

PROVINCIA DE MISIONES

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

EX2022-00091690- -CFI-GES#DCS

**ESTUDIO PARA LA ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS Y
ACCIONES DE FORTALECIMIENTO PARA EL POSICIONAMIENTO DE LA
CASA MUSEO HORACIO QUIROGA COMO REFERENCIA CULTURAL,
SOCIOECOLÓGICA Y EDUCATIVA DE LA PROVINCIA DE MISIONES**

AGOSTO 2023

INFORME FINAL

Ing. Agr. Víctor Hugo Becerra

Índice

Introducción y Marco teórico.....	4
ACTIVIDADES Y TAREAS REALIZADAS	7
Presentación y organización del plan de trabajo	7
Desarrollo del Plan de Trabajo.	9
La Casa Museo Horacio Quiroga	11
Base de datos de los bienes patrimoniales de la Casa Museo	12
Encuadre ecosistémico	14
Servicios Ecosistémicos o Ambientales	16
Declaración de la Visión de Turismo Misiones y correlato con la Misión de la Casa Museo.....	16
Análisis de la obra de HQ identificando su potencial para el desarrollo de actividades	19
Marco jurídico vinculado con el turismo, la cultura, el ambiente	20
Hitos históricos de la relación sociedad-naturaleza: Influencias culturales	21
Análisis FODA del Sistema Territorial y de la Casa Museo Horacio Quiroga.....	22
Fuentes de financiamiento	22
Gestión de financiamiento para actividades itinerantes, lúdicas, inclusivas.....	23
Lineamientos de una propuesta de Plan Estratégico para el desarrollo turístico del Sistema Territorial Casa Museo Horacio Quiroga, Parque Provincial Teyú Cuaré, Ruinas de San Ignacio	24
El enfoque estratégico en clave política y territorial.	25
Lo estratégico en política (Hacer posible lo necesario)	25

Lo estratégico en el proyecto (Que las transformaciones estructurales sean estructurantes de una nueva realidad)	25
Escenarios:	26
Guía de Buenas Prácticas Ambientales en la gestión del espacio turístico Casa Museo y presentación de la obra de Horacio Quiroga.	29
Propuestas de una narrativa integral para la Casa Museo HQ	30
Diseño de ideas para la producción de contenidos inclusivos e incorporación de tecnologías a la experiencia de la Casa Museo	31
Ideas Proyectos de gestión para el financiamiento internacional.....	32
Ideas Proyecto de gestión de financiamiento para propuestas itinerantes (lúdicas y accesibilidad publica).....	32
Conclusiones.....	32

INTRODUCCIÓN Y MARCO TEÓRICO

El desarrollo de las actividades y tareas comprometidas para la formulación de una propuesta de lineamientos estratégicos e innovadores para el desarrollo turístico de la Casa Museo Horacio Quiroga, se inició con una puesta en común del equipo de trabajo, sobre el marco teórico que sirviera de orientación conceptual y metodológica, de referencia para la búsqueda e interpretación de la información a relevar, para la evaluación, el análisis y las síntesis explicativas de las situaciones existentes en el espacio territorial en estudio, y para fundamentar las propuestas y lineamientos un Plan estratégico de desarrollo turístico innovador, abarcativo e integrador de la diversidad de sus ecosistemas con el recorrido histórico de ocupación y uso/explotación por diferentes culturas y cosmovisiones; que utilice los avances en ciencia y tecnología, en armonía con las capacidades y habilidades humanas y en paralelo con la dinámica de cambios organizacionales e institucionales, para finalmente, posicionarse como una oferta atractiva tanto para el turismo nacional como el internacional,

Este marco teórico es referencia útil, para fundamentar los acuerdos necesarios entre las instituciones, organizaciones y actores de un sistema territorial, de alta diversidad y complejidad.

Los componentes del marco teórico son, desde lo conceptual, la propuesta de Desarrollo de Russell Ackoff¹, en versión adaptada a la escala de un territorio, cuya definición asume al “desarrollo”, como las capacidades, habilidades, y potencialidades de los recursos de los sistemas territoriales, para resolver las problemáticas, aprovechar las oportunidades de la actualidad y afrontar los desafíos, siempre imprevisibles, del futuro.

Desde este enfoque, el desarrollo es una cuestión endógena, propia de las organizaciones entramadas en un territorio, pero inmersas en las dinámicas de contextos mayores con los que interactúan y desde donde estos territorios son influidos.

¹ Planificación de la empresa del futuro – Ackoff, RL – 1983 - Editorial Limura - Mexico

En este caso, la aplicación de estos valores en el desarrollo turístico y territorial de la Casa de Horacio Quiroga – Parque Provincial Teyú Cuaré, Ruinas de San Ignacio, Petroglifos La Invernada, supone, en la dimensión ambiental, avanzar en el registro de las funciones ecosistémicas presentes, sus atributos escénicos, sus potencialidades y requerimientos de conservación, sus condiciones y capacidades de utilización productiva, de soporte de la vida humana y animal, etc. Implica a la vez, reconocer las fortalezas y condicionantes de sus comunidades para desarrollar su potencial organizacional, mejorar sus capacidades y habilidades para participar en espacios de toma de decisiones, implementar sistemas eficaces y sostenibles de producción, avanzar en desarrollo/selección/utilización de tecnologías apropiadas a sus intereses y necesidades.

Finalmente, y en relación con el recurso capital, implica poner foco en las capacidades institucionales para mejorar la eficacia de su utilización y su gestión, en condiciones de plena autonomía y mínimo costo financiero.

Ossorio (2003)², aporta las definiciones de estrategia en tanto “composición y articulación armónica de sus diversos componentes, en un sistema que tiende a conservar y a ampliar el poder y el desarrollo del plan a pesar de la oposición del adversario”. Es “un cálculo permanente que vincula el fin y los medios en un contexto cambiante y con una correlación de fuerzas en transformación”.

Carlos Matus (en Ossorio 2003) asume la acción de gobierno enmarcada por un triángulo de estrechas relaciones entre el Proyecto de Gobierno, la Gobernabilidad y la Capacidad de Gobierno. Y propone cuatro momentos en la formulación-ejecución de un Plan estratégico. Un momento explicativo; un momento normativo; un momento estratégico y un momento táctico operacional. El proyecto Casa Museo de Horacio Quiroga, que comprende el territorio que ocupa el Parque Provincial Teyú Cuaré, las Reservas Naturales vecinas, los servicios turísticos instalados en su cercanía, y los existentes en la localidad y Ruinas de San Ignacio, avanzará en caracterizar los dos primeros momentos, y

² Planeamiento Estratégico (2003) – Dirección Nacional del Instituto Nacional de Administración Pública (INAP). En: [chrome-extension://efaidnbmninnbpcjpcglclefindmkaj/http://www.bnm.me.gov.ar/redes_federales/bera/encuentros/nacionales/2008_ref/docs/cecilia_corda2.pdf](http://www.bnm.me.gov.ar/redes_federales/bera/encuentros/nacionales/2008_ref/docs/cecilia_corda2.pdf).

establecerá los lineamientos para el desarrollo del momento estratégico y el táctico operacional.

Además, define a la estrategia, como *“el arte de hacer posible lo necesario”*, superando el concepto de *“arte de lo posible”*, asignado a La política. Ubica en el actor que propone, en este caso la Secretaría de Estado de Cultura de la provincia de Misiones, el lugar desde donde se definen las estrategias, en tanto actor involucrado y preponderante, en la trama socio institucional del territorio a planificar.

Por último, el cuarto punto del marco teórico, lo aporta Ackoff³ en su propuesta de abordaje de situaciones y realidades complejas desde el enfoque sistémico, invirtiendo el orden de las etapas de abordaje tradicional de desagregación del objeto de estudio, análisis de sus componentes, y síntesis final para explicar su organización y funcionamiento. Propone iniciar con la identificación del “todo”, del cual, la realidad en estudio es una parte. Continuar con la explicación de la conducta o propiedades de ese todo, para finalmente explicar las situaciones y propiedades de la realidad, foco de atención, en término de sus funciones dentro del todo.

De esta manera, la conjunción de elementos del marco teórico propuesto, armoniza componentes conceptuales y metodológicos que van a orientar el desarrollo de este proyecto y dar contención a la complejidad del sistema para diseñar una propuesta turística innovadora, sostenible y creadora de bienestar y calidad ambiental, social y económica.

³ Planificación de la empresa del futuro – Ackoff, RL – Editorial Limura (2000)

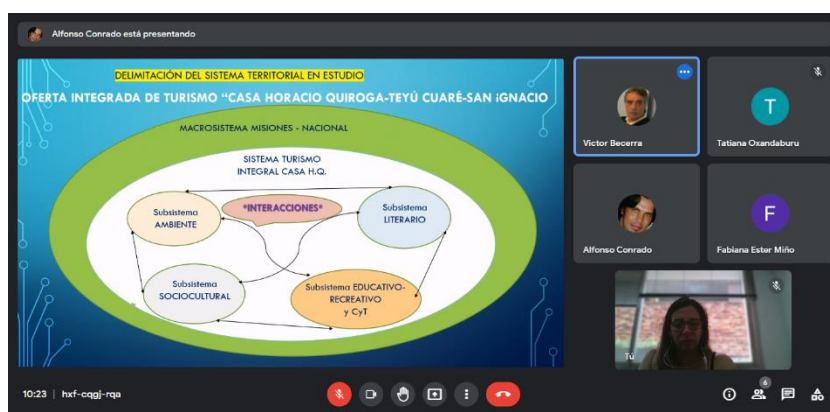
ACTIVIDADES Y TAREAS REALIZADAS

Presentación y organización del plan de trabajo

En el mes de noviembre de 2022 se llevó a cabo la primera reunión con referentes de la fundación OSAI, la contraparte de la Secretaría de Estado de Cultura de Misiones y parte del equipo técnico para avanzar en el desarrollo de un plan de trabajo.

En la misma se acordaron las funciones y tareas de cada integrante y los tiempos estimados que demanden cada actividad.

En esta línea, en el mes de diciembre de 2022 se volvió a convocar al equipo de trabajo con los objetivos de iniciar el proceso de formación sobre metodologías de abordajes estratégicos en la gestión de bienes patrimoniales para, una vez finalizado el proyecto, dejar instaladas capacidades en los equipos técnicos de la Secretaría de Estado de Cultura de la provincia de Misiones. Y por otro lado se avanzó en la delimitación del sistema territorial en estudio, las áreas temáticas de interés y el marco teórico que sirviera de orientación conceptual y metodológica.



Sobre la organización del territorio, se propuso una estructura de articulación de los distintos sistemas, es decir focalizar el relevamiento de información y posterior análisis en torno a un Macrosistema que involucra las dinámicas nacionales y de Misiones; y focalizar, específicamente en el Sistema Turismo Integral Casa H.Q que hace hincapié en las interacciones entre los Subsistemas: Literario; Educativo, recreativo, ciencia y tecnología; Sociocultural y Ambiente.

Dicho sistema territorial, abarca la Casa Museo Horacio Quiroga, las Ruinas de San Ignacio y la ciudad homónima, el Parque Provincial Teyú Cuaré, y el Área de Amortiguación, que ocupa una superficie aproximada de 1600 ha⁴, e incluye toda la oferta de servicios vinculados con el turismo, existentes en este espacio.

Definido el sistema territorial, se estableció como suprasistema, el contexto de la provincia de Misiones, en particular las políticas y normativas públicas, más el accionar del sector privado y las organizaciones sociales en los territorios provinciales. El ámbito nacional, aportó información sobre políticas públicas vinculadas con la cultura, el ambiente, el turismo. Un foco de atención particular fue el análisis del marco normativo vigente sobre el desarrollo sostenible de los territorios, y los derivados de acuerdos internacionales.

En paralelo, se desarrollaron las tareas de relevamiento de información disponible, producida por entidades científicas, organizaciones públicas y privadas, organismos del Estado, vinculadas con el sistema territorial y el suprasistema.

La evaluación y análisis de la información secundaria recabada por el equipo técnico, permitió la elaboración de los informes sobre Biodiversidad en perspectiva socio-ecológica ; el encuadre ecosistémico del sistema territorial en estudio, basado en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS); el relevamiento de fuentes de financiamiento en los niveles nacional e internacional; las dinámicas socio-ecológicas y entorno ambiental del sistema territorial; los servicios ecosistémicos y ambientales que ofrece el territorio, los hitos históricos de las relaciones sociedad – naturaleza y sus legados culturales, la biografía de Horacio Quiroga, entre otros.

Cada uno de estos informes parciales, que dan respuestas a las tareas y actividades comprometidas, fueron consultadas con referentes locales (científicos, políticos, técnicos, sociales y comunitarios), para validar su pertinencia y ajustar su veracidad.

⁴ Informe proyecto “Ruta escènica del Teyù Cuarè” desarrollado por la Fundaciòn Temaikèn.

Algunas actividades se concretaron a partir de información primaria desarrollada específicamente para su resolución, tal el caso del relevamiento de actores locales, la evaluación de la gestión de la Casa Museo, la situación de la infraestructura vial del territorio y del estado de la misma en el predio, en los accesos y senderos, y en el interior de la Casa Museo.

Finalmente, toda la información relevada y analizada fue presentada a referentes del gobierno provincial, para su ratificación, modificación y acuerdo, en reuniones solicitadas a tal fin, o en encuentros programados en la agenda del área correspondiente.

Completado el cronograma de actividades del primer informe, se realizó una reunión con el Secretario Ministro de Cultura, Schuap, para presentar los avances realizados, describir las situaciones destacables de la etapa de trabajo y solicitar su opinión, aportes y aval para la presentación del informe.

Al término de la segunda entrega al CFI, la provincia estaba atravesando las instancias finales del proceso de elección de autoridades provinciales, situación que impidió la concreción del encuentro con los funcionarios, abocados a las exigencias de la campaña electoral. No obstante estas circunstancias, las definiciones y avances en aspectos importantes de los relevamientos y en particular de las alternativas de propuestas, fueron consensuadas con el Secretario Ministro Schuap, como condición del equipo para seguir adelante con el plan de trabajo.

Sin perjuicio de lo anterior, se decidió de común acuerdo, realizar una reunión con el mencionado funcionario y otros integrantes del gobierno provincial, donde presentar la propuesta del Plan estratégico, para lograr una comprensión amplia y totalizante de sus lineamientos, alcance, requerimientos y potencialidades, por parte de dichos funcionarios. Tal reunión quedó acordada para la primera semana de setiembre del corriente año.

Desarrollo del Plan de Trabajo.

A continuación, se describen las actividades y tareas realizadas para delimitar y caracterizar cada uno de los componentes principales del sistema territorial en estudio, la identificación de los aspectos claves para la elaboración

de una propuesta estratégica de turismo integral e innovador del sistema territorial Casa Museo Horacio Quiroga. Los productos y resultados de este proceso se adjuntan en Anexos específicos, vinculados a este texto.

El trabajo técnico se inició con el reconocimiento del sistema territorial delimitado, y la visita al predio y Casa Museo Horacio Quiroga. Fue realizado por los integrantes del equipo con sede en la provincia de Misiones, y posibilitó el reconocimiento ambiental, de la infraestructura de comunicación, de distribución de energía, de provisión de servicios informáticos, tanto en la dimensión del sistema territorial, cuanto del predio y la Casa Museo Horacio Quiroga.

También permitió la identificación y localización de los actores locales vinculados con el turismo y la cultura, registrados en un informe de Actores Locales elaborado por la Técnica en Turismo Tatiana A. Oxandaburu, integrante del equipo técnico del presente proyecto. Dada su actualidad y autoría se presenta en [Anexo 1: Actores Locales turístico-culturales del sistema territorial](#)

A este reconocimiento del paisaje natural y construido, y su estado de funcionamiento y conservación, siguió el contacto con los actores del territorio, el personal afectado al funcionamiento de la Casa Museo, la realización de entrevistas a los actores locales para conocer sus visiones sobre la situación, opiniones y posicionamiento respecto de la actividad turística en el territorio, sus fortalezas y debilidades, pero también sus potencialidades y la disposición a participar en la construcción de una oferta turística integrada al territorio, innovadora e incluida a las opciones provinciales más atractivas y reconocidas.

Para esto, el equipo de trabajo decidió realizar el relevamiento de una muestra de los actores locales identificados en Anexo 1, presentes en el territorio, a través de una entrevista semiestructurada en razón de: la escala de trabajo, los tiempos asignados al informe sobre este particular, y las dificultades que estas actividades suponen en tiempos electorales.

Las entrevistas fueron realizadas por las integrantes del equipo técnico con sede en la provincia de Misiones y sus resultados se presentan en el [Anexo 2: Actores Locales: Percepciones y Anhelos](#). El mismo detalla la diversidad de actores locales entrevistados, expone una síntesis de las respuestas

relevadas más directamente relacionadas con el interés del Plan Estratégico, y las grabaciones realizadas en el operativo de esta tarea.

El relevamiento de la Casa Museo Horacio Quiroga, contó con los aportes inestimables del personal a cargo de su funcionamiento. La concreción de esta tarea demandó un par de semanas de trabajo de campo, entre la realización de las entrevistas y su procesamiento.

Como se mencionó anteriormente, la inexistencia de una base de datos con el inventario actualizado del patrimonio existente en el lugar, la ausencia de una declaración de Misión de la Casa Museo, la inexistencia de una narrativa documentada, de un organigrama, de una estructura de gestión (salvo la definición de funciones del personal), ni de una programación continua de actividades en el tiempo. pudo ser confirmada a partir de estas entrevistas realizadas en el predio de la Casa Museo. La información aportada por el personal de la Casa Museo, se encuentra en el Anexo 2, arriba mencionado

En simultáneo, el resto del equipo técnico, avanzaba sobre el relevamiento de información secundaria sobre la dimensión ambiental, para complementar la información relevada in situ, y elaborar el informe correspondiente a las características y condiciones del paisaje, los ambientes que lo conforman y la riqueza y diversidad de sus ambientes. El [Anexo 3: Biodiversidad en perspectiva socioecológica](#), muestra los resultados de la actividad.

La Casa Museo Horacio Quiroga

Un componente clave del sistema territorial definido para este estudio, es sin dudas, la inclusión de la historia y características de la hoy, Casa Museo Horacio Quiroga.

Para desarrollar este punto se utilizó información oficial existente en la Dirección de Patrimonio del Gobierno Provincial, más aportes de informantes sobre aspectos puntuales de la actualidad, que permitieron la reconstrucción histórica de la gestión de la Casa Museo, en una línea de tiempo que abarca desde el año 1960, con la adquisición del predio por parte del Estado provincial, hasta la actualidad.

A la dinámica histórica de la Casa Museo, se sumó una descriptiva de su ubicación respecto de sitios de referencia en la provincia, una caracterización de las alternativas de acceso al predio de la Casa Museo y de sus recorridos externos. Completan el informe, la identificación de los déficits principales que condicionan la seguridad de los visitantes y las posibilidades de disfrutar de sus recorridos externos e internos.

Los resultados de este capítulo se encuentran en el [Anexo 4: Casa Museo Horacio Quiroga](#).

Base de datos de los bienes patrimoniales de la Casa Museo

En el mes de diciembre de 2022 y febrero de 2023 se llevaron a cabo actividades de recopilación y registro de información de los bienes patrimoniales de la Casa Museo HQ. Para ello se consultó con la coordinadora del museo, la Sra. Delia Paladea, con el Sr. Néstor Ríos quien en años anteriores y de manera informal estaría a cargo de la gestión de los bienes; con la Mgter. Martha Bordenave quien fuera Directora General de Patrimonio Cultural y Museos y con la Dra. Zulma Pittau, ex Subsecretaria de Revalorización cultural y Museos de la Secretaría de Estado de Cultura de Misiones (SECM).

De fuentes primarias y secundarias se obtuvo como único registro en la Casa Museo y en la Dirección de Patrimonio, un inventario del año 2012 en formato papel elaborado por la Sra. Delia Paladea, cuyos datos registrado a modo de cuadro sintético fueron los siguientes: Número de Registro, nombre del objeto, clasificación genérica, descripción e identificación técnica (materiales, materiales técnica, dimensiones), fecha de ingreso, estado de conservación, historia breve del objeto y fotos con referencias de medidas.

Cabe mencionar que, según la catalogación propia de los museos, esta información resultó incompleta y poco exhaustiva, a la vez que desactualizada ya que al momento de cotejar la existencia de los mismos en el lugar, se observaron varias inexistencias e irregularidades al respecto.

Teniendo en cuenta la carencia de información obtenida, en el mes de marzo/23 se hicieron dos visitas al lugar para entrevistar a la coordinadora del museo y el equipo con el fin de registrar de la manera más exhaustiva los bienes culturales existentes.

En torno a esto se observó:

- la mayoría de los objetos no están en el museo, incluyendo las pinturas, y murales;
- las fotografías están muy deterioradas y guardadas en un depósito, no expuestas al público.
- Todos los objetos existentes en la Casa no son valorados correctamente como piezas de museo, están muy deteriorados, descuidados, adheridos con pegamento o clavados para impedir que los turistas se los lleven y carecen de información.
- Tanto en la Casa de madera como en la de piedra las herramientas y objetos no son originales, si bien están colocados a modo de ornamentación para ambientar el relato, no se identifican como tal para el turista.
- Según nos informó la familia que desde hace varios años se encargó de mantener el lugar, los objetos originales fueron desapareciendo por deterioro, por robos, por deterioro de las casas.
- Nos refieren que las casas estaban vacías y en base a las fotografías las fueron reconstruyendo con muebles y objetos de la época, además de los objetos de utilería incorporados a la casa durante las filmaciones de las películas.
- En las distintas gestiones de gobierno, los organismos responsables de gestionar el lugar fueron agregando y sustituyendo objetos sin inventariar el proceso.
- El museo carece de una persona idónea para la gestión, conservación y difusión del patrimonio cultural.

Con los datos relevados la Tec. Magdalena Schuap y el Arq. Bellocchio realizaron un catálogo actualizado con fecha del 03/23 con fotos e información de los objetos existentes. Ver el [Anexo 5: Patrimonio Casa Museo Horacio Quiroga.](#)



[Entrevista a personal de la Casa Museo Horacio Quiroga.](#)

Encuadre ecosistémico

Esta actividad se realizó, trabajando con información secundaria de documentación científica elaborada sobre la temática y vinculado con las características ambientales de Misiones. Su desarrollo y conclusiones fue consultado con referentes técnicos y científicos de la provincia.

Todas las actividades vinculadas con la dimensión ambiental consultadas con referentes de los sectores público y privado para solicitar aportes y precisiones y ajustar precisiones sobre particularidades locales.

Del sector público aportaron información relevante la Mgter. Anahí Fleck, coordinadora del Parque Rural de la Ciudad de Posadas, la Lic. Graciela López Torres coordinadora de la Reserva Ità de la ciudad de Posadas y miembro del Club de Observadores de Aves (COA) de Misiones, Leandro Javier Nether y Norberto Olivera guardaparques del Parque Provincial Teyú Cuaré.

Del sector privado se consultó a la bióloga María Paula Bertolini, Socia gerente en Ananda Consultora Ambiental, Especialista en Conservación de la Fundación Temaikén y Miembro de la Comisión Mundial de Áreas Protegidas (CMAP) de la IUCN. Es coordinadora del Programa Selva y Pastizal de la

Fundación Temaiken y gestiona la Reserva Natural Osununú y la Reserva Natural Urutaú (de Entidad Binacional Yacyretá) en Misiones.

La descripción de cómo se produjo el informe del encuadre ecosistémico puede narrarse desde dos perspectivas: Una que da cuenta de cómo este producto se inserta en el esquema general del proyecto, las dimensiones y relaciones que capta y los enlaces que habilita su contenido con los demás productos. Luego, una segunda mirada que repasa su estructura, coherencias internas y puntos salientes específicos de la tarea.

La definición vertebral del trabajo y, por lo tanto, del apartado en cuestión es la perspectiva sistémica, evidenciada en la construcción de la unidad de análisis que se plantea en este apartado. Esta decisión, plasmada en el título “Sistema Territorial casa museo Horacio Quiroga, Parque provincial Teyú Cuaré y Ruinas de San Ignacio” da cuenta de un abordaje metodológico y, también, de un posicionamiento paradigmático que busca integrar naturaleza y cultura. Lo descrito, recorre todo el informe y se reafirma en los productos de carácter analítico y propositivo de este trabajo tales como la visión proyectada a largo plazo, el análisis FODA y la propuesta de desarrollo turístico.

En lo que respecta al encuadre ecosistémico, se buscó establecer un balance entre los saberes y lenguajes específicos que permiten profundizar en la comprensión de las condiciones geológicas, de sus suelos, la topología e hidrografía, el clima, la flora y fauna o la amenaza de los incendios que tienen lugar en el parque, y la distancia necesaria para mantener el punto de mira en el sistema. Es decir que la comprensión del ecosistema sea insumo para dialogar con las demás dimensiones y no un estudio en sí mismo. En efecto, el punto fue construido a partir de sólidas investigaciones realizadas por geólogos, biólogos y especialistas en manejos de parques. Entonces, la elaboración de este apartado puede describirse como un esfuerzo por superar las fragmentaciones jerárquicas entre las ciencias naturales y sociales y, a la vez, un ejercicio transdisciplinario que busca dar cuenta del territorio como un ordenador complejo expresado en el paisaje. El cual se configura en: lo natural y lo político (referido a un parque provincial); lo cultural y artístico, se trata de una casa museo con particularidades arquitectónicas definidas por el lugar y perteneciente a la figura de Horacio Quiroga; lo histórico y turístico, marcado por la cercanía

con las Ruinas de San Ignacio. Luego, cada dimensión es desarrollada en los siguientes apartados construyendo trama de antecedentes, normativas, historias, recursos, actores y relaciones sobre la que se asienta la propuesta elaborada como producto final de esta intervención.

El [Anexo 6: Encuadre ecosistémico](#), presenta el informe sobre la delimitación y el encuadre ecosistémico del sistema territorial y de la Casa Museo HQ.

Servicios Ecosistémicos o Ambientales

Esta actividad pudo ser concretada con los aportes de dos fuentes de información, por un lado el relevamiento de información secundaria referida a las características ambientales y las relaciones socio-ecológicas que incluye la influencia de la acción humana sobre los ecosistemas misioneros, y por otro, el relevamiento a los actores locales del sistema territorial, en particular aquellos vinculados directamente con espacios y reservas naturales, que aportaron información sobre la situación actual de esos ambientes y conocimientos sobre su comportamiento a diferentes niveles manejo y presión de uso.

Resultado de ello, son los contenidos del [Anexo 7: Dinámicas socioecológicas y entorno ambiental en el sistema territorial Casa Museo de Horacio Quiroga, Parque Provincial Teyú Cuaré, Ruinas de San Ignacio Miní, y Municipio de San Ignacio](#), que da marco contextual a los lineamientos para incorporar los Servicios Ecosistémicos. Complementa este producto, el [Anexo 8: Servicios Ecosistémicos](#)

Declaración de la Visión de Turismo Misiones y correlato con la Misión de la Casa Museo

Para el desarrollo de esta actividad se relevaron fuentes secundarias de las distintas dependencias de gobierno vinculadas con el proyecto.

En este sentido se ha elaborado la Visión 2030 para el Turismo en la provincia de Misiones a partir del análisis de las Misiones y Funciones de los Ministerios y Secretarías, establecidas en el organigrama del Gobierno de la

Provincia, con especial atención, en: la Secretaría de Estado de Cultura (con rango de Ministerio), el Ministerio de Ecología y Recursos Naturales Renovables, el Ministerio de Turismo y Ministerio de Coordinación General de Gabinete.

En paralelo, se revisaron las principales políticas desarrolladas por la Secretaría de Estado de Cultura desde la asunción del actual secretario, José Martín Schuap, a quien se consultó, desde la coordinación del equipo técnico de este proyecto, sobre los ejes principales a considerar en la definición de la Visión 2030. En torno a esto, el máximo representante de la cartera cultural de la provincia concluyó que su gestión se consolida a través de tres pilares: la *descentralización*, mediante la creación de cinco regiones culturales (Norte, Río Paraná, Río Uruguay, Centro y Sur); la *profesionalización* de los agentes culturales (público, privado y asociativo) y la *formalización* del sector a través de distintas herramientas como la creación de la tarjeta cultural que brinda beneficios económicos aliándose con comercios locales o el convenio con la Agencia Tributaria de Misiones para la gestión del monotributo social para los trabajadores de cultura de la provincia.

Por otra parte, para consolidar la Visión 2030 para turismo se avanzó de manera similar consultando a los siguientes referentes, el Sr. Luis Domínguez, presidente del concejo deliberante San Ignacio, Dr. Sebastián Bejarano Director de Asuntos Jurídicos de la Secretaría de Estado de cultura de Misiones, la Lic. Fernanda Sánchez de la Subsecretaría de capacitación y control de calidad del Ministerio de Turismo, la Tèc. Verónica Ríos, guía de la Casa Museo HQ, Jimena Grisolia del Área educativa de Fundación TEMAIKEN (Reserva Natural Osununú), Margarita Mattes, Propietaria de Club de Río y Mariano Martínez, de la Comunidad Mbya Guaraní Kokure-í de San Ignacio.

Con estos elementos, se elaboró un primer borrador de Visión para el horizonte del año 2030. En él, se integran las dimensiones, cultural, ambiental, y turística, en una propuesta original e innovadora, que pone foco en la riqueza de la biodiversidad del territorio; en el recorrido histórico de sus ecosistemas, con los legados de costumbres y cultura derivados de los poblamientos que se sucedieron a lo largo del tiempo, y se enmarca en los compromisos asumidos por el país, con las políticas y definiciones de organismos internacionales

vinculados con las problemáticas ambientales, con el desarrollo sostenible, con los derechos humanos.

Esta propuesta plantea, además, armonizar los avances científico-tecnológicos con las posibilidades e intereses locales, promueve la activa participación de la sociedad en las decisiones territoriales, y tiene en el Estado provincial, al actor promotor y protagonista, que articula el accionar de sus ministerios a la hora de las decisiones públicas, con foco en el desarrollo socio-territorial de la provincia.

Con cada aporte recibido, se fue avanzando en modificaciones puntuales o revisiones de conceptos, hasta llegar al texto final, disponible en el [Anexo 9: Visión 2030 Turismo Misiones](#), que acompaña a este informe.

La Misión de la Casa Museo, tiene como marco de referencia directo y guía, a la Visión 2030 de Turismo para la provincia, y debe contribuir con sus actividades al cumplimiento de la Visión en el plazo establecido, año 2030.

A tales fines, se propone establecer como Misión del sistema territorial definido para este estudio, organizarse y cumplir con las características y condiciones de los Ecomuseos, Museos sin paredes, Museos al aire libre, en los términos que propone EVE Museos e Innovación (<https://evemuseografia.com/2023/06/05/ecomuseos-museos-sin-paredes/> visitado el 20/06/2023). Este organismo describe a un ecomuseo como:

“.....un instrumento que el poder político y la población conciben, fabrican y explotan conjuntamente. El Estado con los expertos, las instalaciones y los recursos que pone a disposición y la población, con sus aspiraciones, sus conocimientos y su idiosincrasia.

Un ecomuseo es un reflejo de una realidad concreta y localizada, donde la población se contempla para reconocerse, buscando la explicación del territorio en el que está arraigada y en el que se sucedieron todos los pueblos que la precedieron en la continuidad o discontinuidad de sus generaciones. Es un espejo que la población ofrece a sus visitantes para hacerse entender mejor, en el respeto, su trabajo, y sus tradiciones, sus formas de comportamiento y su intimidad.

El ecomuseo es expresión de tiempo, remontándose hasta el momento de la aparición del ser humano, y avanzando a través de los tiempos prehistóricos e históricos para llegar al tiempo del humano actual. Tiene una apertura al futuro, sin arrogarse poderes de decisión. Es la configuración de la relación entre las personas con el paisaje que habitan, con la(s) naturaleza(s) que las influyen y a las que intervienen. O, en otras palabras, la expresión de una cultura que se completa más allá de lo humano”.

Estas premisas, definen el correlato de Misión, para el Sistema Territorial y la Casa Museo, que se presenta en el [Anexo 10: Misión de la Casa Museo Horacio Quiroga.](#)

Análisis de la obra de HQ identificando su potencial para el desarrollo de actividades

Para el desarrollo de esta actividad se trabajó sobre los avances que el equipo estaba elaborando respecto de las opciones para lograr una propuesta innovadora para la Casa Museo, para ello se llevó a cabo una exhaustiva revisión del corpus bibliográfico del autor donde se evidencia una triada focalizada en el entorno natural, la familia y el vínculo con la muerte.

Desde la definición del marco teórico, una alternativa en perspectiva, fue la de organizar una propuesta turística, cultural, social y ambiental, integrada y abarcativa de todo el sistema territorial, para lo cual, el aporte de la Casa Museo a esa propuesta, debía avanzar más allá de la obra literaria del escritor, involucrando su vida toda, con sus claroscuros, su energía y sentimientos, y sobre todo, sus actividades y desvelos, respecto de la vida en sociedad, las desigualdades y relaciones de poder en correlato con los modos de producción y utilización del territorio, y la producción, de esa época y con la relación entre la sociedad y la naturaleza.

Con base en estas opciones, se decidió abordar la vida del hombre y su historia, e identificar sus posicionamientos respecto del ambiente, la cultura y las relaciones socio-ecológicas de la época, muchos de los cuales, se expresan claramente en su obra, pero cobran otra dimensión cuando hacen parte de sus experiencias vitales a lo largo de su vida.

El [Anexo 11: Biografía de Horacio Quiroga](#), describe en esas facetas algunas de las vivencias y experiencias de la persona Horacio Quiroga.

En el [Anexo 12: Análisis y potencialidad de las obras de Horacio Quiroga, para nuevas actividades y un relato nuevo](#), se realiza una relectura de su obra literaria en relación con los núcleos de interés, situaciones preferidas y personajes predominantes; de las influencias recibidas y los autores que más lo identificaron e influyeron, y en particular de sus experiencias personales.

Se asume que en esta complejidad existe una riqueza de enfoques posibles de instalar como centralidad para la organización y presentación turístico-cultural del sistema territorial Casa Museo Horacio Quiroga, Parque Provincial Teyú Cuaré, Ruinas de San Ignacio, y justifica a la vez, la inclusión de las nuevas tecnologías de la información, la comunicación y la era digital, que posibiliten la creación de atractivos importantes para comunicar una oferta turística, cultural y ambiental, desde la novedad y la sorpresa, y en correlato con la actualidad, a un público diverso en intereses, edades y preferencias.

En tal sentido, se propone para el nuevo relato y la programación de la Casa Museo, la inclusión de las actividades identificadas en el [Anexo 19: Propuestas de actividades para la Casa Museo Horacio Quiroga](#); que transita por ideas proyectos posibles de incorporar a los espacios del museo; y el [Anexo 20: Propuestas innovación tecnológica](#), que añade alternativas producto de innovaciones tecnológicas, y opciones de programación acordes a la misión de la Casa Museo. Además, justifica estas inclusiones en la alta participación que las capacidades humanas y técnicas de los actores institucionales y personales existentes en la provincia de Misiones.

Marco jurídico vinculado con el turismo, la cultura, el ambiente

Para el desarrollo de esta actividad se relevaron las herramientas normativas internacionales, nacionales y provinciales, de los ámbitos de cultura, turismo, ambiente y aquellas que marcaron el rumbo de la gestión de la casa Museo que se consideran relevantes para contextualizar el proyecto. El trabajo

estuvo centrado en el análisis de fuentes secundarias, que permitieron describir un contexto propicio desde lo jurídico institucional, para implementar un plan de desarrollo turístico, integrando las dimensiones ambiental, cultural y turística, y ponderando la diversidad, la preservación del patrimonio, como recurso de desarrollo sostenible y la creación de empleo. La inclusión de nuevas tecnologías y recursos de comunicación también se priorizan en los tiempos actuales según las recomendaciones internacionales y las políticas nacionales, que las reconocen y a las que adhieren.

El [Anexo 13: Marco Normativo contextual del sistema territorial](#), se detalla el componente jurídico vigente en las escalas y ámbitos mencionados.

Hitos históricos de la relación sociedad-naturaleza: Influencias culturales

La integración de la dimensión cultural al plan de desarrollo turístico requiere de una caracterización de la dinámica histórica del territorio y de las improntas que aportaron la sucesión de ocupaciones que diferentes etnias realizaron, desde los primeros habitantes. Importa en este caso, las relaciones socioecológicas que se produjeron con cada ocupación, las consecuencias de adaptación-explotación ambiental, y los rasgos culturales que dejaron en la organización social, en la construcción del hábitat, en la alimentación, algunos de los cuales perduran hasta nuestros días, en fusiones o inalterados. Esta herencia cultural es un activo de gran riqueza para incluir como parte de la estrategia turístico-cultural.

Para concretar esta actividad, el trabajo se concentró en el análisis de documentos históricos, trabajos científicos y relatos costumbristas, que permitieron en una primera aproximación y síntesis, dar cuenta de la riqueza y diversidad de elementos y costumbres heredadas que persisten entre la población del sistema territorial, constituyendo un acervo cultural de mucho valor para organizar una propuesta sistémica y territorial a ofrecer a los visitantes.

Los resultados de este apartado se presentan en el [Anexo 14: Hitos Históricos de la Relación Sociedad-Naturaleza](#)

Análisis FODA del Sistema Territorial y de la Casa Museo Horacio Quiroga.

Con base en la información desarrollada a lo largo del trabajo de relevamiento de información, procesamiento y análisis, realizado sobre el sistema territorial, el macrosistema, y la Casa Museo Horacio Quiroga, se sistematizó la matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) tanto para el sistema territorial en estudio, como para la Casa Museo Horacio Quiroga (en tanto motivo focal del proyecto).

En su construcción se utilizaron los criterios y pautas establecidas por el marco teórico, en un proceso de aproximaciones sucesivas, expresada en versiones del FODA, que fue enriquecido con los aportes de cada uno de los entrevistados del sector público, y los actores locales, ya mencionado; y mejorado por los integrantes del equipo técnico, en cada una de sus versiones. El texto acordado para este momento de la planificación estratégica, se presenta en el [Anexo 15: Matriz FODA.](#)

Fuentes de financiamiento

La concreción de esta tarea, se inició con la búsqueda de información existente en sitios y redes de internet, identificando a organismos, entidades e instituciones del ámbito nacional e internacional, públicas y privadas, cuyas capacidades y accionar pudieran significar el apoyo en financiamiento, o el respaldo para acceder a otras fuentes de apoyo económico, para aportar al desarrollo del Plan Estratégico que nos ocupa.

En el plano nacional, se incluyó una comunicación directa con sus contactos o responsables, para conocer detalles de las condiciones, requisitos de presentación, plazos y montos de financiamiento posible, datos que no fue posible lograr en la totalidad de los casos, y que se indican en el texto.

El informe detallado de toda la información relevada y de los organismos, instituciones y entidades relevadas se encuentra en el [Anexo 16: Fuentes de Financiamiento](#)

Gestión de financiamiento para actividades itinerantes, lúdicas, inclusivas

Esta tarea, no fue desarrollada por las siguientes razones. En primer lugar, si bien se han identificado algunas actividades que la Casa Museo podría incluir en la programación de actividades e itinerarios al exterior e interior de la misma (ver **Anexos 19 y 20**), la decisión de incorporar alguna de las mencionadas, o de sumar nuevas actividades aportadas por actores locales o instituciones provinciales, dependen de manera directa, de la decisión del Estado provincial acerca del escenario a asumir, del correlato de articulación con los actores del sistema territorial que supone el escenario elegido, y del grado de protagonismo que tengan los representantes del sistema territorial en la toma de decisiones para organizar una propuesta de turismo integral, innovadora y superadora del “modelo” actual, a partir de aportes genuinos y no de aprobar propuestas elaboradas en gabinete. (ver *Escenarios. En Lineamientos de una propuesta de PLAN ESTRATÉGICO para el desarrollo turístico del Sistema Territorial Casa Museo Horacio Quiroga, Parque Provincial Teyú Cuaré, Ruinas de San Ignacio - pg.18*).

En segundo término, las condiciones actuales del suprasistema (situación de crisis global en el plano internacional, la situación social y económica nacional en correlato con lo global, pero también con procesos políticos, económicos y sociales en tensión, hacen poco menos que imposible proponer ejes de financiamiento de cualquier actividad pública, que no tenga un horizonte de realización de cortísimo plazo. Este posicionamiento, guarda coherencia, además, con el marco teórico establecido en este trabajo, que incorpora la influencia de los cambios de situación de los actores de un sistema social, a la hora de sentar posición respecto de las problemáticas que los involucre.

Por último, la dinámica de funcionamiento de las entidades nacionales e internacionales de financiamiento, acompañan los vaivenes de las crisis mencionadas, modificando casi a diario las políticas, programas, términos de concertación de acuerdos, y montos de financiamiento, con lo que completar este punto se constituye en un ejercicio poco realizable, para los plazos que supone poner en marcha un plan estratégico de desarrollo turístico para el sistema territorial en estudio.

En consecuencia, las actividades enunciadas en el listado de ideas para la producción de contenidos inclusivos y la incorporación de tecnología, son sólo ejemplos de propuestas, que deben enriquecerse y completarse con los aportes los actores locales, funcionarios de gobierno, y actores institucionales involucrados, en la construcción ejecutiva del Plan Estratégico (Momento estratégico), según el escenario elegido por el gobierno provincial.

Lineamientos de una propuesta de Plan Estratégico para el desarrollo turístico del Sistema Territorial Casa Museo Horacio Quiroga, Parque Provincial Teyú Cuaré, Ruinas de San Ignacio

Con base en los resultados de los relevamientos realizados, los recorridos por el sistema territorial y la Casa Museo Horacio Quiroga, los encuentros y entrevistas con los actores locales, las reuniones con funcionarios del gobierno de Misiones, y particularmente, la síntesis diagnóstica expresada en la Matriz FODA, el equipo de trabajo, inició la identificación, formulación, evaluación y valoración de estrategias políticas y estructurales alternativas, en un proceso de aproximaciones sucesivas, que fue contrastado con los resultados de todo trabajo anterior, y validado en los encuentros con funcionarios del Gobierno, hasta lograr consensos suficientes para ser presentados al Ministerio de Turismo de la Provincia de Misiones.

El enfoque estratégico en clave política y territorial.

Lo estratégico en política (Hacer posible lo necesario)

Resulta estratégico para implementar un Plan de Turismo Integral, que abarque el sistema territorial Casa Museo Horacio Quiroga – Parque Provincial Teyú Cuaré – Ruinas de San Ignacio (CMHQ – PPTC - RSI), lograr:

- Una organización socio-institucional del sistema territorial, con fuerte protagonismo del Estado Provincial y local, y alta participación de las entidades, instituciones y actores locales, orientada a coordinar acciones para la gestión integral de las dimensiones ambientales, turísticas, culturales, y socioeconómicas, en una oferta turística integradora de las riquezas del territorio y de alcance nacional e internacional.

- La articulación funcional de las áreas de gobierno provincial vinculadas con Ecología y Ambiente, Cultura, Turismo, Educación, Producción, para coordinar esfuerzos, ajustar normativas y presupuestos, tomar decisiones conjuntas de gestión colaborativa, a fin de abordar con éxito, problemáticas complejas del sistema territorial CMHQ – PPTC - RSI. Supone la decisión política, en los máximos niveles de decisión gubernamental, de avanzar en transformaciones estructurantes del territorio, e innovadoras de la organización y funcionamiento del Estado.

Lo estratégico en el proyecto (Que las transformaciones estructurales sean estructurantes de una nueva realidad)

Son acciones estratégicas del presente proyecto:

- El Programa de rediseño, construcción, organización y gestión de la Casa Museo Horacio Quiroga, con base en una narrativa que integre en la vida del escritor y su vinculación con el ambiente, la cultura y sus costumbres, la producción, la tecnología de su época, en diálogo con la actualidad. En este sentido, existen antecedentes de propuestas en este sentido, que han sido relevadas y presentadas como tales a las autoridades provinciales, para su consideración.

- Plan de inversión en infraestructura comunicacional (física, redes, institucional, ambiental-turística-cultural), con enfoque de integración del sistema territorial CMHQ – PPTC – RSI. Aquí también, al igual que en el punto anterior, existen proyectos de infraestructura en el territorio, autoría de actores locales, que se relevaron y elevaron a las autoridades provinciales, como información necesaria de conocer y eventuales antecedentes a rescatar.

- Construcción/adaptación de un espacio físico con capacidades para funcionar como centro de reuniones, concertación, formulación y evaluación del Plan de acción anual de desarrollo turístico del Sistema CMHQ – PPTC - RSI.

- Ajustes/reformulación de la Misión y Funciones de los Ministerios: de Coordinación General de Gabinete; de Turismo; de Cultura, Educación, Ciencia y Tecnología; de Ecología y Recursos Naturales Renovables y dependencias del Estado provincial, en correlato con la Visión Turística de la Provincia y con los requerimientos de un accionar coordinado y eficaz, en su participación sobre el sistema CMHQ-PPTC, en tanto, experiencia piloto de abordaje territorial, integral y participativo.

Escenarios:

La elaboración de una propuesta de lineamientos de un Plan Estratégico plantea siempre dos condiciones básicas para los equipos técnicos que deben realizar su formulación. Por una parte, asumir que la propuesta debe elaborarse desde el lugar, la perspectiva, capacidades y funciones de, en este caso, el organismo público que conducirá el proceso de cambio que supone el plan, pero además, la propuesta debe contemplar alternativas y opciones para que los decisores, puedan asumir la realización de aquellas que tengan mejores resultados, que requieran de recursos disponibles o posibles de asignar, en contextos de alta demanda, para lograr la concreción acabada del plan, o que signifiquen esfuerzos institucionales acordes a las posibilidades y capacidades del/los organismo/s involucrados en el desafío de organizar el nuevo sistema territorial (CMHQ-PPYC-RSI-PLI)

Para tal propósito se identifican tres alternativas para decidir la profundidad de las transformaciones estratégicas propuestas en el plan:

Escenario 1: Para la alternativa que articula una propuesta turística unificada a nivel del sistema territorial, que pone centralidad en la vida de HQ, como referencia para organizar el territorio en una oferta integrada en sus dimensiones, ambientales, culturales, históricas, socioeconómicas; y en una trama de comunicación física (rutas, caminos, senderos), virtual, energética, etc. que promueva y brinde seguridad a la población y a los visitantes del territorio.

Será necesario para ello, con sede en el sistema territorial (CMHQ–PPTC–RSI–PLI), la creación de un espacio institucional donde organizar la articulación y contenidos de la propuesta turística y de su gestión. Supone dar un fuerte impulso a la participación e involucramiento de los actores del territorio, para lograr la plena participación en la toma de decisiones y el compromiso en la gestión/contralor de del Plan Estratégico.

El diseño de la propuesta turística en esta alternativa, es resultante del consenso general de los actores públicos y privados, para lograr un entramado de itinerarios y recorridos que den continuidad a relatos históricos, muestren las dinámicas de degradación/recuperación de la naturaleza y cambios provocados por cosmovisiones culturales diferentes, interpelen las creencias y criterios de normalidad de los visitantes, rescaten valores y principios de organización social, hábitat, estrategias productivas y desarrollo de capacidades y habilidades comunitarias, estimulen la imaginación y proyecten visiones futuras, y alternativas de integración sociedad-naturaleza, etc.

Relativo a las exigencias, este escenario, requiere de una alta coordinación de las áreas de gobierno involucradas en el Plan estratégico, para evitar solapamientos o vacíos de acción entre órganos gubernamentales o con las entidades locales, y una estrecha relación y compromiso con el territorio. La participación ciudadana es alta y vinculante en la evaluación anual del plan.

Escenario 2: Supone un plan unificado de turismo integral del sistema territorial, conformado a partir de acuerdos de acción pública y privada, sobre pautas comunes de organización para la oferta de servicios, acordadas previamente, a fin de diseñar los recorridos turísticos, históricos, culturales; los

servicios de alojamientos, alimentación, artesanías, etc.; armonizadas por los prestadores de servicios, involucrados en cada recorrido, y coordinando las decisiones sobre actividades y servicios ofrecidos al turismo.

En este escenario se asume que las decisiones de cada actor, son individuales, y se articulan en recorridos acordados en el espacio de coordinación. La participación ciudadana, se circunscribe a aportar ideas y propuestas, realizar reclamos/denuncias de incumplimiento de funciones, pero sin espacios para tomar parte en las decisiones.

Escenario 3: propone centralizar la información de la oferta turística territorial a ofrecer a los visitantes, a partir de las decisiones individuales que cada actor del sistema territorial toma, y comunica al resto. Aquí también se requiere la conformación de un espacio institucional en el territorio, pero su función pone foco en el cumplimiento de los acuerdos de los prestadores sobre de criterios de calidad y eficiencia en los servicios turísticos, la elaboración y procesamiento de las bases de datos, como insumo para la toma de decisiones que mejoren la oferta turística territorial, pero sin compromiso explícito de cumplimiento por parte de los oferentes de servicios turísticos. La participación de la población local, se enfoca en opinar aspectos positivos, favorables o déficits en la articulación de recorridos o en la prestación de servicios, a modo de sugerencias o reclamos, sin compromiso de respuesta por parte de la institución de gestión del plan.

En síntesis, cada una de estas alternativas, plantea diferentes grados de compromisos, de esfuerzos institucionales, de recursos económicos, de tiempos de trabajo institucional, de cantidad y calidad de las capacidades humanas necesarias para desarrollar las actividades requeridas en cada caso, alcanzar el nivel de calidad, innovación, y satisfacción de los visitantes, y el nivel de cumplimiento de la Visión 2030.

De esta manera, es posible sopesar el esfuerzo, y compromiso que lleva implícito la participación, para cada uno de los actores involucrados (públicos y privados), en el diseño y gestión de las alternativas que propone cada Escenario, así como también, la cantidad y profundidad de las transformaciones necesarias,

y el potencial impacto social, ambiental y económico en el sistema territorial, esperable con la implementación de cada opción.

En esencia, todas las alternativas, configuran y propuestas culturales–turísticas de diferentes, que requieren esfuerzos organizativos, de gestión equivalentes; que involucran a un contexto territorial y social diverso, pero que cuenta con experiencias colectivas históricas y actuales importantes, y que hoy, producto de avances y desarrollos científico-técnicos, pueden ser abordados con métodos de decisión multicriterios o multipropósitos, de creciente implementación para la toma de decisiones de acción colaborativa en contextos sociales naturalmente complejos.

Guía de Buenas Prácticas Ambientales en la gestión del espacio turístico Casa Museo y presentación de la obra de Horacio Quiroga.

La elaboración de esta propuesta se concretó con base en la información secundaria consultada. Fueron bases de esta consulta, la Guía de implementación; edificios públicos sostenibles; y la Guía de Buenas Prácticas para la Gestión Cultural.

En su concepción, aplicar “buenas prácticas” a la gestión institucional, supone asumir la transversalidad que tales prácticas tienen en la todas las instancias de conducción de un espacio público. En tal sentido, resulta pertinente y es de suma importancia que se implemente en la organización y funcionamiento del predio y de los interiores de los edificios que conforman la Casa Museo.

Sin embargo, los lineamientos de un plan estratégicos, que sistematice, unifique y abarque toda la diversidad de situaciones que conforman el sistema territorial Casa Museo Horacio Quiroga, Parque Provincial Teyú Cuaré, Ruinas de San Ignacio, requiere la elaboración de una guía de buenas prácticas ambientales, para el sistema territorial todo, y supone la existencia de un plan de acciones y acuerdos interinstitucionales y sectoriales de mayor escala y complejidad.

Por otra parte, en este caso, la formulación de una guía de buenas prácticas para todo el sistema territorial, incluida la Casa Museo Horacio Quiroga, es un desafío para la gestión integrada del programa turístico, forma parte de la formulación del Momento estratégico (ver Marco teórico), y debe lograr la participación de todos los actores del sistema territorial, involucrados en este Plan. La imposibilidad de lograr la materialización de las condiciones antedichas, sumado al alcance de esta instancia de formulación de “Lineamientos” del Plan estratégico, son las razones para incumplir una propuesta concreta de este punto. El [Anexo 17: Guía de Buenas Prácticas Ambientales espacio Casa Museo](#), identifica los ejes a incluir en museos y sitios públicos, y deja abierta su ampliación al resto del sistema territorial, cuyos alcances y articulación, estarán definidos a partir de la decisión del Escenario seleccionado y la estrategia de gestión que se decida para el plan estratégico.

Propuestas de una narrativa integral para la Casa Museo HQ

La propuesta narrativa es una tarea que podríamos señalar como emergente o resultante de la cristalización de diversos procesos desarrollados, simultáneamente, en el desarrollo de la formulación del proyecto. A saber, la maduración del abordaje sistémico como metodología proyectual, el horizonte marcado en la visión, el rol de los actores involucrados, las descripciones contextuales tanto en el plano socioecológico, turístico y político y sobre todo, las reflexiones que pudieron entrelazarse en la matriz FODA son los insumos que alimentan esta tarea. Sin dejar de mencionar un aspecto fundamental que es el carácter de Casa Museo. Esta categoría fue estudiada con los materiales que produce el Comité Internacional para Residencias Históricas-Museo, dentro del Consejo Internacional de Museos y la revisión de papers de académicas dedicadas a la materia y citadas oportunamente.

En pocas palabras, la narrativa tiene la función de organizar el discurso y de armonizar las voces y ecos que se hacen presentes en él. Siempre bajo la premisa ineludible de ser una construcción situada en el territorio y desde allí

establecer diálogos con los diversos y potenciales públicos que se propone alcanzar.

Sobre estas premisas, se elaboró una propuesta de narrativa que se presenta en el [Anexo 18: Narrativa Casa Museo y Sistema Territorial](#)

Diseño de ideas para la producción de contenidos inclusivos e incorporación de tecnologías a la experiencia de la Casa Museo

Sobre lo ya expresado en puntos anteriores (ver Gestión de financiamiento para actividades itinerantes, lúdicas, inclusivas; pg. 17), respecto de la importancia relativa que tiene la identificación de posibles contenidos, en tanto meros ejemplos de algunas actividades, en este caso inclusivos e innovadores en tecnologías, y posibles de incorporar en la reformulación de la narrativa y la programación de la Casa Museo; en ningún caso deben condicionar las propuestas que aporten los actores locales, provinciales y el propio gobierno misionero, en tanto partes fundamentales e insoslayables de la organización de espacios territoriales de articulación-integración público privada para el desarrollo sostenible, social, ambiental y económico.

En este caso, además, enmarcados en la concepción establecida en el marco teórico elegido, que asume al desarrollo, como una condición endógena de una sociedad, resultante de la existencia de capacidades y habilidades humanas, ambientales y económicas, en dinámica permanente; suficientes para abordar con éxito los desafíos del presente y las incertidumbres del futuro, antes que un estado de bienestar económico circunstancial. (ver Marco Teórico en Introducción).

Con estas consignas, se identifican en el [Anexo 19: Propuestas de Actividades Casa Museo](#), destinadas a mejorar e incrementar el acceso inclusivo de diversidades a la Casa Museo, basadas en la revisión de novedades incorporadas a la programación museística.

Las propuestas se completan con el listado de nuevas actividades a incluir, basadas en innovaciones tecnologías de última generación, identificadas en el [Anexo 20: Ideas de Propuestas basadas en innovación tecnológica](#).

Ideas Proyectos de gestión para el financiamiento internacional

En tanto no se haya definido y acordado entre los actores públicos y privados involucrados en el sistema territorial, las características y alcances del Plan estratégico, el grado de participación en la definición de la propuesta Cultural-Turística unificada, y los compromisos para la gestión del plan (ver Escenarios, pg. 28 - 28), la elaboración de ideas de proyectos de gestión para el financiamiento internacional, y para propuestas itinerantes (lúdicas y accesibilidad pública, resultan un mero ejercicio intelectual sin posibilidades de aplicación. Estos argumentos se presentan en el [Anexo 21: Ideas de Proyectos de financiamiento internacional](#)

Ello, queda reflejado en el relevamiento de un número importante de instituciones nacional e internacional con líneas de financiamiento a propuestas vinculadas con la cultura, el turismo, el ambiente, etc. (ver pg. 22 en adelante y Anexo 16: Fuentes de Financiamiento), que muestran, la gran diversidad tanto en la oferta de financiamiento como en los requisitos formales y de gestión a cumplir por las instituciones que solicitan dichos fondos; condiciones necesarias de satisfacer con antelación a la gestión de financiamiento, y que hoy, a los lineamientos del presente plan estratégico, no resulta posible resolver.

Ideas Proyecto de gestión de financiamiento para propuestas itinerantes (lúdicas y accesibilidad publica).

Los fundamentos del punto anterior resultan válidos para este punto. Las razones para esta situación, se explicitan en el Anexo 21 arriba mencionado.

Conclusiones

El principal desafío que afrontó este trabajo, fue el de concebir una propuesta de desarrollo cultural-turístico innovadora, que integrara las

dimensiones ambiental, histórica, cultural, social, en un plan estratégico abarcativo, de alcance nacional e internacional, y competitivo respecto de los sitios de mayor atractivo para los visitantes a la provincia de Misiones; potenciando a la vez, la declaración de Capital Nacional de la Biodiversidad, asignada a la provincia de Misiones, por el Congreso de la Nación.

El reto de la innovación fue asumido desde el inicio, al definir la metodología de trabajo, utilizando el enfoque sistémico propuesto por R. Ackoff (1983), de invertir el orden de las actividades de estudio de una realidad. El autor propone caracterizar “el todo” dentro del cual se encuentra la situación objetivo del estudio, y poner foco en las interacciones entre los componentes del sistema, y entre el sistema y el macrosistema, bajo el argumento, que son las interacciones las que explican la organización y comportamiento de los sistemas.

Ackoff, aporta al marco teórico, definiendo al desarrollo territorial (en este caso), como “las capacidades, habilidades, y potencialidades de los recursos existentes (en esencia, tierra, trabajo y capital), para resolver las problemáticas, aprovechar las oportunidades de la actualidad y afrontar los desafíos, siempre imprevisibles, del futuro”. Desde este enfoque, el desarrollo es una cuestión endógena, propia de la trama organizacional y las interacciones dentro del territorio, pero en tensión con las dinámicas de contextos mayores con los que interactúan. Se completa el marco referencial, con la definición de la Visión de desarrollo cultural-turístico 2030 para la provincia de Misiones, que conforma una imagen ideal de futuro, que posiciona a la cultura y el turismo como parte de la estrategia de desarrollo socio-territorial y del protagonismo los actores locales (públicos y privados) y la sociedad en su concreción.

La innovación, continúa con la propuesta de organizar un plan estratégico cultural-turístico único y abarcativo del sistema territorial, que articula todas las dimensiones consideradas, en circuitos que combinen las dimensiones ambientales, culturales, históricas, sociales, en interacciones de comunicación, y coordinación de servicios turísticos, para diferentes intereses y disponibilidad de tiempos de los visitantes. En este sentido, existen en el mundo experiencias en marcha, desarrolladas bajo la denominación de Museos al aire libre, Ecomuseos, Museos sin paredes, que resultan orientadoras y constituyen antecedentes importantes y oportunos de conocer y evaluar.

En tanto el destinatario principal del estudio es la Secretaría Ministerio de Cultura del Gobierno de Misiones, y “la gobernanza” es un componente insoslayable para el diseño y aplicación exitosas de políticas públicas; la participación activa de las entidades, instituciones y sectores sociales involucrados en dichas políticas, es indispensable para fortalecer la sostenibilidad de las mismas. En atención a ello, el trabajo técnico se enfocó en establecer los lineamientos del Plan estratégico de desarrollo cultural – turístico del sistema territorial delimitado, asumiendo la iniciativa y coordinación del Estado para concretar los acuerdos y el diseño ejecutivo del plan.

Esta situación, habilitó también la decisión de elaborar alternativas para presentar como opciones a los actores locales a involucrar en el diseño del Plan estratégico. Se identificaron tres escenarios posibles (no únicos), según el nivel de compromisos y grado de participación de los actores locales (públicos y privados) del territorio.

De las definiciones y alcances organizacionales que se acuerden, surgirá la propuesta posible de llevar adelante, el nivel de coordinación entre actores culturales – turísticos, y la calidad e innovación de la propuesta turística toda.

Un aspecto complementario, de importancia en este punto, es el avance logrado con el desarrollo de modelos multicriterio para la toma de decisiones en asociaciones de múltiples partes interesadas, cuya aplicación facilita la dinámica de relacionamiento entre actores con diversidad de intereses, en la toma de decisiones equilibradas.

Por otra parte, la concreción de las actividades previstas en el Plan de Trabajo, han logrado un relevamiento importante, aunque no exhaustivo, de información, en todas las dimensiones arriba mencionadas del estudio que, a la vez de dar fundamento a la diversidad y riqueza del territorio para construir una propuesta cultural y turística, identificar fortalezas, potencialidades y actores locales estratégicos de incorporar al proyecto, hacen parte del informe a las autoridades del gobierno de Misiones, con lo que facilitan su disponibilidad y utilización inmediata para contextualizar la toma de decisiones.

Otro apartado de importancia para el equipo de trabajo, fue el relevamiento de propuestas concretas y proyectos de actores locales, para la

resolución de problemas o el mejoramiento de espacios, infraestructura territorial y servicios culturales y turísticos⁵. Estas propuestas, se han incluido en el informe a la Secretaría Ministerio de Cultura del gobierno de Misiones, en la convicción de su importancia, por ser resultados de las tareas de relevamiento de información pertinente y tiempos de trabajo dedicado al proyecto y por tratarse de propuestas pretéritas de acciones en el territorio de estudio, incluida la Casa Museo Horacio Quiroga, que constituyen antecedentes y esfuerzos importantes de reconocer y valorar en sus contenidos y autores, y de asumirlas como antecedentes de propuestas a considerar en el diseño de proyectos ejecutivos. Finalmente, porque hacen a la construcción de gobernanza en el territorio.

Los resultados que aporta el informe a las autoridades provinciales, identifican las ventajas que presenta el contexto nacional e internacional, para el desarrollo de una propuesta, pero también se indican interacciones necesarias de fortalecer entre la lógica de funcionamiento de los organismos públicos y la de los actores locales. Similares necesidades se detectan en las interacciones actores y sectores dentro del sistema territorial, sobre los cuales trabajar para robustecer la organización y sumar a la construcción de una propuesta cultural turística única y con plena participación del conjunto social. El texto completo del Proyecto, presentado a las autoridades de la Secretaría Ministerio de Cultura del Gobierno de Misiones, se encuentra en el [Anexo 22: Informe final Ministerio de Cultura](#).

El desafío es importante, la propuesta supone riesgos e incertidumbre, pero los resultados a lograr, llevan implícito la puesta en marcha de una construcción innovadora de desarrollo territorial, de revalorización del rol del Estado, y de la importancia de la participación social activa y protagónica, en un marco democrático plural.

CABA – Setiembre 2023

⁵ -Biganzoli,F., Múlgura, M. 2004 – Inventario florístico del Parque Provincial Teyú Cuaré y Alrededores (Misiones Argentina) – Darwiniana 42(1-4): 1-24. - ISSN 011-6793.

-Bertolini, M. 2005 – Documento base para la discusión del PLAN DE MANEJO DEL PARQUE PROVINCIAL TEYÚ CUARÉ – Instituto Universitario Gastón Dachary

-PROGRAMA PROVINCIAL DE REFUNCIONALIZACIÓN Y PUESTA EN VALOR DE ESPACIOS PATRIMONIALES DE LA PROVINCIA DE MISIONES – Complejo “Museo Provincial Horacio Quiroga” – San Ignacio Misiones –

- Proyecto Ruta Natural: “Ruta Escénica Teyú Cuaré”. 2021 – San Ignacio - Misiones

Referencias Bibliográficas

- Adamik, S. Berros M. (2021) Áreas naturales protegidas en el litoral argentino: un análisis comparativo de las regulaciones vigentes. Revista Derechos en Acción (p. 410- 436). <https://doi.org/10.24215/25251678e522>
- Ackoff, RL (2000) – Planificación de la empresa del futuro –Editorial Limura.
- Alfonsina Storni, 1936. Fuente: https://www.cervantesvirtual.com/portales/alfonsina_storni/autora_apunte/
- Bartolomé, L. (2008) Programa de Ecología Humana, Estilos de Desarrollo, Ideología e Intervención Antrópica en Misiones (Argentina): Un Análisis Multidimensional y Comparativo.
- Bertolini, M. (2005) Documento Base para la Discusión del Plan de Manejo del Parque Provincial Teyú Cuaré. Instituto Universitario Gastón Dachary
- Biblioteca Nacional Mariano Moreno, Horacio Quiroga. Del banquete a la selva. <https://www.bn.gov.ar/muestras-itinerantes/horacioquiroga>
- Biblioteca virtual Miguel de Cervantes https://www.cervantesvirtual.com/portales/alfonsina_storni/autora_apunte/
- Biganzoli, F. Múlgura M. (2004). Inventario Florístico del Parque Provincial Teyú Cuaré y alrededores. Instituto de Botánica Darwinion, Darwiniana 42 (p. 1-24).
- Camacho Valdez y Ruiz Luna (2011) Marco conceptual y clasificación de los servicios ecosistémicos. Revista Biociencias: <http://revistabiociencias.uan.mx/index.php/BIOCIENCIAS/article/view/19/17>
- Colbert, F. y Cuadrado, M. (2003), *Marketing de las artes y la cultura*. Barcelona: Editorial Ariel. Consejo Internacional de Museos (ICOM), <https://icom.museum/es/recursos/normas-y-directrices/definicion-del-museo/>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)/ Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI), - (2021) -
“La contribución de la cultura al desarrollo económico en Iberoamérica”, Madrid, Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI), Versión electrónica)
- Convención de la Diversidad Biológica. <https://www.cbd.int/>
- Convenio sobre la Diversidad Biológica (CDB, <https://www.cbd.int/>)
- Culturizando, disponible en <https://culturizando.com/horacio-quiroga->

[biografia-cuentos-y-obras-principales/](#)

- "10 Ideas for Interactive Museum Exhibitions" publicado en la página web del Museo Británico.
- "12 Interactive Museum Exhibits Worth Traveling For" publicado en la página web de la revista Smithsonian Magazine.
- Escobar, A. (2000). El lugar de la naturaleza y la naturaleza del lugar: ¿globalización o postdesarrollo? En E. C. Lander, La colonialidad del saber: eurocentrismo y ciencias sociales. Perspectivas latinoamericanas (pp. 113-144). CLACSO, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales.
- EVE Museos e Innovación. (<https://evemuseografia.com/2023/06/05/ecomuseos-museos-sin-paredes/>) (revisado el 20/06/2023)
- EVE Museos e Innovación - <https://evemuseografia.com/about/> (revisado el 20/06/2023)
- EVE, Innovación, Museos, exposiciones, Museología + Museografía. (2019). *Narrativa como Tendencia Museológica*, <https://evemuseografia.com/>
- Etkin, J.; Schvarstein, L. (1992). *Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio*. Paidós.
- Fernández, T. y Tamaro, E. (2004) - "Biografía de Horacio Quiroga". En Biografías y Vidas. La Enciclopedia biográfica en línea [Internet]. Barcelona, España, Disponible en: https://www.biografiasyvidas.com/biografia/q/quiroya_horacio.htm
"Horacio Quiroga: biografía, cuentos y obras principales"
- Fervor Cultura de Buenos Aires: <https://fervor.com.ar/horacio-quiroya-y-la-literatura-salvaje/>
- Fontana, J. (2005). Una propuesta para la conservación de los pajonales del Diplothemio - Axonopodetum. San Ignacio, Provincia de Misiones. FACENA, Vol. 21, pp. 55-67, 2005
- Fontana, J. (1996). Los Pajonales de Teyú Cuaré (Misiones) Bases para su Conservación. Cátedra de Introducción a la Ecología, Facultad de Ciencias Exactas y Naturales y Agrimensura, Corrientes - Argentina.
- Fundación Ambiente y Recursos Naturales, (FARN) (2022). Convenio Sobre la diversidad Biológica.
- Fundación Ambiente y Recursos Naturales (FARN) (2022). COP 15 de Biodiversidad: resultados esperados.
- Fundación Temaiquén - Proyecto "Ruta Escénica del Teyú Cuaré" Municipio de San Ignacio - 2021.
- Fundación Horacio Quiroga:
<https://horacioquiroya.org/ensayos/decalogo-del-perfecto-cuentista/>

- Fundación Ambiente y Recursos Naturales, 2022
- <https://www.argentina.gob.ar/ambiente/biodiversidad/conadibio>
- <https://www.argentina.gob.ar/ambiente/biodiversidad/compromiso>
- <https://www.argentina.gob.ar/ambiente/biodiversidad/uso-sostenible>
- <https://www.argentina.gob.ar/ambiente/biodiversidad/estrategia-nacional>
- <https://ecologia.misiones.gob.ar/biodiversidad/>
- <https://ecologia.misiones.gob.ar/corredor-verde/>
- <https://ecologia.misiones.gob.ar/corredor-verde/>
- <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- <http://digestomisiones.gob.ar/uploads/documentos/leyes/Ley%20I%20-%20N%2070.pdf?v=05122022150851>
- <https://www.unesco.org/es/legal-affairs/recommendation-concerning-safeguarding-beauty-and-character-landscapes-and-sites>
- <https://whc.unesco.org/archive/convention-es.pdf>
- <https://www.wmf.org/project/san-ignacio-min%C3%AD>
- <https://www.unesco.org/es/legal-affairs/recommendation-concerning-safeguarding-and-contemporary-role-historic-areas>
- <https://ipecmisiones.org/wp-content/uploads/2019/04/IPEC-Misiones-Estimaci%C3%B3n-de-la-Poblaci%C3%B3n-de-Misiones-por-municipio-2010-2020.pdf>
- <https://ecologia.misiones.gob.ar/areas-naturales-protegidas/>
- Horacio Quiroga Blogspot:
<http://hquiroya.blogspot.com/2009/11/analisis-de-su-obra.html>
- <https://horacioquiroya.org/ensayos/decalogo-del-perfecto-cuentista/>
- <https://www.argentina.gob.ar/noticias/horacio-quiroya-un-clasico-de-lo-inquietante>
- "Horacio Quiroga: vida y obra del maestro del cuento" de la web Vía País, disponible en <https://www.viapais.com.ar/argentina/1224843-horacio-quiroya-vida-y-obra-del-maestro-del-cuento/>
- "Horacio Quiroga: una vida en la selva" de la web BBC News Mundo, disponible en <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-44848702>
- "Horacio Quiroga" de la web Biblioteca Virtual Universal, disponible en <http://www.biblioteca.org.ar/libros/81937.pdf>
- Jaume, G [et al.] (2017) Luchas por la hegemonía: historia y etnografía en

la provincia de Misiones, Argentina. Patrimonio Cultural. Hegemonía. Militancia Política.

- Infante Miranda, M. E. (2010) Horacio Quiroga el cuentista de América:
<https://www.redalyc.org/pdf/5891/589165869003.pdf>
- "Innovative Museum Exhibition Ideas to Engage Visitors" publicado en la página web de la empresa Tessitura Network.
- Instituto de Geología y Recursos Minerales (2008). Sitios de Interés Geológico de la República Argentina. CSIGA. Ruinas de San Ignacio Mini Reseña histórica. Servicio Geológico Minero Argentino.
- Ley XVI – N.º 29 (Antes Ley 2932), 1992. Sistema Provincial de Áreas Naturales Protegidas.
- Ley VI – N° 298 de la Legislatura Provincial, (2022) - Declaración de Patrimonio Histórico, Cultural y Arqueológico a los Petroglifos de Colonia La Invernada, Municipio de San Ignacio; Provincia de Misiones.
- “Los Mejores cuentos de Horacio Quiroga”, de la web Lectoralia, escrito por Alfredo Álamo y consultado en <https://www.lectoralia.com/blog/2016/02/25/los-mejores-cuentos-de-horacio-quiroga/>
- Man and the Biosphere (MAB) Programme <https://es.unesco.org/node/302852>
- Manzanas, A. M. (2005) "Horacio Quiroga: entre la pasión y la ironía" - Universidad de Salamanca. España
- Marengo, H. (2008). Teyú Cuaré y las Ruinas de San Ignacio. Una perfecta armonía entre la urbanización y el medio natural. En Sitios de Interés Geológico de la República Argentina. CSIGA (Ed.) Instituto de Geología y Recursos Minerales. Servicio Geológico Minero Argentino, Anales 46, I, 446 págs., Buenos Aires.
- Matus C - Teoría del juego social - 2a ed. revisada. (2021) - Remedios de Escalada: UNLa - Universidad Nacional de Lanús. archivo digital: descarga y online ISBN 978-987-4937-86-5
- Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales de la Nación. Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales de la Nación. <https://www.argentina.gob.ar/ambiente/biodiversidad/conadibio>
- Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales de la Nación. <https://www.argentina.gob.ar/ambiente/biodiversidad/compromiso>
- Ministerio de Ecología y Recursos Naturales <https://ecologia.misiones.gob.ar/areas-naturales-protegidas/>
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible de la Nación. <https://www.argentina.gob.ar/ambiente/biodiversidad/uso-sostenible>
- Monografías <https://www.monografias.com/trabajos/horacioquiroga/horacioquiroga>

- Moore, Kevin. (2005) *La planificación estratégica en los museos*. Revista de la Subdirección General de Museos Estatales, págs. 32-47
- Rodríguez Monegal, E. – (1967) Genio y figura de Horacio Quiroga: http://www.autoresdeluruguay.uy/biblioteca/emir_rodriguez_monegal/bibliografia/libros/Genio_y_figura_de_Horacio_Quiroga.pdf
- Naciones Unidas, Objetivos para el Desarrollo Sostenible <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Nuestra América: complejidad y unidad dialéctica de la humanidad y la naturaleza en el siglo XXI. <https://docplayer.es/78254165-N-u-e-s-t-r-a-am-e-r-i-c-a.html>
- Pavoni, R. (2012) *Casas museo: una tipología de museos para poner en valor*. Traducción Prof. Claudia Cabouli
- Pereira, J. et. al (2005) Una propuesta para la conservación de los pajonales del Diplothemio-Axonopodetum. San Ignacio, Misiones, Argentina. FACENA, Vol. 21, pp. 55- 67.
- Poch Manuel – (2016) - El guardián literario. La naturaleza en Horacio Quiroga, <https://manupochliterario.wordpress.com/2016/12/18/la-naturaleza-en-horacio-quiroga-transformacion-de-un-joven-decadente-por-manuel-poch/>
- PROGRAMA PROVINCIAL DE REFUNCIONALIZACIÓN Y PUESTA EN VALOR DE ESPACIOS PATRIMONIALES DE LA PROVINCIA DE MISIONES – Complejo “Museo Provincial Horacio Quiroga” – San Ignacio Misiones –
- Proyecto Ruta Natural: “Ruta Escénica Teyú Cuaré”. 2021 – San Ignacio - Misiones
- Quétier, Fabien, Tapella, Esteban, Conti, Georgina, Cáceres, Daniel, Díaz, Sandra Servicios ecosistémicos y actores sociales. Aspectos conceptuales y metodológicos para un estudio interdisciplinario. *Gaceta Ecológica* [en línea]. 2007, (84-85), 17-26[fecha de Consulta 20 de Agosto de 2020]. ISSN: 1405-2849. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=53908503>
- Quiroga, H – (1917) - Cuentos de amor, de locura y de muerte - Buenos Aires
- Quiroga, H. – (1918) - Cuentos de la selva Buenos Aires
- Quiroga H. – (1920) El salvaje, Buenos Aires
- Quiroga, H. (1988): "Antología personal" de Horacio Quiroga, edición de Andrés Amorós - Alianza Editorial.
- Quiroga, H. (2007) – “Cuentos completos de Horacio Quiroga”, edición de Jaime Alazraki - Cátedra.
- Raworth, K. (2017). Doughnut Economics: Seven Ways to Think Like a

21st-Century Economist. Vermont: Chelsea Green Publishing

- Red Española para el Desarrollo Sostenible REDS, (2021). Objetivos de Desarrollo Sostenible y sus metas desde la perspectiva cultural. www.reds-sdsn.es
- Rodríguez Monegal, E. (1971) - "El universo de Horacio Quiroga" Editorial Universitaria de Buenos Aires,
- Sabores del Noreste con Influencia Guaraní (2019) Biblioteca Virtual del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación. <https://www.mendoza.gov.ar/prensa/sabores-del-noreste-con-influencia-guarani/#:~:text=El%20consumo%20de%20mandioca%2C%20poroto,el%20dorado%20y%20el%20surub%C3%AD>
- Santillán Güemes, R. (2000). *Hacia un concepto operativo de cultura*. 1-18.
- "7 Museum Exhibition Design Trends to Watch in 2021" publicado en la página web de la empresa Gallagher & Associates.
- Weber, Alexis Ernesto (2020) Arqueología de la guerra: Una aproximación al uso del espacio y materiales constructivos en el sitio Teyú Cuaré (Provincia de Misiones) Universidad Nacional de Tucumán, Facultad de Ciencias Naturales e Instituto Miguel Lillo. (Tesina de Grado – Arqueología)
- Wikipedia Horacio Quiroga: https://es.wikipedia.org/wiki/Horacio_Quiroga