmen numéricamente los objetivos y seguir su evolución de manera periódica.
5. Quienes son designados para un órgano de gobierno han de trabajar con espíritu de servicio a la Universidad y deseos de mejora, en continuidad con quienes les han precedido, sin protagonismos personalistas, y por tanto, con plena disponibilidad para cesar en el cargo cuando corresponda. El desempeño de un cargo requiere dedicación responsable para conocer y estudiar los asuntos, prever medidas de futuro, impulsar la vida y eficacia del centro y fomentar la cooperación de todos.

---

<sup>1</sup> Esta normativa es de aplicación para los centros cuya naturaleza se describe en el artículo 8.a) de los Estatutos, con la excepción del IESE. Por tanto, son orientaciones para el gobierno de las juntas directivas de las facultades de Derecho, Medicina, Enfermería, Filosofía y Letras, Ciencias, Comunicación, Farmacia y Nutrición, Ciencias Económicas y Empresariales y Educación y Psicología; de las Escuelas de Arquitectura e Ingeniería; y del ISSA- School of Applied Management. En el caso de las facultades eclesiósticas (Teología, Derecho Canónico y Eclesióstica de Filosofía), y de otras unidades como los centros de investigación y los institutos dependientes del Rectorado, las indicaciones aquí incluidas son aplicables con carácter supletorio respecto de su normativa propia.

6. La exposición del propio parecer sobre los asuntos de gobierno ha de hacerse con sencillez y confianza. Quien hace cabeza tiene que velar para que todos cumplan su deber y ejerciten con libertad sus derechos.
7. Conviene tener presente la necesidad de guardar la confidencialidad que exige el trabajo directivo, evitando promesas y medias informaciones que puedan comprometer las decisiones, generar expectativas indebidas y dar lugar a comentarios inoportunos e incertidumbres. No debe manifestarse a terceros opiniones personales de los miembros de la junta, ni adelantar pareceres u otras noticias sobre asuntos aún no decididos. Una vez tomada una decisión, todos sus miembros la harán suya y pondrán los medios para llevarla a cabo, independientemente de cuál haya sido su opinión previa. Del mismo modo deben asumirse las directrices procedentes del Rectorado y transmitirlas como propias dentro del centro.
8. En cuestiones que afectan a distintas partes, es norma elemental de equidad oír a todas las que están interesadas, antes de adoptar un acuerdo. Además, en algunos casos, puede ser de justicia rectificar una decisión ya tomada.

## II. CARÁCTER COLEGIADO DEL GOBIERNO

9. La junta directiva ejerce sus funciones de forma colegiada, como estableció el fundador de la Universidad, San Josemaría Escrivá de Balaguer, para los órganos de gobierno pluripersonales. En este sentido, hay que cuidar la periodicidad establecida de las reuniones, recabar todos los datos antes de iniciar cualquier trámite o propuesta, estudiar personalmente los asuntos del orden del día, atender con respeto y aprecio los pareceres ajenos que discrepan del propio, etc.
10. El contraste de perspectivas y opiniones, que resulta de la atenta consideración de las cuestiones por varias personas, evita los riesgos inherentes al gobierno de uno solo. El carácter colegiado de la junta proporciona mayor seguridad y serenidad en la toma de decisiones, hace a todos responsables de la tarea del centro en sus diversos aspectos, contribuye a la compenetración, favorece la unidad de criterio y facilita la sustitución de cualquiera en caso de ausencia o enfermedad.
11. Quien preside un organismo colegial ha de considerar a los demás como colaboradores, que tienen y ponen el mismo interés que él, y no les verá sólo como meros subalternos. Por esto, su labor de impulso e iniciativa se dirige más a hacer que se estudien y propongan cuestiones, que a darles una solución que los otros acepten y ejecuten.
12. La colegialidad es compatible con la distribución de encargos. Cada uno puede tener asignados ámbitos de atención habitual y de especial responsabilidad ejecutiva acordes con el cargo que desempeña (cfr. anexo I).

## III. LA JUNTA DIRECTIVA COMO ÓRGANO COLEGIAL DE GOBIERNO

13. La junta directiva es el órgano colegiado de gobierno de un centro académico. Está compuesta por el decano o director, que la preside; los vicedecanos o subdirectores, en el número que disponga el Rectorado; el director de desarrollo y el gerente.
  - 13.1. El decano o director debe ser catedrático o profesor titular. Cuando las circunstancias lo aconsejen, el nombramiento podrá recaer en otro profesor doctor que haya

demostrado capacidad suficiente para desempeñar esa función. El nombramiento del decano o director corresponde al rector, con el parecer favorable del Rectorado.

- 13.2. Los vicedecanos o subdirectores deben ser profesores doctores. Su nombramiento corresponde al rector, a propuesta del decano o director, con el parecer favorable del Rectorado.
- 13.3. Los gerentes y directores de desarrollo son directivos del personal de administración y servicios de la Universidad. Su nombramiento corresponde al rector, oído el decano o director, con el parecer favorable del Rectorado.
14. Los nombramientos mencionados en el número anterior tienen una vigencia de tres años, renovables.
15. La junta directiva posee amplia autonomía y responsabilidad en el gobierno del centro, de sus actividades y personas. Naturalmente, han de seguirse las indicaciones del Rectorado como órgano superior de gobierno, encaminadas al cumplimiento de los fines e intereses generales de la Universidad; pero queda un extenso margen de iniciativa para conseguir que esos fines se alcancen de la manera más efectiva en el propio centro.

#### a. Reuniones de la junta directiva

16. La junta directiva se reunirá, de ordinario, una vez por semana, en día y hora fijos; también cuando esté ausente el decano o director. Se procurará que la duración de las reuniones sea breve (se aconseja que no superen la hora de duración).
17. El decano o director puede, además, convocar otras reuniones de la junta cuando, a su juicio, sea necesario, o lo soliciten dos de sus miembros.
18. Las sesiones se desarrollarán con arreglo a su orden del día, que, preparado previamente por el decano o director con el gerente -que hace las funciones de secretario de la junta- se dará a conocer a los demás miembros con antelación suficiente, no menos de cuarenta y ocho horas, de ordinario. El orden del día incluye, normalmente, dos partes: a) propuestas de acuerdos y b) asuntos de carácter informativo o que sólo se presentan para su consideración inicial.
19. Después de tomar los acuerdos, y con neta distinción, se pasará a tratar sobre estudios e informes. Para esta segunda parte de la reunión puede ser útil prever un calendario de asuntos, para asegurar que la junta tenga conocimiento de todos los aspectos de la vida del centro con la periodicidad adecuada. Estos temas de información se incluirán también en el orden del día.
20. La junta puede solicitar a cualquier otra autoridad académica o a personal del centro que participen, con voz pero sin voto, en las sesiones en las que vayan a tratarse asuntos que les afecten directamente. Basta con que asistan sólo a una parte de la reunión, para dar su opinión; aunque, habitualmente, se limitarán a comentar, si es necesario, los informes escritos que hubiesen presentado.

## b. Tramitación de asuntos

21. Según su naturaleza, las cuestiones que habitualmente debe resolver la junta podrían clasificarse en asuntos que exigen una decisión formal, asuntos de trámite ordinario, y asuntos de mero trámite. También cabe calificar a algunos como urgentes.

### **i. Asuntos que exigen decisión formal de la junta directiva (cfr. anexo II)**

22. Habitualmente, estos asuntos se resuelven mediante acuerdos tomados en las reuniones periódicas de la junta directiva mencionadas más arriba.
23. La adopción de decisiones de gobierno requiere la instrucción previa de un expediente, que será elaborado ordinariamente por el miembro de la junta a quien más compete el asunto, quien deberá redactar la propuesta escrita de resolución, y añadir antecedentes y otros informes si es el caso. El expediente se pasará al gerente, para incluirlo en el orden del día de la próxima reunión.
24. Los expedientes del orden del día estarán a disposición de los demás miembros de la junta con antelación suficiente, al menos cuarenta y ocho horas antes de la reunión, para que puedan estudiarlos y firmar si están conformes, o hacer por escrito las observaciones que deseen, tanto sobre el acuerdo como sobre la redacción de los escritos necesarios.
25. Los acuerdos se adoptan por mayoría de votos. La votación será secreta si así lo dispone el que preside la sesión o lo solicita otro miembro de la junta. En caso de empate, puede decidirse que el asunto vuelva a plantearse en la próxima reunión. El derecho a voto no puede delegarse ni acumularse. Una vez tomado el acuerdo, lo hacen suyo todos los componentes de la junta, también quienes hayan votado en contra, ya que cada uno está persuadido de que todos se mueven por un único fin: contribuir al mejor gobierno del centro, en bien de la Universidad.
26. Si un miembro discrepa del acuerdo adoptado sobre una materia importante, podrá salvar su voto, emitiendo por escrito, dentro de las veinticuatro horas siguientes, un voto reservado. Cuando, como consecuencia del acuerdo, haya que consultar o informar al Rectorado, deberá acompañarse ese voto reservado.
27. De modo excepcional, un asunto de especial relevancia que sea competencia de la junta puede elevarse al órgano inmediatamente superior, si surgen entre los miembros dudas insalvables sobre la solución más conveniente. Por otra parte, los órganos superiores de gobierno pueden siempre revisar o suspender acuerdos de la junta si el bien de la Universidad lo exige.
28. La redacción de los acuerdos debe ser clara y completa, de modo que no plantee dudas en su transmisión o ejecución. Si precisan alguna gestión personal, se indicará quién se encargará de realizarla. Todos los acuerdos adoptados en las reuniones de la junta se harán constar en actas, que irán firmadas por el gerente.

### **ii. Asuntos de trámite ordinario**

29. Son asuntos de trámite ordinario los que, por su naturaleza, no requieren decisión formal de gobierno de la junta, y pueden resolverse mediante la aplicación de decisiones precedentes sobre cuestiones iguales o de directrices establecidas en la normativa vigente de la Universidad.

30. Para su resolución, hará falta la conformidad escrita de al menos tres miembros de la junta, entre los que deberán estar aquellos a quienes afecte directamente el asunto.
31. En su tramitación el ponente propondrá un borrador de resolución, y los siguientes expresarán su conformidad o su opinión divergente, modificando el texto de la minuta o redactando una nueva.

### **iii. Asuntos de mero trámite**

32. Son asuntos de mero trámite los relativos a la remisión periódica de informaciones o datos previstos, transmisión y recordatorio de decisiones de la junta o del Rectorado, reclamación de cuestiones pendientes, etc.
33. Puede resolver estos asuntos cualquier miembro de la junta, siempre que intervenga al menos otra persona de la propia junta o alguno de sus inmediatos colaboradores.

### **iv. Asuntos urgentes**

34. Determinará la urgencia de un asunto el decano o director, por propia iniciativa o a sugerencia de otro miembro de la junta. Se resolverán en el plazo máximo de tres días, desde la fecha en que surjan, siguiendo la tramitación que corresponda por su naturaleza.
35. Si el asunto requiere acuerdo formal y la mayoría necesaria está conforme con la propuesta, no será necesario convocar una sesión extraordinaria. Bastará con incorporar la decisión al acta de la siguiente reunión ordinaria.

### **c. Comunicaciones escritas, seguimiento de los expedientes y normativa**

36. Todas las comunicaciones oficiales sobre asuntos de gobierno, aunque sean de trámite ordinario, deben hacerse por escrito numerado, para constancia y mayor claridad.
37. Por razones de prudencia, cualquier escrito de la junta, o de alguno de sus miembros en razón de su cargo, debe ser revisado, al menos, por otro. Ha de comprobarse no sólo el contenido, sino también la redacción y presentación.
38. La correspondencia oficial que recibe la junta irá dirigida habitualmente al decano o director, sin perjuicio de que pueda también atenderla el gerente. El decano o director, con la asistencia del gerente, establecerá el trámite que deba seguirse en cada caso. Cuando el asunto exija una decisión de la junta, el decano o director indicará el ponente que se encargará de estudiarlo y de redactar la propuesta de acuerdo o de resolución. Para evitar retrasos y extravíos, el gerente controlará el curso de la tramitación de los asuntos, hasta su resolución, ejecución y archivo.
39. La junta ha de disponer de un sistema eficaz de seguimiento de los asuntos en estudio, para que no queden pendientes de resolución durante un tiempo excesivo. En caso de que sean precisas demoras por la índole del tema, es preferible contestar en ese sentido, sin que se den silencios administrativos.
40. Toda la correspondencia recibida y enviada por la junta estará a disposición de sus miembros, para su conocimiento, durante un tiempo prudencial.

41. El gerente tendrá reunidas todas las normas vigentes y orientaciones recibidas sobre la regulación del centro, de forma ordenada y asequible, de modo que permita su conocimiento y consulta. Quienes se incorporen a una junta dedicarán el tiempo necesario al estudio de esos documentos.

#### d. Conversaciones personales

42. Además de las relaciones escritas, imprescindibles para la buena marcha y tramitación de los asuntos, es conveniente para la función de gobierno que se tengan habitualmente con el rector, vicerrectores y otros miembros del Rectorado despachos que permitan mayor identificación con los objetivos fundamentales, intercambios de información y puntos de vista, un conocimiento matizado de determinadas cuestiones, etc. Parece aconsejable que estas reuniones, sin perjuicio de que se tengan en cualquier momento requerido por las circunstancias, se celebren con cierta periodicidad.

43. La función de gobierno reclama, con frecuencia, la conversación personal, que ayuda al buen conocimiento de las cuestiones y situaciones, a contar con otros pareceres, a aclarar medidas adoptadas, a pedir sugerencias, etc.; y, en general, a realizar la permanente tarea de impulso y mejora de la labor del centro, con el tono humano, positivo y cordial que se procura en todo el ámbito de la Universidad. Estas conversaciones pueden ser, en algunos casos, complementarias de los escritos de gobierno; pero no deben sustituirlos nunca, para evitar posibles olvidos, interpretaciones defectuosas o resoluciones improvisadas e individuales.

44. En las entrevistas y despachos hay que escuchar con interés y comprensión los problemas que se exponen y evitar -ante esas cuestiones- cualquier actitud defensiva, aun cuando tantas veces no puedan satisfacerse los deseos que manifiestan y, en otras ocasiones, sea preciso corregir y exigir. Si el asunto que se va a tratar es delicado, puede ser prudente que en la conversación haya dos miembros de la junta directiva.

45. Es muy aconsejable que el decano o director, con la colaboración de otros miembros de la junta, despache varias veces al año con las juntas departamentales, para orientar asuntos concretos, impulsar tareas de interés, dar criterio cuando sea necesario, animar cuando surjan las dificultades, etc.

46. También deben mantenerse entrevistas personales periódicas con los profesores, para abordar su desempeño investigador y docente, alentando la consecución de nuevas metas y corrigiendo si es el caso lo que proceda. Esas entrevistas, si se preparan adecuadamente, pueden ser también un buen cauce natural para la formación del profesorado y para mejorar su integración en los objetivos del centro y de la Universidad.

47. Debe procurarse siempre que los profesores, investigadores y personal de administración y servicios participen de modo habitual en la vida académica y social del centro: seminarios, actos académicos, celebración de la fiesta del Patrono, cursos de actualización y formación permanente, sesiones de Alumni, actividades de la Capellanía, etc.

48. Debe hablarse con los directores de departamento y con los profesores de la labor formativa que realizan con las personas que dependen de ellos. Sería útil indicarles algunos asuntos de interés que podrían tratar en sus despachos con profesores jóvenes, personal investigador en formación, o estudiantes internos: información detallada del espíritu que anima a la Universidad y temas de interés doctrinal de la asignatura que imparten.

e. Colaboración de las personas del centro

49. La junta debe estimular la participación de todos en las tareas del centro, especialmente de aquellas personas que por llevar más tiempo en la Universidad poseen más conocimientos y experiencia. De esta forma, se promueve el sentido de unidad y de cooperación, para el mejor logro de los objetivos comunes. La colaboración puede estimularse mediante reuniones del claustro, la creación de comisiones, el encargo de estudios, la petición del simple parecer personal, etc. El acierto de las decisiones que se adopten y la integración más efectiva y solidaria de todos en el quehacer común dependen en buena medida de conocer las necesidades y sugerencias de las unidades del centro; de tener en cuenta el punto de vista de los interesados en los asuntos que han de resolverse y, en definitiva, de hacer participar adecuadamente a otros en la función de gobierno.
50. Conviene preparar bien las sesiones con el claustro de profesores, para abordar los asuntos preferentes, informar de modo adecuado y favorecer la integración de todos.
51. Pueden, asimismo, constituirse comisiones con carácter estable o circunstancial, para el estudio de determinados asuntos. De este modo, se descarga de trabajo a la junta y se consigue contar con la cooperación y el criterio de personas competentes.
52. Se recomienda impulsar los seminarios de profesores, que, entre otras cosas, ayudan a mejorar la docencia, pues contribuyen a integrar y relacionar los conocimientos específicos de la propia materia en un marco más amplio, y facilitan impartir a los estudiantes una formación más coordinada e integral.





---

## Anexo I. Tareas de cada uno de los miembros de la junta directiva

---

### Decano o Director

Ejerce la representación del centro en el ámbito académico y, con la ayuda del gerente, orienta el trabajo de su junta directiva, de la que hace cabeza. Como es natural, su principal misión es liderar la actividad de gobierno en el centro. Algunas de sus tareas concretas podrían ser:

- Distribuir funciones y encargos entre la junta directiva.
- Velar por la colegialidad del gobierno y por la participación y la unidad de cuantos forman parte del centro.
- Despachar con el rector o con otros miembros del Rectorado.
- Despachar con los demás miembros de la junta directiva, para resolver dudas, perfilar propuestas, etc., así como con los directores de departamento.
- Fomentar las relaciones institucionales del centro y de sus profesores en Navarra y en ámbitos nacionales e internacionales.

### Vicedecanos o Subdirectores

Sustituyen al decano o director, en su ausencia, y se encargarán de las funciones que aquél les encomiende. Suelen dedicarse de modo más inmediato a la docencia y a la investigación del centro, contando con la colaboración de los departamentos dentro de su ámbito de competencias. Habitualmente, habrá al menos dos vicedecanos o subdirectores, que se repartirán los cometidos englobados en esas dos grandes áreas académicas. Algunas de sus tareas concretas podrían ser:

- Prever las plazas docentes y las necesidades de profesorado.
- Seguir la evaluación y promoción del profesorado.
- Comunicación periódica con los profesores.
- Velar por la formación permanente del profesorado.
- Seguir la selección y valoración de posibles nuevas incorporaciones.
- Coordinar planes de formación para doctorandos.
- Distribuir y planificar las enseñanzas.
- Elaborar el plan docente.
- Supervisar los programas y la bibliografía.
- Velar por el cumplimiento de los compromisos incluidos en las memorias oficiales de los títulos asignados a los centros en los aspectos docentes y de profesorado.
- Promover un elevado nivel de calidad docente, que permita cumplir satisfactoriamente la misión de la Universidad a la vez que se logran los resultados previstos para cada titulación.
- Impulsar y seguir el desarrollo de la investigación.
- Estar al tanto de posibilidades de ayudas y subvenciones para la investigación.

- Seguir el funcionamiento del sistema interno de garantía de calidad.
- Seguir los títulos propios y las enseñanzas de posgrado.
- Proponer la internacionalización de la oferta académica.
- Promover relaciones académicas con centros de otras universidades.

### Vicedecano o subdirector de Estudiantes

Es habitual que en el equipo de vicedecanos o subdirectores haya una persona dedicada por completo a los estudiantes. Su principal función es procurar la formación integral y la atención personalizada de todos los estudiantes. Además de velar por el rendimiento académico y profesional, se debe tener en cuenta que es parte de la misión de la Universidad formar estudiantes, con un conocimiento sólido de la persona, la sociedad y el mundo contemporáneo, que sepan dar respuesta a los interrogantes, dilemas y retos del mundo actual. Conviene que la junta defina objetivos de formación en esta línea y determinen medios para alcanzarlos. Concretamente algunas de las tareas suelen ser:

- Promover el asesoramiento académico, en frecuencia y contenido, y responsabilizarse de su seguimiento.
- Gobernar y seguir el rendimiento académico con especial atención a perfiles específicos de estudiantes (becarios alumni, estudiantes con bajo rendimiento, estudiantes con muy buenos expedientes).
- Estudiar y resolver las instancias del alumnado.
- Impulsar la transmisión del Ideario. Promover y favorecer actividades que contribuyan a la formación cristiana de los estudiantes.
- Supervisar el horario de clases.
- Presidir la junta de calificación.
- Despachar periódicamente con los coordinadores de curso.
- Atender el alumnado para resolver problemas concretos que se presenten.
- Despachar con la representación estudiantil: plan de formación de los Consejos de curso. Estudiar el modo de involucrarlos en las actividades, preocupaciones y proyectos del centro y de la Universidad.
- Favorecer las actividades culturales, de solidaridad y deportivas en coordinación con los servicios centrales.
- Movilidad de estudiantes.
- Revisar los elencos de temas doctrinales que se podrían explicar en las asignaturas de cada titulación.
- Favorecer el trabajo de la Capellanía.
- Velar por el tono adecuado en la vida universitaria de los estudiantes.

### Gerente

Se encarga de las cuestiones materiales y administrativas del centro, así como del personal de administración y servicios, sin perjuicio de que algunos de ellos puedan funcionalmente depender de otro miembro de la junta. En general, su misión es el mejor aprovechamiento de los recursos del centro. En esa línea, algunas de sus tareas concretas pueden ser:

- Preparar con el decano o director el orden del día de las sesiones de la junta directiva.
- Levantar acta de las sesiones de la junta directiva y seguir la ejecución de los acuerdos adoptados.
- En coordinación con el Servicio de Dirección de Personas, aplicar las políticas de personal generales para el personal de administración y servicios adscrito al centro (selección, evaluación, formación, etc.).
- Responsabilizarse, en coordinación con los servicios generales, de las actividades de gestión del centro.

- Responsabilizarse del archivo del centro (escritos, correspondencia, evidencias necesarias para el seguimiento y acreditación de títulos, documentación) y del funcionamiento de la secretaría.
- Extender certificados.
- Elaborar el presupuesto y velar por su correcto cumplimiento.
- Distribuir aulas y locales.
- Prever las necesidades materiales.
- Coordinar las tareas relacionadas con la instalación y mantenimiento del centro.
- Velar por el cumplimiento de las memorias oficiales de los títulos asignados a los centros en los aspectos materiales y de instalaciones.
- En coordinación con el Servicio de Comunicación Interna, prever el modo de mantener debidamente informado al personal del centro, de manera que se fomente su motivación y colaboración.

### Director de Desarrollo

Su misión principal es el impulso de nuevos proyectos y de las relaciones con los diferentes actores que influyen en el desarrollo del centro. Algunas de sus tareas, que deben realizarse siempre de forma coordinada con los servicios centrales, pueden ser:

- Promoción de estudiantes, nacionales e internacionales, de grado y posgrado.
- Desarrollar las relaciones internacionales del centro. Establecer la estrategia de relaciones bilaterales con universidad extranjeras. Atención a profesores extranjeros.
- Promover, en colaboración con otros miembros de la junta, el estudio y lanzamiento, en su caso, de nuevos programas docentes (títulos oficiales -de grado o máster-, o títulos propios) o de internacionalización que enriquezcan la oferta del centro.
- Cooperar en la política general de captación de fondos de la Universidad.
- Promocionar las actividades de divulgación científica y extensión cultural.
- Facilitar la búsqueda de empleo y las salidas profesionales de quienes cursan estudios de grado o máster en el centro.
- Asegurar que la web del centro refleja correctamente sus actividades y compromisos, garantizando al mismo tiempo que cumple con los requisitos de contenido y transparencia exigidos por la regulación universitaria.
- Impulsar la presencia del centro en el ámbito digital, a través, sobre todo de la página web.
- Desarrollar las acciones específicas del centro en relación con sus antiguos estudiantes.
- Establecer las necesarias relaciones con los ámbitos profesionales y empresariales propios de las diferentes áreas de conocimiento.
- Promover la presencia del centro en los medios de comunicación, mediante la atención de periodistas, la publicación de artículos de opinión, etc.



---

## Anexo II. Tramitación y resolución de asuntos que exigen decisión formal de la junta directiva

---

Se deciden, mediante acuerdo, en las reuniones de la junta directiva:

### Desarrollo organizativo

- Convocar al claustro.
- Constituir las comisiones para tratar asuntos del centro y definir sus objetivos.
- Definir los planes estratégicos y objetivos anuales.
- Proponer al Rectorado la constitución o reestructuración departamental.
- Aprobar las actividades de extensión universitaria y de divulgación.

### Desarrollo institucional

- Tramitar convenios con otros centros académicos o con entidades diversas (cuando por su importancia o por su compromiso económico o jurídico el caso lo requiera, deberán proponerse al Rectorado).

### Ordenación académica y docencia

- Proponer al Rectorado la reforma de planes de estudios de grado y posgrado.
- Proponer al Rectorado nuevas enseñanzas (titulaciones, programas de doctorado, estudios de posgrado, diplomas y títulos propios, etc.).
- Elaborar y proponer el plan docente al Rectorado.
- Establecer la oferta de asignaturas optativas y de formación general.
- Diseñar, en coordinación con el Servicio de Calidad e Innovación y, en su caso, con el Instituto Core Curriculum, y seguir el programa de formación general o core curriculum que se ofrece a los estudiantes del centro.
- Coordinar y velar por el contenido de los programas de las asignaturas.

### Profesorado

- Resolver los cambios de dedicación.
- Proponer al Rectorado la concesión de tramos por desempeño.
- Proponer al Rectorado cambios de categoría.
- Proponer al Rectorado el nombramiento de directores de departamentos.
- Proponer al Rectorado la incorporación de profesorado.

- Resolver las ausencias de profesores de menos de seis meses y solicitar autorización al Rectorado para ausencias superiores a los seis meses.
- De acuerdo con la normativa que rige el personal de apoyo a la docencia, realizar los trámites que procedan en cada caso.
- Proponer al Rectorado el nombramiento y la renovación de profesores eméritos.
- Nombrar a los miembros de las juntas departamentales, excepto al director.
- Nombrar las juntas responsables de las titulaciones propias.
- Nombrar y renovar profesores invitados, colaboradores clínicos y visitantes.
- Designar a los coordinadores de curso.
- Designar los consejos editoriales de colecciones y revistas.
- Nombrar a los directores de programas de posgrado.
- Renovar los contratos temporales.
- Desarrollar, poner en marcha y seguir el plan de formación.
- Designar encargos de gestión.
- Evaluar la calidad docente.
- Gestionar las colaboraciones docentes.

#### Personal investigador en formación

- Proponer al Vicerrectorado de Investigación la concesión anual de becas de la Asociación de Amigos de la Universidad y su seguimiento.
- Elaborar el plan anual de formación.

#### Actividad investigadora

- Proponer proyectos al Plan de Investigación de la Universidad.

#### Estudiantes

- Proponer criterios de admisión y, de forma coordinada con el Servicio de Admisión, tramitar la admisión de estudiantes. Establecer criterios de admisión.
- Conceder los premios extraordinarios de fin de grado y posgrado.
- Decidir las solicitudes de revisión de examen.
- Establecer un plan de formación.
- Decidir las resoluciones de instancias que no sean de ordinaria administración y elevarlas al Rectorado, si es el caso.
- Aprobar los cursos de iniciación a la Universidad.

#### Personal de administración y servicios

- Proponer al Rectorado las contrataciones indefinidas, así como los cambios de dedicación.
- Decidir la incorporación, renovación y sustitución de los contratos temporales.

### Asuntos económicos

- Proponer al Rectorado los presupuestos ordinario y extraordinario.
- Dentro del presupuesto autorizado, aprobar ayudas económicas especiales para profesores (viajes, congresos, gratificaciones, etc.).

### Publicaciones

- Aprobar la subvención de publicaciones y colecciones.

### Alumni

- Designar delegados.



---

## Anexo III. Temas de atención habitual por parte de la junta directiva

---

### OBJETIVOS GLOBALES

- Gobernar el centro, de acuerdo con las normas generales de la Universidad, con autonomía, iniciativa y responsabilidad, teniendo presente que el espíritu cristiano debe ser el fundamento de todas las actividades de la Universidad de Navarra.
- Impulsar la actividad docente e investigadora para que alcance cotas de calidad del máximo nivel internacional, siempre con el objetivo de prestar un mejor servicio a la sociedad.
- Velar para que el Ideario de la Universidad sea conocido y compartido por quienes integran el centro, y que los valores cristianos inspiren el trabajo de todos, en especial la docencia, la investigación y el asesoramiento.
- Integrar al profesorado y al personal de administración y servicios en los objetivos y tareas del centro; buscar su participación en la función de gobierno, mediante estudios, asesoramiento, información, creación de comisiones especiales, etc. Impulsar el trabajo solidario en equipo y el espíritu de superación en las actividades docentes, investigadoras y administrativas.
- Trasmitir la visión de conjunto y sentido de pertenencia a la Universidad, no sólo al centro. Actitud de colaboración y ayuda a otros centros para llevar adelante iniciativas de interés común.
- Integrar al alumnado, haciéndole participar orgánicamente en los objetivos del centro. Estimular su rendimiento académico, su crecimiento personal y espiritual en todas sus facetas, su preparación científica y profesional, y el sentido de convivencia, basado en el respeto a la libertad y responsabilidad personales. Asimismo, conviene fomentar el interés del alumnado por la cultura, el arte, el deporte, y, por encima de todo, el espíritu de servicio a los demás, ejercido en las múltiples manifestaciones de la vida universitaria y en iniciativas de ayuda social.

### MATERIAS ESPECÍFICAS

#### I. Junta directiva

- Distribución habitual de funciones entre los miembros.
- Reuniones: periodicidad, colegialidad, orden del día, actas. Ejecución de los acuerdos.
- Reuniones informativas: temas fijos y periódicos. Turnos de información.
- Fijación objetivos y plan ejecución. Seguimiento.
- Comunicación interna.
- Sistemas para mejorar la colegialidad: examen de correo y de expedientes de gobierno. Acceso a la información.

#### II. Comisiones

- Fijas y temporales, de profesores o de profesores y estudiantes, para asuntos del centro.
- Posibles fines:
  - Planes y programas de estudios.
  - Mejora de la metodología y técnicas didácticas.

- Seguimiento títulos.
- Autoevaluación títulos para acreditación.
- Investigación.
- Publicaciones.
- Estructura departamental.
- Elaboración de normativas.
- Necesidades de profesorado.
- Formación continuada del profesorado.
- Evaluación profesorado.
- Impulso de la transmisión del espíritu cristiano.
- Formación del personal investigador en formación.
- Actividades culturales, sociales y deportivas.
- Admisión de estudiantes.
- Convalidaciones.
- Financiación y presupuesto.
- Necesidades y distribución de locales.
- Garantía interna de calidad.
- Atención a los alumni.

### III. Estructura departamental

- Estructura del centro en departamentos.
- Organización de los departamentos:
  - Gobierno, colegialidad, participación. Periodicidad de las reuniones.
  - Facilidad de acceso a la documentación y normativa de la Universidad y del centro.
  - Funciones docentes: adscripción de personas a tareas determinadas. Niveles de adecuación de los programas de las asignaturas.
  - Funciones investigadoras: publicaciones.
  - Fuentes bibliográficas.
  - Material científico. Inventario, conservación, rentabilidad.
  - Planificación de necesidades de personal y de medios instrumentales.
  - Formación, dedicación mínima y tarea asignada al personal investigador en formación y a los estudiantes internos.
  - Estructura y control de unidades académicas no integradas en departamentos.
  - Relación con otros centros.

### IV. Profesorado y personal investigador

- Previsión de plazas.



- Incorporación de profesorado e investigadores en distintos niveles. Asegurar la adecuada selección, la integración efectiva en la Universidad y la identificación con su ideario. Si fuese necesario, habrá que retrasar cualquier proyecto al ritmo que permita confirmar estos aspectos tan importantes.
- Conversaciones de algún miembro de la junta con el profesorado que se propone incorporar o promocionar.
- Previsión a corto y largo plazo: catedráticos, titulares y contratados doctores.
- Relaciones personales y viajes para conocer nuevas personas que podrían incorporarse.
- Prever con tiempo las posibles jubilaciones y relevos.
- Dedicación efectiva: investigación, docencia, encargos o tareas asignadas.
- Disponibilidad para atender con consideración al alumnado.
- Dedicación al asesoramiento académico personal.
- Cursos de perfeccionamiento del profesorado. Plan de formación continuada del profesorado.
- Orientaciones para la promoción científica y titulación académica del profesorado joven. Asignación de mentores.
- Organización de actividades formativas para el personal investigador en formación y seguimiento de su actividad.
- Integración del profesorado y personal investigador con el espíritu y las finalidades fundacionales de la Universidad. Participación efectiva en el departamento y en el centro. Disposición para desempeñar con lealtad tareas de servicio y funciones de administración y gestión, si se les encomienda.
- Despacho periódico del decano o director con el profesorado: directores de departamento, catedráticos y titulares.
- Seminarios de profesores.
- Presencia del profesorado en los ambientes culturales, profesionales y científicos, nacionales e internacionales.

## V. Ordenación académica y docencia

- Planes de estudio.
- Normativa académica: matrícula, permanencia en la Universidad, convocatorias de examen disponibles, requisitos de acceso al segundo ciclo, incompatibilidades, etc.
- Criterios sobre convalidaciones.
- Criterios sobre admisión de estudiantes. Pruebas de admisión. Número de plazas, conforme memorias oficiales de los títulos.
- Guías docentes. Información necesaria y publicada con suficiente antelación a la apertura de matrícula.
- Cumplimiento precisiones memorias oficiales.
- Adecuación sistemas evaluación, dedicación prevista a la asignatura y actividades de aprendizaje.
- Velar por el cumplimiento, durante el curso, de las previsiones de las guías docentes.
- Metodología docente.
- Calidad y niveles de las enseñanzas teóricas y prácticas.
- Plan docente anual. Distribución de enseñanzas.
- Encargos de asignaturas.
- Niveles razonables de exigencia, equidad. Rendimiento académico.
- Programas y bibliografía.

- Participación del profesorado para que las enseñanzas estén inspiradas en la doctrina cristiana. Orientar los programas y bibliografías para que sean congruentes con la fe y la moral.
- Especial atención a la enseñanza de la Deontología profesional.
- Integración de las asignaturas de formación cristiana y teológica en el conjunto del plan de estudios. Alusión a esas materias cuando se traten en otras asignaturas de determinados temas. Seguimiento de las cuestiones con especial relevancia ética o doctrinal, de modo que todas las enseñanzas ofrezcan una inspiración cristiana, nítida y clara.
- Coordinadores de curso: horarios, calendario de pruebas, tarea académica global.
- Calificación conjunta o intercambio de referencias para la última convocatoria.
- Interés y calidad de los cursos de actualización y programas de formación permanente que se ofrecen.
- Nuevas posibilidades. Evaluación de las necesidades de la sociedad sobre este campo. Pensar en los alumni de la Universidad.

## VI. Investigación

- Política estratégica.
- Calidad de la investigación en las diferentes áreas de conocimiento.
- Productividad científica.
- Proyectos investigación. Retornos económicos.
- Nivel internacionalización.
- Interdisciplinariedad. Grupos de investigación.
- Recursos: personal, locales laboratorios, bibliográficos y equipos.

## VII. Estudios doctorado

- Relación con la Escuela de Doctorado a través de las comisiones académicas de los programas de doctorado.
- Acceso al doctorado.
- Altura de los programas. Calidad de las tesis. Promoción de estudiantes.

## VIII. Estudiantes

- Participación de estudiantes en la vida y gestión del centro.
- Promoción de nuevos estudiantes. Colaboración con el Servicio de Admisión. Particular atención a los estudiantes internacionales.
- Actividades de iniciación universitaria, día de la promoción, etc.
- Relaciones con la coordinación de curso.
- Representación estudiantil del centro y en cada curso, relación con el coordinador y profesores.
- Asesoramiento académico personal. Alcance real del asesoramiento. Calidad y contenido. Conseguir llegar a todos.
- Considerar qué profesores son los más adecuados para atender el asesoramiento de los estudiantes de primer año de la carrera, y recordar a todo el profesorado la importancia del asesoramiento, para ayudar a plantearse metas ambiciosas.
- Asesoramiento especial a estudiantes más capaces y a quienes más lo necesiten.

- Selección anual de personal investigador en formación y estudiantes internos. Descubrir estudiantes que puedan iniciarse en la docencia y en la investigación.
- Integración del alumnado en los fines de la Universidad. Forma de que comprendan su espíritu.
- Relación con el capellán del centro.
- Asociaciones o agrupaciones de estudiantes.
- Actividades culturales. Asistencia y participación. Descubrir profesores que puedan orientar núcleos de intereses culturales diversos para los estudiantes y animarles a que se dediquen a esa labor.
- Actividades deportivas y sociales.
- Impulso voluntariado y posibilidades de voluntariado profesional.
- Participación en actividades y asociaciones interuniversitarias.
- Relación y colaboración con los Colegios Mayores.

## IX. Gerencia

- Elaboración del presupuesto anual, y su gestión y control.
- Estudio de dimensiones óptimas según criterios económicos y docentes.
- Planes trienales de previsión de necesidades.
- Fomentar en todos la responsabilidad por promover recursos económicos.
- Promoción de recursos propios: contratos de investigación y servicios retribuidos a través del SGI, fundaciones, organismos públicos y privados, ayudas especiales para instalaciones y equipación.
- Tramitación del plan docente.
- Relación con el personal de administración y servicios. Seguimiento.
- Sistemas de comunicación con el profesorado, personal investigador en formación, personal administración y servicios, estudiantes, terceras personas.
- Cuidado material de la Universidad. Contribución del centro y de sus personas en la tarea de mantener en el mejor estado de conservación posible los edificios, mobiliario e instalaciones. Avisos y sugerencias de arreglos. Facilitar el trabajo del servicio de limpieza. Atención a los detalles: uso del teléfono, fotocopiadora, electricidad.
- Moderación, sobriedad y buen tono en las celebraciones, reuniones, atención a visitantes, etc.
- Rendimiento efectivo de los titulares de becas.
- Organización actos académicos.
- Evaluación calidad de los servicios.
- Archivos:
  - Normas e instrucciones estables.
  - Indicaciones circunstanciales.
  - Documentación para el gobierno del centro.
  - Evidencias necesarias seguimiento acreditación títulos.
  - Documentación ordinaria.
  - Correspondencia.

## X. Alumni

- Aprovechar actividades ya previstas por el centro, para ofrecerlas explícitamente a los alumni.
- Aprovechar los viajes de profesores para favorecer el encuentro con los alumni de la zona a la que se desplacen.
- Aprovechar la reunión quinquenal para desarrollar jornadas de formación, trabajo, etc. Es útil tener un programa específico para los convocados del centro.
- Tener presente la colaboración del delegado de Alumni y la Oficina Alumni en la organización o difusión de las actividades o iniciativas organizadas para los antiguos estudiantes.
- Apoyar al delegado de Alumni en su tarea y, cuando sea oportuno, designar otras personas que puedan colaborar con él.
- Solicitar la participación de profesores y de alumni en el encuentro anual de antiguos estudiantes.
- Recordar al profesorado que interesa que los actuales estudiantes sigan después en relación con la Universidad y que se hagan miembros de la Agrupación.
- Revisar, una vez al trimestre, con el delegado de Alumni y la Oficina Alumni, el desarrollo de la atención a los antiguos estudiantes del centro, orientándose especialmente en las promociones convocadas al encuentro anual de antiguos estudiantes.

## XI. Vida corporativa

- Asistencia a las aperturas de curso, investidura anual de doctores, actos académicos en general.
- Fiesta del patrón.
- Homenajes, jubilaciones, distinciones.
- Actividades de los estudiantes: fines de carrera, sesiones para padres.
- Entrega de las Medallas de Plata.
- Celebraciones religiosas: Santa Misa de apertura de curso, funeral por los fallecidos de la Universidad, otros funerales, Novena a la Inmaculada, ceremonias litúrgicas especiales, actividades de la Capellanía.

## XII. Relaciones nacionales e internacionales

- Intercambio científico entre el centro y otras universidades.
- Relaciones corporativas: federaciones y asociaciones de centros, congresos de áreas regionales.
- Convenios.
- Relaciones personales: presencia de profesores e investigadores en otras universidades y organismos científicos, visitas de otras personas al centro.
- Difusión e intercambio de publicaciones científicas.
- Relaciones con entidades del Estado, Comunidades Autónomas, organismos municipales, colegios, asociaciones profesionales, sindicatos, profesionales de prestigio, mundo empresarial, medios de comunicación y familias de estudiantes.
- Apoyar a la Asociación de Amigos de la Universidad, a través de alumni, padres, etc.
- Elaborar un plan anual de acciones para la internacionalización.

## XIII. Capellanía

- Tratar el modo de promover y mejorar las actividades de formación doctrinal y espiritual de profesores, estudiantes, empleados, padres.

- Programación de actividades (seminarios, meditaciones, cursos de retiro, conferencias) y seguimiento.
- Actividades específicas para personal investigador en formación.

#### XIV. Relaciones institucionales en Navarra

- Actividades del centro en la ciudad.
- Iniciativas organizadas en colaboración con otras entidades.
- Asistencia a actividades de otras instituciones.
- Invitaciones a personas relevantes a eventos del centro.