



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



# Universidad de Buenos Aires Facultad de Ciencias Económicas Escuela de Estudios de Posgrado

---

## **MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA Y DESARROLLO GUBERNAMENTAL**

### **TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA**

---

Análisis de la institucionalización de la sostenibilidad ambiental  
en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, Perú,  
2020-2023: El papel del gobierno universitario.

AUTOR: SHEILA MISHEL CALIZAYA POMA

DIRECTOR: RICARDO SEBASTIÁN PIANA

CO-DIRECTOR: CARLOS ARMANDO POLO BRAVO

JUNIO 2025

---

## **Dedicatoria**

Este trabajo final de maestría procura ser un aporte para la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann en Perú, a quienes sus miembros tienen el desafío de liderar gestiones socioambientales en la institución. Así mismo al comité de gestión ambiental de la UNJBG, ya que este trabajo les proporciona una mirada general de los avances y limitaciones en el proceso de institucionalizar la sostenibilidad ambiental en la categoría de gobierno y participación.

A mi familia, por su confianza y comprensión en mi proceso de viajes para mi formación profesional y como consecuencia de ello, sistematizar y ejecutar la presente investigación.

Finalmente, este trabajo está dedicado a todas las personas interesadas en la sostenibilidad ambiental desde una perspectiva de gobierno y gestión, con la esperanza de que esta investigación contribuya a fortalecer el compromiso y acciones del gobierno universitario en su desempeño ambiental más efectivo.

## **Agradecimientos**

En primer lugar, quiero agradecer a Dios por el regalo de la vida. Así mismo quiero agradecer a la Escuela de Negocios y Administración Pública - Económicas UBA y al Programa Nacional de Becas y Crédito Educativo (PRONABEC) por darme la oportunidad de estudiar en la Universidad de Buenos Aires y permitirme conocer un país maravilloso como Argentina.

Igualmente, un especial agradecimiento a mis asesores de la presente investigación. Como también a cada docente de la Maestría en Gestión Pública y Desarrollo Gubernamental por sembrar conocimiento, esfuerzo, empatía, y disciplina, convirtiéndose en mentores en conocimiento e inspiración en temas relevantes para este trabajo final.

A mis amigos que conocí en Buenos Aires, solo tengo palabras de agradecimiento, fueron mi sostén en muchos momentos, acogiéndome como parte de sus familias en el proceso de mi estadía.

Por último, quiero agradecer a mi pequeña mascota “Alegría” por estar a mi lado y ser mi primer público en mis ensayos de exposiciones y otras tareas.

## Resumen

El presente estudio parte de la premisa de que la universidad es un bien público (UNESCO, 2011), esencial para promover el desarrollo sostenible de la sociedad. El objetivo general de la tesis fue analizar el proceso de institucionalización de la sostenibilidad ambiental (SA) en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, sita en Perú, durante el período 2020-2023, haciendo énfasis en el papel desempeñado por el órgano de gobierno<sup>1</sup> e identificando avances, limitaciones y oportunidades de mejora.

A nivel metodológico, se adoptó un estudio de caso exploratorio y descriptivo del problema de estudio. Las técnicas empleadas incluyeron la revisión documental, entrevistas semiestructuradas y la evaluación de indicadores de sostenibilidad ambiental establecidos por la Red Ambiental Interuniversitaria (RAI). El análisis se sustentó en la teoría de la institucionalización de Tolbert y Zucke (1996), abordando las etapas de innovación, habituación, objetivación y sedimentación, complementadas con conceptos clave como gobernanza ambiental y sostenibilidad.

Los principales hallazgos revelaron avances significativos, como la aprobación de una política ambiental, la creación de un Comité de Gestión Ambiental y la incorporación de la universidad a redes como la RAI. Sin embargo, también se identificaron limitaciones en la implementación de estas iniciativas, destacándose la falta de seguimiento de las políticas, la insuficiencia de recursos financieros y técnicos, así como la limitada articulación entre las diferentes unidades de la universidad. Además, los resultados obtenidos en la categoría de gobierno en los reportes muestran una tendencia fluctuante. Este análisis permitió constatar que la institucionalización de la sostenibilidad ambiental en la UNJBG ha sido un proceso conflictivo, dinámico y complejo, en el que intervienen diversos contextos, actores y la propia institución.

Este estudio aporta valor al campo de la gestión pública universitaria al proporcionar un diagnóstico del rol del gobierno universitario en la sostenibilidad ambiental. Asimismo, plantea una propuesta de mejora para enfrentar los desafíos diagnosticados en la institución.

*Palabras Claves:* Sostenibilidad Ambiental; Institucionalización; Función de Gobierno; Política Ambiental Institucional, UNJBG.

---

<sup>1</sup> Según los artículos 56°, 58° y 67° de la Ley Universitaria N° 30220 y los artículos 137, 145 y 161 del Estatuto de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, se establece que la Universidad tiene como órganos de gobierno, la Asamblea Universitaria y Consejo Universitario en primer nivel (Anexo 1) y que recae la responsabilidad de la elaboración y aprobación de normas internas de la UNJBG.

## Summary

This study is based on the premise that the university is a public good (UNESCO, 2011), essential to promote the sustainable development of society. The overall objective of the thesis was to analyze the process of institutionalization of environmental sustainability (ES) at the Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, located in Peru, during the period 2020-2023, emphasizing the role played by the governing body and identifying progress, limitations and opportunities for improvement.

At the methodological level, an exploratory and descriptive case study of the study problem was adopted. The techniques employed included documentary review, semi-structured interviews and the evaluation of environmental sustainability indicators established by the Inter-University Environmental Network (RAI). The analysis was based on Tolbert and Zucke's (1996) theory of institutionalization, addressing the stages of innovation, habituation, objectification and sedimentation, complemented with key concepts such as environmental governance and sustainability.

The main findings revealed significant advances, such as the approval of an environmental policy, the creation of an Environmental Management Committee and the incorporation of the university into networks such as the RAI. However, limitations in the implementation of these initiatives were also identified, highlighting the lack of follow-up of policies, insufficient financial and technical resources, as well as limited articulation between the different units of the university. In addition, the results obtained in the governance category in the reports show a fluctuating trend. This analysis made it possible to confirm that the institutionalization of environmental sustainability at the UNJBG has been a conflictive, dynamic and complex process, involving various contexts, actors and the institution itself.

This study adds value to the field of university public management by providing a diagnosis of the role of university governance in environmental sustainability. It also proposes an improvement proposal to face the challenges diagnosed in the institution.

*Keywords:* Environmental Sustainability; Institutionalization; Governance Function; Institutional Environmental Policy, UNJBG.

## Glosario

<b>Análisis Horizontal</b>	Método de evaluación que examina la variación de los datos cuantificables en distintos períodos de tiempo, permitiendo identificar tendencias, cambios significativos y patrones de crecimiento o disminución en una serie de reportes.
<b>Análisis Vertical</b>	Técnica de análisis que permite expresar cada dato cuantificable como un porcentaje respecto a un valor total dentro de un mismo período, facilitando la comparación de su proporción y relevancia en la estructura general del reporte.
<b>RAI</b>	Red Ambiental Interuniversitaria
<b>SA</b>	Sostenibilidad Ambiental
<b>SUNEDU</b>	Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria
<b>UNJBG</b>	Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann
<b>SINEACE</b>	Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa

## Índice

<b>Dedicatoria</b> .....	2
<b>Agradecimientos</b> .....	3
<b>Resumen</b> .....	4
<b>Summary</b> .....	5
<b>Glosario</b> .....	6
<b>1. Introducción</b> .....	9
1.1. Presentación.....	9
1.2. Justificación .....	10
<b>2. Planteamiento del tema/problema</b> .....	14
2.1. Formulación del tema/problema .....	14
2.2. Objetivos generales y específicos.....	17
<b>a. Objetivo general</b> .....	17
<b>b. Objetivos específicos</b> .....	18
<b>3. Marco teórico</b> .....	18
3.1. Descripción del organismo .....	27
<b>4. Metodología</b> .....	29
4.1. Tipo de estudio /diseño.....	29
4.2. Fuentes de datos/herramientas de recolección utilizadas/ herramientas de procesamiento de los datos. ....	30
4.3. Unidad de análisis y muestra .....	33
<b>5. Hallazgos/desarrollo</b> .....	35
5.1. Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann: proceso de institucionalización de la sostenibilidad ambiental .....	35
5.1.1. Origen y evolución de la sostenibilidad ambiental en la UNJBG .....	35
a. Contexto social .....	35
b. Contexto institucional.....	37

c.	Contexto político .....	41
	5.1.2. Marco Legal desde el Ámbito Nacional al Contexto Institucional de la UNJBG en Sostenibilidad Ambiental.....	43
	5.1.3. Análisis del proceso de institucionalización de la SA.....	44
	5.2. Factores influyentes en el proceso de institucionalización de la sostenibilidad ambiental de la UNJBG .....	48
	5.2.1. Factores Sociales .....	48
	5.2.2. Factores Institucionales .....	49
	5.2.3. Factores Normativos.....	50
	5.2.4. Factores Políticos.....	51
	5.3. Análisis de los resultados de nivel de sostenibilidad ambiental alcanzados en la categoría de gobierno, metodología RAI (2020-2023).....	56
	5.3.1. Red Ambiental Interuniversitaria .....	56
	5.3.2. Análisis horizontal de los resultados en la categoría de Gobierno 2020-2023..	58
	5.3.3. Análisis vertical de los resultados en la categoría de Gobierno 2020-2023 .....	66
	5.3.4. Diagnóstico .....	69
	5.4. Propuesta de mejora.....	72
<b>6.</b>	<b>Conclusiones</b> .....	<b>76</b>
<b>7.</b>	<b>Recomendaciones</b> .....	<b>79</b>
<b>8.</b>	<b>Referencias bibliográficas</b> .....	<b>81</b>
<b>9.</b>	<b>Anexos</b> .....	<b>86</b>

## **1. Introducción**

### **1.1. Presentación**

El presente documento constituye el Trabajo Final de la Maestría en Gestión Pública y Desarrollo Gubernamental de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.

La universidad peruana se encuentra inmersa en un entorno caracterizado por la creciente interdependencia global, el avance de políticas neoliberales y un crecimiento económico acelerado. Estos factores han intensificado los conflictos sociales y los problemas ambientales, reflejando una falta de gobernabilidad en la gestión sostenible de los recursos naturales. Estos factores, junto con la evolución en la producción y difusión del conocimiento científico y sus aplicaciones tecnológicas, consolidan a la universidad como un actor clave para el desarrollo económico y social en la llamada “sociedad del conocimiento” (Isaac, 2008). Por lo que surge la presión a un rediseño estructural y dinámico más integral con el medio ambiente. Por ello, en la actualidad, la sostenibilidad ambiental se ha vuelto una meta organizacional a nivel local, nacional y global.

Desde esta perspectiva, la UNJBG es una institución de educación superior sometida a la transición hacia la sostenibilidad ambiental, a fin de promover la mejora continua y a la vanguardia en el papel predominante de generar y respaldar a la sociedad y al Estado en soluciones de necesidades demandadas, consideradas fundamentales para el desarrollo sostenible nacional.

Bajo este enfoque señalado, se presenta la investigación “Análisis de la institucionalización de la sostenibilidad ambiental en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, 2020-2023: El papel del gobierno universitario”, la cual tiene el propósito de diagnosticar y obtener datos relevantes del proceso de institucionalización de la sostenibilidad ambiental, examinando la integración del compromiso ambiental en el enfoque del gobierno universitario y las acciones implementadas en el marco de su gobernanza. Para ello, se exploran factores relevantes para mantener viva la idea del proceso y la mejora permanente. Finalmente se aborda un análisis de la situación actual, guiados por la metodología vigente establecida por la Red Ambiental Interuniversitaria (RAI), así mismo la presentación de recomendaciones.

En cuanto a las fuentes revisadas, se analizó mediante la exploración documentaria, entrevistas al órgano de gobierno y actores claves involucrados en el proceso.

### Figura 1

*Lineamientos generales del trabajo.*



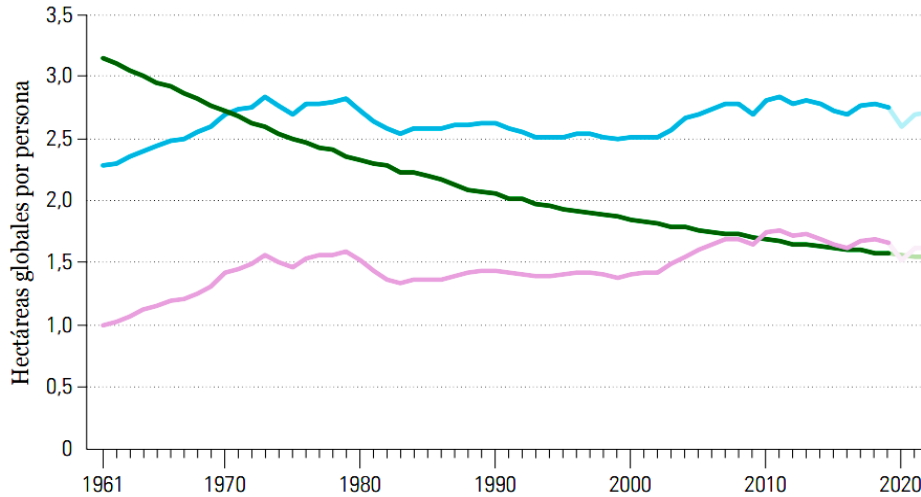
Por otra parte, es susceptible de aportar en el marco de la Maestría al conocimiento disciplinaria y profesional, en la identificación de problemas y la utilización de literatura de materias cursada como: “Gobierno y sistema de representación de intereses” (Actores y poder), “Instituciones y crisis de legitimidad” (Capacidades institucionales y mecanismos) y “Problemas públicos y políticas públicas” (Implementación de políticas).

### 1.2. Justificación

Promover la implementación de la dimensión ambiental ha sido enunciado en múltiples declaraciones y conferencias internacionales, como la Conferencia de Estocolmo (1972), el Informe de la Comisión Brundtland (1987), la Declaración Cumbre de la Tierra de Johannesburgo (2002), la Cumbre Mundial sobre Desarrollo Sostenible Río+20 (2012) o la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (2015), reafirmando la preocupación por el medio ambiente en todos los sectores de la sociedad. Según el Informe Planeta Vivo (World Wide Fund for Nature [WWF], 2022), la huella ecológica se ha multiplicado por tres entre 1961 y 2022, y la biocapacidad de la Tierra ha disminuido un 50%.

**Figura 2**

*Huella ecológica global y biocapacidad de 1961- 2022 en hectáreas globales por persona.*



*Nota.* La línea azul indica la huella ecológica por persona, mientras que la línea rosa indica la huella de carbono por persona. La biocapacidad por persona se indica con la línea verde. Los resultados de 2019-2022 son pronósticos a corto plazo; el resto de los datos están tomados directamente de la edición 2022 de las Cuentas Nacionales de la Huella y Biocapacidad (WWF, 2022).

Al respecto, hay literatura que sostiene que las universidades juegan un rol central en promover el desarrollo sostenible, tal como lo afirma Viebahn (2002; citado por Rivas, 2011):

Las Universidades tienen una responsabilidad social y por esta razón, deben promover patrones de desarrollo que sean compatibles con un ambiente seguro, un balance ecológico, la conservación de la biodiversidad, ya que tienen la posibilidad de capacitar una comunidad en habilidades de sostenibilidad y que ésta es un gran potencial para el presente y para las metas propuestas en este campo a mediano y largo plazo (p.156)

El Estado peruano ha reconocido el papel importante de las universidades en el tratamiento y solución de la problemática ambiental, estando ello plasmado en varios instrumentos políticos y normativos de carácter ambiental, como la Ley General del Ambiente, la Ley Marco del Sistema Nacional de Gestión Ambiental o la Política Nacional de Educación Ambiental. Lo anterior en respuesta a tomar acciones para poder cumplir con

el derecho de los ciudadanos peruanos a vivir en un ambiente saludable y equilibrado para el desarrollo de la vida. (Constitución Política del Perú, Art.2, 1993)

En respuesta, el Ministerio del Ambiente (MINAM) a través de la Dirección General de Educación, Cultura y Ciudadanía Ambiente (DGECCA) fomenta el compromiso ambiental partiendo del Gobierno institucional de las universidades peruanas, repercutiendo en sus funciones sustantivas: Formación, Gestión ambiental, Investigación, y Proyección social. El argumento es que permitirá la construcción de capacidades ambientales en los profesionales y técnicos de la comunidad universitaria (Red Ambiental Interuniversitaria [RAI], 2014, p.4), y por consecuencia contribuir a objetivos de la gestión ambiental nacional.

En este sentido, el 18 de diciembre del 2010 se constituyó la Red Ambiental Interuniversitaria (RAI), como una red de universidades comprometidas con la sostenibilidad ambiental y que promueven la incorporación de la perspectiva y ética ambiental en el desarrollo de todas sus funciones y operaciones en una universidad.

Entre los aportes más destacados se encuentra el diseño de una herramienta basada en indicadores, concebida para evaluar la contribución a la sostenibilidad ambiental y funcionar como un instrumento de mejora continua. Esta herramienta busca estandarizar la evaluación del desempeño ambiental, las características específicas de esta herramienta se describirán con mayor detalle en el capítulo de Metodología. Además, la Red Ambiental Interuniversitaria (RAI) forma parte de la Alianza de Redes Iberoamericanas para la Sustentabilidad y el Ambiente (ARIUSA) y de la Alianza Mundial de Universidades sobre Ambiente y Sostenibilidad (GUPES-LAC). Estas alianzas reconocen a la RAI como una red referente en América Latina, destacando su relevancia en la promoción de iniciativas ambientales en el ámbito universitario.

Por otra parte, esta responsabilidad está alineada con el proceso periódico de acreditación o evaluación que exige y propone el Estado peruano, de acuerdo, al cumplimiento de la Ley N° 30220, modelo de licenciamiento de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU); el modelo de acreditación del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE), y Condiciones Básicas de Calidad, estándar<sup>2</sup> 3 , 25 y 26 de acreditación, e

---

<sup>2</sup> Estándar 3: Revisión periódica y participativa de las políticas y objetivos.

indicadores<sup>3</sup> 3, 14, 23 y 25 del Modelo de Renovación de Licencia Institucional aprobado con Resolución de Consejo Directivo N° 091-2021-SUNEDU/CD. Esto precisa dar continuidad a los procesos de análisis, revisión, reformulación y mejora continua, orientada a la consolidación y articulación de acciones a un modelo de gestión para generar un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente.

Por ello, el presente trabajo contribuye un análisis de la sostenibilidad ambiental desde la competencia o función del gobierno en el marco de existencia de mecanismos e instrumentos de gestión para el logro del objetivo a partir del caso de la UNJBG. Y constituye un aporte significativo al proporcionar un diagnóstico situacional de las acciones y la gestión del gobierno universitario en relación con la institucionalización de la sostenibilidad ambiental en la UNJBG. Dicho diagnóstico se fundamenta en la articulación y el análisis de datos relevantes, los cuales permiten informar y sustentar la toma de decisiones estratégicas en este ámbito.

Asimismo, este trabajo aborda un tema poco explorado en el campo de la Administración Pública, particularmente en lo relacionado con el gobierno universitario, la transformación institucional y la sostenibilidad ambiental. La pertinencia de este enfoque se enmarca dentro de los objetivos académicos y profesionales de la Maestría en Gestión Pública y Desarrollo Gubernamental, resaltando su contribución al desarrollo de nuevas perspectivas y herramientas en la gestión pública universitaria.

### **1.3. Estructura del TFM**

El presente trabajo final de maestría está estructurado por los siguientes capítulos:

El capítulo 1, se desarrolla la introducción y justificación del trabajo.

El capítulo 2, presenta el planteamiento del problema. Allí también se definen los objetivos, tanto general como específicos.

---

Estándar 25: Responsabilidad social.

Estándar 26: Implementación de políticas ambientales.

<sup>3</sup> Indicador 3: Normativa Interna: Analiza la existencia y la actualización de la normativa interna de la institución.

Indicador 14: Política de Calidad: Evalúa la existencia y adecuación de una política de calidad para la mejora continua.

Indicador 23: Innovación y Mejora Continua: Revisa los procesos para la innovación y mejora continua en la institución.

Indicador 25: Políticas y Procedimientos para el Aseguramiento de la Calidad: Revisa la existencia y efectividad de las políticas y procedimientos para asegurar la calidad.

El capítulo 3, presenta el marco teórico y se encarga de desarrollar definiciones y conceptos, así como la descripción de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann en Perú.

El capítulo 4, desarrolla el marco metodológico, estableciendo el tipo y diseño de investigación, unidad de análisis y muestra, técnicas y procesamiento de datos empleados en la investigación.

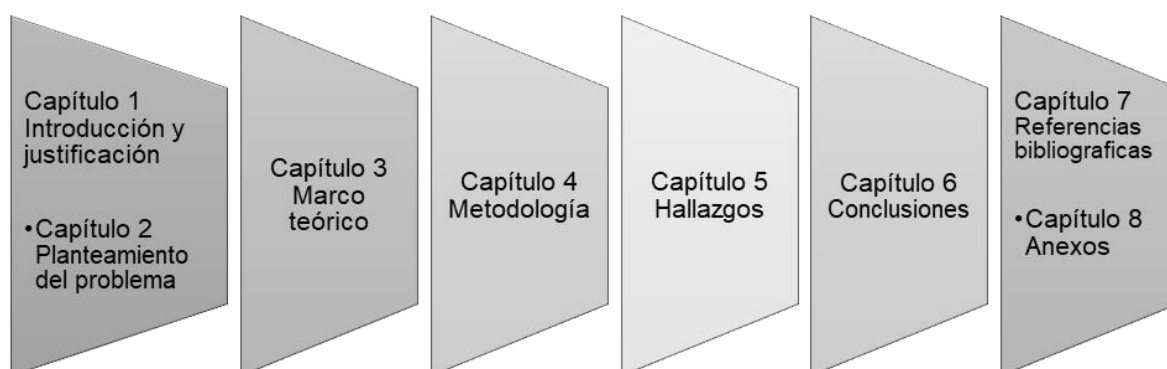
En el capítulo 5, se muestran los hallazgos, es decir el desarrollo del trabajo.

En el siguiente apartado del capítulo 6, se presentan las conclusiones y reflexiones finales.

Finalmente, en el capítulo 7 y 8 se presentan las referencias bibliográficas y anexos, respectivamente.

### Figura 3

*Estructura general del trabajo*



## 2. Planteamiento del tema/problema

### 2.1. Formulación del tema/problema

Aunque la preocupación por el medio ambiente ha estado presente en diversas sociedades a lo largo de la historia, adquirió un carácter fundamental cuando los efectos del desarrollo capitalista se hicieron evidentes hacia finales del siglo XIX. En ese periodo, se reconocía que los principales impactos ambientales estaban directamente relacionados con sectores económicos como la industria, la minería y los transportes. Estos generaban efectos visibles sobre la sociedad y el medio ambiente, tales como emanaciones de derivados del petróleo, residuos de explotación minera y alteraciones a ecosistemas causadas por obras de infraestructura.

En el Perú, estas problemáticas comenzaron a incorporarse en la agenda pública, inicialmente asociadas a sectores económicos con mayores externalidades ambientales, como la industria, la minería y los transportes. Este proceso fue impulsado por el Consejo Nacional del Ambiente (CONAM), antecesor del actual ente rector del sector. Como parte del fortalecimiento del marco institucional en materia ambiental, el 13 de mayo de 2008 se creó el Ministerio del Ambiente, mediante el Decreto Legislativo N.º 1013 (Ministerio del Ambiente, 2008).

Perú, siendo un país con un gran patrimonio natural y ubicado entre los 17 países megadiversos del mundo, destaca por su elevada diversidad de especies, ecosistemas y paisajes (Ministerio de Educación [MINEDU], 2010, p. 105). Sin embargo, la realidad evidencia que esta riqueza natural no es adecuadamente conservada ni aprovechada, lo cual ha derivado en serios problemas ambientales. Según el informe *World Air Quality Report 2022*, publicado en 2023 por la empresa suiza de tecnología de calidad del aire IQAir, Perú presenta la peor calidad del aire de América Latina. Además, la incidencia de desastres naturales en el país es casi el doble que en el promedio de América Latina, y la tasa de fatalidad asociada a estos eventos es la más alta del continente (Banco Mundial [BM], 2007, p. 21).

En este contexto, se destaca el papel fundamental que desempeñan las universidades en la construcción de un futuro sostenible. Desde hace aproximadamente dos décadas, se inició la incorporación de la dimensión ambiental en las universidades peruanas de manera paulatina, en concordancia con compromisos internacionales como la Declaración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Este proceso se vincula particularmente con objetivos como el ODS 4 (Educación de calidad), ODS 6 (Agua limpia y saneamiento), ODS 11 (Ciudades y comunidades sostenibles), ODS 12 (Producción y consumo responsable), ODS 13 (Acción por el clima), ODS 14 (Vida submarina), ODS 16 (Paz, justicia e instituciones sólidas) y ODS 17 (Alianzas para lograr los objetivos).

A pesar de estos esfuerzos, la revista *AMBIENS*, en su edición *Ambiente y sustentabilidad en las Instituciones de Educación Superior en América Latina y el Caribe* (2018), señala que este valioso proceso de ambientalización de la educación superior ha sido escasamente documentado durante las últimas décadas. En este sentido, se vuelve imprescindible fortalecer una gobernanza universitaria que esté a la altura de los desafíos ambientales actuales. Una gobernanza comprometida, con nuevas funciones y responsabilidades, juega un papel relevante para liderar cambios e institucionalizar la sostenibilidad ambiental.

Aunque la preocupación por el medio ambiente puede rastrearse a lo largo de la historia en diversas sociedades y condiciones, la cuestión sólo adquirió carácter fundamental cuando las consecuencias y efectos del desarrollo capitalista se hicieron patentes hacia finales del siglo XIX. En aquella época, se consideraba que se trataba de situaciones directamente vinculadas a sectores de actividad económica, como la industria, la minería y los transportes, con impactos muy visibles sobre la sociedad y el medio ambiente entre ello la industria con emanaciones de ramas de petróleo, residuos de explotación minera, efectos de ciertas obras de infraestructura sobre ecosistemas.

En el Perú, estas problemáticas empezaron a ocupar un lugar en la agenda pública, inicialmente asociadas a los sectores económicos de las mayores externalidades ambientales, como la industria, la minería y los transportes impulsado por el Consejo Nacional del Ambiente (CONAM), antecedente del actual ente rector del sector. Como parte del fortalecimiento del marco institucional en materia ambiental, el 13 de mayo de 2008 se creó el Ministerio del Ambiente, mediante el Decreto Legislativo N.º 1013 (Ministerio del Ambiente, 2008).

En Perú, la falta o escasa incorporación de la sostenibilidad ambiental durante la primera década llevó al Ministerio del Ambiente, a través de la Dirección General de Educación, Cultura y Ciudadanía Ambiental (DGECCA), a coordinar esfuerzos con el Ministerio de Educación y la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU), con el objetivo de posicionar a las universidades como actores clave en la promoción de la sostenibilidad ambiental. Las inquietudes giran en torno a institucionalizar la dimensión ambiental en la universidad, de manera que sea reconocida como legítima tanto por los actores claves involucrados como por la comunidad universitaria, y que pueda mantenerse de manera sostenida en sus funciones operativas y sustantivas.

El desafío hacia una universidad sostenible es cada vez más identificable, así como el reto del gobierno universitario a base de una legitimidad de ejercicio es buscar soluciones a políticas poco controladas y a la ausencia de una gobernabilidad ambiental en el proceso de la transformación institucional hacia una universidad sostenible (May et al., 2006). Hoy en día la sostenibilidad ambiental es un aspecto fundamental para las universidades a nivel nacional.

Por consiguiente, la UNJBG se enfrenta al desafío de responder a demandas socioambientales actuales y contribuir a soluciones integrales. Esto implica esfuerzo para

su adaptación en su estructura, rediseños en sus procesos, prácticas integrales para mitigar daños y aprovechar oportunidades de ecoeficiencia. Además, de los resultados en el ranking del último reporte emitido de sostenibilidad ambiental en universidades peruanas en la categoría de gobierno de la UNJBG, no han sido los más favorable en el 2022 se ubicó en el puesto 34 de un total de 64 universidades a nivel nacional, considerándose un nivel bajo, y su posición disminuyó aún más en el 2023.

Como expresado por Susana Cárdenas en el webinar Sostenibilidad Ambiental en el Perú “Una de las dificultades que las universidades atraviesan es la falta de información y conocimiento en su línea base, así como el seguimiento en su proceso de ambientalización” (Consortio de Universidades, 2022, 36m50s). De manera que el análisis partirá en la descripción del proceso de institucionalización de la sostenibilidad ambiental, identificando las posibles etapas que ha tenido la UNJBG desde la adopción de su política institucional ambiental en enero del 2020 hasta el último reporte publicado en diciembre del 2023 desde un enfoque del rol del gobierno.

Con ello, se podrá relevar los avances y limitaciones del proceso, desde el papel del gobierno de la UNJBG, con el objetivo de continuar promoviendo la sostenibilidad ambiental y la mejora de su desempeño.

Por lo expuesto nos planteamos las siguientes interrogantes:

1. ¿Cómo fue el proceso para institucionalizar la sostenibilidad ambiental en la UNJBG en el periodo 2020 - 2023?
2. ¿Cuáles son los factores influyentes de la UNJBG que puedan afectar o beneficiar la institucionalización de la sostenibilidad ambiental?
3. ¿Cómo la metodología RAI (2020-2023) puede dar cuenta del nivel de sostenibilidad ambiental alcanzado en la categoría gobierno de la UNJBG?

## **2.2. Objetivos generales y específicos**

### **a. Objetivo general**

El objetivo principal de este estudio es analizar el proceso de institucionalización de la sostenibilidad ambiental en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann (UNJBG) durante el periodo 2020-2023, con enfoque en su gobernanza y los resultados alcanzados en la categoría de gobierno, a partir de los reportes anuales de la RAI.

## **b. Objetivos específicos**

Como objetivos específicos, se pretende:

- Describir y analizar las etapas del proceso de institucionalización de la sostenibilidad ambiental en la UNJBG en el periodo 2020-2023.
- Identificar los factores influyentes que pueden afectar o beneficiar el proceso de institucionalización de la sostenibilidad ambiental en la UNJBG.
- Examinar los resultados de los reportes anuales de la metodología RAI (2020–2023), para dar cuneta el nivel de sostenibilidad ambiental alcanzado por la UNJBG en la categoría de gobierno.

## **3. Marco teórico**

El antecedente más importante de los estudios de carácter institucional para organismos público es el aporte de Max Weber, quien entendió a la burocracia como el tipo más puro de dominación legal-racional, cuyos atributos son el saber especializado, las jerarquías y reglas, que le otorgan confiabilidad, precisión y continuidad a las organizaciones (Martínez, 2016).

En el llamado Neoinstitucionalismo Sociológico (NIS), las organizaciones pueden conceptuarse, en términos generales, como sistemas sociales que involucran distintos elementos estandarizados (DiMaggio y Powell, 1983) cuya complejidad deviene, entre otras razones, de la interacción entre factores provenientes del entorno y de distintas dinámicas internas en las cuales intervienen los individuos que integran dichas organizaciones. Éstos le otorgan sentido a su realidad por medio de significados construidos socialmente, a partir de los cuales condicionan su acción en el contexto organizacional (Yanez,2010). Los significados creados, sumados a la ejecución de los procedimientos especificados por la estructura organizativa formal que determinan el comportamiento de los individuos, dan lugar a procesos de institucionalización a nivel intraorganizativo que se manifiestan en la adecuación con que los individuos desempeñan sus funciones y en la persistencia de las estructuras formales como planes para el desarrollo racional de las actividades en las organizaciones, e incluyen cuadros organizacionales, áreas funcionales, cargos y programas, y se articulan mediante políticas y objetivos establecidos. (Meyer y Rowan ,1999, p. 80)

Según Selznick (1996) la institucionalización es el proceso a través del cual las organizaciones desarrollan un tipo de estructuras en las que se caracterizan, de forma distintiva, algunos “patrones de integración, socialmente ordenados y estables” (p. 21). Para Scott, (1995; como se cita en Abad, 2016) es un proceso de adaptación a valores que se infunden por interacción social. Debido a su vigencia y liderazgo en los sistemas y su incidencia en temas políticos y económicos. Es así que la perspectiva del cambio y la transformación institucional se revaloriza como respuesta a los shocks externos o ambientales, así como a fuerzas internas (Lawrence y Suddaby, 2006).

Al respecto Rodrigues de Caires (2018) señala que:

...la institucionalización se constituye en el resultado de la combinación de determinadas lógicas de acción, pero también de una cierta lógica interna de consolidación institucional, vinculada a la secuencia en que se construyen los elementos institucionales y sus modos de interacción (p. 17).

Por lo que, cuando nos referimos a las organizaciones públicas, estas se encuentran inmersas en un entorno institucional que les otorga sentido y guía su estructura. De acuerdo con Selznick (1996), la institucionalización implica la configuración de patrones de integración estables y socialmente ordenados, lo que permite a las organizaciones consolidar su funcionamiento en el tiempo. Sin embargo, este proceso no es estático, sino que responde a la interacción social y la adopción de valores compartidos (Scott, 1995; como se cita en Abad, 2016). En este sentido, la institucionalización no solo resulta de la combinación de distintas lógicas de acción, sino también de una lógica interna de consolidación, en la que la construcción y articulación de elementos institucionales juegan un papel fundamental (Rodrigues de Caires, 2018). Esto implica que, si bien las organizaciones públicas requieren estabilidad y previsibilidad para gestionar sus procesos y relaciones internas, su estructura no es inmutable. Conforme lo señalan Lawrence y Suddaby (2006), el cambio institucional se revaloriza como una respuesta tanto a shocks externos como a dinámicas internas, lo que permite a las organizaciones adaptarse a nuevas demandas del entorno y garantizar su legitimidad y continuidad.

Meyer y Rowan (1977) refiere que la institucionalización confiere a la organización un status social (p. 341). Estos autores argumentan que permite incrementar sus

posibilidades de sobrevivir y de ser exitosa. En este escenario, las variables ambientales y de contexto pueden ejercer una presión hacia el cambio (Paparás, 2020).

Según Schweinheim (1998) el cambio estructural en las administraciones públicas: ...constituye el proceso por el cual los gobiernos reorientan sus objetivos y reorganizan sus instituciones, sus procesos de producción institucional, sus sistemas organizativos y sus tecnologías de gestión para hacer frente de un modo diferente a transformaciones cualitativas del entorno, nuevas demandas, o crisis sistémicas. (p. 32-33)

Así, este proceso apunta a una decisión deliberada de adaptación de la estructura institucional para resolver los desafíos que presenta el entorno e incorporarlo en la agenda de gobierno a fin de enfrentar demandas emergentes como sucede con la dimensión ambiental.

En este contexto, se encuentra intrínsecamente vinculado a la necesidad de desarrollar capacidades dinámicas. Estas capacidades son fundamentales y es la práctica organizativa para adaptarse a los cambios rápidamente, según Teece et al (1998) refiere a "...la habilidad de la organización para integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas, para abordar rápidamente los cambios del entorno". En tal sentido, un elemento importante de este enfoque es que no sólo el entorno moldea a la organización como lo plantean las teorías institucionales, ecología de las poblaciones y dependencia de recursos, sino que incide en los factores asociados con la visión directiva y estratégica como las habilidades y competencias de los rectores para planificar, direccionar, ejecutar y controlar la relaciones que se dan entre la organización y el entorno. Bajo ese planteamiento, la actuación de la organización puede ser activa o reactiva (Miranda, 2015).

Además, que corre el riesgo de quedar como algo declarativo si es que no cuenta con los elementos necesarios para operativizar la función como: personal capacitado (o en proceso de formación), presupuesto para la ejecución de la función a nivel de práctica permanente y demanda de los productos (información de evaluación y monitoreo). Esto se ha denominado "capacidad de evaluación" por May et al. (2006), en la cual pone énfasis directo a la sostenibilidad de la evaluación en las organizaciones públicas, que se encuentra en función a la demanda de información por usuarios, principalmente del ámbito público.

Para el análisis de la institucionalización nos interesa, en definitiva, aproximarla desde la permanencia de la función de la evaluación (en este caso junto con el monitoreo), por lo mismo recurrimos a este concepto desde una perspectiva procesal. En este sentido, siguiendo Tolbert y Zucker (1996,180-185), se pueden identificar etapas en un proceso de institucionalización.

La primera etapa de este proceso es denominada *Innovación*, la cual es producto de la influencia de los factores contextuales y de los factores de presión interna (de carácter político, funcional, social y otros), los cuales de manera conjunta le imponen a la organización la necesidad de introducir cambios. En la necesidad de replantear, de manera más intensa, el papel del poder y los intereses como factores decisivos. Tal replanteamiento viene a ser efectuado por Greenwood y Hinings (1996), quienes contribuyen a clarificar el entendimiento de las dinámicas internas que precipitan y facilitan el cambio organizacional. Este modelo considera tanto las dinámicas exógenas (el contexto de mercado/social y el contexto institucional) así como las endógenas (intereses, valores, dependencias de poder y capacidad de acción).

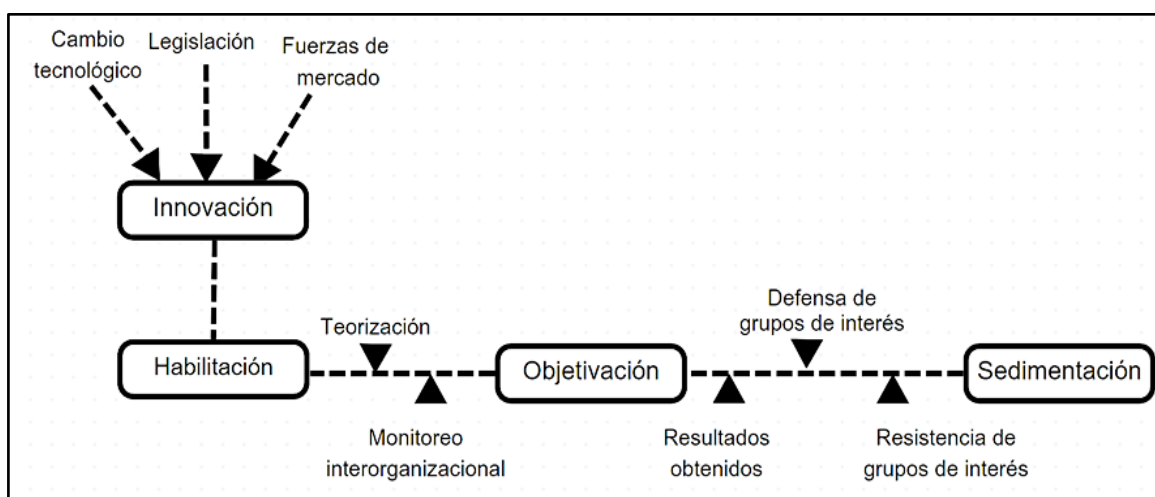
La siguiente etapa es la *Habitación (preinstitucionalización)*. En esta etapa se produce el desarrollo de respuestas a un cambio en el equilibrio existente, a partir de su uso reiterativo; la institución incipiente va ganando legitimidad y se convierte en un recurso habitual para afrontar nuevas situaciones. En un contexto organizacional, el proceso de habitación involucra la generación de nuevos arreglos estructurales en respuesta a un problema o conjunto de problemas, y la formalización de tales arreglos. Esto puede resultar en diferentes formas de innovación que tienen como objetivo ajustar el desempeño de la organización, lo cual puede vincularse a procesos de adopción en otras organizaciones (imitación).

*Objetivación (semi-institucionalización)*. Esta etapa supone el desarrollo de cierto grado de consenso entre los agentes implicados sobre el valor de una nueva institución, así como el incremento del número de organizaciones que la adoptan. Las acciones que han sido habitadas requieren de legitimación, de ahí la importancia del consenso. Empieza a tornarse evidente la necesidad de replantear, de manera más intensa, el papel del poder y los intereses como factores decisivos del cambio organizacional.

*Sedimentación (consolidación)*. Una vez que la institución ha pasado las etapas de habituación y objetivación puede entrar en una etapa de consolidación, en la cual se arraiga en el entramado institucional, independientemente de la permanencia o no de los agentes y las condiciones que propiciaron. La sedimentación ocurre cuando la innovación ha sido objetivada, fundamentalmente descansa sobre la continuidad histórica de la estructura.

**Figura 4**

*Institucionalización y cambio organizacional (poder e intereses).*



*Nota.* Según lo señalado por Tolbert y Zucker, (1996) el gráfico muestra cómo, en la primera etapa, la introducción de la innovación implica la presencia de factores que actúan como presiones para la implementación del cambio organizacional.

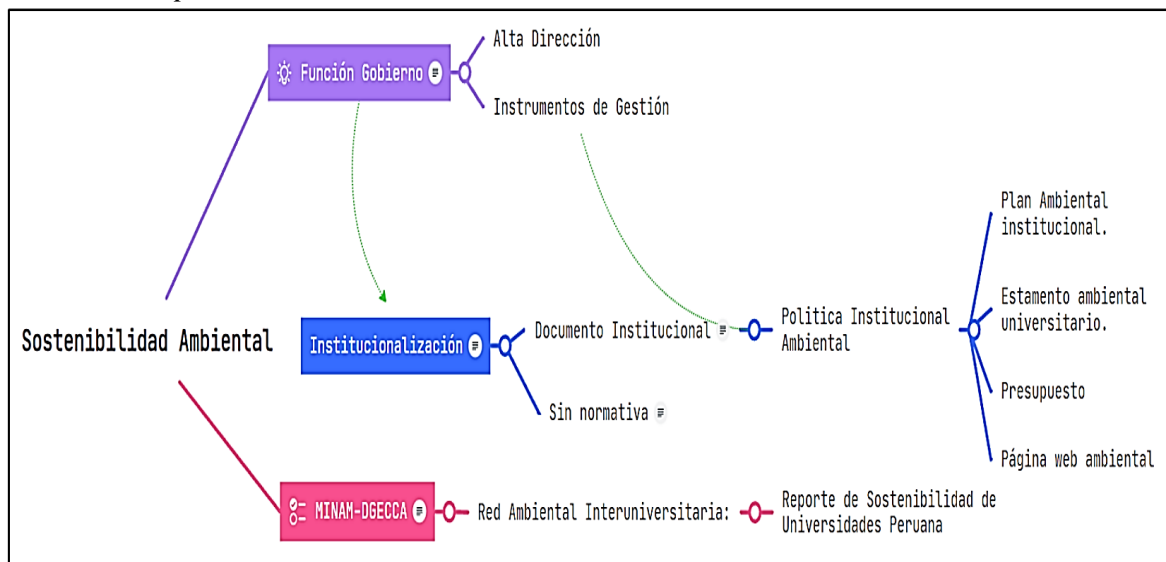
Otro concepto importante para este trabajo es el de *la Sostenibilidad Ambiental* (SA) la cual implica mirar de manera más profundidad a la definición más común de desarrollo sostenible, según Naciones Unidas en el informe Brundtland (1987), es aquel desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras. De este modo, la sostenibilidad tendría una dimensión ambiental, pero también una dimensión social (por eso hablamos de satisfacer necesidades) y una dimensión económica (medios por los que se satisfacen las necesidades). Donde se encuentran en diferentes planos, y su desarrollo mayormente se ha dado a costa de la dimensión ambiental. Por lo que la sostenibilidad ambiental busca una relación equilibrada entre los recursos naturales disponibles y el consumo humano de esos recursos (González, 2015, p.18).

Otra definición utilizada a nivel internacional es adecuar las sociedades y sus acciones a la capacidad del planeta de proveer recursos y soportar las cargas contaminantes en el tiempo, satisfaciendo equitativamente las necesidades de las personas. Su importancia radica en la relación de la salud humana y el medio ambiente. O tal como Morelli (2011) lo define es una condición de equilibrio, resiliencia e interconexión que permite a la sociedad humana satisfacer sus necesidades sin exceder la capacidad de los ecosistemas, ni disminuir la diversidad biológica, para continuar regenerando los servicios ecosistémicos necesarios para satisfacer dichas necesidades.

Por lo que la definición de gobernanza ambiental se relaciona con la institucionalidad, la cual, de acuerdo con Villamagua (2011), se refiere a la definición e implementación de reglas de juego que establecen las interacciones socioeconómicas dentro de una sociedad. North (1990), por su parte, señala que las instituciones incluyen todo tipo de limitaciones creadas por el ser humano para dar forma a las interacciones sociales. Esto se debe a que, como señala Ortegón (2008), la conducta de las personas está influenciada por las condiciones sociales y económicas que rodean al individuo y por las interacciones que se dan en las organizaciones.

**Figura 5**

*Marco conceptual de Sostenibilidad Ambiental*



*Nota.* Representación visual del modo en que se relacionan la red conceptual de los elementos concernientes con el análisis del trabajo, enfocado en la relación entre la función de gobierno, la institucionalización y el actor externo clave en la dirección de la sostenibilidad ambiental en universidades peruanas.

Por lo tanto, **la institucionalización de la sostenibilidad ambiental** se refiere al proceso de establecer y fortalecer mecanismos, políticas, normativas y estructuras dentro de una organización, gobierno o sociedad, con el objetivo de garantizar la gestión adecuada y a largo plazo de los recursos naturales y el medio ambiente, en equilibrio con las necesidades presentes y futuras de las personas y las demás formas de vida. De manera que las consideraciones ambientales sean parte inherente en la toma de decisiones y las operaciones de la organización. Esto puede involucrar la creación de departamentos o divisiones específicas para la gestión ambiental, la promulgación de leyes y regulaciones que promuevan prácticas sostenibles, la implementación de políticas ambientales y la promoción de la educación ambiental en los miembros de una organización.

En el contexto de lo expuesto, una universidad ambientalmente sostenible es aquella que integra la dimensión ambiental en su estrategia organizacional, con el propósito de promover el desarrollo sostenible dentro de la institución y, a la vez, fomentar a sus miembros como promotores ambientales a nivel de sus familias, entornos laborales y en la sociedad en general (Cárdenas, 2014).

Las universidades suelen formar comunidades que se comportan como "pequeñas ciudades", con requerimientos y necesidades comunes, enfrentando factores múltiples de una problemática global (Martínez et al., 2010). En donde los rectores universitarios deben tener un alto conocimiento de los escenarios que ocurren en el entorno y promover ajustes en los recursos de la organización a fin de lograr congruencia entre las capacidades y competencias internas con los condicionantes del contexto y la implementación de su política ambiental.

La implementación es la secuencia programada de acciones de la que forman parte muchos actores y muchas operaciones, dirigida a producir con unos medios específicos los resultados esperados. El concepto de **complejidad** es fundamental para analizar los procesos de gestión en contextos modernos debido a la naturaleza cada vez más interconectada y dinámica de los entornos en los que opera una organización con sistemas interconectados, adaptación, incertidumbre y mejora continua (Daryani y Amini, 2016).

Por lo anterior, en la **función de gobierno** se busca observar y evaluar el grado de compromiso de los actores que forman parte de la universidad en lo respectivo a lo ambiental y, en función de ello, se organice para incluir las acciones pertinentes. Esto

puede traducirse en la elaboración de una política interna, burocracias y miembros responsables como requisitos básicos para lograr la institucionalización de lo ambiental. En diversas guías, manuales y modelos señalan que el compromiso ambiental en una universidad debe comenzar con la formulación explícita de su política ambiental institucional parte por evaluar este criterio; así como, la existencia de referencia en los principales instrumentos de gestión para su cumplimiento (Cárdenas,2016). Los actores comprometidos con la "buena gobernanza" deben fomentar de manera proactiva la participación de la sociedad comunidad en la toma democrática de decisiones para ampliar su legitimidad. La transparencia y la eficiencia administrativa son otras condiciones necesarias para la institucionalización (Schteingart, 2007).

La sostenibilidad ambiental como eje transversal de la gestión universitaria ha cobrado creciente relevancia en instituciones de educación superior en América Latina. Diversos estudios evidencian que el grado de institucionalización de la sostenibilidad varía según el contexto político, normativo y organizacional, así como por el nivel de liderazgo del gobierno universitario. En el marco del análisis del caso de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann (UNJBG), resulta pertinente presentar antecedentes de universidades que han implementado algunas experiencias relevantes.

#### **Universidad Central del Ecuador (Ecuador)**

En su tesis doctoral, Moya (2020) estudia las dimensiones pro-sostenibilidad presentes en la cultura organizacional de las universidades públicas de la provincia de Pichincha, identificando en la Universidad Central del Ecuador un proceso de incorporación paulatina de la sostenibilidad en su estructura institucional. Se observó como problema la falta de políticas internas que motiven la participación decidida de la comunidad universitaria en temas de sostenibilidad. Formulando una línea posible de investigación orientada al desarrollo disciplinar de la administración universitaria, evidenciando la necesidad de un liderazgo más estratégico, así como la mejora de los instrumentos de medición, con el fin de monitorear adecuadamente los procesos con enfoque ambiental.

#### **Pontificia Universidad Católica del Perú – PUCP (Perú)**

Bruno (2014) estudia el proceso de institucionalización de la sostenibilidad ambiental en el campus universitario desde el enfoque de Responsabilidad Social Universitaria (RSU) en la PUCP entre 2007 y 2013. El análisis muestra cómo el respaldo de las autoridades universitarias, especialmente desde la Dirección Académica de

Responsabilidad Social (DARS), ha sido un factor decisivo para la articulación de normas, estructuras de gestión y una cultura institucional orientada al cuidado del medio ambiente. En ese contexto, el liderazgo de las autoridades universitarias de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) desempeñó un papel fundamental en la incorporación progresiva de la sostenibilidad ambiental en la gestión institucional. No obstante, diversas investigaciones señalaron que las primeras iniciativas en esta materia fueron impulsadas por la propia comunidad estudiantil. Un ejemplo representativo fue el proyecto de tesis desarrollado por estudiantes de Ingeniería Industrial, el cual promovió modificaciones tanto técnicas como de comportamiento, tales como la sustitución de focos convencionales por focos ahorradores y la implementación de protocolos para el apagado de luces en las instalaciones universitarias.

A pesar de su impacto inicial, dichas acciones no lograron mantenerse en el tiempo. Entre las principales razones identificadas se encontraron la falta de continuidad administrativa y la ausencia de un marco normativo sólido que asegurara la sostenibilidad de las intervenciones promovidas.

Con el fin de consolidar los avances alcanzados en esta materia, la PUCP implementó posteriormente una Oficina de Sostenibilidad. Esta instancia fue responsable de articular políticas, proyectos y programas orientados a promover la sostenibilidad ambiental dentro del campus. Su labor se evidenció en la elaboración de planes estratégicos ambientales, la publicación periódica de reportes de sostenibilidad y la difusión de prácticas sostenibles entre estudiantes y docentes. Además, la universidad participó activamente en redes interinstitucionales como la Red Ambiental Interuniversitaria del Perú (RAI), fortaleciendo así su compromiso ambiental a nivel nacional.

#### **Universidad Nacional Mayor de San Marcos – UNMSM (Perú)**

En su tesis de maestría, Arámbulo (2022) analiza la implementación de la sostenibilidad ambiental en la Escuela Profesional de Ingeniería Mecánica de Fluidos de la UNMSM. El estudio señala debilidades en la transversalización del enfoque ambiental en toda la estructura universitaria, puesto que es un compromiso de toda universidad implementar en el marco del licenciamiento un Plan de Protección Ambiental, en el estudio se aplica una encuesta que fue validada y que en ella los estudiantes perciben que la universidad no le da importancia a la sostenibilidad ambiental, es decir los valores de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y Responsabilidad Social Universitaria (RSU) no se aprecian, el compromiso por la Sostenibilidad Ambiental de los estudiantes y

docentes, aparentemente, no es favorable se analiza ambas acciones y cómo se relacionan, corroborando que la UNMSM, de acuerdo a este resultado, no se identifica con la Sostenibilidad Ambiental o la RSU. El análisis determina que la RSU está en segundo plano para la universidad, pero se aprecia el interés del estudiante por la Sostenibilidad Ambiental, hecho que es concomitante y notable. Este estudio es punto de partida para proponer a la universidad y la investigación que deben iniciar una mejor gestión ambiental.

### **Universidad Peruana los Andes – UPLA (Perú)**

Rosales (2019) en su tesis de maestría “Sostenibilidad Ambiental en la Universidad Continental – Huancayo -2018 trata de estudiar la gestión universitaria y la sostenibilidad ambiental a través de las dimensiones: Gobierno y participación, Formación, Investigación, Extensión cultural y proyección social y Gestión ambiental interna y responder a la pregunta: ¿Cómo se viene aplicando la variable sostenibilidad ambiental, según la percepción de la Comunidad Universitaria de la Universidad Continental?

El estudio se circunscribió en la Institución Superior Universidad Continental de Huancayo, Región Junín; la recolección de la información sobre la dimensión Gobierno y Participación se realizaron a través de una escala de valoración de 5 reactivos, los cuales están relacionados con la política ambiental, el liderazgo y el compromiso de la Alta Dirección. Este proceso se llevó a cabo con una muestra representativa de la comunidad universitaria, conformada por 378 personas, entre las que se incluyeron docentes, personal administrativo, estudiantes y egresados de la sede Huancayo de la Universidad Continental, durante el año 2018.

Como principales resultados destaca que el 41,7 % de los encuestados manifestó que "a veces" la política ambiental es diseñada con liderazgo y compromiso por parte de la Alta Dirección. En contraste, un 5,3 % afirmó que "nunca" se observa dicha práctica. Este indicador se enmarca dentro de la dimensión *Gobierno y participación* evaluada en la Universidad Continental, sede Huancayo, en el año 2018.

### **3.1. Descripción del organismo**

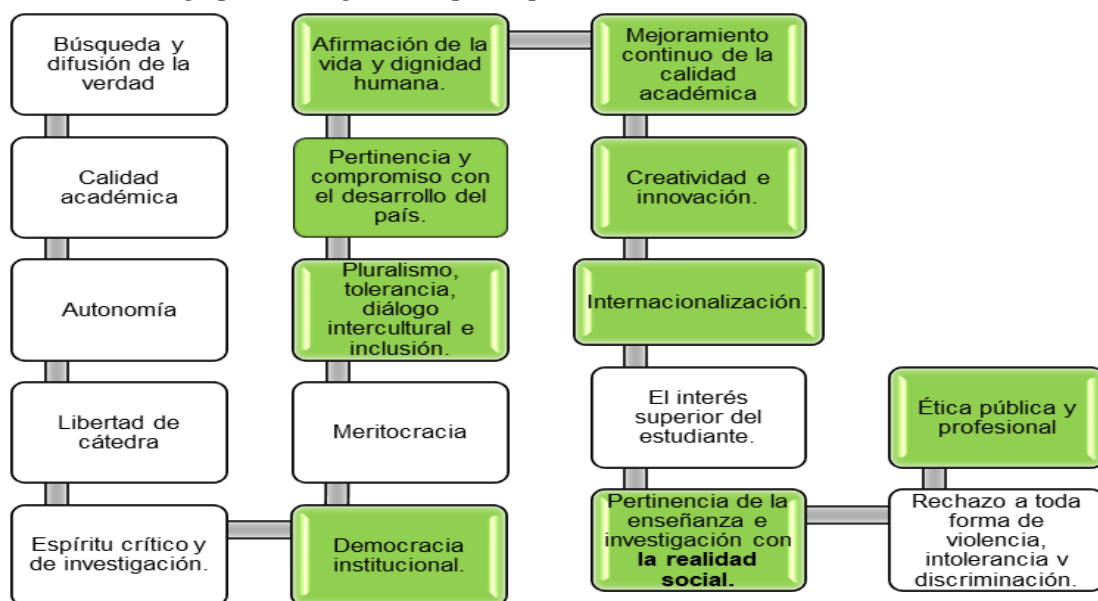
Mediante el Decreto Ley N° 18942, del 26 de agosto de 1971, se fundó la Universidad Nacional de Tacna, provincia y región de Tacna en respuesta a la urgente necesidad de formar profesionales capacitados para la explotación y transformación de los recursos naturales, y para impulsar el desarrollo social y económico de la región sur del Perú.

La Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, cuyas siglas son UNJBG, es autónoma en su régimen normativo, por mandato de la Constitución Política del Perú, la Ley Universitaria N° 30220 y por su Estatuto; cuenta con personería jurídica de derecho público, orientada a la investigación y a la docencia, que brinda una formación profesional humanista, científica y tecnológica con una clara conciencia de la realidad peruana y multicultural (Reglamento de Organización y Funciones UNJBG, Art. 1,2021).

En aplicación de los principios de supremacía y jerarquía de las normas legales, el Estatuto tiene primacía sobre el Reglamento General de la Universidad, el cual, a su vez, prevalece sobre los reglamentos y directivas internas de menor rango. Y es responsabilidad de todos los miembros de la comunidad universitaria basadrina, así como de las autoridades y órganos de gobierno de la UNJBG, cumplir y garantizar su cumplimiento normativo (Estatuto UNJBG, Art. 5-6,2019).

**Figura 6**

*La UNJBG se rige por los siguientes principios.*

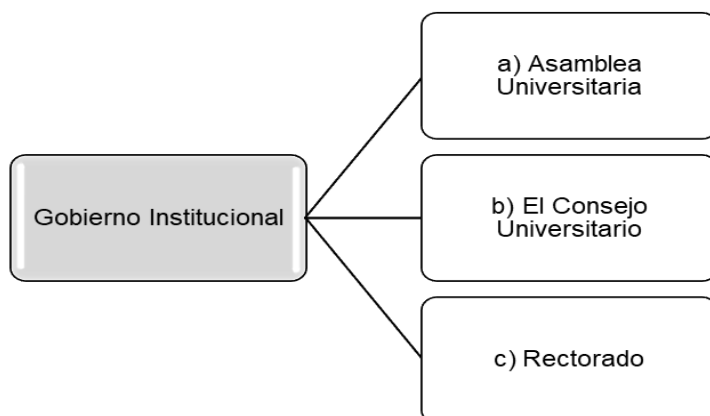


*Nota.* Una normativa debe estar orientada a los principios y valores de la institución. En este enfoque la Gobernanza Universitaria exhorta a adoptar una visión integral, global y holística, que conecte e integre todos los componentes de la institución que promuevan un desarrollo sostenible y equitativo, una cultura ética, de transparencia y de responsabilidad social.

La estructura de gobierno de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann (UNJBG) está conformada por la Asamblea Universitaria, el Consejo Universitario y el Rectorado, cuya composición y funciones se detallan en el Anexo A. De acuerdo con esta estructura, la Asamblea Universitaria es el máximo órgano de gobierno y está presidida por el rector, de quien dependen el Vicerrectorado Académico y el Vicerrectorado de Investigación, como se indica en el Anexo B.

### Figura 7

*El Gobierno institucional de la UNGBG*



*Nota.* El gobierno institucional de la universidad es ejercido por estas instancias y sus autoridades son elegidas democráticamente, representando los intereses y la voluntad de la comunidad universitaria. Este proceso se desarrolla conforme a la normativa vigente, bajo la supervisión de un comité electoral y en cumplimiento del reglamento de elección de autoridades.

## 4. Metodología

### 4.1. Tipo de estudio /diseño

El tipo de estudio de esta investigación es un estudio de caso, exploratorio y descriptivo con un enfoque mixto instrumental pues implica la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos. La elección del *método* de estudio de caso se justifica “cuando el objeto que se quiere indagar es difuso, es complejo o controvertido. Es decir, para analizar aquellos problemas o situaciones que presentan múltiples variables y que están estrechamente vinculados al contexto en el que se desarrollan” (Álvarez y Maroto Morante, 2012). (2DO párrafo eliminado como se indicó)

El abordaje metodológico integra un proceso deductivo y un proceso inductivo. Por un lado, se utilizará el análisis de documentación y referencias teóricas, lo cual permitirá establecer categorías de análisis a partir del marco conceptual desarrollado. Por otro lado, se analizarán datos secundarios obtenidos de fuentes institucionales, como la Red Ambiental Interuniversitaria (RAI) y entrevistas a actores clave, permitiendo construir inferencias derivadas de la evidencia empírica. La combinación de estos procesos permitirá un abordaje comprensivo del fenómeno de estudio.

#### 4.2. Fuentes de datos/herramientas de recolección utilizadas/ herramientas de procesamiento de los datos.

Con respecto a este punto, Ñaupas et al. (2014) señalan que la técnica es el método utilizado para la recolección de datos.

En esta investigación se emplearon las siguientes técnicas:

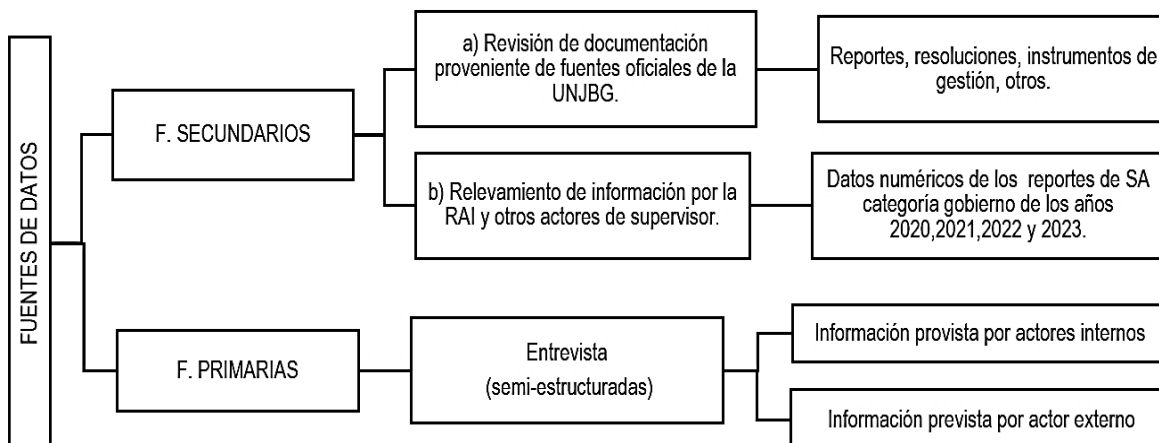
- **Observación directa** de procesos institucionales relevantes.
- **Análisis documental** de fuentes secundarias oficiales.
- **Entrevistas** como fuente primaria de la información cualitativa.

La investigación se sustentó en una estrategia de triangulación de métodos, combinando información cualitativa para el cumplimiento del primer y segundo objetivos, e información cuantitativa para el cumplimiento del tercer objetivo de investigación. Respecto a las fuentes secundarias, se consideraron los siguientes elementos:

- Revisión de documentos oficiales proveniente por el gobierno de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann (UNJBG).
- Relevamiento de información proporcionada por la Red Ambiental Interuniversitaria (RAI) y otros actores supervisores internos de la universidad.

**Figura 8**

*Fuentes de información utilizadas en el análisis de institucionalización de la sostenibilidad ambiental de la UNJBG: El papel del gobierno universitario.*



El análisis documental y las entrevistas fueron orientados al estudio de los atributos de institucionalización de la perspectiva ambiental que están directamente relacionados con las actividades y acciones del órgano de gobierno; estos incluyen la declaración ambiental de su política institucional, plan de acción ambiental, oficina o estamento universitario en materia ambiental, presupuesto y transparencia ambiental a la comunidad universitaria.

Teniendo esta base, la recolección de información abarcó el periodo comprendido entre los años 2020 y 2023 respecto a acciones realizadas a fin de reflejar el compromiso ambiental que ha mostrado el órgano de gobierno; por ello se *recopilaron datos* cualitativos y cuantitativos mediante las técnicas e instrumentos en función a cada objetivo (Anexo D).

Por consiguiente, el análisis se desarrolló a partir de un enfoque *histórico y analítico*, siguiendo el modelo propuesto por Tolbert y Zucke, que permitió describir la institucionalización como un proceso a partir de la construcción de etapas (innovación, habituación, objetivación y sedimentación). A partir de ello, se identificaron factores que influyen positiva o negativamente en dicho proceso desde el papel desempeñado por el gobierno universitario.

Posteriormente, se realizó una evaluación de los resultados del desempeño ambiental, herramienta diseñada por la RAI, a través de los reportes anuales entre 2020 y 2023, en la categoría de gobierno.

Dicho análisis contempló dos niveles:

- **Análisis vertical**, dirigido a examinar la proporción y la significancia de los indicadores de medición de la institucionalización de la sostenibilidad ambiental.
- **Análisis horizontal**, orientado a la comparación de los resultados de los años 2022 y 2023, con el propósito de identificar tendencias y variaciones en los componentes evaluados.

Esta herramienta fue establecida por la RAI a nivel nacional muestra los *indicadores* de desempeño en la categoría de gobierno para la evaluación de la institucionalización de la SA en una universidad, los cuales se evidencian en la utilización de los siguientes instrumentos de gestión:

- a. *Política ambiental institucional*: Existencia del documento marco que expresa el compromiso institucional de la universidad en materia ambiental y contiene objetivos, indicadores y lineamientos claramente establecidos en todos los niveles organizativos.

- b. *Plan ambiental institucional*: Elaboración de un instrumento de gestión que materializa los lineamientos de la política ambiental. Es el plan de acción con visión, objetivos, responsables, recursos y cronograma, que contempla actuaciones ambientales, económicas y sociales en un marco amplio de la sostenibilidad y que ha sido aprobado por un órgano de gobierno.
- c. *Estamento ambiental universitario*: Existencia de una instancia universitaria formalizada, responsable y gestor de implementar la política y acciones ambientales de la institución. Es el espacio que reúne a las autoridades clave para la implementación de la política ambiental institucional.
- d. *Presupuesto*: Asignación presupuestal adecuada y racional de los recursos necesarios para el desarrollo de proyectos y acciones ambientales, en línea con la política ambiental adoptada. Esta asignación debe garantizar la sostenibilidad financiera de las iniciativas medioambientales en la universidad.
- e. *Página web ambiental*: Existencia de una herramienta digital de transparencia que difunda la política ambiental y las acciones realizadas por la universidad, incluyendo los indicadores de sostenibilidad ambiental.
- f. *Reporte de Sostenibilidad*: Elaboración de un informe anual de rendición de cuentas en el cual la universidad comunica su desempeño ambiental. Este reporte permite evaluar la implementación de las políticas y acciones ambientales basadas en evidencia, y busca aumentar la concienciación en la universidad y su entorno. (Cárdenas, 2023).

Estos indicadores tienen una asignación de puntos otorgados por la RAI que se muestran en la siguiente tabla:

**Tabla 1**

*Indicadores de la categoría de gobierno y puntajes máximos por cada indicador.*

<b>CATEGORÍA / Indicadores</b>	<b>Puntos</b>	<b>Ponderación</b>
<b>GOBIERNO</b>		
<i>Política Ambiental institucional</i>	300	30%
<i>Plan Ambiental institucional</i>	200	20%
<i>Estamento ambiental universitario</i>	300	30%

<i>Página web ambiental de la universidad</i>	100	10%
<i>Reporte de sostenibilidad ambiental</i>	100	10%
<b>TOTAL</b>	<b>1000</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Información de la Guía de indicadores de incorporación de la dimensión ambiental en universidades peruanas” versión 2023.

El puntaje asignado en la categoría de Gobierno se basa en la evaluación sus indicadores. Cada indicador tiene un puntaje máximo establecido, y la puntuación obtenida depende del grado de implementación de las políticas y acciones ambientales dentro de la universidad. Por ejemplo, la Política Ambiental institucional, se otorgan hasta 300 puntos según el nivel de formalización y accesibilidad de la política. De manera similar, los demás indicadores como el Plan Ambiental institucional (200 puntos), el Estamento ambiental universitario (300 puntos), la Página web ambiental (100 puntos) y el Reporte de sostenibilidad ambiental (100 puntos), contribuyen a un total de 1000 puntos posibles .La metodología de puntuación en el periodo de estudio se detalla en el Anexo G.

#### **4.3. Unidad de análisis y muestra**

Como ya se ha señalado, el objeto de estudio es el proceso de institucionalización de sostenibilidad ambiental en la UNJBG, la cual es una Institución de Educación Superior. Mientras que la unidad de observación se delimito por los miembros del órgano de gobierno institucional, quienes conforman la población delimitada para el presente estudio.

Para abordar el primer objetivo, se realizó un análisis documental basado en fuentes secundarias, tales como informes institucionales, resoluciones y documentos oficiales. Este análisis permitió articular y describir acciones del proceso de institucionalización de la sostenibilidad ambiental en la UNJBG.

Posteriormente, el análisis se centró en entrevistas dirigidas a cuatro informantes clave que participaron en la institucionalización de la sostenibilidad ambiental en la UNJBG y un informante clave externo. La selección de estos actores responde a su rol estratégico en la comunicación y en la toma de decisiones dentro del proceso.

**Tabla 2**

*Actores/informantes claves en el proceso de institucionalización de la sostenibilidad ambiental en la UNJBG periodo 2020-2023.*

<b>ENTREVISTADO</b>	<b>CARGO</b>	<b>FECHA</b>
<i>Javier Lozano Marreros</i>	Rector de la UNJBG	Enero - 2024
<i>Carlos Armando Polo Bravo</i>	Presidente del comité de gestión ambiental de la UNJBG	Febrero - 2024 Octubre - 2024
<i>Leonardo Ticona Gómez</i>	Ex Director General de Administración de la UNJBG	Agosto -2024
<i>Edwin Ismael Palza Chambe</i>	Ex Jefe de la Oficina de Calidad Educativa y Acreditación Universitaria	Septiembre-2024
<i>José Martin Cárdenas Silva</i>	Especialista del Ministerio del Ambiente y secretario técnico de la Red Ambiental Interuniversitaria	Agosto -2024

*Nota.* Relación de entrevistas realizadas a actores clave vinculados con el objeto de estudio. Estas entrevistas se llevaron a cabo con el propósito de recopilar información dentro del periodo 2020-2023.

Finalmente, se utilizó la información contenida en los reportes anuales de sostenibilidad correspondientes al período 2020-2023, emitidos por el ente supervisor, con el propósito de evaluar los avances en la categoría de gobierno.

El período 2020-2023 ha sido seleccionado como intervalo temporal de estudio por dos razones fundamentales. En primer lugar, como se mencionó previamente, en el año 2020 se adoptó la política ambiental en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann (UNJBG) impulsada por el comité de gestión ambiental. A partir de ese momento, dicho comité comenzó a incorporar la sostenibilidad ambiental dentro del enfoque de Responsabilidad Social Universitaria (RSU).

En segundo lugar, durante todo este período, mantuvo la presidencia del Comité de Gestión Ambiental el Dr. Carlos Armando Polo Bravo, lo que permitió asegurar la continuidad de información recolectada. Asimismo, el 2023 se ha establecido como límite temporal, ya que corresponde al año del último Reporte Nacional de Sostenibilidad Ambiental. Este reporte representa el último año completo de evaluación del desempeño ambiental de la universidad en la categoría gobierno.

## 5. Hallazgos/desarrollo

### 5.1. Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann: proceso de institucionalización de la sostenibilidad ambiental

#### 5.1.1. Origen y evolución de la sostenibilidad ambiental en la UNJBG

##### *a. Contexto social*

En el contexto de la educación superior peruana, las universidades han comenzado a desempeñar un papel cada vez más activo en la promoción de la sostenibilidad ambiental. Esta evolución se ha evidenciado en la creciente organización y participación en foros nacionales orientados a incorporar la sostenibilidad en la gestión universitaria. Tales eventos, así como la colaboración entre diversas organizaciones universitarias, reflejan un consenso progresivo sobre la necesidad de integrar la dimensión ambiental en las políticas y prácticas institucionales.

En este marco, la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann (UNJBG) ha asumido un rol destacado. Según el presidente del Comité de Gestión Ambiental de la universidad, su participación en estos espacios data del año 2014, marcando un hito en el inicio de procesos internos orientados a la planificación y sensibilización ambiental. Al respecto, el entrevistado destaca que: *“Esta participación ha sido fundamental para iniciar procesos internos de planificación y sensibilización ambiental, en alineación con la Política Nacional del Ambiente, que promueve la integración de la gestión ambiental en las universidades peruanas”* (comunicación personal, 2024).

La evolución de este proceso, con alcance nacional, puede apreciarse en la siguiente cronología de eventos relevantes:

**Tabla 3**

*Eventos relacionados con la evolución de universidad y sostenibilidad ambiental.*

<i>Año</i>	<i>Evento</i>	<i>Lugar</i>
1999	<i>I Foro Nacional Universidades y Ambientes</i>	<i>Lima</i>
2006	<i>II Foro Nacional Universidades y Ambiente</i>	<i>Lima</i>
2010	<i>III Foro Nacional Universidades, Gestión Ambiental y Desarrollo Sostenible.</i>	<i>Lima</i>
2012	<i>IV Foro Nacional Universidades, Gestión Ambiental y Desarrollo Sostenible.</i>	<i>Piura</i>
2014	<i>V Foro Nacional Universidades, Gestión Ambiental y Desarrollo Sostenible.</i>	<i>Tacna</i>

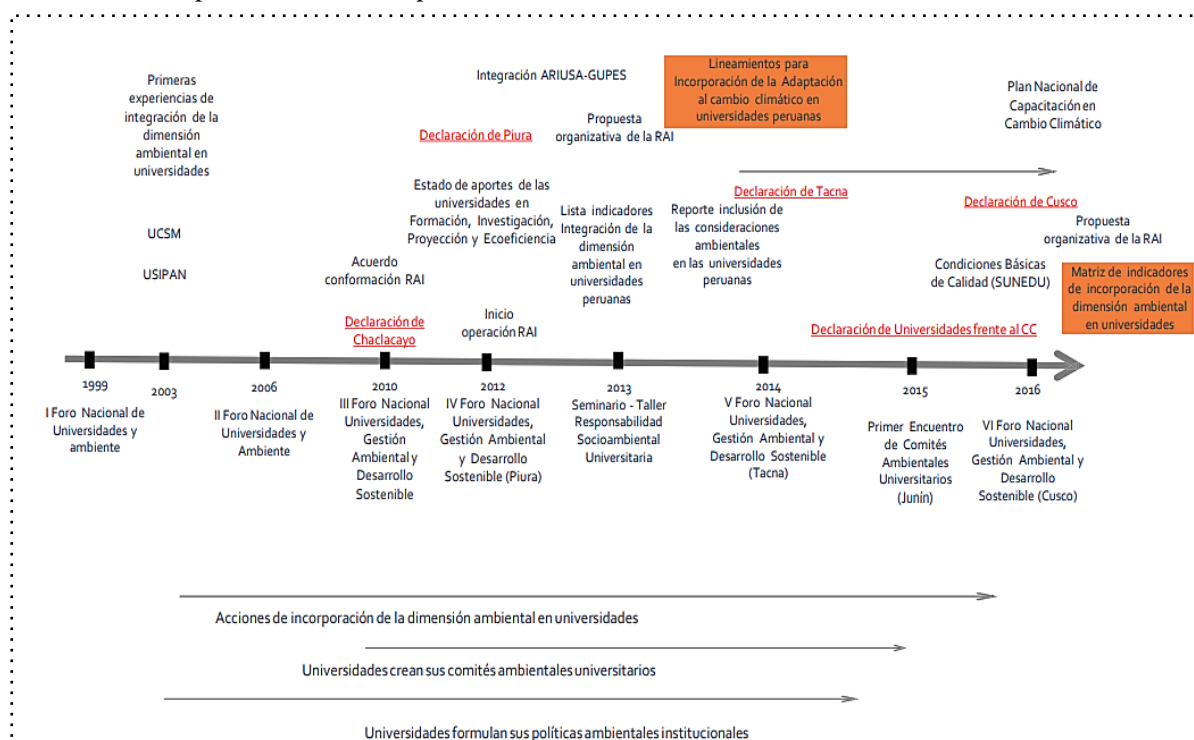
2015	<i>I Encuentro de Comités Ambientales Universitarios</i>	<b>Junín</b>
2016	<i>VI Foro Nacional Universidades, Gestión Ambiental y Desarrollo Sostenible.</i>	<b>Cusco</b>
2017	<i>VII Foro Nacional Universidades, Gestión Ambiental y Desarrollo Sostenible</i>	<b>Trujillo</b>
2018	<i>VII Foro Nacional Universidades, Gestión Ambiental y Desarrollo Sostenible: Agenda para el desarrollo Sostenible" (primera representación del comité UNJBG)</i>	<b>Lima</b>
2019	<i>VIII Foro Nacional de Universidades, Gestión Ambiental y Desarrollo Sostenible</i>	<b>Lima</b>

*Nota.* En 2018, la UNJBG participó por primera vez a través de la representación oficial de su Comité de Gestión Ambiental.

La evolución de este proceso, con alcance nacional, puede apreciarse en la siguiente cronología de eventos relevantes:

**Figura 9**

*Línea de tiempo de eventos respecto de evolución de la SA en las universidades.*



*Nota.* Incorporación de la dimensión ambiental en las universidades peruanas (Ministerio del Ambiente, 2018).

### ***b. Contexto institucional***

La Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann (UNJBG) es una institución de educación superior de derecho público, con más de 50 años de trayectoria. Su estructura organizacional se compone de órganos de gobierno que ejercen influencia directa en la toma de decisiones desde el primer nivel jerárquico. Estas instancias no solo tienen competencias administrativas, sino que también operan dentro de un contexto político-institucional, lo que complejiza la gestión interna y expone los procesos decisionales a dinámicas de poder e intereses diversos.

Manifestando la capacidad de establecer políticas, normativas y directrices que orientan la gestión integral de la institución, incluidas las acciones en sostenibilidad ambiental. El organigrama institucional de la UNJBG (Anexo B) incluye múltiples niveles jerárquicos facultades, departamentos, centros e institutos, que poseen autonomía relativa para proponer e implementar proyectos. Esta diversidad funcional compleja influye en la manera en que se articulan las políticas ambientales, requiriendo mecanismos interinstitucionales y articuladores.

Por lo tanto, es vital entender que cada acción, cada proyecto o política implementada, no solo tiene consecuencias inmediatas, sino que también puede estar sujeta a presiones externas y a la interacción de intereses de sus diversos actores.

Por misión la UNJBG tiene “Brindar formación profesional humanista, científica y tecnológica a los estudiantes universitarios con calidad y responsabilidad social (ROF UNJBG, 2021) y es en este aspecto, debe marcar la identidad de sus principios como la pertinencia y compromiso con el desarrollo del país, mejoramiento continuo de la calidad, internacionalización, pluralismo, creatividad e innovación.

Por todo lo anterior, la UNJBG es responsable de los recursos utilizados en sus instalaciones, adoptando medidas para minimizar el impacto que sus actividades generan. A su vez este compromiso se encuentra alineado con uno de sus objetivos estratégicos: “fortalecer su gestión institucional”.

Así mismo, en marco de la estrategia metodológica basada en la revisión de fuentes secundarias, se procedió a formular una solicitud de información documental a la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU), mediante mesa de partes virtual. Esta gestión tuvo como finalidad obtener registros oficiales sobre las acciones emprendidas por la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann (UNJBG) en materia de sostenibilidad ambiental.

Como respuesta, la SUNEDU remitió documentación vinculada al proceso de licenciamiento institucional de la UNJBG. Entre los principales antecedentes, se identificó la implementación del Indicador 49, que exige a las universidades contar con políticas, planes y acciones orientadas a la protección del ambiente, en el marco de las Condiciones Básicas de Calidad establecidas (SUNEDU, 2016). El expediente proporcionado incluyó resoluciones rectorales y evidencia documental que reflejan la aplicación de dicho enfoque en la gestión universitaria. En particular, se observó que el gobierno universitario de la UNJBG promovió diversos instrumentos normativos y operativos orientados a la gestión ambiental, entre los que destacan:

- Lineamientos de Política de Protección del Ambiente (Resolución Rectoral N.º 2040-2017-UNJBG)
- Plan de Ecoeficiencia (Resolución Rectoral N.º 2041-2017-UNJBG)
- Implementación de puntos de reciclaje y protección ambiental (Dirección General de Administración, 2016)

Estos documentos fueron articulados en esta investigación, en tanto constituyen insumos clave el conocimiento de los avances en la institucionalización del enfoque de sostenibilidad ambiental de la UNJBG.

#### **Tabla 4**

*Eventos relacionados con la acreditación en el lineamiento 49: Protección al medio ambiente en la UNJBG.*

<b>Resolución</b>	<b>Manifiesto</b>	<b>Año</b>
<i>Plan de Ecoeficiencia para la UNJBG</i>	Resolución Rectoral N° 2041-2017-UN/JBG	27 de Marzo 2017
<i>Lineamientos de Política de Protección del Ambiente en la UNJBG</i>	Resolución Rectoral N° 2040-2017-UN/JBG	27 de Marzo 2017
<i>Implementación de Puntos de Reciclaje de Residuos Plásticos y Protección del Medio Ambiente en la UNJBG</i>	Director General de Administración de la UNJBG	09 de noviembre 2016
<i>Compromiso de Neutralidad Climática de los Rectores de Universidades Peruanas</i>	Pronunciamiento	20 de octubre 2016
<i>Recomponer la Comisión Regional CAR-Tacna</i>	Resolución Rectoral N° 1046-2016-UN/JBG	11 de agosto 2016
<i>Acta de constitución de la Red Universitaria Ambiental (RUA)- UNJBG</i>	Resolución Rectoral N° 993-2016-UN/JB	1 de agosto 2016

*Nota.* Información proporcionada por Archivo documentario de la SUNEDU, proceso de acreditación de universidades peruanas.

En ese contexto, el 20 de enero de 2020, la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann (UNJBG) adoptó oficialmente su Política Ambiental Universitaria, bajo un mandato imperativo de cumplimiento institucional y con implicancias directas en su relación con el entorno local y regional. Esta política fue aprobada en sesión ordinaria del Consejo Universitario mediante la Resolución Rectoral N.º 6141-2019-UNJBG.

Según el testimonio del jefe de la Oficina de Calidad Educativa y Acreditación Universitaria: *“La política ambiental se propuso como un documento integrador y normativo. Sin embargo, su implementación no ha sido uniforme debido a limitaciones de seguimiento, escasa articulación entre oficinas y falta de indicadores claros de evaluación”* (comunicación personal, 2024).

Asimismo, el presidente del Comité de Gestión Ambiental advirtió lo siguiente:

*“No existe un informe sistemático de avances; en la mayoría de los casos, las acciones son ejecutadas por algunas dependencias sin coordinación ni conocimiento del Comité de Gestión Ambiental, lo que limita su seguimiento y articulación institucional. Y es precisamente lo que buscamos: articular, esfuerzos para que se conviertan en medidas institucionalizadas, coordinadas y planificadas”* (comunicación personal, 2024).

En así que en su primera fase el órgano de gobierno se comprometió a gestionar los siguientes planes de acción en toda la comunidad universitaria, las cuales eran:

- ❖ Constitución del Comité Ambiental.
- ❖ Establecer una línea base de los impactos que se generan de las actividades realizadas como parte de la labor universitaria.
- ❖ Implementar un Sistema de Gestión Ambiental.
- ❖ Establecer objetivos y metas dentro del Sistema de Gestión Ambiental
- ❖ Gestión de Manejo de Residuos sólidos y aguas residuales.
- ❖ Gestión de Manejo de Residuos peligrosos generados en los laboratorios.
- ❖ Monitoreo del cumplimiento de las Medidas de Ecoeficiencia en todas las oficinas Administrativas: Ahorro de consumo de Energía, agua, papel, combustible u otros materiales
- ❖ Implementar los compromisos de neutralidad climática, suscrito por los rectores de las universidades peruanas.
- ❖ Mejora de las áreas verdes de la Ciudad Universitaria.

Paralelamente, se procedió a la sistematización de documentación institucional solicitada y remitida por parte de la UNJBG, con el fin de articular y evidenciar los

instrumentos normativos. Entre estos destaca el Oficio Múltiple N° 0029-2018/PAFG-UCV del 2018, mediante el cual la UNJBG fue invitada a participar en el VII Foro Nacional Universidades, Gestión Ambiental y Desarrollo Sostenible: Agenda para el Desarrollo Sostenible, desarrollado en la Universidad César Vallejo en la ciudad de Lima-Perú. A partir de ello, el 2 de agosto de 2018 se concretó el primer paso formal hacia la asignación y centralización de responsabilidades ambientales. Esta acción se enmarcó en el artículo 62, numeral 62.2 de la Ley Universitaria N.º 30220, así como en el artículo 153, inciso d) del Estatuto de la UNJBG. En ejercicio de sus atribuciones, el Rector formalizó la acreditación de los integrantes del Comité Ambiental y de Ecoeficiencia Universitaria ante la RAI, mediante la Resolución N.º 4167-2018-UNJBG (Anexo G.1).

En concordancia con su misión institucional y su compromiso con el desarrollo sostenible, el nuevo Comité de Gestión Ambiental formuló y remitió a la autoridad universitaria la *Política Ambiental de la UNJBG*. Este documento normativo, buscó garantizar que las actividades académicas, investigativas y administrativas se desarrollaran bajo criterios de uso ético, racional y responsable de los recursos naturales y del entorno. }

El, Ex Director General de Administración de la UNJBG, señaló que, “*Desde la adopción de esta normativa no se ha presentado ni informado sobre un mecanismo de seguimiento y evaluación interna por parte de la propia institución. En este sentido, advierte que la ausencia de acciones concretas para garantizar su cumplimiento o para monitorear la ejecución de sus disposiciones podría afectar la efectividad y eficiencia de la normativa, limitando su impacto en la gestión ambiental universitaria*”.

Como acción interinstitucional con enfoque provincial/regional, se emitió la Resolución N.º 4355-2018-UNJBG, mediante la cual acreditó a los mismos miembros ante la Comisión Ambiental Regional (CAR) de Tacna, la cual reforzó la presencia institucional de la UNJBG en espacios de coordinación interuniversitaria y de gobernanza ambiental regional.

Posteriormente, mediante el Oficio Múltiple N° 34-2022-GRRNyGMA-GOB.REG.TACNA, el Gerente Regional de Recursos Naturales y Gestión del Medio Ambiente del Gobierno Regional de Tacna solicitó a la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann (UNJBG) un representante para integrar el grupo técnico encargado de la actualización de la Política Ambiental Regional (PAR), conforme a lo acordado en la sexta sesión ordinaria de la Comisión Ambiental Regional (CAR) Tacna. En atención a dicha solicitud, el 25 de agosto de 2022 se emitió la Resolución Rectoral N°

10383-2022-UNJBG, la cual se designó al Msc. Carlos Armando Polo Bravo como representante titular de la universidad.

La UNJBG además como se muestra en su organigrama cuenta con un nivel organizacional de segundo y tercer nivel jerárquico, entre ellas las facultades, departamentos, centros e institutos y oficinas. Estas direcciones tienen la facultad de plantear proyectos y proponerlos en el consejo universitario para que sean revisados por las entidades de gobierno institucional y, en el caso de contar con la aprobación sea estratégica o técnica, se materializa con la emisión de una resolución rectoral que da legitimidad y poder para acción en el asunto. Por esta razón, la realización de actividades en el aspecto ambiental no siempre recae en una sola dirección, facultad o área, sino que se divide entre varias direcciones de carácter académico y administrativo. Por otro lado, dicha acción genera una data de información la cual debe ser colaborativa y coordinada con un comité articulador responsable de la gestión ambiental institucional.

### ***c. Contexto político***

El Estado peruano reconoce la autonomía universitaria, la cual se ejerce conforme a lo establecido en la Constitución Política del Perú, la Ley Universitaria N° 30220 y otras normativas aplicables. Esta autonomía se expresa, entre otros ámbitos, en el régimen de gobierno, lo que implica la potestad de estructurar, organizar y conducir la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann (Reglamento general UNJBG, cap III, Art.10, inc. b) conforme a su naturaleza, características y necesidades institucionales.

En ese marco, el gobierno universitario, conformado por autoridades electas democráticamente, desempeña un papel fundamental en la legitimidad de las decisiones adoptadas. La gestión institucional sea efectiva o deficiente repercute directamente en la percepción de legitimidad de dichas autoridades (representantes escogidos democráticamente). Tal como lo expresó el rector de la UNJBG: *“La institucionalidad se construye en cada acto de gestión responsable, especialmente cuando se responde a demandas sociales como el cuidado ambiental”* (entrevista, enero 2024).

No obstante, las exigencias de las autoridades nacionales, como la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU), han actuado como motores clave para promover la incorporación de la sostenibilidad ambiental en la gestión universitaria. Particularmente, el Indicador 49, relacionado con la protección ambiental, fue percibido por los directivos como un incentivo determinante. Según Carlos

Armando Polo Bravo, presidente del Comité de Gestión Ambiental (comunicación personal, 2024): *“El cumplimiento de los indicadores SUNEDU nos obligó a institucionalizar acciones que hasta entonces eran más voluntarias que sistemáticas. Este tipo de presión política, fue crucial para catalizar cambios en la transición hacia la integración de la sostenibilidad ambiental en universidades.”*

En ese sentido, la UNJBG desde su función operativa de Gobierno, tiene el rol de informar el grado de institucionalización de la sostenibilidad ambiental, y ha venido desarrollando mecanismos orientados a formalizar su compromiso ambiental para reconocerla ante sus actores. Esto se refleja en políticas adoptadas, en la existencia del Comité Ambiental y en la integración de algunos criterios ambientales en la planificación institucional. Señalo el jefe de la Oficina de Calidad Educativa y Acreditación, (entrevista, 2024), *“Esto ha contribuido a vincular las metas ambientales con los procesos de autoevaluación universitaria”*.

Por otro lado, la UNJBG opera bajo un modelo de comunicación institucional formal y jerárquico, siendo el más predominante la comunicación escrita y validada por sus directivos o jefes de encargatura, es decir por un medio formal y vertical de autoridad, mediante documentos físicos o virtuales (informes, memorándum, oficios y demás).

Como explicó, ex director de administración (entrevista,2024): *“La sostenibilidad ambiental requiere no solo normas, sino también procesos participativos y articulados y el papel del gobierno universitario es esencial para la dirección de un proceso y su legitimidad está estrechamente relacionada con su capacidad para operar de manera transparente y participativa ante las transiciones de fortalecer una cultura ambiental en su comunidad”*.

En conclusión, un gobierno universitario que adhiere a los valores y la misión de la institución refuerza su legitimidad. Cuando las decisiones y acciones están alineadas con los objetivos estratégicos y éticos de la universidad, es más probable que se gane el respeto y la aceptación de los stakeholders. Sumado a la transparencia y rendición de cuentas, donde se opera de manera abierta y que rinde cuenta por las acciones y decisiones, genera confianza y sensibilización directa a la comunidad universitaria. Este proceso no solo fortalece la legitimidad del gobierno universitario, sino que también prepara a la comunidad universitaria para actuar como agentes de cambio en la sociedad.

### **5.1.2. Marco Legal desde el Ámbito Nacional al Contexto Institucional de la UNJBG en Sostenibilidad Ambiental**

El conjunto de normativas mencionadas establece los lineamientos que fundamentan la institucionalización de la sostenibilidad ambiental en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann (UNJBG).

- Constitución Política del Perú.
- Ley N° 28611, Ley General del Ambiente.
- Ley N° 27446, Ley del Sistema Nacional de Evaluación de Impacto Ambiental.
- Ley N° 30220, Ley Universitaria, artículos 46, 48 y 124.
- Ley N° 26839, Ley sobre la Conservación y el Aprovechamiento Sostenible de la Diversidad Biológica.
- Ley de Gestión Integral de Residuos Sólidos, Decreto Supremo N° 1278, y su reglamento Decreto Supremo N° 014-2017-MINAM.
- Ley N° 30884. Ley que regula el plástico de un solo uso y los recipientes o envases descartables.
- Ley N° 30754, Ley Marco sobre Cambio Climático.
- Ley N° 28044, Ley General de Educación.
- Política Nacional del Ambiente, Decreto Supremo N° 012-2009-MINAM, como documento jerárquico nacional.
- Decreto Supremo N° 009-2009-MINAM, sobre medidas de Ecoeficiencia para el sector público.
- Decreto Supremo N° 085-2003-PCM, Reglamento de Estándares Nacionales de Calidad Ambiental para el Ruido.
- Acuerdo Internacional sobre las Convenciones de Biodiversidad, Cambios Climáticos, Desertificación y otros sobre aire, agua y suelo firmados por el Estado Peruano.
- Acuerdos de la Cumbre de la Tierra de Río Janeiro (1992), Johannesburgo (2002) sobre el desarrollo sostenible y sustentable.
- Estatuto de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, artículos 3, 7, 8, 9 y 108.
- Resolución Rectoral N° 6141-2019-UNJBG, de conformación del Comité de Gestión Ambiental de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann.

- Resolución Consejo Universitario N° 16491-2020-UN/JBG, Aprobación de la política ambiental de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann.

### **5.1.3. Análisis del proceso de institucionalización de la SA**

El proceso de institucionalización de la sostenibilidad ambiental (SA) en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann (UNJBG) puede analizarse a través del modelo teórico de Tolbert y Zucker (1996), que propone una secuencia de etapas: innovación, habituación, objetivación y sedimentación. Cada una de estas etapas representa un nivel creciente de integración estructural, legitimación y estabilidad de las prácticas institucionales.

La etapa de *innovación* en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann (UNJBG) se identifica como el momento inicial de respuesta institucional frente a presiones externas, particularmente de tipo regulatorio y social. En este contexto, la principal fuente de presión fue el proceso de licenciamiento institucional impulsado por la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU, 2016), junto con lineamientos del SINEACE ha adaptarse a los nuevos estándares de calidad y el Programa de Ecoeficiencia en el Sector público, y de las crecientes expectativas sociales respecto al rol de las universidades en la sostenibilidad ambiental.

Bajo el rectorado del Dr. Adilio Portella Valverde, la universidad inició una serie de compromisos: en 2016, suscribió el Acta de Constitución de la Red Universitaria Ambiental (RUA) y el Pronunciamiento de Compromiso de Neutralidad Climática; en 2017, aprobó el Plan de Ecoeficiencia, los Lineamientos de Política de Protección Ambiental y estableció los primeros puntos de reciclaje de residuos plásticos. Estas acciones reflejan un primer acercamiento institucional a la sostenibilidad, principalmente orientado al cumplimiento normativo.

Posteriormente, se promovió la implementación de instrumentos normativos y operativos vinculados a la gestión ambiental, especialmente en función del cumplimiento del Lineamiento 49 del modelo de acreditación. Estas iniciativas, surgidas desde el gobierno universitario, evidencian una fase incipiente en el proceso de institucionalización, caracterizada por acciones que responden principalmente a exigencias externas, más que a una convicción organizacional consolidada.

Este análisis se sustenta en la documentación sistematizada previamente, incluyendo normativa institucional, resoluciones rectorales y registros administrativos. La

articulación de dichos documentos evidencia patrones de acción centrados en el cumplimiento de estándares regulatorios, confirmando que esta etapa de innovación estuvo marcada por una adopción inicial del enfoque ambiental, todavía limitada en alcance y profundidad.

La etapa siguiente, la *habituación*, se define por la reiteración de prácticas ambientales y el inicio de su legitimación organizacional. Un hito clave fue la participación de la UNJBG en el VII Foro Nacional “Universidades, Gestión Ambiental y Desarrollo Sostenible” en 2018, que permitió establecer compromisos institucionales más explícitos.

A partir de esta participación, se emitió una resolución que reconocía oficialmente a los miembros del Comité Ambiental de la universidad, formalizando así una estructura organizativa dedicada a la sostenibilidad.

Según lo indicado por el presidente del comité de gestión ambiental de la UNJBG *“Este encuentro fue un espacio donde se discutieron de manera profunda y reflexiva las implicaciones de la sostenibilidad, tanto desde una perspectiva ambiental como social. Permitiendo a los participantes comprender la relevancia de adoptar prácticas sostenibles en la universidad.”* (comunicación personal ,2024).

El impacto de este foro se tradujo en una mayor articulación institucional en torno a la gestión ambiental y en la consolidación de vínculos con redes como la Red Ambiental Interuniversitaria (RAI), lo que reforzó el aprendizaje colectivo y la legitimación interna del enfoque ambiental. Esta reiteración de compromisos y la formalización de espacios de gobernanza ambiental sientan las bases para una siguiente etapa de objetivación.

*Objetivación*, durante esta etapa, la sostenibilidad ambiental comenzó a ser percibida como parte de las estrategias organizacionales. El Comité Ambiental de la UNJBG impulsó iniciativas orientadas a la actualización de estructuras, la incorporación de criterios de ecoeficiencia y la mejora de procesos operativos ante los desafíos ambientales.

La aprobación por unanimidad de la Política Ambiental en el Consejo Universitario, formalizada mediante la Resolución Rectoral N° 16491-2020, refleja el reconocimiento de la sostenibilidad como una política institucional prioritaria. Esta etapa también incluyó acciones como la gestión de residuos, el manejo de áreas verdes y la implementación de medidas de ecoeficiencia, ganando legitimidad en sus esfuerzos ambientales.

No obstante, el impacto de estas acciones fue limitado por la falta de mecanismos de seguimiento y evaluación, lo que evidenció la necesidad de consolidar el monitoreo como parte integral del proceso. Además, la irrupción de la pandemia por COVID-19 en

2020 alteró significativamente los planes operativos, al priorizarse la salud pública institucional y postergarse la elección de nuevas autoridades universitarias. La pandemia obligó a la UNJBG a adaptarse a un nuevo contexto en donde los mayores esfuerzos se concentraron en la salud pública en la universidad, como consecuencia aplazando las fechas de elección de nuevas autoridades, decisión tomada por unanimidad de la Asamblea Universitaria.

Durante este periodo, se sucedieron gobiernos transitorios: el 28 de octubre del 2020 el Dr. Adilio Portella Valverde, realizó la entrega formal del cargo de rector encargado por la Asamblea Universitaria al Dr. Tolomeo Soto, señalando que la encargatura<sup>4</sup> es una transición por un periodo de cinco meses. En marzo del 2021 el Comité Electoral manifestó dificultades en el cronograma de elecciones, modificaciones en el reglamento de elecciones y la coordinación de las medidas sanitarias, por lo que la UNJBG continuó con un segunda encargatura de transición teniendo como líder del órgano de gobierno al Ph.D. Edwin Martín Pino Vargas, según Resolución de Asamblea Universitaria N°233 -2021-UNJBG. Cabe señalar que estas gestiones no avanzaron en la implementación ni en el monitoreo efectivo de la política ambiental.

Seguidamente, el 27 de julio de 2021, la reactivación del compromiso ambiental institucional se evidenció con la designación del Dr. Roberto Supo Hallasi como rector encargado. En el marco de esta transición, la universidad se integró formalmente al Grupo de Trabajo para la Actualización de la Estrategia Regional de Cambio Climático (ERCC), un equipo interdisciplinario encargado de revisar, actualizar y fortalecer las políticas y acciones destinadas a mitigar los efectos del cambio climático en la región. Esta incorporación se formalizó mediante la Resolución Rectoral N° 9172-2021-UN/JBG, consolidando el rol de la universidad como un actor clave en la formulación y ejecución de estrategias ambientales. Según lo indicado por el rector Javier Lozano Marreros, *“la participación de la UNJBG no solo reforzó su compromiso con la sostenibilidad a nivel institucional, sino que también contribuyó activamente a la articulación de esfuerzos interinstitucionales en el ámbito regional para abordar desafíos ambientales”* (comunicación personal , 2024).

El 10 de diciembre del 2021 el comité electoral universitario proclama nuevas autoridades, elegidos democráticamente, siendo el Dr. Javier Lozano Marreros el nuevo

---

<sup>4</sup> DECRETO SUPREMO N° 053-2022-PCM, Artículo 3 (...) Forma de desplazamiento temporal para el desempeño de funciones de responsabilidad de dirección. Esta se rige de acuerdo a la normativa de la materia correspondiente. Puede presentarse como Encargo de puestos, acción mediante la cual se autoriza el desempeño de un cargo con plaza presupuestada vacante; o Encargo de funciones, acción mediante la cual se autoriza el desempeño de las funciones por ausencia del titular del cargo.

rector de la UNJBG. Según un actor clave “*significó el inicio de la estabilidad política de un gobierno universitario a fin de fortalecer las capacidades para impulsar la hoja ruta de la sostenibilidad ambiental*” (comunicación personal,2024).

A pesar de los avances descritos, del análisis del caso se concluye que la UNJBG aún no ha alcanzado la etapa de *sedimentación*. Según el modelo teórico, esta etapa implica la integración plena de las políticas ambientales en la estructura organizacional, de forma que trasciendan a los actores que las promovieron y se conviertan en prácticas institucionalizadas permanentes.

Ya que, el proceso de sedimentación se refiere a la integración efectiva de las políticas, prácticas y logros alcanzados en materia ambiental, de manera que estos se conviertan en parte integral de la estructura organizativa, independientemente de los agentes que originalmente los promovieron. En este contexto, las innovaciones y mejoras introducidas deben transformarse en elementos esenciales de la identidad y funcionamiento de la UNJBG, consolidándose como parte del esqueleto institucional. No obstante, en el caso de esta universidad, la falta de una implementación más profunda de su política ambiental sugiere que aún se encuentra en una fase preliminar de sedimentación, en la que la estrategia sigue dependiendo en gran medida de factores externos y de la continuidad de los actores involucrados.

En la UNJBG, esta condición aún no se ha logrado. La continuidad de las acciones ambientales sigue dependiendo en gran medida del impulso del órgano de gobierno y de determinados actores comprometidos. Aunque se han formulado políticas, creado comités y desarrollado alianzas, las iniciativas aún no han alcanzado un grado de consolidación suficiente como para convertirse en parte esencial del quehacer institucional.

En consecuencia, la sostenibilidad ambiental en la UNJBG continúa en proceso de institucionalización. Las acciones deben dejar de ser experimentales para convertirse en componentes estructurales e inalterables de la identidad organizacional. El papel del órgano de gobierno resulta central en este proceso, al ser responsable de la aprobación, legitimación y articulación de estas acciones a través de resoluciones y directrices formales. Solo mediante una gestión integrada, medible y transversal será posible avanzar hacia una sostenibilidad institucional consolidada, ya que implica un esfuerzo colaborativo entre diversas áreas académicas, administrativas, y en todos los aspectos de la universidad.

## **5.2. Factores influyentes en el proceso de institucionalización de la sostenibilidad ambiental de la UNJBG**

Los factores que influyeron en el proceso de institucionalización de la sostenibilidad ambiental en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann (UNJBG) fueron identificados a partir de entrevistas a actores clave, análisis documental y observación de campo, conforme a lo descrito en la metodología. Una vez caracterizado y descrito el proceso de institucionalización de la sostenibilidad ambiental, se procedió a clasificar los factores identificados en cuatro dimensiones: social, institucional, normativa y política.

### **5.2.1. Factores Sociales**

#### *a. Incremento en la conciencia ambiental global y nacional*

Los foros y acuerdos internacionales, así como las políticas nacionales de protección ambiental, influyeron en las decisiones internas de la UNJBG. La creciente preocupación por el medio ambiente como prioridad gubernamental elevó la valoración de la sostenibilidad en la agenda universitaria, en la necesidad de mejorar la calidad de vida y el uso eficiente de los recursos naturales.

#### *b. Redes interuniversitarias*

La afiliación de la UNJBG a la Red Ambiental Interuniversitaria (RAI) y su participación en encuentros nacionales Sobre sostenibilidad ambiental fomentó la sensibilización y la integración de la adopción de herramientas de gestión ambiental en la UNJBG, la cual evidenció la importancia de la colaboración entre instituciones educativas en compartir recursos, conocimientos y experiencias del proceso, así como discutir estrategias.

#### *c. Crisis sanitaria COVID-19*

La pandemia reorientó las prioridades institucionales hacia la salud y la continuidad educativa, lo que, afectó negativamente la implementación de iniciativas y planes operativos orientados a la sostenibilidad ambiental. Según uno de los entrevistados “*La UNJBG tuvo que responder a necesidades como el enfoque en la salud de su comunidad, la inclusión digital y la continuidad educativa, desviando la atención de iniciativas previamente planeadas, como aquellas orientadas a la sostenibilidad ambiental*” (comunicación personal ,2024).

Esta situación evidenció la influencia de factores sociales y contextuales sobre la sostenibilidad, en institucionales de comportamientos tradicionales de la universidad..

## **5.2.2. Factores Institucionales**

### *a. La Autonomía Universitaria y su misión institucional*

La UNJBG ejerce una autonomía en conformidad con la Constitución y la Ley Universitaria, lo que le permite estructurar y organizar su gestión institucional optimizando sus procesos, normatividad y el uso de instrumentos con el propósito de agregar valor a sus procedimientos e implementar objetivos ambientales. La misión de la UNJBG enfatiza la formación integral, lo que facilitó integrar acciones orientadas a la sostenibilidad como componente de su identidad institucional.

### *b. Estructura organizacional y creación de su estamento ambiental*

Si bien la UNJBG cuenta con un organigrama que incluye varios niveles jerárquicos, lo que permite la propuesta y ejecución de proyectos ambientales en sus diversas direcciones, facultades y departamentos. Sin embargo, la complejidad de esta estructura y la dispersión de información como lo señaló el presidente del comité de gestión ambiental, también puede dificultar la implementación efectiva de políticas ambientales, especialmente en ausencia de una adecuada colaboración y coordinación.

La creación del Comité de Gestión Ambiental desempeñó un papel fundamental en desarrollo y tramitación de la política ambiental institucional de la UNJBG. El respaldo unánime del consejo universitario a la aprobación de este político reflejó el reconocimiento de la sostenibilidad como una necesidad para la institución.

### *c. Falta de seguimiento y monitoreo*

La ausencia de un monitoreo continuo, junto con la inexistencia de un sistema permanente de evaluación, limitó significativamente la eficacia de las acciones implementadas. En concordancia con lo señalado por el Jefe de la Oficina de Calidad Educativa y Acreditación Universitaria, el fortalecimiento de estos mecanismos es fundamental para garantizar tanto la visibilidad como la sostenibilidad de las iniciativas a largo plazo (comunicación personal, 2024).

#### d. *Falta de presupuesto ambiental*

El Comité de Gestión Ambiental, según su presidente, no cuenta con un centro de costos específico que permita la ejecución directa de actividades organizadas por esta instancia, dependiendo presupuestalmente de la Oficina de Rectorado (comunicación personal, 2024). La asignación insuficiente de recursos financieros destinados específicamente a iniciativas de sostenibilidad constituyó un factor limitante para la implementación de proyectos y actividades ambientales dentro de la institución. Como consecuencia la contratación de personal para esta instancia.

La falta de recursos humanos en el Comité de Gestión Ambiental de la UNJBG constituye otra limitación relevante identificada. Esta instancia se encontraba conformada únicamente por su presidente, quien además desempeñaba funciones como director de una facultad académica, lo que incrementaba de manera significativa su carga laboral. A ello se sumaba la participación de un único miembro académico en calidad de suplente, lo que restringía aún más la operatividad y capacidad técnica del comité. Según lo indicado por José Martín Cárdenas, coordinador y facilitador de la RAI resulta esencial que esta instancia cuente con suficiente poder de decisión interna y con un presupuesto adecuado para cumplir de manera efectiva con sus funciones (comunicación personal, 2024).

### **5.2.3. Factores Normativos**

#### a. *Cumplimiento de la Ley Universitaria N° 30220 y acreditación.*

En este contexto, la Ley Universitaria subraya la importancia de que las universidades desempeñaran un papel activo en el mejoramiento continuo de la calidad educativa que exige y propone el Estado peruano. Por lo que fue el procedimiento obligatorio para que la UNJBG pueda demostrar ante la SUNEDU las Condiciones Básicas de Calidad (CBC) en el servicio educativo. Específicamente, en lo relacionado con el Indicador 49, el cual fue un factor clave para la implementación de políticas ambientales en la UNJBG. Este indicador le exigía desarrollar estrategias ambientales como parte de su responsabilidad institucional, promoviendo no solo el respeto por el entorno natural, sino también el fortalecimiento de su compromiso con el desarrollo sostenible. Sumado posteriormente a exigencias del modelo de acreditación del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE).

*b. Legislación ambiental nacional*

La UNJBG fue influenciada para adoptar regulaciones ambientales lideradas como rector principal en esta materia el Ministerio del Ambiente, destacando la Política Nacional del Ambiente al 2030 y la Guía de Ecoeficiencia para Instituciones del Sector Público. Estos lineamientos se coordinaron con el Ministerio de Educación la cual por otra parte fue rector del documento de la Política Nacional de Educación Ambiental, con el apoyo de la Dirección General de Educación, Cultura y Ciudadanía Ambiental (DGECCA), cuyo objetivo fue integrar el enfoque ambiental en la gestión educativa de instituciones básicas y universitarias. La implementación de prácticas ambientales respondió principalmente a las exigencias legales, asegurando conformidad normativa. Estas políticas subrayaron la importancia de la colaboración intersectorial entre el gobierno, la administración pública y las instituciones educativas, fortaleciendo una visión integral que articuló educación, cultura y sostenibilidad ambiental.

*c. Adopción de políticas internas*

La aprobación de diversos documentos previamente mencionados como mandatos imperativos dentro de la UNJBG representó un avance significativo hacia un cambio de paradigma hacia la sostenibilidad ambiental. Según el Rector de la UNJBG “*Estos documentos sentaron las bases para establecer un marco normativo interno que respaldara y orientara la implementación de acciones sostenibles en la institución*” (comunicación personal ,2024)

#### **5.2.4. Factores Políticos**

*a. Liderazgo del gobierno universitario*

Aunque la autonomía de la UNJBG le confiere la capacidad de tomar decisiones de manera independiente, esta también conlleva que las iniciativas en materia ambiental dependan en gran medida de la voluntad política y del liderazgo del gobierno universitario. Según lo señalado por el ex Director General de Administración, *el ejercicio legítimo de dicha autonomía puede fortalecer el poder institucional y la confianza de los actores internos y externos, elementos clave para consolidar tanto la legitimidad política de sus representantes como la imagen institucional de la universidad* (comunicación personal,2024).

### *b. Presión de organismos supervisores*

La exigencia de la a Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria y otros entes regulatorios incentivaron la implementación de medidas sostenibles mediante el licenciamiento y acreditación. El cumplimiento de los estándares ha funcionado como presión clave para que la UNJBG integre el enfoque ambiental en la gestión institucional. Este contexto político puede ser un factor positivo para la institucionalización de prácticas sostenibles.

### *c. El papel del rector de la UNJBG*

Un factor determinante dentro de la institución fue el papel del rector como representante legítimo del gobierno universitario, cuya influencia y capacidad de decisión resultaron clave para la aprobación o rechazo de estas iniciativas. Esta posición lo convirtió en un actor central en la promoción e implementación de políticas ambientales. No obstante, durante el período 2020-2023, se evidenció una limitada ejecución de acciones concretas relacionadas con la gobernanza ambiental y con el seguimiento efectivo de la política ambiental institucional.

Este proceso se vio además afectado por las transiciones rectorales que experimentó la UNJBG, particularmente durante la pandemia de COVID-19. Estos cambios generaron retrasos en la planificación de iniciativas ambientales y limitaron el seguimiento de su política ambiental institucional, así como de otras acciones conectadas. Esta situación puso de manifiesto los desafíos existentes para consolidar un liderazgo ambiental consistente, capaz de adaptarse a contextos complejos, inciertos y cambiantes, y de guiar con responsabilidad el proceso de institucionalización de la sostenibilidad.

En consecuencia,, los factores influyentes en el proceso de institucionalización de la sostenibilidad ambiental en la UNJBG se originaron tanto en el entorno interno como en el externo. En el ámbito interno, su estructura organizativa, el compromiso del gobierno universitario y de su gestor ambiental desempeñó un papel central, mientras que, en el externo, la presión ejercida por las demandas regionales, las normativas legales y actores nacionales, como los ministerios y organismos reguladores, resultó determinante.

Ambos entornos fueron fundamentales para encaminar este proceso, en el cual intervinieron diversos actores con diferentes niveles de poder e intereses. Estos actores

convergió en un esfuerzo colaborativo que se detalla en la Tabla 5, destacando la complejidad y la importancia de su interacci3n de coordinaci3n y colaboraci3n.

**Tabla 5**

*Poder e intereses de actores intervinientes en el proceso de institucionalizar la sostenibilidad ambiental en la UNJBG*

<b>Actor</b>	<b>Caracterizaci3n</b>	<b>Relevancia</b>	<b>Vinculaci3n con el problema</b>	<b>Poder de decisi3n</b>	<b>Rol que desempeña</b>	<b>Recursos que podría proveer</b>
<b>Direcci3n General de Educaci3n, Cultura y Ciudadanía Ambiental (MINAM)</b>	Estatal. Es el 3rgano de lnea encargado de promover, coordinar e implementar la poltica y estrategia nacional ambiental.	Alta relevancia debido a su papel normativo. Se encarga de la difusi3n de cultura ambiental para los procesos y la institucionalidad educativa, en sus diferentes niveles, modalidades y formas.	Directriz nacional, construcci3n de capacidades y la profesionalizaci3n ambiental. Su actuaci3n impacta directamente en la incorporaci3n de prcticas sostenibles.	Medio. Aunque no ejecuta directamente en las universidades, coordina y promueve las polticas ambientales.	Facilitador de capacitaci3n, coordinador en la implementaci3n de polticas, articulador de informaci3n ambiental a nivel nacional.	-Experticia en lineamientos y marcos normativos ambientales involucrados a nivel nacional.
<b>Superintendencia Nacional de Educaci3n Superior Universitaria (SUNEDU - MINEDU)</b>	Estatal. Es el ente regulador de la educaci3n superior, encargado de supervisar el cumplimiento de estndares de calidad y sostenibilidad conforme a la Ley Universitaria N° 30220.	Alta relevancia debido a su capacidad de supervisi3n y control. Gestiona y transfiere recursos a universidades para el desarrollo de proyectos de sostenibilidad.	A travs de su supervisi3n, asegura que las universidades adopten las polticas de sostenibilidad en su currículum y gesti3n institucional.	Medio. Incide en la posibilidad de asignaci3n de recursos, pero las decisiones internas de implementaci3n recaen en las universidades.	Control y exigencias de acciones para el aseguramiento de la calidad en la universidad.	-Recurso Econ3mico en caso de la implementaci3n de un mecanismo tcnico.  -Recurso legal.  -Presi3n poltica.

<b>Red Ambiental Interuniversitaria de Rectores (RAI)</b>	Estatal. Es una red promovida y facilitada por el DGECCA y conformada por universidades públicas y privadas. Genera y monitorea indicadores de SA en las universidades	Alta relevancia como actor clave para el intercambio de experiencias y retroalimentación. Establecen los indicadores para la evaluación a nivel nacional.	Permite coordinar la implementación de políticas de sostenibilidad entre universidades, compartiendo mejores prácticas y monitoreando avances.	Medio. Influye a través de sus recomendaciones, pero no tiene poder decisorio sobre la implementación directa.	Colaborador en la difusión de información y monitoreo de avances hacia la sostenibilidad.	- Experticia en la dimensión ambiental.  -Casos de éxitos y colaboración universitarias.
<b>Gobierno Universitario (UNJBG)</b>	Institucional. Máximo órgano de decisión de la universidad, encargado de adoptar e implementar las políticas de sostenibilidad ambiental. Tiene la competencia para aprobar planes y presupuestos conforme a la Ley Universitaria.	Alta relevancia. Define las directrices internas de sostenibilidad y garantiza los recursos para su implementación.	El Rector es el actor líder en la toma de decisiones para institucionalizar la sostenibilidad en la universidad.	Alto. Tiene pleno poder de decisión sobre las políticas institucionales y la asignación presupuestaria.	Implementador directo de políticas ambientales en la UNJBG.	- Recurso Político y normativo.  Coalición institucional.
<b>Comité Ambiental (UNJBG)</b>	Institucional. Es promovida por el Rector y responsable de coordinar y ejecutar la política ambiental dentro de la universidad. Reporta al	Alta relevancia como implementador de las estrategias de sostenibilidad dentro del campus universitario.	Es el encargado de hacer cumplir las políticas ambientales aprobadas, asegurando su adecuada ejecución.	Alto. Propone y controla la ejecución y organiza los mecanismos de cumplimiento.	Organizador y coordinador de la implementación de mecanismos y herramientas de gestión para su efectividad.	- Recurso técnico y legitimidad de ejercicio.

gobierno  
universitario.

<b>Red Universitaria Ambiental Perú (RUA – UNJBG)</b>	Voluntariado nacional que cuenta con el reconocimiento del MINAM y la integración de las diferentes facultades.	Promueve y participa en actividades o acciones con enfoque ambiental dentro de la institución.	Involucramiento directo con la cultura ambiental en la UNJBG.	Bajo  Limitado a nivel de decisiones políticas.	Facilitador de recursos humanos para el proceso de implantación de la dimensión ambiental.	Recursos humanos y coercitivo.
<b>Comunidad Universitaria (UNJBG)</b>	Estudiantes, docentes y no docentes. Grupo principal dentro del proceso de institucionalización de la sostenibilidad. Participan activamente en la implementación y ejecución de políticas.	Alta relevancia como grupo que asimila y reproduce la cultura de sostenibilidad.	Es el grupo que se verá beneficiado y afectado directamente por las políticas de sostenibilidad implementadas, además de ser los futuros profesionales que continuarán con dichas prácticas.	Bajo.  No tienen poder decisional, pero su participación es esencial para la efectividad de las políticas.	Participantes activos en la implementación de las políticas, integrando prácticas sostenibles en su formación.	Recursos humanos, interoperabilidad de profesionales.

*Nota.* Elaboración propia, la tabla presenta un análisis de los actores clave en el proceso de institucionalización de la sostenibilidad ambiental en la UNJBG, categorizándolos según su caracterización, relevancia, vinculación con el problema, poder de decisión, rol desempeñado y recursos que pueden aportar. Se incluyen entidades estatales y organismos universitarios, lo que permite comprender la dinámica de interacción entre estos actores y su impacto en la consolidación de la sostenibilidad ambiental.

El interjuego entre estos actores se enmarca en un proceso de innovación institucional en el que cada uno cumple un rol estratégico. Las entidades gubernamentales, como el MINAM y la SUNEDU, establecen lineamientos normativos y directrices que impulsan la adopción de prácticas sostenibles. A nivel universitario, el gobierno universitario y el comité ambiental actúan como implementadores de estas estrategias,

asegurando que las políticas se traduzcan en acciones concretas. Por otro lado, las redes ambientales interuniversitarias favorecen el intercambio de conocimientos y experiencias, promoviendo modelos innovadores en gestión ambiental.

En efecto el proceso de institucionalización de la sostenibilidad ambiental en la UNJBG es dinámico y complejo, ya que, por una parte, interviene una multitud de actores, cada uno de los cuales tiene sus propias perspectivas, actitudes e intereses, y cuyo grado de compromiso con los objetivos del proceso puede variar (Delgado, 2009).

La sedimentación de la institucionalización depende en gran medida de la capacidad de los actores internos para superar conflictos, involucrar de manera efectiva a la comunidad universitaria y coordinar con actores externos. Este enfoque integral es clave para garantizar una transición respaldada por prácticas más sostenibles. La relevancia de los actores externos radica en su capacidad para influir en la colaboración como organismos gubernamentales, así como ONG's y empresas privadas que pueden proporcionar recursos, orientación técnica y legitimidad en el proceso.

### **5.3. Análisis de los resultados de nivel de sostenibilidad ambiental alcanzados en la categoría de gobierno, metodología RAI (2020-2023)**

En el presente análisis, se examinarán los resultados en los indicadores que determinan el nivel de sostenibilidad ambiental en la categoría de gobierno universitario, conforme a la metodología de la RAI.

#### **5.3.1. Red Ambiental Interuniversitaria**

La Red Ambiental Interuniversitaria-Perú (RAI) busca institucionalizar la dimensión ambiental en las universidades del país. En donde su principal reto es poner en marcha verdaderos sistemas ambientales universitarios que permitan el sostenimiento de los planes, programas, proyectos y actividades que las universidades emprendan en materia de ambiente y sostenibilidad. La RAI forma parte la Alianza de Redes Iberoamericanas para Sustentabilidad y el Ambiente (ARIUSA) y de la Alianza Mundial de Universidades sobre Ambiente y Sostenibilidad (GUPES-LAC) (Red Ambiental Interuniversitaria,2017).

#### **Red Ambiental Interuniversitaria y la UNJBG**

La UNJBG ha pertenecido a la red desde el 2018 siendo una de las 35 universidades peruanas de 15 regiones; en el 2019, 45 de 17 regiones; en 2020 (plena

emergencia sanitaria) 39 de 18 regiones; en el 2021, 56 de 20 regiones; en 2022, 64 de 22 regiones.

En el transcurso de los años se observa el aumento de sus participantes. Y a inicios del 2024 el Ministerio del Ambiente presentó oficialmente el Reporte de Sostenibilidad Ambiental 2023 que reconoce los esfuerzos de 69 centros universitarios de 21 regiones del país, elaborado conjuntamente con la Red Ambiental Interuniversitaria (RAI), en el cual se consigna universidades que implementan estándares ambientales en sus procesos institucionales y contribuyen de esa manera al desarrollo sostenible del Perú.

Para comprender mejor esta evolución, resulta fundamental analizar los reportes anuales de sostenibilidad ambiental emitidos entre 2020 y 2023, periodo de estudio, los cuales ofrecen un panorama detallado sobre el desempeño ambiental en las universidades peruanas.

**Tabla 6**

*Reportes de Sostenibilidad Ambiental en universidades peruanas de los años 2020 al 2023*

<i>Año</i>	<i>Nombre</i>	<i>Página web</i>
<b>2020</b>	<b>REPORTE DE SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL EN UNIVERSIDADES PERUANAS 2020</b>	<a href="https://sinia.minam.gob.pe/documentos/reporte-sostenibilidad-ambiental-universidades-peruanas-2020">https://sinia.minam.gob.pe/documentos/reporte-sostenibilidad-ambiental-universidades-peruanas-2020</a>
<b>2021</b>	<b>REPORTE DE SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL EN UNIVERSIDADES PERUANAS 2021</b>	<a href="https://redambientalinteruniversitaria.wordpress.com/reporte-de-sostenibilidad-ambiental-en-universidades-peruanas-2021/">https://redambientalinteruniversitaria.wordpress.com/reporte-de-sostenibilidad-ambiental-en-universidades-peruanas-2021/</a>
<b>2022</b>	<b>REPORTE DE SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL EN UNIVERSIDADES PERUANAS 2022</b>	<a href="https://lookerstudio.google.com/embed/reporting/6f191fde-85b6-4144-ad44-1ba52a06aed2/page/Rh9AD">https://lookerstudio.google.com/embed/reporting/6f191fde-85b6-4144-ad44-1ba52a06aed2/page/Rh9AD</a>
<b>2023</b>	<b>REPORTE DE SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL EN UNIVERSIDADES PERUANAS 2023</b>	<a href="https://lookerstudio.google.com/embed/u/0/reporting/29a2bd2f-5937-4b5d-a8af-6ea93b8233e0/page/fq8ID">https://lookerstudio.google.com/embed/u/0/reporting/29a2bd2f-5937-4b5d-a8af-6ea93b8233e0/page/fq8ID</a>

*Nota.* Elaboración propia a base de fuentes de información de páginas oficiales y plataforma del Ministerio del Ambiente.

En consiguiente, la Figura 10 expone los resultados obtenidos en el desempeño de sostenibilidad ambiental en el ámbito de gobierno entre 2020 y 2023. Esta información ha sido sistematizada con base en los datos proporcionados por la Dirección de Educación y Ciudadanía Ambiental del MINAM, contrastados con los reportes generales de transparencia publicados por la Red Ambiental Interuniversitaria (RAI).

### Figura 10

*Resultados obtenidos en el desempeño de sostenibilidad ambiental en el ámbito de gobierno del 2020 al 2023.*

**REPORTE DE SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL EN UNIVERSIDADES PERUANAS  
DESEMPEÑO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN 2020 – 2023  
RESULTADOS POR ÁMBITO: GOBIERNO  
Por los años terminados 2020 ,2021 ,2022 y 2023**



GOBIERNO		A. HORIZONTAL									
INDICADORES	Puntos	2020	A. VERTICAL%	2021	A. VERTICAL%	Modificación	2022	A. VERTICAL%	2023	A. VERTICAL%	
Política Ambiental institucional	300	225	33%	225	29%	300	300	48%	300	64%	
Plan ambiental institucional	300	75	11%	60	8%	200	90	14%	80	17%	
Estamento ambiental universitario	300	225	33%	270	35%	300	240	38%	90	19%	
Presupuesto ambiental	300	150	22%	225	29%	-					
Reporte de sostenibilidad ambiental	100	0	0%	0	0%	100	0	0%	0	0%	
Página web ambiental	200	0	0%	0	0%	100	0	0%	0	0%	
<b>TOTALES</b>	<b>1500</b>	<b>675</b>	<b>100%</b>	<b>780</b>	<b>100%</b>	<b>1000</b>	<b>630</b>	<b>100%</b>	<b>470</b>	<b>100%</b>	

*Nota.* Elaboración propia a base de datos solicitados y proporcionados por la Dirección de Educación y Ciudadanía Ambiental - MINAM y en contrastación de resultados generales en transparencia del sitio web de la RAI.

#### 5.3.2. Análisis horizontal de los resultados en la categoría de Gobierno 2020-2023

La participación en la RAI es de carácter voluntario y gratuito, lo que permite que las universidades se incorporen de manera flexible a un proceso sistemático de evaluación y fortalecimiento de su sostenibilidad ambiental institucional.

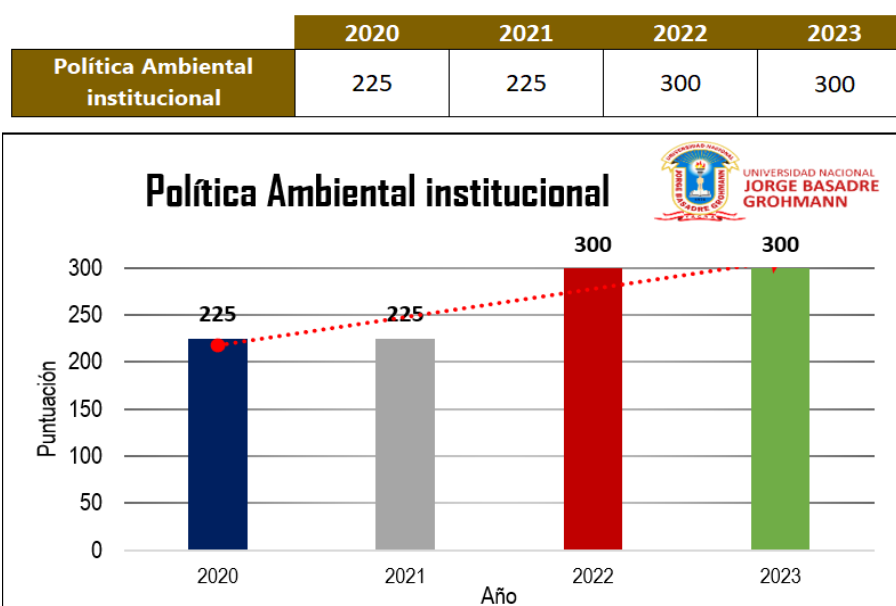
Estos indicadores incluyen el diseño y adopción de políticas ambientales, la formulación de un plan ambiental, la existencia de un estamento especializado (ya sea una dirección, oficina, unidad u otra instancia) y su conformación, la disponibilidad de un presupuesto ambiental asignado para las acciones, y la implementación en su página web de asuntos ambiental.

En particular, los indicadores de la categoría Gobierno son la base para elaborar los informes de sostenibilidad ambiental en las universidades. En esta categoría, se examina el grado de compromiso ambiental que las universidades demuestran en el marco de su gobernanza institucional. Todos estos indicadores han sido establecidos para evaluar la responsabilidad, la transparencia y el liderazgo del gobierno universitario.

Para ello, se efectuará un análisis horizontal, comparando los resultados de los años 2020 al 2023, con el propósito de identificar tendencias y variaciones en el desempeño de cada componente. Este enfoque permitirá evaluar la evolución del compromiso institucional de la UNJBG en el contexto de los años. A menor puntaje, menor grado de institucionalización, a mayor puntaje, mayor consolidación y sostenibilidad del mismo.

**Figura 11**

*Indicador Política ambiental institucional*



*Nota.* En el eje horizontal (X), se muestran los años del período analizado, mientras que en el eje vertical (Y) se mide el puntaje obtenido.

El gráfico refleja una evolución positiva en la adopción de una política ambiental institucional por parte de la UNJBG durante el período 2020-2023. Este indicador tiene un peso máximo de 300 puntos y es clave para evaluar el compromiso por parte del gobierno universitario en la existencia del mandato institucional con la sostenibilidad ambiental.

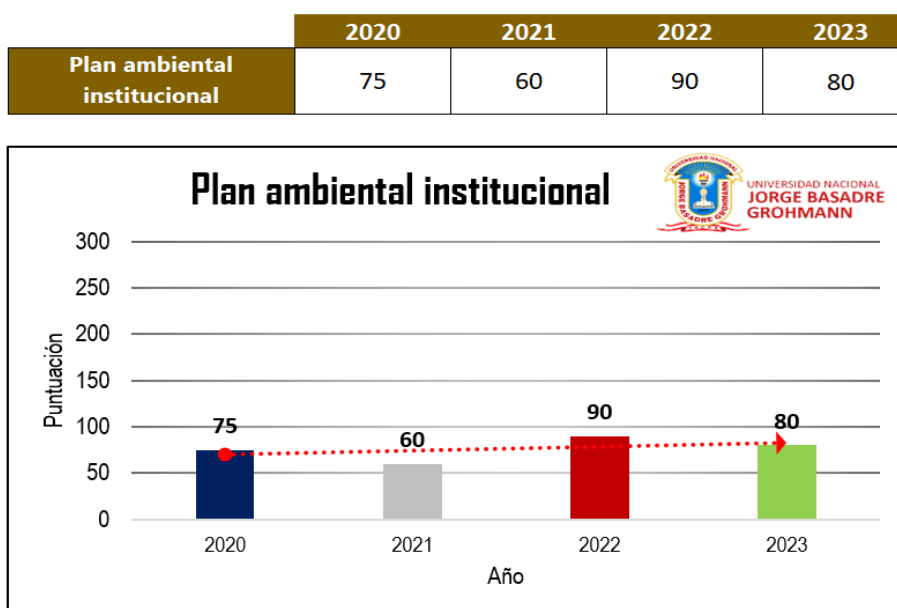
- En 2020 y 2021, el puntaje se mantuvo constante en 225 puntos.
- En 2022, se observó un aumento en 300 puntos, el cual se mantuvo en 2023.

- La línea de tendencia muestra un progreso constante y positivo durante el período analizado 2020-2023, reflejando un desempeño estable en el reconocimiento de su normativa. to significativo, alcanzando el puntaje
- No se detectaron irregularidad ni retrocesos en los datos, lo que sugiere un reconocimiento mayor de su normativa ambiental.

Los resultados totales evidencian un crecimiento progresivo en la evaluación de su política ambiental, alcanzando su máximo en 2023.

**Figura 12**

*Indicador Plan ambiental institucional*



*Nota.* En el eje horizontal (X), se muestran los años del período analizado, mientras que en el eje vertical (Y) se mide el puntaje obtenido.

Uno de los aspectos críticos identificados en la categoría de gobierno fue la limitada planificación estratégica de las acciones ambientales por parte de la UNJBG. El indicador relacionado mostró un desempeño bajo durante todo el período analizado.

El gráfico muestra la evolución del desempeño de la UNJBG en el indicador de Plan Ambiental durante el período 2020-2023. Este indicador, tiene un peso máximo de 300 puntos. Su evaluación permite determinar el nivel de compromiso estratégico y operativo de la institución con la sostenibilidad en el diseño de su planificación.

- En 2020, la institución obtuvo un puntaje de 75 puntos, lo que representa un avance inicial.
- En 2021, se observa una disminución a 60 puntos, lo que indica un retroceso en la elaboración o ejecución del plan ambiental.

- En 2022 y 2023, se registra una recuperación, alcanzando 90 y 80 puntos respectivamente. Cabe señalar que en estos años el puntaje máximo del indicador fue ajustado a 200 puntos, lo que podría haber influido en los resultados relativos observados.
- Se identifica una tendencia horizontal con pocas fluctuaciones, con disminuciones en 2021 y 2023.

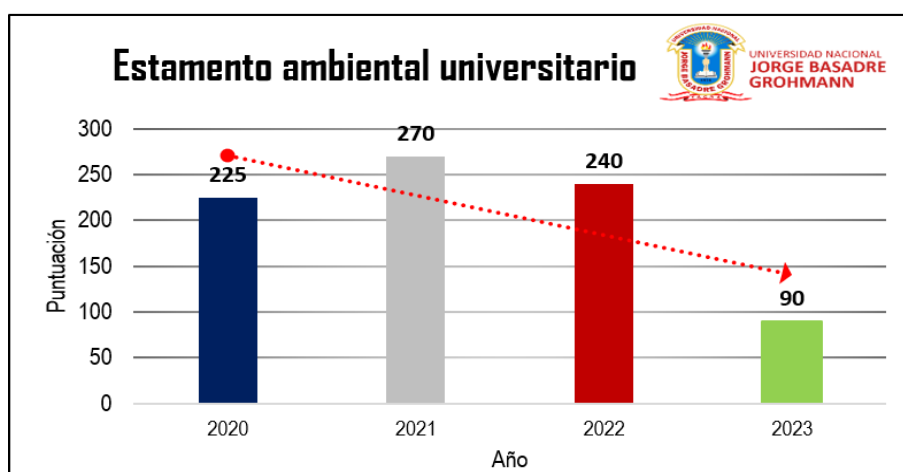
Si bien se evidencia una leve mejora en los últimos dos años, los resultados reflejan un desarrollo aún incipiente de capacidades para la formulación e implementación de metas y acciones específicas. Si bien en 2022 se observa un esfuerzo considerable, las caídas en 2021 y 2023 que podrían estar vinculadas a limitaciones operativas.

Actualmente, según el presidente del Comité de Gestión Ambiental, la universidad se encuentra en proceso de diseño de su Plan de Gestión Ambiental Institucional, por lo que aún no cuenta con un instrumento aprobado ni operativo (comunicación personal, 2024). Esta ausencia representa una limitación significativa para consolidar una estrategia ambiental articulada, transversal y con impacto sostenido. Además, el mismo informante señaló que la participación de las autoridades universitarias en programas de formación en liderazgo y gobernanza ambiental ha sido escasa, principalmente por la elevada carga operativa del rectorado. Esta situación ha dificultado la incorporación de enfoques integrales y dinámicos en la gestión institucional, generando una brecha entre la formulación de la política ambiental y su aplicación efectiva.

**Figura 13**

*Indicador Estamento ambiental*

	2020	2021	2022	2023
<b>Estamento ambiental universitario</b>	225	270	240	90



*Nota.* En el eje horizontal (X), se muestran los años del período analizado, mientras que en el eje vertical (Y) se mide el puntaje obtenido.

El gráfico muestra la evolución del puntaje del Estamento Ambiental de la UNJBG durante el período 2020-2023. Este indicador evalúa la existencia y funcionamiento de un órgano institucional (oficina) encargado de liderar y gestionar acciones ambientales en la UNJBG, con un peso máximo de 300 puntos.

- 2020: El indicador inicia con 225 puntos, reflejando un nivel adecuado en la organización ambiental universitaria.
- 2021: Se registra un incremento notable a 270 puntos, alcanzando su punto más alto en el período evaluado.
- 2022: El puntaje cae a 240 puntos, reflejando un retroceso leve.
- 2023: Hay una disminución drástica, alcanzando apenas 90 puntos, el valor más bajo del período.
- La tendencia presenta un comportamiento decreciente desde 2021, evidenciando una pérdida progresiva del grado de formalización y operatividad del estamento ambiental en una universidad, entendido este como el conjunto de órganos, comisiones o instancias encargadas de planificar, coordinar e implementar acciones ambientales institucionales.

Los resultados revelan dificultades en la continuidad de las iniciativas y en la consolidación del estamento ambiental. A partir de las entrevistas realizadas, se identificó que estas dificultades podrían estar asociadas a factores institucionales persistentes, entre ellos: la insuficiencia de recursos humanos especializados, el debilitamiento del liderazgo ambiental dentro del gobierno universitario, así como la discontinuidad provocada por los cambios de autoridades durante el periodo de estudio. Un informante clave expresó que *“la rotación frecuente de autoridades limita la consolidación de una agenda ambiental sostenida, ya que cada nueva gestión prioriza temas distintos”* (entrevista anónima, 2024).

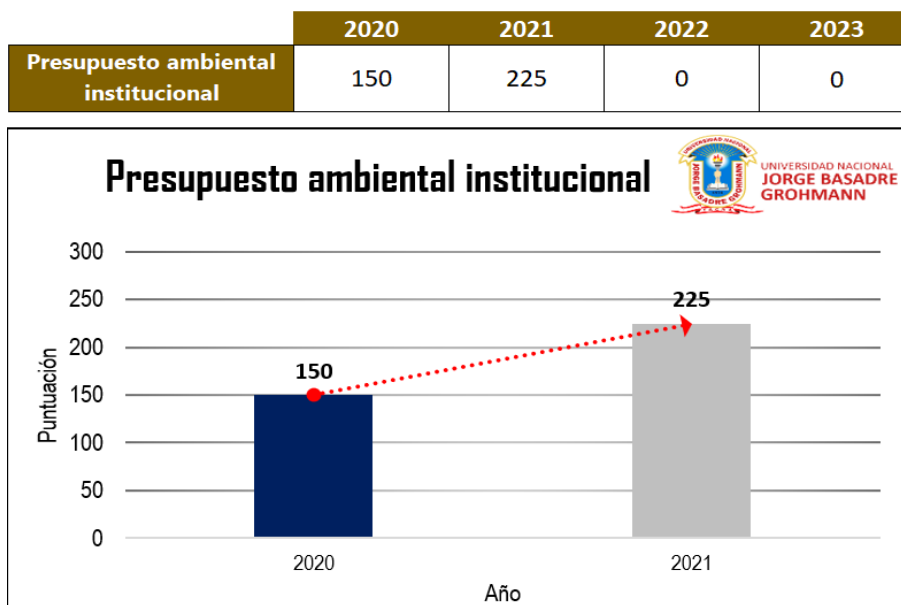
En concordancia de las entrevistas realizadas, durante el periodo analizado, el comité estaba conformado únicamente por su presidente, quien además ejercía simultáneamente funciones como director de una facultad.

Asimismo, se corroboró en la observación directa realizada el 10 de febrero de 2024, en la que se constató que la UNJBG no cuenta con una oficina física destinada a la

gestión, coordinación o seguimiento de los asuntos ambientales (la articulación de expedientes y acciones).

**Figura 14**

*Indicador presupuesto ambiental*



*Nota.* En el eje horizontal (X), se muestran los años del período analizado, mientras que en el eje vertical (Y) se mide el puntaje obtenido.

El gráfico refleja la evolución del puntaje asociado al Presupuesto ambiental de la UNJBG, de forma creciente, en la categoría de gobierno, el indicador "Presupuesto ambiental" ofrece información clave para evaluar el compromiso financiero institucional con la implementación de políticas y acciones ambientales. Este indicador, que posee un peso máximo de 300 puntos en la metodología RAI, ha sido reportado solo durante los años 2020 y 2021.

- En 2020, el puntaje registrado fue de 150 puntos, reflejando un compromiso inicial en la asignación de recursos financieros para temas ambientales.
- En 2021, se observó un aumento significativo a 225 puntos, lo que representa un incremento del 50% respecto al año anterior. Este resultado sugiere un intento de reforzar el respaldo presupuestal, aunque no necesariamente con sostenibilidad en el tiempo.
- En 2022 y 2023, este indicador no fue evaluado por la metodología RAI, lo que impide realizar una comparación continua del periodo.

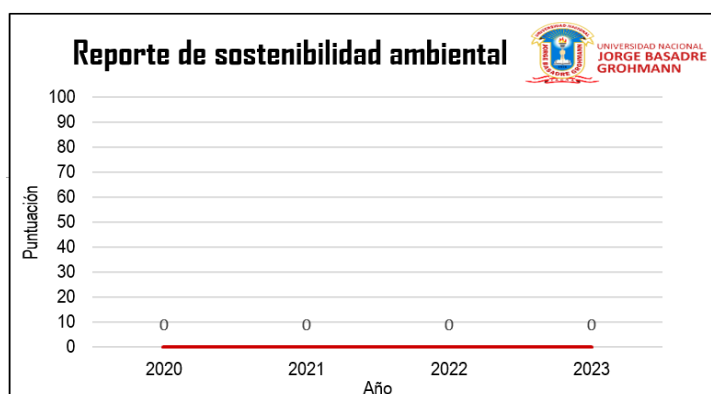
La falta de asignación presupuestal exclusiva constituye una barrera estructural para la institucionalización del gobierno ambiental universitario. Como lo señaló, coordinador de la Red Ambiental Interuniversitaria (RAI), “para que un estamento ambiental cumpla efectivamente su rol, debe contar con capacidad de decisión interna y con recursos financieros designados para ello” (comunicación personal, 2024).

Por tanto, se concluye que el gobierno universitario de la UNJBG aún presenta debilidades estructurales significativas para asegurar un financiamiento sostenido y autónomo que permita el desarrollo pleno de sus funciones ambientales.

**Figura 15**

*Indicador Reporte de sostenibilidad ambiental*

	2020	2021	2022	2023
<b>Reporte de sostenibilidad ambiental</b>	0	0	0	0

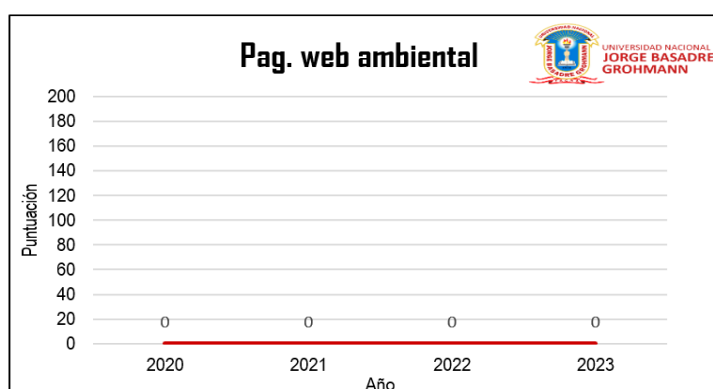


*Nota.* En el eje horizontal (X), se muestran los años del período analizado, mientras que en el eje vertical (Y) se mide el puntaje obtenido.

**Figura 16**

*Indicador Página web ambiental*

	2020	2021	2022	2023
<b>Página web ambiental</b>	0	0	0	0



*Nota.* En el eje horizontal (X), se muestran los años del período analizado, mientras que en el eje vertical (Y) se mide el puntaje obtenido.

Los indicadores correspondientes al Reporte de Sostenibilidad Ambiental y al Sitio Web Ambiental se mantuvieron con puntaje cero (0) durante todo el período analizado (2020–2023) en la metodología RAI. Esta puntuación refleja la inexistencia de productos comunicacionales e informativos institucionales orientados a sistematizar, publicar o difundir los avances y resultados de la gestión ambiental universitaria, tanto a nivel interno como externo.

Este indicador se manifiesta concretamente en la falta de elaboración periódica de reportes de sostenibilidad, los cuales deben integrar evidencia de acciones, metas alcanzadas, impactos y compromisos ambientales asumidos por la universidad. De igual manera, no se identificó un sitio web institucional o sección web específica dedicada a temas ambientales, que permita visibilizar políticas, planes, actividades o documentos de gestión relacionados con sostenibilidad.

Dicha ausencia fue corroborada mediante revisión documental, exploración web y observación directa realizada el 09 de febrero de 2024, en la que se constató que el portal institucional de la UNJBG no cuenta con una sección ambiental activa, ni se encontraron informes publicados que comuniquen los resultados de gestión ambiental institucional. Esta situación obstaculiza la transparencia, debilita la rendición de cuentas y limita la participación informada de la comunidad universitaria y de otros actores externos. La puntuación nula también puede interpretarse como un déficit de voluntad política o capacidad operativa para institucionalizar una cultura de transparencia y comunicación ambiental sostenida.

Según señaló uno de los entrevistados *“Ello, resulta crucial que las autoridades universitarias analicen las causas estructurales y operativas que han impedido el desarrollo de estos mecanismos de información ambiental, y que establezcan acciones concretas para garantizar la visibilidad, seguimiento y evaluación de los logros y desafíos en sostenibilidad”* (comunicación personal ,2024).

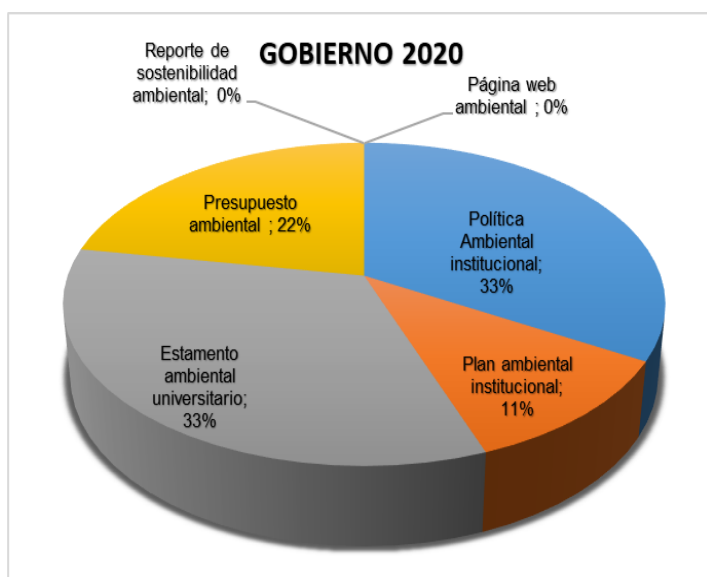
### 5.3.3. Análisis vertical de los resultados en la categoría de Gobierno 2020-2023

Este análisis vertical se enfoca en examinar la composición y el peso relativo de los distintos indicadores dentro de la categoría de gobierno, con el propósito de identificar aquellos que resultan más significativos durante los años 2020, 2021, 2022 y 2023. Al realizar un análisis de esta naturaleza, se permite una evaluación detallada de la evolución temporal de los indicadores, lo cual facilita la identificación de oportunidades de mejora y la formulación de estrategias para optimizar el desempeño gubernamental, tanto en los indicadores con mayor proporción de avances como en aquellos que han recibido menor atención.

En el año 2020, la distribución de los indicadores ambientales gubernamentales se presentó de la siguiente manera:

**Figura 17**

*Distribución de los indicadores en la categoría de gobierno 2020*

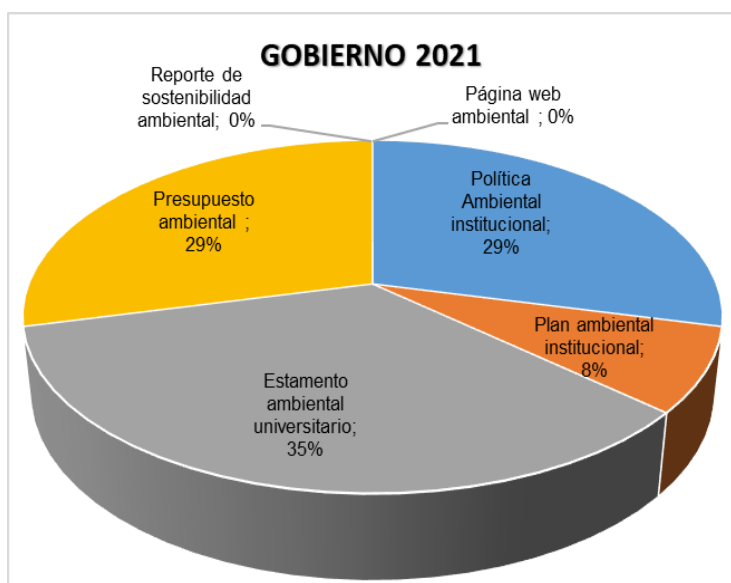


La Política Ambiental institucional y el Estamento ambiental universitario lideraron con un 33% cada uno del total evaluado, reflejando una clara prioridad en estas áreas. Por su parte, el Presupuesto ambiental representó el 22%, lo que indica una asignación significativa de recursos para el desarrollo de proyectos o acciones ambientales. En contraste, el Plan ambiental institucional tuvo una participación menor, alcanzando el 11%. Finalmente, tanto el Reporte de sostenibilidad ambiental como la Página web ambiental no reportaron actividad o contribución, representando un 0% del total.

Este análisis evidencia un enfoque concentrado en la identificación de responsabilidades y reconocimiento de su política ambiental. Sin embargo, la baja proporción del Plan Ambiental Institucional (11%) y la ausencia de reportes y herramientas de comunicación (0%) reflejan áreas con oportunidades de mejora en el marco de sostenibilidad.

### Figura 18

*Distribución de los indicadores en la categoría de gobierno 2021*

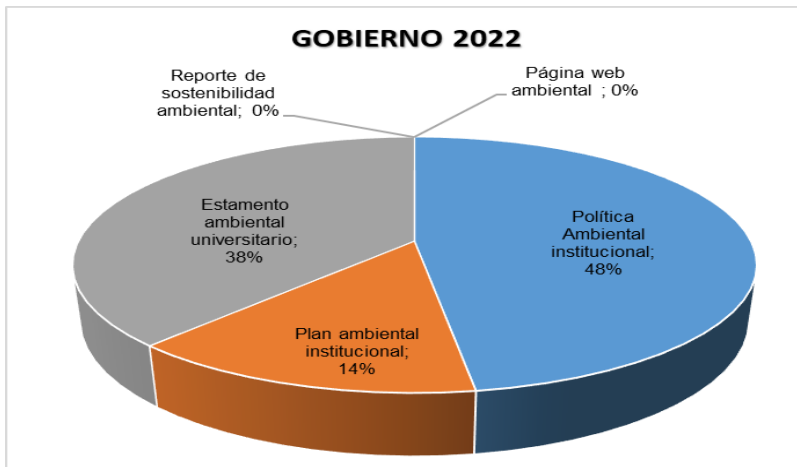


En el año 2021, la distribución de los indicadores ambientales gubernamentales reflejó tanto la Política Ambiental institucional como el Presupuesto ambiental ocuparon el segundo lugar, cada uno con una participación del 29%, demostrando un esfuerzo equilibrado en estas áreas clave.

Asimismo, se evidencia un aumento de enfoque en el Estamento ambiental universitario, que representó el 35% del total, posicionándose como el componente de mayor peso. En contraste, el Plan ambiental institucional tuvo una participación menor, alcanzando solo el 8%, lo que sugiere un área de menor priorización. Al igual al 2020, tanto el Reporte de sostenibilidad ambiental como la Página web ambiental no mostraron actividad o contribución, registrando un 0% de la composición total. Este panorama destaca una atención continua hacia la sostenibilidad universitaria y la asignación presupuestal, aunque con oportunidades claras de mejora en la comunicación y transparencia ambiental.

**Figura 19**

*Distribución de los indicadores en la categoría de gobierno 2022*



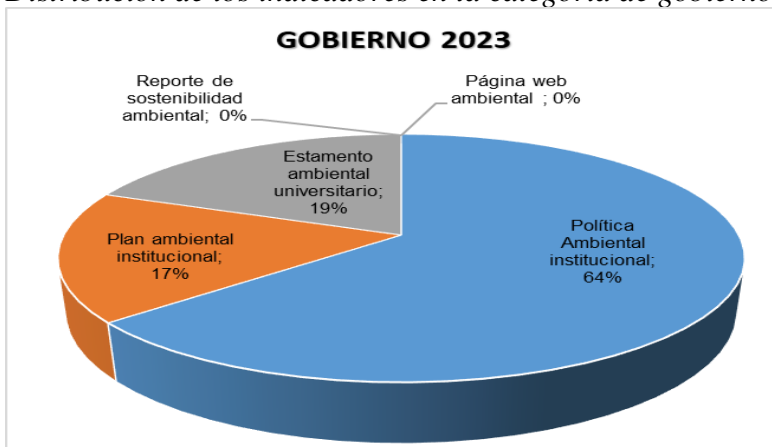
En el año 2022, la distribución de los indicadores ambientales gubernamentales reflejó un mayor peso en su Política Ambiental siendo el indicador más destacado en el desempeño ambiental en la categoría de gobierno de la UNJBG.

El Estamento ambiental universitario, representó el 38% del total, posicionándose como el segundo indicador significativo. En contraste, el Plan ambiental institucional mostró una participación reducida, alcanzando apenas el 14%.

Asimismo, no muestra actividad o contribución en el desarrollo del Reporte de sostenibilidad ambiental como acciones en la Página web ambiental de la UNJBG, registrando un 0% en estos indicadores. Este panorama destaca una atención continua hacia la sostenibilidad universitaria y la asignación presupuestal, aunque con oportunidades claras de mejora en la comunicación y transparencia ambiental.

**Figura 20**

*Distribución de los indicadores en la categoría de gobierno 2023*



En el año 2023, la distribución de los indicadores ambientales gubernamentales se presentó de la siguiente manera:

La política ambiental institucional experimentó un peso muy significativo que representa el 64% en la categoría de Gobierno (en relación al desempeño total del 100%). Esto refleja un compromiso sólido de la UNJBG con la institucionalización de la sostenibilidad ambiental como parte de su estrategia de gobernanza.

El estamento ambiental universitario disminuyó ligeramente al 19%, lo que podría indicar una mayor integración de las funciones ambientales en otras áreas de la universidad.

Mientras que el plan ambiental institucional se mantuvo en niveles bajos (17%), lo que sigue siendo un área de oportunidad para mejorar la planificación y ejecución de las acciones ambientales. Aunque hay un ligero incremento, los datos sugieren una necesidad de reforzar los esfuerzos en la planificación ambiental dentro de las instituciones.

Al igual que en 2022, no se reportó actividad en cuanto a reportes de sostenibilidad ambiental y páginas web ambientales. Este hallazgo destaca la ausencia de transparencia y comunicación de los avances ambientales, lo que podría ser un área crítica para mejorar.

#### **5.3.4. Diagnóstico**

Durante el período 2020-2023, la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann (UNJBG) mostró avances diferenciados en la institucionalización de la sostenibilidad ambiental a través de seis indicadores clave: política ambiental, plan ambiental institucional, estamento ambiental, presupuesto ambiental, página web y reportes de sostenibilidad. Con base en el análisis horizontal y vertical de los resultados obtenidos por la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann (UNJBG) en la metodología RAI, y considerando los insumos procedentes de entrevistas, revisión documental y observación directa, se presenta a continuación un diagnóstico respecto a los principales hallazgos vinculados con la categoría de gobierno.

El indicador de política ambiental registró una evolución positiva y sostenida. Con un puntaje base de 225 en los años 2020 y 2021, se observó un incremento en 2022, alcanzando el máximo de 300 puntos, valor que se mantuvo en 2023. Esta trayectoria refleja el compromiso institucional reflejado en la adopción de una política ambiental institucional, que representó la puntuación máxima en 2022 y 2023, consolidándose como el indicador sólido en la gobernanza ambiental de la universidad. La estabilidad en la línea

de tendencia, sin retrocesos ni irregularidades, indica un reconocimiento institucional firme de su política ambiental.

Según lo señalado por los actores entrevistados, la participación de las autoridades universitarias en programas de capacitación sobre liderazgo y gobernanza ambiental es limitada, debido en parte a la elevada carga operativa del rectorado. La implementación de enfoques más integrales y dinámicos representa un desafío frente a modelos tradicionales de gestión universitaria, lo que ha generado una brecha entre la formulación de la política ambiental institucional y su aplicación efectiva. En este contexto, la falta de un liderazgo ambiental consolidado juega un papel crucial, ya que limita el alcance de los resultados esperados en la categoría de gobierno de la sostenibilidad.

Este componente mantuvo una participación relevante en el conjunto de indicadores durante los cuatro años analizados. En 2020 y 2021, representó el 33% y 35%, respectivamente, posicionándose como uno de los elementos prioritarios. En 2022 alcanzó el 38%, y en 2023 descendió al 19%. El Comité de Gestión Ambiental de la UNJBG está adscrito a la Oficina del Rectorado, lo que implica que cualquier iniciativa propuesta debe ajustarse a las directrices y restricciones presupuestarias de dicha dependencia. Según los testimonios recogidos, esta situación limita la autonomía del comité para implementar acciones sostenidas, dificultando el cumplimiento de los indicadores establecidos por la RAI.

La UNJBG, hasta la fecha, no cuenta con una instancia, oficina o departamento específico para asuntos ambientales. Su comité ambiental está compuesto por dos docentes, quienes desempeñan un papel clave en la coordinación y colaboración entre los diferentes departamentos y facultades de la universidad. Su labor es fundamental para alinear a todos en torno a la política institucional y a las acciones que se llevan a cabo en consonancia. Además, actúan como representantes legítimos en materia ambiental frente a actores externos. Se evidencia falta de personal para funciones específicas de la responsabilidad del comité, estas funciones son esenciales para el seguimiento y monitoreo de la política institucional ambiental, sumado a la vinculación con actores externos, como el Ministerio del Ambiente, SUNEDU y Comités Ambientales Regionales.

En relación con el indicador "Presupuesto ambiental", si bien se registró un avance de 150 a 225 puntos entre 2020 y 2021, este no se consolidó institucionalmente. La

falta de un centro de costos específico y la ausencia de recursos humanos técnicos , pues el comité estaba compuesto solo por su presidente y un miembro suplente, afectaron la capacidad operativa de esta instancia, como se constató en la observación de campo realizada el 10 de febrero de 2024.

La UNJBG está llevando acciones relacionadas con la sostenibilidad ambiental desde algunas direcciones, oficinas, o facultades, como la Dirección de Responsabilidad Social Universitaria, la Oficina de Gestión de Calidad, y la Facultad de Ingeniería Ambiental, entre otras; Cada una de estas trabaja según sus objetivos específicos. Sin embargo, la mayoría de esta información no están suficientemente articuladas entre sí, lo que dificulta la toma de decisiones del comité ambiental y la remisión de evidencias al Rectorado.

Los entrevistados Edwin Ismael Palza Chambe y Carlos Armando Polo Bravo coincidieron en que no existe una estrategia que articule los esfuerzos individuales en una agenda común. Esta falta de articulación interdepartamental obstaculiza la toma de decisiones del Comité Ambiental y la sistematización de evidencias que deberían remitirse al Rectorado, tal como lo exige la RAI. A pesar de contar con profesionales formados en temas ambientales a nivel de pregrado y posgrado, la UNJBG no ha implementado mecanismos de colaboración para diseñar un plan de gestión ambiental integrado.

Además, se constató la ausencia de espacios de diálogo institucionales que permitan la participación activa de la comunidad universitaria (autoridades, docentes, estudiantes, personal administrativo y de servicios) en torno a los temas de sostenibilidad ambiental. Esta carencia se traduce directamente en los indicadores “Reporte de Sostenibilidad Ambiental” y “Sitio Web Ambiental”, ambos con puntaje cero (0) en todos los años analizados (2020–2023).

La manifestación concreta de este resultado es la inexistencia de productos comunicacionales que visibilicen los avances, impactos o desafíos ambientales institucionales. La revisión documental, exploración web y la observación directa realizada el 9 de febrero de 2024 confirmaron que la UNJBG no cuenta con una sección ambiental activa en su portal institucional, ni con informes públicos de sostenibilidad. Esta situación afecta la transparencia, limita la rendición de cuentas y debilita el vínculo con los actores externos.

Estos hallazgos ponen de relieve la necesidad de fortalecer las capacidades de liderazgo y coordinación del gobierno universitario, así como de consolidar mecanismos de planificación, seguimiento y evaluación que garanticen una gobernanza ambiental participativa. Del mismo modo, resulta fundamental mejorar los canales de comunicación entre los distintos niveles jerárquicos, promoviendo una estructura organizativa más cohesionada.

#### **5.4. Propuesta de mejora**

A partir del diagnóstico presentado que incluye los logros y aportes detallados en este documento, luego de la implementación de entrevistas y comunicaciones que proporcionaron información clave para la formulación de acciones específicas. Se identifican a continuación las siguientes líneas de acción prioritarias para fortalecer la sostenibilidad ambiental desde el órgano de gobierno de la UNJBG.

Una de las prácticas de gobierno que se fomenta para ayudar a los responsables para enfrentar desafíos complejos es la planificación estratégica situacional (PES). Descrita por Carlos Matus esta práctica busca la participación activa de actores clave en el proceso de planificación, lo que implica, entre otras cosas, la construcción de consensos en torno a la identificación de problemas, la definición de objetivos y la formulación de estrategias (Huertas, 2016). Por lo anterior la PES destaca la capacidad de adaptarse a contextos cambiantes, y la planificación por consensos puede ser un mecanismo para lograr acuerdos actualizados a medida que evolucionan las circunstancias hacia la institucionalización de la sostenibilidad ambiental (SA).

#### **Enfoque Participativo en la Planificación**

Aunque el planeamiento estratégico se realiza desde la alta dirección hacia los niveles operativos, su efectividad depende de la incorporación activa de miembros de distintos niveles organizativos que resulte necesario e imprescindible comprometer en el proceso de cambio. Estos miembros, a su vez, serán los multiplicadores y difusores de la “visión estratégica”. Para la conducción de la organización lo vital en este proceso es poder transmitir a todos los miembros de la misma los objetivos a los efectos de que cada integrante sepa cómo actuar. Esto proporciona certeza, predictibilidad y normas claras para garantizar procesos transparentes y participativos (Riquelme et al.,2022).

**Plan de Acción hacia la Consolidación y Sedimentación de la Sostenibilidad Ambiental.** Es imperativo que la UNJBG desarrolle e implemente un plan de acción integral, claro y medible, que guíe sus esfuerzos hacia la consolidación de la sostenibilidad ambiental. Este plan debe incluir:

- **Metas específicas** y plazos realistas y alcanzables.
- **Mecanismos de seguimiento** que permitan ajustes y mejoras continuas en su implementación.

### **Estructura del Plan de Acción**

#### **1. Fundamentación:**

Definir y explicitar los requerimientos y necesidades que justifican el diseño del plan de acción, asegurando su alineación con los objetivos institucionales y los compromisos de sostenibilidad.

#### **2. Hoja de Ruta:**

Establecer un esquema operativo que permita coordinar esfuerzos entre sectores públicos, privados y agentes cooperantes. Esta hoja de ruta debe incluir:

- **Línea base:** Elaboración de un reporte inicial de sostenibilidad ambiental (SA) que sirva como referencia.
- **Generación de información:** Consolidar datos relevantes para el monitoreo y evaluación (tiempo y cuantificación de metas).
- **Fortalecimiento de capacidades ambientales:** Implementar programas de capacitación para las autoridades y personal.
- **Gobernanza:** Establecer un marco organizativo claro que facilite la toma de decisiones ambientales.
- **Adecuación normativa:** Alinear las regulaciones internas con estándares de sostenibilidad ambiental.

#### **3. Acciones Estratégicas a considerar (propuesta).**

<b>1. Fortalecimiento de la Gobernanza Ambiental Universitaria</b>	
<b>Objetivos</b> Incrementar la participación activa de las autoridades y consolidar la estructura organizativa para la gestión	<b>Acciones propuestas</b> - <b>Capacitación en liderazgo sostenible:</b> Diseñar e implementar un programa

<p>ambiental.</p> <p>Fortalecer las políticas internas que respalden la institucionalización del compromiso ambiental.</p>	<p>interno en alianza con organismos internacionales como la UNESCO y la SUNEDU, enfocado en gobernanza y sostenibilidad ambiental para autoridades y directivos.</p>
<p><b>Indicaciones</b></p> <p>El plan debe ser respaldado en todas sus etapas por el rector de la UNJBG, así como su comité de conducción</p> <p>El comité de gestión ambiental debe planificar, implementar y evaluar acciones estratégicas de sostenibilidad en base a la política ambiental de la UNJBG.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Identificación de una Oficina de Gestión Ambiental:</b> Proponer al Rectorado la formalización de una unidad orgánica dedicada exclusivamente a los asuntos ambientales, con recursos asignados, funciones claras y autonomía para la planificación e implementación de políticas ambientales.</li> <li>- <b>Asegurar recursos:</b> Recursos humanos y financieros para la operatividad constante del estamento.</li> <li>- <b>Definición de roles específicos:</b> Incorporar personal técnico especializado para apoyar al comité ambiental en tareas clave como monitoreo, evaluación de políticas y coordinación con actores externos.</li> </ul>
<p><b>2. Articulación y Coordinación Institucional</b></p>	
<p><b>Objetivo</b></p> <p>Lograr una alineación estratégica entre las distintas direcciones, oficinas y facultades en materia ambiental.</p>	<p><b>Acciones propuestas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Plan de gestión ambiental integrado:</b> Formular un plan estratégico transversal que articule las acciones de sostenibilidad de todas las unidades de la universidad.</li> </ul>
<p><b>Indicaciones</b></p> <p>En primer lugar, es identificar las direcciones, facultades y unidades más relevantes de extracción de data ambiental, segundo esto incluye la creación de espacios donde se puedan compartir ideas, inquietudes y propuestas que contribuyan al desarrollo de la sostenibilidad ambiental en la institución.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Fortalecer el comité ambiental:</b> Delegación de representantes de la Dirección de Responsabilidad Social Universitaria, la Oficina de Gestión de Calidad y facultades relacionadas para fomentar la colaboración interdepartamental.</li> <li>- <b>Coordinación y colaboración:</b> Esta acción es rol es el Comité de Gestión Ambiental, este debiese trabajar condialogo abierto y constante con cada representante para un seguimiento de las</li> </ul>

	<p>acciones de implementación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Actualización de Sitio web ambiental:</b> Desarrollar una plataforma digital que centralice la información sobre las actividades, proyectos y logros ambientales de las distintas áreas, facilitando el acceso para la toma de decisiones y transparencia.</li> </ul>
<h3>3. Participación de la Comunidad Universitaria</h3>	
<p><b>Objetivo</b> Fomentar un espacio inclusivo que promueva la sensibilización, el diálogo y la acción conjunta en temas de sostenibilidad ambiental.</p>	<p><b>Acciones propuestas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Creación de un Foro Ambiental Universitario:</b> Institucionalizar un espacio de diálogo periódico donde autoridades, docentes, estudiantes y administrativos puedan discutir avances, retos y propuestas en materia ambiental.</li> <li>- <b>Campañas de sensibilización:</b> Implementar campañas masivas para toda la comunidad universitaria, destacando la importancia de la sostenibilidad y promoviendo la participación activa.</li> <li>- <b>Proyectos participativos:</b> Incentivar la generación de proyectos liderados por estudiantes y docentes para abordar desafíos ambientales específicos, otorgando financiamiento o recursos específicos a las mejores propuestas.</li> </ul>
<p><b>Indicaciones</b> El modelo de comunicación e información de la evolución del plan estratégico es un instrumento clave para proveer transparencia y credibilidad a toda la comunidad para generar mayor impacto. Taller con participación de miembros relevantes de la UNJBG y actores referentes del contexto y capacita a su personal promoviendo la comprensión de la problemática que se traduzcan en un compromiso de acción a favor del medio ambiente.</p>	
<h3>4. Fortalecimiento de la Relación con Actores Externos</h3>	
<p><b>Objetivo</b> Consolidar alianzas estratégicas que potencien los esfuerzos de sostenibilidad ambiental de la universidad.</p>	<p><b>Acciones propuestas:</b> <b>Vinculación con instituciones clave:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Establecer convenios :</b> con el Ministerio del Ambiente, SUNEDU y comités regionales para recibir asistencia técnica y recursos en la implementación de políticas ambientales.</li> <li>- <b>Creación de alianzas estratégicas :</b> con otras instituciones educativas , sector</li> </ul>
<p><b>Indicaciones</b> Ser parte de iniciativas y compromisos</p>	

internacionales relacionados con la sostenibilidad ambiental y el cambio climático.	privado y organizaciones. Estas colaboraciones pueden proporcionar recursos adicionales, así como la oportunidad de aprender de las mejores prácticas implementadas en otros lugares.
<b>GENERACIÓN DE EVIDENCIAS</b>	
Resoluciones, Informes, Repertorio, Reporte de data ambiental, Sitio Web, Plan Ambiental, expresión de acciones en el Plan operativo institucional, memoria o anuario.	

## 6. Conclusiones

El análisis de la institucionalización de la sostenibilidad ambiental en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann (UNJBG), durante el periodo 2020–2023, permitió comprender la dinámica interna del proceso, el rol del gobierno universitario y los factores que han influido en su avance. Estas conclusiones se han construido a partir del análisis documental, entrevistas a actores clave y observación de campo, tomando como base el modelo de institucionalización de Tolbert y Zucker (1996) y la metodología de evaluación de la Red Ambiental Interuniversitaria (RAI). Se presentan organizadas en función del cumplimiento de los tres objetivos específicos, y concluyen con una síntesis general que responde al objetivo principal del estudio.

El proceso de institucionalización de la sostenibilidad ambiental en la UNJBG presenta un avance progresivo paulatinamente y fragmentada en la implementación de las prácticas ambientales. A partir del modelo teórico de Tolbert y Zucker (1996), se identificaron tres etapas: innovación, habituación y objetivación. La etapa de innovación estuvo marcada por la respuesta institucional a presiones externas, particularmente normativas como el licenciamiento de SUNEDU y los lineamientos del SINEACE. Durante este periodo, la sostenibilidad ambiental fue concebida más como una medida regulatoria que como una iniciativa y/o convicción institucional interna. Durante la etapa de habituación, la universidad consolidó su participación en espacios interuniversitarios como la Red Ambiental Interuniversitaria (RAI), reforzando la legitimidad de la sostenibilidad como eje transversal en la gestión institucional. La objetivación se manifestó en la aprobación de la Política Ambiental en 2020, con respaldo del Consejo Universitario, lo que evidenció el reconocimiento formal del enfoque ambiental como parte de la estrategia institucional. Sin embargo, la falta de mecanismos de seguimiento y la inestabilidad de la

gestión universitaria, agravada por la pandemia de COVID-19, limitaron el tránsito hacia una institucionalización plena. El estudio confirma, desde el enfoque teórico propuesto por Tolbert y Zucker, que la UNJBG aún no ha alcanzado la etapa de sedimentación, entendida como la consolidación irreversible de las prácticas y estructuras ambientales en el entramado institucional.

La sostenibilidad ambiental en la universidad sigue dependiendo de la voluntad política y del impulso de actores específicos. Esta situación evidencia una integración aún limitada, tanto transversal como sistémica, de políticas y prácticas sostenibles dentro de la estructura y la gestión institucional universitaria. En este contexto, el gobierno universitario desempeña un papel central, cuya debilidad se manifiesta en la ausencia de una infraestructura física y de recursos presupuestales asignados al comité responsable de implementar las acciones en sostenibilidad ambiental. Asimismo, persiste una articulación insuficiente con otras instancias internas y externas, lo que dificulta el desarrollo de iniciativas conjuntas y coordinadas.

El análisis identificó múltiples factores interrelacionados sociales, institucionales, normativos y políticos, que revela una interacción compleja que afectan o favorecen el proceso de institucionalización. Entre los factores *sociales*, se destaca el incremento de la conciencia ambiental y la integración en redes Ambientales Interuniversitarias, que han contribuido a la sensibilización y la adopción de herramientas de gestión ambiental en la UNJBG. No obstante, la pandemia de COVID-19 interrumpió significativamente la continuidad de acciones, priorizándose la salud pública y la educación remota, en detrimento de las agendas ambientales. En el plano *institucional*, la autonomía universitaria permitió a la UNJBG generar normativas y estructuras internas orientadas a la sostenibilidad ambiental. Sin embargo, la complejidad organizativa, la escasa articulación y coordinación entre dependencias, junto con la insuficiencia de recursos humanos especializados y la falta de asignación presupuestal específica para los fines del Comité de Gestión Ambiental, limitaron significativamente la efectividad de sus acciones. La operatividad de dicho comité fue mínima y estuvo condicionada, en gran medida, por la disponibilidad de tiempo y la carga laboral de su presidente, lo que evidenció una debilidad estructural en la implementación de la política ambiental institucional. En el plano *normativo*, la Ley Universitaria N.º 30220, el proceso de licenciamiento institucional y los estándares del SINEACE actuaron como catalizadores de cumplimiento, para la implementación de políticas ambientales, aunque con un enfoque predominantemente

formalista. En lo *político*, la inestabilidad del gobierno universitario y la rotación de autoridades entre 2020 y 2021 afectaron la continuidad de la estrategia ambiental. Si bien el liderazgo del rectorado fue clave para impulsar normativas, su limitada participación en acciones formativas en gobernanza ambiental debilitó la institucionalización práctica del enfoque.

Los resultados de la categoría "Gobierno" de la metodología RAI (2020–2023) reflejan avances desiguales y fragmentarios. La política ambiental mostró un progreso sostenido, consolidándose como el indicador más sólido en la gobernanza ambiental de la universidad, al alcanzar el puntaje máximo en 2022 y 2023, lo que evidencia voluntad normativa por parte del gobierno universitario. Sin embargo, otros indicadores clave como el plan ambiental, el estamento ambiental, el presupuesto asignado y los mecanismos de comunicación institucional (reportes y página web ambiental), registraron desempeños limitados o nulos. La UNJBG carece, hasta la fecha, de un plan de gestión ambiental aprobado, de un centro de costos específico para sostenibilidad y de una oficina técnica especializada. El estamento ambiental ha sufrido debilitamientos importantes, y los puntajes asociados a transparencia (reportes y sitio web) se mantuvieron en cero durante todo el periodo. Estas brechas revelan una desconexión entre la formulación normativa y su aplicación operativa. En términos generales, el compromiso ambiental universitario se ha expresado más en el plano discursivo y normativo que en una gestión efectiva, integrada y sostenible, evidenciando vacíos críticos que deben ser abordados para avanzar hacia una verdadera institucionalización.

El proceso de institucionalización de la sostenibilidad ambiental en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, durante el periodo 2020–2023, ha sido complejo y dinámico, parcialmente estructurado y dependiente de factores tanto internos como externos. Si bien se registraron avances importantes en el ámbito normativo, especialmente en la formulación de políticas, estos no se han traducido aún en una integración estructural y permanente dentro del quehacer institucional. El gobierno universitario ha desempeñado un papel ambivalente: por un lado, ha impulsado la creación de normativas ambientales; por otro, ha evidenciado limitaciones para garantizar su implementación efectiva debido a la falta de liderazgo ambiental sostenido, mecanismos de coordinación y condiciones operativas. El proceso continúa siendo frágil, dependiente de liderazgos individuales y con escasa institucionalización presupuestaria y técnica. La sostenibilidad ambiental aún no ha sido consolidada como eje transversal de la gestión universitaria. La ausencia de un plan

ambiental operativo, la debilidad del estamento responsable y la falta de visibilidad institucional en la materia, limitan su consolidación como política institucional permanente.

Por tanto, avanzar hacia una etapa de sedimentación requerirá un compromiso renovado del gobierno universitario, una estructura organizativa robusta, una cultura institucional participativa y una estrategia ambiental articulada, financiada y monitoreada. Solo así será posible que la UNJBG transite hacia una gobernanza ambiental universitaria sólida, capaz de responder a las exigencias del desarrollo sostenible y de posicionarse como referente regional y nacional en esta materia.

## **7.Recomendaciones**

Una de las oportunidades clave identificadas a lo largo de esta investigación, es el fortalecimiento del proceso de institucionalización de la sostenibilidad ambiental en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann (UNJBG) mediante la adopción de marcos integrados con reconocimiento internacional. En esta línea, la incorporación del enfoque ASG (ambiental, social y de gobernanza) se plantea como una estrategia complementaria y de alto valor para consolidar la sostenibilidad como política transversal en la gestión universitaria.

Este enfoque cuenta con antecedentes relevantes en su aplicación por parte de organismos públicos, empresas y universidades en América Latina, promoviendo la integración sistemática de tres dimensiones fundamentales: la gestión ambiental responsable, la responsabilidad social institucional y una gobernanza orientada a la transparencia, la participación y los resultados. Su implementación se sustenta en estándares globales ampliamente reconocidos, como los Principios para la Inversión Responsable de las Naciones Unidas (UN PRI), el marco GRI (Global Reporting Initiative) y las directrices del TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures), entre otros referentes internacionales en sostenibilidad.

Aplicado al contexto de la UNJBG, el enfoque ASG ofrece herramientas concretas para:

- Diseñar indicadores integrados de desempeño que superen la fragmentación actual entre dimensiones ambientales, sociales y de gobernanza, facilitando una evaluación institucional más holística y coherente.
- Incorporar criterios de sostenibilidad en la planificación estratégica y operativa, alineando la toma de decisiones con buenas prácticas internacionales y con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).
- Reforzar los mecanismos de transparencia y rendición de cuentas, frente a la actual ausencia de reportes ambientales y plataformas institucionales de comunicación.
- Impulsar la articulación interdepartamental, favoreciendo la coherencia entre las áreas académicas, administrativas y directivas bajo una misma hoja de ruta sostenible.

La adopción progresiva de este enfoque permitiría trascender una visión meramente normativa basada en el cumplimiento de exigencias externas (como las de SUNEDU o el SINEACE), hacia el desarrollo de una cultura institucional de sostenibilidad basada en la generación de valor público, el compromiso organizacional de largo plazo y la legitimidad del gobierno universitario. Esta orientación se alinea con el principio de mejora continua promovido por el sistema universitario peruano y responde a las crecientes demandas nacionales e internacionales sobre el rol estratégico de las universidades frente a los desafíos del desarrollo sostenible.

En síntesis, la incorporación progresiva del enfoque ASG representa una oportunidad estratégica para que la UNJBG consolide una gobernanza ambiental más robusta, transparente e integrada. Este paso permitiría no solo optimizar sus capacidades institucionales, sino también posicionarse como referente regional en sostenibilidad universitaria, reforzando su contribución al bienestar colectivo, la equidad ambiental y la transformación social en su entorno.

## 8. Referencias bibliográficas

- Abad, A., López, F., & Guevara, F. (2016). Organizaciones desde discursos modernos, posmodernos e institucionalistas. *Universidad, Ciencia y Tecnología*, 20 (81), 213-219. [http://homolog-ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1316-48212016000400008](http://homolog-ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-48212016000400008)
- Álvarez, C., & Maroto, J. (2012). La elección del estudio de caso en investigación educativa (Vol. 28, Issue 1). <http://hdl.handle.net/10481/20644>
- Arámbulo, M. (2022). *Aplicación de la sostenibilidad ambiental en la Escuela Profesional de Ingeniería Mecánica de Fluidos de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos].  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9862248>
- Banco Mundial Perú (2007). *Análisis Ambiental del Perú: Retos para un desarrollo sostenible*. República del Perú.  
<https://sinia.minam.gob.pe/sites/default/files/sinia/archivos/public/docs/analisis-ambiental.pdf>
- Bruno, A. (2014). *Institucionalización de la sostenibilidad ambiental del campus universitario desde el enfoque de responsabilidad social universitaria en la Pontificia Universidad Católica del Perú entre los años 2007 y 2013* [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú].  
[https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/PUCP\\_fe9889e735d83d465cabf4a38b92988f/Details](https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/PUCP_fe9889e735d83d465cabf4a38b92988f/Details)
- Cárdenas, J. (2014). *Estado actual de la incorporación de la perspectiva ambiental en las universidades peruanas*. MINAM Red Ambiental Universitaria.  
<https://doi.org/10.22395/ambiens.v1n2a9>
- Cárdenas, M. (2016). Red Ambiental Interuniversitaria: hacia la institucionalización del compromiso ambiental en las universidades. *Agenda Viva*, (001), 20-25.  
<https://doi.org/10.26439/agenda.viva2016.n001.948>
- Cárdenas, J. (2023). *Matriz de indicadores de incorporación de la dimensión ambiental en universidades*. Red Ambiental Interuniversitaria Perú.  
<https://doi.org/10.22395/ambiens.v1n2a9>
- Consortio de Universidades. (23 de febrero de 2022). *Sostenibilidad Ambiental en el Perú: Transitando de las buenas intenciones a la gobernanza de ecosistemas*.

- [Webinar]. YouTube.  
<https://www.youtube.com/watch?v=wTYSGZbLzTk&t=2231s>
- Constitución Política del Perú. [Const]. Art. 2. 29 de diciembre de 1993 (Perú)
- Daryani, M., y Amini, A. (2016). Management and organizational complexity. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. September, v. 230,359-366.  
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.045>
- Delgado, L. (2009). Documentación sobre gerencia pública. *Las políticas públicas*. Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha. Recuperado de:  
<http://pagina.jccm.es/ear/download/A2T3.pdf>
- DiMaggio, P. y Powell, W. (1983). *The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*. *American Sociological Review*, 147- 160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- Estatuto de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann. Arts. 5-6. 25 de febrero del 2019 (Perú).
- Fassio A., Pascual, L. y Suárez, F. (2002) Capítulo III “¿Qué diseño de investigación es más adecuado para el proyecto que pienso llevar a cabo?”. *En Introducción a la Metodología de la Investigación Aplicada al Saber Administrativo y al Análisis Organizacional*. Ediciones Cooperativas.
- González, L. (2015). *Sostenibilidad ambiental: un bien público global. Transitando por una crisis sistémica basada en los límites ambientales*. IEPALA.  
<https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/25711/Sostenibilidad%20Ambiental.pdf?sequence=1>
- Greenwood, R. y Hinings, C. (1996). *Understanding radical organizational change: bringing together the old and the new institutionalism*, *Academy of Management Review*, v.21, 4. <https://doi.org/10.5465/3069285>
- Huertas, F. (2016). *Planificar para gobernar: el Método PES entrevista a Carlos Matus*. Fundación 978-987-46187-0-2 <https://equiposweb.com.ar/web/wp-content/uploads/PES-para-web.pdf>
- IQAir. (2022). *Países y regiones con mayor contaminación del mundo. Datos históricos entre 2018-2022*. Recuperado de: <https://www.iqair.com/es/world-most-polluted-countries>
- Jiménez, R., Arriscado, D., Gargallo, E., & Dalmau, J. (2022). Calidad de vida relacionada con la salud y los hábitos: Diferencias entre entornos rurales y

- urbanos. *Anales de Pediatría*, 96(3), 196–202.  
<https://doi.org/10.1016/j.anpedi.2020.11.022>
- Lawrence, T., & Suddaby, R. (2006). *Instituciones y trabajo institucional*. En: Clegg S., Hardy C., Lawrence T. y Nord. W. Sage Publications.  
<https://doi.org/10.4135/9781848608030.n7>
- Marín I. (2012). Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 28 (123), 43-63.
- Martínez, J., Ortiz, J., Montes, J., & Ponce, J., (2010). *Modelo de universidad sostenible: Reto impostergable de las instituciones de educación superior*. Edi México. <https://repositorioslatinoamericanos.uchile.cl/handle/2250/2878493>
- Martínez, S. (2016). La burocracia: elemento de dominación en la obra de Max Weber. *Misión Jurídica*, 9(10), 141–154. <https://doi.org/10.25058/1794600x.122>
- May, E., Shand, D., Mackay, K., Rojas, F., & Saavedra, J. (2006). *Hacia la Institucionalización de los Sistemas de Monitoreo y Evaluación en América Latina y El Caribe* Recuperado de:  
<https://documents1.worldbank.org/curated/en/905381468278118654/pdf/Hacia-la-institucionalizacion-de-los-sistemas-de-monitoreo-y-evaluacion-en-America-Latina-y-El-Caribe-actas-de-una-conferencia-del-Banco-Mundial-Banco-Interamericano-de-Desarrollo.pdf>
- Mayntz, R. (1985). *Sociología de la Administración pública*. Alianza Editorial.
- Meyer, J. y Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, (83) 2, 340-363.  
<https://doi.org/10.1086/226550>
- Ministerio de Educación (2010). *Perú País maravilloso*. Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú Gama Gráfica S.R.L.  
[https://www.minam.gob.pe/proyecolegios/Ecolegios/contenidos/biblioteca/biblioteca/peru\\_maravilloso\\_MINEDU4a.pdf](https://www.minam.gob.pe/proyecolegios/Ecolegios/contenidos/biblioteca/biblioteca/peru_maravilloso_MINEDU4a.pdf)
- Ministerio del Ambiente (2018). *Informe Lineamientos para la Incorporación de la Adaptación al Cambio Climático en la Universidad Peruana*.  
<https://www.gob.pe/institucion/minam/informes-publicaciones/306235-lineamientos-para-la-incorporacion-de-la-adaptacion-al-cambio-climatico-en-la-universidad-peruana>

- Miranda, J. (2015). El modelo de las capacidades dinámicas en las organizaciones. *Investigación Administrativa*, 116, 81-93
- Moya, D. (2020). *Dimensiones pro-sostenibilidad en la cultura organizacional de las universidades públicas de Pichincha* [Tesis Doctoral, Universidad Nacional de La Plata].  
<https://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/121971>.
- Morelli, J. (2011). *Sostenibilidad ambiental: una definición para profesionales del medio ambiente*. Recuperado de:  
<https://www.virtualpro.co/biblioteca/sostenibilidad-ambiental-una-definicion-para-profesionales-del-medio-ambiente#comocitar>
- Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E., y Villagomez, A. (2014). *Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis*. Ediciones de la U.
- Ortegón, E. (2008). *Guía sobre diseño y gestión de la política pública*. Serie Ciencia y Tecnología Colciencias, CAB y IELAT, <http://hdl.handle.net/11146/182>
- Red Ambiental Interuniversitaria (2014). *Incorporación de la perspectiva ambiental en la universitaria: Reporte de compromiso ambiental en universidades*. Dirección General de Educación, Cultura y Ciudadanía Ambiental  
[https://www.minam.gob.pe/educacion/wp-content/uploads/sites/20/2015/09/Informe-Inclusi%C3%B3n-de-lo-ambiental-en-las-universidades\\_20-DE-JULIO.pdf](https://www.minam.gob.pe/educacion/wp-content/uploads/sites/20/2015/09/Informe-Inclusi%C3%B3n-de-lo-ambiental-en-las-universidades_20-DE-JULIO.pdf)
- Reglamento de Organización y Funciones de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann [ROF UNJBG], Arts. 1, 5-14. 17 de febrero del 2021 (Perú).
- Riquelme, J., Pedraja, L., & Vega, R. (2020). El liderazgo y la gestión en la solución de problemas perversos. *Una revisión de la literatura formación universitaria*, 13(1), 135-144. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062020000100135>
- Rodríguez de Caires, C. (2018). La Institucionalización de las políticas: análisis del presupuesto participativo de Pasto (1995-2016). *Revista Estudios de Políticas Públicas*. <https://doi.org/10.5354/0719-6296.2018.48661>
- Rosales, M. (2019). *Sostenibilidad ambiental en la Universidad Continental - Huancayo - 2018* [Tesis de maestría, Universidad Peruana Los Andes].  
<https://hdl.handle.net/20.500.12848/1459>
- Sáenz, O., & Benayas, J. (2015). Ambiente y sustentabilidad en las instituciones de educación superior en América Latina y el Caribe. *AMBIENS Revista*

- Iberoamericana Universitaria en Ambiente Sociedad y Sustentabilidad*, 1(2), 193–224. <https://revistas.udca.edu.co/index.php/ambiens/article/view/1034>
- Sampieri, R.; Fernandez Collado, C.; Pilar Baptista, L. (2010). En Metodología de la investigación. *Ed. McGraw – Hill*
- Selznick, P. (1996) Institutionalism 'old' and 'new'. *Administrative science quarterly*, Berkeley. *Universidad de California Press*. v. 41, 2, 270-277.
- Schteingart, M. (2007). Gobernanza y participación en la gestión local. *Estado, metrópoli y políticas sociales Plaza y Valdés*, 185–193.
- Schteingart, M. (2011). *Modelo de sistema de gestión ambiental para formar universidades ambientalmente sostenibles en Colombia*. *Gestión y Ambiente*. <https://doi.org/10.2307/j.ctv8j5hv.10>
- Teece, G. (1998). Innovación en administración, gestión y políticas públicas: ¿es idéntico a modernización? *Revista de Investigaciones del INAP*, (0), 31-47. <https://doi.org/10.24965/gapp.11155>
- Tolbert, P. y Zucker, L. (1996). “*La institucionalización de la teoría institucional*” *Handbook of Organization Studies*. London.
- UNESCO (2011). Las nuevas dinámicas de la educación superior y de la investigación para un cambio social y el desarrollo, *PAIDEIA XXI*, (1), 179-189. <file:///C:/Users/Sheila/Downloads/2356-Texto%20del%20art%C3%ADculo-5619-1-10-20191011.pdf>
- Viebahn, P., (2002). An environmental management model for universities: from environmental guidelines to staff involvement. *Journal of Cleaner Production*. [https://doi.org/10.1016/s0959-6526\(01\)00017-8](https://doi.org/10.1016/s0959-6526(01)00017-8)
- Villamagua, G. (2011). *Creación de la institucionalidad para una efectiva gobernanza de los recursos naturales. El caso de la subcuencia del Río Jucuapa, Nicaragua* [Tesis de maestría, Escuela de Posgrado del Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza] <https://repositorioslatinoamericanos.uchile.cl/handle/2250/4551289>
- Ortegó Douglas C. North, *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico* (Santiago de Chile: Fondo de Cultura Económica).
- World Wide Fund for Nature (2020). *Informe Planeta Vivo 2022. Hacia una sociedad con la naturaleza en positivo*. Recuperado de: [https://wwflpr.awsassets.panda.org/downloads/descarga\\_informe\\_planeta\\_vivo\\_2022\\_1\\_1\\_1.pdf](https://wwflpr.awsassets.panda.org/downloads/descarga_informe_planeta_vivo_2022_1_1_1.pdf)

## 9. Anexos

### **ANEXO A: Fines, Composición y Responsabilidades del Gobierno Universitario**

*(Arts. 5-14 del Reglamento de Organización y Funciones – ROF)*

a) La Asamblea Universitaria es un órgano colegiado y primer órgano de gobierno que representa a la comunidad universitaria, se encarga de dictar las políticas generales de la Universidad. Es convocada por el Rector o por quien legítimamente haga sus veces. Y está constituida por:

1. El Rector, quien la preside.
2. El Vicerrector Académico.
3. El Vicerrector de Investigación.
4. Los Decanos de las Facultades.
5. El Director de la Escuela de Posgrado.
6. Docentes y estudiantes representantes (pregrado y posgrado).
7. El representante de los graduados (sin vínculo laboral con la universidad).
8. Un representante de los trabajadores administrativos.

Son atribuciones de la Asamblea Universitaria:

- Aprobar las políticas de desarrollo universitario.
- Reformar el Estatuto de la universidad con la aprobación de dos tercios del número de miembros, y remitir el Estatuto reformado a la SUNEDU.
- Velar por el adecuado cumplimiento de los instrumentos de planeamiento de la universidad, aprobados por el Consejo Universitario.
- Declarar la revocatoria y vacancia del Rector y de los Vicerrectores, de acuerdo con las causales expresamente señaladas en la Ley Universitaria N° 30220, mediante una votación calificada de dos tercios del número de miembros.
- Elegir a los integrantes del Comité Electoral Universitario y del Tribunal de Honor Universitario.
- Designar anualmente, entre sus miembros, a los integrantes de la Comisión Permanente de Fiscalización, encargada de supervisar la gestión de la universidad. Los resultados de dicha fiscalización se informan a la Contraloría General de la República y a la SUNEDU.

- Evaluar y aprobar la memoria anual, el informe semestral de gestión del Rector y el informe de rendición de cuentas del presupuesto anual ejecutado.
- Acordar la constitución, fusión, reorganización, separación y supresión de Facultades, Escuelas y Unidades de Posgrado, Escuelas Profesionales, Departamentos Académicos, Centros e Institutos.
- Declarar en receso temporal a la universidad o a cualquiera de sus unidades académicas cuando las circunstancias lo requieran, informando a la SUNEDU. (ROF UNJBG, Arts. 5-6, 2021)

b) El Consejo Universitario es el máximo órgano de gestión, dirección, ejecución y promoción académica y administrativa de la universidad. Está integrado por:

1. El Rector, quien la preside.
2. El Vicerrector Académico.
3. El Vicerrector de Investigación.
4. Un cuarto(1/4) del número total de Decanos, elegidos por y entre ellos, por el periodo de un (01) año.
5. El Director de la Escuela de Posgrado.
6. Los representantes de los estudiantes (deben pertenecer al tercio superior y haber aprobado como mínimo 36 créditos).
7. Un (01) representante de los graduados (sin vínculo laboral con la universidad).

Y tiene las siguientes atribuciones :

- Aprobar, a propuesta del Rector, los instrumentos de planeamiento de la universidad.
- Dictar el presente Reglamento General de la universidad, el Reglamento de Elecciones y otros reglamentos internos especiales, así como vigilar su cumplimiento.
- Aprobar el presupuesto general de la universidad, el plan anual de adquisiciones de bienes y servicios; autorizar los actos y contratos relacionados con la universidad y resolver todo lo concerniente a su economía.
- Proponer a la Asamblea Universitaria la creación, fusión, supresión o reorganización de unidades académicas, institutos de investigación, centros, direcciones y demás dependencias administrativas centralizadas de la universidad.

- Aprobar y ratificar los planes de estudio y de trabajo propuestos por las unidades académicas.
- Nombrar al Director General de Administración y al Secretario General, a propuesta del Rector.
- Nombrar, contratar, ratificar, promover y remover a los docentes, a propuesta, cuando corresponda, de las respectivas unidades académicas.
- Nombrar, contratar, promover y remover al personal administrativo, a propuesta de la respectiva unidad.
- Conferir los grados académicos y los títulos profesionales aprobados por las Facultades y la Escuela de Posgrado; así como otorgar distinciones honoríficas y reconocer o revalidar los estudios, grados y títulos de universidades extranjeras, cuando la universidad esté autorizada por la SUNEDU.
- Aprobar las modalidades de ingreso e incorporación a la universidad. Asimismo, señalar anualmente el número de vacantes para el proceso ordinario de admisión, previa propuesta de las facultades, en concordancia con el presupuesto y el plan de desarrollo de la universidad.
- Ratificar las licencias de más de tres (03) meses para autoridades, docentes, personal administrativo y de servicios, a propuesta de los órganos pertinentes.
- Declarar en receso temporal a la universidad o a cualquiera de sus unidades académicas cuando las circunstancias lo requieran, informando a la Asamblea Universitaria en el menor plazo posible. (ROF UNJBG, Arts. 7-8, 2021)

c) El Rector es el personero y representante legal de la universidad. Tiene a su cargo y a dedicación exclusiva, la dirección, conducción y gestión del gobierno universitario en todos sus ámbitos, dentro de los límites de la ley Universitaria 30220, del Estatuto y el presente Reglamento General.

Son atribuciones del Rector las siguientes:

- Cumplir y hacer cumplir la Ley, el Estatuto y los Reglamentos de la Universidad, así como los acuerdos de los órganos de gobierno, bajo su responsabilidad.
- Velar por la autonomía de la Universidad y denunciar los casos de violación de la misma.
- Presidir el Consejo Universitario y la Asamblea Universitaria, así como hacer cumplir sus acuerdos.

- Dirigir la actividad académica de la universidad y su gestión administrativa, económica y financiera
- Presentar al Consejo Universitario, para su aprobación los Proyectos del Plan Anual de Funcionamiento, el Plan de Desarrollo de la Universidad y otros instrumentos de planeamiento institucional.
- Presentar al Consejo Universitario, para su aprobación, los instrumentos de planeamiento institucional de la universidad.
- Refrendar los diplomas de grados académicos y títulos profesionales, así como las distinciones universitarias conferidas por el Consejo Universitario.
- Expedir las resoluciones de carácter previsional del personal docente y
- administrativo de la universidad.
- Presentar a la Asamblea Universitaria la memoria anual, el informe semestral de gestión del Rector y el informe de rendición de cuentas del presupuesto anual ejecutado.
- Transparentar la información económica y financiera de la universidad.
- Proponer al Consejo Universitario, el nombramiento del Director General de Administración y del Secretario General.
- Delegar a los Vicerrectores, las funciones y responsabilidades que estime conveniente para lograr una eficiente gestión universitaria en lo académico y administrativo dando cuenta al Consejo Universitario.
- Proponer, al Consejo Universitario, el nombramiento de los Jefes de las Oficinas Centrales, o su equivalente.
- Expedir, las resoluciones de cesantía, jubilación y montepío de los docentes y del personal administrativo.
- Convocar a elecciones de los representantes a la Asamblea Universitaria , el Consejo Universitario, Consejo de Facultad y a Decanos, con una anticipación no menor de 60 días calendario. (ROF UNJBG, Arts. 9-10, 2021)

d) El Vicerrectorado Académico es el órgano de alta dirección responsable de formular, dirigir, supervisar y ejecutar las políticas de formación académica de modo participativo, tanto del pregrado, posgrado y otras modalidades formativas, buscando garantizar la calidad de las mismas. Propone alternativas de mejoras integrales del servicio académico de la Universidad. Funciones del Vicerrectorado Académico:

- Planificar y ejecutar la política general de formación académicas en la universidad.
- Supervisar las actividades académicas con la finalidad de garantizar la calidad de las mismas y su concordancia con la misión y metas establecidas por el Estatuto de la Universidad.
- Atender las necesidades de capacitación permanente del personal docente.
- Las demás que le sean encargadas por la Ley y el Estatuto de la Universidad, o que le corresponda por norma expresa. (ROF UNJBG, Arts. 11-12, 2021)

#### e) Vicerrectorado de Investigación

Es el órgano de alta dirección responsable de orientar, coordinar y organizar los proyectos y actividades principales y sustantivas referidas al ámbito de la investigación. Organiza la difusión del conocimiento y promueve la aplicación de los resultados de las investigaciones, así como la transferencia tecnológica y el uso de las fuentes de investigación, integrando fundamentalmente a la misión, la visión y las leyes del Estado.

Funciones del Vicerrectorado de Investigación:

- Dirigir y ejecutar la política general de investigación de la universidad.
- Supervisar las actividades de investigación con la finalidad de garantizar la calidad de las mismas y su concordancia con la misión y metas establecidas por el Estatuto de la Universidad.
- Organizar la difusión del conocimiento y los resultados de las investigaciones.
- Gestionar el financiamiento de la investigación ante las entidades y organismos públicos o privados.
- Promover la generación de recursos para la universidad a través de la producción de bienes y prestaciones de servicios derivados de las actividades de investigación y desarrollo, así como mediante la obtención de regalías por patentes u otros derechos de propiedad intelectual.

Las demás que le sean encargadas por la Ley y el Estatuto de la Universidad, o que le corresponda por norma expresa. (ROF UNJBG, Arts. 13-14,2021)

## **ANEXO B: Estructura Orgánica de la UNJBG**

### **Órganos de Gobierno**

- Asamblea Universitaria
- Consejo Universitario,
- Rectorado
- Vicerrectorado Académico
- Vicerrectorado de Investigación.

### **Órganos Especiales**

- Defensoría universitaria
- Tribunal de honor
- Comisión permanente de fiscalización

### **Órgano de Control Institucional**

#### **Administración Interna : Órganos de Asesoramiento**

- Oficina de Asesoría Legal
- Oficina General de Planificación y Presupuesto
- Oficina de Gestión de Calidad
- Oficina de Comunicaciones e Imagen Institucional
- Oficina de Cooperación Nacional e Internacionalización

#### **Administración Interna : Órganos de Apoyo**

- Dirección General de Administración
- Secretaría General

### **Órganos de Línea**

- Facultad de Ingeniería
- Facultad de Ciencias Jurídicas y Empresariales
- Facultad de Ciencias Agropecuarias
- Facultad de Ciencias de la Salud
- Facultad de Educación, Comunicación y Humanidades
- Facultad de Ciencias
- Facultad de Ingeniería Civil, Arquitectura y Geotecnia

### **Órgano Dependiente de Rectorado**

- Escuela de Posgrado

### **Órganos Dependientes al Vicerrectorado Académico**

- Dirección de Responsabilidad Social Universitaria
- Dirección de Bienestar Universitario
- Dirección de Servicios Académicos y Registro Central
- Dirección de Admisión

### **Órganos Dependientes al Vicerrectorado de Investigación**

- Dirección de Producción de Bienes y Servicios
- Dirección de Incubadora de Empresas
- Dirección de Innovación y Transferencia Tecnológica
- Instituto de Investigación

### **Órganos Desconcentrados**

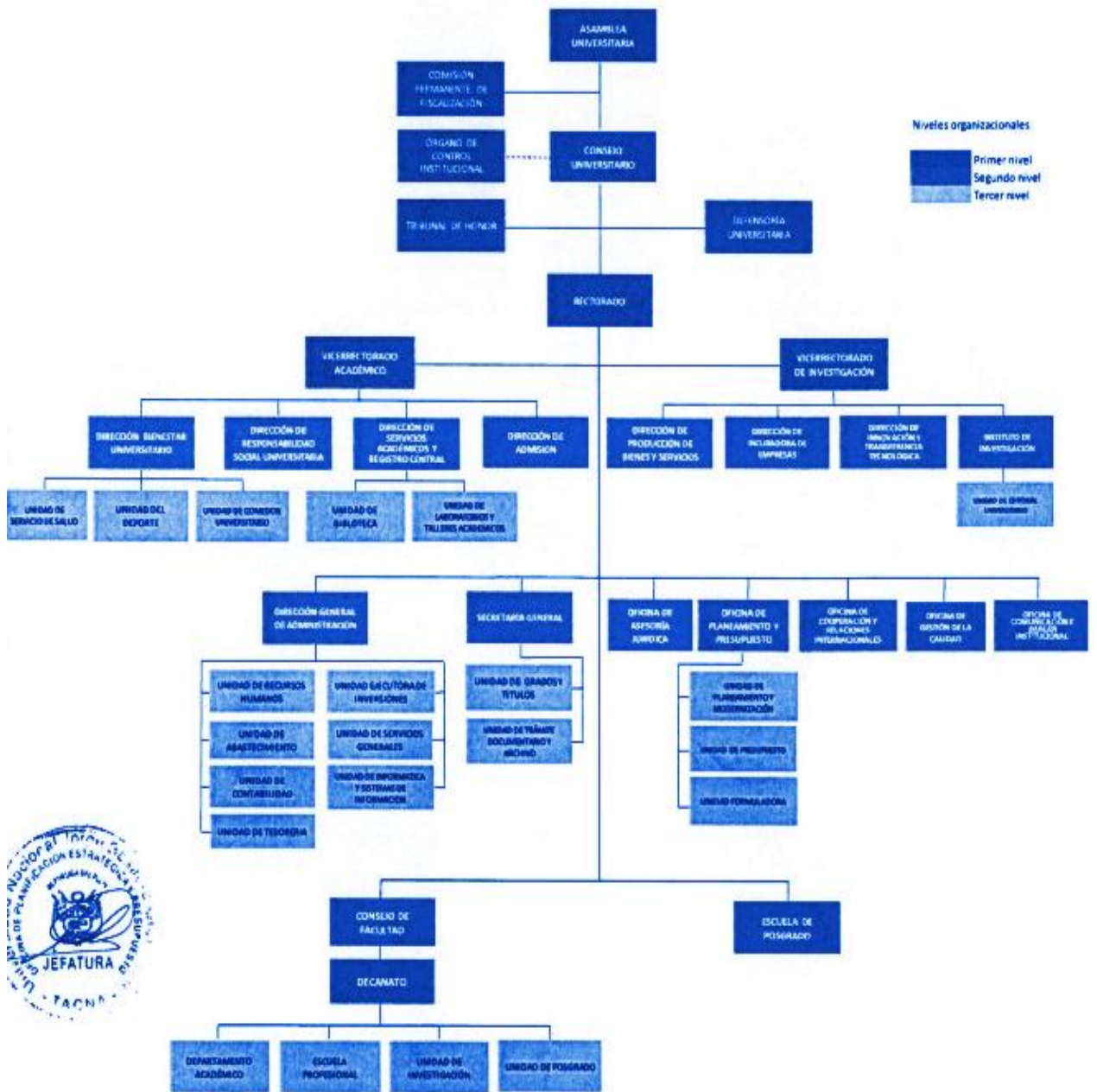
- Instituto de Informática y Telecomunicaciones
- Centro de Idiomas
- Empresa Universitaria de Servicios Generales

## ANEXO C: Organigrama de la UNJBG

	UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN	REGLAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES
Código: ROF	Versión: 1.0	

### Anexos

#### ✓ Organigrama de la UNJBG



## ANEXO D: Sostenibilidad Ambiental, Categorías e indicadores

### Categoría de indicadores



Busca observar y evaluar el grado de compromiso de la universidad con lo ambiental desde lo institucional y, como ésta se organiza para incluir las sostenibilidad ambiental a este nivel. Se ve reflejado en una política, una oficina, unos responsables y un presupuesto como requisitos básicos para para lograr la institucionalización de lo ambiental.



Busca observar y evaluar todas aquellas actuaciones al interior de las universidades que se enfocan en el beneficio de la sostenibilidad ambiental con un máximo sentido de responsabilidad, velando por el mejoramiento de la calidad ambiental y la protección de los recursos naturales tanto al interior de la planta física, como en el área de influencia de la



Busca observar y evaluar todas aquellas acciones concretas que las universidades realizan para incorporar en sus procesos de formación y docencia la temática ambiental.



Busca observar y evaluar las acciones que la universidad realiza para incorporar y promover en la práctica investigativa institucional la temática y criterios ambientales.



Busca observar y evaluar las acciones que la universidad realiza para incorporar y promover la temática ambiental en su labor de extensión cultural y proyección social.

**ANEXO E: Fuentes y técnicas en función de cada objetivo específico en tabla síntesis.**

Preguntas	Objetivos específicos	Fuente y tipo de datos	Metodología y técnicas de procesamiento/análisis
<p>¿Cómo fue el proceso de institucionalizar la sostenibilidad ambiental en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann en Perú en el periodo del 2020-2023?</p>	<p>Analizar y describir el proceso de institucionalización de la sostenibilidad ambiental en la UNJBG en el periodo 2020-2023.</p>	<p>Fuente primaria: Información provista por el Rector de la UNJBG quien preside el órgano de gobierno y el presidente de la implementación de la política ambiental institucional.</p> <p>Fuente secundaria: Documentos institucionales (reportes, resoluciones, instrumentos de gestión, etc.).</p>	<p><b>Método cualitativo</b></p> <p>Técnica entrevista: Se utilizará una guía de entrevista con preguntas sobre el fenómeno.</p> <p>Análisis de contenido: Se realizará un análisis documental registrado en el proceso de institucionalización de la sostenibilidad ambiental en la UNJBG del 2020 a 2023 para así describir a partir de la construcción de etapas.</p>
<p>¿Cuáles son los factores influyentes de la UNJBG que puedan afectar o beneficiar el proceso de institucionalización de la sostenibilidad ambiental en el periodo 2020-2023?</p>	<p>Identificar factores influyentes de la UNJBG que pueden afectar o beneficiar el proceso de institucionalización de la sostenibilidad ambiental en el periodo 2020-2023.</p>	<p>Fuente primaria: Información provista por el Rector de la UNJBG y el presidente de la implementación de la política ambiental institucional.</p>	<p><b>Método cualitativo.</b></p> <p>Técnica entrevista: Se realizará un análisis sobre respuestas obtenidas mediante las entrevistas semiestructuradas al Rector y el presidente encargado para identificar factores influyentes en el proceso de institucionalización de la sostenibilidad ambiental de la</p>

			UNJBG.
¿Cuál es el estado del nivel de sostenibilidad ambiental implementado en la categoría de gobierno de la UNJBG a través de indicadores establecidos por la RAI en el periodo 2020-2023?	Evaluar y analizar los resultados del nivel de sostenibilidad ambiental implementado en la categoría de gobierno de la UNJBG a través de indicadores establecidos por la RAI en el periodo 2020-2023.	<p>Fuente primarios: Resultado de datos numéricos obtenidos por un cuestionario con medición de escala Likert, en perspectiva del responsable de la implementación de la política ambiental institucional.</p> <p>Fuente secundarios: Datos numéricos obtenidos de los reportes de sostenibilidad ambiental categoría gobierno de los años 2020,2021,2022 y 2023 por la RAI.</p>	<p><b>Método mixto.</b></p> <p>Técnica de : Se ejecutará el cuestionario en base a indicadores por la RAI al encargado de la implementación de la política ambiental institucional.</p> <p>Análisis estadístico: Mediante un análisis de estadística descriptiva se pretende graficar los resultados de los datos obtenidos para así poder interpretar el nivel en los distintos indicadores establecidos por la RAI.</p> <p>Análisis documental: Se realizará un análisis vertical y horizontal de los puntajes obtenidos en los indicadores de la categoría de gobierno tomando los años 2020-2023 a fin de exponer significancias.</p>

## ANEXO F: Aclaración de la puntuación en los indicadores de la categoría de gobierno.

### F.1. Medición de indicadores de la categoría de gobierno

INDICADORES	MEDICIÓN DE INDICADORES	FUENTES DE INFORMACIÓN	TÉCNICA	INSTRUMENTO
Política Ambiental	(1) No existe política (2) Política en preparación (3) Se cuenta con política pero aún no se ha formalizado (4) Política en implementación inicial, se ha iniciado acciones de sensibilización (5) Política en implementación inicial, se ha comenzado a implementar acciones en algunas facultades o sedes (6) Política parcialmente implementada, se está implementando en algunas facultades o sedes (7) Política totalmente implementada, se está implementado en todas las facultades o sedes	Documento de Política Ambiental.  Información provista por el Representante institucional de la UNJBG.	Análisis Documental	Resolución Consejo Universitario N°16491-2020 - Lista de cotejo
			Entrevista	Cuestionario (cuantitativo) establecido por la RAI.
Plan Ambiental	(1) No existe plan (2) Se realizan acciones aisladas e intermitentes y no articuladas de manera institucional (3) Plan en preparación (4) Plan en implementación inicial, se ha iniciado acciones de sensibilización sobre el plan. (5) Plan en implementación inicial se ha comenzado a implementar acciones en algunas facultades o sedes. (6) Plan parcialmente implementado, se está implementando en algunas facultades o sedes (7) Plan totalmente implementado, se está implementado en todas las facultades o sedes	Documento de Plan Ambiental.  Información provista por el Representante institucional de la UNJBG.	Análisis Documental	Resolución Rectoral-Lista de cotejo
			Entrevista	Cuestionario (cuantitativo)
Comité Ambiental	No existe (1) Existe una unidad departamental que viene trabajando temas ambientales (2) En proceso de constitución (3) Constituida formalmente e iniciando operaciones (4) Constituida formalmente y operando de manera sostenida y continua (5)	Documento de constitución o plan de trabajo.  Información provista por el Representante institucional de la UNJBG.	Análisis Documental	Resolución Rectoral-Lista de cotejo
			Entrevista	Cuestionario (cuantitativo)
Presupuesto	No dispone de centro de costos (1) Instancia ambiental universitaria realiza acciones intermitentes con el aporte solidario de algunas facultades o departamentos (2) La Universidad financia de manera ocasional la realización de algunas acciones o inversiones propuestas por la instancia ambiental (3) Se otorga un presupuesto anual (4)	Documento de presupuesto, resolución o plan de trabajo.  Información provista por el Representante institucional de la UNJBG.	Análisis Documental	Informe presupuestal
			Entrevista	Cuestionario (cuantitativo)
Sitio Web Ambiental	No tiene y tampoco existen información de las acciones ambientales de la universidad en el sitio web de institucional (1) No tiene, pero la información de las acciones ambientales de la universidad se encuentra dispersa en las páginas web de las facultades o departamentos (2) Información ambiental en la página web de un departamento u oficina, por ejemplo: Responsabilidad Social Universitaria, Extensión u otro (3) Tiene una página web ambiental institucional (4)	Página Institucional	Observación	Observación del Sitio web de la UNJBG, página web ambiental.
		Información provista por el Representante institucional de la UNJBG.	Entrevista	Cuestionario (cuantitativo)

## F.2. Detalle de la puntuación otorgada a cada indicador de la categoría de gobierno del periodo 2020-2023

Año 2020

CATEGORÍAS / INDICADORES	PUNTOS	PUNTUACIÓN	PONDERACIÓN %
<b>1. GOBIERNO</b>			<b>15</b>
<b>1.1 Política Ambiental</b>	<b>300</b>		
No cuenta con política ambiental		0	
Se está preparando la política ambiental		0.25x300	
Lineamientos ambientales forman parte de la política de responsabilidad social		0.50x300	
Política ambiental aprobada		0.75x300	
Política ambiental aprobada, disponible y accesible		1.00x300	
<b>1.2 Plan Ambiental</b>	<b>300</b>		
No cuenta con plan ambiental		0	
Se está preparando el plan ambiental		0.25x300	
Plan ambiental aprobado está disponible y accesible		0.50x300	
Plan ambiental aprobado está disponible, accesible y actualizado ocasionalmente		0.75x300	
Plan ambiental aprobado está disponible, accesible y actualizado anualmente		1.00x300	
<b>1.3 Unidad u oficina ambiental</b>	<b>300</b>		
No cuenta		0	
En proceso de constitución		0.25x300	
Los temas ambiente y sostenibilidad son vistos por una facultad o instituto		0.50x300	
Unidad u oficina ambiental dependiente de la Dirección o Área de Responsabilidad Social		0.75x300	
Unidad u oficina ambiental autónoma o dependiente del Rectorado de carácter técnico-administrativo con dedicación exclusiva para los temas y sostenibilidad		1.00x300	
<b>1.4 Presupuesto universitario para acciones o inversiones ambientales</b>	<b>300</b>		
La unidad u oficina ambiental no dispone de presupuesto		0	
La unidad u oficina ambiental realiza sus acciones gracias a aportes solidarios de miembros de la comunidad universitaria o externos		0.25x300	
La universidad financia de manera ocasional la realización de algunas acciones o inversiones propuestas por la unidad u oficina ambiental		0.50x300	
Las acciones o inversiones de la unidad u oficina ambiental depende del presupuesto de la Dirección o Área de Responsabilidad Social		0.75x300	
La universidad destina un presupuesto específico para las acciones o inversiones propuestas por la unidad u oficina ambiental		1.00x300	
<b>1.5 Sitio web ambiental administrado por la universidad</b>	<b>200</b>		
No cuenta		0	
Sitio web en progreso o en construcción		0.25x200	
Sitio web está disponible y accesible		0.50x200	
Sitio web está disponible, accesible y actualizado ocasionalmente		0.75x200	
Sitio web está disponible, accesible y actualizado regularmente		1.00x200	
<b>1.6 Informe de Sostenibilidad Ambiental</b>	<b>100</b>		
No emite informe		0	
Se está preparando un informe de sostenibilidad		0.25x100	
Informe de sostenibilidad está disponible y accesible		0.50x100	
Informe de sostenibilidad está disponible, accesible y actualizado ocasionalmente		0.75x100	
Informe de sostenibilidad está disponible, accesible y actualizado anualmente		1.00x100	
<b>Total</b>	<b>1500</b>		

## Año 2021

CATEGORÍAS / INDICADORES	PUNTOS	PUNTUACIÓN	PONDERACIÓN %
<b>1. GOBIERNO</b>			<b>15</b>
<b>1.1 Política Ambiental</b>	<b>300</b>		
No cuenta con política ambiental		0	
Se está preparando la política ambiental		0.25x300	
Lineamientos ambientales forman parte de la política de responsabilidad social o de otro documento		0.50x300	
Política ambiental aprobada formalmente		0.75x300	
Política ambiental aprobada formalmente, disponible y accesible		1.00x300	
<b>1.2 Plan Ambiental</b>	<b>300</b>		
No cuenta con plan ambiental		0	
Se está preparando el plan ambiental		0.20x300	
Iniciativas ambientales se encuentran en los planes de cada unidad o facultad		0.40x300	
Plan ambiental aprobado formalmente, pero no disponible ni accesible		0.45x300	
Plan ambiental aprobado formalmente, está disponible y accesible, pero no actualizado		0.50x300	
Plan ambiental aprobado formalmente, está disponible, accesible y actualizado ocasionalmente		0.75x300	
Plan ambiental aprobado formalmente, está disponible, accesible y actualizado anualmente		1.00x300	
<b>1.3 Estamento o dependencia ambiental</b>	<b>300</b>		
No cuenta		0	
En proceso de constitución		0.20x300	
Los temas de sostenibilidad ambiental son vistos por una facultad o instituto		0.40x300	
Cada unidad (o facultad o departamento) planifica y desarrolla su plan de acciones ambientales		0.45x300	
Los temas de sostenibilidad ambiental lo ve la Dirección o Área de Responsabilidad Social		0.50x300	
Unidad u oficina ambiental dependiente de la Dirección o Área de Responsabilidad Social		0.75x300	
Ha constituido un comité ambiental que incluye una estructura ejecutiva conformado por diversos actores institucionales encargado de orientar, implementar, hacer el seguimiento y evaluar los avances en la implementación de la política ambiental de la universidad.		0.90x300	
Unidad u oficina ambiental autónoma o dependiente del Rectorado o de la Alta Dirección, de carácter técnico-administrativo, con dedicación exclusiva para los temas de sostenibilidad ambiental o la implementación de la política ambiental de la universidad		1.00x300	
<b>1.4 Presupuesto universitario para acciones ambientales</b>	<b>300</b>		
No dispone de presupuesto		0	
Se realizan acciones gracias a aportes solidarios de miembros de la comunidad universitaria o externos		0.20x300	
La universidad financia de manera ocasional la realización de algunas acciones ambientales		0.40x300	
Sólo las unidades, oficinas o áreas implicadas en la implementación de la política ambiental de la universidad destinan presupuesto para la realización de acciones ambientales		0.45x300	
Cada unidad, oficina, facultad o departamento es responsable o destina presupuesto para el desarrollo de las acciones ambientales que ejecuta		0.50x300	
El presupuesto para el desarrollo de las acciones ambientales depende del presupuesto de la Dirección, Oficina o Área de Responsabilidad Social		0.75x300	
La universidad destina un presupuesto específico al estamento o dependencia ambiental de la universidad para la implementación de acciones en el marco de su política y plan ambiental institucional; dicho presupuesto esta contemplado en el plan operativo institucional anual de la universidad, por ejemplo.		1.00x300	

<b>1.5 Página web ambiental de la universidad</b>	<b>200</b>		
No cuenta		0	
Se ha hecho propuesta o está en construcción		0.20x200	
El actuar ambiental de la universidad se difunde, al igual que otras noticias, a través de la página de Facebook institucional		0.40x200	
Tiene un Fan Page (Facebook) exclusivo para la difusión del actuar ambiental de la universidad		0.45x200	
Tiene página web operativa, accesible pero desactualizada		0.50x200	
Página web está operativa, accesible y actualizada ocasionalmente		0.75x200	
Página web está operativa, accesible y actualizada regularmente		0.90x200	
Página web está operativa, accesible y actualizada continuamente		1.00x200	
<b>1.6 Reporte de Sostenibilidad Ambiental</b>	<b>100</b>		
No emite reporte		0	
Se ha proyectado elaborar o está preparando un reporte de sostenibilidad		0.25x100	
Reporte de sostenibilidad está disponible, accesible, pero desactualizado		0.50x100	
Reporte de sostenibilidad está disponible, accesible y actualizado ocasionalmente		0.75x100	
Reporte de sostenibilidad está disponible, accesible y actualizado anualmente		1.00x100	
<b>Total</b>	<b>1500</b>		

## Año 2022

CATEGORÍAS / INDICADORES	PUNTOS	PUNTUACIÓN	PONDERACIÓN %
<b>1. GOBIERNO</b>			<b>10%</b>
<b>1.1 Política Ambiental</b>	<b>300</b>		
No cuenta con política ambiental institucional		0	
Se está preparando la política ambiental institucional		0.25x300	
Lineamientos ambientales forman parte de la política de responsabilidad social o de otro documento		0.50x300	
Política ambiental institucional aprobada formalmente		0.75x300	
Política ambiental institucional aprobada formalmente, disponible y accesible		1.00x300	
<b>1.2 Plan Ambiental</b>	<b>200</b>		
No cuenta con plan ambiental institucional		0	
Se está preparando el plan ambiental institucional		0.20x200	
No existe plan ambiental institucional, pero se consideran algunas acciones ambientales en los planes operativos de cada unidad o facultad.		0.40x200	
Acciones ambientales forman parte del plan operativo de la Dirección u Oficina de Responsabilidad Social		0.45x200	
Plan ambiental institucional aprobado formalmente		0.50x200	
Plan ambiental institucional aprobado formalmente, está disponible y accesible, pero no actualizado (no se actualiza hace 2 años)		0.75x200	
Plan ambiental institucional aprobado formalmente, está disponible, accesible y actualizado anualmente		1.00x200	
<b>1.3 Estamento o dependencia ambiental</b>	<b>300</b>		
No cuenta		0	
En proceso de constitución		0.10x300	
Los temas de sostenibilidad ambiental son vistos por una facultad o instituto		0.20x300	
Ha constituido un comité o comisión ambiental multiactor encargado de la implementación de la política ambiental de la universidad, pero no está activo		0.30x300	
Cada unidad (o facultad o departamento) planifica y desarrolla su plan de acciones ambientales		0.40x300	
Los temas de sostenibilidad ambiental lo ve la Dirección o Área de Responsabilidad Social		0.50x300	

Estamento ambiental dependiente de la Dirección o Área de Responsabilidad Social		0.60x300	
Ha constituido un comité o comisión ambiental multiactor encargado de la implementación de la política ambiental de la universidad, esta activo (existe evidencia de su trabajo en los últimos 6 meses)		0.70x300	
Cuenta con estamento ambiental autónomo o dependiente del Rectorado o de la Alta Dirección, de carácter técnico-administrativo, con dedicación exclusiva para los temas de sostenibilidad ambiental o la implementación de la política ambiental de la universidad, pero no está operativa		0.80x300	
Cuenta con estamento ambiental autónomo o dependiente del Rectorado o de la Alta Dirección, de carácter técnico-administrativo, con dedicación exclusiva para los temas de sostenibilidad ambiental o la implementación de la política ambiental de la universidad, operativa y trabajando sostenidamente		1.00x300	
<b>1.4 Página web ambiental de la universidad</b>	<b>100</b>		
No tiene sitio web		0	
Sitio web en progreso o en construcción		0.25x100	
El sitio web está disponible, accesible y de reciente creación (hace menos de 3 meses)		0.50x100	
El sitio web está disponible, accesible y desactualizado (no se actualiza hace más de 3 meses)		0.75x100	
El sitio web está disponible, accesible y actualizado ocasionalmente (no se actualiza hace más de un mes, no se evidencia actividad continua en la página web)		0.90x100	
El sitio web está disponible, es accesible y se actualiza regularmente (se actualiza al menos semanalmente, se evidencia actividad continua).		1.00x100	
<b>1.6 Reporte de Sostenibilidad Ambiental</b>	<b>100</b>		
No publica reporte de sostenibilidad ambiental		0	
Se ha proyectado elaborar o está preparando un reporte de sostenibilidad ambiental		0.25x100	
Se elabora reporte de sostenibilidad ambiental pero no es accesible al público		0.50x100	
Se elabora y publica reporte de sostenibilidad ambiental (está disponible y accesible al público), pero esta desactualizado (antigüedad es dos años a más)		0.75x100	
Se elabora y publica reporte de sostenibilidad ambiental (está disponible y accesible al público) y, actualizado anualmente		1.00x100	
<b>Total</b>	<b>1000</b>		

## Año 2023

CATEGORÍAS / INDICADORES	PUNTOS	PUNTUACIÓN	PONDERACIÓN %
<b>1. GOBIERNO</b>			<b>10%</b>
<b>1.1 Política Ambiental Institucional</b>	<b>300</b>		
No cuenta con política ambiental institucional		0	
Se está preparando la política ambiental institucional		0.25x300	
Lineamientos ambientales forman parte de la política de responsabilidad social o de otro documento		0.50x300	
Política ambiental institucional aprobada formalmente		0.75x300	
Política ambiental institucional aprobada formalmente, disponible y accesible		1.00x300	
<b>1.2 Plan Ambiental Institucional</b>	<b>200</b>		
No cuenta con plan ambiental institucional		0	
Se está preparando el plan ambiental institucional		0.20x200	
No existe plan ambiental institucional, pero se consideran algunas acciones ambientales en los planes operativos de cada unidad o facultad		0.40x200	

Acciones ambientales forman parte del plan operativo de la Dirección u Oficina de Responsabilidad Social		0.45x200	
Plan ambiental institucional aprobado formalmente		0.50x200	
Plan ambiental institucional aprobado formalmente, está disponible y accesible, pero no actualizado (no se actualiza hace 2 años)		0.75x200	
Plan ambiental institucional aprobado formalmente, está disponible, accesible y actualizado anualmente		1.00x200	
<b>1.3 Estamento ambiental universitario</b>	<b>300</b>		
No cuenta		0	
En proceso de constitución		0.10x300	
Los temas de sostenibilidad ambiental son vistos por una facultad o instituto		0.20x300	
Ha constituido un comité o comisión ambiental multiactor encargado de la implementación de la política ambiental de la universidad, pero no está activo		0.30x300	
Cada unidad (o facultad o departamento) planifica y desarrolla su plan de acciones ambientales		0.40x300	
Los temas de sostenibilidad ambiental lo ve la Dirección o Área de Responsabilidad Social		0.50x300	
Estamento ambiental dependiente de la Dirección o Área de Responsabilidad Social		0.60x300	
Ha constituido un comité o comisión ambiental multiactor encargado de la implementación de la política ambiental de la universidad, esta activo (existe evidencia de su trabajo en los últimos 6 meses)		0.70x300	
Cuenta con estamento ambiental autónomo o dependiente del Rectorado o de la Alta Dirección, de carácter técnico-administrativo, con dedicación exclusiva para los temas de sostenibilidad ambiental o la implementación de la política ambiental de la universidad, pero no está operativa		0.80x300	
Cuenta con estamento ambiental autónomo o dependiente del Rectorado o de la Alta Dirección, de carácter técnico-administrativo, con dedicación exclusiva para los temas de sostenibilidad ambiental o la implementación de la política ambiental de la universidad, operativa y trabajando sostenidamente		1.00x300	
<b>1.4 Página web ambiental de la universidad</b>	<b>100</b>		
No tiene página web		0	
Página web en progreso o en construcción		0.25x100	
Página web está disponible, accesible y de reciente creación (hace menos de 3 meses)		0.50x100	
Página web está disponible, accesible y desactualizado (no se actualiza hace más de 3 meses)		0.75x100	
Página web está disponible, accesible y actualizado ocasionalmente (no se actualiza hace más de un mes, no se evidencia actividad continua en la página web)		0.90x100	
Página web está disponible, es accesible y se actualiza regularmente (se actualiza al menos semanalmente, se evidencia actividad continua)		1.00x100	
<b>1.5 Reporte de Sostenibilidad Ambiental</b>	<b>100</b>		
No publica reporte de sostenibilidad ambiental		0	
Se ha proyectado elaborar o está preparando un reporte de sostenibilidad ambiental		0.25x100	
Se elabora reporte de sostenibilidad ambiental pero no es accesible al público		0.50x100	
Se elabora y publica reporte de sostenibilidad ambiental (está disponible y accesible al público), pero está desactualizado (antigüedad es dos años a más)		0.75x100	
Se elabora y publica reporte de sostenibilidad ambiental (está disponible y accesible al público) y, actualizado anualmente		1.00x100	
<b>Total</b>	<b>1000</b>		

## ANEXO G

### G.1.Documento Comité de Gestión Ambiental de la UNJBG



**UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN**

CIUDAD UNIVERSITARIA AV. MIRAFLORES S/N - CASILLA 316 - TELEFONO: 583000 ANEXOS 2020-2023 - EMAIL: sege@unjbg.edu.pe



#### **RESOLUCIÓN RECTORAL N° 4167-2018-UN/JBG** **Tacna, 02 de agosto de 2018**

##### **VISTOS:**

El Memorando N° 301-2018-REDO/UNJBG, Proveído N° 2274-2018-SEGE, Oficio Múltiple N° 0029-2018/PAFG-UCV, remitidos para acreditar como miembros del Comité Ambiental y de Ecoeficiencia Universitaria de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann - Tacna ante la Red Ambiental Interuniversitaria - RAI;

##### **CONSIDERANDO:**

Que, mediante Oficio Múltiple N° 0029-2018/PAFG-UCV, el Rector de la Universidad César Vallejo manifiesta que con el apoyo de la Red Ambiental Interuniversitaria está organizando el "VII Foro Nacional Universidades, Gestión Ambiental y Desarrollo Sostenible: Agenda para el desarrollo Sostenible" el cual se desarrollará en el campus Universitario de la citada Universidad los días 23; 24 y 25 de agosto del año en curso; por lo que, invita al referido Foro y sugiere que los representantes designados estén registrados en la RAI, formen parte del Comité Ambiental de nuestra Universidad y/o tengan como responsabilidad la implementación de nuestra política ambiental;

Que, amerito de lo solicitado por la Universidad Cesar Vallejo, al Autoridad mediante Memorando N° 301-2018-REDO/UNJBG, dispone se acredite como miembros del Comité Ambiental y de Ecoeficiencia Universitaria de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann - Tacna ante la Red Ambiental Interuniversitaria - RAI, a los docentes MSc. Carlos Armando Polo Bravo y Dra. Justa Machaca Mamani, por el periodo de dos (02) años, a partir del 10 de julio de 2018;

De conformidad con lo establecido en el Art. 62° numeral 62.2 de la Ley N° 30220, Ley Universitaria, Art. 153° inc. d) del Estatuto de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann - Tacna, y en uso de las atribuciones conferidas al señor Rector;

##### **SE RESUELVE:**


**ARTÍCULO PRIMERO.- Acreditar**, como miembros del Comité Ambiental y de Ecoeficiencia Universitaria de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann - Tacna ante la Red Ambiental Interuniversitaria - RAI a los docentes que a continuación se detallan, por el periodo de dos (02) años, a partir del 10 de julio de 2018:

- MSc. Carlos Armando Polo Bravo
- Dra. Justa Machaca Mamani


**ARTÍCULO SEGUNDO.-** Dejar sin efecto toda disposición y/o Resolución que contravenga a la presente.

Regístrese, comuníquese y archívese.



  
DR. ADILIO AUGUSTO PORTELLA VALVERDE  
RECTOR



  
DR. JAVIER LOZANO MARREROS  
SECRETARIO GENERAL

## G.2 Política Ambiental de la UNJBG



**UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN**

CIUDAD UNIVERSITARIA AV. MIRAFLORES S/N - CASILLA 316 - TELEFONO: 583000 ANEXOS 2021-2023 - email: sege@unjbg.edu.pe



### **RESOLUCIÓN CONSEJO UNIVERSITARIO N° 16491-2020-UN/JBG** **Tacna, 30 de enero de 2020**

#### **VISTOS:**

El Memorando N° 069-2020-SEGE-UN/JBG, Oficio N° 001-2019-PCGA-UNJBG, conteniendo el acuerdo del Consejo Universitario sobre la Política Ambiental de la UNJBG;

#### **CONSIDERANDO:**

Que, mediante Resolución Rectoral N° 6141-2019-UN/JBG, se conforma el Comité de Gestión Ambiental de la UNJBG y sus funciones a desarrollar;

Que, el Presidente remite para su aprobación la Política Ambiental de la UNJBG, a efectos que sea un documento de cumplimiento integral obligatorio de sus acciones por todos los integrantes de la UNJBG;

Que, la Universidad asume la política ambiental universitaria como un mandato imperativo de aplicación dentro de la institución y su relación con su entorno local y regional, comprometiendo a toda la comunidad universitaria en un contexto interinstitucional que permita desarrollar y cumplir con los objetivos estratégicos y los compromisos correspondientes al logro de los objetivos planteados;

Que, en la primera continuación de la I sesión ordinaria del 20 de enero de 2020 el Consejo Universitario acordó por unanimidad, aprobar la Política Ambiental de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann;

De conformidad con el Art. 59° de la Ley N° 30220, Ley Universitaria, y estando a lo acordado en la I sesión ordinaria de Consejo Universitario del 20 de enero de 2020;

#### **SE RESUELVE:**

**ARTÍCULO ÚNICO.-** Aprobar la **POLÍTICA AMBIENTAL DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN**, y que forma parte de la presente Resolución.

Regístrese, comuníquese y archívese.



DR. ADILIO AUGUSTO PORTELLA VALVERDE  
RECTOR



DR. JAVIER LOZANO MARREROS  
SECRETARIO GENERAL



**COMITÉ DE GESTIÓN AMBIENTAL DE LA UNJBG**  
**POLÍTICA AMBIENTAL DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL**  
**JORGE BASADRE GROHMANN, TACNA**

**BASE LEGAL**

Política Nacional del Ambiente, Decreto Supremo N° 012-2009-MINAM, como documento jerárquico nacional

Ley de Gestión Integral de Residuos Sólidos, Decreto Supremo N° 1278, y su reglamento Decreto Supremo N° 014-2017-MINAM.

Decreto Supremo N° 009-2009-MINAM, sobre medidas de Ecoeficiencia para el sector público

Ley Universitaria N° 30220, artículos 46, 48 y 124

Estatuto vigente de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, artículos, 3, 7, 8 y 108

Resolución Rectoral N° 6141-2019-UNJBG, de conformación del Comité de Gestión Ambiental de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann.

Acuerdo Internacional sobre las Convenciones de Biodiversidad, Cambios Climáticos, Desertificación y otros sobre aire, agua y suelo firmados por el Estado Peruano.

Acuerdos de la Cumbre de la Tierra de Río Janeiro (1992), Johannesburgo (2002) sobre el desarrollo sostenible y sustentable

Ley N° 27446. Ley del Sistema Nacional de Evaluación de Impacto Ambiental.

Ley N° 26839. Ley sobre la Conservación y el Aprovechamiento Sostenible de la Diversidad Biológica.

Decreto Supremo N° 085-2003-PCM. Reglamento de Estándares Nacionales de Calidad Ambiental para Ruido.

Ley N° 30754. Ley Marco sobre Cambio Climático

Ley N° 30884. Ley que regula el plástico de un solo uso y los recipientes o envases descartables

**POLÍTICA AMBIENTAL**

Reconociendo el valor y la importancia de nuestro medio ambiente como principal ecosistema de vida, nuestros recursos naturales como el sustento de vida para satisfacer





COMITÉ DE GESTION AMBIENTAL

nuestras necesidades y la finalidad de la Universidad como ente académico para formar profesionales a nivel de pre y posgrado, realizar investigación científica, tecnológica e innovación, extensión, proyección y responsabilidad social universitaria, proponiendo soluciones a los conflictos y problemas regionales y nacionales basados en la ciencia y el conocimiento.

La Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann de Tacna, desde su creación en 1972, referente con presencia regional y nacional, formando profesionales para el crecimiento y al desarrollo social y progreso nacional, en condiciones de equidad, seguridad y justicia; considerando que la conservación de nuestro medio ambiente es una actividad prioritaria y continua, que a pesar de todo lo realizado en el planeta por la ciencia y la tecnología no se ha podido mitigar el cambio climático, fenómeno que está cambiando el clima a nivel global y las políticas públicas de las naciones frente al gran impacto sobre nuestro único ecosistema, la tierra. Asume la política ambiental universitaria como un mandato imperativo de aplicación dentro de la institución y su relación con su entorno local y regional, **comprometiendo a toda la comunidad universitaria en un contexto interinstitucional** que permita desarrollar y cumplir con los objetivos estratégicos y los compromisos correspondientes al logro de los objetivos planteados.

**EJES DE POLÍTICA AMBIENTAL:**

**GOBERNANZA AMBIENTAL**

- ✓ Comprometer la participación real, integrada, individual y colectiva de los actores de la comunidad universitaria, como autoridades, docentes, estudiantes, egresados y administrativos, en la implementación de la Política Ambiental.
- ✓ Asegurar y garantizar el cumplimiento de compromisos y la normatividad ambiental vigente regional, nacional e internacional en el interior del campus por parte de todos los actores de la comunidad universitaria.
- ✓ Apoyar la consolidación de la Agenda Ambiental Regional
- ✓ Participar en redes ambientales nacionales e internacionales para establecer convenios para la actualización continua del Sistema de Gestión Ambiental de la UNJBG

**GESTIÓN AMBIENTAL INTERNA**

- ✓ Gestionar los impactos ambientales negativos derivados de las actividades que realiza la UNJBG
- ✓ Prevenir, reducir y mitigar la contaminación del agua, el aire y el suelo.
- ✓ Desarrollar e implementar los principios de economía circular bajo un modelo de gestión integral de residuos sólidos y efluentes líquidos que fomente la reducción, reutilización y reciclaje, informando e incentivando continuamente.
- ✓ Aplicar la ecoeficiencia para promover el ahorro y uso eficiente de los recursos como la energía, agua, residuos sólidos, áreas verdes y otros recursos materiales.





**COMITÉ DE GESTION AMBIENTAL**

- ✓ Contribuir a la mitigación y adaptación al cambio climático, y de riesgos naturales y climáticos, desarrollando proyectos e investigación científica, tecnológica e innovación y evidencias científicas para el establecimiento de políticas públicas.
- ✓ Incentivar la aplicación y difusión del uso de las energías limpias y renovables solar y geotérmica en el ámbito interno/externo, instalando sistemas de energía solar fotovoltaica en edificios, cubiertas, estacionamientos y otras instalaciones de los campus.
- ✓ Incentivar el transporte o movilidad sustentable y limpio
- ✓ Transferir tecnologías, procesos ambientales y resultados de las investigaciones a la población regional

**CULTURA Y CIUDADANÍA UNIVERSITARIA AMBIENTAL**

- ✓ Desarrollar la educación ambiental en el marco de la responsabilidad social universitaria a través de la conservación del medio ambiente y de la biodiversidad bajo el contexto de la sostenibilidad.
- ✓ Incentivar la formación de profesionales a nivel de pre y posgrado comprometidos con el cuidado del medio ambiente, conservación de recursos y los alcances del desarrollo sostenible, estableciendo la sostenibilidad curricular de las escuelas profesionales.
- ✓ Promover la ejecución de programas de educación y concientización escolarizada y no escolarizada
- ✓ Promover programas de educación y sensibilización ambiental dirigidos a la comunidad universitaria, para fomentar su participación activa en la gestión ambiental del campus y el cuidado del medio ambiente.

## G.3 Acreditación de representantes UNJBG en la Estrategia Regional de Cambio Climático (ERCC) -Tacna.



**UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN**

CIUDAD UNIVERSITARIA AV. MIRAFLORES SIN - CASILLA 316 - TELEFONO: 583000 ANEXOS 2021-2023 - email: sege@unjbg.edu.pe



### **RESOLUCIÓN RECTORAL N° 9172-2021-UNJBG** **Tacna, 26 de octubre de 2021**

#### **VISTO:**

El Oficio Circular N° 040-2021-GRRNyGA/GOB.REG.TACNA, Proveídos N° 6528-2021-REDO y N° 3521-2021-SEGE, remitidos para acreditar a los representantes ante el Grupo de trabajo para la actualización de la Estrategia Regional de Cambio Climático - (ERCC);

#### **CONSIDERANDO:**

Que, con Oficio Circular N° 094-2021-ORAPD-GRDIS/GOB.REG.TACNA., el Gerente Regional de Recursos Naturales y Gestión Ambiental, solicita se tenga a bien remitir la acreditación de un (01) titular y alterno(s) para la conformación del Grupo de trabajo o anteriormente denominado Grupo Técnico para la actualización la Estrategia Regional de Cambio Climático - (ERCC);

Que, mediante Proveído N° 6528-2021-REDO, el Señor Rector dispone la emisión del acto resolutivo acreditando a la Dra. Justa Agapita Machaca Mamani como representante Titular y al Msc. Edgar Chaparro Aguilar como representante Alterno ante el Grupo de trabajo para la actualización de la Estrategia Regional de Cambio Climático - (ERCC), a partir del 04 de octubre de 2021 al 30 de setiembre de 2023;

De conformidad con el inciso 62.2 del Art. 62° de la Ley N° 30220, Ley Universitaria, inc. d) del Art. 153° del Estatuto de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, y en uso de las atribuciones conferidas al Señor Rector;

#### **SE RESUELVE:**

**ARTÍCULO PRIMERO.-** Acreditar a los representantes de la **UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN** ante el **GRUPO DE TRABAJO PARA LA ACTUALIZACIÓN DE LA ESTRATEGIA REGIONAL DE CAMBIO CLIMÁTICO - (ERCC)**, en virtud a los considerandos expuestos en la presente Resolución los mismo que se detallan a continuación:

- |                                     |         |
|-------------------------------------|---------|
| ➤ Dra. Justa Agapita Machaca Mamani | Titular |
| ➤ Msc. Edgar Chaparro Aguilar       | Alterno |

**ARTÍCULO SEGUNDO.-** Dejar sin efecto toda disposición y/o Resolución que se oponga a la presente.

Regístrese, comuníquese y archívese.



DR. ROBERTO ENCARNACIÓN SUPO HALLASI  
RECTOR (e)



DR. JOSE ANTONIO TIBURCIO MORENO  
SECRETARIO GENERAL

## G.4 Acreditación de representantes UNJBG para la Política Ambiental Regional (PAR) -Tacna.



**UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN**

CIUDAD UNIVERSITARIA AV. MIRAFLORES SIN – CASILLA 316 – TELEFONO: 583000 ANEXOS 2021-2023 – email: sege@unjbg.edu.pe



### **RESOLUCIÓN RECTORAL N° 10383-2022-UNJBG**

**Tacna, 25 de agosto de 2021**

#### **VISTO:**

El Memorando N° 286-2022-REDO/UNJBG, Proveído N° 3021-2022-SEGE, Oficio Múltiple N° 34-2022-GRRNyGMA-GOB.REG.TACNA, remitidos para designar como representante de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann para conformar el Grupo Técnico para la actualización de la Política Ambiental Regional (PAR);

#### **CONSIDERANDO:**

Que, con Oficio Múltiple N° 34-2022-GRRNyGMA-GOB.REG.TACNA, el Gerente Regional de Recursos Naturales y Gestión de Medio Ambiente en calidad de Secretario Técnico de la Comisión ambiental Regional (CAR), solicita tenga a bien acreditar un representante titular y alterno de su representado, para la conformación de grupo de técnico para la Actualización de la Política Ambiental Regional (PAR), de conformidad a lo acordado en la sexta sesión ordinaria de la CAR Tacna;

Que, mediante Memorando N° 286-2022-REDO/UNJBG, el Señor Rector a merito del requerimiento del Secretario Técnico de la Comisión ambiental Regional (CAR), dispone la emisión del Acto Resolutivo proponiendo a los profesionales MSc. Carlos Armando Polo Bravo como Representante Titular y al Dr. Efrén Eugenio Chaparro Montoya como Representante Alterno ante el Grupo de Técnico para la actualización de la Política Ambiental Regional (PAR), y;

De conformidad con el inciso 62.2 del Art. 62° de la Ley N° 30220, Ley Universitaria, inc. d) del Art. 153° del Estatuto de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, y en uso de las atribuciones conferidas al Señor Rector;

#### **SE RESUELVE:**

**ARTÍCULO PRIMERO.**- Acreditar a los representantes Titular y Alterno de la **UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN** ante el **GRUPO TÉCNICO PARA LA ACTUALIZACIÓN DE LA POLÍTICA AMBIENTAL REGIONAL (PAR)**, los mismos que se detallan a continuación:

- |                                      |         |
|--------------------------------------|---------|
| > MSc. CARLOS ARMANDO POLO BRAVO     | Titular |
| > Dr. EFRÉN EUGENIO CHAPARRO MONTOYA | Alterno |

**ARTÍCULO SEGUNDO.**- Dejar sin efecto toda disposición y/o Resolución que se oponga a la presente.

Regístrese, comuníquese y archívese.



DR. JAVIER LOZANO MARREROS  
RECTOR



DR. JORGE LUIS LOZANO CERVERA  
SECRETARIO GENERAL

## ANEXO H: Guía de pautas de entrevistas semiestructuradas

Agradecimiento y breve introducción al trabajo de investigación.

### Sección 1: Contexto y Participación en el Proceso

**Objetivo:** Comprender el rol del entrevistado en el proceso de institucionalización de la sostenibilidad ambiental.

1. ¿Cuál fue o es su rol en la UNJBG y cómo se relaciona con la sostenibilidad ambiental?
2. ¿Cómo percibe la evolución de las políticas y prácticas ambientales en la UNJBG durante el periodo 2020-2023?

### Sección 2: Etapas del Proceso de Institucionalización

**Objetivo:** Describir y analizar las etapas del proceso de institucionalización de la sostenibilidad ambiental.

4. Desde su experiencia, ¿cómo describiría los primeros pasos para integrar la sostenibilidad ambiental en la UNJBG? (Etapa de habituación).
  - ✓ Pregunta de seguimiento: ¿Qué factores o eventos motivaron el inicio de estas acciones?
5. ¿Qué acciones o políticas considera que ayudaron a formalizar este proceso? (Etapa de objetivación).
  - ✓ Pregunta de seguimiento: ¿Se lograron consensos clave entre los actores involucrados?
6. En su opinión, ¿la sostenibilidad ambiental está integrada de manera permanente en las estructuras y cultura de la universidad? (Etapa de sedimentación).
  - ✓ Pregunta de seguimiento: ¿Qué desafíos persisten para consolidar esta integración?

### Sección 3: Factores Influyentes

**Objetivo:** Identificar factores positivos y negativos que afectan la institucionalización de la sostenibilidad ambiental.

7. ¿Qué factores han facilitado el avance de las iniciativas de sostenibilidad ambiental en la UNJBG?
  - ✓ Pregunta de seguimiento: ¿Cómo ha influido el liderazgo institucional (rector) en este proceso?

- ✓ Pregunta de seguimiento: ¿Existen colaboraciones externas que hayan sido clave?
8. ¿Cuáles son las principales barreras o limitaciones que han enfrentado en este proceso?
- ✓ Pregunta de seguimiento: ¿Cómo han gestionado estas limitaciones?
  - ✓ Pregunta de seguimiento: ¿El acceso a recursos financieros o técnicos ha sido adecuado?

#### **Sección 4: Evaluación y Propuestas de Mejora**

**Objetivo:** Recabar perspectivas sobre resultados actuales y oportunidades de mejora.

10. ¿Cómo evalúa los resultados alcanzados hasta ahora en sostenibilidad ambiental en la UNJBG según los resultados de la RAI?

## ANEXO H.1 Conformidades de Entrevistas a Actores Claves

### CONSENTIMIENTO INFORMADO

Estimado participante:

Dr. Javier Lozano Marreros

Rector de la UNJBG

El maestrando Sheila Mishel Calizaya Poma, viene realizando la siguiente investigación con el objetivo de:

“Analizar el proceso de institucionalizar la sostenibilidad ambiental (SA) en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, Perú, en el periodo 2020-2023”.

Por medio de la presente se hace de conocimiento de la importancia de su participación para el presente estudio de investigación, colaborando en las entrevistas diseñadas para el cumplimiento de los objetivos trazados, los datos e información serán utilizados estrictamente para los fines académicos y del estudio mencionado.

La información que usted brinde será de gran ayuda porque sus respuestas nos ayudaran a generar información relevante para analizar y comprender el problema planteado.

Por lo expresado, el participante antes mencionado acepta la voluntariamente participar y contribuir con su experiencia y profesionalismo en la referida entrevista, firmando en señal de conformidad.

Tacna, 29 de febrero del 2024



Firma



## CONSENTIMIENTO INFORMADO

Estimado participante:

Leonardo Ticona Gómez

El maestrante Sheila Mishel Calizaya Poma, viene realizando la siguiente una investigación con el objetivo de:

“Analizar el proceso de institucionalizar la sostenibilidad ambiental (SA) en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, Perú, en el periodo 2020-2023”.

Por medio de la presente se hace de conocimiento de la importancia de su participación para el presente estudio de investigación, colaborando en las entrevistas diseñadas para el cumplimiento de los objetivos trazados, **los datos e información serán utilizados estrictamente para los fines académicos y del estudio mencionado.**

La información que usted brinde será de gran ayuda porque sus respuestas nos ayudaran **a generar información relevante para analizar y comprender el problema planteado.**

Por lo expresado, el participante antes mencionado acepta la voluntariamente participar y contribuir con su experiencia y profesionalismo en la referida entrevista, firmando en señal de conformidad.



---

Firma

## CONSENTIMIENTO INFORMADO

Estimado participante:

Dr. Carlos Polo Bravo

Presidente del comité de gestión ambiental de la UNJBG


El maestrante Sheila Mishel Calizaya Poma, viene realizando la siguiente una investigación con el objetivo de:

“Analizar el proceso de institucionalizar la sostenibilidad ambiental (SA) en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, Perú, en el periodo 2020-2023”.

Por medio de la presente se hace de conocimiento de la importancia de su participación para el presente estudio de investigación, colaborando en las entrevistas diseñadas para el cumplimiento de los objetivos trazados, **los datos e información serán utilizados estrictamente para los fines académicos y del estudio mencionado.**

La información que usted brinde será de gran ayuda porque sus respuestas nos ayudaran **a generar información relevante para analizar y comprender el problema planteado.**

Por lo expresado, el participante antes mencionado acepta la voluntariamente participar y contribuir con su experiencia y profesionalismo en la referida entrevista, firmando en señal de conformidad.

  
.....  
Carlos Armando Polo Bravo

## CONSENTIMIENTO INFORMADO

Estimado participante:

Edwin Ismael Palza Chambe

El maestrante Sheila Mishel Calizaya Poma, viene realizando la siguiente una investigación con el objetivo de:

“Analizar el proceso de institucionalizar la sostenibilidad ambiental (SA) en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, Perú, en el periodo 2020-2023”.

Por medio de la presente se hace de conocimiento de la importancia de su participación para el presente estudio de investigación, colaborando en las entrevistas diseñadas para el cumplimiento de los objetivos trazados, **los datos e información serán utilizados estrictamente para los fines académicos y del estudio mencionado.**

La información que usted brinde será de gran ayuda porque sus respuestas nos ayudaran **a generar información relevante para analizar y comprender el problema planteado.**

Por lo expresado, el participante antes mencionado acepta la voluntariamente participar y contribuir con su experiencia y profesionalismo en la referida entrevista, firmando en señal de conformidad.



Firma

## ANEXO I: Requerimiento de información y comunicación con actores externos

### I.1. Requerimientos de información con representante de la Dirección de Educación y Ciudadanía Ambiental

Acción	Destinatario	Asunto	Fecha
Recibidos	yo, Jose 2	SOLICITUD DE REPORTE DE SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL UNJBG - mcardenas@minam.gob.pe   www...	12 nov
Recibidos	yo, José 10	ORIENTACIÓN SOBRE MATERIALES DE APOYO - mcardenas@minam.gob.pe   www.gob.pe/minam *D:*...	8 feb
Recibidos	Jose, yo 3	Confirmación inscripción en evento "Presentación de resultados del Reporte de Sostenibilidad Ambien...	7 feb
Recibidos	Jose Martin Cardena.	Confirmación de inscripción en evento Presentación de resultados del Reporte de Sostenibilidad Ambi...	23 ene
Recibidos	Jose Martin Cardena.	Invitación al evento - Sesión - sostenibilidad ambiental en universidades - UNJBG , mar ago 29, 2023 1...	28/8/23



**Jose Martin Cardenas Silva** | Dirección de Educación y Ciudadanía Ambiental | Especialista en Ciencia, Tecnología y Educación

T: +(51) 6116000 | Anexo: 1326 | Móvil :

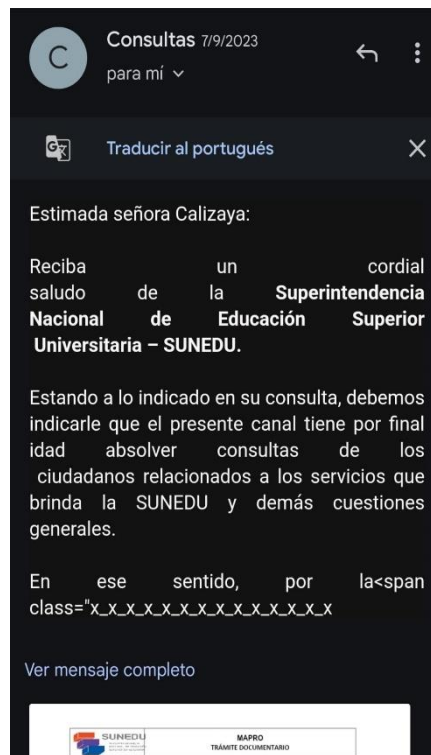
E: [mcardenas@minam.gob.pe](mailto:mcardenas@minam.gob.pe) | [www.gob.pe/minam](http://www.gob.pe/minam)

D: Av. Javier Prado Oeste 1440 San Isidro, Lima - Perú.

Síguenos en

Considere el ambiente antes de imprimir este email | Siempre que sea posible imprima al reverso de la hoja

### I.2. Requerimientos de información Mesa de Partes Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria



## ANEXO J. Panel fotográfico



Rector UNJBG



Presidente del comité de gestión ambiental de la UNJBG



Jefe de la Oficina de Calidad Educativa y Acreditación Universitaria.



Solicitud de constitución de Jurado para Defensa del TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA		Código de la Maestría 36CA116142616
Nombre y apellido del alumno <a href="#">SHEILA MISHEL CALIZAYA POMA</a>		Tipo y N° de documento de identidad DNI 96208291
Año de ingreso a la Maestría – Ciclo: 2022	Fecha de aprobación de la última asignatura rendida 20-02-24	
Título del Trabajo Final  <i>Análisis de la institucionalización de la sostenibilidad ambiental en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, Perú, 2020-2023: El papel del gobierno universitario.</i>		
Solicitud del Director de Trabajo Final  Comunico a la Dirección de la Maestría que el Trabajo Final bajo mi dirección se encuentra satisfactoriamente concluido. Por lo tanto, solicito se proceda constituir el correspondiente Jurado para su evaluación y calificación final.		
Firma del Director de Trabajo Final Aclaración Ricardo Sebastián Piana		
Firma del Co- Director de Trabajo Final Aclaración Carlos Polo Bravo		
Lugar y fecha: Buenos Aires, 16 de diciembre del 2024		
<b>Datos de contacto del Director</b>		
Correo electrónico rspiana@gmail.com polodomando@gmail.com	Teléfonos +5492214593464 +51952342909	
Se adjunta a este formulario: <ul style="list-style-type: none"><li>• Trabajo Final de Maestría (100 folios)</li><li>• Documento versión Word y PDF</li><li>• Certificado analítico</li></ul>		
Fecha <b>09/06/2025</b>	Firma del alumno 	

