

---

# IBATÍN – Proyecto Metropolitano

*Gobernanza, Planificación y Ciudadanía en el  
Área Metropolitana de Tucumán*

---

## Documento de Trabajo para Investigadores Urbanísticos

Fundación IBATÍN  
Área Metropolitana de Tucumán  
Provincia de Tucumán, República Argentina

Enero 2025

Este documento presenta un análisis exhaustivo de la Fundación IBATÍN – Proyecto Metropolitano, una iniciativa ciudadana orientada a la transformación del Área Metropolitana de Tucumán (AMeT). Está diseñado para investigadores, académicos y profesionales del urbanismo interesados en experiencias de gobernanza metropolitana, planificación participativa y articulación entre sociedad civil, academia y políticas públicas en contextos latinoamericanos.

## 1. Resumen Ejecutivo

La Fundación IBATÍN – Proyecto Metropolitano constituye una iniciativa ciudadana surgida en el Área Metropolitana de Tucumán (AMeT), Argentina, con el objetivo de intervenir estratégicamente en los procesos de transformación urbana de esta aglomeración. El presente documento analiza su estructura institucional, marcos estratégicos y mecanismos de intervención, ofreciendo un caso de estudio relevante para la investigación sobre gobernanza metropolitana en América Latina.

IBATÍN se posiciona como un actor intermedio que articula conocimiento académico, políticas públicas y ciudadanía organizada, respondiendo a un contexto caracterizado por la fragmentación político-administrativa, déficits de planificación y ausencia de espacios estables de coordinación metropolitana. Su propuesta se estructura en torno a seis áreas de trabajo: Gestión Integral Metropolitana, Economía Circular, Movilidad Urbana, Territorio y Hábitat, Ciudadanía y Gobierno Abierto, y Nuevas Tecnologías.

**Palabras clave:** gobernanza metropolitana, planificación urbana, sociedad civil, planificación participativa, Tucumán, Argentina, desarrollo sostenible, innovación institucional, coordinación interjurisdiccional, ciudadanía activa.

## 2. Introducción: El Problema Metropolitano

La Fundación IBATÍN – Proyecto Metropolitano surge como una iniciativa ciudadana que busca intervenir de manera estratégica en los procesos de transformación urbana del Área Metropolitana de Tucumán (AMeT). Su aparición se inscribe en un contexto de fuerte complejización de los territorios urbanos, donde la expansión de la mancha urbana, la fragmentación político-administrativa y la ausencia de instrumentos de planificación eficiente producen desigualdades, ineficiencia en el gasto público y deterioro de la calidad de vida de la población.

Las áreas metropolitanas contemporáneas enfrentan desafíos que trascienden los límites jurisdiccionales tradicionales. Los flujos de movilidad, las dinámicas económicas, los problemas ambientales y las demandas de servicios operan a escalas que no coinciden con las divisiones político-administrativas heredadas. Esta discordancia genera lo que la literatura especializada denomina «problemas perversos» (wicked problems): situaciones complejas, multicausales e interdependientes que requieren abordajes coordinados y multiactorales.

IBATÍN se propone, en este marco, actuar como un puente entre el conocimiento académico, las políticas públicas y la ciudadanía organizada, articulando agendas, actores y proyectos que apunten a un desarrollo metropolitano más justo, sostenible y coordinado. Este posicionamiento responde a una brecha reconocida en el paisaje institucional de la región: la ausencia de espacios permanentes de coordinación metropolitana y la necesidad de enfoques participativos basados en evidencia para la gobernanza urbana.

## 3. Contexto Territorial: El Área Metropolitana de Tucumán

### 3.1 Posicionamiento geográfico y demográfico

La Provincia de Tucumán es la más pequeña de Argentina en superficie (22.524 km<sup>2</sup>), pero concentra una de las aglomeraciones urbanas más importantes del país. Con una población provincial que supera el millón y medio de habitantes, presenta la mayor densidad poblacional de Argentina después de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

El Área Metropolitana de Tucumán (AMeT) constituye el centro urbano más poblado del Noroeste Argentino (NOA) y el quinto aglomerado urbano de la Argentina, con un rol articulador clave en la

conectividad regional y nacional. Su posición estratégica en el corredor bioceánico y su función como polo educativo, sanitario y de servicios para toda la región NOA le confieren una relevancia que trasciende los límites provinciales.

Indicador	Dato	Observaciones
Posición nacional	5° aglomerado urbano	Después de Buenos Aires, Córdoba, Rosario y Mendoza
Posición regional	1° del NOA	Principal centro urbano del Noroeste Argentino
Municipios conurbados	7 principales	San Miguel de Tucumán, Yerba Buena, Tafí Viejo, Banda del Río Salí, Las Talitas, Alderetes, Lules
Comunas rurales	Múltiples	Integradas al Sistema Metropolitano de Tucumán (SiMeT)
Rol funcional	Articulador regional	Polo educativo, sanitario, comercial y de servicios del NOA

Tabla 1: Caracterización del Área Metropolitana de Tucumán

### 3.2 Proceso de conurbación y sistema metropolitano

El proceso de expansión de la ciudad capital produjo la conurbación de San Miguel de Tucumán con otros municipios (Yerba Buena, Tafí Viejo, Banda del Río Salí, Las Talitas, Alderetes y Lules), así como con diversas comunas rurales, dando lugar a un territorio ampliado que la literatura técnica denomina Sistema Metropolitano de Tucumán (SiMeT).

Este proceso de metropolización no fue acompañado por el desarrollo de instrumentos institucionales adecuados para su gestión. La mancha urbana continua contrasta con la fragmentación de las jurisdicciones administrativas, generando desafíos de coordinación en áreas críticas como el transporte público, la gestión de residuos, el ordenamiento territorial y la provisión de servicios básicos.

La configuración espacial del AMeT presenta características distintivas: un centro histórico denso (San Miguel de Tucumán), expansiones de clase media-alta hacia el oeste (Yerba Buena), crecimiento industrial y popular hacia el este (Banda del Río Salí, Las Talitas, Alderetes), desarrollo mixto hacia el norte (Tafí Viejo) y expansión agroindustrial hacia el sur (Lules). Esta diferenciación socio-espacial implica desigualdades en el acceso a servicios, infraestructura y oportunidades.

### 3.3 Diagnóstico de problemáticas estructurales

Investigaciones y planes como los Lineamientos Estratégicos para la Gestión Territorial del Área Metropolitana de Tucumán (LEM–DAMI), desarrollados en el marco del Programa de Desarrollo de Áreas Metropolitanas del Interior, han mostrado que este territorio enfrenta problemas estructurales complejos e interrelacionados.

Dimensión	Problemáticas identificadas	Consecuencias
Crecimiento urbano	Expansión desordenada y fragmentada; ausencia de planificación integral; especulación inmobiliaria	Ineficiencia en el uso del suelo, incremento de costos de infraestructura, pérdida de suelo agrícola periurbano

<b>Movilidad y transporte</b>	Déficit de transporte público; predominio del vehículo privado; infraestructura vial insuficiente	Congestión vehicular, exclusión social, altos costos de movilidad, impacto ambiental negativo
<b>Medio ambiente</b>	Contaminación de cursos de agua; gestión deficiente de residuos; conflictos de uso del suelo	Riesgos sanitarios, degradación de ecosistemas, vulnerabilidad ante eventos climáticos extremos
<b>Vulnerabilidad social</b>	Desigualdades territoriales; asentamientos informales; déficit habitacional	Segregación socio-espacial, precariedad habitacional, acceso desigual a servicios y oportunidades
<b>Institucionalidad</b>	Debilidad para la gestión metropolitana; fragmentación jurisdiccional; ausencia de coordinación	Duplicación de esfuerzos, políticas contradictorias, ineficiencia del gasto público

Tabla 2: Diagnóstico de problemáticas estructurales del AMeT según LEM-DAMI

Es precisamente en respuesta a esta combinación de déficit de planificación y ausencia de un espacio estable de coordinación metropolitana donde se inscribe la razón de ser de IBATÍN. La fundación surge como una respuesta de la sociedad civil organizada ante la percepción de que los instrumentos institucionales existentes resultan insuficientes para abordar la complejidad de los desafíos metropolitanos.

## 4. Origen y Fundamentos de IBATÍN

### 4.1 Referencia histórica y resignificación contemporánea

El nombre «IBATÍN» remite al primer asentamiento de San Miguel de Tucumán, fundado en 1565 por Diego de Villarreal y trasladado en 1685 a su ubicación actual en busca de mejores condiciones ambientales y de conectividad. Esta referencia histórica se resignifica en clave contemporánea: ya no se trata de desplazarse físicamente, sino de transformar el modo de habitar y gestionar el territorio.

En el documento institucional se define a IBATÍN como «un espacio de trabajo multidisciplinario conformado por ciudadanas y ciudadanos que creen en la capacidad de transformación de los territorios cuando se articulan ideas, datos, proyectos y voluntades». La metáfora fundacional es explícita:

*«Ibatín fue el primer asentamiento de San Miguel, trasladado luego en busca de un futuro mejor. Hoy, esa memoria se convierte en símbolo de una nueva apuesta: ya no para irnos, sino para quedarnos y transformar. Mutar, en vez de migrar.»*

Esta resignificación histórica cumple una función identitaria y movilizadora: conecta la iniciativa contemporánea con la memoria colectiva de la ciudad, al tiempo que propone una reinterpretación activa de esa herencia. El «mutar en vez de migrar» constituye un llamado a la acción transformadora frente a las dinámicas de expulsión (especialmente de jóvenes calificados) que caracterizan a muchas ciudades intermedias argentinas.

### 4.2 Posicionamiento institucional

Desde esta perspectiva, IBATÍN se instala como un actor intermedio que reconoce tanto la potencia como la crisis del Área Metropolitana de Tucumán. Por un lado, identifica fortalezas: alta densidad urbana, fuerte capital humano y académico (presencia de universidades públicas y privadas, centros de investigación, tradición profesional). Por otro, reconoce debilidades estructurales: expulsión de jóvenes, pérdida de confianza en la política institucional, sensación generalizada de falta de futuro y estancamiento.

Este diagnóstico informa una postura proactiva que busca movilizar las capacidades existentes hacia fines transformadores. IBATÍN no se propone sustituir a los actores estatales ni competir con ellos, sino complementar su accionar mediante la articulación de saberes, la generación de propuestas basadas en evidencia y la promoción de la participación ciudadana en los asuntos metropolitanos.

## 5. Estructura Institucional e Integridad Organizacional

### 5.1 Constitución jurídica y marco de gobernanza

IBATÍN se organiza como una fundación sin fines de lucro bajo el marco legal argentino. Esta forma jurídica le confiere personería para actuar como sujeto de derecho, recibir fondos, establecer convenios con instituciones públicas y privadas, y desarrollar actividades de interés público. La elección de la figura fundacional (frente a otras opciones como la asociación civil) responde a un modelo de gobernanza que prioriza la misión institucional por sobre los intereses particulares de sus miembros.

### 5.2 Plan Trienal 2023-2025

La fundación cuenta con un Plan Trienal (2023-2025) que ordena sus acciones en materia de consolidación institucional, obtención de recursos, acondicionamiento de espacios y desarrollo de programas. Este instrumento de planificación explicita objetivos operativos organizados en cinco ejes:

Eje	Objetivos específicos
1. Formalización institucional	Tramitar la constitución formal de la Fundación; gestionar inscripciones registrales; obtener exenciones impositivas correspondientes
2. Infraestructura y espacios	Acondicionar espacios físicos para actividades; equipar instalaciones para formación y concientización ciudadana; desarrollar plataformas digitales de trabajo
3. Generación de conocimiento	Promover grupos de trabajo para análisis de datos; relevar obstáculos para el desarrollo urbano sustentable; sistematizar información metropolitana
4. Articulación y recursos	Fortalecer colaboración entre actores estatales y privados; gestionar aportes, subsidios y cooperación; desarrollar alianzas estratégicas
5. Formación ciudadana	Realizar actividades de capacitación; promover participación ciudadana; orientar acciones hacia la formación cívica

Tabla 3: Ejes y objetivos del Plan Trienal 2023-2025 de IBATÍN

5.3 Marco de integridad organizacional

Esta hoja de ruta institucional da cuenta de un enfoque de integridad organizacional donde se combinan cuatro dimensiones fundamentales:

- **Formalización jurídica y transparencia administrativa:** Garantizar la rendición de cuentas y la legitimidad institucional mediante procedimientos claros y documentados.
- **Construcción de capacidades internas:** Desarrollar recursos humanos y competencias organizacionales que permitan sostener las actividades en el tiempo.
- **Vocación de articulación intersectorial:** Construir puentes entre actores diversos (Estado, academia, sector privado, organizaciones sociales) reconociendo la complejidad de los problemas metropolitanos.
- **Compromiso con la ciudadanía como sujeto político activo:** Superar los enfoques que conciben a la población como mera beneficiaria de políticas, promoviendo su participación sustantiva.

Las actas internas de reuniones refuerzan este horizonte al plantear la necesidad de posicionar a IBATÍN como referente experto en la agenda metropolitana, construir mapas de actores y promover instancias de encuentro (foros, mesas, etc.) que visibilicen el AMeT como problema público.

6. Marco Estratégico: Misión, Visión y Valores

6.1 Misión

La misión de IBATÍN se sintetiza en la generación de un espacio abierto de análisis, diseño y articulación de políticas públicas urbanas orientadas al desarrollo sustentable e inclusivo del AMeT. En términos más extensos, la fundación se propone:

- Construir ciudadanía mediante la elaboración participativa de programas y estrategias frente a las problemáticas metropolitanas.

- Promover una cultura de cooperación intermunicipal, innovación social y planificación estratégica de largo plazo.
- Generar conocimiento aplicado que informe la toma de decisiones públicas.
- Articular actores diversos en torno a agendas compartidas de desarrollo metropolitano.

6.2 Visión

La visión de IBATÍN apunta a consolidarla como un actor clave en la transformación del AMeT, impulsando una ciudad integrada, equitativa, segura y resiliente. El territorio metropolitano se concibe como:

- Una **red de relaciones** humanas, ecológicas, económicas y culturales que trascienden los límites administrativos.
- Un **espacio de gestión colectiva** que debe ser abordado desde una perspectiva de derechos y de largo plazo.
- Una **metrópoli sostenible** donde la sostenibilidad ambiental, la justicia territorial, el acceso igualitario a servicios y la participación ciudadana sean pilares de una nueva forma de habitar.

6.3 Valores institucionales

Valor	Definición	Implicancias prácticas
Participación	Construcción colectiva del conocimiento y protagonismo ciudadano	Procesos abiertos, consultas públicas, co-diseño de propuestas
Sustentabilidad	Equilibrio entre dimensiones sociales, ambientales y económicas	Evaluación integral de impactos, perspectiva de largo plazo
Equidad	Búsqueda de justicia territorial con atención a sectores vulnerables	Priorización de áreas postergadas, enfoque de derechos
Transparencia	Claridad y apertura en los procesos	Rendición de cuentas, acceso a información, trazabilidad
Innovación	Pensamiento crítico y creativo ante los desafíos metropolitanos	Experimentación, aprendizaje, adaptación continua

Tabla 4: Marco de valores institucionales de IBATÍN

## 7. Áreas de Trabajo y Ejes Estratégicos

En coherencia con los diagnósticos metropolitanos recientes y con una mirada integral de la ciudad, IBATÍN organiza su trabajo en seis áreas temáticas que permiten abordar la complejidad del AMeT desde múltiples dimensiones. Estas áreas funcionan como marcos de trabajo transversales, donde distintos proyectos concretos encuentran su anclaje conceptual y operativo.

### 7.1 Gestión Integral Metropolitana

Esta área busca formular y sostener un sistema de planificación, coordinación y gestión de cuestiones territoriales comunes (uso del suelo, servicios, equipamientos, etc.), fomentando una gobernanza metropolitana que supere la fragmentación político-administrativa. El enfoque se centra en el desarrollo de mecanismos institucionales para la cooperación interjurisdiccional y la toma de decisiones basada en evidencia.

Los principales desafíos abordados incluyen: la ausencia de un marco normativo para la gestión metropolitana, la duplicación de funciones entre jurisdicciones, la falta de instrumentos de planificación de escala metropolitana, y la necesidad de armonizar las regulaciones municipales en materia de uso del suelo, edificación y ambiente.

### 7.2 Economía Circular

Este eje promueve la transición desde un modelo lineal de «extraer–producir–desechar» hacia circuitos que reintroduzcan residuos en el sistema productivo, generando empleo verde y mejorando la gestión de residuos urbanos. El enfoque se alinea con los marcos globales de sostenibilidad mientras aborda los desafíos locales de empleo y ambiente.

Las líneas de trabajo incluyen: promoción de la separación en origen de residuos, fortalecimiento de circuitos de reciclaje y valorización, apoyo a emprendimientos de economía social vinculados a la gestión de residuos, y desarrollo de propuestas para la gestión metropolitana integrada de residuos sólidos urbanos.

### 7.3 Movilidad Urbana

Esta área interviene en un sistema actualmente orientado al vehículo privado, con baja eficiencia y altos costos ambientales y sociales. IBATÍN impulsa buenas prácticas de movilidad sostenible, transporte público eficiente y micromovilidad no motorizada, reconociendo la movilidad como un derecho fundamental y una dimensión clave de la equidad urbana.

Las problemáticas abordadas incluyen: fragmentación del sistema de transporte público entre jurisdicciones, ausencia de integración tarifaria y modal, déficit de infraestructura para movilidad no motorizada, y necesidad de racionalizar el uso del espacio público actualmente dominado por el automóvil.

### 7.4 Territorio y Hábitat

Esta dimensión atiende problemas de reproducción socio-territorial: asentamientos informales, déficit de infraestructura básica, vulnerabilidad frente a riesgos ambientales. Se apuesta a intervenciones que vinculen planificación, regularización y mejora del hábitat, con particular atención a las poblaciones más vulnerables.

El enfoque reconoce que el acceso al suelo urbano y a la vivienda adecuada constituyen derechos humanos fundamentales, y que su garantía requiere políticas activas que contrarresten las dinámicas de mercado que producen exclusión y segregación socio-espacial.



7.5 Ciudadanía y Gobierno Abierto

Partiendo de la idea de que «nadie puede defender lo que no conoce», la fundación se compromete a la construcción de ciudadanía y la promoción de prácticas de gobierno abierto, con participación y control ciudadano sobre la gobernanza. Esta área enfatiza la educación cívica, la transparencia y la democratización de los procesos de toma de decisiones urbanas.

Las líneas de acción incluyen: formación ciudadana en temas metropolitanos, promoción del acceso a la información pública, desarrollo de mecanismos de participación efectiva, y monitoreo ciudadano de políticas públicas urbanas.

7.6 Nuevas Tecnologías

Este eje retoma el concepto de «ciudad inteligente» como aquella que utiliza tecnologías de información y comunicación para mejorar servicios y tomar decisiones basadas en evidencia, sin perder de vista la inclusión y la equidad. El enfoque es crítico respecto a las visiones puramente tecnocéntricas, enfatizando las dimensiones sociales y políticas de la adopción tecnológica en contextos urbanos.

Las aplicaciones priorizadas incluyen: sistemas de información geográfica para la planificación, plataformas de datos abiertos, herramientas digitales para la participación ciudadana, y tecnologías para el monitoreo ambiental y de movilidad.

ÁREAS ESTRATÉGICAS DE TRABAJO DE IBATÍN		
<b>Gestión Integral Metropolitana</b>	<b>Economía Circular</b>	<b>Movilidad Urbana</b>
Coordinación, planificación territorial, gobernanza	Gestión de residuos, empleo verde, valorización	Transporte público, micromovilidad, accesibilidad
<b>Territorio y Hábitat</b>	<b>Ciudadanía y Gobierno Abierto</b>	<b>Nuevas Tecnologías</b>
Asentamientos, vivienda, infraestructura	Participación, transparencia, formación cívica	Datos abiertos, SIG, plataformas digitales

Figura 1: Las seis áreas estratégicas de trabajo de IBATÍN

8. Proyectos y Mecanismos de Intervención

IBATÍN no se limita a producir diagnósticos; busca traducirlos en proyectos concretos, con impacto territorial, formativo e institucional. A continuación se describen las principales iniciativas documentadas.

8.1 Articulación con programas DAMI y LEM

El trabajo de la fundación dialoga con antecedentes como el Programa de Desarrollo de Áreas Metropolitanas del Interior (DAMI) y los Lineamientos Estratégicos para la Gestión Territorial del AMeT (LEM), que identifican proyectos clave en materia de movilidad, ambiente, seguridad y gestión institucional. IBATÍN recupera estos insumos para:

- **Difundirlos y traducirlos** a un lenguaje accesible para la ciudadanía, superando el carácter técnico de los documentos originales.

- **Promover su actualización y ejecución**, monitoreando el grado de implementación de las propuestas y abogando por su concreción.
- **Situarse como actor puente** entre gobiernos locales, academia y sociedad civil, facilitando el diálogo entre actores con diferentes racionalidades e intereses.

8.2 Proyecto Huertas: Soluciones basadas en la naturaleza

En la «Carpeta de Proyecto: Proyecto Huertas, Soluciones basadas en la naturaleza» se plantea un programa de infraestructuras verdes para barrios periféricos de Tucumán, con énfasis en la reconversión de basurales y espacios degradados. Este proyecto representa la materialización del enfoque integrador de IBATÍN.

Componente	Descripción
Objetivo general	Recuperar espacios públicos mediante huertas comunitarias y áreas verdes en barrios periféricos
Objetivos específicos	Mejorar la calidad ambiental local; fortalecer la cohesión social comunitaria; promover la resiliencia urbana frente a la crisis ambiental y social; generar instancias de educación ambiental
Enfoque metodológico	Soluciones basadas en la naturaleza (SbN): intervenciones que trabajan con la naturaleza para abordar desafíos sociales, proporcionando beneficios para el bienestar humano y la biodiversidad
Áreas temáticas articuladas	Territorio y Hábitat + Economía Circular + Ciudadanía (participación de vecinos, instituciones públicas y actores técnicos en procesos participativos)
Población objetivo	Habitantes de barrios periféricos con déficit de espacios verdes y presencia de basurales o espacios degradados

Tabla 5: Estructura del Proyecto Huertas – Soluciones basadas en la naturaleza

8.3 Encuentros y mesas de articulación

Las actas internas de IBATÍN mencionan la planificación de un «Encuentro del Área Metropolitana de Tucumán» con participación de intendentes, universidades y otros actores estratégicos. Este tipo de eventos cumple múltiples funciones:

- **Visibilizar la escala metropolitana como problema político:** Los encuentros posicionan la cuestión metropolitana en la agenda pública, trascendiendo las lógicas municipalistas predominantes.
- **Construir la marca IBATÍN:** Las instancias de articulación contribuyen a posicionar a la fundación como referente en la temática metropolitana.
- **Generar consensos mínimos:** Los encuentros funcionan como espacios de construcción de acuerdos básicos para una agenda compartida entre actores diversos.

## 9. Enfoque Metodológico y Roles Profesionales

### 9.1 Integración multidisciplinaria

IBATÍN adopta un enfoque explícitamente multidisciplinario, en el que convergen distintas profesiones y saberes. Esta diversidad disciplinar responde al reconocimiento de que los problemas metropolitanos son inherentemente complejos y requieren abordajes integrales.

Disciplina	Aportes al trabajo metropolitano
Urbanismo y Arquitectura	Herramientas de planificación territorial, diseño urbano y ordenamiento del suelo. Capacidad de traducir diagnósticos en propuestas espaciales concretas.
Ciencias Sociales	Análisis de dinámicas de poder, desigualdades, participación y ciudadanía. Comprensión de los procesos sociales que subyacen a las problemáticas urbanas.
Economía y Gestión Pública	Análisis de viabilidad, sostenibilidad económica y eficiencia del gasto público. Diseño de instrumentos de financiamiento y evaluación de políticas.
Ciencias Ambientales e Ingenierías	Gestión de residuos, calidad ambiental, vulnerabilidad y resiliencia. Conocimiento técnico para intervenciones de infraestructura verde y adaptación climática.
Comunicación y Diseño	Traducción de diagnósticos complejos al lenguaje ciudadano. Diseño de campañas, materiales y dispositivos de participación accesibles.
Ciencias Jurídicas	Marcos normativos e institucionales para la gobernanza metropolitana. Análisis de competencias jurisdiccionales y diseño de instrumentos legales.

Tabla 6: Aportes disciplinares al trabajo metropolitano de IBATÍN

### 9.2 Herramientas metodológicas

Metodológicamente, la fundación combina cuatro tipos de herramientas:

- **Diagnósticos participativos:** Relevamiento de problemas con actores locales, usuarios de transporte, vecinos, etc. Se prioriza la escucha activa y la incorporación de saberes territoriales.
- **Análisis de datos y evidencia:** Uso de información producida por universidades, observatorios y programas nacionales. Procesamiento de datos secundarios y generación de información propia cuando es necesario.
- **Dispositivos formativos:** Talleres, cursos, encuentros. Espacios de aprendizaje colectivo que combinan la transferencia de conocimientos con la construcción conjunta de saberes.
- **Incidencia pública:** Elaboración de propuestas, documentos de posición y articulación con gobiernos. Estrategias de comunicación y advocacy para posicionar la agenda metropolitana.

Este modo de trabajo permite leer el AMeT no solo como un problema técnico, sino también como un campo político y social donde se disputan modelos de ciudad y de desarrollo. La integración de rigor técnico con procesos participativos representa un aporte metodológico distintivo a la práctica de la gobernanza metropolitana.

## 10. Proyecciones y Desafíos Estratégicos

## 10.1 Horizonte del Plan Trienal (2023-2025)

De cara al futuro inmediato (2023–2025), el Plan Trienal de IBATÍN prevé consolidar la fundación como institución intermedia, profundizando su trabajo en capacitación, articulación de proyectos y construcción de alianzas con gobiernos, universidades y organizaciones sociales. El objetivo es pasar de una fase de instalación institucional a una de consolidación y escalamiento de impacto.

## 10.2 Desafíos estratégicos identificados

Entre los desafíos estratégicos pueden señalarse:

- **Institucionalizar la agenda metropolitana** en los marcos normativos provinciales y municipales, avanzando hacia el reconocimiento formal de la escala metropolitana como nivel de planificación y gestión.
- **Escalar proyectos piloto** (huertas, infraestructuras verdes, movilidad sostenible) hacia políticas públicas de mayor alcance, demostrando la viabilidad de los enfoques propuestos.
- **Fortalecer la sostenibilidad económica** de la fundación sin perder independencia ni integridad, diversificando fuentes de financiamiento y desarrollando capacidades de gestión de proyectos.
- **Profundizar la participación comunitaria**, para evitar que la metrópoli sea una categoría exclusivamente técnica y garantizar la apropiación social de la agenda.
- **Aprovechar las nuevas tecnologías** para construir sistemas de información, monitoreo y evaluación ciudadana sobre el AMeT, generando evidencia que informe la toma de decisiones.

## 10.3 Factores críticos de éxito

El análisis de la documentación institucional permite identificar algunos factores críticos para el éxito de la iniciativa:

- Capacidad de mantener la independencia institucional mientras se construyen alianzas con actores gubernamentales.
- Sostenimiento del compromiso voluntario de los integrantes en un contexto de recursos limitados.
- Generación de resultados tangibles que demuestren el valor agregado del enfoque metropolitano.
- Adaptación a los ciclos políticos sin perder continuidad en los objetivos de largo plazo.
- Construcción de legitimidad tanto técnica como social para las propuestas elaboradas.

## 11. Conclusiones

IBATÍN se presenta como una apuesta por una nueva cultura de gobernanza metropolitana, donde la planificación estratégica, la participación ciudadana y la articulación interinstitucional se convierten en herramientas centrales para «mutar en vez de migrar» y construir un futuro habitable en el Área Metropolitana de Tucumán.

El caso de IBATÍN ofrece varias lecciones para investigadores y profesionales que trabajan en gobernanza metropolitana en contextos similares:

- Las organizaciones de la sociedad civil pueden llenar vacíos institucionales en la coordinación metropolitana, posicionándose como intermediarios del conocimiento y facilitadores del diálogo entre actores diversos.
- La combinación de expertise técnico con enfoques participativos mejora tanto la legitimidad como la efectividad de las iniciativas de gobernanza urbana.

- Las referencias históricas y culturales pueden ser movilizadas para construir identidad colectiva en torno a proyectos urbanos transformadores.
- La articulación multi-escalar y multi-sectorial sigue siendo esencial para abordar la naturaleza inherentemente compleja de los desafíos metropolitanos.
- La sostenibilidad de este tipo de iniciativas requiere equilibrar la independencia institucional con la construcción de alianzas estratégicas con actores gubernamentales y académicos.

A medida que las áreas metropolitanas continúan creciendo y complejizándose en América Latina y el Sur Global, iniciativas como IBATÍN proveen modelos valiosos sobre cómo la sociedad civil puede contribuir a futuros urbanos más justos, sostenibles y democráticos. El seguimiento de esta experiencia en los próximos años permitirá evaluar su capacidad de incidencia efectiva y extraer aprendizajes transferibles a otros contextos.

## 12. Referencias y Fuentes Documentales

### 12.1 Documentos institucionales de IBATÍN

- Fundación IBATÍN. (2023). *Documento Institucional: Misión, Visión y Valores*. Tucumán, Argentina.
- Fundación IBATÍN. (2023). *Plan Trienal 2023-2025*. Documento interno de planificación.
- Fundación IBATÍN. (2023). *Carpeta de Proyecto: Proyecto Huertas, Soluciones basadas en la naturaleza*. Documentación de proyecto.
- Fundación IBATÍN. (2023). *Actas de reuniones internas*. Minutas de reuniones.

### 12.2 Documentos de referencia sobre el AMeT

- Programa DAMI – Ministerio del Interior de la Nación Argentina. *Lineamientos Estratégicos para la Gestión Territorial del Área Metropolitana de Tucumán (LEM-DAMI)*.
- Programa de Desarrollo de Áreas Metropolitanas del Interior (DAMI). Documentación técnica y estudios de base.

#### Información del documento

Este documento de trabajo fue preparado para investigadores urbanísticos interesados en gobernanza metropolitana e iniciativas de la sociedad civil en América Latina. El documento sintetiza y analiza materiales proporcionados por la Fundación IBATÍN, presentándolos en un formato accesible para la comunidad de investigación.

#### Cita sugerida:

Fundación IBATÍN. (2025). *IBATÍN – Proyecto Metropolitano: Gobernanza, Planificación y Ciudadanía en el Área Metropolitana de Tucumán*. Documento de Trabajo. Tucumán, Argentina.