

UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO
FACULTAD DE CIENCIA POLÍTICA Y RELACIONES INTERNACIONALES
LICENCIATURA EN CIENCIA POLÍTICA

HACIA UN FUTURO SOSTENIBLE

Aportes para la institucionalización del Sistema de Monitoreo del Plan Local de Acción Climática de Rosario en la Dirección General de Acción Climática y Calidad Ambiental de la Municipalidad de Rosario.

Autores:

BACCELLI, Valentín | valenbac@gmail.com

SENTINELLI, Bianca | sentinellibianca@gmail.com

Directora:

Mg. CRESCINI, Verónica

Codirector:

Mg. MARTÍN, Diego

Rosario, Abril 2025

Agradecimientos:

A nuestra querida FCPOLIT que nos cambió la vida para siempre. En este transcurrir transformador aprendimos a defender aún más nuestra Universidad Pública.

A nuestras familias y amigos, a Silvia, Guillermo, Néstor y Patricia, pilares de cariño y sostén para afrontar estos años de búsqueda y aprendizaje. Por ser certeza entre tanta incertidumbre, gracias.

A Veronica y Diego por acompañarnos en este camino y por abrirnos puertas. Gracias por su expertise, pero sobre todo por la escucha atenta y el cálido intercambio que nos permitieron llegar hasta acá.

Resumen

En un contexto signado por la crisis climática global, la capacidad de respuesta de los gobiernos locales es crucial para la implementación de la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible de la Organización de Naciones Unidas. El monitoreo y la evaluación de políticas públicas ponen en el centro el uso de evidencia para mejorar la gestión pública y son fundamentales para la implementación de políticas climáticas locales. Este Trabajo Integrador Final es una Práctica Disciplinar que se enfoca en la acción climática de la Municipalidad de Rosario.

Este Trabajo Integrador Final, enmarcado en una Práctica Disciplinar, tiene como objetivo contribuir al fortalecimiento de la institucionalización del Sistema de Monitoreo del Plan Local de Acción Climática Rosario 2030, en la Dirección General de Acción Climática y Calidad Ambiental de la Municipalidad de Rosario. Para ello se proponen dos objetivos específicos: el primero, realizar un diagnóstico sobre el nivel de institucionalización del Sistema; el segundo, formular recomendaciones para fortalecer su institucionalización.

Desde un enfoque basado en la construcción de demanda y el desarrollo de capacidades de monitoreo y evaluación (Cunill Grau y Ospina Bozzi, 2008 y Mackay, 2006), se entiende que la institucionalización de un Sistema de Monitoreo y Evaluación está directamente relacionada al uso efectivo del mismo. La metodología es de carácter cualitativo y con foco en los actores que participan del Sistema de Monitoreo del Plan Local de Acción Climática Rosario 2030.

Palabras clave: Monitoreo y Evaluación, Políticas públicas, Cambio Climático, Acción Climática, Gobierno Local, Institucionalización

Índice

Resumen:	2
ÍNDICE	3
CUADRO DE SIGLAS:	5
INTRODUCCIÓN	6
CAPÍTULO 1: ROSARIO FRENTE AL CAMBIO CLIMÁTICO, MONITOREO DE LA ACCIÓN CLIMÁTICA	9
1.1. El cambio climático, un problema global	9
1.1.1. El abordaje nacional al cambio climático	12
1.2. La acción climática municipal	15
1.2.1. El Sistema de Monitoreo del Plan Local de Acción Climática Rosario 2030	19
1.3. Desafíos para la institucionalización del SMPLAC	24
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	29
2.1. CAMBIO CLIMÁTICO Y GOBIERNOS LOCALES	29
2.1.1. El Desarrollo Sostenible como paradigma para abordar el cambio climático	31
2.1.2. El paso a la acción	32
2.1.3. El rol de los gobiernos locales	34
2.2. MONITOREAR Y EVALUAR POLÍTICAS PÚBLICAS	36
2.2.1. Políticas Públicas y Planificación estratégica situacional: el rol de la información en la toma de decisiones	37
2.2.2. Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje de Políticas Públicas	40
2.2.3. Institucionalización del monitoreo y evaluación	44
2.2.4. Diagnóstico de la práctica de MyE	49
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA	51
3.1. OBJETIVOS	51
3.2. JUSTIFICACIÓN Y FACTIBILIDAD	52
3.3. ENFOQUES Y TÉCNICAS	54
3.3.1. Estructuración del TIF	55
3.3.2. Trabajo de campo	57
3.3.3. Análisis de la información y formulación de recomendaciones	58
CAPÍTULO 4: DIAGNÓSTICO DEL SMPLAC	59
4.1. EL SMPLAC EN CONTEXTO	59
4.2. EL SMPLAC BAJO LA LUPA	65
4.2.1. Variables de la Institucionalización	65
4.2.1.1. Diversificación funcional	66
4.2.1.2. Coherencia institucional	72
4.2.1.3. Condiciones que propician el uso de la información	80
4.2.1.4. Sostenibilidad	87
4.3. En síntesis	89
4.3.1. Fortalezas del SMPLAC	93
4.3.2. Problemas identificados	94
CAPÍTULO 5: RECOMENDACIONES PARA LA INSTITUCIÓN	96
CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES	103
BIBLIOGRAFÍA:	107
ANEXOS:	114

Anexo 1: Mapeo de actores	114
Anexo 2: Matriz de operacionalización	117
Anexo 3: Guías de entrevistas	118

Cuadro de Siglas

PLAC: Plan Local de Acción Climática de la Municipalidad de Rosario 2030

SMPLAC: Sistema de Monitoreo del Plan Local de Acción Climática de la
Municipalidad de Rosario 2030

DGACyCA: Dirección General de Acción Climática y Calidad Ambiental

MyE: Monitoreo y Evaluación

MEL: Monitoring, Evaluation and Learning (Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje)

SMyE: Sistema de Monitoreo y Evaluación

CC: Cambio Climático

ONU: Organización de Naciones Unidas

ODS: Objetivos de Desarrollo Sostenible

IPCC: Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático

CMNUCC: La Convención Marco de Naciones Unidas sobre el Cambio Climático

Introducción

La Humanidad enfrenta una emergencia climática que exige respuestas urgentes para mitigar sus causas y adaptar a las poblaciones, ecosistemas y sistemas productivos en un contexto cambiante. En este escenario, la sostenibilidad —entendida como el equilibrio entre las dimensiones social, económica y ambiental— se consolida como un principio rector de las políticas públicas globales. La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, adoptada por la comunidad internacional como hoja de ruta hacia ese horizonte (ONU, 2015), reconoce el papel estratégico de los gobiernos locales en su implementación (UCLG, 2019).

Ante este panorama, se vuelve necesario el desarrollo de políticas públicas eficientes y basadas en evidencia (Grupo Intergubernamental de Expertos sobre Cambio Climático [IPCC], 2021). Es por ello que este trabajo pone el foco en la promoción del monitoreo y la evaluación de políticas climáticas. A pesar de que en las últimas décadas el estudio por los sistemas de monitoreo y evaluación en América Latina¹ cobró mayor relevancia, los esfuerzos por sostenerlos y legitimarlos en Argentina son una labor cotidiana (Pignatta, 2015).

En este marco, la Municipalidad de Rosario, a través de la Subsecretaría de Cambio Climático y Transición Ecológica Justa, desarrolló el Plan Local de Acción Climática Rosario 2030 (PLAC) cuyo objetivo es reducir las emisiones de gases de efecto invernadero y preservar la salud de las personas y ecosistemas, integrando a la ciudadanía (M.R., s/f). Desde 2023 funciona el Sistema de Monitoreo del Plan Local de Acción Climática Rosario 2030 (SMPLAC), que refleja los esfuerzos locales por desarrollar una herramienta que permita medir y brindar transparencia a las acciones climáticas locales.

¹ “(...) América Latina y el Caribe es una de las regiones del mundo más afectadas por el Cambio Climático y los fenómenos meteorológicos externos que están causando graves daños a la salud, a la vida, a la comida, al agua, a la energía y al desarrollo socioeconómico de la región.” (Organización de Naciones Unidas [ONU], 2021). Al tratarse América Latina de una de las regiones más afectadas por el cambio climático, el esfuerzo puesto en el MyE de políticas climáticas es urgente para una gestión eficiente y oportuna.

Esto se da en un marco nacional y provincial con poco desarrollo de la cultura de monitoreo y evaluación. En este contexto, cabe la reflexión acerca de las posibilidades y desafíos que enfrentan la Subsecretaría de Cambio Climático y Transición Ecológica Justa, y la Dirección General de Acción Climática y Calidad Ambiental de la Municipalidad de Rosario, para instalar un sistema de monitoreo y evaluación útil y sostenible. La implementación de un sistema de monitoreo y evaluación es un proceso complejo que implica tiempo, la existencia de demanda de información y el desarrollo de capacidades.

Este Trabajo Integrador Final (TIF) se centra en la Dirección General de Acción Climática y Calidad Ambiental (DGACyCA), dependencia que se encarga del mantenimiento del SMPLAC. El objetivo general del TIF es contribuir a la institucionalización del Sistema de Monitoreo del Plan Local de Acción Climática Rosario 2030 dentro de la Dirección General de Acción Climática y Calidad Ambiental. Para ello, se plantean los siguientes objetivos específicos: a) Elaborar un diagnóstico sobre el nivel de institucionalización del Sistema de Monitoreo del Plan Local de Acción Climática Rosario 2030 en la Dirección General de Acción Climática y Calidad Ambiental de la Municipalidad de Rosario; y b) Formular recomendaciones para fortalecer la institucionalización del Sistema de Monitoreo del Plan Local de Acción Climática Rosario 2030 en la Dirección General de Acción Climática y Calidad Ambiental de la Municipalidad de Rosario.

El estudio del SMPLAC se realizó desde un enfoque de actores con una metodología cualitativa. Se realizaron entrevistas en profundidad a autoridades de la Subsecretaría de Cambio Climático y Transición Ecológica Justa, a miembros de la gobernanza climática local, a miembros del Concejo Deliberante, y a autoridades y trabajadores de la Dirección General de Acción Climática y Calidad Ambiental de la Municipalidad de Rosario. Asimismo, se realizó

observación participante directa durante todo el proceso, a raíz de la vinculación laboral de uno de los autores con el objeto de estudio. Las recomendaciones no son vinculantes y se estructuran en función de los factores que determinan la institucionalización del SMPLAC.

Este trabajo se organiza en seis capítulos: 1) “Rosario Frente al Cambio Climático”, en donde se contextualiza al lector sobre el cambio climático, se presenta el SMPLAC y se explica la situación problemática; 2) “Marco teórico”, en donde se desarrollan los conceptos y enfoques centrales que fundamentan la intervención; 3) “Metodología”, donde se abordan los objetivos del trabajo, su justificación y factibilidad y las herramientas metodológicas implementadas; 4) “Diagnóstico del SMPLAC” donde se desarrolla el diagnóstico plasmando los distintos factores que explican el nivel de institucionalización del SMPLAC en la DGACyCA, presentando la información sistematizada y analizada; 5) “Recomendaciones para la institución” donde se desarrollan las recomendaciones para fortalecer la institucionalización del SMPLAC dentro de la DGACyCA; y 6) “Conclusiones”, donde se plasman reflexiones y balances respecto al trabajo realizado.

Capítulo 1: Rosario Frente al Cambio Climático, Monitoreo de la Acción Climática

En el presente capítulo, en primer lugar, se expone sobre la problemática global que implica el cambio climático y las medidas que se llevan adelante para hacerle frente a nivel global y nacional. Luego se presenta el marco político, legal e institucional que da lugar a las acciones de la Municipalidad de Rosario frente al cambio climático; las políticas climáticas locales llevadas adelante por la Municipalidad de Rosario; y finalmente, el organigrama de la dependencia encargada de esta agenda. Se presenta el Plan Local de Acción Climática Rosario 2030 y su Sistema de Monitoreo. En sintonía con ello, se desarrolla la situación problemática abordada.

1.1. El Cambio Climático, un Problema Global

En su Artículo I, la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático² (CMNUCC), define al cambio climático (CC) como “un cambio de clima atribuido directa o indirectamente a la actividad humana que altera la composición de la atmósfera mundial y que se suma a la variabilidad natural del clima observada durante períodos de tiempo comparables” (Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático [CMNUCC], 1992).

² “Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC): Fue adoptada en Nueva York el 9 de mayo de 1992 (...). Su objetivo último es “la estabilización de las concentraciones de gases de efecto invernadero en la atmósfera a un nivel que impida interferencias antropogénicas peligrosas en el sistema climático”. Contiene cláusulas que comprometen a todas las partes. En virtud de la Convención, las Partes incluidas en el anexo I (todos los países de la OCDE y países de economía en transición) se proponen retornar, para el año 2000, a los niveles de emisión de gases de efecto invernadero no controlados por el Protocolo de Montreal que existían en 1990. La Convención entró en vigor en marzo de 1994.” (IPCC, 2013, p. 189)

El CC es una problemática global, de origen antropogénico³, que afecta de manera desigual a los distintos países, comunidades y ecosistemas a lo largo del mundo y tiene consecuencias sociales, económicas, ambientales y políticas considerables.

Si bien la cuestión ambiental y la preocupación por el CC a nivel internacional es de larga data, se destaca la importancia del Acuerdo de París que dio paso a la acción climática. El mismo fue celebrado en diciembre de 2015 y firmado por 194 partes. Se trata del primer acuerdo climático vinculante y mundial, y establece como objetivo limitar el aumento de la temperatura global en este siglo a 1,5°C (Organización de Naciones Unidas [ONU], s./f.). Para lograr esto, las partes firmantes se comprometieron a reducir sus emisiones de Gases de Efecto Invernadero (GEI) y a revisar y fortalecer sus Contribuciones Determinadas a Nivel Nacional (NDC por sus siglas en inglés) cada cinco años. Las NDC hacen posible el seguimiento de dichos compromisos y su comparación. Argentina ratificó el Acuerdo de París en el año 2016 a través de la Ley n° 27.270.

Ese mismo año en la ciudad de Nueva York, durante la Cumbre de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas, se aprobó la Agenda 2030. La Agenda 2030 es un “plan de acción a favor de las personas, el planeta y la prosperidad, que también tiene la intención de fortalecer la paz universal y el acceso a la justicia” (ONU, 2015). En ese marco se adoptaron los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Los ODS son 17 en total, tienen metas a 2030 (son 169 metas en total) y buscan que los países intensifiquen sus esfuerzos para “poner fin a la pobreza en todas sus formas, reducir la desigualdad y luchar contra el cambio climático sin dejar a nadie atrás” (Organización de Naciones Unidas [ONU], s./f.). Si bien no son obligatorios en su

³ El cambio climático, a diferencia del calentamiento global, es producto de la acción del ser humano. El calentamiento global es un fenómeno que tiene lugar gracias a la presencia de gases de efecto invernadero (GEI) en la atmósfera (vapor de agua, dióxido de carbono, óxido nitroso, metano, etc.) que hace posible la vida en la Tierra. El cambio climático es la manifestación de la alteración de la composición de la atmósfera a raíz de la inédita emisión de GEI a partir de la acción humana desde la Revolución Industrial y la consecuente transformación en la matriz productiva basada, desde entonces, en la quema de hidrocarburos.

cumplimiento, sí marcan un horizonte de desarrollo y crecimiento económico que no desconoce las dimensiones social y ambiental.

En 2018 se celebró el Acuerdo Regional sobre el Acceso a la Información, la Participación Pública y el Acceso a la Justicia en Asuntos Ambientales en América Latina y el Caribe, o mejor conocido como Acuerdo de Escazú; el primer acuerdo regional ambiental de América Latina y el Caribe. Tiene por objetivo garantizar la implementación plena y efectiva de los derechos al acceso a la información ambiental, la participación pública en los procesos de toma de decisiones ambientales, y el acceso a la justicia en asuntos ambientales. Además, promueve la formación de autoridades y equipos de gobierno, el fortalecimiento institucional, la sensibilización ciudadana y la cooperación entre los países (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2022). Argentina lo aprobó en el 2020 mediante la Ley n° 27.566.

En 2021 se publicó el Sexto Informe de Evaluación (AR6) del Panel Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático (IPCC)⁴. En el informe se señala la urgencia por disminuir las emisiones de GEI ya que es menester que para finales de este siglo la temperatura media global no supere 1,5° respecto a los niveles preindustriales y así frenar los impactos más peligrosos del CC para las comunidades más vulnerables (IPCC, 2023). El AR6 presenta evidencia contundente y elaborada bajo criterios científicos, lo que lo convierte en un insumo indispensable para acelerar la acción climática a través de la gestión pública y la gobernanza climática. El reto no es solamente científico, sino también político.

Desde el campo de los movimientos sociales ambientalistas de Argentina, el Equipo Transiciones -compuesto por especialistas y organizaciones que buscan agendar este problema y

⁴Órgano científico de Naciones Unidas para evaluar el conocimiento científico sobre el cambio climático y acercar la ciencia a quienes deben avanzar en las acciones necesarias para frenar el calentamiento global.

articular respuestas desde una perspectiva crítica al Desarrollo Sostenible- señala que hay poco tiempo para revertir esta situación compleja:

En los últimos informes del IPCC, la experiencia acumulada acerca del agravamiento de la crisis climática y la multiplicación de eventos extremos, revelan que la ventana de tiempo con la cual contamos es cada vez más estrecha (...) Ese resquicio pequeño **exige un gran ejercicio de imaginación y audacia política para pensar y planificar medidas urgentes a nivel multiescalar -global, regional, nacional y local⁵**-, con el objetivo de reducir el impacto que ya estamos sufriendo y evitar que el aumento de la temperatura provoque cambios irreversibles. (Equipo Transiciones, 2024, p. 1)

1.1.1. El Abordaje Nacional frente al Cambio Climático

Argentina, como parte de la CMNUCC, asumió compromisos internacionales que incluyen elaborar, actualizar y publicar inventarios de GEI, inventarios nacionales de la absorción por sumideros de GEI, estudios sobre el potencial de mitigación, estudios de vulnerabilidad al CC, y la planificación de políticas públicas para dar cumplimiento a los objetivos de la Convención. Además, se elaboró un Plan de trabajo 2016-2019, llamado “Plan Nacional de Respuesta al Cambio Climático”.

En 2019, el Congreso de la Nación Argentina sancionó la Ley 27.520, “Ley de presupuestos mínimos de adaptación y mitigación al cambio climático global”, que marca la postura del Estado Nacional frente al CC. Esta Ley tiene por objetivos:

- a) Establecer las estrategias, medidas, políticas e instrumentos relativos al estudio del impacto, la vulnerabilidad y las actividades de adaptación al Cambio Climático que puedan garantizar el desarrollo humano y de los ecosistemas.

⁵ La *negrita* en citas (tanto teóricas como de entrevistas) es propia. Esto se repite a lo largo de todo el documento.

b) Asistir y promover el desarrollo de estrategias de mitigación y reducción de gases de efecto invernadero en el país.

c) Reducir la vulnerabilidad humana y de los sistemas naturales ante el Cambio Climático, protegerlos de sus efectos adversos y aprovechar sus beneficios. (Ley 27.520, 2019)

Ese mismo año Argentina realizó su primer Inventario Nacional de Gases de Efecto Invernadero, donde se reconoce que el CC:

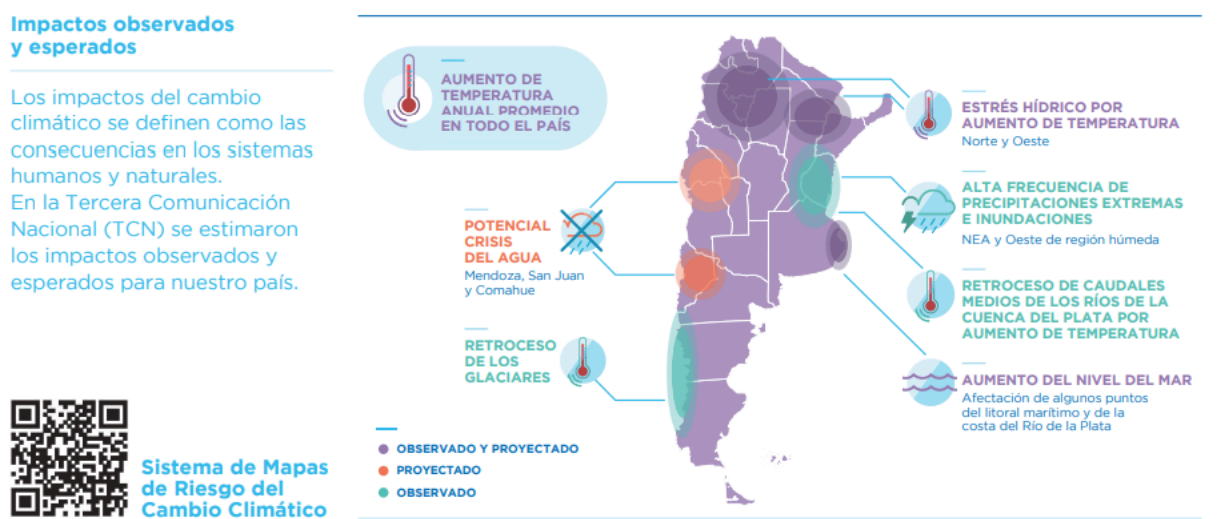
(...) se debe principalmente al aumento de la concentración atmosférica de los gases de efecto invernadero (GEI) por encima de los niveles naturales. La generación de energía con quema de combustibles fósiles, la generación de residuos urbanos, la agricultura, la ganadería y la deforestación, entre otras actividades antropogénicas, contribuyen a la proliferación de los GEI, incrementando así el efecto invernadero y causando el cambio climático. (Moreira Muzio, 2019, p. 4)

El mismo documento presenta el siguiente Mapa de Riesgos⁶ (Figura 1) que muestra los distintos impactos del CC en Argentina, ya sean catalogados como proyectados y/u observados. Para la zona de Rosario y sur de la Provincia de Santa Fe, se observa alta frecuencia de precipitaciones extremas e inundaciones al mismo tiempo que existen retrocesos de los caudales medios de los ríos de la cuenca del Plata.

⁶ Los mapas de riesgo son documentos gráficos de representación convencional diseñados para mostrar la distribución espacial del posible efecto o impacto de una amenaza en determinadas condiciones de vulnerabilidad. Estos mapas se presentan de manera cartográfica, incluyendo información cualitativa y cuantitativa sobre los riesgos existentes en el territorio. (Municipalidad de Rosario [MR], s./f.)

Figura 1

Mapa de Riesgos Argentina



1. *Nota.* Inventario Nacional de Gases de Efecto Invernadero, 2019, por Moreira Muzio, (https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/inventario_de_gei_de_2019_de_la_republica_argentina.pdf)

En 2022, también enmarcado en la Ley n.º 27520, el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible de la Nación lanzó el Plan Nacional de Mitigación y Adaptación al Cambio Climático. Su objetivo es hacer frente al CC de manera coordinada y eficiente guiando los medios y acciones de la política climática nacional para alcanzar las metas de adaptación y mitigación detalladas en la Segunda NDC y su actualización, presentadas por Argentina en 2020 y 2021, respectivamente (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible de la Nación [MADSNA], 2022, p. 28). El Plan Nacional de Mitigación y Adaptación al Cambio Climático cuenta con un único “sistema de monitoreo tanto para mitigación como adaptación, reconociendo la diferencia sustancial entre ambos. Es decir, en mitigación se hace alusión al monitoreo, revisión y verificación (MRV), mientras que en adaptación al monitoreo y evaluación (MyE)” (MADSNA, 2022, p. 31).

El posicionamiento de Argentina era claro en cuanto al trabajo informado en evidencia y basado en conocimiento científico respecto a esta temática: “La República Argentina reconoce el consenso entre la comunidad científica internacional en torno a la idea de que **la interferencia humana sobre el sistema climático genera impactos ya observables y riesgos futuros para los sistemas humanos y naturales** (IPCC, 2014)” (MADSNA, 2022, p. 28).

En 2023 asumió un nuevo Gobierno Nacional con un marcado cambio ideológico y programático en distintas áreas de la gestión pública, entre ellas la climática. El actual Presidente Javier Milei desde sus discursos de campaña⁷, cuestionó que el CC sea una problemática de origen antropogénico y, en consecuencia, desacredita las políticas climáticas y su relevancia. Desde entonces existe un corrimiento por parte del Estado Nacional en la agenda climática. Se trata de un nuevo panorama que complejiza la acción climática para los gobiernos provinciales y locales. Sin embargo, el Plan Nacional de Mitigación y Adaptación al Cambio Climático se encuentra vigente y sus metas son esclarecedoras para la política climática de los gobiernos provinciales y locales. En este sentido, Betsill y Bulkeley (2004) sostienen que los gobiernos locales son los actores fundamentales para implementar políticas de reducción de GEI y diseñar medidas de adaptación.

1.2. La Acción Climática Municipal

Rosario es la tercera ciudad más grande del país, contando con 1.029.619 de habitantes según el Censo 2022⁸. Se ubica al sudeste de la Provincia de Santa Fe, a la vera del Río Paraná y está rodeada por los Arroyos Ludueña y Saladillo. Forma parte del corredor productivo más grande del país en lo que respecta a la comercialización de productos primarios.

⁷ El doce. [Eldoce]. 08 de octubre de 2023, *Milei explicó qué piensa del cambio climático: “Existe un ciclo de temperaturas”* [Video]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=txnCPF65oYg>

⁸ En el siguiente link se pueden consultar los cuadros de la Provincia de Santa Fe correspondientes a los resultados del Censo 2022: https://censo.gob.ar/index.php/datos_definitivos_santafe/

En la ciudad de Rosario el CC se manifiesta en el aumento de la temperatura media, el aumento de las precipitaciones medias anuales, la aparición de olas de calor y de frío, una frecuencia mayor de tormentas tropicales, lluvias intensas, incendios, sequías, inundaciones y en el fenómeno de islas de calor (MR, s./f.).

Figura 2.

Efectos esperados del Cambio Climático en Rosario a 2030



Nota. Resumen del Plan Local de Acción Climática, por Municipalidad de Rosario, s./f. (https://www.rosario.gov.ar/inicio/sites/default/files/2022-03/presentacion_plan_de_accion_climatica.%20resumen.pdf)

Ante esta situación, es urgente el paso a la acción para mitigar las causas del CC y aminorar sus efectos sobre la población, los ecosistemas y el sistema productivo. Se entiende a la acción climática como “cualquier política, medida o programa con miras a reducir los gases de efecto invernadero, construir resiliencia al cambio climático o apoyar y financiar esos objetivos” (Action Lac s./f.).

Respecto a los antecedentes en materia de políticas climáticas municipales, se pueden mencionar el Plan Urbano 2007-2017, la Ordenanza Municipal N° 8335 / 2008 de “Basura Cero” y el Programa SEPARE (MR, s./f.). En 2015 la Municipalidad de Rosario sancionó la Ordenanza

Municipal N° 9.424, que impulsa la creación de un Plan Local de acción frente al CC como guía de toda política pública local. En 2016 la ciudad presentó el Plan Ambiental de Rosario (PAR), producto de un proceso participativo y confluencia de una variedad de políticas ambientales municipales. El PAR consolidó la dimensión climática en la planificación y gestión públicas municipales. Entre sus ejes de actuación se incluyó por primera vez uno de “Cambio climático y energía” (MR, s./f.).

Previo a la formulación del PLAC, ya se habían realizado inventarios locales de GEI en los años 2014, 2016 y 2018. Asimismo, para su elaboración se realizaron consultas técnicas a expertos y académicos, además de que se elaboraron mapas de riesgo, así como análisis de vulnerabilidad e impacto (MR, s./f.).

El PLAC es elaborado y llevado a cabo por la Subsecretaría de Cambio Climático y Transición Ecológica Justa perteneciente a la Secretaría de Ambiente y Espacio Público de la Municipalidad de Rosario. La otrora Subsecretaría de Ambiente, se reorganizó en 2022 -al asumir las actuales autoridades- para ponerse en sintonía con el paradigma del Desarrollo Sostenible y el abordaje del CC como un fenómeno global y local que demanda el paso a la acción en materia de políticas públicas. El nuevo perfil del organismo implicó una nueva organización interna, así como una nueva agenda aggiornada al contexto global.

La Subsecretaría de Cambio Climático y Transición Ecológica Justa está conformada por las siguientes dependencias: Coordinación Técnica de Planificación Ambiental; Coordinación Técnica de Secretaría de Ambiente y Espacio Público; Dirección General de Acción Climática y Calidad Ambiental; Dirección General de Administración Subsecretaría de Ambiente; Dirección General de Gestión Integral de Residuos; y Dirección General de Parques y Paseos.

Por su parte, la Dirección General de Acción Climática y Calidad Ambiental (DGACyCA) es la dependencia encargada del funcionamiento y mantenimiento del Sistema de Monitoreo del Plan Local de Acción Climática de Rosario 2030 (SMPLAC). La DGACyCA se conforma por las Direcciones de Acción Climática, de Educación Ambiental y de Fiscalización Ambiental.

1.2.1. El Plan Local de Acción Climática Rosario 2030

La ciudad de Rosario está adherida al Pacto Mundial de Alcaldes por el Clima y la Energía, una alianza en la que trabajan cooperativamente más de 13000 ciudades para afrontar el desafío del CC, reducir sus impactos y garantizar el acceso a energía sostenible y asequible para todos (Pacto Global de Alcaldes por el Clima y la Energía, s./f.). En miras de esos objetivos y para el desarrollo de acciones concretas en materia de acción climática, esta alianza global contempla algunos requerimientos bajo estándares internacionales, que se agrupan en cuatro fases: compromiso, medición, definición de objetivos y elaboración del plan de acción (MR, s./f.):

Figura 4:

Cuatro fases de la acción climática bajo estándares internacionales: compromiso, medición, definición de objetivos y definición del plan de acción



Nota. Plan Local de Acción Climática Rosario 2030, Municipalidad de Rosario, s./f. (<https://www.rosario.gob.ar/inicio/sites/default/files/2022-06/Plan%20Local%20de%20Acci%C3%B3n%20Clima%CC%81tica%20Rosario%202030.pdf>)

El PLAC fue diseñado bajo dichos estándares. La elaboración de inventarios de GEI responde a la fase de medición (*inventory*) mientras que la elaboración del PLAC, a la de planificación (*plan*) (MR, s./f.).

El PLAC es una herramienta de planificación estratégica lanzada en el año 2020 que busca optimizar la gestión de recursos técnicos y económicos, internos y externos, para hacer posible la transición hacia una ciudad resiliente que conserve su escala humana, preservando los recursos y la calidad de vida de las personas (MR, s./f.). Su formulación está en sintonía con el Acuerdo de París, los informes desarrollados por el IPCC, los ODS y la Nueva Agenda Urbana. Además, responde a los compromisos asumidos por la ciudad al formar parte del Pacto Mundial de Alcaldes por el Clima y la Energía, la organización Gobiernos Locales por la Sostenibilidad (ICLEI) y del Programa de Cooperación Urbana Internacional (IUC) de la Unión Europea (MR, s./f.).

El PLAC pretende “aumentar la capacidad de la ciudad de prevenir y gestionar los efectos del cambio climático, disminuir los gases de efecto invernadero y generar un mejoramiento en la calidad de vida de sus habitantes (MR, s/f). A su vez, busca posicionar a Rosario como una ciudad “responsable frente al cambio climático que trabaja para reducir la emisión de gases de efecto invernadero y para preservar la salud de las personas y los ecosistemas, con el involucramiento de la ciudadanía” (MR, s/f). Para ello, se proponen dos fases: Adaptación con 4 áreas de trabajo (“Riesgo y Resiliencia”, “Biodiversidad y uso del suelo”, “Salud” y “Agua”); y Mitigación con 3 áreas de trabajo (“Energía”, “Residuos” y “Transporte”).

Dentro de la fase de **Adaptación**, en el área *Resiliencia y Riesgo* las metas son: 1) toda la población dispone de información precisa y ha adquirido conocimientos para afrontar los riesgos

climáticos, 2) el municipio ha aumentado su resiliencia urbana; esto se lograría con el mapa dinámico de riesgo climáticos, con el sistema de alerta temprana y protocolo de emergencia y la resiliencia climática en empresas. En el área de *Biodiversidad y Uso del suelo*, las metas son: 1) plantar un millón de árboles en espacios públicos con el 50% nativos, 2) que todas las áreas de conservación cuenten con planes de gestión, 3) 1500 hectáreas en producción de alimentos principalmente agroecológicos. En el área de *Salud*, las metas son: 1) la ciudad cuenta con una respuesta efectiva frente a enfermedades transmitidas por vectores, 2) las poblaciones vulnerables cuentan con centros de amortiguación frente a eventos extremos; se llevarán a cabo con vigilancia y prevención de enfermedades, prevención y acción ante eventos extremos y planificación en la calidad de aire. Por último, en el área de *Agua* las metas son: 1) toda la población tiene acceso a fuentes seguras de agua y cuenta con una provisión de desagües adecuada, 2) los arroyos de la ciudad y sus bordes han recuperado sus capacidades de infiltración y su biodiversidad; las herramientas para lograr esto serán el Plan integral hídrico, la recuperación de cuencas y bordes de arroyos y gestión de desagüe cloacal (Municipalidad de Rosario [MR], s.f.).

En cuanto a la fase de **Mitigación**, la Municipalidad de Rosario se estableció como meta a 2030 reducir el 23% de sus emisiones de GEI, tomando como año base el año 2020. En el área de *Energía* la meta es reducir 7,2% de las emisiones del sector a partir de la gestión eficiente de la energía tanto en el sector público como en el residencial, así como apostando a las energías renovables y a las buenas prácticas ambientales, entre otras medidas. En el área de *Residuos* la meta es reducir 59,74% de las emisiones, mediante tratamiento de biogás de relleno sanitario, planta de biodigestión seca, separación en origen, compostaje domiciliario, entre otras medidas. En el área de *Movilidad o Transporte* la meta es reducir 20,77% de las emisiones teniendo en

cuenta la disuasión del transporte privado, fomentando la movilidad activa y promoviendo el transporte público de pasajeros (MR, s./f.).

Para llevar adelante todas estas acciones, la Subsecretaría diseñó un esquema de gobernanza climática en el que se contempla el trabajo mancomunado de la gestión municipal a través del Gabinete Local de Cambio Climático y Transición Ecológica Justa, en el cual participan representantes de las distintas Secretarías municipales para transversalizar la acción climática en el proceso de las políticas públicas. También forma parte del esquema de gobernanza el Comité Asesor frente al Cambio Climático, como organismo consultor para el diseño de acciones en línea con el PLAC. El mismo está compuesto por científicos, expertos e investigadores, organizaciones de la sociedad civil, universidades, centros de investigación y entidades académicas, cámaras empresariales y colegios profesionales, representantes del Concejo Municipal de Rosario, representantes del gobierno nacional y provincial, y representantes del Ejecutivo local (MR, s.f.).

1.2.2. El Sistema de Monitoreo del Plan Local de Acción Climática Rosario 2030

En 2023, la Municipalidad de Rosario lanzó el Sistema de Monitoreo del Plan Local de Acción Climática (SMPLAC), cuya función es la comunicación, seguimiento y transparencia de las políticas climáticas que el Municipio lleva adelante. Se enmarca en el art. 14 de la Ordenanza 9424/15⁹ y en la Ley Nacional de Presupuestos Mínimos de Cambio Climático¹⁰ (MR s/f). En él

⁹ Art. 14.- “El Plan Local de Acción frente al Cambio Climático tendrá una duración plurianual, debiendo fijar objetivos estratégicos para el mediano y largo plazo, así como un sistema de indicadores de seguimiento que ayuden a comprobar el avance del programa y que faciliten la realización de un informe de *seguimiento*”. (Ordenanza Municipal 9424/15 [Concejo Municipal de Rosario])

¹⁰ Art. 18.- Finalidad. El “Plan Nacional de Adaptación y Mitigación al Cambio Climático” tiene como finalidad: (...) d) La incorporación del concepto de los riesgos climáticos futuros, su monitoreo y el manejo de riesgos, en los planes de formulación de políticas.

Art. 19.- Contenidos Mínimos del Plan Nacional. El “Plan Nacional de Adaptación y Mitigación al Cambio Climático” debe contener, como mínimo, las siguientes acciones y medidas: (...) j) Fortalecimiento de los sistemas de observación y monitoreo hidrometeorológico, para la medición efectiva de las condiciones de la temperie y el clima, la persistencia, intensidad y frecuencia de eventos extremos y sus implicancias locales. (...) d) Las medidas de mitigación y adaptación necesarias para lograr el cumplimiento de las metas de mitigación y adaptación, incluyendo para cada medida una hoja de ruta en la cual se analice información disponible sobre barreras y necesidades, avances

se monitorean avances en el alcance de resultados de productos. Según las autoridades de la Subsecretaría y de la DGACyCA, se trata de una iniciativa de MEL (por sus siglas en inglés: “Monitoring, Evaluation and Learning”, Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje en inglés), que se caracteriza por trabajar en base a datos y evidencia producidos por el MyE. No obstante, por el momento el componente de monitoreo es el más desarrollado. Mientras que, tanto el componente evaluativo como el de aprendizaje, son aspectos a desarrollar.

El SMPLAC se materializa en el trabajo cotidiano de funcionarios y trabajadores municipales en la carga, sistematización y análisis de información, en las herramientas informáticas necesarias para esas tareas, en los informes realizados, así como en una plataforma online¹¹ en la que se registran 62 acciones priorizadas del PLAC en formato PDF. El SMPLAC que implica el trabajo de múltiples dependencias municipales: Secretarías de Ambiente y Espacio Público, Desarrollo Económico y Empleo, Desarrollo Humano y Hábitat, Gobierno, Planeamiento, Producción, Obras Públicas, Salud Pública; Centro Integrado de Operaciones Rosario -CIOR-, Ente de la Movilidad y Transporte¹². En el mismo se detalla tanto el nivel de avance de las acciones (pudiendo ser “proyectada”, “en elaboración”, “en implementación” o “finalizada”) así como las metas de cada una (pudiendo ser a 2025 o 2030), su correspondencia a los ODS de la Agenda 2030, la metodología utilizada, la incorporación de la perspectiva de género y sus aportes a las Metas Globales de Adaptación o bien al Plan Nacional de Mitigación y Adaptación al CC.

en el diseño de instrumentos para la implementación, financiamiento e indicadores de progreso y monitoreo; e) El proceso o esquema de actualización regular del plan de respuesta al cambio climático y su sistema de monitoreo e indicadores. (Ley n° 27520/19. Ley Nacional de Presupuestos Mínimos de Cambio Climático.20 de noviembre de 2019.99081/19)

¹¹ Ver sitio web <https://www.rosario.gob.ar/inicio/sistema-de-monitoreo-del-plan-local-de-accion-climatica>

¹² En este trabajo, por los límites de la factibilidad del TIF, los esfuerzos se centran sólo en observar la DGACyCA. Ver justificación y factibilidad en capítulo 3.

El SMPLAC se organiza en base a las 7 áreas de trabajo del PLAC. En ese orden se presenta una ficha por acción para hacer efectiva la transparencia y el monitoreo de la información que presentan¹³.

La actualización de los datos disponibles depende de la Subsecretaría de Cambio Climático y Transición Ecológica Justa, de ahora en más la Subsecretaría. La estrategia de recolección varía según cada Secretaría y/o Dirección, que cuentan con 'puntos focales': personas responsables de proveer información. La presentación de la actualización de información no tiene estipulado el plazo ni el formato en la Ordenanza Municipal 9424/15. Sin embargo, las autoridades de la Subsecretaría y de la DGACyCA se propusieron la meta de actualizar la información anualmente en el mes de marzo.

1.3. Desafíos Para la Institucionalización del SMPLAC

En 2020 se lanzó el PLAC y tres años luego, el SMPLAC. Si bien “toda instalación de un SMyE denota una visión tecnocrática teniendo en cuenta que la justificación de su existencia es la presentación de información de calidad” (Cunill Grau y Ospina Bozzi, 2008, p. 19), el SMPLAC, al igual que todo sistema de MyE, está inmerso en un entramado de temporalidades y racionalidades diversas, lo que complejiza su funcionamiento a la vez que devela que no se trata de un dispositivo meramente técnico.

A raíz de las primeras aproximaciones al objeto de trabajo, se da cuenta de la demora en la actualización del SMPLAC¹⁴. La información actualizada debió cargarse en marzo de 2024, pero se actualizó a finales de noviembre del mismo año. Dicha demora conlleva que la información no se encontrara disponible oportunamente para su consulta y uso. Si, tal como sostiene el Municipio, el SMPLAC es una “herramienta cuya función es la comunicación,

¹³ A continuación, se detallan cuantitativamente las acciones que releva el SMPLAC por eje: Riesgo y resiliencia: 10; Biodiversidad y uso del suelo: 13; Salud: 8; Agua: 8; Energía: 6; Residuos: 8; Transporte: 9.

¹⁴ Si bien se trata de un SMyE joven que cuenta con dos años de existencia

seguimiento y transparencia de las políticas climáticas que el Municipio lleva adelante” (MR, s.f.), esta demora podría implicar una falla en el cumplimiento de su función públicamente declarada, a la vez que la información deja de ser oportuna para la toma de decisiones.

Desde la perspectiva teórica asumida, el uso de la información provista por un sistema de monitoreo y evaluación, es el fundamento de su existencia. El enfoque de la demanda de MyE “se centra expresamente en el problema de la utilización del S&E, demarcándose de la visión tecnocrática que supone que la instalación de un sistema y la presentación de información de calidad justifican, de suyo, su existencia” (Cunill Grau, Ospina Bozzi, 2008, p. 19). Un sistema de monitoreo cuya información no se usa o no está disponible es un sistema sin futuro, en este sentido se sitúa la problemática que vehiculiza el trabajo. Se pone de relieve la importancia de la disponibilidad de información para su *utilización*. Lo hasta acá descrito lleva a considerar que el SMPLAC cuenta con un bajo nivel de institucionalización.

El grado de institucionalización (*de un sistema de monitoreo y evaluación*) se refleja en el uso de las estructuras para que se produzca un impacto real en la gestión pública con base en la información generada por las evaluaciones y procesos de seguimiento a lo largo del tiempo. Esto, a su vez, se relaciona con el problema de las capacidades, pero también de los incentivos institucionales; (...) La institucionalización también tiene que ver con la capacidad del sistema de mantenerse en el tiempo, a pesar de los cambios políticos en el régimen (Cunill Grau y Ospina Bozzi, 2008, p. 38).

Existe una serie de factores claves que determinan el nivel de institucionalización de un sistema de monitoreo y evaluación: la diversificación funcional, la coherencia institucional, las condiciones que propician el uso de la información y la sostenibilidad (Cunill Grau y Ospina Bozzi, 2008 y Crescini, 2020)¹⁵.

¹⁵ En el siguiente capítulo se desarrolla en detalle.

A partir de una primera aproximación exploratoria¹⁶, se podría anticipar que el SMPLAC no cuenta con una fuerte **diversificación funcional**, es decir, que no tiene orientaciones diversas ni existe un amplio abanico de usuarios que hagan uso del mismo. El SMPLAC es una plataforma de fichas de avances en la implementación de acciones. Visualiza el grado de avance en términos de productos, bienes o servicios pero no sus resultados ni efectos logrados. Respecto a la **coherencia institucional**, por un lado, no habría una clara participación de los proveedores de información del SMPLAC en el diseño del mismo (ya sea en la definición de objetivos, de medidas prioritarias, de mecanismos para la recolección de información, o bien, en el establecimiento de indicadores), ni tampoco un feedback constante entre ellos y el nivel gerencial; por otro lado, el SMPLAC no contaría con una fuerte integración en los niveles de gobierno micro-meso-macro. Además, existiría una baja integración transversal, es decir, del SMPLAC con los procesos de planificación, presupuestación, asignación de personal y producción de estadísticas del gobierno municipal. En cuanto a las **condiciones que propician el uso de la información**, se podría afirmar que la información sí es accesible y fiable. Respecto a la **sostenibilidad**, el SMPLAC está enmarcado normativamente en el art. 14 de la Ordenanza 9424/15 y en la Ley Nacional de Presupuestos Mínimos de Cambio Climático, y cuenta con presupuesto asignado para su funcionamiento; se vuelve necesario indagar acerca del status del personal responsable de las tareas de recopilación, carga y procesamiento de información del SMPLAC.

Mackay (2007) sugiere supervisar y evaluar en forma periódica el desarrollo de un sistema de monitoreo y evaluación y su funcionamiento, actividad que puede implicar la

¹⁶ Las hipótesis que se desarrollan a continuación lo son en función de la participación del equipo en la DGACyCA en el marco de una pasantía rentada. La cotidianeidad y la familiarización con el objeto de intervención fueron un insumo importante en esta instancia del trabajo.

realización de correcciones durante el camino. El criterio básico del éxito está en la medida en que la información del MyE se utiliza para mejorar la actuación del gobierno.

Esta situación problemática representa una posibilidad de mejora del SMPLAC. Es primordial no dejar morir el esfuerzo puesto en la elaboración y funcionamiento de este sistema de monitoreo, que al ser tan joven encuentra algunas limitaciones propias del proceso. Por el contrario, se ponen a disposición conocimientos académicos y esfuerzo de producción para encontrar las respuestas y soluciones a esta demora, y contribuir con recomendaciones a su sostenibilidad para su efectiva institucionalización.

Habiendo expuesto los factores centrales para el diagnóstico, así como los elementos que dan cuenta del contexto global, local e institucional de la presente Práctica Disciplinar, a continuación se desarrolla el marco teórico.

Capítulo 2: Marco Teórico

En este capítulo se desarrollan los conceptos y enfoques centrales para construir un diagnóstico que dé cuenta de los factores que determinan el nivel de institucionalización del SMPLAC desde la mirada de los actores implicados.

En primer lugar se hace referencia a nociones como *cambio climático* y *acción climática*; se expone el enfoque desde el que se despliegan las políticas climáticas: *el Desarrollo Sostenible*; y se señala la importancia de los *gobiernos locales* en la toma de posicionamiento y en el despliegue de políticas públicas para hacer frente al cambio climático.

En segundo lugar, desde el campo de la Ciencia Política y específicamente desde los estudios de políticas públicas, se introducen los conceptos de *política pública* y de *actores* utilizados, para luego presentar el modelo de *planificación estratégica situacional (PES)* de Carlos Matus (1993) y la importancia que asume la información para una buena gestión. En cuanto al PES, se resaltan algunos elementos de este enfoque que guían el diagnóstico. A continuación, se presentan nociones como *Monitoreo y Evaluación* de políticas públicas y *Sistema de Monitoreo y Evaluación*. El foco está puesto en el concepto de *institucionalización de Sistemas de Monitoreo y Evaluación* en base a los aportes teóricos de Mackay (2007), Ospina Bozzi y Cunill Grau (2008) y Crescini (2020). Por último, para este trabajo es relevante explicitar algunas particularidades que implica diagnosticar sistemas de monitoreo y evaluación.

2.1. Cambio Climático y Gobiernos Locales

El IPCC señala que el cambio climático (CC) es consecuencia de actividades humanas. Para sostener esta afirmación, el organismo se basa en investigaciones sobre la relación entre el uso de combustibles fósiles y la emisión de GEI, los que al concentrarse en la atmósfera, incrementan la temperatura media de la superficie de la Tierra (IPCC, 2023, p. 4). Esta

explicación se convirtió rápidamente en la base para la política climática gubernamental y llevó al establecimiento de un marco institucional culminando en la CMNUCC en 1992. La CMNUCC define al CC como “un cambio de clima atribuido directa o indirectamente a la actividad humana que altera la composición de la atmósfera mundial y que se suma a la variabilidad natural del clima observado durante períodos de tiempo comparables” (CMNUCC, 1992).

Algunos de los efectos más importantes del CC son el aumento de las temperaturas medias, prolongadas sequías, inundaciones, pérdida de la biodiversidad, el aumento del nivel del mar, migraciones, entre otros. Se trata de una problemática de índole pública que afecta tanto a la comunidad internacional así como a las comunidades en particular a lo largo del mundo. Además, se ven afectados intereses tanto privados como públicos, tales como el derecho a un ambiente sano, a la vivienda, a la salud, a la alimentación, entre otros. El CC presenta una multiplicidad de aristas a abordar de manera urgente para garantizar un nivel de vida digno para las próximas generaciones.

El CC afecta de manera diferenciada a los distintos países, comunidades, ecosistemas y sistemas productivos, dependiendo de su ubicación geográfica, nivel de desarrollo y capacidad de respuesta. Las comunidades más vulnerables son las más perjudicadas, sobre todo en los países en desarrollo (ONU, s./f.). Tanto las emisiones de GEI como el nivel de vulnerabilidad son elementos esenciales para entender la capacidad de acción frente al CC. Esta heterogeneidad complejiza el diseño e implementación de medidas para enfrentar las causas y consecuencias del CC.

2.1.1. El Desarrollo Sostenible Como Paradigma Para Abordar el Cambio Climático

En el año 2015 en la ciudad de Nueva York se adoptó la Agenda 2030 que plantea los ODS. En consonancia con la misma, en diciembre de 2015 se firmó el Acuerdo de París que

materializa el compromiso de la comunidad internacional para el logro de los ODS (Organización de Naciones Unidas [ONU], s./f.).

El Desarrollo Sostenible es “el desarrollo capaz de satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades” (ONU, s./f.). El mismo exige esfuerzos concentrados en construir un futuro inclusivo, sostenible y resiliente para las personas y el planeta y será posible a través de la armonización entre el crecimiento económico, la inclusión social y la protección del medio ambiente (ONU, s./f.). El organismo agenda la erradicación de la pobreza como condición indispensable para lograr el desarrollo sostenible, para lo cual “debe promoverse un crecimiento económico sostenible, inclusivo y equitativo, que cree mayores oportunidades para todos” (ONU, s./f.).

Si bien las causas del CC no son materia de discusión entre los ámbitos académicos y de activismo climático, sí existe desacuerdo respecto a qué hacer frente a esta situación. El libro “El colapso ecológico ya llegó” de Maristella Svampa y Enrique Viale (2020) es esclarecedor en este sentido. Los autores, en el análisis de la política y geopolítica climática, dan cuenta de las tensiones que existen respecto al término *desarrollo sostenible*. Desde su posicionamiento, la acepción generalizada del mismo es de índole antropocéntrica, economicista y productivista, condicionando el cuidado del ambiente al crecimiento económico. En ese sentido, la de *desarrollo sostenible* se trataría de una “concepción débil” de sustentabilidad, en contraposición a una “sustentabilidad fuerte” que acentúa el deterioro del ambiente y postula un equilibrio con la naturaleza desde otra concepción de la relación sociedad/naturaleza (Gudynas, 2010, citado en Svampa y Viale, 2020, p. 31-32).

En nuestro país, el Equipo Transiciones, conformado en 2024 por una diversidad de organizaciones, académicos y activistas climáticos, da cuerpo a la manifestación de la postura crítica al paradigma del Desarrollo Sostenible de la ONU. En “Lineamientos para una transición ecosocial en Argentina” (2024) proponen abandonar la consigna de “derecho al desarrollo” y reemplazarla por el derecho al Buen Vivir, un horizonte de cambio socioecológico, que articule justicia social y climática, con sostenibilidad de la vida. (Equipo Transiciones, 2024, p. 5).

No obstante estas posturas críticas, el presente trabajo se posiciona desde el paradigma del Desarrollo Sostenible tomándolo como referencia teórica para enmarcar la situación abordada y para la confección de recomendaciones. Esta decisión se debe a que es el enfoque oficial de la Subsecretaría de Cambio Climático y Transición Ecológica Justa de la Municipalidad de Rosario; y que en función del mismo se viabiliza la producción de información de calidad y comparable con la de otras dependencias, instituciones, asociaciones y organismos internacionales también enmarcados en el paradigma del Desarrollo Sostenible. A su vez, dicha elección se fundamenta en que el desarrollo sostenible constituye el marco orientador de las políticas de acción climática a nivel global, tal como lo expresa la Agenda 2030 de las Naciones Unidas y los compromisos asumidos en el marco del Acuerdo de París.

2.1.2. El paso a la Acción

La *acción climática* es cualquier política pública, medida o programa que reduce la emisión de GEI, construye resiliencia al CC, y/o apoya o financia esos objetivos; su naturaleza es diversa ya que contempla acciones de gobiernos, empresas, coaliciones, productores, etc., y puede tener lugar en rubros tales como construcción y agricultura, entre tantos otros (Galvanizing the Groundswell of Climate Actions [GGCA], s./f.).

Se reconocen dos tipos de estrategias dentro de la acción climática: mitigación y adaptación. Por un lado, se consideran medidas de **mitigación** a “las acciones orientadas a reducir las emisiones de gases de efecto invernadero responsables del cambio climático así como medidas destinadas a potenciar, mantener, crear y mejorar sumideros de carbono” (Ley n° 27520/19 en MADSRA, 2022, p.29). Los esfuerzos en mitigación contribuyen al Art. 2 de la CMNUCC:

(...) la estabilización de las concentraciones de GEI en la atmósfera a un nivel que impida interferencias antropogénicas peligrosas en el sistema climático. Dicho nivel debería alcanzarse en un marco temporal suficiente para permitir que los ecosistemas se adapten naturalmente al cambio climático, garantizar que la producción de alimentos no se vea amenazada y permitir que el desarrollo económico continúe de manera sostenible. (CMNUCC, 1992, p. 8)

Por otro lado, se consideran medidas de **adaptación** a “las políticas, estrategias, acciones, programas y proyectos que puedan prevenir, atenuar o minimizar los daños o impactos asociados al cambio climático y explorar y aprovechar las nuevas oportunidades de los eventos climáticos” (Ley n° 27520/19 en MADSRA, 2022, p. 29). De esta manera se busca disminuir el grado de vulnerabilidad de las comunidades y los ecosistemas ante el CC. En ese sentido el IPCC afirma:

Implementar acciones de adaptación y mitigación junto con los Objetivos de Desarrollo Sostenible ayuda a aprovechar sinergias, reducir compensaciones y hacer que los tres sean más efectivos. Desde una perspectiva de riesgos, limitar las concentraciones atmosféricas de GEI reduce los peligros relacionados con el clima, mientras que la adaptación y el desarrollo sostenible reducen la exposición y la vulnerabilidad a dichos peligros. (Ara Begum, R. et al, 2022, p. 123)

Por otro lado, la gobernanza se refiere a todos los procesos de gobierno, instituciones, procedimientos y prácticas mediante los que se deciden y regulan los asuntos que atañen al conjunto de la sociedad. La noción de gobernanza, en un sentido amplio, implica que los actores gubernamentales ya no son necesariamente los únicos participantes de una política pública ni tampoco los más importantes (Bulkeley, 2005 citado en Brenner, 2010). En ese sentido, existe una apertura considerable a actores no estatales, como es el caso de las organizaciones de la sociedad civil.

La *gobernanza climática* puede entenderse como el conjunto de estructuras, procesos y actores —estatales y no estatales— que intervienen en la formulación, implementación y monitoreo de políticas frente al cambio climático, tanto a nivel global como nacional y subnacional. Se trata de una gobernanza multinivel y policéntrica, en la que participan gobiernos, organismos internacionales, sociedad civil, sector privado y comunidades locales (Betsill y Bulkeley, 2006; Ostrom, 2010; Bulkeley et al., 2014). En este entramado, el financiamiento climático constituye una herramienta clave: refiere al flujo de recursos financieros —públicos y privados, nacionales e internacionales— destinados a apoyar acciones de mitigación y adaptación al cambio climático, especialmente en los países en desarrollo, en el marco de acuerdos como la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC) y el Acuerdo de París (ONU, 2015; CEPAL, 2022).

Por su parte, *el financiamiento climático* busca viabilizar la transición hacia economías bajas en carbono y resilientes, y es uno de los principales desafíos para la implementación efectiva de los compromisos climáticos globales (UNFCCC, 2021; BID, 2023).

2.1.3. El Rol de los Gobiernos Locales

En miras de la viabilidad, implementación, seguimiento y examen de los ODS, los gobiernos locales han cobrado centralidad: “Los gobiernos locales son fundamentales porque los ODS son locales” (Agenda 2030 en América Latina y el Caribe, s.f.).

Los gobiernos locales, debido a la cercanía, suelen tener un mejor conocimiento de las problemáticas situadas en sus contextos, a diferencia de los gobiernos nacionales o provinciales. Asimismo, cuentan con mayor capacidad de reacción frente a eventos climáticos adversos. Tanto las acciones de mitigación como de adaptación al CC encontrarán mayor viabilidad al implementarse desde este nivel del Estado.

Los gobiernos locales deben actuar en un entorno en que existen múltiples arenas en juego: instancias municipales, provinciales, nacionales y transnacionales (Bulkeley, 2010, p. 312). Para Michaël Aclin y Matto Mildenerger (2020) la política climática es una *dramática renegociación* de las instituciones que estructuran las actividades económica y socialmente, lo que lleva a poner el foco en los conflictos que se generan respecto a los intereses económicos y políticos puestos en juego. De este modo, la política climática se trata de un conflicto distributivo (Aclin y Mildenerger, p. 5). En consecuencia, la política climática no puede ser vista como un campo homogéneo de percepción, preocupación y acción, ya que está influenciada por las decisiones de los grupos de poder, quienes determinan qué acciones deben considerarse prioritarias.

Lo crucial, desde nuestra perspectiva, es ofrecer micro-bases robustas para la acción climática. Los modelos de acción colectiva global fallan en este aspecto porque los Estados suelen ser considerados el actor fundamental. Sin embargo, una larga tradición en la política

internacional reconoce la importancia de los factores micro para explicar resultados macro, y viceversa (Gourevitch 1978; Putnam 1988 citado en Aklin y Mildenerger, 2020, p. 23).

Considerando la complejidad y la escala del CC hasta aquí descrita, las partes interesadas en accionar suelen construir esquemas de gobernanza climática, desarrollar capacidades locales y coordinar con niveles de gobierno superiores para acceder a la capacitación técnica y fuentes internacionales de financiamiento. La Municipalidad de Rosario adhirió a la Agenda 2030 asumiendo compromisos para la “reducción de emisiones y para aumentar la resiliencia y la adaptación al cambio climático orientando así el desarrollo sustentable de Rosario hacia un modelo bajo en carbono” (MR, s./f.). Además, forma parte de redes internacionales de ciudades comprometidas con la acción climática, tales como C40, Compact of Mayors, ICLEI.

Se apuesta a un abordaje que reconozca las relaciones de poder situadas así como a los actores implicados en el nivel micro. De tal modo, el nivel local cobra una centralidad invisible desde enfoques que podríamos caracterizar de top-down¹⁷ (Roth Deubel, 2002) o bien Estado céntricos.

2.2. Monitorear y Evaluar Políticas Públicas

En el presente apartado se exponen las definiciones de política pública y actores utilizadas, y se presenta el enfoque de Planificación Estratégica Situacional. Se definen monitoreo y evaluación de políticas públicas. Luego, se expone acerca del valor y potencialidad del aprendizaje en relación a la práctica de monitoreo y evaluación. Como el SMPLAC se aboca

¹⁷ El enfoque *top-down* se caracteriza por su perspectiva prescriptiva. Los desajustes de la implementación se corrigen a través de normas que rigen el sistema burocrático y que se integran a la autoridad, observación, control, coordinación e información propios de esta jerarquía. Mientras que el enfoque *bottom-up* está orientado a identificar el funcionamiento empírico e informal de las políticas públicas, centrandolo la atención en la base o periferia de la implementación. (...) A diferencia del top-down, no se enfoca en la estructura formal ni en la brecha de implementación entre objetivos y resultados, sino en los problemas en puntos de la implementación, y en las soluciones a través de cambios comportamentales de individuos y grupos (Segura Pinzón, 2023)

a políticas climáticas, a lo largo del apartado encontrarán referencias respecto a esta materia. Seguido a ello se introduce qué es un Sistema de Monitoreo y Evaluación (SMyE) y se detalla el concepto de institucionalización de SMyE y los factores que la determinan. Finalmente, se señalan algunas particularidades sobre diagnosticar un SMyE.

2.2.1. Políticas Públicas y Planificación Estratégica Situacional: el Rol de la Información en la Toma de Decisiones

Las políticas públicas son procesos complejos, que se sostienen a lo largo del tiempo en base a las interacciones de actores implicados en ellas (Oszlak y O'Donnell, 1976, p. 116). Las intervenciones estatales en torno a una *cuestión* determinada pueden ser por acción u omisión, pueden ser tanto implícitas como explícitas y pueden estar planificadas o no. Los actores implicados pueden ser tanto públicos como privados, y participan en la identificación, formulación y solución de problemas que se consideran públicos (Subirats, Knoepfel, Larrue y Varonne, 2008). El concepto de *políticas públicas* con que se trabaja pone el foco en los actores que intervienen en las mismas.

Se recupera la caracterización de *actores* desarrollada por Subirats et al. (2008). Los autores identifican dos aspectos para los actores inmiscuidos en las políticas públicas: el ser empíricos y el ser intencionales. En cuanto a su carácter empírico sostienen que “todo individuo, persona jurídica o grupo social se considera un actor desde el momento en que, por el sólo hecho de existir, pertenece a un campo social considerado como pertinente para el análisis” (2008, p. 51). En esta caracterización lo que interesa no es lo que los actores hacen o no, sino si se encuentran afectados por la situación problemática, o bien por la *cuestión* abordada.

En cuanto al ser *actores intencionales*, los mismos son caracterizados como tales en la medida en que se considera que tienen un propio margen de maniobra, mayor o menor en cada

situación, entendiendo que no hay campo alguno, sea este social o político, que esté perfectamente estructurado, controlado o regulado (Subirats et al., 2012, p. 52).

Analizar el SMPLAC desde este enfoque de actores permite reconocer la diversidad y complejidad de intereses que intervienen en el proceso.

Para este trabajo se retoman algunos aportes del enfoque de la *Planificación Estratégica Situacional* (PES) elaborado por Carlos Matus (1987; 1993; 1998). Este enfoque aborda la realidad desde su complejidad, contemplando el punto de vista de los actores implicados para dar paso a la acción. Además, el conocimiento producido a lo largo del proceso de intervención tiene un gran valor en sí mismo en miras de la viabilidad de la estrategia que se diseña pero también como insumo para la reconfiguración de la misma en su implementación.

La actividad de planificar requiere de perseverancia y capacidad de aprender de y en la práctica misma, además de contar con los recursos necesarios para pasar a la acción (Matus, 1987, p. 3-4). El desafío del planificador está en poder conectar la reflexión con el hacer:

Llamaremos planificación al cálculo situacional sistemático que relaciona el presente con el futuro y **el conocimiento con la acción**. La reflexión que es inmediatista, tecnocrática y parcial no es planificación, y tampoco es planificación la reflexión que se aísla de la acción y deviene en mera investigación sobre el futuro (1987, p. 9).

A la hora de pasar a la acción respecto a una situación problemática, toda *estrategia* se apoya sobre dos elementos fundamentales:

- *Diagnóstico*: la definición de una imagen prospectiva de la estructura y el funcionamiento del sistema social-económico; y
- *Trayectoria*: las acciones o proyectos estratégicos en un encadenamiento temporal de secuencia, considerando la viabilidad técnica, económica y sociopolítica de

cada etapa del proceso e incluyendo las medidas básicas que permitirán realizar efectivamente dicha trayectoria. (Matus, 1998, p. 111)

Matus revierte el viejo concepto de diagnóstico de la planificación tradicional, con la inclusión del *análisis situacional* (1993, p. 18). El análisis del contexto situacional surge de una determinada interpretación y visión de la realidad por parte del actor que elabora un diagnóstico; este análisis propone una forma de seleccionar “lo importante” de lo secundario (Matus, 1998, p. 122). Desde esta perspectiva no hay una comprensión inequívoca ni monolítica de la situación problemática. La noción de *situación* es clave para entender al otro y asimilar su punto de vista (Matus, 1993, p. 18). Esto significa un movimiento epistemológico-metodológico que habilita la comprensión de los pareceres de los actores implicados, diferenciándolos entre sí. Dado que cada actor tiene una interpretación propia de la realidad atravesada por sus valores, ideologías e intereses, y que lo llevará a actuar de una determinada manera; la inclusión de la subjetividad de los actores se vuelve un requisito para la rigurosidad metodológica y no un sesgo en perjuicio de la objetividad del abordaje.

El PES hace énfasis en el carácter imprevisible de la realidad, en la imposibilidad de adivinar qué sucederá o cómo se desenvolverán los acontecimientos. En ese sentido, se confiere un rol activo a los gestores y planificadores insertos en estos contextos imprevisibles, y es por ello que la creatividad y la imaginación de los planificadores y gestores, son componentes valiosos para la tarea de *crear futuro* (Matus, 1998).

El procedimiento estratégico procede de la realidad y busca modificarla basándose en un conocimiento preciso de su funcionamiento (Matus, 1998, p. 101). En ese sentido, a la hora de pensar una estrategia de intervención, la viabilidad de dicha estrategia no es de por sí, sino que debe ser *construída*. Considerar la viabilidad de una estrategia implica tener en cuenta las

condiciones de cada momento histórico (1998, p. 121), o en el caso de este TIF, del entramado político e institucional situado. En el juego político no existe una relación directa entre el diagnóstico y la trayectoria. **El PES es un modelo que se retroalimenta, un proceso continuo donde la información que se recopila forma parte del ciclo continuo de mejora.** Los datos obtenidos son un recurso dinámico que nutre los diagnósticos y decisiones futuras, y también brindan información valiosa para el aprendizaje organizacional. En este proceso, la información es un elemento crucial para entender la realidad en sus dimensiones sistemática, dinámica y compleja. A su vez, la información de calidad disponible -provenga de un SM o no- es fundamental para la toma de decisiones estratégicas, evaluando alternativas en función de objetivos y restricciones.

El autor señala la importancia de que la planificación sea demandada y valorada por los decisores. Solamente de esta manera se tratará de una actividad efectiva, es decir, en la medida en que sea soporte de la toma de decisiones¹⁸.

En resumen, colocarse los lentes del PES, habilita comprender que se trabaja a partir de situaciones que son cambiantes y en cierta medida impredecibles; que es valioso ver la realidad a través de la mirada de los actores implicados en ella; que es fundamental considerar la viabilidad de la intervención que se pretende llevar adelante, para lo que la relación entre conocimiento y acción es central; y, por último, pero no menos importante, que es importante contemplar si existe demanda por planificar, o en este caso por diagnosticar, de parte de la institución en que se trabaja.

2.2.2. Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje de Políticas Públicas

En el campo de las políticas públicas, tanto el monitoreo como la evaluación son fundamentales para dotar de transparencia a la gestión, para asegurar un uso eficiente de los

¹⁸ Como se verá más adelante, sucede lo mismo con la práctica de MyE de políticas públicas.

recursos disponibles, o bien para propiciar el aprendizaje organizacional dentro de la gestión. El *monitoreo y la evaluación* (MyE) son actividades profundamente relacionadas, ya que se trata de procesos interconectados y complementarios.

En el ámbito académico, así como en el de la gestión pública, los términos *seguimiento y monitoreo* suelen utilizarse de manera indistinta. A los fines de este trabajo se opta por *monitoreo*. El *monitoreo* es el proceso continuo de seguimiento de lo que ocurre con una política, programa o proyecto durante su implementación. Hace posible identificar de manera sistemática y continua el grado de cumplimiento de los objetivos y metas establecidos, así como de la realización de actividades en función del presupuesto asignado. La recopilación de datos obtenidos a partir de indicadores previamente definidos permite identificar los problemas en la implementación con el fin de corregir, revertir o reorientar las situaciones a tiempo con miras en el objetivo establecido. En este sentido se trata de un instrumento de gestión y de política ya que pone a disposición información crucial para la toma de decisiones (Aquilino, Arena, Bode y Scolari, 2019). El monitoreo no es solo acción técnica de cumplimiento de requisitos en términos de indicadores y metas. Es fundamental su utilización en procesos de introducción de mejoras, toma de decisiones, definición de prioridades y generación de cambios (Pignatta, 2015): “de acuerdo con este argumento, el seguimiento o monitoreo es definido también por Cunill y Ospina (2007) como la valoración recurrente de avance de una intervención, usando indicadores de desempeño seleccionados a priori” (Pignatta, 2015, p. 55).

La *evaluación* consiste en una apreciación sistemática y rigurosa, informada en evidencia, que detecta las razones por las que los objetivos fueron o no alcanzados, y elabora conclusiones y recomendaciones con el insumo de las apreciaciones sistemáticas de las políticas públicas. La evaluación puede estar orientada al diseño de una política (ex ante), a sus procesos (concurrente)

o a sus productos, efectos o impactos (ex post). Cuando se evalúa, además de determinar la pertinencia y el logro de los objetivos establecidos, se evalúa el valor o la significación de una intervención determinada (Aquilino, Arena, Bode y Scolari, 2019). La producción de información durante el monitoreo contribuye a la evaluación en un proceso sistemático y global del que, idealmente, forma parte.

Ospina Bozzi y Cunill Grau (2008) señalan que la construcción de conocimientos y el desarrollo de habilidades son crecientemente recuperados como norte de los procesos de evaluación en un contexto en que se reconoce la diversidad de necesidades, usos y formas de tomar decisiones de múltiples actores (p. 20). Esta observación habilita la pregunta acerca de los posibles aportes de los SMyE para el aprendizaje social y organizacional (p. 20).

Pignatta (2015) señala que, por lo general, los SMyE tienen como foco el control ya sea sobre el gasto o de parte de la ciudadanía. El desafío que propone la autora es que el aprendizaje que provee el MyE no sea relegado por debajo de la idea de control, sino que sea visto como algo útil. Para modificar la carga peyorativa de la evaluación es necesario encontrar mecanismos e incentivos para que los SMyE incorporen mejoras durante la implementación, generando procesos de retroalimentación permanente para fortalecer capacidades al interior del Estado y que funcionen como mecanismos integradores de la política pública (Pignatta, 2015).

En cuanto al MyE aplicado a políticas climáticas, Tánori Villa y Pérez Méndez (2021), al referirse específicamente a la adaptación al CC, remarcan la importancia del aprendizaje dentro de la práctica misma: “la adaptación al cambio climático, por el hecho de ser una experiencia reciente, es un proceso de aprendizaje continuo que se obtiene durante el proceso de MyE de las acciones que se emprenden” (p. 9).

Respecto al aprendizaje, las autoras dan cuenta del potencial del MyE de este tipo de políticas, en cuanto sirve para identificar aciertos y errores en miras de los objetivos establecidos. También, en cuanto al conocimiento producido en el mismo proceso, se resalta la potencialidad del aprendizaje siempre y cuando se compartan los enfoques y metodologías utilizados, así como las experiencias y lecciones aprendidas (Tánori Villa y Pérez Méndez, 2021, p. 8,9):

Sin embargo, (...) es necesario el involucramiento de los actores sociales, la difusión e información a la comunidad de los beneficios generados, tener una visión de impactos no esperados y áreas de mejora, y sinergias con iniciativas pasadas y presentes, entre otras acciones. (Tánori Villa y Pérez Méndez, 2021, p. 9)

La participación de los actores es central, ya que, más allá de los aspectos técnicos del MyE, contemplar los conocimientos, las opiniones y necesidades de las personas implicadas respecto a los impactos del CC y sus capacidades de reacción, es imprescindible para “identificar los intereses y medir comportamientos en función de la identidad de los actores y sus contextos sociales, económicos, culturales y ambientales” (Tánori Villa y Pérez Méndez, 2021, p. 16-17). A fin de cuentas, el éxito de las medidas de adaptación al CC redunda en la capacidad de los sistemas de anticiparse a los riesgos climáticos de manera oportuna y eficaz.

Es por todo ello que la importancia de contar con información robusta y de calidad a la hora de tomar medidas y de diseñar indicadores para el MyE de políticas climáticas está estrechamente relacionada con la capacidad de dar respuesta (y adaptarlas) a los efectos más urgentes del CC sobre las poblaciones más vulnerables. Se vislumbra, entonces, la utilidad no solo de la práctica de MyE en sí sino también del aprendizaje en el proceso.

En esa línea, la NAP Global Network (PNAD)¹⁹, una red cuya misión es la de apoyar a los países en desarrollo para afianzar sus esfuerzos en medidas de adaptación al CC, implementa la metodología MEL (Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje en inglés). Los procesos MEL se basan en datos y evidencia generados a partir del MyE. Según PNAD, los tres componentes del MEL interactúan entre sí y con el propio programa de adaptación a lo largo del proceso.

Es por todo lo hasta aquí desarrollado que se destaca la necesidad de priorizar la perspectiva de aprendizaje en el MyE en tanto práctica que fortalece procesos de apropiación por los propios implementadores de las políticas y genera tanto aprendizajes conjuntos, como procesos de integración aplicándolos al enfoque de acción climática (Pignatta, 2015).

2.2.3. Institucionalización del Monitoreo y Evaluación

Un Sistema de Monitoreo y Evaluación (SMyE) es

(...) un conjunto de herramientas, datos estadísticos, personal capacitado, equipos de informática, comunicaciones y procedimientos organizados que interactúan para capturar, almacenar, actualizar, manejar, analizar y desplegar información en un sistema de referencia que enriquezca las decisiones de una organización (Di Virgilio y Solano, 2012, p. 50).

El objetivo de un SMyE consiste en proveer información sobre los avances de un proyecto, programa o política pública de manera continua y sostenida en el tiempo. Su función es la retroalimentación de información para el desempeño en vistas del logro de resultados, siendo insumo en la toma de decisiones y para la mejora de intervenciones y de la gestión pública. Los SMyE ligados a los procesos de planificación y presupuestación, se enfocan en medir los resultados producidos por el gobierno (productos, resultados intermedios e impactos), analizando

¹⁹ En español: Red Global de Planes Nacionales de Adaptación. “La Red fue creada en 2014 en la vigésima sesión de la Conferencia de las Partes (COP 20) en Lima, Perú, y fue convocada por profesionales de la adaptación de 20 países en desarrollo y desarrollados. Hoy en día, la Red Global del PNAD conecta a más de 2,700 participantes de más de 170 países que trabajan en la planificación y acción de adaptación nacional, que ha brindado apoyo directo a más de 60 países” (PNAD, s./f.).

tanto la consecución (o no) de los objetivos como los recursos que se invierten para lograrlos, para lo cual se basan en la recolección sistemática y regular de información sobre el desempeño (ILPES y CEPAL, 2021).

Como su nombre bien lo indica, los SMyE tienen dos componentes centrales: el monitoreo y la evaluación, actividades complementarias e interdependientes que apuestan a producir información valorativa (Pignatta, 2015, p. 55). Lo cierto es que en muchos casos se desarrolla más un componente que el otro (2015, p. 56). En este caso de estudio prima el monitoreo, por lo cual se adapta el enfoque teórico sin desconocer el carácter sistémico de la práctica. La implementación de un Sistema de Monitoreo (SM) facilita el trabajo que implica la evaluación, más aún cuando la política en cuestión hubiese sido diseñada en miras de su evaluabilidad.

En la Guía de Seguimiento del Instituto Andaluz de Administración Pública (2023), se advierte que trabajar ambos componentes por separado es un error, ya que se termina concibiendo al monitoreo como una actividad exclusivamente cuantitativa de recogida de información y de datos normalmente económicos o de realización. En cambio, se propone el monitoreo como una fase *in itinere* de un proceso más complejo y global, el de la evaluación (Fuentes et al, 2023, p. 7).

Incorporar el monitoreo a lo largo del despliegue de la política y en consonancia con la evaluación favorece el aprovechamiento de datos para generar memorias de gestión; apuntala el conocimiento sobre cómo se ejecutan las políticas; propicia la incorporación de recomendaciones a medida que el plan o programa avanza; facilita la toma de decisiones oportunas para reorientar acciones, metas y recursos; favorece el establecimiento de alertas tempranas sobre posibles desviaciones; posibilita la obtención de información de calidad, fiable, ágil y oportuna; facilita la

descripción de la evolución y grado de avances de las actividades por medio de indicadores e índices; y propicia la generación de una cultura de mejora continua dentro de los equipos de ejecución (Fuentes et al, 2023, Pereyra y Rodriguez Nancu, 2024). En síntesis, el MyE son elementos complementarios en un proceso que es integrado y continuo. El desarrollo de uno de los componentes suele llevar al desarrollo del otro.

El carácter heurístico de un SMMyE refiere a que contribuye a la construcción de conocimiento para la gestión pública -muchas veces más allá de los objetivos propios de la política evaluada o de la propia evaluación-.

Desde el enfoque de la construcción de la demanda y del desarrollo de capacidades, la *institucionalización de un SMMyE* se concibe en función del uso que se hace del mismo. La institucionalización de un SMMyE refiere a que el mismo sea práctica habitual de un organismo, es decir, a que sea utilizado rutinariamente (Cunill Grau y Ospina Bozzi, 2008). Para Mackay (2007), la institucionalización de un SMMyE implica:

(...) la creación de un sistema de S&E cuyos resultados sean valorados positivamente por las principales partes interesadas y se utilicen en la búsqueda del buen gobierno, siempre que haya una demanda suficiente de la función de S&E para garantizar su financiamiento y su sostenibilidad en el futuro previsible (2007, p. 23).

El uso de un SMMyE refiere a las utilidades percibidas del mismo dentro de la organización que lo promueve (Cunill Grau y Ospina Bozzi, 2008, p. 23): “si un sistema de SyE no muestra ser útil al cumplimiento de al menos una función gubernamental, su permanencia en el tiempo está en riesgo, sobre todo si desaparecen sus promotores iniciales” (p. 27). Se reconoce la importancia de que existan normativas y una pertinente asignación presupuestaria para la instauración de un SMMyE. Sin embargo, “una ley o decreto en sí mismos no aseguran que se

empresan y sostengan los esfuerzos considerables requeridos para construir un sistema de M&E” (Mackay, 2010, p. 6).

Que exista *demanda* de información de MyE es una condición importante para el correcto funcionamiento y sostenibilidad de un SMyE. Pero tal demanda debe crearse y los interesados en obtener la información deben tener respaldo político para construir esa demanda. La demanda de información de MyE apunala la conducción del proceso, así como las tareas pertinentes de MyE de manera periódica (Cunill Grau y Ospina Bozzi, 2008). Esto último da cuenta de la importancia de generar y/o fortalecer las capacidades del personal necesarias para el MyE, lo cual no implica solamente la realización de capacitaciones técnicas o la adquisición de insumos, sino que más bien se trata de un proceso gradual y creativo de *aprendizajes mutuos* donde se complementan saberes y experiencias de los sujetos que interactúan (Crescini, 2020, p. 36).

El enfoque del desarrollo de capacidades de MyE da cuenta tanto del carácter multiactoral de todo proceso de MyE, como del aprendizaje que hace posible (Cunill Grau y Ospina Bozzi, 2008). El desarrollo de capacidades por parte del personal público es fundamental para afianzar la cotidianeidad de las tareas de MyE, convirtiéndose así en un insumo para el aprendizaje institucional y organizacional (p. 20). Además, la generación de capacidades puede aportar a la mejora del entendimiento respecto a la importancia del MyE por parte del personal implicado, por ende, a su demanda. Un personal capacitado podrá interpretar los datos de seguimiento así como discernir críticamente acerca de la calidad de las herramientas de MyE disponibles (Mackay, 2006, p. 59).

La institucionalización de los SMyE es determinada por cuatro factores (Cunill Grau y Ospina Bozzi, 2008). En primer lugar, la *diversificación funcional* supone que el principal incentivo al uso de la evaluación es su utilidad percibida; ya sea asegurando la utilidad práctica

de los resultados obtenidos para diferentes usuarios, o bien diversificando sus utilidades o propósitos (Cunill Grau y Ospina Bozzi, 2008, p. 24). En segundo lugar, las autoras identifican como relevante a la *coherencia institucional* (que implica integración vertical e integración transversal) existente dentro del ámbito organizacional estudiado. Respecto a la integración vertical proponen reconocer qué lugar ocupan los proveedores de información en el MyE, factor que sirve para dar cuenta no solo de la utilidad del SMyE sino también de la calidad de la información, pues parte del supuesto de que “a mayor participación de los niveles proveedores de información, mayores serán las probabilidades de integración y, consecuentemente, de uso del S&E también en el nivel organizacional de la estructura gubernamental” (2008, p. 28-29). A su vez, la integración transversal remite a la correspondencia entre los niveles macro, meso y micro de la política, así como a la integración del MyE en el ciclo de las políticas públicas. En tercer lugar, se consideran las *condiciones*²⁰ *que propician el uso de la información*: refiere a las condiciones necesarias para que la información del SMyE sea accesible, que se utilice y que produzca consecuencias. Por último, las autoras señalan la *sostenibilidad* del SMyE; entendemos sostenibilidad como la capacidad de mantenerse a lo largo del tiempo más allá de los cambios de gobierno y virajes ideológicos; para ello se contempla la dimensión normativa, así como el andamiaje administrativo y el presupuesto asignado que garantizan su desenvolvimiento; en última instancia, sin embargo, es el paso del tiempo el factor que determinará su grado de sostenibilidad.

Así como ninguna política pública tiene lugar en el vacío, lo mismo sucede con cualquier SMyE. En cada contexto existen tanto condiciones promotoras como inhibitoras de la práctica evaluativa. Se entiende la cultura de evaluación como el “conjunto de las costumbres, las normas

²⁰ A diferencia de Ospina Grau y Cunill Bozzi (2008), Crescini (2020) hace foco en las *condiciones* que propician el uso.

consensuadas, los valores, las disposiciones, los hábitos que favorecen el desarrollo de la evaluación y los usos de sus resultados” (Dahler-Larsen, 2007 citado en Galano, 2022, p. 94). Dicha cultura se traduce en la preferencia “mainstream” por prácticas, enfoques y sistemas evaluativos específicos en función de la influencia, por parte del sector público y de profesionales, basada en decisiones colectivas y operativas, así como en las reglas del mismo uso. Esa preferencia mainstream puede o no verse reflejada en la existencia de un entramado de académicos, profesionales, especialistas y organismos demandantes del MyE. Pero, por otro lado, es pertinente tener en consideración que “la discontinuidad de las macro iniciativas presentes en el devenir de nuestro país, inciden fuertemente en las decisiones de todos los niveles estatales” (Pereyra y Rodríguez Ñancu, 2024, p. 17), siendo que el campo de las políticas públicas, y específicamente, el del MyE no queda exento de este rasgo nacional.

2.2.4. Diagnóstico de la Práctica de Monitoreo y Evaluación

Elaborar un diagnóstico es útil para esclarecer el conocimiento de las problemáticas que se pretende abordar a partir de una intervención determinada, dando cuenta de las causalidades de las mismas en un contexto complejo. Un diagnóstico útil es aquel que sirva para mejorar la situación actual que se concibe como problemática. Mediante el mismo, se precisa el objeto de intervención, se aclaran los problemas a abordar así como sus causas y se facilita el trabajo de planificar estrategias para la mejora de la gestión.

A raíz de la inserción de uno de los miembros del equipo en la institución analizada, es habitual que haya nociones a priori sobre el SMPLAC. La elaboración de un diagnóstico, en consecuencia, tiene como fin precisar estas apreciaciones y enriquecerlas con la aplicación de un marco conceptual y una coherente labor metodológica para dar cuenta de la situación actual de la mejor manera posible (Nirenberg, 2006, p. 3).

Si bien los diagnósticos suelen realizarse sobre situaciones sociales, también pueden desarrollarse respecto a estrategias de gestión interna enfocadas en soluciones a problemas sociales, como lo es el caso del presente trabajo. En ese sentido, Mackay (2007) sostiene que ya sea para construir o para fortalecer un SMyE, lo más conveniente es comenzar con un diagnóstico que dé cuenta de las funciones del mismo, sus fortalezas y debilidades:

Dichos diagnósticos son de por sí una forma de evaluación, y son útiles no sólo por la información y visión que ofrecen, sino porque pueden convertirse en un medio para que las partes interesadas en el gobierno, la sociedad civil y la comunidad de donantes tomen conciencia de la importancia del SyE y de la necesidad de crear un nuevo sistema o de fortalecer los ya existentes (Mackay, 2007, p. 55).

Los diagnósticos de SMyE sirven como línea de base para el desarrollo de estrategias de mejora, guiando la identificación de oportunidades para la institucionalización del MyE. Tales estrategias son hechas “a medida” de cada SMyE (Mackay, 2007, p. 71).

En el siguiente capítulo se expone la estrategia metodológica utilizada para definir, elaborar y abordar el problema, teniendo en miras el fortalecimiento de la institucionalización del SMPLAC.

Capítulo 3: Metodología

En este capítulo se exponen los objetivos así como los resultados pretendidos del TIF. En el apartado “Justificación y factibilidad” se hace referencia a los elementos que hacen relevante la intervención en lo que respecta a la gestión de la política climática local y al desarrollo de capacidades de MyE, en particular. Además, se señalan los elementos que posibilitan la intervención así como los que podrían implicar limitaciones a la misma. Luego se exponen las técnicas utilizadas para la recolección, procesamiento y análisis de la información en la construcción del diagnóstico y en la confección de las recomendaciones.

3.1. Objetivos

Objetivo general: Contribuir a la institucionalización del Sistema de Monitoreo del Plan Local de Acción Climática Rosario 2030 de la Municipalidad de Rosario.

Objetivos específicos:

I. Elaborar un diagnóstico sobre el nivel de institucionalización del Sistema de Monitoreo del Plan Local de Acción Climática Rosario 2030 en la Dirección General de Acción Climática y Calidad Ambiental de la Municipalidad de Rosario.

II. Formular recomendaciones para fortalecer la institucionalización del Sistema de Monitoreo del Plan Local de Acción Climática Rosario 2030 en la Dirección General de Acción Climática y Calidad Ambiental de la Municipalidad de Rosario.

Para cumplir los objetivos propuestos se elaboran dos productos. El primero, desarrollado en el Capítulo 4, es un diagnóstico donde se analizan los actores, usos y capacidades de MyE que dan forma a la institucionalización del SMPLAC en la DGACyCA. Mientras que en el Capítulo 5 tienen lugar las recomendaciones confeccionadas en base a los hallazgos del diagnóstico.

3.2. Justificación y Factibilidad

El Plan de Estudios de la Licenciatura en Ciencia Política de la Facultad de Ciencia Política y RRII de la Universidad Nacional de Rosario, tipifica como competencia de sus graduados, entre otras, la de *realizar diagnósticos, aplicar tecnologías, desarrollar auditorías y procesos de desarrollo e innovación organizacional*. En este trabajo se vuelcan herramientas epistemológicas y metodológicas adquiridas a lo largo de años de formación, para ese fin.

El presente TIF es una Práctica Disciplinar, modalidad que tiene como objetivo “analizar críticamente, tanto teórica como técnicamente, la experiencia de la práctica o intervención a los efectos de contribuir a la generación de conocimientos disciplinares” (Facultad de Ciencia Política y RRII [Fcpolit], s/f).

Durante el último tiempo el equipo de trabajo se interiorizó en el campo de MyE de políticas públicas participando en instancia de aprendizaje e intercambio organizadas por redes internacionales de evaluadores de políticas -EvalYouth LAC; Global Evaluation Initiative- así como participando de un taller de Evaluación de Políticas Públicas dictado en la Facultad de Ciencia Política y RRII. Este trabajo es un eslabón de un proceso que se da orgánicamente en la confluencia de intereses, la inserción institucional y la necesidad académica de acreditar los conocimientos disciplinares.

El enfoque de MyE de políticas públicas aporta una serie de herramientas teóricas y prácticas para abordar problemas relativos a la institucionalización de un SMyE. En sintonía con Serafinoff (2017), esta contribución puede ser útil para que los decisores públicos puedan reconocer, desde una mirada externa, cómo se está llevando a cabo el SMPLAC, y puedan aprender de la propia experiencia institucional para la mejora de la misma:

Dichas evaluaciones (*o diagnóstico, en este caso*) brindan la oportunidad de revisar ambos miembros de la ecuación, los aspectos de la demanda como de la oferta y aclarar la utilización real a diferencia de la prevista en la información del SyE, así como las formas particulares en que se está usando (Mackay, 2007, p. 60).

El presente trabajo se focaliza en mejorar la institucionalización del SMPLAC dentro de la DGACyCA debido a su centralidad en el proceso de carga y procesamiento de la información. Como el nivel de institucionalización del SMPLAC depende directamente de su uso, su apropiación y rutinización son aspectos clave en el análisis, junto con los factores que garantizan su sostenibilidad y la mejora en la calidad de la información que ofrece.

Se enfocan los esfuerzos hacia adentro de la institución con el fin de generalizar el conocimiento del SMPLAC, así como la apropiación por parte del personal político y técnico en sus tareas cotidianas relativas al monitoreo del PLAC. Afianzar los mecanismos existentes para el monitoreo de las acciones del PLAC favorece su implementación, lo que contribuye directamente a la acción climática local. El trabajo en éste área puede sentar un antecedente para replicar los esfuerzos en otras dependencias con el mismo objetivo de fortalecer la institucionalización del SMPLAC.

En Argentina, y en Rosario en particular, el MyE de políticas climáticas cuenta con un desarrollo escaso. En este sentido, el trabajo es innovador por dos razones. La primera, porque se busca afianzar la acción climática de un gobierno local como lo es la Municipalidad de Rosario. La segunda, porque funciona como herramienta para la gestión local y como insumo para próximos estudios e intervenciones en el campo de MyE de políticas climáticas locales.

En cuanto a la factibilidad del trabajo, la inserción de uno de los miembros del equipo en la Dirección de Educación Ambiental -perteneciente a la DGACyCA- mediante una pasantía

rentada, así como la disposición de las autoridades de la institución de habilitar el espacio para la realización del TIF, son dos factores fundamentales.

Durante la realización de este trabajo, el SMPLAC se encontraba en etapa de relanzamiento, situación que se presentó como ventana de oportunidad para indagar acerca de los aspectos relativos a su nivel de institucionalización. La actualización es una tarea anual, que si bien no implica una evaluación de la herramienta, sí habilita la revisión que todo SMyE requiere para su funcionamiento y mejora.

3.3. Enfoques y Técnicas

El trabajo es abordado desde un enfoque metodológico cualitativo. La información se analiza de manera interpretativa a partir de los actores implicados y la lectura crítica de los mismos en base a la perspectiva teórica antes expuesta.

La elaboración del presente TIF constó de tres momentos. Durante el primero, de índole exploratoria, tuvo lugar una exhaustiva revisión documental y bibliográfica; pero además se recurrió a la observación participante, posible por la inserción en la institución, la cual fue fundamental para comenzar a darle forma a la situación problemática, así como para comenzar a sistematizar percepciones previas existentes en el equipo de trabajo. A partir de esto, se construyó el objeto de intervención. El segundo momento estuvo signado por el trabajo de campo en sí, donde se realizaron 10 entrevistas. En un tercer momento se analizó la información, lo que propició la realización del diagnóstico y la formulación de recomendaciones para la institución. A continuación, se detallan los tres momentos.

3.3.1. Estructuración del TIF

Se realizó una revisión de documentos de gestión relativos al PLAC y al SMPLAC. Se relevaron informes internacionales, nacionales, provinciales y locales, como así también guías de

acción climática de organismos internacionales, planes de acción climática locales, normativas vigentes y bibliografía pertinente a la cuestión prestando particular atención al material sobre diseño e implementación de sistemas de monitoreo. La revisión documental permitió identificar los principales ejes de acción, mientras que la observación participante fue insumo para identificar problemáticas o tópicos relevantes en el día a día.

La revisión bibliográfica permitió precisar los conceptos y enfoques a utilizar. Una vez confeccionado el marco teórico, se procedió a la operacionalización del concepto de *institucionalización de SMyE*. Para ello se construyó una matriz de operacionalización ([Anexo 1](#)) en la que se reflejan las variables explicativas del nivel de institucionalización del SMPLAC: *diversificación funcional, coherencia institucional, condiciones que propician el uso de la información y sostenibilidad* (Ospina Bozzi y Cunill Grau, 2008 y Crescini, 2020). En la misma se plasmaron las variables con sus respectivas definiciones conceptuales y operacionales. Además, cada variable consta de distintas dimensiones de análisis y cada dimensión es observable por uno o varios indicadores.

La realización de un mapeo de actores fue un primer paso para el reconocimiento situacional. Como los esfuerzos se concentraron en el DGACyCA, el mapeo se centró en los actores internos de la DGACyCA y en los implicados en el uso del SMPLAC pero externos a la institución. Se realizó un mapeo de actores inicial guiado por la noción de *actores empíricos* (Subirats et al., 2008). De esa manera, se identificó a todos aquellos actores que se relacionan con el SMPLAC. Luego de este primer mapeo, se colocó la lupa en los actores *intencionales* (Subirats et al., 2008), es decir, aquellos que cuentan con un margen de maniobra respecto a la política estudiada. En este paso, el mapeo se volvió más acotado ([Anexo 2](#)).

A los actores se les asignó valoraciones en base a los criterios de *relevancia e influencia*.

Se trabajó con la siguiente escala de valores:

1 NADA	2 POCO	3 ALGO	4 MUY
--------	--------	--------	-------

Los esfuerzos para mapear se orientaron a aquellos actores considerados centrales en el uso del SMPLAC, es decir, a los funcionarios con responsabilidad política y de gestión (primera línea de mando); a los trabajadores de la DGACyCA (segunda línea de mando) -se trabajó con el personal de las Direcciones de Educación Ambiental, de Acción Climática y de Fiscalización Ambiental-; y a los usuarios “externos”: el Comité Asesor frente al Cambio Climático y la Comisión de Ecología y Ambiente del Concejo Municipal.

El Comité es un órgano consultivo con representación de múltiples organismos que, por lo tanto, refleja las discusiones de la sociedad civil rosarina respecto al CC. Es la representación institucional de lo que se caracteriza por las autoridades como el “nicho climático” rosarino. Este órgano consultivo abre el juego de la gestión pública a un amplio abanico de actores de la sociedad civil. Los miembros del Comité son considerados usuarios externos del SMPLAC, mientras que los trabajadores y funcionarios de la DGACyCA ocupan la centralidad en la gestión de la herramienta. Por otro lado, el Gabinete está conformado por representantes de las distintas Secretarías municipales, lo que significa que cada uno de ellos hace eco de las dinámicas de las otras Secretarías, no así de las dinámicas propias de la DGACyCA, que es lo que interesa trabajar aquí. Si bien se trata de un actor institucional importante, no se incluye en el análisis ya que excede al alcance de este trabajo. A partir de la realización de las primeras entrevistas exploratorias se confirmó un bajo nivel de relevancia de esos actores en las tareas cotidianas internas a la DGACyCA respecto al trabajo con la información del SMPLAC, más allá de ser proveedores de la misma.

Una vez elaborados la matriz de operacionalización y el mapeo de actores, se diseñaron tres guías de entrevistas ([Anexo 3](#)), de acuerdo a los actores abordados. Una para las autoridades de la Subsecretaría y de la DGACyCA; otra para los usuarios externos del SMPLAC; y una tercera para los trabajadores de planta permanente de la DGACyCA.

3.3.2. Trabajo de Campo

En un segundo momento tuvo lugar el trabajo de campo. Se abordó el objeto mediante conversaciones informales con los actores identificados como relevantes, observación participante y la realización de entrevistas semi-estructuradas con actores clave. Se profundizó la revisión bibliográfica y el análisis documental de otros casos en la región, reconociendo modelos de SMyE de políticas ambientales en otros contextos y ciudades.

Entre julio y noviembre de 2024 se llevaron a cabo diez (10) entrevistas semiestructuradas que reúnen las voces de trece (13) actores intervinientes en el SMPLAC. Entre los actores relevantes se destacan funcionarios/as, autoridades, trabajadores, académicos expertos en el tema, participantes del Comité Asesor Frente al Cambio Climático, concejales y organizaciones sociales.

La observación participante fue un insumo importante para el diagnóstico. Durante el período de confección del presente documento, se asistió a encuentros de capacitación de trabajadores del área, a la presentación de la actualización del SMPLAC el día 28 de noviembre de 2024, y a actividades de formación sobre el tema dictados por asociaciones de la sociedad civil, organismos internacionales y el gobierno de la Provincia de Santa Fe.

3.3.3. Análisis de la Información y Formulación de Recomendaciones

En un tercer momento se sistematizaron y procesaron los datos relevados mediante una matriz de carga donde se volcó la información recolectada de las fuentes primarias. La matriz de

carga permitió observar comparativamente las respuestas de cada uno de los actores en relación a las preguntas de las entrevistas. Esta forma de trabajo permitió identificar los nudos críticos que afectan la calidad de la información y la presentación en tiempo del SMPLAC, así como lo relacionado a capacidades y demanda de MyE. Se analizó la información representada en la matriz de carga y se identificaron los principales hallazgos. Se procedió a la escritura del diagnóstico situacional por variable, recuperando la voz de cada tipo de actor. Para preservar la identidad de los y las entrevistadas en el desarrollo del diagnóstico, se asignaron los siguientes códigos:

- E: entrevistadores
- A (1, 2, 3): autoridades
- B (1, 2, 3): miembros del Comité
- C (1, 2): Concejales de la Comisión de Ecología y Ambiente
- T (1, 2, 3, 4, 5): trabajadores de la DGACyCA

Finalmente, se elaboraron recomendaciones basadas en lo evidenciado a lo largo del diagnóstico.

Capítulo 4: Diagnóstico del SMPLAC

En el presente capítulo se desarrolla el diagnóstico plasmando los distintos factores que explican el nivel de institucionalización del SMPLAC en la DGACyCA de la Municipalidad de Rosario. Este diagnóstico, junto a las recomendaciones, constituye la estrategia propuesta para el fortalecimiento de la institucionalización del SMPLAC en miras de construir un buen gobierno.

Primero se exponen los elementos contextuales condicionantes (positiva o negativamente) del MyE de la acción climática local. El momento descriptivo/explicativo se recorta temporalmente entre los meses de marzo y noviembre de 2024, período en que tuvo lugar la actualización del SMPLAC.

Una vez situado el lector en espacio y tiempo, se desarrolla el análisis del SMPLAC. El nivel de institucionalización de un SMyE puede entenderse como la foto de un momento determinado, en donde las variables independientes que dan forma a esa foto son sus causas. El enfoque desde el que se trabaja considera las capacidades de MyE existentes así como la demanda de MyE, elementos que, en la medida en que estén presentes, favorecen la práctica de MyE.

4.1. El SMPLAC en Contexto

Para analizar el nivel de institucionalización del SMPLAC, es necesario considerar una serie de elementos contextuales que condicionan la viabilidad del PLAC, del SMPLAC y de las recomendaciones. En cuanto a la política climática nacional, se reconoce una ruptura tanto del posicionamiento como de los compromisos internacionales asumidos por Argentina sobre el CC. Respecto al nivel provincial, se reseña el posicionamiento de la Provincia de Santa Fe frente al CC, así como la coyuntura política y su relación con la Municipalidad de Rosario. Finalmente, se

desarrolla la manera en que la Municipalidad de Rosario ha abordado al CC a lo largo de los años y se refiere al contexto político e institucional de la DGACyCA.

El Acuerdo de París, la Agenda 2030 y el Acuerdo de Escazú establecen un claro marco internacional para la acción climática y el acceso a la información. Por su parte, el IPCC (2021) es claro en cuanto a la fundamentación científica sobre las causas del CC a la vez que reconoce la influencia de los gobiernos subnacionales y locales para enfrentarlo²¹. Asumiendo esa responsabilidad, existen redes de ciudades que contemplan los ODS y la Nueva Agenda Urbana como hoja de ruta para el trabajo conjunto, es el caso de C40, Compact of Mayors e ICLEI (MR; s/f). Rosario, al formar parte de ellas, pudo acceder a asistencia técnica para la elaboración del PLAC, pero también a financiamiento internacional para el desarrollo de las acciones enmarcadas en él.

En cuanto a la política climática nacional, se identifica un quiebre tanto del posicionamiento como de los compromisos internacionales asumidos por Argentina respecto al CC. En noviembre de 2024 el gobierno argentino retiró a la delegación oficial de la COP 29²², contradiciendo tratados internacionales ratificados por el Congreso y reconocidos en el Art.75, Inc. 22 de la Constitución Nacional (1994). Se trata de un movimiento que refleja un posicionamiento ideológico internacional, que lleva a considerar al CC como un invento y no como un problema de escala global asociado a las emisiones de GEI y fundamentado en estudios científicos con evidencia empírica.

Llevar la discusión acerca del CC al campo ideológico desacredita la evidencia y el conocimiento científico como insumo para la elaboración de políticas públicas. Sumado a ello, la

²¹ Capítulo 13 del AR6 a las “Políticas e instituciones nacionales y subnacionales”, particularmente, el apartado 13.5 al trabajo en red en cuanto a la acción climática

²² La CMNUCC consta de un órgano supremo llamado Conferencia de Partes (COP) que se reúne anualmente. En estas conferencias mundiales se adoptan decisiones para alcanzar los objetivos de lucha contra el CC. En noviembre de 2024 se celebró la COP 29, cuyo eje central fue el financiamiento climático.

eliminación del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible de la Nación es un ajuste institucional que reduce la capacidad de ejecutar y monitorear políticas públicas en un contexto de crisis climática. En este sentido, el posicionamiento del gobierno nacional respecto al CC afecta la manera en que los gobiernos subnacionales y locales abordan esta cuestión tanto en términos de planificación, de MyE de la acción climática y de acceso a financiamiento climático.

En relación al acceso a la información, a nivel nacional la Ley 27.275 de Acceso a la Información Pública regula la gestión de información y garantiza el derecho de acceso a la información pública. Esta ley promueve la transparencia de la gestión pública y convoca a la participación ciudadana.

La Provincia de Santa Fe aborda el CC desde el Ministerio de Ambiente y Cambio Climático, creado en 2015 y mantenido en las sucesivas gestiones de distintas inclinaciones políticas, lo que refleja una continuidad de la agenda climática. La Ley Marco de Acción Climática Provincial N°14.019/2020, que se enmarca en el paradigma del Desarrollo Sostenible, tiene como objeto “proteger a la población de los efectos del cambio climático y coadyuvar al desarrollo sustentable”. Esta ley establece la coordinación interministerial, la adopción de perspectivas climáticas por parte de empresas y la participación activa de municipios y comunas, brindando apoyo técnico y capacitación para la elaboración de planes locales de acción climática. Por otro lado, la Ley Provincial N°14.256 promueve un “Estado Inteligente”²³, que utilice tecnologías para mejorar la eficiencia y transparencia en la gestión pública, al mismo tiempo que propone instancias de monitoreo y aprendizaje.

Actualmente la Provincia de Santa Fe y la ciudad de Rosario son gobernadas por la misma alianza política: “Unidos para cambiar Santa Fe”. Si bien, el alineamiento político entre distintos niveles de gobierno puede favorecer el trabajo conjunto en la planificación de políticas

²³ Ley provincial N.º 14.256, Art.º N.º2, 12 de abril de 2004 (Santa Fe, Argentina).

públicas y el intercambio de información, las autoridades de la DGACyCA afirman que en materia de MyE de la acción climática, no existe un trabajo en conjunto con el Ministerio de Ambiente y Cambio Climático de la Provincia de Santa Fe (Entrevistas personales, 2024).

En cuanto a la acción climática municipal, la Municipalidad de Rosario inventarea sus emisiones de GEI desde 2014²⁴. El PLAC se inscribe en el paradigma del Desarrollo Sostenible, y da centralidad a la cuestión climática en la planificación estratégica de la política municipal.

Respecto a la institución responsable de la agenda climática local, en 2022 asumió la actual Subsecretaria. Su nombramiento vino aparejado al cambio de nombre y de enfoque de la Subsecretaría, hasta entonces denominada “de Ambiente”. Este cambio significó un reordenamiento programático de la gestión municipal en la agenda climática. A partir de entonces, la nueva conducción buscó dar más lugar al MyE de la política climática impulsando la creación del SMPLAC y la conformación de un esquema de gobernanza climática para la implementación y sostenibilidad del PLAC. Además, se comenzó a dar centralidad al eje de Adaptación al CC en la priorización de las acciones del PLAC y la búsqueda de financiamiento internacional. La nueva autoridad aportó desde entonces una mirada con un fuerte enfoque en la internacionalización y el monitoreo de la política climática local.

El personal de la DGACyCA pertenece mayoritariamente a la planta permanente municipal. Pero también existen consultores externos, contratados temporales y pasantes que realizan tareas relativas al SMPLAC.

En relación al viraje que sufrió la Subsecretaría a partir de 2022 y al lanzamiento del PLAC, los entrevistados señalan *inercias* y *resistencias* a la hora de encarar los cambios impuestos por la dirigencia, ya sea que los valoren positiva o negativamente. Por parte de los

²⁴ Lo cual es un antecedente relevante como insumo para diagnosticar la situación de una ciudad en materia de emisiones y, en consecuencia, para la elaboración y el seguimiento de políticas de Mitigación.

funcionarios este hecho se identifica como problemático a la hora de implementar en nuevo enfoque de MyE e internacionalización de la política local. Este elemento no solo es observado dentro de la Subsecretaría, sino también en otras Secretarías municipales implicadas en el SMPLAC.

El esquema de gobernanza climática²⁵ incluye al Gabinete Local de Cambio Climático y Transición Ecológica Justa y al Comité Asesor frente al Cambio Climático. El objetivo del Gabinete Local de Cambio Climático y Transición Ecológica Justa es la transversalización de la perspectiva climática en la gestión municipal; para ello consta de dos instancias: una política y otra técnica, esquema de trabajo que busca integrar a los equipos municipales en miras del abordaje a la multiplicidad de proyectos que plasma el PLAC.

Por su parte, el Comité Asesor Frente al Cambio Climático²⁶ tiene por objetivo “asistir y asesorar al poder ejecutivo municipal para cumplir con las metas establecidas en el Plan Local de Acción Climática Rosario 2030, así como en las políticas públicas locales de adaptación y mitigación al cambio climático” (Reglamento interno de funcionamiento, 2022, Art. 2). El Comité Asesor Frente al Cambio Climático representa al “nicho climático” rosarino, es decir, a aquellas organizaciones, instituciones e individuos abocados a la investigación y acción climática en el ámbito local²⁷. El trabajo de este órgano consultivo da un marco y un status a la política climática que no suele ser habitual para un campo de trabajo muchas veces relegado a un plano marginal por los gobiernos.

²⁵ Regulado por la Ordenanza Municipal N°9424/2015, la Ley Nacional de Presupuestos Mínimos de Adaptación y Mitigación al Cambio Climático Global N° 27.520/2019 N° 27.520/2019 y la Ley Provincial de Acción Climática N°14.019/2021 (MR, s/f)

²⁶ En el siguiente enlace se pueden consultar de forma libre el Reglamento del Comité y las minutas de las reuniones realizadas: <https://www.rosario.gob.ar/inicio/plan-local-de-accion-climatica-rosario-2030>

²⁷ Lo conforman investigadores, representantes de universidades, representantes de cámaras empresarias y representantes de organizaciones de la sociedad civil, además de responsables políticos.

Desde su conformación en el año 2022, el Comité se reunió ocho veces. El órgano abordó distintas estrategias y objetivos tales como la incorporación de la perspectiva de género al PLAC, la profundización en determinadas líneas de trabajo y la actualización del SMPLAC, entre otros.

A raíz de las entrevistas realizadas a los miembros del Comité, se observa que para ellos se trata de un espacio abierto que trabaja de forma horizontal y por consenso. Desde la perspectiva de los entrevistados, el Comité funciona bien y hay buena comunicación interna y de la gestión municipal con ellos.

Por otro lado, en materia de gestión de la información a nivel local, Rosario cuenta con algunos marcos e iniciativas que, si bien no están específicamente orientados a la información climática, inciden en su disponibilidad y uso. Uno de ellos es el Decreto N°692/2009, que garantiza el libre acceso a la información por parte de todos los ciudadanos, promoviendo una democracia participativa y fomentando la transparencia en la gestión pública. En 2022, además, el municipio asumió el compromiso de fortalecer los mecanismos de acceso a la información pública. Actualmente, la gestión municipal ha puesto énfasis en la producción de datos para mejorar el seguimiento de los proyectos en ejecución. En este sentido, se destaca la implementación del Sistema de Gestión Charo.²⁸

4.2. El SMPLAC Bajo la Lupa

Se trabajan las variables que determinan el nivel de institucionalización del SMPLAC. El análisis parte del abordaje interpretativo crítico de la revisión bibliográfica y documental, la observación participante y las entrevistas aplicadas.

²⁸ El sistema de gestión de proyectos de código abierto Open Project fue renombrado en la Municipalidad de Rosario como Charo. El software permite planificar, administrar tareas, realizar seguimiento y colaborar en equipo con una visualización sencilla y completa de todos estos (MR, s./f.)

4.2.1. Variables de la Institucionalización

Las variables que determinan el nivel de institucionalización de un SMyE son la diversificación funcional, la coherencia institucional, las condiciones que propician el uso de la información y la sostenibilidad (Cunill Grau y Ospina Bozzi, 2008 y Crescini, 2020). Cada una de las variables se segmenta en dimensiones para su análisis y en indicadores para su observación empírica.

4.2.1.1. Diversificación Funcional. El principal incentivo al uso del MyE es su utilidad percibida (Cunill Grau y Ospina Bozzi, 2008, p. 23). Para ello resulta fundamental que un SMyE se oriente a diversos usuarios y a diversas aplicaciones. La presente variable consta de cuatro dimensiones: orientaciones funcionales, usuarios del SMPLAC, diversificación de herramientas e instrumentos y capacidad para adquirir nuevas funciones.

Dimensión: Orientaciones Funcionales. Esta dimensión consta de dos indicadores: las funciones formalmente declaradas del SMPLAC y las funciones efectivas del SMPLAC. Los SMyE ambiciosos suelen perseguir varias funcionalidades tales como “orientar las decisiones de asignación de recursos en el proceso presupuestario; contribuir a la preparación de la planificación nacional o sectorial; favorecer la gestión de servicios públicos; y reforzar las relaciones de rendición de cuentas” (Mackay, 2006 citado en Cunill Grau y Ospina Bozzi, 2008, p. 23).

El SMPLAC tiene una *vocación multifuncional*. Sus funciones formalmente declaradas son: (1) *la comunicación, el seguimiento y la transparencia de avances y resultados*; (2) *rendición de cuentas ante la ciudadanía*; y (3) *ajustar y optimizar las políticas climáticas* (MR, s./f.). En cuanto a las funciones efectivas del sistema, también se reconoce la *visibilización frente*

a la comunidad internacional para el acceso a financiamiento climático y en menor medida, la planificación de políticas climáticas y la planificación presupuestaria.

Las autoridades sostienen que *la comunicación, el seguimiento y la transparencia en los avances de resultados* (1) se cumplen. La comunicación y el seguimiento de avances resulta ser la funcionalidad del SMPLAC que los actores más mencionan y reconocen:

Yo estoy muy contenta porque me parece que *(el SMPLAC)* nos ayudó a posicionar las medidas. (...) ni siquiera el nicho climático tenía al PLAC dentro de su cabeza. Porque el PLAC se lanzó en pandemia. Fue difícil la apropiación del PLAC, o sea que vos hablabas con nuestro nicho climático de organizaciones no gubernamentales, con los académicos... ¿Quién conocía el PLAC? Era un grupo así: dos o tres personas. No había apropiación. Entonces, un primer elemento que es visibilizar las medidas priorizadas en términos de nuestro nicho climático y ambiental, pero mucho más allá, viene cumpliendo expectativas largamente. (Promotora de la Subsecretaría de Cambio Climático y Transición Ecológica Justa, entrevista personal, 2024)

La función de *rendición de cuentas ante la ciudadanía* (2) tiene algunas falencias. Todos los actores entrevistados reconocen que la información está disponible para la ciudadanía en general, sin embargo señalan que la ciudadanía no la demanda, a raíz de desconocer su existencia.

Respecto a la función de *ajustar y optimizar las políticas climáticas* (3), el SMPLAC centraliza las políticas climáticas y el trabajo iterativo propicia la mejora de las mismas. Los miembros del Comité, que tienen por tarea asesorar en la elaboración de políticas, señalan que existe una comunicación fluida con los responsables del SMPLAC y que tienen acceso a la información del mismo. Por otra parte, los miembros del Concejo Deliberante que forman parte de la Comisión de Ecología y Ambiente, usan el SMPLAC como herramienta de consulta de información. Por ello se puede afirmar que el SMPLAC sirve para ajustar y optimizar las políticas climáticas locales.

En relación a las funciones efectivas que no están declaradas formalmente, los responsables reconocen la funcionalidad del SMPLAC para la visibilización de las políticas climáticas desarrolladas por el Municipio y una consecuente consolidación del reconocimiento de Rosario a nivel internacional en materia de acción climática, lo que facilita el acceso al financiamiento climático:

“Una de las motivaciones para hacer esto [...] son los pasos que tienen que cumplir los Estados subnacionales para tener financiamiento. O sea, para quedar bien con la “comunidad internacional”. [...] En teoría tenemos de todo y cumplimos con todas las cosas y sin ser de Europa o Estados Unidos [...] Y dan **una visibilidad**, una posibilidad de cuando vos te presentas, llenas un formulario de financiamiento, esto es parte del PLAC, del sistema de monitoreo, está público, lo pueden ver, pueden ver el seguimiento” (Autoridad de DGACyCA, entrevista personal, 2024)

En el mismo sentido, los siguientes actores reconocen:

[...] a nivel internacional podemos ser súper reconocidos, el proyecto (*el SMPLAC*) está muy bien armado... (Concejala miembro de la Comisión Ecología y Ambiente, entrevista personal, 2024).

[...] Hay una clara intención de buscar financiamiento internacional para este tipo de cosas. (Miembro del Comité, entrevista personal, 2024).

El acceso a financiamiento, producto de la visibilización, suma otra orientación funcional no declarada formalmente: *la planificación de políticas climáticas*, y con ella, *la planificación presupuestaria*. A modo de ejemplo de esta orientación funcional, las autoridades señalan que la elaboración de Mapas de Riesgo Climáticos en 2024 fue posible gracias a su priorización en el SMPLAC.

El SMPLAC es una forma de brindar confianza y credibilidad al PLAC a la vista de la comunidad climática internacional. Esto, lejos de quitarle prestigio al SMPLAC, le asigna funciones y responsabilidades distintas de las declaradas.

En cuanto a la *planificación presupuestaria*, los responsables señalan que la escasez de recursos económicos a nivel municipal condiciona la posibilidad de contratar personal técnico de forma estable. Pero sí existen contrataciones temporales por proyectos, que son posibles gracias a la sistematización de información y priorización de acciones del SMPLAC:

(...) sabemos que **la Municipalidad no tiene la capacidad hoy para decir “contratame diez técnicos nuevos”** (...) Entonces, como no la tenemos, nos arreglamos con la gente que tenemos. **Por proyectos vamos contratando algunos consultores que nos van acompañando para cosas específicas** que vamos necesitando (...) A lo mejor no necesitás esa capacidad instalada, o sí, estaría buenísimo pero no podemos (Promotora de la Subsecretaría de Cambio Climático y Transición Ecológica Justa, entrevistas personales, 2024)

Dimensión: Usuarios del SMPLAC. Esta dimensión consta de tres indicadores: los proveedores de la información, los usuarios externos y la promoción del SMPLAC.

Los documentos oficiales no reconocen formalmente a los usuarios del SMPLAC. Sin embargo, los entrevistados señalan que está orientado a una *variedad de actores de diferentes niveles*.

Las autoridades reconocen la distinción entre *proveedores de información y responsables del SMPLAC*:

A1²⁹: Hay una cuestión de responsables y proveedores. **Son dos roles distintos.** Por un lado, en términos de responsable... la línea de mando tenés al Secretario, la Subsecretaria y tenés a los Directores, o sea, a la Directora de Acción Climática y al Subdirector. O sea que nosotros somos la línea directa que se ocupa (*del SMPLAC*). [...] Entonces, por un lado están los responsables de que esto suceda, que somos nosotros y buscamos que efectivamente se genere la publicación [...]

E: ¿Los puntos focales son proveedores de la información?

A1: A veces sí, eso lo deciden los Secretarios o Secretarias. (Promotora de la Subsecretaría de Cambio Climático y Transición Ecológica Justa, entrevista personal, 2024)

²⁹ Referencias: E: entrevistadores | A (1,2,3): autoridades | B (1,2,3): miembros del Comité | C(1,2): Concejales de la Comisión de Ecología y Ambiente | T (1,2,3,4,5): trabajadores de DGACyCA

Por fuera de la DGACyCA, los proveedores de información son definidos por la autoridad de cada Secretaría, su rol no está estipulado ni esclarecido formalmente. En la práctica sucede que las autoridades de la DGACyCA se comunican directamente con proveedores de las otras áreas -con quienes tienen relación profesional personal- para solicitar la información cuando es necesaria:

A2: La cargamos nosotros a la información, no es que cada área carga la información sino que funciona pidiendo, funciona bastante por demanda.

A3: Por demanda y por insistencia. A veces hay que insistir.

E: Para comprender, entonces: ¿es por demanda a los puntos focales de cada Secretaría y ustedes mismos cargan la información?

A2: Sí.

A3: Nosotros siempre hablamos con gente que le interesa el tema. Después, lógicamente tienen que hablar todo con sus superiores. (Autoridad DGACyCA, entrevista personal, 2024)

No existen procedimientos, capacitaciones ni estrategias difundidas para la obtención y entrega de la información del SMPLAC. En el caso concreto de la DGACyCA, dado que los responsables pertenecen a la misma institución, las estrategias encuentran rápidamente viabilidad. A esta debilidad en términos de capacidades técnicas u organizacionales, se suma un desconocimiento de la utilidad de dicha información por parte de los proveedores de la información:

Muchas veces, el que carga (*la información*) no sabe para qué se usa. (Autoridad de la DGACyCA, entrevista personal, 2024)

Por su parte, los trabajadores de la DGACyCA reconocen no hacer uso de la información cargada al SMPLAC.

En cuanto a los usuarios externos se entrevistó a miembros del Comité y a Concejales de la Comisión de Ecología y Ambiente. Los miembros del Comité declararon que conocen el

SMPLAC pero que no demandan ni hacen uso de la información disponible. Por su parte, los miembros del Concejo declararon utilizar el SMPLAC como herramienta de consulta de información, en general aplicado a proyectos específicos. Ninguno de los usuarios externos entrevistados se encontraba al tanto de la demora en la actualización del SMPLAC. Ninguno demandó información, ni cuestionó las herramientas ni los usos del sistema.

En relación a la promoción del SMPLAC, tanto los usuarios externos como los trabajadores de la DGACyCA reconocen que la autoridad responsable de la promoción y difusión es la Subsecretaría. El campo disciplinar en que se desempeña la promotora configura las orientaciones del SMPLAC. Desde su asunción, la internacionalización de la política climática municipal y su monitoreo ocupó un lugar central.

Las inercias identificadas a partir de los cambios en la Subsecretaría complejizan la función de promover las tareas de MyE. Se destaca la *construcción de autoridad y legitimidad* política para la conducción y promoción del MyE en la acción climática, fundamentalmente con la gobernanza climática. A la par se observó que las autoridades no han logrado consolidarse de la misma manera al interior de la propia institución.

En resumen, los usuarios efectivos del SMPLAC son diversos. Se registran inconsistencias respecto al conocimiento del sistema de monitoreo, así como del uso que hacen del mismo. De acuerdo a las orientaciones funcionales señaladas más arriba, los usuarios identificados son suficientes.

Dimensión: Diversificación de Herramientas e Instrumentos. En cuanto a las herramientas de monitoreo existentes, los trabajadores y autoridades utilizan para el registro de la información planillas de papel y hojas de cálculos que se almacenan en la nube. La información en la DGACyCA tiene distintas fuentes según el área de trabajo. Los actores entrevistados sostienen que las herramientas son suficientes para el monitoreo de la acción climática, al menos para obtener la información que se precisa. Estas herramientas mencionadas anteriormente nutren a la plataforma online del SMPLAC que es de acceso público.

Por su parte, los trabajadores de la DGACyCA utilizan mecanismos propios para mantener actualizada la información para que, cuando las autoridades la demanden, esté disponible. En consecuencia, se observa el uso simultáneo de distintas herramientas de gestión de información, en general autogestionadas por los trabajadores. Estas herramientas funcionan como insumo del SMPLAC, pero no son de uso exclusivo del mismo. Si bien estas herramientas autogestionadas favorecen la disponibilidad de la información, no aportan necesariamente a la calidad de la misma, ya que responden a criterios o dinámicas por fuera del PLAC y del SMPLAC.

Dimensión: Capacidad para Adquirir Nuevas Funciones. Más allá de las orientaciones funcionales declaradas, como el SMPLAC es un sistema joven, cuenta con flexibilidad para adquirir nuevas orientaciones funcionales a futuro, ya que sus herramientas son también nuevas y están en proceso de construcción.

Por su parte, la autoridad promotora del SMPLAC sostiene que se buscó comenzar lo antes posible con el Sistema y que, una vez en ejecución, la intención es mejorarlo cada año, afinando la calidad y características de los indicadores. La promotora expresa intención de conferir al SMPLAC funciones de evaluación y considerar indicadores de impacto o resultados.

Además, se busca mejorar el SMPLAC con orientación al MEL. La actualización publicada a finales de noviembre del 2024 trajo aparejada un cambio en el nombre y en consecuencia una búsqueda de modificación en sus funciones: “Sistema de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje”.

4.2.1.2 Coherencia Institucional. La coherencia institucional refleja el nivel de integración de un SMyE dentro de la estructura administrativa y con otras funciones: “mientras mayores son los niveles de integración, la utilidad de un sistema de S&E pareciera aumentar y, por ende, su grado de institucionalización” (Cunill Grau y Ospina Bozzi, 2008, p. 28). Existen tres dimensiones de análisis: la integración vertical, la integración transversal y la integración con otros niveles de gobierno³⁰. A continuación se aborda cada una de las dimensiones.

Dimensión: Integración Vertical. La integración vertical se refiere al lugar que ocupa el SMPLAC en la estructura gubernamental. La dimensión se compone de tres indicadores: la percepción de los proveedores de la información sobre su participación en la definición de los lineamientos del SMPLAC; la percepción de los proveedores de la información sobre la recepción de informes o productos provenientes de la información brindada; y la integración del SMPLAC en los niveles macro-meso-micro de gestión gubernamental.

Cada Dirección dentro de la DGACyCA cuenta con un trabajador asignado (no formalmente) para la transmisión de información del SMPLAC, es decir, un proveedor de dicha información. Los responsables de la carga y procesamiento de esa información corresponden al nivel gerencial. Desde este nivel, en las entrevistas, se acuerda en que los proveedores de información del SMPLAC no participaron en el diseño del mismo. Los trabajadores de la institución, entre quienes se encuentran los proveedores de información, también señalan que no fueron convocados en el diseño del SMPLAC. Además señalan que, cuando se comenzó a

³⁰ Siguiendo los aportes de Crescini (2020), se incorpora la tercera dimensión que refleja en qué medida existe intercambio de información o de experiencias de MyE en la gestión del SMPLAC, respecto a otros SMyE.

trabajar en el diseño del PLAC y del SMPLAC se reconfiguraron criterios técnicos, lo que ocasionó que se dejara de consultar a trabajadores de planta que hasta entonces aportaban en dichas labores metodológicas.

La percepción de los proveedores sobre la recepción de informes o productos provenientes de la información brindada se traduce en la existencia o no de feedback entre los niveles de gestión. De existir ese feedback, el SMPLAC tiene menos posibilidades de volverse autorreferencial y de manejar información de baja calidad (Cunill Grau y Ospina Bozzi, 2008, p. 28). Respecto a esta cuestión, los funcionarios sostienen que, “como el SMPLAC se trata de una herramienta técnica”, no existe un feedback constante con los proveedores de información (Promotora de la Subsecretaría de Cambio Climático y Transición Ecológica Justa, entrevista personal, 2024). A raíz de la observación participante se confirmó que no existe una entrega periódica de informes ni productos hacia los proveedores de información.

Aunque no existe una entrega periódica de informes a los proveedores de información, sí se realizaron instancias participativas con ellos, con la potencialidad de abrir espacios de feedback respecto al SMPLAC. Sobre dichos encuentros, los trabajadores señalan que:

E: ¿Esas instancias son participativas? ¿Hay ida y vuelta?

T2: [...] me pareció muchísima información muy interesante la que se compartió y faltó una instancia de intercambio. Porque en realidad, muchas veces se entiende acá como capacitación a una instancia muy decimonónica de que “vengo y les bajo la verdad y ustedes se van con un cúmulo de conocimiento”. **Después lo que pasa es que no hay apropiación de ese conocimiento porque no hay una instancia de diálogo, compartir y demás.** Hay una devolución a lo mejor: bueno, tenemos una hora y media para la capacitación, es tanta la información que se da una hora y media y después quedó abierto el diálogo para preguntas. *Hacer* preguntas no es una instancia de taller o una instancia intercambio o de aprendizaje. Eso es lo que realmente hubiese sido interesante.” (Trabajadora de la DGACyCA, entrevista personal, 2024)

No existe una percepción favorable acerca del componente participativo de tales encuentros, lo cual condiciona la potencia de los mismos como posibilitadores de feedback entre los trabajadores y los funcionarios.

Como rasgo positivo sobre este punto, los trabajadores ven con buenos ojos la disposición de las autoridades para convocarlos con el objetivo de incorporar al SMPLAC algunos de los indicadores con que trabajan en las Direcciones. Este punto se relaciona con el hecho de que durante el diseño del SMPLAC no se tuvo en cuenta el trabajo de estas Direcciones en términos de monitoreo de las actividades previas al Sistema.

El indicador que da cuenta de la integración del SMPLAC en los niveles macro-meso-micro, refiere a que la actividad de MyE de acción climática respecto a los resultados de la gestión pública abarque dichos niveles. Se reconoce a la conducción de la gestión municipal desde la Intendencia como nivel macro. Se ubican a las gerencias de la Subsecretaría y de la DGACyCA, en el nivel meso. Y, por último, se reconoce a los trabajadores de la DGACyCA en el nivel micro.

En la Municipalidad de Rosario la acción climática cuenta con rango institucional y jerárquico, lo que implica personal y presupuesto asignados. En cuanto a la gestión de la información del SMPLAC, en la gestión municipal funciona un sistema de información interna denominado Charo, lo que implica que el SMPLAC no es el único sistema de monitoreo dentro de la Municipalidad. Se trata de una coexistencia funcional. El SMPLAC está integrado a Charo, lo cual propicia su visibilidad hacia la gestión:

Charo es una herramienta (*desarrollada*) especialmente para visibilizar a la Intendencia los proyectos priorizados y el progreso de las acciones que hemos priorizado en conjunto a través de los gabinetes temáticos, entonces ahí también siempre está el PLAC. **Siempre tenemos el proyecto del PLAC subido (a Charo) y eso también nos ayuda a generar una priorización y que se vea un poquito más.** (Promotora de la

Subsecretaría de Cambio Climático y Transición Ecológica Justa, entrevistas personales, 2024)

Si bien existe integración entre los niveles macro y meso a través del trabajo conjunto con Charo, también existen dificultades respecto a la inclusión del PLAC, a través del SMPLAC, como hoja de ruta en las distintas dependencias municipales:

Lo ideal sería que todas las Secretarías cada vez más lo tomen (*al SMPLAC*) como un plan de toda la gestión. Entonces, **que todos puedan identificar qué de su trabajo está afectado o puede afectar a las acciones del PLAC**, pero por ahora somos nosotros los que decimos eso, los que pedimos la información. (Autoridad de DGACyCA, entrevista personal, 2024)

Respecto a la relación entre el nivel meso y el nivel micro, el testimonio de la autoridad expone la inercia y resistencia propia de la institución, dando cuenta de la dificultad para instalar el paradigma del Desarrollo Sostenible y del abordaje del CC a través de la acción climática local -y de la mano de ella el MyE de la acción climática-, en un entramado institucional con dinámicas arraigadas en la forma de trabajo cotidiano:

Esto es una Secretaría de servicios públicos históricamente y tiene una inercia de servicios públicos, que es muy difícil de controlar, [...] vos tenés Señalización, Alumbrado, Cementerios, Higiene Urbana [...] Somos gran parte de los servicios públicos de la ciudad [...] Entonces, esa inercia es muy buena, por un lado, pero por otro lado también te genera una resistencia. Entonces, trabajar con nuestros compañeros y compañeras para decir “esto que vos estás haciendo se enmarca dentro de un contexto y no es sólo un marco teórico...”, porque si lo pensamos desde una perspectiva de marco teórico no enganchás a nadie, no pasa por ahí (Promotora de la Subsecretaría de Cambio Climático y Transición Ecológica Justa, entrevistas personales, 2024)

Ante esta situación, las estrategias que se da la gestión para los trabajadores son relevantes para apuntalar el trabajo conjunto entre los distintos niveles y en particular, la conciencia de los trabajadores respecto a sus tareas sobre el SMPLAC:

“(…) te das cuenta por cómo está cargada (*la información*) de que a veces **no está el concepto de para qué se va a usar...** (…) Muchas veces el que la carga no se sabe para qué se usa la información”(Autoridad de DGACyCA, entrevista personal, 2024)

Para que la misión y la visión de la institución sean compartidas, la Subsecretaría desarrolló, a lo largo de 2024, una serie de capacitaciones sobre el PLAC y el SMPLAC. Sobre las mismas, los trabajadores señalan que no favorecieron la apropiación de los mismos. Desde el mismo nivel se afirma que “no existe una bajada de línea clara” por parte de la dirigencia:

“(…) **a veces nosotros no sabemos qué objetivo tiene la Secretaría.** Sabemos de su objetivo básico por lo que escuchamos, por lo que uno visualiza, por los años que hace que estamos acá, que lo que más importa es el PLAC. Pero explícitamente no se dice.”(Trabajadora de la DGACyCA, entrevista personal, 2024)

En consecuencia, muchos de los proyectos que llevan adelante las Direcciones no se enmarcan en el PLAC, ya que no fueron pensados en sintonía con esa hoja de ruta.

En resumen, la participación es percibida como baja por parte de los proveedores de la información. No existe entrega de informes a los proveedores ni instancias consideradas efectivamente participativas por los mismos proveedores. Se reconoce la voluntad de las autoridades por incorporar a futuro los aportes metodológicos y procedimentales de los proveedores de información. La integración entre los niveles meso y macro es satisfactoria, no así la integración entre los niveles meso y micro.

Dimensión: Integración Transversal. La dimensión consta de cuatro indicadores: nivel de integración del SMPLAC con los procesos de planificación; nivel de integración del SMPLAC con los procesos de presupuestación; nivel de integración del SMPLAC con los procesos de asignación de personal público; y nivel de integración del SMPLAC con los procesos de producción estadística. Cuanto más articulado esté un SMyE con estos procesos, tiene más posibilidades de fortalecer su institucionalización (Cunill Grau y Ospina Bozzi, 2008, p. 31).

Desde el nivel gerencial se señala que el SMPLAC aporta a la planificación de políticas públicas:

“La medida número uno³¹ que es la del Mapa de Riesgos Climáticos, se hizo justamente con un financiamiento del NAP Global Network, junto con el gobierno nacional. Y hubo una primera etapa que cerró en enero/febrero de este año con la publicación de los mapas y que eso nos da nuevos 13 riesgos climáticos priorizados...” (Promotora de la Subsecretaría de Cambio Climático y Transición Ecológica Justa, entrevistas personales, 2024)

La sistematización de información en el SMPLAC posibilitó el acceso a financiamiento y la consecuente realización de Mapas de Riesgos Climáticos, herramienta indispensable para el planeamiento urbano enfocado en la Adaptación al CC. Sin embargo, la integración transversal se ve afectada por la desconexión entre las distintas agencias del nivel meso; desde la gestión se reconoce que:

“(...) todavía pasa que Planeamiento diseña una plaza donde no están contempladas las cuestiones de adaptación al cambio climático, [...] lamentablemente todavía es un tema que es muy del área de ambiente y somos nosotros los que motorizamos y gestionamos estas cosas.” (Autoridad de DGACyCA, entrevista personal, 2024)

Para los trabajadores de la DGACyCA el SMPLAC no ocupa un lugar central en la planificación del trabajo de las Direcciones, ya que las mismas cuentan con sus propios sistemas

³¹ Link a la Ficha n° 1 del SMPLAC: https://www.rosario.gob.ar/inicio/sites/default/files/2024-11/MR_ficha_01.pdf

para la carga de información y de seguimiento. Factor que devela un desacople del SMPLAC respecto a la labor cotidiana del nivel micro.

En cuanto a la integración del SMPLAC con los procesos de presupuestación, los responsables sostienen que tiene un rol central a la hora de diseñar el presupuesto de la Subsecretaría. Se reconoce que el hecho de que el SMPLAC sirva para acceder a financiamiento para las acciones priorizadas en el mismo, puede apuntalar la integración del Sistema con la planificación presupuestaria de la gestión municipal.

Por otro lado, en las entrevistas no se sostuvo que el SMPLAC cumpliera un rol relevante en relación a la producción municipal de estadísticas de manera sistémica e integrada con otras áreas de gestión. Si bien cuenta con una integración funcional con el Sistema Charo, sus orientaciones se remiten a la transparencia y visibilización de la gestión.

Finalmente, el SMPLAC no recopila información para evaluar el desempeño del personal ni la información que aporta contribuye a ese fin.

Dimensión: Integración con Otros Niveles de Gobierno. El indicador de esta dimensión es el nivel de integración del SMPLAC con otros niveles interjurisdiccionales respecto tareas de MyE de acción climática.

No se encontró evidencia que refleje el trabajo conjunto ni el intercambio de información entre el SMPLAC y otros SMyE de política climática regionales. Por su parte, las autoridades confirman que no se trabaja con otros SMyE de políticas climáticas. Sin embargo, se evidencia que cada ficha de la plataforma online del SMPLAC expone la correspondencia de las acciones a los ODS, a la Meta Global de Adaptación, o bien al Plan Nacional de Adaptación y Mitigación al Cambio Climático. Esto es posible ya que el SM trabaja con información construida bajo parámetros científicos internacionales, y, por ende, comparable.

4.2.1.3. Condiciones que Propician el Uso de la Información. La presente variable da cuenta de en qué medida la oferta de MyE de un determinado SMyE puede inducir a un mayor nivel de demanda de MyE. Para disminuir la brecha entre el uso real y el uso potencial de la información brindada por un SMyE, es necesario considerar la confianza que genera la información, pero también elementos como su accesibilidad, consumo e impacto (Cunill Grau y Ospina Bozzi, 2008, p. 33-34).

Dimensión: Credibilidad. Los indicadores de esta dimensión son cuatro: la fiabilidad de las fuentes de la información del SMPLAC; las reglas o acuerdos metodológicos existentes; la calidad de la información; y las capacidades técnicas de los equipos.

Desde el nivel gerencial no se cuestiona la fiabilidad de la información abastecida por los proveedores de información de la DGACyCA. Sin embargo, se señala que el desconocimiento de los objetivos del SMPLAC por los proveedores de información en otras Secretarías, es un componente que puede perjudicar la fiabilidad de la misma:

“La Municipalidad no es uniforme, cada Secretaría tiene una impronta, cada Dirección General tiene su impronta (...) Lo que uno puede hacer es encontrar los aliados en cada Secretaría que sean los que a vos te llegue la información **¿Cómo la consiguió y si esa información es buena o no es buena? Ni siquiera llegamos ahí**” (Autoridad de DGACyCA, entrevista personal, 2024)

Por parte de los usuarios externos, existe una valoración positiva sobre el enfoque de la gestión basado en conocimiento científico. Desde el Comité se afirma que la información cargada al SMPLAC es fiable y de calidad. Específicamente, ante la pregunta por la calidad de la información, sostienen que: “ahora sí (*es de calidad*), antes era muy endeble todo y era más materia de opinión” (Miembro del Comité, entrevista personal, 2024). Desde el Concejo Municipal señalan que la información del SMPLAC tiene “mucho jerarquía técnica” (Concejal miembro de la Comisión Ecología y Ambiente, entrevista personal, 2024).

Los trabajadores entrevistados de la DGACyCA reconocen la importancia de trabajar con información fiable:

“Para mí todos los sistemas de monitoreo son útiles en toda política pública. Y sobre todo en Ambiente me parece que son súper importantes, que se haga un monitoreo para ver si lo que se está haciendo sirve o no (...) Entre *(nosotros)*, decimos “bueno lo diagnosticué, lo implementé, lo diseñé y lo evalué y corrijo”, **eso para mí es fundamental y sobre todo en políticas públicas donde uno quiere cambiar realmente el tema.**” (Trabajadora de la DGACyCA, entrevista personal, 2024)

Sin embargo, en cuanto a la calidad de la información, los trabajadores señalan que la escasez de recursos económicos no solo perjudica el desempeño de los proyectos y tareas que forman parte del PLAC, sino también su monitoreo. Sin recursos disponibles, se vuelve más difícil la construcción de información de calidad para la gestión.

Se observa que no existen acuerdos metodológicos respecto al registro ni la transmisión de información. Esto se debe, desde la mirada de los responsables, a que el SMPLAC cuenta con apenas dos años de existencia. Respecto a la relación entre las capacidades de los equipos de trabajo y los objetivos establecidos por la institución, los responsables señalan lo siguiente:

A2: El sistema de monitoreo se presentó el año pasado. Es la primera actualización y la idea es que sea anual.

A3: No creemos que haya capacidad para hacerlo más rápido. **Las cuestiones que nosotros pedimos, no son algo común reportar: ¿qué estamos haciendo en el Estado?** (Autoridades de DGACyCA, entrevista personal, 2024)

Se evidencia la dificultad que implica la rutinización de tareas de MyE en un contexto laboral no acostumbrado a ellas. Los equipos de la DGACyCA no cuentan con las mismas capacidades técnicas para la medición y carga de información. Si bien, en función de sus tópicos y tareas específicas, algunos cuentan con formación formal y de actualización continua, se señala una insuficiente capacitación en términos de MyE y gestión de información. Por último, se señalan que en septiembre del 2024 se dictó la primera capacitación dirigida a los trabajadores de

la DGACyCA sobre el funcionamiento del SMPLAC, a un año y cuatro meses de su lanzamiento.

En resumen, los actores confían en la información presentada. No obstante no existen mecanismos establecidos para su medición, carga y transmisión, a la vez que se observa que los trabajadores no cuentan con las capacidades técnicas para esas tareas. Se vislumbra un mayor nivel de incertidumbre respecto a la calidad de la información proveniente de otras dependencias, pero en lo que respecta a la DGACyCA, la cercanía entre los niveles meso y micro propicia un trabajo más fluido y mejor conocimiento de la construcción de la información requerida. Es transversal la percepción positiva acerca de que la información debe ser construida y fundada en base a conocimiento científico en miras del urgente paso a la acción climática.

Dimensión: Accesibilidad. La dimensión consta de tres indicadores: la publicidad de la información y su lugar en medios masivos; los mecanismos de difusión para presentar información a usuarios prioritarios; y la información publicada de manera comprensible a los actores relevantes.

El SMPLAC consta de una plataforma online en la que se carga la información correspondiente a 62 medidas del PLAC de manera anual. Este formato propicia la accesibilidad de la información tanto para los usuarios prioritarios como para la ciudadanía en general³².

Los responsables señalan que la plataforma fue diseñada para presentar la información de una manera “sencilla, linda, atractiva y rápida”, para que cada ficha pueda ser abordada por separado y no se trate de un archivo largo y tedioso en su lectura (Autoridad de la DGACyCA, entrevista personal, 2024). Agregan, además, que esta forma de presentar la información busca ser “lo más transparente posible”(Autoridad de la DGACyCA, entrevista personal, 2024). Los

³² Acceso a la página del SMPLAC:
<https://www.rosario.gob.ar/inicio/sistema-de-monitoreo-del-plan-local-de-accion-climatica>

trabajadores entrevistados adhieren en que la forma de presentar la información es atinada, y que, además de “estar bueno estéticamente” (Trabajador de la DGACyCA, entrevista personal, 2024), es una gran herramienta para la gestión interna y para la transparencia.

Que un SMyE se encuentre publicado en Internet no asegura su publicidad y accesibilidad (Feinstein, 2002, citado en Cunill Grau y Ospina Bozzi, 2008, p. 35). La plataforma del SMPLAC es de acceso libre y público, pero ello no implica que la ciudadanía acceda para su consulta. A su vez, el SMPLAC no tiene lugar en medios masivos para su difusión.

La función de *rendición de cuentas a la ciudadanía* no es lo que motoriza la publicación de la información del SMPLAC, sino la necesidad de registrar los avances de la política climática para la visibilidad internacional y la gobernanza climática (Autoridad de la DGACyCA, Entrevista Personal, 2024) . De esta manera, puede pensarse que los usuarios prioritarios del SMPLAC son el Comité, el Gabinete y la comunidad internacional.

Los funcionarios sostienen que la información del SMPLAC se transmite al Concejo Municipal una vez al año, acción amparada en la Ordenanza N° 9424. Pero reconocen que la normativa no es lo suficientemente fuerte para propiciar esta acción sin voluntad política. Los miembros del Comité señalan que la información se transmite de manera satisfactoria. Los concejales señalan una fluida circulación de la información y reconocen los esfuerzos de los funcionarios para sostener los canales de comunicación formales (e-mail y grupo de Whatsapp) y para participar en las Comisiones del Concejo Deliberante:

“Me parece que (*la promotora*) hace un esfuerzo para mantener a todos en carrera de lo que se está haciendo.” (Concejal miembro de la Comisión Ecología y Ambiente, entrevista personal, 2024)

Considerando que el Comité, la Comisión de Ecología y Ambiente del Concejo y el Gabinete, están conformados por personas formadas en la temática climática, se reconoce que el lenguaje utilizado en el SMPLAC es accesible. A su vez, los canales de comunicación directa con los actores prioritarios son parte de la estrategia para difundir la actualización de la información en tiempo y forma.

Dimensión: Consumo. Esta dimensión cuenta con cuatro indicadores: interés en los temas sobre los que se produce información por parte de los usuarios relevantes; interés en la información producida por parte de los usuarios relevantes; percepción de la utilidad de la información para la toma de decisiones; y percepción de oportunidad de la información para la toma de decisiones.

Los usuarios prioritarios del SMPLAC conforman el esquema de gobernanza climática municipal a causa de su compromiso, conocimiento y experiencia en el campo de la acción climática, ya sea desde el ámbito académico, de gestión o de militancia. Por esta razón es posible señalar que se trata de personas con interés en la temática, y por ende, en la información que presenta el SMPLAC.

Para los responsables del SMPLAC la información del sistema es útil, necesaria y oportuna para la toma de decisiones. Sin embargo, también reconocen que en el Estado no es habitual la toma de decisiones basada en datos, hecho que dificulta su uso efectivo:

A3: “(...) creo que la mayoría de las decisiones que se toma en el Estado, no toma en cuenta ninguna cuestión técnica. Entonces, **creo que puede ser útil esa información, pero no creo que se utilice.**” (Autoridad de DGACyCA, entrevista personal, 2024)

Desde el Comité y el Concejo se señala que la información es útil para elaborar proyectos de Ordenanzas así como fuente de información. Además, los entrevistados valoran que la

información se base en parámetros científicos, lo que dota de fundamento sólido a las políticas climáticas elaboradas.

Las Direcciones que conforman la DGACyCA tienen procedimientos internos de carga y sistematización de información, alternativos al SMPLAC, lo que implica que cuentan con información útil y oportuna para sus tareas, pero que no se refleja en el SMPLAC. Esos procedimientos de carga de información responden a dinámicas propias de las Direcciones y previas a la implementación del SMPLAC. Respecto a este nivel de gestión gubernamental, se observa una merma en la utilidad percibida del SMPLAC debido a su coexistencia con otros mecanismos de carga y procesamiento de información más informales.

La oportunidad de la información para la toma de decisiones se vio afectada durante 2024 debido a la demora en la actualización del SMPLAC.

Dimensión: Impacto. El indicador de esta dimensión refiere a los mecanismos que propicien el uso de la información del SMPLAC.

La planificación gubernamental, el aprendizaje, la asignación del gasto y la rendición de cuentas suelen ser mecanismos e incentivos institucionales que pueden apuntalar las conexiones entre las funciones de un SMYE y sus usuarios (Cunill Grau y Ospina Bozzi, 2008), generando cambios positivos en el resto del ciclo de la gestión gubernamental.

En el caso del SMPLAC no se evidencia la existencia de mecanismos formales que favorezcan el impacto de la información del SMPLAC para el ejercicio de ninguna función de gobierno.

4.2.1.4. Sostenibilidad. La sostenibilidad de un SMyE remite a la capacidad del mismo de perdurar a lo largo del tiempo y más allá de posibles cambios de gestión o virajes ideológicos. Los entrevistados consideran, de manera uniforme, que el SMPLAC es necesario, pero que su sostenibilidad está condicionada por los posibles cambios de gobierno, tanto a nivel local como nacional:

E: ¿Vos pensás que si cambiara el gobierno municipal este sistema de monitoreo continuaría?

T: Yo pienso que debería seguir porque debería ser transversal... debería ser una política de Estado. Pero no lo sé. **Depende de quién gobierne, si sube un gobierno como el de Milei que no le importa el ambiente y desconoce el cambio climático, probablemente se dificulte más.** (Trabajadora de la DGACyCA, entrevistas personales, 2024)

A continuación se abordan las distintas dimensiones de la variable.

Dimensión: Normatividad. El indicador de esta dimensión es la existencia de una normativa que sustente la creación y funcionamiento del SMPLAC.

En 2015 se sancionó la Ordenanza municipal 9424/15 en cuyo art.14 sostiene

El Plan Local de Acción frente al Cambio Climático tendrá una duración plurianual, debiendo fijar objetivos estratégicos para el mediano y largo plazo, **así como un sistema de indicadores de seguimiento que ayuden a comprobar el avance del programa y que faciliten la realización de un informe de seguimiento** (Ordenanza Municipal 9424/15).

Este marco legal se efectivizó en 2020 con el PLAC y en 2023 con el SMPLAC. Sin embargo, la normativa no establece procedimientos, responsabilidades, plazos ni criterios para el mantenimiento del SMPLAC. Sobre los plazos para la actualización del Sistema, las autoridades señalan:

Esto es autogenerado porque no está escrito en ningún lado que nosotros tenemos que publicar todos los años. O sea que es al revés, nosotros siempre estamos preocupados... nos tocó una gestión más, pero **vos nunca sabés quién viene y cuánto plumerazo quiere hacer.** O sea que también somos conscientes de que lo que no está escrito como colectivo vamos a tener que encontrar los modos para **institucionalizarlo,**

como hemos hecho con otras cosas, para que eso se quede y se transforme en una obligación. (Promotora de la Subsecretaría de Cambio Climático y Transición Ecológica Justa, entrevistas personales, 2024)

Dimensión: Financiamiento. El indicador de la dimensión refiere al tipo de financiamiento de la dependencia responsable del SMPLAC.

El SMPLAC se mantiene con los recursos humanos y técnicos de la Subsecretaría, salvo excepciones en que se contrata a consultores externos a la institución para trabajos puntuales. El SMPLAC no cuenta con partidas presupuestarias propias. A su vez forma parte de la rendición de cuentas de la política presupuestaria de la Secretaría de Ambiente y Espacio Público.

Dimensión: Status del Personal. La dimensión cuenta con dos indicadores: personal de la DGACyCA con dedicación exclusiva a tareas relativas al SMPLAC, y la estabilidad del personal encargado del mantenimiento del SMPLAC

En relación a los proveedores de información se observa que si bien hay asignación de responsabilidades no formal, no hay responsables permanentes ni de dedicación a tiempo completo. Mediante la observación participante en la DGACyCA, se registró que las tareas relativas a la actualización del SMPLAC fueron distribuidas a responsables por fichas de acciones, según capacidades y competencias; también que la carga de información, en ciertos casos, estuvo a cargo de pasantes. Los responsables del SMPLAC cuentan con estabilidad laboral aunque no es necesaria la dedicación exclusiva a las tareas de MyE.

Con todos estos elementos, se afirma que la sostenibilidad del SMPLAC es media. En tanto y en cuanto sigan los promotores principales y la voluntad política, el SMPLAC está asegurado. En el marco normativo presentado, se mantendrían las partidas presupuestarias y el personal asignados al SMPLAC.

4.3. En síntesis

El diagnóstico realizado da cuenta de los elementos que fortalecen la institucionalización del SMPLAC en la DGACyCA, pero también de desafíos que la dificultan. A continuación se exponen:

4.3.1. Fortalezas del SMPLAC

El SMPLAC es un sistema multifuncional respecto a sus funciones pretendidas y efectivas. El SMPLAC visibiliza al PLAC en la priorización de 62 acciones. Esa visibilidad se orienta a la ciudadanía en general, pero también hacia la gestión municipal y al esquema de gobernanza climática en particular. A su vez, cuenta con orientaciones funcionales efectivas no declaradas formalmente, como lo son *la planificación de políticas climáticas, la planificación presupuestaria, y la visibilización de la acción climática municipal para el acceso a financiamiento internacional*. En ese sentido, posiciona a Rosario a nivel internacional al poner en relieve la acción climática local y su monitoreo. La prioridad de la gestión climática pone el foco en medidas de Adaptación al CC, para lo que se corrobora que el trabajo con el SMPLAC se volvió de suma utilidad a la hora de acceder a financiamiento y para la ejecución de políticas. Las herramientas utilizadas cumplen con los requerimientos para el registro y transmisión de la información.

El SMPLAC cuenta con una promotora comprometida y capacitada en MyE, con *construcción de autoridad y legitimidad*. Su influencia es fundamental a la hora de dotar de nuevas funciones y de fomentar el uso del SMPLAC. Además, el SMPLAC cuenta con un esquema de gobernanza climática sólido con reuniones periódicas y participación activa.

Respecto a la integración vertical del SMPLAC, se observó integración entre los niveles macro y meso de la gestión a través del trabajo conjunto con el Sistema Charo. En cuanto a la

integración transversal del Sistema, se evidencia que aporta a los procesos de planificación de políticas y de presupuestación dentro de la Subsecretaría.

Las condiciones que propician el uso de la información del SMPLAC son satisfactorias para sus usos efectivos. La información es considerada confiable, útil y accesible por los usuarios prioritarios. Por parte de los usuarios externos se reconoce la importancia de que el SMPLAC sea trabajado en base a conocimiento construido científicamente. Los mecanismos de transmisión de información para ellos son satisfactorios. En cuanto al consumo de la información, existe un efectivo interés por parte de los usuarios prioritarios sobre el tema trabajado -la acción climática municipal- y, en particular, sobre la información cargada en el SMPLAC.

Desde el nivel gerencial existe voluntad de incorporar indicadores de resultado en miras de mejorar la evaluabilidad de la información del SMPLAC³³, así como procedimientos y mediciones que ya utilizan los y las trabajadoras de la DGACyCA en paralelo al Sistema.

Tanto los proveedores de información como los usuarios prioritarios del SMPLAC tienen una percepción positiva del mismo. Existe un generalizado acuerdo en la DGACyCA acerca de la importancia de registrar y sistematizar la información que se genera cotidianamente.

Si bien el Sistema no cuenta con partidas presupuestarias particulares ni con financiamiento externo a la Municipalidad de Rosario para su funcionamiento, el financiamiento es suficiente para ello.

4.3.2. Desafíos a Futuro

A continuación se presentan los dieciséis (16) problemas hallados.

La implementación del SMPLAC vino aparejada de un viraje en la agenda institucional de la Subsecretaría. La adhesión al paradigma del Desarrollo Sostenible y la intención de trabajar

³³ Aportando información de monitoreo que pueda alimentar futuras evaluaciones centradas en efectos e impacto.

con evidencia generó *inercias y resistencias* hacia adentro de la institución y en otras Secretarías de la Municipalidad de Rosario. Esto implicó un problema al demandar información a dependencias no habitadas a medir ni registrar su trabajo; pero también a la hora de demandar a las mismas que comiencen a circunscribir su trabajo cotidiano a una agenda de acción climática. En cuanto a la DGACyCA, la adhesión a esta agenda no constituye un problema como sí lo es el del registro y transmisión de información. A su vez, se observó desconocimiento por parte de los trabajadores sobre los usos efectivos del SMPLAC, lo que ocasiona una desconexión entre las agendas de los responsables del Sistema y los trabajadores como proveedores de información (1).

Se observa que el SMPLAC presenta como orientación funcional pretendida la *rendición de cuentas ante la ciudadanía*, sin embargo, se trata de una funcionalidad no afianzada como uso efectivo del Sistema (2). Tanto los trabajadores como las autoridades de la DGACyCA no han tenido capacitaciones suficientes para los roles y tareas a desempeñar en cuanto a MyE (3). Además, los trabajadores de la DGACyCA no utilizan el SMPLAC para sus tareas cotidianas (4).

Los trabajadores de la DGACyCA no participaron en el diseño de los lineamientos del SMPLAC, lo que genera una escasa apropiación del Sistema por parte de los mismos, elemento que puede alterar la calidad de la información y la sostenibilidad del Sistema (5). Esto se relaciona a la “inercia” identificada por trabajadores y autoridades respecto a la misión y dinámica de trabajo de la Subsecretaría. Se observa escaso feedback entre autoridades y trabajadores en términos de MyE de políticas climática: la ausencia de entrega de informes y de instancias participativas efectivas, que fomenten el intercambio entre trabajadores y funcionarios respecto del SMPLAC, limitan su uso e integración (6).

Los trabajadores de la DGACyCA reconocen que el SMPLAC no es insumo para la planificación de sus agenda³⁴ (7). El SMPLAC en sí mismo implica la generación de estadísticas y la producción sistémica de información, sin embargo no se encuentra integrado de manera sistémica con otras dependencias que generen estadísticas de la municipalidad (8). No se observó integración ni intercambio de información ni experiencias con otros SMyE de políticas climáticas de otros gobiernos ni niveles estatales (9), sin embargo se identifica el lineamiento del SMPLAC con indicadores contruidos y utilizados por la comunidad internacional.

Se observó que no existen arreglos metodológicos ni procedimentales establecidos respecto al registro, carga y transmisión de la información en tiempo y forma (10). Respecto a la información proveniente de las otras áreas municipales, existen dudas acerca de la calidad de la información ya que se reconoce que no existen procedimientos estandarizados para la obtención, el registro y transmisión de la misma (11).

El personal de las Direcciones de la DGACyCA utiliza herramientas autogeneradas que operan en paralelo al SMPLAC, sin ser parte de este Sistema. Esto evidencia que el SMPLAC no refleja el trabajo que los equipos de las Direcciones han realizado durante años, ni centraliza la información necesaria para el nivel micro en el día a día. Como resultado, los indicadores del SMPLAC no representan el avance real de las acciones gestionadas por las Direcciones (12). En consecuencia, existe un *gap* entre la información producida y necesaria para las Direcciones y la demandada por la Subsecretaría.

Por otro lado, se observa que los indicadores de las fichas del SMPLAC son de productos pero no de resultados ni de impacto, en su mayoría. Esto permite que sea suficiente para el

³⁴ Si bien se reconoce su utilidad para la planificación estratégica a nivel superior, no es un insumo para la planificación del nivel micro.

monitoreo pero que la información sea insuficiente para la evaluación y que no se pueda cuantificar el impacto real de las acciones desarrolladas (13).

La norma no es específica asignando responsabilidades, criterios metodológicos ni plazos de entrega de información (14). El estatus del personal implicado en el SMPLAC tiene condiciones variables. La mayoría del personal cuenta con estabilidad laboral, sin embargo, se observó a pasantes como responsables en tareas relativas al SMPLAC y contratados externos como asesores (15). Por último, la evolución del SMPLAC tiene una alta dependencia de la voluntad política de las autoridades (16).

En síntesis, el desafío es el de generar mayores niveles de apropiación de los proveedores de información al SMPLAC, a la par de fortalecer la legitimidad interna y promover la cultura de la evaluación en la gestión municipal. El SMPLAC es un sistema de monitoreo joven con dos publicaciones, que de recibir un sólido acompañamiento, podrá afianzarse en su uso y efectividad. Se reconoce el rol de la promotora y su centralidad para el desarrollo del SMPLAC y la viabilidad del mismo a futuro.

Capítulo 5: Recomendaciones para la Institución

A continuación, se presentan las recomendaciones para fortalecer la institucionalización del SMPLAC. Las mismas son dirigidas a las autoridades de la Subsecretaría y de la DGACyCA, son generales, pero no son programáticas ni vinculantes. Las recomendaciones se enfocan en el carácter sistémico del SMPLAC con vistas a la evaluación y el aprendizaje, considerando la promoción del uso del mismo y la generación de capacidades de MyE dentro de la institución. La reconfiguración del SMPLAC, hoy denominado “Sistema de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje”, refleja la voluntad política de propiciar las funciones de evaluación y aprendizaje dentro del SMPLAC. En cuanto al *aprendizaje* como componente del Sistema, es un aspecto que puede favorecer la apropiación del SMPLAC y mejorar la calidad de la información del mismo. A los fines de garantizar la factibilidad, se circunscribe el alcance de la intervención a la mayoría de los problemas identificados³⁵.

- 1) Para fortalecer la **diversificación funcional** del SMPLAC fomentando una de sus orientaciones funcionales pretendidas, la de rendición de cuentas ante la ciudadanía, se sugiere **diseñar e implementar una estrategia comunicacional** para mejorar la accesibilidad de la información por parte de la ciudadanía en general. Para ello es necesario el trabajo en conjunto con las áreas municipales encargadas de la comunicación oficial en el diseño e implementación de una campaña que conste de productos audiovisuales y cartelera para la difusión en redes sociales, espacios públicos y eventos masivos. Además, se considera relevante el trabajo articulado con áreas de gestión abocadas a la acción climática y su comunicación de distintas organizaciones como Universidades (UNR, UTN, UCA, UGR, etc.), ONGs, escuelas, empresas y dependencias provinciales y nacionales.

³⁵El problema 8, que refiere a la no integración del SMPLAC con la producción sistémica de estadísticas municipales, no es abordado a causa del alcance del TIF.

- 2) Para fortalecer la **diversificación funcional** del SMPLAC fomentando el uso por parte de los trabajadores se propone **realizar una presentación del SMPLAC** para informar al cuerpo de trabajadores de la DGACyCA sobre las funcionalidades efectivas del mismo, con el fin de aunar criterios, superar rispideces y justificar las actividades de gestión realizadas. Se considera que es necesario realizar una actividad informativa de cero, para comunicar y establecer los criterios con los que se trabajará luego de cada actualización. Esto puede ser considerado una actividad de transparencia interna en las agendas de las autoridades y puede tomar la forma de taller participativo con metodologías de la educación popular. Se recomienda realizar estas actividades en febrero -previo a la actualización anual del SMPLAC-.
- 3) Para fortalecer la **diversificación funcional** del SMPLAC mejorando su capacidad de incorporar nuevas funciones, se recomienda el diseño de **indicadores de resultado e impacto** de manera conjunta con los equipos de las Direcciones de la DGACyCA para hacer posible la evaluación de las acciones desarrolladas. Estos servirán para mejorar la calidad de la medición y orientar la publicación de fichas con miras en los resultados e impacto de las acciones. Además, el desarrollo de indicadores de resultado e impacto permiten la orientación del monitoreo hacia la evaluación sistémica. El aprendizaje cobra centralidad al tratarse de un proceso en que se hace posible el seguimiento y la producción continua de información acerca de las acciones implementadas.
- 4) Para fortalecer la **coherencia institucional**, apuntalando la integración vertical, se sugiere:
- a) **Presentar informes semestrales** a las Direcciones de Acción Climática, Educación Ambiental y Fiscalización Ambiental, en los que se detalle el nivel de avance de las acciones del SMPLAC que le incumbe a cada una de ellas. En los

informes podría especificarse el uso de la información brindada ya sea para la planificación de otras áreas, para la elaboración de estadísticas o bien para el acceso a financiamiento.

- b) **Generar un diagrama formal de responsables** para proveer la información del SMPLAC, conformado por trabajadores de planta permanente de la DGACyCA. La asignación de tal responsabilidad implica una capacitación acerca del CC, el PLAC, el SMPLAC y los usos del mismo, con el objeto de apuntalar la comprensión y el compromiso sobre las tareas de MyE.
- 5) Para fortalecer la **coherencia institucional**, apuntalando la **integración con otros niveles de gobierno**, se propone:
- a) **Fomentar el intercambio de información y de experiencias de MyE con otros SMyE** de la región. Se propone realizar jornadas de intercambios con el equipo responsable del SM del Plan de Acción Climática 2050 de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. En el mismo sentido, resultaría enriquecedor **afianzar el trabajo conjunto de la Subsecretaría con el Ministerio de Ambiente y Cambio Climático de la Provincia de Santa Fe**, en materia de MyE de políticas climáticas.
 - b) **Propiciar el intercambio técnico y de aprendizajes organizacionales** mediante el desarrollo de actividades conjuntas con oficinas municipales abocadas al MyE de políticas climáticas a través de la Red Argentina de Municipios frente al Cambio Climático (RAMCC), de la cual la Municipalidad de Rosario forma parte. Estas instancias, además, podrían facilitar el acceso conjunto a financiamiento internacional.

6) Para mejorar la **coherencia institucional**, **la calidad de la información** y **fomentar la cultura de MyE** en la institución se sugiere:

- a) **Propiciar talleres autoevaluativos** con los trabajadores de la DGACyCA en un espacio y contexto propicio. La autoevaluación habilita reconocer las tareas cotidianas y promueve el diálogo horizontal, propiciando el aprendizaje y la evaluación del propio desempeño. La promoción de espacios de evaluación permite que la misma se vuelva una práctica institucional y que se la vincule a la eficacia y no al control. En los talleres se debe garantizar la apertura al planteamiento de dudas y propuesta de sugerencias respecto a formas de gestión de información, y de medición y construcción de indicadores. La participación efectiva puede mejorar la calidad de la información ya que, al considerarla como útil, los trabajadores afinarán los mecanismos para su obtención. Estas instancias podrían realizarse al finalizar las actualizaciones del SMPLAC, de cara a un nuevo año de trabajo planificado en alineación al PLAC.
- b) **Capacitar a responsables y proveedores de información en monitoreo, evaluación y aprendizaje.** Por un lado, se formará en capacidades técnicas como el uso, la construcción y la lectura de indicadores, así como en el uso de herramientas de gestión de información. Por otro lado, se ejercitarán las habilidades blandas necesarias para permitir el aprendizaje en la práctica y la incorporación de mejoras, a través de la escucha, la comunicación efectiva y el liderazgo. Puede resultar de utilidad recurrir a la Escuela Superior de Administración Municipal. En primera instancia se recomienda por única vez. En

caso de observar necesidad o recambio de personal, pueden realizarse anualmente en marzo, en paralelo a los talleres autoevaluativos.

- 7) Para fortalecer la **coherencia institucional**, la **oportunidad de la información**, y fomentar la **cultura de MyE** en la institución, se recomienda **incorporar a los equipos de las Direcciones de Acción Climática, Educación Ambiental y Fiscalización Ambiental en la planificación anual de la DGACyCA**, al menos en las acciones del SMPLAC en que se ven afectadas. Una agenda construida de manera conjunta será más viable durante el año y será coherente no sólo con los lineamientos de cada dependencia respecto a los de la Subsecretaría, sino también respecto a la información que será requerida a lo largo del año. El establecimiento de plazos para la carga de información relativa al SMPLAC contribuirá a que la información esté disponible oportunamente para la toma de decisiones. Además, se recomienda seguir fomentando el SMPLAC como hoja de ruta en las planificaciones de cada Dirección. Esta forma de trabajo puede contribuir a la cultura de evaluación en la práctica cotidiana de las Direcciones.
- 8) Para mejorar **la calidad de la información** se recomienda:
- a) **Implementar un procedimiento metodológico para la obtención, transmisión y procesamiento de información.** El procedimiento debería ser diseñado en conjunto con los trabajadores para garantizar la participación y apropiación de los mismos, sin descuidar la rigurosidad metodológica ni la correspondencia a las metas de cada acción.
 - b) **Establecer procedimientos de circulación interna** detallando el modo en que se obtendrá la información del SMPLAC, la autoridad que avalará dicha información y el responsable de obtenerla. El procedimiento debe especificar las capacidades

técnicas que debe tener el personal, las herramientas con las que se trabaja y los plazos para su presentación. Además, se puede asignar un responsable del SMPLAC para la coordinación de las tareas de MyE. La propuesta consiste en que la práctica institucional pueda vencer al tiempo, al recambio de autoridades y a los cambios de gestión.

- c) **Asegurar el seguimiento político y técnico** a los proveedores de información del SMPLAC de otras dependencias municipales implicadas, con el fin de generar el hábito, uso y costumbre de las tareas de MyE, y garantizar la calidad de la información. Esto se puede lograr a partir de talleres metodológicos -de ser estratégico, con actores claves de cada Secretaría- en los que exista intercambio para abordar las problemáticas, incertidumbres y dudas. El espacio de escucha es un insumo de máxima importancia para reorientar y adaptar el sistema de monitoreo y dotar de capacidades y/o recursos al personal. La calidad de información mejora la oferta de MyE de un determinado sistema, esto puede generar una mayor demanda de monitoreo y evaluación, por ende contribuir a una mayor institucionalización.
- 9) Para mejorar tanto **el impacto** como **la sostenibilidad** del SMPLAC, se recomienda **actualizar la Ordenanza Municipal N° 9.424 de manera más específica**, estableciendo la periodicidad de la actualización del SMPLAC, las responsabilidades por áreas, los procedimientos de obtención de la información y los mecanismos para que la misma genere impacto. En la reelaboración de la Normativa se pueden formalizar **las orientaciones funcionales efectivas del SMPLAC**. Se sugiere evaluar si esta adecuación es relevante para el nivel macro, si el tema resulta de interés en la instancia legislativa y si se cuenta con

mayoría parlamentaria. La Subsecretaría puede hacer lobby para conseguir los votos y utilizar la oportunidad para dar a conocer el SMPLAC. Consolidar la sostenibilidad del SMPLAC, apuntala su perduración a lo largo del tiempo y de los cambios de gestión. Un aumento en la sostenibilidad redundará en un aumento de la institucionalización del sistema.

Capítulo 6: Conclusiones

El desafío que implica el CC para la Humanidad amerita de respuestas innovadoras y sustentadas en evidencia, para ello la acción climática local y su MyE son fundamentales. El SMPLAC es un esfuerzo de la Municipalidad de Rosario en ese sentido. El trabajo realizado permitió caracterizar la institucionalización del SMPLAC en la DGACyCA, a partir del análisis de los factores que la determinan. Esto permitió precisar los puntos a abordar en vista de su fortalecimiento.

El contexto de realización para el TIF se evalúa como favorable: se realizó durante un año no electoral³⁶, contando con la inserción de uno de los miembros en la institución, una excepcional apertura de los entrevistados de todos los estratos y la intención política de transformar el SMPLAC en un sistema que incorpore el aprendizaje y la evaluación. Sin embargo, también se tiene en cuenta que las temporalidades académicas hicieron que este trabajo se presente en 2025 un año electoral, contexto que puede influir en la aplicación de las recomendaciones aquí propuestas.

Este trabajo fue, en sí mismo, una herramienta que permitió visibilizar al propio SMPLAC entre diferentes actores. Desde nuestra perspectiva, esa visibilidad fue de mayor relevancia respecto a los trabajadores, legisladores y miembros del esquema de gobernanza climática. Resulta relevante y legitimador para la labor del monitoreo que académicos y profesionales se interesen por determinadas políticas públicas y su forma de ejecutarlas; consideramos que esto favorece la validación por parte de diferentes actores.

El enfoque de actores permitió poner en el centro la voz de cada uno de los actores implicados y considerados relevantes. De esta manera se sistematizaron las percepciones de

³⁶ Hecho que favoreció la predisposición de funcionarios y autoridades, a la par que permitió que estuvieran abocados a las tareas de gestión y no de la contienda electoral.

funcionarios, autoridades, trabajadores, concejales y miembros de la gobernanza climática en la implementación del SMPLAC. Estas percepciones reflejan aciertos y debilidades que fueron el insumo para elaborar el Capítulo 4 “Diagnóstico del SMPLAC” y el Capítulo 5 “Recomendaciones para la Institución”.

Desde el enfoque de la demanda podemos dar cuenta que las orientaciones funcionales, y en consecuencia el uso del sistema, se encuentran sostenidas por la demanda y el fomento de la promotora influyente.

En las entrevistas realizadas se observó la percepción común de un contexto nacional adverso para las políticas de acción climática, cuestión que dificulta la efectividad de las políticas públicas de acción climática y su MyE. Sin embargo, este contexto lejos de frenar la generación de opiniones y debates, permitió que afloren en las entrevistas.

El diagnóstico corrobora la hipótesis según la cual el SMPLAC cuenta con un bajo nivel de institucionalización dentro de la DGACyCA. Sin embargo, así como existen desafíos o nudos críticos a ser abordados, también se registraron fortalezas relevantes en lo que respecta al uso del SMPLAC. Se da cuenta de que el Sistema es valioso más allá de las funcionalidades pretendidas, pero que, a la vez, no se encuentra arraigado en el funcionamiento cotidiano de las Direcciones pertenecientes a la DGACyCA. Si bien existen aspectos a mejorar para afianzar la calidad y oportunidad de la información, también se cuenta con un esquema de gobernanza climática sólido y en funcionamiento. Es central el hecho de que tanto los usuarios prioritarios del SMPLAC como los proveedores de la información, consideran positivamente el seguimiento de las políticas climáticas municipales. Es por ello que algunos problemas que se relacionan a su corta edad, podrían abordarse en su desarrollo futuro.

Se trabajó a partir del enfoque de desarrollo de capacidades de MyE. La adquisición de dichas capacidades implica un proceso gradual, interactivo y creativo de aprendizaje en donde los sujetos mejoran, adquieren y complementan conocimientos, destrezas, actitudes, etc. para abordar una situación (Rotondo, 2007, p.8). En efecto, el desarrollo de capacidades técnicas de MyE es una necesidad de toda la DGACyCA. Para que la incorporación del aprendizaje y evaluación se arraigue e institucionalice, deben crearse las condiciones tanto para las autoridades como para los trabajadores. Por eso es importante garantizar espacios de intercambio y fomentar la cultura de la evaluación a través del desarrollo de capacidades blandas, como la escucha y la comunicación efectiva. Este TIF puso en el centro ambos aspectos para contribuir a la cultura de la evaluación en la gestión municipal.

Para la consolidación del SMPLAC, también es necesario establecer procedimientos claros y fomentar la participación de los proveedores de información en el proceso. Es fundamental la puesta en juego de la creatividad para la elaboración de mecanismos que fomenten la apropiación del SMPLAC a partir de su uso, para que perdure más allá de posibles cambios de autoridades. El aprendizaje organizacional cumple un rol central en este sentido. El hecho de que el SMPLAC sea iterado anualmente abre la posibilidad de que sean muchos los actores implicados y, por ende, comprometidos, en la mejora del mismo. En el lapso de tiempo restante hasta las próximas elecciones ejecutivas, podrían diseñarse estrategias de consolidación para que, en caso de alternar el gobierno, se garanticen las condiciones de continuidad del Sistema.

En el diagnóstico³⁷ se indagó si el SMPLAC es trabajado en conjunto con otros SMyE de política climática, ya sea de casos nacionales o internacionales, mediante el intercambio de procedimientos, información y/o experiencias. Tanto la gestión de políticas climáticas como su

³⁷ Como parte de la variable “coherencia institucional”.

estudio, son campos de acción y de investigación nuevos, por lo que no se accedió a estudios sobre la integración del SMPLAC u otros Planes de Acción Climática ni SMyEs, que sirvieran de fuentes secundarias.

Durante los últimos años muchas ciudades a lo largo del mundo han incorporado Planes de Acción Climática, algunos con SMyE abiertos y otros con SMyE sin acceso público. Se trata de nuevas experiencias de gestión pública con foco en la acción, la gobernanza y el MyE climáticos que enriquecerán el campo de estudio. El intercambio de experiencias con foco en el aprendizaje es en sí mismo un insumo valioso para la gestión y para la producción académica, de cara a un futuro en que la cuestión climática cobrará más centralidad. Este TIF puede ser insumo para ello, además de aportar al campo más amplio de estudios de MyE en un país como Argentina con escaso desarrollo del área.

El del SMPLAC es un recorrido que recién empieza y que, de mantenerse en el tiempo, sufrirá reconfiguraciones y mejoras. Las recomendaciones se formularon en base a los principales hallazgos del diagnóstico y se orientaron a afianzar sus usos, fomentar el desarrollo de capacidades, incentivar la función de aprendizaje e incorporar sistemáticamente la evaluación. En su confección se analizó la viabilidad política para la ejecución. Se considera que hubiera sido enriquecedor para el trabajo revisar las recomendaciones con los actores involucrados en el SMPLAC, pero a razón de la disponibilidad de tiempo y contexto electoral de 2025 no se pudo realizar. En un futuro próximo podrían validarse y, eventualmente, mejorarse. Las recomendaciones serán viables en tanto se mantenga la voluntad y el compromiso políticos de las autoridades municipales para el desarrollo y monitoreo de políticas climáticas.

El presente TIF, puede ser una primera edición de una serie de estudios evaluativos sobre la institucionalización del SMPLAC; al mismo tiempo puede funcionar como fuente secundaria

para el estudio de otros sistemas de monitoreo de acción climática. En el futuro, un estudio con diseño longitudinal puede aportar al seguimiento de la actividad de MyE climática local, a la vez que fortalecer capacidades de MyE siempre y cuando haya una apropiación de parte del personal implicado. Otra opción, a futuro, es la de profundizar el estudio en otras Secretarías y dependencias de la Municipalidad de Rosario para identificar el nivel de institucionalización del SMPLAC en toda la estructura gubernamental. Desde la perspectiva metodológica, los próximos estudios podrían trabajarse desde un abordaje cuantitativo en miras de las variables e indicadores aquí trabajados.

Desde nuestra trayectoria profesional, el del MyE de políticas climáticas es un campo de posible y de fecunda inserción laboral y académica. Este proceso fue fructífero acerca del trabajo en red en este ámbito, así como de las discusiones específicas respecto a abordajes y enfoques para el análisis. En nuestro caso trabajamos desde el enfoque del Desarrollo Sostenible porque se tuvo en cuenta el enfoque desde el cual fue abordado el propio Sistema de Monitoreo, sin embargo se reconoce que no es el único enfoque posible. A futuro pueden tener lugar abordajes desde enfoques no hegemónicos o que conceptualicen la cuestión climática de diferente manera.

Con la publicación del SMPLAC, Rosario se posiciona en la vanguardia del MyE de la acción climática. El fortalecimiento de la institucionalización del SMPLAC es una apuesta a la internacionalización de la ciudad pero también a la mejora de los procedimientos internos. En tiempos de descrédito de la acción de los Estados y de negacionismo climático, la apuesta por políticas públicas mejores, participativas y eficientes, es el compromiso por un futuro más justo, sostenible y democrático.

Bibliografía:

- Agenda 2030 en América Latina y el Caribe. (s.f.). Gobiernos locales. <https://agenda2030lac.org/es/gobiernos-locales>.
- Aklin, M. y Mildenberger, M. (2020). Prisoners of the Wrong Dilemma: Why Distributive Conflict, Not Collective Action, Characterizes the Politics of Climate Change. *Global Environmental Politics*, 20(4). https://doi.org/10.1162/glep_a_00578.
- Aquilino, N., Arena, E., Bode, M. y Scolari, J. (febrero 2019). Guía N° 2: Monitoreo y evaluación. *Serie ¿Cómo diseñar metas e indicadores para el monitoreo y evaluación de políticas públicas?* Buenos Aires: CIPPEC.
- Aquilino, N., Arena, E., Bode, M. y Scolari, J. (febrero 2019). Guía N° 3: Teoría de cambio. *Serie ¿Cómo diseñar metas e indicadores para el monitoreo y evaluación de políticas públicas?* Buenos Aires: CIPPEC.
- Ara Begum, R., et al. (2022). Point of Departure and Key Concepts. In: *Climate Change 2022: Impacts, Adaptation and Vulnerability. Contribution of Working Group II to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change*. Cambridge University Press. https://www.ipcc.ch/report/ar6/wg2/downloads/report/IPCC_AR6_WGII_Chapter01.pdf.
- Betsill, M. y Bulkeley, H. (2004). Transnational Networks and Global Environmental Governance: The Cities for Climate Protection Program. *International Studies Association Association*.
- Brenner, Ludger. (2010). Gobernanza ambiental, actores sociales y conflictos en las Áreas Naturales Protegidas mexicanas. *Revista mexicana de sociología*, 72(2), 283-310. Recuperado el 17 de enero de 2025, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-25032010000200004&lng=es&tlng=es.
- Bulkeley, H. (2010). Climate policy and governance: an editorial essay. *Wiley Interdisciplinary Reviews: Climate Change*, 1(1). DOI: 10.1002/wcc.1.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Acuerdo Regional sobre el Acceso a la Información, la Participación Pública y el Acceso a la Justicia en Asuntos Ambientales en América Latina y el Caribe (LC/PUB.2018/8/Rev.1), Santiago, 2022. <https://www.cepal.org/es/acuerdodeescazu>.

- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL] (2021). “Monitoreo y evaluación de políticas y programas sociales”. https://igualdad.cepal.org/sites/default/files/2022-02/DB_relevancia_monitoreo_es.pdf.
- Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático [CMNUCC], (1992). Convención Marco. https://unfccc.int/files/essential_background/background_publications_htmlpdf/application/pdf/convsp.pdf.
- Crescini, V. (2020). “Institucionalización de la evaluación a nivel subnacional: El caso del Plan Abre Vida del gobierno de la provincia de Santa Fe, 2017-2019”. Tesis de Maestría en Evaluación de Políticas Públicas, UNER.
- Cunill Grau, N., & Ospina Bozzi, S. (2008). Fortalecimiento de los sistemas de monitoreo y evaluación (M&E) en América Latina: Estudio comparativo de doce países. Caracas, Venezuela: CLAD, Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo.
- Di Virgilio, M. M. y Solano, R. (2012). Monitoreo y evaluación de políticas, programas y proyectos sociales. Buenos Aires, Argentina: CIPPEC y UNICEF.
- Equipo Transiciones (2024). Lineamientos para una Transición Ecosocial. <https://pactoeconomicaldelsur.com/wp-content/uploads/2024/08/Equipo-Transiciones-Lineamientos-para-una-Transicion-Ecosocial-1.pdf>.
- Fuentes, M. P., Torrecillas, C. y Herrera, M. (2023). Guía de Seguimiento. Instituto Andaluz de Administración Pública.
- Galano, N. (2022). “ECOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS: El proceso de institucionalización de un sistema de EPP en Argentina: trayectoria y actualidad”. Tesis de Máster en Evaluación de Políticas Públicas, Universidad de Sevilla.
- Galvanizing the Groundswell of Climate Actions (GGCA) (s./f.) <https://www.climategroundswell.org/>
- Grupo Intergubernamental de Expertos sobre Cambio Climático (IPCC), 2013: Glosario [Planton, S. (ed.)]. En: Cambio Climático 2013. Bases físicas. *Contribución del Grupo de trabajo I al Quinto Informe de Evaluación del Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático*. Cambridge University Press.
- Huertas, F. (1993). El método PES. Entrevista a Carlos Matus. Ecuador.

- IPCC, 2023: Summary for Policymakers. In: *Climate Change 2023: Synthesis Report. Contribution of Working Groups I, II and III to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change*. IPCC, Geneva, Switzerland. doi: 10.59327/IPCC/AR6-9789291691647.001.
- IPCC, AR6 Cap. 13. <https://www.ipcc.ch/report/ar6/wg3/chapter/chapter-13/>.
- IPCC. (2021). *Climate Change 2021: The Physical Science Basis*. Intergovernmental Panel on Climate Change. <https://www.ipcc.ch/report/ar6/wg1/>.
- Ley 27.520 (2019). Ley de Presupuestos Mínimos de Adaptación y Mitigación al Cambio Climático Global. <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/224006/20191220>.
- Ley Provincial N° 14019. <https://www.santafe.gob.ar/boletinoficial/ver.php?seccion=2021/2021-01-06ley14019-2021.html>.
- Mackay, K. (2006). Desarrollo de la capacidad de evaluación. Institucionalización de los sistemas de seguimiento y evaluación para mejorar la gestión del sector público. *Serie de documentos de trabajo sobre desarrollo de la capacidad de evaluación n° 15*. Banco Mundial.
- Mackay, K. (2007). *How to Build M&E Systems to Support Better Government*. Banco Mundial.
- Mackay, K. (2010). Marco conceptual del Sistema de Monitoreo y Evaluación. *Prem Note*. Agosto 2010 N° 1. Banco Mundial.
- Matus, C. (1987). *Política, Planificación y Gobierno*. FUNDACIÓN ALTADIR.
- Matus, C. (1998). *Estrategia y Plan*. Siglo XXI Editores.
- Milei, J. Comunicado Oficial n° 65, 30 de octubre de 2024. <https://www.argentina.gob.ar/noticias/comunicado-oficial-numero-65>.
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible de la República Argentina. (2022). “Plan Nacional de Adaptación y Mitigación al Cambio Climático”. https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/pnaymcc_2022_-_vf_resol.pdf.
- Moreira Muzio, Macarena (2019). *Inventario Nacional de Gases de Efecto Invernadero: Argentina-2019*. Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable de la Nación.
- Municipalidad de Rosario (MR), s./f. Mapas de Riesgo Climático Rosario 2024. <https://www.rosario.gob.ar/inicio/mapas-de-riesgo-climatico-rosario-2024>.

- Municipalidad de Rosario (MR), s./f. Perfil climático de Rosario.
https://www.rosario.gob.ar/inicio/sites/default/files/2022-12/perfil_climatico_rosario.pdf.
- Municipalidad de Rosario (MR), s./f. Plan Local de Acción Climática Rosario 2030. <https://www.rosario.gob.ar/inicio/plan-local-de-accion-climatica-rosario-2030>.
- Municipalidad de Rosario (MR), s./f. Sistema de Monitoreo del Plan Local de Acción Climática Rosario 2030.
<https://www.rosario.gob.ar/inicio/sistema-de-monitoreo-del-plan-local-de-accion-climatica>.
- O'Donnell, G. y Oszlak, O. (1976). "Estado y políticas estatales en América Latina". CEDES, Buenos Aires.
- Ordenanza Municipal 9424/15 [Concejo Municipal de Rosario]. 27 de agosto de 2015
- Organización de Naciones Unidas (ONU), s./f. El Acuerdo de París.
<https://www.un.org/es/climatechange/paris-agreement>.
- Organización de Naciones Unidas (ONU), s./f. Objetivos de Desarrollo Sostenible.
<https://www.un.org/es/impacto-acad%C3%A9mico/page/objetivos-de-desarrollo-sostenible>.
- Organización de Naciones Unidas [ONU] (25 de septiembre de 2015). La Asamblea General adopta la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asamblea-general-adopta-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible/>.
- Organización de Naciones Unidas [ONU] (s./f.). *La Agenda para el Desarrollo Sostenible*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/>.
- Organización de Naciones Unidas [ONU], (s./f.). *El Acuerdo de París*.
<https://www.un.org/es/climatechange/paris-agreement>.
- Organización de Naciones Unidas [ONU], s./f. *Informe de IPCC: impactos, adaptación y vulnerabilidad*. <https://www.un.org/es/climatechange/ipcc-wgii-report>.
- Organización de Naciones Unidas [ONU] (17 de agosto de 2021). *Cambio Climático: América Latina será una de las regiones más afectadas*. Noticias ONU.
<https://news.un.org/es/story/2021/08/1495582>
- Pacto Global de Alcaldes por el Clima y la Energía, s./f.
<https://pactodealcaldes-la.org/>.

- Ostrom, E. (2010). Polycentric systems for coping with collective action and global environmental change. *Global Environmental Change*, 20(4), 550–557.
- Pereyra, A. V. y Rodríguez Ñancu, L. (2024). Institucionalizar sistemas de monitoreo y evaluación en la Administración Pública. Aprendizajes derivados de experiencias de innovación pública. Área de Políticas Públicas. Universidad Nacional de Cuyo.
- Pignatta, M. A. (2015). Monitoreo y evaluación de políticas públicas en América Latina: brechas por cerrar. *Revista Perspectivas de Políticas Públicas*, 4(8), 49-69. Universidad Nacional de Lanús.
- Plan Urbano Rosario (2007).
https://www.rosario.gob.ar/ArchivosWeb/pur/pur_i_ii.pdf.
- Red Global del Plan Nacional de Adaptación (PNAD) (s./f.). Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje. <https://es.napglobalnetwork.org/themes/monitoring-evaluation/>.
- Reglamento Interno Comité Asesor.
<https://www.rosario.gob.ar/inicio/archivos/reglamento-interno-del-comite-asesor-frente-al-cambio-climatico.pdf>.
- Segura Pinzón, María Camila (2023). Enfoques convencionales sobre la implementación de políticas públicas: potencialidades, limitaciones y silencios. *Mundos Plurales*, 10(1), 125-149. DOI: 10.17141/mundosplurales120235901.5901.
- Serafinoff, V. (2017). “Sistemas de evaluación: de la teoría a la implementación” en *Estado Abierto. Revista sobre el Estado, la administración y las políticas públicas*, 1(2).
- Subirats, J., Knoepfel, P., Larrue, C. y Varonne, F. (2008). *Análisis y gestión de políticas públicas*.
- Svampa, M. y Viale, E. (2020). *El colapso ecológico ya llegó*. Siglo Veintiuno Editores.
- Tánori Villa, A. y Pérez Méndez, M. (2021). Monitoreo y evaluación de la adaptación al cambio climático, enfocados en aprendizaje: estado del arte. *Carta Económica Regional*.
- United cities and local governments (UCLG), 2019. “The localization of the global agendas”. <https://www.gold.uclg.org/sites/default/files/ENG-GOLD-V-2020.pdf>

Anexos:

Anexo 1: Matriz de Operacionalización

<u>VARIABLE DEL CONCEPTO INSTITUCIONALIZACIÓN</u>		<u>DIMENSIÓN</u>	<u>INDICADOR</u>	<u>PREGUNTAS ORIENTADORAS PARA ENTREVISTAS</u>
Diversificación funcional	<p>DEFINICIÓN CONCEPTUAL: refiere a la diversidad de usuarios, de propósitos y de herramientas implicados en las tareas de monitoreo. A mayor diversificación funcional de un sistema, mayor será su demanda potencial y por ende, su uso.</p> <p>DEFINICIÓN OPERACIONAL: refiere a la percepción de los actores obtenida en las entrevistas sobre las orientaciones funcionales del sistema, tipos de usuarios del sistema y nivel de influencia del promotor, los instrumentos y la capacidad para diversificar los instrumento</p>	Orientaciones funcionales	Funciones formalmente declaradas del SMPLAC	¿Cuáles son las funciones formalmente declaradas del SMPLAC? ¿Por qué?
			Funciones efectivas del SMPLAC	¿Cuáles son las funciones efectivas del SMPLAC?
		Usuarios del SMPLAC	Proveedores de información el SMPLAC	¿Quiénes son los trabajadores encargados de cargar la información? ¿Por qué? ¿Qué uso hacen?
			Usuarios externos de las herramientas e información del SMPLAC	¿Quiénes son los usuarios externos de la información del SMPLAC?
			Promoción de los responsables para el uso del SMPLAC	¿Qué mecanismos existen para la promoción del uso del SMPLAC?
		Diversificación de herramientas e instrumentos	Herramientas de monitoreo existentes	¿Qué herramientas existen? ¿Son acordes a las funciones declaradas?
		Nuevas funciones	Es la capacidad para diversificarse si así lo requieren los actores.	¿Se busca dotar al SMPLAC de nuevas funciones? ¿Cuales? ¿Existen las capacidades para eso?
Coherencia institucional	<p>DEFINICIÓN CONCEPTUAL: refiere a la integración al interior del sistema y la integración transversal.</p>	Integración vertical	Percepción sobre la participación de los proveedores de información en la definición de los	¿Los proveedores de información fueron parte del diseño del SMPLAC?

	<p>DEFINICIÓN OPERACIONAL: La integración vertical es la capacidad del sistema para permitir la participación de los proveedores de información y el feedback con los mismos, así como de garantizar la integración micro, meso y macro de los niveles de gobierno. La integración transversal es la capacidad del sistema de integrarse con otras funciones de la administración pública (planificación, presupuestación, asignación de personal, estadísticas). La integración con otros niveles de gobierno refiere a la capacidad y efectivo intercambio de información con otros sistemas de monitoreo de diferentes niveles de gobierno</p>		lineamientos del SMPLAC, por parte de los proveedores	
			Percepción sobre la recepción de informes o productos provenientes de la información brindada, por parte de los proveedores	¿Existe feedback respecto a los proveedores de información?
			Integración del SMPLAC en los niveles macro-meso-micro	¿Se abarcan los tres niveles de desempeño de gestión (macro, meso y micro)?
		Integración transversal	Nivel de integración del SMPLAC con los procesos de planificación	¿Se utiliza la información del SMPLAC para la planificación de políticas municipales? ¿De qué manera?
			Nivel de integración del SMPLAC con los procesos de presupuestación	¿Se utiliza la información del PLAC para la presupuestación?
			Nivel de integración del SMPLAC con los procesos de asignación de personal público	¿El sistema produce datos que sirven para evaluar el desempeño del personal?
			Nivel de integración del SMPLAC con los procesos de producción estadística	¿Se utiliza la información del PLAC para la generación de estadísticas?
		Integración con otros niveles de gobierno	Nivel de integración del SMPLAC con otros niveles interjurisdiccionales respecto tareas de monitoreo	¿Existe un trabajo en conjunto con SMYE a nivel provincial, nacional o internacional? Refiere a intercambio de información (con otras experiencias de PLAC, por ejemplo), etc

Condiciones que propician el uso de la información	<p>DEFINICIÓN CONCEPTUAL: condiciones que influyen para que el sistema de seguimiento sea utilizado por diversos tipos de actores sociales, es decir, que disminuyen la brecha entre el uso real y el uso potencial de la información obtenida</p> <p>DEFINICIÓN OPERATIVA: reglas, acuerdos, mecanismos que generan condiciones favorables para que la información sea utilizada por diferentes actores sociales (accesibilidad, calidad, consumo, impacto)</p>	Credibilidad	Fiabilidad de las fuentes de la información del SMPLAC	¿Cuáles son las fuentes de información? ¿Cómo se recopila?
			Reglas o acuerdos metodológicos	¿Existen reglas o acuerdos metodológicos para construir indicadores?
			Calidad de la información	¿Cómo se asegura la calidad de la información?
			Capacidades técnicas de los equipos	¿Cuál es la capacidad técnica de los proveedores de información? ¿Cuál la de los responsables de procesarla y sistematizarla?
		Accesibilidad	Publicidad de la información y lugar en medios masivos	¿Dónde y de qué manera se publicita la información del SMPLAC?
			Mecanismos de difusión para presentar información a usuarios prioritarios	¿Existen canales para facilitar el acceso a usuarios relevantes?
			Información publicada de manera comprensible a los actores relevantes	¿Cómo se presenta la información?
		Consumo	Interés en los temas sobre los que se produce información por parte de los usuarios relevantes	¿Existe interés sobre el tema del SMPLAC por parte de los usuarios relevantes?
			Interés en la información producida	¿Existe interés sobre la información producida en el SMPLAC por parte de los usuarios relevantes? ¿Alguien demanda la disponibilidad de esta información?

			Percepción de la utilidad de la información para la toma de decisiones	La información del SMPLAC ¿es útil para la toma de decisiones? ¿Para qué otras cosas?
			Oportunidad de la información para la toma de decisiones	La información del SMPLAC ¿es oportuna para la toma de decisiones?
		Impacto	Mecanismos que propicien el uso de la información del SMPLAC	¿Existen mecanismos que propicien el uso de la información del SMPLAC (ya sea en la planificación de políticas públicas, en la presupuestación o para la rendición de cuentas)?
Sostenibilidad	DEFINICIÓN CONCEPTUAL: refiere a la maduración del sistema, a su capacidad para perdurar en el tiempo más allá de los cambios en las orientaciones ideológicas de los gobiernos. DEFINICION OPERATIVA: existencia de elementos que garantizan la perdurabilidad del sistema más allá de los cambios de gestión de gobierno (normatividad, financiamiento, status del personal)	Normatividad	Normativa que sustente la creación y funcionamiento del SMPLAC	¿Existe una normativa municipal que sustente al SMPLAC?
		Financiamiento	Tipo de financiamiento de la dependencia responsable del SMPLAC	¿Cómo se financia la dependencia responsable del SMPLAC? ¿Es suficiente ese financiamiento? ¿Se cuenta con financiamiento externo al municipal?
		Status del personal	Personal de la DGACyCA con dedicación exclusiva a tareas relativas al SMPLAC	¿Los encargados del SMPLAC tienen dedicación exclusiva a estas tareas?
			Estabilidad del personal encargado del mantenimiento del SMPLAC	¿Los encargados del SMPLAC cuentan con estabilidad laboral?

Anexo 2: Mapeo de Actores

MAPEO DE ACTORES 2024					
Valores:	1 NADA	2 POCO	3 ALGO	4 MUY	
ACTOR	DEPENDENCIA	ROL	TIPO DE ACTOR	RELEVANCIA	INFLUENCIA
PILAR BUENO	SUBSECRETARIA DE CAMBIO CLIMÁTICO Y TRANSICIÓN ECOLÓGICA JUSTA	SUBSECRETARIA	INTERNO*	4	4
ANDREA PAOLONI	DIRECCIÓN GENERAL DE ACCION CLIMÁTICA Y CALIDAD AMBIENTAL	DIRECTORA GENERAL	INTERNO	4	3
FERNANDO BERTONI	DIRECCIÓN GENERAL DE ACCION CLIMÁTICA Y CALIDAD AMBIENTAL	SUBDIRECTOR	INTERNO	4	3
TRABAJADOR/A	DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN AMBIENTAL	DIRECTOR/ COORDINADOR/ REFERENTE	INTERNO	4	1
TRABAJADOR/A	DIRECCIÓN DE ACCIÓN CLIMÁTICA	DIRECTOR/ COORDINADOR/ REFERENTE	INTERNO	4	1
TRABAJADOR/A	DIRECCIÓN DE FISCALIZACIÓN AMBIENTAL	DIRECTOR/ COORDINADOR/ REFERENTE	INTERNO	4	1
DIEGO SUEIRAS	REPRESENTANTE DE ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL - FUNDACIÓN NUEVA GENERACIÓN ARGENTINA	MIEMBRO DEL COMITE ASESOR DE CAMBIO CLIMÁTICO	EXTERNO	2	2
CECILIA BIANCO	REPRESENTANTE DE ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL - TALLER ECOLOGISTA	MIEMBRO DEL COMITE ASESOR DE CAMBIO CLIMÁTICO	EXTERNO	2	2
SOFÍA FIDELEFF	REPRESENTANTE DE ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL - MULTISECTORIAL POR LOS HUMEDALES	MIEMBRO DEL COMITE ASESOR DE CAMBIO CLIMÁTICO	EXTERNO	2	2

RUBEN D. PIACENTINI	INVESTIGADOR	MIEMBRO DEL COMITE ASESOR DE CAMBIO CLIMÁTICO	EXTERNO	2	2
MARIA LAURA PAGANI	INVESTIGADOR	MIEMBRO DEL COMITE ASESOR DE CAMBIO CLIMÁTICO	EXTERNO	2	2
RITA MÓNICA ABALONE	INVESTIGADOR	MIEMBRO DEL COMITE ASESOR DE CAMBIO CLIMÁTICO	EXTERNO	2	2
GUILLERMO MONTERO	REPRESENTANTE DE UNIVERSIDADES - UNR	MIEMBRO DEL COMITE ASESOR DE CAMBIO CLIMÁTICO	EXTERNO	2	2
PATRICIA LILIANA MORES	REPRESENTANTE DE UNIVERSIDADES - CONICET	MIEMBRO DEL COMITE ASESOR DE CAMBIO CLIMÁTICO	EXTERNO	2	2
IGNACIO DANIEL CORIA	REPRESENTANTE DE UNIVERSIDADES - UCEL	MIEMBRO DEL COMITE ASESOR DE CAMBIO CLIMÁTICO	EXTERNO	2	2
ELBA BIBIANA NAVARRO	REPRESENTANTE DE CÁMARAS EMPRESARIALES - Comisión Público Privada para la Sustentabilidad (CIMPAR)	MIEMBRO DEL COMITE ASESOR DE CAMBIO CLIMÁTICO	EXTERNO	2	2
ROSANA BLANCO	REPRESENTANTE DE CÁMARAS EMPRESARIALES - Colegio de Profesionales de la Ingeniería Civil de la Provincia de Santa Fe DII	MIEMBRO DEL COMITE ASESOR DE CAMBIO CLIMÁTICO	EXTERNO	2	2
NICOLÁS AMELONG	REPRESENTANTE DE CÁMARAS EMPRESARIALES - MoveRSE	MIEMBRO DEL COMITE ASESOR DE CAMBIO CLIMÁTICO	EXTERNO	2	2
JULIÁN FERRERO	COMISIÓN DE ECOLOGÍA Y AMBIENTE DEL CONCEJO DELIBERANTE ROSARIO	PRESIDENTE	EXTERNO	2	2
MARIANO ROCA	COMISIÓN DE ECOLOGÍA Y AMBIENTE DEL CONCEJO DELIBERANTE ROSARIO	INTEGRANTE	EXTERNO	1	2
JUAN MONTEVERDE	COMISIÓN DE ECOLOGÍA Y AMBIENTE DEL CONCEJO DELIBERANTE ROSARIO	INTEGRANTE	EXTERNO	1	2

MANUEL SCIUTTO	COMISIÓN DE ECOLOGÍA Y AMBIENTE DEL CONCEJO DELIBERANTE ROSARIO	INTEGRANTE	EXTERNO	1	2
LEONARDO CARUANA	COMISIÓN DE ECOLOGÍA Y AMBIENTE DEL CONCEJO DELIBERANTE ROSARIO	INTEGRANTE	EXTERNO	1	2
JULIA EVA IRIGOITIA	COMISIÓN DE ECOLOGÍA Y AMBIENTE DEL CONCEJO DELIBERANTE ROSARIO	INTEGRANTE	EXTERNO	1	2
MARÍA VERÓNICA IRIZAR	COMISIÓN DE ECOLOGÍA Y AMBIENTE DEL CONCEJO DELIBERANTE ROSARIO	INTEGRANTE	EXTERNO	1	2
X	DE CADA SECRETARÍA MUNICIPAL	PUNTO FOCAL	EXTERNO	-	-

Anexo 3: Guías de Entrevistas

Guía de Entrevistas a Funcionarios de la Subsecretaría de Cambio Climático y Transición Ecológica Justa y de la Dirección General de Acción Climática y Calidad Ambiental de la Municipalidad de Rosario.

1. Diversificación funcional:

- ¿Cuáles son las funciones del SMPLAC? Hablar de funciones ideales y reales
- ¿Quiénes son los trabajadores encargados de cargar la información? ¿Por qué? ¿Qué tareas cumplen?
- ¿Quiénes son los “puntos focales”? (aporta al mapeo de actores)
- ¿Quiénes son los usuarios externos de la información del SMPLAC? ¿A quién está destinado? (aporta al mapeo de actores)
- ¿Existen mecanismos para promover el uso del SMPLAC dentro de la Municipalidad y dentro de la DGACyCA, en particular?
- ¿Qué herramientas existen para el funcionamiento del SMPLAC? ¿Son acordes a las funciones declaradas?
- ¿Existen definiciones claras de las responsabilidades asignadas respecto al funcionamiento del SMPLAC? ¿Existen guías de acción claras?
- ¿Existen alianzas con diferentes áreas del Estado (Ejecutivo, legislativo, judicial) y con la ciudadanía, que aporten al funcionamiento del SMPLAC? ¿Cuáles? ¿Hay canales de comunicación directos con ellos?
- ¿Se busca dotar al SMPLAC de nuevas funciones? En caso que sí: ¿Cuáles? ¿Existen herramientas para eso?

2. Coherencia institucional:

- ¿Los proveedores de información fueron parte del diseño del SMPLAC?
- ¿Existe feedback (ida y vuelta) respecto a los proveedores de información? ¿Ellos reciben informes o productos elaborados en base a la información que recabaron?
- Niveles macro, meso y micro. Cuando se diseñan políticas públicas existen niveles de administración pública. El macro refiere a la instancia de planificación o diseño, el meso a la gerencia de la política -la conducción del proceso- y el micro al desempeño del personal público. En ese sentido ¿Existen intercambios entre los niveles? ¿Hay capacidad gerencial que conecte los tres niveles? ¿Hay intercambio de información entre los niveles? (remitimos a sí impera una lógica top-down o si hay mayor nivel de coherencia e interrelación entre los niveles) ¿Ustedes reciben información o informes de los niveles superiores? ¿Ustedes envían los informes o la información procesada a los niveles inferiores? ¿Se da un diálogo sobre la importación de la información que recaban?
- ¿Se utiliza la información del SMPLAC para la planificación de políticas municipales? En caso de que sí: ¿de qué manera?
- ¿Se utiliza la información del SMPLAC para la presupuestación?

- ¿Se utiliza la información del PLAC para la asignación de personal público?
- ¿Se utiliza la información del PLAC para la producción de estadísticas?
- ¿Existe un trabajo en conjunto con Sistemas de MyE a nivel provincial, nacional o internacional?

3. Condiciones que propician el uso de la información del SMPLAC:

- ¿Cuáles son las fuentes de información del SMPLAC? ¿Cómo se recopila esa información?
- ¿Existen reglas o acuerdos metodológicos para construir indicadores?
- ¿Cómo se asegura la calidad de la información?
- ¿Cuál es la capacidad técnica de los proveedores de información? ¿Cuál es la capacidad de los responsables de procesar y sistematizarla?
- ¿Dónde y de qué manera se publicita la información del SMPLAC?
- ¿Consideran que existen usuarios prioritarios de la información del SMPLAC? ¿Existen canales para facilitar el acceso a usuarios prioritarios?
- ¿Cómo se presenta la información a los usuarios prioritarios?
- ¿Existe interés sobre el tema del SMPLAC por parte de los usuarios relevantes?
- ¿Existe interés sobre la información producida en el SMPLAC por parte de los usuarios prioritarios? ¿Ellos demandan la disponibilidad de esta información?
- La información del SMPLAC ¿es útil para la toma de decisiones? ¿Para qué otras cosas?
- La información del SMPLAC ¿es oportuna para la toma de decisiones?
- ¿Existen mecanismos que propicien el uso de la información del SMPLAC (ya sea en la planificación de políticas públicas, en la presupuestación o para la rendición de cuentas)?

4. Sostenibilidad:

- ¿Existe una normativa que sustenta al SMPLAC?
- ¿Cómo se financia la dependencia responsable del SMPLAC? ¿Es suficiente ese financiamiento? ¿Se cuenta con financiamiento externo al municipal (para determinados proyectos, puede ser, pero ¿para el SMPLAC)? ¿Existieron partidas presupuestarias destinadas a su diseño? ¿cómo fue financiado su diseño?
- Los encargados del SMPLAC ¿tienen dedicación exclusiva a estas tareas?
- Los encargados del SMPLAC ¿cuentan con estabilidad laboral?

A modo de cierre: ¿Identifican elementos que se podrían mejorar del SMPLAC?

1. Diversificación funcional:

- ¿Usás la información recolectada en el SMPLAC? ¿Para qué?
- ¿Quiénes son los trabajadores encargados de cargar la información? ¿Cómo se asigna esa responsabilidad?
- ¿Qué estrategias existen para promover el uso del SMPLAC por parte de los funcionarios responsables? ¿Te capacitaron a vos o a tu equipo cuando se incorporó el SMPLAC?
- ¿En tu Dirección, con qué herramientas cuentan para relevar cotidianamente la información de las actividades que realizan? Podemos hablar de insumos informáticos, capacitaciones, personal, etc. ¿Qué herramientas sentís que son necesarias para el trabajo? ¿Te capacitaste para estas tareas? ¿Qué herramientas de las aprendidas utilizás? ¿Reconocés limitaciones para realizar esas tareas? En tal caso ¿Cómo suplís esa falta de herramientas?

2. Coherencia institucional:

- ¿Participaste del proceso de diseño del SMPLAC? ¿Existe la posibilidad de dialogar con los responsables a cargo o autoridades que lideran el proceso? De haber sugerencias, ¿percibís intenciones de que se incorporen? ¿Se incorporan efectivamente?
- ¿Creés que es importante la información que ponés/ponen a disposición? ¿Recibís devoluciones sobre tu desempeño/ el del equipo? ¿Recibís información o informes respecto a la información que cargás/ cargan? ¿Sabés para qué se utiliza la información que cargás/ cargan?
- ¿La información cargada es utilizada para planificar las actividades de la Dirección?

3. Condiciones que propician el uso de la información del SMPLAC:

- ¿Cuáles son las fuentes de la información cargada? ¿Cómo se recopila? ¿Existen reglas o acuerdos metodológicos para construir indicadores? ¿Existen procedimientos preestablecidos para la obtención de los datos y posterior carga? ¿Qué herramientas utilizás para obtener la información? ¿Qué habilidades se ponen en juego para la carga de la información? ¿Considerás que la información recopilada es fiable/de calidad?
- ¿Solés revisar la plataforma del SMPLAC? ¿Qué pensás de la forma en que se publica la información?
- ¿Considerás que la información cargada es útil para tus tareas cotidianas?
- ¿Conocés mecanismos que propicien el uso de la información cargada? *(si su uso implica la asignación de presupuesto, por ejemplo)*

4. Sostenibilidad:

- ¿Pensás que si cambia la gestión este SMPLAC continuaría?
- ¿Son siempre las mismas personas las encargadas de cargar la información relativa al SMPLAC? ¿Tienen dedicación exclusiva al SMPLAC?
- ¿Esos trabajadores cuentan con estabilidad laboral?

1. Diversificación funcional:

- Desde tu lugar de trabajo/participación, ¿hacés uso del SMPLAC? ¿Para qué? *(El concejo puede dar cuenta de la utilización del SM para asignación de recursos, elaboración del presupuesto, etc.)*

2. Coherencia institucional:

- ¿Sabés si se utiliza la información del SMPLAC para la planificación de políticas municipales?
- ¿Sabés si se utiliza la información del SMPLAC para la presupuestación municipal? ¿Cómo?
- ¿Sabés si se utiliza la información del PLAC para la asignación de personal público? ¿Cómo?
- ¿Sabés si se utiliza la información del PLAC para la generación de estadísticas? ¿Cómo?
- ¿Sabés si existe intercambio de información/ trabajo sobre MyE de políticas climáticas con la Provincia, Universidades u organismos internacionales?

3. Condiciones que propician el uso de la información del SMPLAC:

- ¿Considerás que la información del SMPLAC es de calidad?
- ¿Considerás que la información del SMPLAC es accesible? (La página, el modo de presentar la información, etc.)
- ¿Al Comité/Concejo se le transmite la información del SMPLAC de una manera directa?
- ¿Tienen/tenés interés sobre la información que aporta el SMPLAC? ¿Sobre alguna/s temática/s o acción/es en particular?
- ¿Demandan la disponibilidad de esta información? ¿Considerás que la información del SMPLAC es útil para la toma de decisiones del Comité/Concejo?
- A modo de cierre: ¿qué recomendaciones harías para mejorar el SM?