

Design Thinking en la elaboración de políticas públicas: análisis del caso en Tame, Arauca - un Municipio PDET de Colombia

Design Thinking in the Development of Public Policies: Analysis of the Case in Tame, Arauca - a PDET Municipality in Colombia

INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

Fecha de recepción:
Fecha de aceptación:

¹ Carlos Julián Amorcho
<https://orcid.org/0009-0007-1260-2227>
Centro Latinoamericano del Propósito
-CLAP
julian.amorcho@clapedu.org

² Mónica Lizeth Barrera
<https://orcid.org/0009-0005-7993-4432>
Centro Latinoamericano del Propósito
-CLAP
monica.barrera@clapedu.org

³ Daniel Hernando Corzo Arévalo
<https://orcid.org/0000-0001-6017-8028>
Corporación Universitaria de Ciencia y
Desarrollo-UNICIENCIA
dhcorzoarevalo@unicienciabga.edu.co

Carlos Julián Amorcho¹, Mónica Lizeth Barrera², Daniel Hernando Corzo Arévalo³

RESUMEN

Se presenta un estudio de caso del municipio de Tame, Arauca donde se formuló la política pública del turismo usando como herramienta metodológica el Design Thinking. El proceso culmina con la presentación de una visión colectiva y una variedad de metas que permitirá durante los próximos 10 años lograr alcanzar el objetivo de posicionar a Tame como un destino turístico líder en los Llanos Orientales colombianos. Se destacan tres hitos principales: consolidar a Tame como un referente en el departamento de Arauca; posicionarlo como el epicentro turístico de los Llanos Orientales; y promocionarlo como un destino de relevancia nacional e internacional.

Palabras clave: pensamiento de diseño, política pública, Municipio PDET, turismo.

ABSTRACT

This case study focuses on the municipality of Tame, Arauca, where a public tourism policy was formulated using Design Thinking as a methodological tool. The process culminated in the presentation of a collective vision and a set of goals that will guide efforts over the next 10 years to position Tame as a leading tourist destination in the Eastern Plains. Three main milestones are highlighted: consolidating Tame as a benchmark in the department of Arauca; positioning it as the tourism epicenter of the Eastern Plains; and promoting it as a destination of national and international significance.

Keywords: Design Thinking, Public Policy, PDET Municipality, Tourism.



I. INTRODUCCIÓN

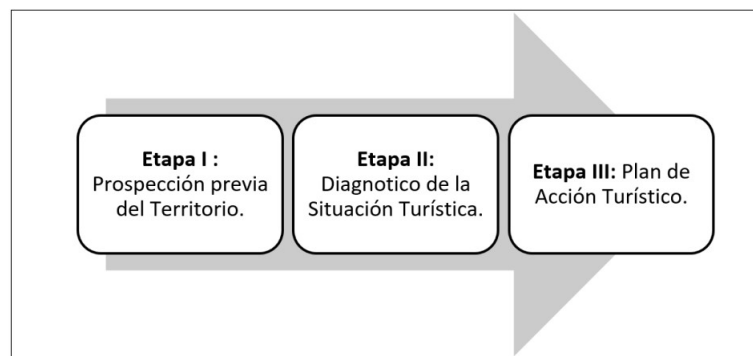
El enfoque metodológico adoptado para la formulación de la Política Pública de Turismo 2024-2034 fue experimental y descriptivo, integrando elementos del “Esquema para la Planificación Turística para la Competitividad” actualizado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia (2017), y de la “Guía para la Elaboración del Plan de Desarrollo Turístico de un Territorio”, desarrollada por el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (Blanco, 2008).

La metodología se estructuró en tres etapas cla-

ves, basadas en las propuestas de Corzo (2019). Las fases se presentaron en una secuencia cronológica, de tal manera que la finalización exitosa de una fase impulsó el inicio de la siguiente. El enfoque secuencial garantizó una progresión lógica y coherente en el desarrollo de la política, permitiendo una implementación eficaz y una evaluación sistemática en cada etapa. Además, dicha metodología contempla tanto la recopilación como el análisis de datos relevantes, asegurando que la política pública esté fundamentada en información actualizada y pertinente, lo que es crucial para alcanzar los objetivos de desarrollo turístico del municipio de manera eficiente y sostenible.

Ilustración 1

Fases para la construcción de la Política Pública de Turismo



Fuente: Corzo (2019)

La primera etapa denominada *prospección previa del territorio* se enfoca en la identificación, clasificación y evaluación de información clave para la formulación estratégica del turismo en Tame. Se consideraron las 12 categorías de análisis propuestas por Corzo (2019), complementadas con datos cuantitativos y cualitativos. Las variables analizadas incluyeron la valoración ambiental, atractivos turísticos, condiciones del entorno, accesibilidad y conectividad, infraestructura, seguridad, comunidad receptora, es-

tructura empresarial, formación y capacitación, gestión de marketing y turística del destino, y ordenamiento territorial.

La segunda etapa de diagnóstico se centró en el análisis del contexto turístico y un diagnóstico sectorial detallado. Se puso especial énfasis en la estrategia y el proceso de participación ciudadana, empleando la metodología de Pensamiento de Diseño para garantizar un enfoque integral y colaborativo.

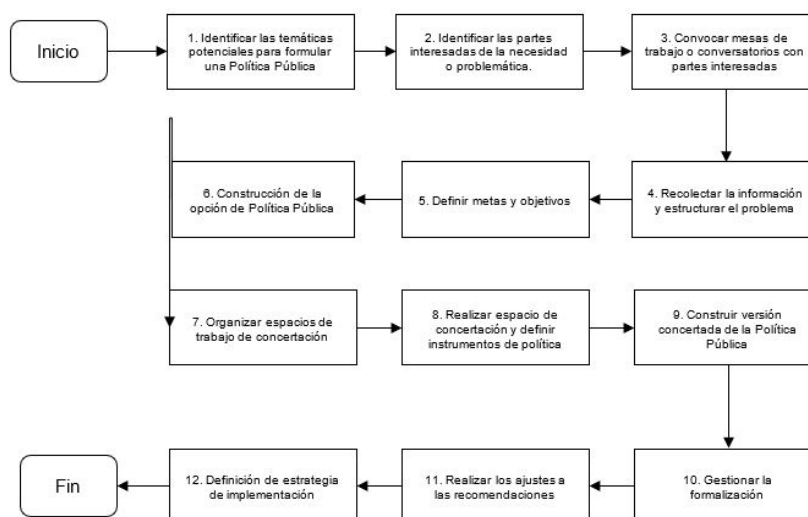
Finalmente, la última etapa abarcó la formulación de estrategias orientadas hacia una visión colectiva de desarrollo turístico a 10 años. Incluyendo la definición de una visión clara, objetivo general y específicos, alcances, metas, indicadores clave de rendimiento y fuentes de financiamiento para la política turística.

Cada una de estas etapas fue diseñada para asegurar un desarrollo cohesivo y sostenible del

sector turístico en Tame, tomando en cuenta tanto las necesidades actuales como las proyecciones a largo plazo. Adicional a ello, la construcción de esta Política Pública de Turismo consideró el esquema propuesto por el Departamento Nacional de Planeación (2022) en el Flujograma formulación de políticas públicas y programas descrito a continuación:

Ilustración 2

Flujograma para la formulación de políticas públicas



Fuente: Elaboración propia basado en DNP (2020)

El proceso de formulación de la Política Pública de Turismo comenzó con la identificación de áreas clave que demandaban una nueva orientación política. Se identificaron y se involucraron a las partes interesadas pertinentes, incluyendo grupos comunitarios, entidades públicas, prestadores de servicios turísticos y empresarios, todos con un interés directo en el ámbito turístico del municipio. Después de llegar al consenso sobre la necesidad de tal política, se llevaron a cabo mesas de trabajo y conversatorios para re-

cabar necesidades, opiniones y contribuciones de dichas partes. La participación activa de estos grupos fue esencial para asegurar que la política fuera inclusiva y refleja una amplia gama de perspectivas y necesidades.

La información recopilada permitió estructurar el problema, detallando sus causas, alcance, actores implicados, dinámicas y consecuencias. Este análisis profundo fue vital para comprender la situación de manera integral y para diseñar

medidas efectivas. Se delinearon los objetivos y metas preliminares de la política, estableciendo una base sólida para su posterior desarrollo e implementación. Estos objetivos primordiales dirigieron el proceso y se convirtieron en el criterio para medir el éxito futuro de la política.

Con la base de estos objetivos, se elaboró una propuesta detallada de política pública, la cual fue sujeta a un proceso de revisión y enriquecimiento colaborativo con los interesados y los beneficiarios. Para alinear los intereses y asegurar la factibilidad de la política, se organizaron espacios de trabajo de concertación, en los cuales se debatió y se alcanzó un consenso en cuanto a la propuesta y los instrumentos de política a utilizar. Al lograr un acuerdo colectivo, se conformó una versión concertada de la política pública, que integró las observaciones y aportaciones de todos los actores y beneficiarios. Esa versión se presentó para su formalización ante el Concejo Municipal de Tame y posteriormente la realización de los ajustes sugeridos para su aprobación por medio de acuerdo municipal.

II. METODOLOGÍA

Para el desarrollo inicialmente del componente de participación ciudadana y posteriormente de la formulación propia de la Política Pública de Turismo del Municipio de Tame, se tomó como insumo la metodología de *Pensamiento de Diseño (Design Thinking)*, esta metodología está centrada en las personas que enriquece todas las actividades de innovación. No es una nueva metodología para diseñar políticas públicas, sino una herramienta que complementa y mejora los enfoques existentes. Se basa en la idea de que una política efectiva debe considerar las opiniones de los afectados. Sin embargo, en la práctica, la participación ciudadana a menudo se relega al final del proceso de diseño de po-

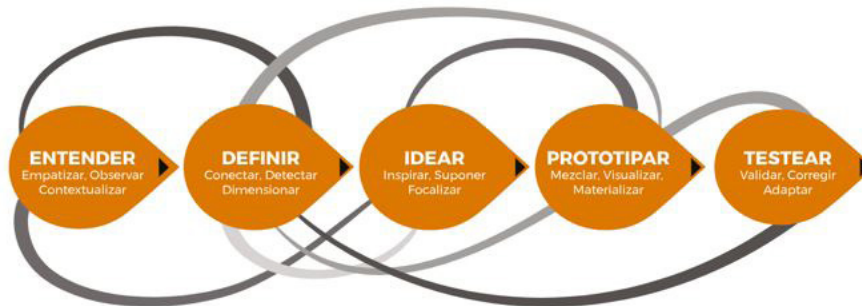
líticas, lo que puede hacer que se perciba como una formalidad, en el caso de este proceso, la participación ciudadana fue el insumo más importante del mismo.

El *Design Thinking* enfatiza la centralidad de la actividad humana en el diseño; la regla de la ambigüedad, que acepta múltiples interpretaciones y soluciones; la regla del rediseño, que reconoce la evolución constante de las necesidades humanas; y la regla de la tangibilidad, que aboga por hacer las ideas del diseño palpables y accesibles para los usuarios (Barbosa, 2023).

El proceso de *Design Thinking* implica pasos como entender, definir, idear, prototipar y testear. Cada paso es crucial para comprender y abordar efectivamente las necesidades de los ciudadanos. La metodología es flexible, no necesariamente secuencial, y se adapta a diferentes contextos. Su aplicación en políticas públicas implica un enfoque iterativo, que permite refinamientos constantes basados en retroalimentación y un mejor alineamiento con los objetivos de política, reduciendo así la brecha de implementación.

Ilustración 3

Fases de la metodología pensamiento de diseño



Fuente: Innodrive – We Drive GOOD Innovation. (2023).

En el marco del ejercicio de formulación de la política pública de turismo el pensamiento de diseño (Design Thinking) fue adaptado al contexto de la gestión pública, aplicando r cada una de sus etapas iterativas (Empatizar, Definir, Idear, Prototipar, Testear) para garantizar una solución centrada en el ciudadano y basada en la co-creación. A continuación, se detalla la aplicación específica de cada etapa:

- Empatizar (Entender): esta etapa inicial se centró en comprender las necesidades, experiencias, contextos y aspiraciones de los ciudadanos, incluidos los emprendedores, empresarios, comerciantes, artesanos y la comunidad en general. Se priorizó la observación sin influencia, la participación activa para establecer conexión genuina y la atención al lenguaje no verbal como fuente crucial de información, considerando dimensiones sociales, académicas, éticas y familiares. Para lograrlo, se implementaron dos técnicas: 10 entrevistas en profundidad con actores diversos y un taller de socialización con la administración municipal, permitiendo una inmersión directa en las perspectivas ciudadanas.
- En cuanto a las técnicas utilizadas, se emplearon entrevistas cualitativas semiestructuradas (n=10) y mapas de empatía para capturar dimensiones sociales, éticas y familiares de actores clave (emprendedores, prestadores de servicios turísticos, gestores culturales y comunidad). Esta triangulación permitió identificar contradicciones entre discursos verbales y lenguaje no verbal, evidenciando, por ejemplo, la percepción de desinterés sobre la importancia del turismo y su impacto en la comunidad como debilidad de la comunidad receptora. Los hallazgos se validaron en un taller de socialización con la administración municipal mediante técnicas de storytelling.
- Definir: a partir de los insights obtenidos en la etapa de empatía, esta fase se dedicó a sintetizar y articular el núcleo del desafío y el valor público deseado. Se consolidaron las lecciones aprendidas para formular con precisión el objetivo general del diseño de la política. El “valor público” – el resultado fundamental que la política debía generar para mejorar la vida de los ciudadanos – se definió explícitamente basándose en la in-

formación recopilada en la etapa anterior, lo que permitió una labor de síntesis y definición que se llevó a cabo mediante 3 talleres participativos de diagnóstico, analizando y estructurando colectivamente la información a integrar en la política pública. Las técnicas utilizadas fueron la matriz FODA para sistematizar fortalezas (autenticidad cultural), oportunidades (turismo sostenible), debilidades (infraestructura) y amenazas (estacionalidad), la técnica “¿Cómo Podríamos?” (HMW) para reformular problemas en oportunidades y el Diagrama de Ishikawa para analizar causalidades multicapa en la desconexión entre actores.

- **Idear:** en esta etapa, se potenció la creatividad y la innovación para generar soluciones alineadas con el valor público definido. Tras un análisis individual de la información, se facilitaron espacios para la generación divergente de alternativas de solución. El objetivo fue proponer múltiples caminos para alcanzar los objetivos de la política. Esta sesión se canalizó a través de 3 talleres específicos con grupos focales, denominados Talleres de Ideación, estructurados para fomentar la libre generación de ideas entre los diversos actores del ecosistema turístico. Las técnicas implementadas fueron: Brainstorming, con la generación de más de 50 palabras identitarias del turismo en TAME, y la técnica “Dentro/Fuera” para priorizar estrategias según viabilidad técnica y expectativa del desarrollo turístico del municipio por parte de la administración municipal.
- **Prototipar:** esta fase buscó materializar y explorar las soluciones propuestas de manera tangible y accesible, lo que llevó al desarrollo de prototipos que representa-

ban las ideas seleccionadas, incorporando elementos conceptuales (descripciones), sensoriales (visualizaciones) y funcionales (procesos). El propósito era facilitar la interacción de los ciudadanos con las propuestas e identificar desafíos, consecuencias no anticipadas y oportunidades de mejora antes de la implementación definitiva, aumentando así la fiabilidad a largo plazo. Se exploró el uso de tecnologías interactivas y digitales para mejorar la efectividad de los prototipos estableciendo un relacionamiento estratégico a partir de las variables: gobernanza turística, formación y capacitación para el turismo, infraestructura turística, desarrollo del destino, fomento a la inversión y promoción y mercadeo turístico.

- **Testear (Evaluar):** la evaluación final se centró exclusivamente en la experiencia y percepción del ciudadano respecto a los prototipos desarrollados, priorizando su bienestar subjetivo sobre consideraciones puramente técnicas o predictivas de viabilidad. Se buscó validar las metas y soluciones propuestas directamente con los ciudadanos para asegurar su relevancia y potencial impacto positivo. Esta validación empírica se realizó mediante 3 talleres participativos denominados “Taller de Validación”, donde los prototipos fueron sometidos a la retroalimentación directa de los destinatarios finales y la priorización en el corto plazo (1 a 3 años), en el mediano plazo (4 a 7 años) y el largo plazo (8 a 10 años).

El proceso se caracterizó por un enfoque colaborativo para la formulación de políticas públicas dado el contexto territorial y las dinámicas sociales y culturales del destino, combinando técnicas de diseño, investigación cualitativa, experimentación (a través de prototipos),

co-creación y apertura, generando iteraciones basadas en la retroalimentación constante.

Este enfoque metodológico permitió trabajar con los ciudadanos, prestadores de servicios turísticos, empresarios, gestores culturales y demás stakeholders, no para ellos, sino siendo partícipes en la construcción de la política, trascendiendo el rol de meros informantes para convertirse en co-creadores. La metodología se refleja en la realización de un total de 10 talleres

estructurados (distribuidos en diagnóstico, ideación y validación) y 10 entrevistas, garantizando un intercambio bidireccional y rico de información entre los participantes como formuladores y la comunidad a lo largo de todo el ciclo de diseño.

A continuación, se describen los talleres realizados y los actores clave que participaron de la construcción de la Política Pública.

Tabla 1

Mapeo de actores Política Pública de Turismo Tame

TIPO	ACTOR	POSICIÓN	INTERÉS EN LA POLÍTICA PÚBLICA DE TURISMO	INFLUENCIA
INSTITUCIONAL	Alcaldía Municipal de Tame	Apoyo	Alto	Alta
INSTITUCIONAL	Gobernación de Arauca	Apoyo	Media	Alta
INSTITUCIONAL	Parques Nacionales Naturales de Colombia	Oposición	Bajo	Media
INSTITUCIONAL	Concejo Municipal de Tame	Apoyo	Medio	Alta
INSTITUCIONAL	Corporación Autónoma Regional de la Orinoquia	Oposición	Bajo	Media
EDUCACIÓN	Servicio Nacional de Aprendizaje -SENA	Apoyo	Bajo	Bajo
EDUCACIÓN	CEFOTEC	Desconocido	Bajo	Bajo
SOCIAL	APICORDILLERA	Desconocido	Bajo	Bajo
INDUSTRIA	Aeropuerto General Gabriel Vargas Santos	Apoyo	Alto	Baja
INDUSTRIA	Asociación de Turismo Rural Altamira	Apoyo	Alto	Baja
INDUSTRIA	Cootranstame	Apoyo	Alto	Baja

INDUSTRIA	Asociación de comerciantes de Tame AEMCOT	Apoyo	Medio	Medio
SOCIAL	Centro de historia Juan Gálea	Desconocido	Bajo	Bajo
INDUSTRIA	Zeemo/ Turistame & mucho mas	Apoyo	Alto	Bajo
INDUSTRIA	Corporación cultural de deporte y recreación mastranto – CORCUMA	Apoyo	Alto	Medio
INSTITUCIONAL	Cámara de comercio Piedemonte araucano- seccional Tame	Apoyo	Alto	Medio
INDUSTRIA	Caribabare tourism	Desconocido	Bajo	Bajo
INDUSTRIA	Corporación de turismo Tame	Apoyo	Alto	Bajo
INSTITUCIONAL	Mesa de turismo Tame	Apoyo	Alto	Alto
INDUSTRIA	Empresarios del sector Turístico	Apoyo	Alto	Alto
SOCIAL	ASCATIDAR	Apoyo	Alto	Bajo
SOCIAL	ASOCATA	Apoyo	Alto	Bajo
SOCIAL	Asociación de artesanos Espinosa de las Palmas	Apoyo	Medio	Bajo
SOCIAL	Asociación musas del paraíso	Apoyo	Medio	Bajo

Fuente: Elaboración propia

Esta estrategia permitió trabajar con los ciudadanos, prestadores de servicios turísticos, empresarios, gestores culturales y diferentes interesados en la actividad turística de manera colaborativa, no como simples proveedores de soluciones, sino como facilitadores que ayudan en la construcción participativa de los alcances de la política pública de turismo a diez años. En este proceso contribuyó al intercambio bidireccional de información entre los consultores y los ciudadanos.

Resultados de la estrategia de participación ciudadana

La información recopilada en el marco de los escenarios de participación fue procesada y analizada a través de la herramienta de conteo de palabras. Posteriormente se realiza la descripción de los elementos más importantes que se discutieron, para efectos de contextualizar los hallazgos.

Ilustración 4

Nube de palabras Turismo en Tame



El análisis de la frecuencia de palabras asociadas al turismo en Tame por parte de los prestadores de servicios turísticos revela varios aspectos clave sobre la percepción y las características del turismo en la región:

- Énfasis en los atractivos naturales y culturales: la palabra más frecuente es “Naturaleza”, seguida de términos como “Llaneros”, “Paisajes”, “Cultura”, e “Historia”. Esto indica que los prestadores de servicios turísticos perciben la riqueza natural y cultural como los principales atractivos de Tame.

- Preocupaciones sobre conectividad e infraestructura: la presencia de palabras como “Conectividad”, “Infraestructura”, y “Ubicación” sugiere que hay preocupaciones o desafíos en cuanto a la accesibilidad y las facilidades disponibles para los turistas.
- Inseguridad y conflicto armado como preocupaciones: El uso frecuente de palabras como “Inseguridad”, “Conflicto”, y “Violencia” refleja preocupaciones sobre la seguridad en la región, lo que podría influir en la decisión de los turistas de visitar Tame.
- Aspectos a mejorar: palabras como “Mal servicio”, “Poca formación”, y “Sin guías” indican áreas de mejora en la calidad y profesionalización de los servicios turísticos.
- Presencia de factores positivos y negativos: mientras que hay términos que resaltan las fortalezas del turismo en Tame, como “Riqueza Hídrica”, “Aviturismo”, y “Balnearios”, también hay menciones de elementos negativos como “CAR Ausente” (probablemente refiriéndose a la ausencia de la Corporación Autónoma Regional) y “Temor”.
- Diversidad y potencial de crecimiento: la inclusión de términos como “Diversidad”, “Crecimiento”, “Empresarios”, y “Libertad” sugiere que hay un reconocimiento de la diversidad y el potencial de crecimiento y desarrollo en el sector turístico.

Los prestadores de servicios turísticos en Tame perciben la naturaleza y la cultura como los principales atractivos, pero también reconocen varios desafíos y áreas de mejora, especialmente en términos de seguridad, calidad de servicio, y desarrollo de infraestructura. La presencia de factores tanto positivos como negativos ofrece una visión equilibrada del estado actual y las perspectivas futuras del turismo en la región.

Tabla 2

DOFA sector turismo - Ejercicio participativo

Fortalezas	Debilidades
Diversidad de fauna y flora	Trabajo asociativo
Cultura y grupos indígenas	Deficiente articulación del sector turismo
Talentos artísticos	Falta de gobernación
Calor humano	Débil promoción turística
Infraestructura turística	Falta de Cultura en el sector turismo
Hay buena planeación	Ineficiente Atención al Cliente
Alto porcentaje de la reserva del nevado del Cocuy	Poca credibilidad en el destino
Historia (Mitos, leyendas y gesta libertadora)	Individualismo
Fuentes hídricas	No existen puntos de información
Operadores turísticos	Inexistencia de personal idóneo y competente en el tema del turismo
Plan de desarrollo turístico	Malas vías
Agencias operadoras de turismo	Existe servicio de salud deficiente
Recurso hídrico	Abandono del Estado y abundante corrupción
Capital turística e histórica el departamento de Arauca (ordenanza)	Mal estado de las vías de acceso
Tenemos a Tame por ubicación geográfica	Falta de apoyo institucional
Eventos institucionales, nacionales e internacionales.	Seguridad
Una de las mejores reseñas históricas del país	Falta de vuelos nacionales al municipio
Buena accesibilidad terrestre a Tame	Falta de capacitación para Atención al Cliente
Tener prioridad tu municipio PDET para fortalecer el turismo	Falta de acompañamiento para cumplir lo ambiental
Infraestructura turística	
Que tenemos un nevado 47% PNC	
Se gestó la libertad de Colombia (Una de la libertad)	
Talentos	
Don de servicio	
Cultura	

Oportunidades	Amenazas
Ubicación geográfica estratégica	Cambio climático invierno - verano
Participación en ferias y eventos	Orden público
Inversión a municipios PDET	Desarticulación de sectores nacionales, departamentales y municipales
Generación empleo	Personal no capacitado para asistir el turismo
Condiciones climáticas	Desconocimiento de la normatividad ambiental
Movimiento económico	Falta de acompañamiento de la corporación ambiental
Diversidad de economía	Existe amenazas del río Cravo
Fuentes hídricas	Acuerdos entre entes públicos
Potencial en fauna y Flora	Desplazamiento
Reconocimiento institucional de Tame como destino turístico	Invasión territorial
Modalidad de colegios locales en el sector turístico	Desarticulación de los planes departamentales con los nacionales
Incepción del módulo de emprendimiento en formación académica	Personal idóneo y capacitado para apoyar los servicios turísticos
Espacios abiertos por medio de comunicación e internet en el proyecto de promoción o prestadores turísticos	Medios de transporte escasos
Ferias nacionales como Anato	Conectividad terrestre
Tame como eje del diseño de rutas y corredores turísticos	Comunicación no asertiva entre los entes de la cadena productiva del turismo
Gran potencial	Focalización negativa de tame como destino

Fuente: Elaboración propia basados en reunión previa de los actores de la cadena de valor del turismo con el Viceministerio de Turismo 2023.

La matriz DOFA para el turismo en el municipio de Tame, basada en una reunión con el Viceministerio de Turismo en 2023, revela un panorama complejo con múltiples dimensiones.

En cuanto a fortalezas, Tame se destaca por su rica diversidad de fauna y flora, la presencia de culturas y grupos indígenas, talentos artísticos y una calidez humana notable. Su infraestructura turística, planificación adecuada, y la historia rica en mitos, leyendas y gestas libertadoras añaden valor. La región cuenta con valiosas fuentes hídricas, operadores turísticos experimentados, un plan de desarrollo turístico sólido y la reputación de ser la capital turística e histórica del departamento de Arauca. La ubicación geográfica de Tame, su accesibilidad terrestre, y la participación en eventos institucionales a nivel nacional e internacional son aspectos positivos. Además, la inclusión de Tame en los municipios PDET priorizados para el fortalecimiento del turismo es una ventaja significativa.

Sin embargo, hay debilidades notables como la deficiente articulación del sector turístico, falta de promoción, ineficiente atención al cliente, y un individualismo marcado que impide el trabajo colaborativo. La falta de puntos de información turística, personal calificado, mal estado de las vías de acceso y un servicio de salud deficiente son preocupaciones serias. Además, se percibe un abandono estatal y corrupción, junto con problemas de seguridad y falta de vuelos nacionales al municipio.

En términos de oportunidades, la ubicación estratégica de Tame, su participación en ferias y eventos, y la inversión en municipios PDET son factores que podrían impulsar el desarrollo turístico. Las condiciones climáticas favorables, la diversidad económica, y el potencial en fauna y flora son aspectos que pueden ser capitalizados.

El reconocimiento institucional de Tame como destino turístico y la inclusión del emprendimiento en la formación académica son pasos positivos hacia el crecimiento del turismo.

Sin embargo, las amenazas incluyen desafíos de orden público, desarticulación entre los sectores a diferentes niveles administrativos, y personal no capacitado. Además, la falta de acompañamiento de las corporaciones ambientales, amenazas naturales como el río Cravo, desplazamiento e invasión territorial, y la falta de medios de transporte adecuados son problemas que necesitan ser abordados. La comunicación no asertiva entre los entes de la cadena productiva del turismo y la percepción negativa de Tame como destino turístico son también desafíos importantes.

En resumen, aunque Tame cuenta con numerosas fortalezas que podrían ser aprovechadas para el desarrollo del turismo, también enfrenta desafíos significativos que requieren atención y soluciones efectivas para lograr un crecimiento turístico sostenible y beneficioso para la región.

Abordaje de enfoques de derechos humanos, género, diferencial, territorial y ambiental

El turismo, siendo una actividad con impacto social y económico significativo, se manifiesta de múltiples maneras en la sociedad, adaptándose según las características únicas de cada población y territorio. Esto presenta el desafío de diseñar políticas públicas en turismo que consideren estas diferencias, contribuyendo a reducir las desigualdades existentes en el sector y a promover los derechos de ciertos grupos que cuentan con estatus legal especial. Dentro de este contexto, el apartado presente examina distintos enfoques para la implementación de políticas públicas en turismo, incluyendo el enfoque de derechos humanos, el enfoque territorial, el

enfoque ambiental y el enfoque poblacional diferenciado.

Enfoque de Derechos Humanos

El enfoque de derechos humanos en turismo se basa en el reconocimiento de esta actividad como un derecho contemplado en la Declaración Universal de Derechos Humanos. Esto implica responsabilidades específicas para el Estado, la sociedad y el sector privado en cuanto a su aseguramiento, protección y disfrute.

Dentro de este enfoque, se enfatizan dos aspectos cruciales para el sector turístico. Primero, se aborda la conceptualización del turismo como un derecho humano que necesita ser salvaguardado y promovido. Segundo, se ofrece un análisis detallado sobre la explotación sexual de niños, niñas y adolescentes, un grave problema social que infringe los derechos humanos y que, en el contexto del turismo, demanda medidas específicas de intervención y prevención.

Según la Declaración de Manila sobre el Turismo Mundial, presentada en la Conferencia de Turismo de 1980 por la Organización Mundial del Turismo, el turismo se considera una actividad vital para las naciones, vinculada intrínsecamente al derecho al disfrute del tiempo libre, al derecho a vacaciones derivado del derecho al trabajo, y al derecho a la libre circulación, todos ellos reconocidos en la Declaración Universal de Derechos Humanos y reflejados en las leyes de muchos países. Esto conlleva la responsabilidad de la sociedad de establecer condiciones óptimas y equitativas para el acceso a esta actividad, respetando las prioridades, instituciones y tradiciones de cada nación.

Por otro lado, el Código Ético Mundial del Tu-

rismo, creado con contribuciones de múltiples entidades públicas y privadas del ámbito turístico y adoptado por la Organización Mundial del Turismo en 1999, especifica en su Artículo 1º, numeral 4, **la obligación de las autoridades públicas de proteger a los turistas y sus propiedades**. Se hace especial hincapié en la seguridad de los turistas extranjeros debido a su vulnerabilidad particular, promoviendo la creación de servicios de información, prevención, protección, seguros y asistencia adaptados a sus necesidades. Además, se enfatiza **la condena y represión estricta de cualquier ataque, agresión, secuestro o amenaza contra turistas o trabajadores del turismo, así como la destrucción deliberada de instalaciones turísticas o patrimonio cultural o natural**, según las leyes nacionales respectivas.

En este contexto, la alcaldía municipal en cabeza del área encargada de la actividad turística de Tame, debe centrarse en la protección del derecho al ocio a través del turismo, lo que implica también salvaguardar la seguridad de los turistas y visitantes, asegurando así la seguridad del destino turístico.

A pesar de no contar con registros de actividades delictivas frente a la integridad de los turistas en el municipio de Tame, y conocer por medio de las entrevistas realizadas que “existe un acuerdo tácito de no afectar la integridad de los turistas y visitantes por parte de los actores armados del conflicto en la zona”¹ Se hace indispensable efectuar acciones que no solo salvaguarden la integridad de los turistas, sino que esto se amplíe a los empresarios turísticos del municipio, con el fin de generar mayor seguridad a la hora de invertir en el crecimiento del sector por parte de los interesados, partiendo que ese acuerdo

¹ Empresario del sector turístico del municipio de Tame- Arauca. Entrevista realizada el día 18 de noviembre del 2023.

tácito no incluye a los empresarios Tameños del municipio.

Explotación Sexual Comercial de Niños, Niñas y Adolescentes (ESCNNA)

Como se mencionó, otro factor importante a considerar en este enfoque es la Prevención de la ESCNNA². En Colombia, la Explotación Sexual Comercial de Niños, Niñas y Adolescentes (ESCNNA) se define como una serie de delitos en los cuales un adulto usa el cuerpo de menores de edad para satisfacer sus deseos sexuales, ofreciendo o prometiendo compensación en dinero o en especie. Este acto explota la vulnerabilidad, el desequilibrio de poder o la confianza que el menor puede tener hacia el abusador. Esta práctica degrada a los menores, tratándolos como objetos y mercancías, infringiendo sus derechos y dañando su dignidad e integridad (IDT, 2022).

En situaciones de explotación sexual, la víctima es deshumanizada, siendo vista y utilizada como un objeto sexual y una mercancía, lo cual constituye un trato inhumano, cruel y degradante, equiparable a la tortura. De este modo, la ESCNNA representa una grave violación de los Derechos Humanos de la infancia, atentando seriamente contra la dignidad e integridad de las víctimas y comprometiendo su capacidad para desarrollar un proyecto de vida en condiciones de libertad y seguridad.

Las modalidades de explotación sexual comercial de niños, niñas y adolescentes (ESCNNA) se clasifican en cuatro categorías, definidas en diversos protocolos y acuerdos internacionales:

1. Relaciones sexuales remuneradas: esta modalidad implica la obtención o mediación de servicios sexuales de menores a cambio

de compensación de cualquier tipo.

2. Producción de material de abuso sexual: la representación de menores de 18 años, o aparentando serlo, en actividades sexuales reales o simuladas para cualquier propósito.
3. Trata de menores para ESCNNA: la captación, transporte, y recepción de personas, dentro o fuera del país, mediante amenazas, coacción, secuestro, fraude, abuso de poder o vulnerabilidad, para obtener beneficios a cambio del consentimiento de una persona con autoridad sobre otra, con fines de explotación (UNICEF, 2001).
4. Explotación en turismo y viajes: ocurre cuando un adulto viaja a un destino turístico y explota sexualmente a menores a cambio de alguna forma de remuneración, o cuando instalaciones turísticas facilitan el encuentro entre explotadores y víctimas para cometer estos delitos (OIT, 2008).

El Plan de Desarrollo Municipal 2020-2023 “Tame Cabalga con Transparencia por el Desarrollo” establece en su ítem 3.1.5.2.2. Desarrollo integral de niños, niñas, adolescentes y sus familias. Brindar una atención integral priorizando las acciones que garanticen el goce efectivo de sus derechos, así como el fortalecimiento del entorno familiar. De allí que el mismo plan establece como una de sus metas de producto, realizar 4 eventos de divulgación para la prevención del reclutamiento, abuso sexual, maltrato infantil, ESCNNA, embarazo en adolescentes, trata de personas, trabajo infantil, violencia escolar, violencia intrafamiliar, y otras formas de vulneración de derechos.

Resumiendo, y en línea con lo expuesto, la Ex-

2 Explotación Sexual Comercial de Niños, Niñas y Adolescentes – ESCNNA

plotación Sexual Comercial de Niños, Niñas y Adolescentes (ESCNNA) en el municipio de Tame presenta varios desafíos que la Política Pública de Turismo debe abordar:

1. Mejorar las condiciones de vida: facilitar a las familias de los menores medios para superar la vulnerabilidad causada por la pobreza.
2. Fomentar entornos protectores familiares: garantizar que la familia sea un verdadero refugio seguro para los niños y adolescentes.
3. Visibilizar la ESCNNA: reforzar la conciencia sobre este problema y sus delitos asociados.
4. Promover la denuncia: incentivar la denuncia de ESCNNA y divulgar los canales y métodos para reportar.
5. Mejorar la coordinación institucional: aumentar la colaboración entre entidades para compartir datos relevantes sobre la incidencia del delito en el turismo.
6. Acompañamiento continuo a los proveedores de servicios turísticos: fomentar la adopción de prácticas de prevención de la ESCNNA más allá de un Código de Conducta, como lo tienen establecidos diferentes destinos turísticos en Colombia.

Estas acciones deben plantearse a corto, mediano y largo plazo, y la Política Pública de Turismo es un instrumento clave para generar compromisos eficientes contra esta problemática social.

Enfoque ambiental

El turismo en el Municipio de Tame, que abarca zonas rurales, áreas de protección ambiental y

las proximidades del Parque Nacional Natural El Cocuy, se realiza en entornos naturalmente delicados y susceptibles a impactos ambientales adversos. Estos impactos incluyen contaminación, deforestación, acumulación de residuos, problemas en el manejo de aguas residuales, inadecuada gestión de desechos y creación de vertederos no regulados. Además, se evidencia la degradación de espacios naturales, erosión, contaminación visual y caza de especies silvestres, amenazando la biodiversidad del área.

No obstante, integrando consideraciones ambientales en la planificación de políticas turísticas, el turismo puede convertirse en un catalizador para la mejora y preservación del entorno natural en Tame. La adopción de estrategias de planificación y gestión ambiental puede no solo regular las actividades turísticas, sino también fomentar la financiación para la conservación y el establecimiento de áreas naturales protegidas, salvaguardando así las zonas de interés turístico. Es esencial reconocer que la demanda turística, especialmente en el segmento del turismo de naturaleza, aprecia y valora estas iniciativas por su contribución tanto al bienestar social como a la protección del medio ambiente.

Es fundamental establecer una mesa técnica integrada por Corporinoquia, Parques Nacionales Naturales, la Alcaldía de Tame y los Prestadores de Servicios Turísticos del Municipio. Esta colaboración tiene como objetivo principal desarrollar una hoja de ruta para el turismo sostenible, que aproveche los atractivos naturales y culturales del territorio, minimizando al mismo tiempo los impactos ambientales negativos asociados. Esta sinergia entre entidades clave es crucial para avanzar hacia un enfoque ambientalmente responsable en el turismo de la región.

Tabla 3

Impactos ambientales del turismo

POSITIVOS		NEGATIVOS	
Conservación del patrimonio y recursos naturales	Creación de regulación aplicable al medio ambiente	Contaminación visual por modificación del paisaje	Sobrecarga de la infraestructura
Investigación ambiental	Creación de áreas naturales protegidas	Generación de residuos	Dstrucción y/o alteración de hábitat
Protección de especies en peligro de extinción	Instrumentos de gestión ambiental	Generación de aguas residuales	Desarrollo de vivienda e infraestructura en áreas naturales
Creación de cultura ambiental	Rentabilización de recursos naturales	Contaminación de cuerpos de agua y relleno de humedales	Consumo acelerado de recursos naturales
Educación ambiental	Sensibilización a comunidad local, visitantes y turistas	Elevado consumo y desperdicio de agua	Emisiones a la atmósfera y generación de ruido
		Tráfico e introducción de especies exóticas	

Fuente: Elaboración propia basados en Gruter (2013).

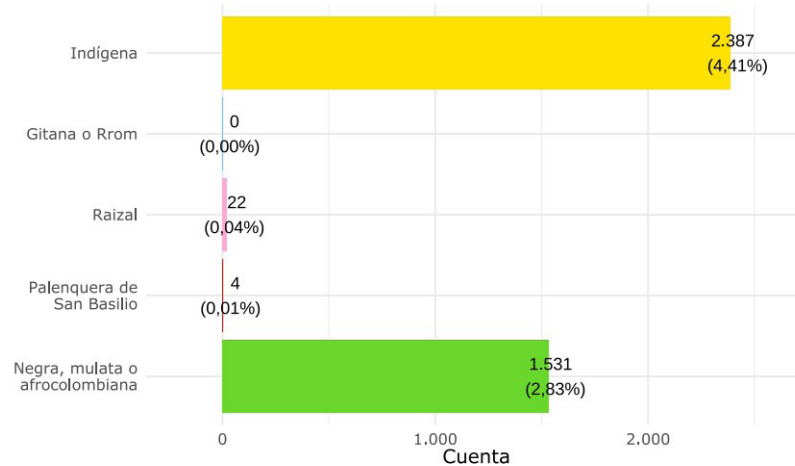
Étnico diferencial

El 9,25% del territorio del municipio de Tame es ancestralmente indígena y está poblado por cuatro comunidades originarias: los Makaguanes, los Betoys y Sikuni, pertenecientes a la familia lingüística Guahibo, y los U'was, de la familia Chibcha, en total se cuenta con 14 resguardos indígenas en todo el territorio del municipio de Tame, contando con una población étnica total de 3.944 personas, lo que representa un 7,28 % del total de habitantes del municipio³.

³ Proyecciones DANE con base al Censo 2018

Ilustración 5

Población étnica a 2024



Fuente: Proyecciones DANE con base al Censo 2018

Según la Constitución Política de Colombia, estos resguardos son inalienables y colectivos, y disfrutan de autonomía para autoorganizarse y autogobernarse de acuerdo con sus leyes tradicionales. Utilizan Planes de Vida y Planes de Salvaguarda para promover el desarrollo y gestionar sus recursos naturales de manera sostenible. Actualmente, algunos resguardos están expandiendo sus límites o comparten territorio con otros municipios o departamentos.

Tabla 4

Comunidades Indígenas del municipio de Tame

Comunidad Indígena	Características	Resguardos
Pueblo U'wa	En el municipio de Tame se encuentran en zona de piedemonte del municipio de Tame en límites con el Parque Natural Nacional El Cocuy, en los distritos Purare (zona suroccidental-límites con Casanare) y Libertadores (zona nororiental). Sus tres resguardos indígenas son los de mayor extensión territorial en el municipio.	Sabanas de Curipao (32.747 has). Laguna Tranquila (16.259 has) Angosturas (3.275 has)

Pueblo Betoy	Se ubica al oriente de la cabecera del municipio de Tame, en inmediaciones de las veredas Carrao, Sifalú y Caciabo, Distrito Flor Amarillo, por la vía que conduce de Tame a Arauca, a una distancia aproximada de 20 kilómetros del casco urbano. Los resguardos del pueblo Betoy se encuentran en inmediaciones de los Ríos Cravo Norte y el Río Casiabo.	Genareros (179 has). Velasqueros y Julieros (230 has) Roqueros (182,1 has).
Pueblo Makaguan	Se localiza en la zona nororiental del municipio de Tame en las riberas del río Cravo Norte, donde se encuentran los resguardos de San José de Macarieros, Puyeros y Parreros y en las riberas del Río Cuiloto que pasa por inmediaciones de los Resguardos Cuiloto II y Caño Claro.	San José de Macarieros (45,79 has) Puyeros (127,80 has). Parreros (222,84 has) Cuiloto I12 (10,65 has) Cuiloto II (79,42 has) Caño Claro (1648,12 has) La Esperanza (139,94 has).
Pueblo Sikuaní	El pueblo Sikuaní es el grupo indígena con mayor presencia territorial en la Orinoquía	Iguanitos (100 habitantes)

Fuente: Elaboración propia basados en el Plan de Desarrollo Turístico de Tame 2020-2030

Visión 2034

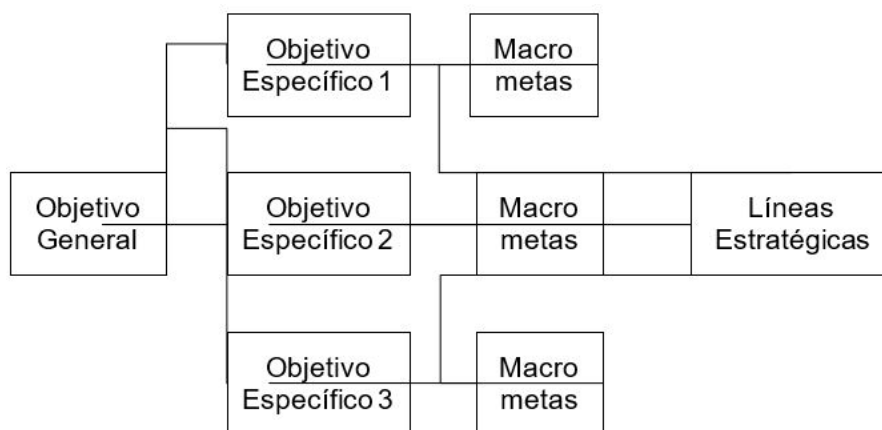
Dado que el Plan de Desarrollo Turístico 2020-2030 establece una Visión al año 2030, esta se mantuvo intacta y solo se amplió el componente temporal por 4 años más, de 2030 a 2034.

“Para el año 2034 Tame será un importante destino de turismo de naturaleza sostenible en el contexto nacional, asociado a las tradiciones culturales e historia. Destacado por su calidad en la prestación del servicio, accesible en medios digitales, liderado por emprendedores innovadores, con un ecosistema institucional público privado articulado y una comunidad anfitriona empoderada y comprometida con el sector; donde los visitantes disfrutaran de una amplia oferta de experiencias únicas, que motivan el regreso al territorio”.

La política pública de turismo del municipio de Tame-Arauca tiene una estructura programática que parte de un objetivo general, tres objetivos específicos, de allí se establecen 19 macrometas que se integran en 6 líneas estratégicas.

Ilustración 6

Estructura Programática Política Pública de Turismo Tame



Fuente: Elaboración propia

El desarrollo turístico de Tame se orienta hacia un objetivo general de posicionar al municipio como el destino turístico principal y el eje del turismo sostenible y responsable en los Llanos Orientales. Este objetivo general se respalda con tres objetivos específicos que trabajan en conjunto para su realización. Inicialmente, se busca consolidar a Tame como un referente en el departamento de Arauca (Objetivo específico 1), paralelamente, se trabaja para posicionar a Tame como el epicentro turístico de los Llanos Orientales (Objetivo específico 2), y finalmente se promueve a Tame en el ámbito nacional e internacional (Objetivo específico 3). Todo ello pensado desde lo micro a lo macro: Local, Regional, Nacional e Internacional.

Objetivo general: Posicionar a Tame como el principal destino turístico y eje del turismo sostenible y responsable de los llanos orientales, destacando su riqueza en turismo de naturaleza y su valioso patrimonio cultural e histórico, mediante la creación de estrategias de promoción que aumente la llegada de turistas y consolide el reconocimiento turístico del municipio.

Objetivos específicos

1. Consolidar a Tame como un referente en el departamento de Arauca, promoviendo experiencias turísticas auténticas que destaquen la identidad local y atraigan a visitantes de comunidades cercanas.
2. Posicionar a Tame como el epicentro turístico de los Llanos Orientales, consolidando su atractivo para visitantes regionales y fomentando la colaboración con destinos vecinos para potenciar el turismo interregional.
3. Promover a Tame como destino de interés nacional e internacional, estableciendo alianzas es-

tratégicas con regiones turísticas como Boyacá, Los Santanderes y El Meta y la frontera con Venezuela, dentro de su oferta turística resaltará el aviturismo, el turismo rural y el turismo comunitario.

Cada línea estratégica de la presente Política Pública está completamente relacionada con las líneas estratégicas del Plan de Desarrollo Turístico, por lo que dar cumplimiento a cada una de las macro-metas de la Política Pública de Turismo requiere en su accionar darles cumplimiento a las metas del Plan de Desarrollo Turístico. En la siguiente sección de indicadores, metas y alcances, se dará mayor profundidad a la fuerte relación entre el Plan de Desarrollo Turístico 2020-2030 Tame, Destino turístico de Naturaleza, historia y Tradición y la actual Política Pública Turística 2024-2034.

Tabla 5

Relación líneas estratégicas plan de desarrollo turístico y política pública de turismo

Plan de Desarrollo Turístico 2020-2030		Política Pública de turismo 2024-2034.	
Líneas estratégicas	Metas	Líneas estratégicas	Macrometas
Fortalecimiento del ecosistema institucional público-privado para el impulso del turismo	13	Gobernanza turística	2
Desarrollo del capital humano para un turismo competitivo	9	Formación y capacitación para el Turismo	3
Infraestructura mejorada y conectividad para el turismo.	21	Infraestructura turística	5
Consolidación de la oferta turística y gestión integral del destino	20	Desarrollo del destino turístico	3
TICS, innovación y desarrollo empresarial del sector turismo	11	Fomento a la inversión turística	3
Marketing territorial y promoción del territorio como destino de naturaleza sostenible.	6	Promoción y mercadeo turístico	3
Total metas	80	Total macrometas	19

Fuente: Elaboración propia

Indicadores, metas y alcances

Gobernanza turística

La gobernanza turística se refiere al conjunto de procesos, estructuras y relaciones que influyen en la forma en que se toman las decisiones y se implementan las políticas en el sector turístico. Incluye la manera en que se distribuyen los roles y responsabilidades entre distintos actores y entidades, como el gobierno, el sector privado, las comunidades locales y las organizaciones internacionales. Dentro del alcance de esta línea estratégica se tiene claridad que el fortalecer la gobernanza turística en los destinos permitirá el fortalecimiento de diferentes puntos entre los que se mencionan:

- Planificación y política: desarrollo de estrategias y políticas turísticas sostenibles, enfocadas en el crecimiento económico, la conservación ambiental y el bienestar social.
- Participación de los diferentes eslabones de la cadena de valor del turismo: involucramiento activo de todos los actores relevantes en el proceso de toma de decisiones, incluyendo a las comunidades locales, inversores privados y entidades gubernamentales.
- Regulación y cumplimiento: establecimiento de normativas y leyes que regulen el sector turístico, así como mecanismos para asegurar su cumplimiento.

- Promoción y marketing: estrategias para promocionar el destino turístico, resaltando sus atributos únicos y gestionando su imagen a nivel nacional e internacional.
- Desarrollo de infraestructura: inversión en infraestructuras clave como transporte, alojamiento y servicios turísticos, que faciliten el acceso y la experiencia turística.
- Sostenibilidad y conservación: enfoque en prácticas turísticas que respeten y preserven el medio ambiente y la cultura local, promoviendo un turismo responsable.
- Capacitación y desarrollo de competencias: fomento de la educación y formación en el sector turístico, para mejorar la calidad del servicio y el conocimiento del patrimonio cultural y natural.
- Evaluación y mejora continua: monitoreo y evaluación constante del impacto del turismo en el destino, con el fin de realizar ajustes y mejoras continuas.

De allí que la gobernanza turística busca equilibrar los intereses económicos, sociales y ambientales del turismo, asegurando que este sea beneficioso para todos los involucrados y sostenible a largo plazo y permitiendo así que las otras líneas estratégicas puedan desarrollarse de la mejor manera durante estos 10 años de implementación. Dos macrometas acompañan esta línea estratégica:

Tabla 6

Macrometas gobernanza turística

Macrometa	Proyecto
G01	Crear la Secretaría de Cultura y Turismo del Municipio de Tame
G02	Crear la Instancia de gobernanza público-privada vinculada al futuro centro de convenciones.

Fuente: Elaboración propia

Formación y capacitación para el turismo

La implementación de procesos de formación y capacitación en el sector turístico de Tame se presenta como una necesidad imperante para potenciar el desarrollo económico y social de la región. Con sus ricos recursos naturales, culturales e históricos, Tame tiene el potencial de convertirse en un destino turístico atractivo para Colombia, generando nuevas fuentes de ingreso para la comunidad local. Sin embargo, para aprovechar plenamente estos recursos, es esencial invertir en la formación y capacitación no solo de la cadena de valor del turismo, sino de la comunidad receptora en general, construyendo una fuerza laboral altamente calificada y comprometida con el desarrollo sostenible del turismo.

El territorio de Tame alberga una biodiversidad única, con áreas naturales protegidas, reservas indígenas, tradición cultural llanera e importancia histórica que podrían configurarse en experiencias únicas para los visitantes. La formación en guianza turística, conservación del medio ambiente, promoción cultural y la apropiación de narrativas identitarias son puntos claves para garantizar que los habitantes locales sean capaces de transmitir eficazmente la riqueza de su patrimonio a los turistas. Además, programas de formación en emprendimiento turístico digital y análogo permitirán a la comunidad local establecer y gestionar empresas que ofrezcan servicios turísticos de calidad.

La formación y capacitación en habilidades específicas para el turismo no solo mejorarán la calidad de los servicios ofrecidos, sino que también generarán empleo y oportunidades económicas para la población local. La creación de programas educativos que abarquen desde la gastronomía local hasta la artesanía tradicional permitirá diversificar la oferta turística y contribuir al crecimiento económico sostenible de Tame a lo largo del tiempo.

Sin embargo, es clave la implementación de prácticas sostenibles para que la demanda no termine afectando la belleza natural de Tame como ha pasado en los últimos años en otros puntos de interés turístico natural como el Parque Tayrona o la quebrada de Las Gachas. La formación en turismo sostenible ayudará a sensibilizar a la comunidad y a los visitantes sobre la importancia de conservar los recursos naturales y culturales locales. Asimismo, la capacitación en prácticas agrícolas sostenibles y la promoción de productos locales contribuirán a la preservación del entorno, garantizando la viabilidad a largo plazo del turismo en la región.

La colaboración entre el gobierno local, instituciones educativas y organizaciones no gubernamentales será fundamental para el éxito de esta política pública. La visión a largo plazo implica una comunidad empoderada, una economía local próspera y un entorno natural preservado, transformando a Tame en un modelo de turismo sostenible para la región y el país.

Tabla 7

Macrometas formación y capacitación para el turismo

Macrometa	Proyecto
F01	Programa de estímulos para la formación en turismo sostenible.
F02	Programa de formación en guianza turística.
F03	Creación de la Escuela de Cultura, Oficios y Saberes de Tame.

Fuente: Elaboración propia

Infraestructura turística

La infraestructura turística es fundamental para el desarrollo y la consolidación de la actividad turísticas, la cual está conformada por los bienes y servicios básicos y de soporte que garantizan la accesibilidad, mejora la experiencia de los visitantes, estimula el crecimiento económico a través de la inversión y mejora la competitividad del destino. En este entendido, la presente línea estratégica busca desarrollar y mejorar la infraestructura turística del municipio de Tame para garantizar un entorno accesible, sostenible y atractivo que promueva la inclusión, facilite la realización de actividades turísticas, se contribuya a la seguridad del turista y se estimule el crecimiento económico local. Esta línea estratégica se implementará bajo los siguientes criterios:

- **Accesibilidad:** una infraestructura bien desarrollada, que incluye vías de acceso a los atractivos, senderos, placa huellas, señalización, mesas de orientación y sistemas de transporte público eficientes, facilita el acceso de los turistas al destino, aumentando el flujo de visitantes y repercutiendo positivamente en el gasto turístico.
- **Experiencia del visitante:** modernizar y mantener la infraestructura existente para mejorar la experiencia general del visitante, generando una experiencia positiva y mejo-

rando la calidad de vida de los locales.

- **Desarrollo económico:** estimular el crecimiento económico local a través de la generación de empleo en la construcción y en la operación de servicios turísticos.
- **Competitividad del destino:** infraestructura turística sólida hará de Tame un destino más competitivo en el mercado turístico global, dado que atraerá más visitantes y diversificará su oferta.
- **Facilitación de actividades turísticas:** facilitar la realización de diversas actividades turísticas, como caminatas, eventos culturales, deportes y recreación.
- **Seguridad y bienestar:** una infraestructura segura y bien mantenida contribuye a la seguridad de los turistas y garantiza la implementación de medidas y protocolos de emergencia.
- **Colaboración con comunidades locales:** fomenta la participación activa de las comunidades locales en la planificación y gestión de la infraestructura turística, asegurando que sus necesidades y perspectivas sean consideradas.

Esta línea estratégica se desarrolla con la implementación de cinco macrometas que se describen a continuación:

Tabla 8

Macrometas infraestructura turística

Macrometa	Proyecto
I01	Red de Puntos de Información Digitales y/o físicos (PIT): Puntos DIT
I02	Construcción de infraestructura de soporte para la actividad turística.
I03	Construcción del Centro de Convenciones
I04	Embelllecimiento de la Calle Real
I05	Apertura y frecuencias de rutas aéreas

Fuente: Elaboración propia

Desarrollo del destino turístico: Descubre Tame

Esta línea estratégica tiene como propósito desarrollar y posicionar al municipio de Tame como un destino sostenible, atractivo y diversificado, siendo de suma importancia por abarcar aspectos económicos, sociales, culturales y ambientales. Dentro de las acciones de gestión y consolidación de la actividad turística en los municipios, se hace indispensable equilibrar el crecimiento con la preservación de los recursos naturales y culturales, así como de asegurar que los atractivos turísticos no sufran daños irreversibles debido a la actividad turística.

El desarrollo del destino turístico: Descubre Tame involucra un conjunto de prácticas, estrategias y procesos orientados a planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades relacionadas con la gestión, consolidación y operación del destino turístico, garantizando el crecimiento equilibrado y sostenible, maximizando los beneficios y minimizando los impactos negativos, evitando la saturación de los atractivos. Dentro de los principales beneficios previstos con la implementación de esta línea estratégica se encuentran:

- Generación de ingresos: la actividad turística repercute significativamente como fuente de ingresos para la comunidad local, contribuyendo al desarrollo económico del destino a través de la generación de empleo

en sectores como la hotelería, los restaurantes, el transporte y los servicios turísticos, diversificándose la economía local.

- Preservación de las costumbres y tradiciones: ayuda a preservar la cultura local al fomentar el interés y la apreciación de las tradiciones, artesanías, gastronomía y eventos culturales; y al intercambio cultural promoviendo la comprensión mutua y el respeto por la diversidad.
- Monitoreo y evaluación continua: dado que implementa sistemas de monitoreo para evaluar constantemente el impacto del turismo en el destino, esta estrategia contribuye en la generación de conocimiento especializado que permite la retroalimentación, la gestión oportuna de las condiciones del mercado y sustentar la toma de decisiones.

Esta línea se implementa con la diversificación de la oferta, promoviendo la creación de nuevas experiencias y productos turísticos que atraigan a una gama más amplia de visitantes, y la puesta en marcha de un sistema de información turística que aporte en la medición y evaluación del impacto turístico y se facilite la planificación y el desarrollo estratégico. En este entendido, se presenta en la siguiente tabla las macrometas vinculadas a esta línea estratégica.

Tabla 9

Macrometas para el desarrollo del destino turístico.

Macrometa	Proyecto
DT01	Crear un sistema de información turística.
DT02	Diseño de productos turísticos: desarrollando destino diseñando experiencias.
DT03	Consolidación del Parque Ecoturístico Los Libertadores como atractivo ancla.

Fuente: Elaboración propia

Fomento a la inversión turística

La incorporación de una línea estratégica de fomento a la inversión turística en la política pública de turismo es un elemento clave para el desarrollo y crecimiento del sector. Al estimular la inversión en turismo, se genera un importante motor de crecimiento económico que no solo crea empleos y aumenta el ingreso de dinero que no se encontraba en el mercado local (gasto turístico), sino que también impulsa el desarrollo de pequeñas y medianas empresas. Esta inversión es crucial para mejorar y expandir la infraestructura turística, lo que incluye desde hoteles y restaurantes hasta atracciones turísticas y mejoras en el transporte y servicios públicos. Además, permite la diversificación del producto turístico, ofreciendo nuevas experiencias y servicios que atraen a una mayor variedad de turistas y reducen la dependencia de mercados específicos.

Invertir en turismo también promueve la sostenibilidad, asegurando la preservación de los recursos naturales y culturales y garantizando que el turismo continúe siendo una fuente de ingreso viable a largo plazo. Esto se traduce en una mayor resiliencia del sector frente a desafíos como

cambios en la demanda, crisis económicas o desastres naturales. La innovación y la mejora en la calidad de los servicios turísticos, impulsadas por la inversión, son fundamentales para mantener la competitividad en un mercado global.

La inversión en turismo también conlleva beneficios significativos para el desarrollo local y regional, especialmente en la revitalización de áreas menos desarrolladas o rurales. Atraer inversiones turísticas es otro aspecto crucial, ya que aporta no solo capital sino también conocimiento, tecnología y prácticas de gestión avanzadas. Estas inversiones fomentan la creación de asociaciones público-privadas, combinando lo mejor de ambos sectores para el desarrollo turístico; estas inversiones ayudan a mejorar la imagen del destino turístico, haciéndolo más atractivo tanto para turistas como para futuros inversores. En conjunto, el fomento a la inversión turística en la política pública es esencial para el desarrollo económico sostenible, la diversificación del sector turístico, la mejora de la competitividad y calidad del turismo, y para asegurar beneficios duraderos para la comunidad local y la economía en su conjunto, de allí que desde esta Política Pública se establecieron 3 macrometas.

Tabla 10

Macrometas fomento a la inversión turística

Macrometa	Proyecto
R01	Estímulos tributarios para atracción de inversionistas.
R02	Consolidación de las Ruedas de Negocio y viajes de Familiarización, Tame Turística.
R03	Creación del Fondo de Estímulo y Fomento Cultural y Turístico

Fuente: Elaboración propia

Promoción y mercadeo turístico

Los procesos de promoción y mercadeo turístico vinculan una serie de acciones que tienen como fin el posicionamiento y reconocimiento del destino bajo a nivel interno, regional y nacional por medio de una serie de narrativas y símbolos identitarios que permitan atraer una mayor cantidad de visitantes y generar una diferenciación positiva respecto a otros que puedan ser competencia. Dentro de estas acciones se contempla la identificación del público objetivo del destino, el público ideal contando con las condiciones y proyecciones a corto, mediano y largo plazo, y el público actual, que es la caracterización del turista actual.

El desarrollo de las acciones de promoción y mercadeo turístico genera valor y significado a los productos y servicios que dicho territorio ofrece, aprovechando las ventajas competitivas que lo diferencian en el mercado, de tal forma que se cree o se oriente una marca identificable que condense estos atributos.

Esta marca que condensa la identidad, potencial y objetivos del territorio busca integrar la imagen publicitaria en los procesos de desarrollo local mediante acciones de comunicación, que permitan la visibilidad del territorio y la identidad corporativa encaminada a diseñar acciones para la promoción económica, social y cultural del lugar donde se está implementando.

Existen tres elementos claves dentro del desarrollo de este tipo de acciones:

1. Marketing territorial: es una rama del mer-

cadeo que busca crear estrategias que posicionan y diferencian un determinado territorio dentro de la mente del potencial consumidor, de tal modo que este piense de una forma determinada o realice una acción.

2. Marketing turístico: se busca realizar acciones de promoción de lugares por parte de los involucrados de la cadena productiva del sector turístico, como lo son hoteles, locales de ocio, restaurantes, empresas de transporte y otros organismos públicos. Su principal fin es el de la conversión, es decir, conseguir una acción específica por parte del cliente que lleve eventualmente a convertirse en turista. Sin embargo, el marketing turístico no tiene un objetivo exclusivamente transaccional, pues su mensaje también se centra en la experiencia alrededor del turismo.
3. City branding: se le conoce así al proceso que involucra crear la imagen e identidad gráfica de una ciudad o población con el fin de comunicar a través de ella los valores y atributos de cada lugar y así, hacerla más atractiva para inversionistas y turistas que estén dentro del objetivo de comunicación.

Dentro del alcance de esta línea estratégica se tiene claridad que el fortalecer las acciones de promoción y mercadeo permitirá un mayor flujo de visitantes, un intercambio de conocimientos por procesos de interculturalidad, el desarrollo de oportunidades de negocio, la atracción de nuevas inversiones al territorio y el desmonte progresivo de narrativas negativas alrededor del destino.

Dos macrometas acompañan esta línea estratégica:

Tabla 11

Macrometas promoción y mercadeo turístico

Macrometa	Proyecto
PM01	Marca Ciudad de Tame
PM02	Sello de calidad local: Compra Tame
PM03	Negocios digitales para el Turismo

Fuente: Elaboración propia

Es importante resaltar que durante la aplicación de la metodología del Design Thinking en la formulación de la política turística de Tame se evidenciaron cuatro desafíos. El primero fue la falta de coordinación entre los actores y las estrategias demandadas, ya que se presentaron intereses contrapuestos entre las comunidades indígenas, los empresarios y la administración municipal; este desafío fue atenuado mediante la segmentación estratégica de 11 talleres por perfiles y la aplicación de técnicas de priorización “Dentro/Fuera” para consensuar demandas comunes. El segundo desafío correspondió a las brechas de participación rural, que se solventaron a través de campañas de sensibilización mediante emisoras locales y la realización de talleres itinerantes en zonas periféricas del casco urbano. En tercer lugar, se identificó el riesgo de discontinuidad por la transición gubernamental, el cual fue mitigado mediante una validación paralela con la administración municipal y la definición de estrategias de corto, mediano y largo plazo, estableciendo un horizonte temporal que abarca dos periodos de gobierno. Finalmente, se presentó una tensión metodológica entre el modelo de Corzo (tres etapas) y el Design Thinking (cinco fases iterativas), resuelta a través de una arquitectura híbrida que fusionó fases —por ejemplo, los talleres de diagnóstico integraron las etapas de empatizar y definir—, junto con una matriz de trazabilidad alineada con los lineamientos del DNP (2022). Estos ajustes permitieron ejecutar el 100 % de los talleres en 21 días, con una asistencia promedio del 92 %, e integraron de forma efectiva las perspectivas urbanas y rurales en la totalidad de las estrategias, validadas mediante prototipos tangibles accesibles incluso para comunidades no alfabetizadas.

Además, la convergencia de intereses y la influencia de los actores en el turismo apuntan ha-

cía un objetivo común: el fortalecimiento del turismo en Tame. Este entorno crea un escenario favorable para la gobernabilidad de la política pública, cuyos lineamientos deben ser guiados por el consenso y la progresividad. Este enfoque es esencial para ganar el apoyo de actores que podrían ser inicialmente reticentes y para fortalecer la gobernanza entre actores privados, públicos y del sector turístico. Gran parte de la resistencia de los actores que la evidencian se basa en que el municipio ya cuenta con un Plan de Desarrollo Turístico a diez años que no se está implementando, pero sí está aprobado, con ellos se dio claridad de la convergencia, articulación y armonización de los dos instrumentos de planificación.

Por otro lado, la política pública de turismo de Tame, correspondiente al periodo 2024-2034, aún no ha sido implementada formalmente, pero ya cuenta con un plan de acción estructurado para su ejecución, seguimiento y evaluación. La Alcaldía de Tame tiene la responsabilidad de liderar este proceso, que estará a cargo, inicialmente, de la Oficina de Planeación y la Secretaría de Desarrollo Agropecuario y Medio Ambiente, hasta la creación formal de la Secretaría de Cultura y Turismo. Una vez establecida, esta nueva dependencia asumirá la implementación tanto de la política pública como del Plan de Desarrollo Turístico, garantizando que se desarrolle de manera coordinada, conforme a la normativa vigente y a través de la estructura institucional actual y futura. Para fortalecer la gobernanza y la participación ciudadana, se plantea institucionalizar la Mesa Municipal de Turismo como órgano consultivo. Esta mesa integrará a actores clave del ecosistema turístico del municipio —incluyendo sectores de alojamiento, agencias de viaje, transporte, cultura y educación— con el fin de velar por el cumplimiento de los instrumentos de planificación.

Además, se elaborarán informes trimestrales de avance, los cuales serán revisados por la mesa antes de su presentación ante el Concejo Municipal.

III. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El uso de Design Thinking en la formulación de la política pública de turismo en Tame, Arauca, es un enfoque metodológico que abarca la planificación estratégica y el desarrollo sostenible, con el objetivo de posicionar al municipio como un destino turístico líder en los Llanos Orientales de Colombia. El proceso de formulación se estructuró en tres etapas clave: la prospección del territorio, el diagnóstico del contexto turístico y la formulación de estrategias a largo plazo. Estas etapas fueron diseñadas para asegurar un desarrollo cohesivo y sostenible de la política, con una participación activa de diversos actores a través de mesas de trabajo y talleres participativos, lo que garantizó que la política fuera inclusiva y reflejara las necesidades de la comunidad local. Esta experiencia permitió constatar que la planeación estratégica cobra un nuevo sentido cuando se construye de manera colaborativa, reconociendo el territorio no solo como un escenario de diagnóstico, sino como un agente activo en la construcción del futuro común.

La metodología de Design Thinking desempeñó un papel central en este proceso, permitiendo una participación ciudadana efectiva y centralizada. Este enfoque metodológico se basa en pasos iterativos que incluyen entender, definir, idear, prototipar y testear. Dichos pasos permitieron un proceso flexible que se adaptó a las necesidades y contextos específicos de Tame, asegurando que las opiniones y experiencias de los ciudadanos fueran fundamentales para la formulación de la política. El uso de Design Thinking contribuyó a una mejor comprensión

de las necesidades locales y facilitó la creación de soluciones innovadoras y sostenibles para el desarrollo turístico del municipio. Más allá de los pasos aplicados, se aprendió que la innovación pública no radica solamente en la metodología, sino en su capacidad de activar relaciones de confianza, abrir espacios de co-creación y generar respuestas situadas que trascienden la lógica tecnocrática tradicional.

En el análisis DOFA realizado como parte del diagnóstico del sector turístico, se identificaron diversas fortalezas del municipio, tales como su rica diversidad natural y cultural, así como varias debilidades, entre las que se destacan la deficiente articulación del sector turístico y la falta de infraestructura adecuada. Además, se señalaron oportunidades de crecimiento, como la participación en ferias y eventos, y amenazas relacionadas con la seguridad y la falta de apoyo institucional. Este análisis proporcionó una base sólida para la formulación de estrategias orientadas a mitigar las debilidades y amenazas identificadas, al tiempo que se capitalizan las fortalezas y oportunidades. La lección clave fue comprender que el análisis estratégico no puede ser solo un ejercicio técnico: se vuelve transformador cuando se convierte en una herramienta colectiva de interpretación del territorio, que fortalece la lectura crítica y la visión compartida de futuro.

El análisis también incorporó enfoques diferenciales que incluyen consideraciones de derechos humanos, género, territorio y medio ambiente. Estos enfoques aseguran que las políticas turísticas contribuyan a la reducción de desigualdades y a la promoción de derechos fundamentales. Particularmente relevante es la atención dada a la explotación sexual comercial de niños, niñas y adolescentes (ESCNA), un tema crítico que la política aborda mediante la

implementación de medidas preventivas y de protección. La inclusión de estos enfoques refuerza el compromiso del municipio de Tame con un desarrollo turístico que respeta y promueve los derechos de todos los ciudadanos. La incorporación transversal de estos enfoques fue un recordatorio contundente de que la política pública no solo debe ser eficaz, sino también ética, justa y cuidadosa con las poblaciones más vulnerables, ampliando así el horizonte de lo que se entiende por sostenibilidad y desarrollo.

La política pública de turismo de Tame se articula en torno a seis líneas estratégicas que comprenden un total de 19 macrometas. Estas líneas estratégicas incluyen el fortalecimiento de la gobernanza turística, la mejora de la infraestructura, el desarrollo del capital humano y el fomento de la inversión en el sector turístico. Estas metas están orientadas a consolidar a Tame como un referente turístico en la región y a posicionarlo como un destino competitivo en los mercados nacionales e internacionales. Dentro de las acciones estratégicas destaca la creación de la Secretaría de Cultura y Turismo, así como la promoción activa del municipio a través de diversas plataformas y eventos. A partir de este proceso, se comprendió que una política pública bien formulada es aquella que no solo establece metas ambiciosas, sino que también cuenta con las condiciones institucionales, sociales y culturales para materializarlas en el tiempo, asegurando su continuidad y adaptabilidad.

El impacto del enfoque Design Thinking en la calidad y pertinencia de la política pública formulada en Tame es notable, particularmente en contraste con métodos tradicionales. Mientras que muchas políticas públicas relegan la participación ciudadana al final del proceso como una formalidad, en este caso, la participación fue el insumo principal desde el inicio. El uso del

Design Thinking permitió estructurar un proceso centrado en las personas, flexible, iterativo y adaptado al contexto local. A través de sus cinco fases —entender, definir, idear, prototipar y testear— se generó una construcción colectiva y tangible de la política, lo que asegura una mayor alineación con las necesidades reales de la comunidad. Las técnicas aplicadas, como entrevistas, talleres con grupos focales, prototipos tangibles y sesiones de validación, facilitaron una interacción significativa entre ciudadanía y formuladores, mejorando la comprensión de los problemas y fomentando soluciones innovadoras y realistas. Este enfoque no solo permitió anticipar desafíos y refinar propuestas en tiempo real, sino que también incrementó el sentido de apropiación ciudadana y redujo la brecha entre diseño e implementación. Así, el impacto del Design Thinking se puede observar en una política más pertinente, legitimada socialmente y con mayor potencial de sostenibilidad en el tiempo. Este proceso enseñó que el verdadero valor de una política no reside únicamente en su contenido, sino en la manera en que se construye: desde el diálogo, la escucha activa y la validación constante.

La política reconoce los posibles impactos negativos del turismo sobre el entorno natural de Tame y propone una serie de estrategias para mitigar estos efectos. Entre las medidas adoptadas se incluyen la creación de áreas naturales protegidas y la promoción de prácticas turísticas sostenibles. Estas acciones son fundamentales para asegurar que el desarrollo turístico no comprometa la integridad ambiental del municipio y que se mantenga un equilibrio entre el crecimiento económico y la conservación de los recursos naturales. La adopción de un enfoque sostenible en la política pública de turismo de Tame es esencial para garantizar un desarrollo turístico que sea viable a largo plazo y que be-

neficie tanto a la comunidad local como al entorno natural. Lo aprendido en este componente es que el desarrollo turístico no puede ser exitoso si no asume desde el inicio su corresponsabilidad con el entorno. La sostenibilidad no puede ser un criterio adicional: debe ser el eje sobre el cual se articula la visión del territorio que se quiere habitar y ofrecer al mundo.

En línea con las conclusiones anteriores sobre la efectividad del Design Thinking en la formulación de la política pública de turismo en Tame, se recomienda que otros municipios o entidades que deseen aplicar esta metodología prioricen la participación ciudadana desde el inicio del proceso, no como un requisito formal, sino como un insumo central para comprender el contexto real y co-crear soluciones. Además, es clave adaptar el enfoque al territorio, combinando herramientas creativas con análisis técnicos que respalden la toma de decisiones.

Institucionalizar los aprendizajes permitirá asegurar la sostenibilidad, legitimidad y apropiación social de las políticas formuladas, dado que una de las principales limitaciones del estudio radica en que, si bien el enfoque de Design Thinking permitió una participación amplia y representativa, existen desafíos inherentes a la sostenibilidad de estos procesos en contextos institucionales con capacidades y presupuestos limitados. La dependencia de voluntades políticas y la necesidad de una apropiación continua por parte de las entidades responsables también representan retos para la continuidad del modelo. Estas limitaciones deben considerarse al replicar la experiencia en otros territorios.

IV. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcaldía Municipal de Tame. (2020). *Plan de desarrollo municipal 2020-2023: Tame cabalga con transparencia por el desarrollo*.
- Alcaldía Municipal de Tame. (2020). *Plan de desarrollo turístico 2020-2030: Tame, destino turístico de naturaleza, historia y tradición*.
- APRODEL. (2023). *Formulación de nuevo proyecto con enfoque en patrimonio y memoria para el municipio Tame-Arauca "Ruta Libertadora"*. Becas para el fortalecimiento de ecosistemas de turismo cultural comunitario con enfoque en patrimonio y memoria. Agencia Promotora de Desarrollo Económico Regional (APRODEL).
- Barbosa Jaimes, J. C. (2023). Innovación pública y pensamiento de diseño para políticas públicas en el contexto de desarrollo de ciudad. *Revista Digital de Derecho Administrativo*, (29), 1–20. <https://doi.org/10.18601/21452946.n29.05>
- Blanco, M. (2008). *Guía para la elaboración del plan de desarrollo turístico de un territorio*. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura.
- Corzo, D. (2019). Diagnóstico preliminar para la organización del plan de desarrollo turístico del destino Santander, Colombia. *Gestión Turística*, (31), 7–47.
- Departamento Nacional de Planeación (DNP). (2020). *Flujograma formulación de políticas públicas y programas*.
- Global Sustainability Standards Board (GSSB). (2016). *GRI 101: Fundamentos*. Global Reporting Initiative (GRI).
- Gruter, M. (2013). Impactos negativos del turismo. En V. Torres Lezama & E. P. Araujo (Comps.), *Antropología del turismo. La industria sin chimeneas* (pp. 63–70).
- Instituto Distrital de Turismo de Bogotá. (2022). *Documento de diagnóstico e identificación de factores estratégicos de la Política Pública Distrital de Turismo: Bogotá destino turístico, inteligente y sostenible*.
- Innodriven – We Drive GOOD Innovation. (2023). *Metodología pensamiento de diseño*.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2023). *Por tu Colombia*. <https://portucolombia.mincit.gov.co/tematicas/estadisticas-territoriales/estadisticas-territoriales-de-turismo-1>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MINCIT). (2010). *Metodología para la elaboración de inventarios de atractivos turísticos*.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MINCIT). (2017). *Asistencia técnica en planificación del turis-*

mo. Dirección de Calidad y Desarrollo Sostenible del Turismo.

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2008). *Declaración de Río de Janeiro y llamado a la acción para prevenir y detener la explotación sexual de niños, niñas y adolescentes*. OIT.

Ricaurte Quijano, C. (2009). *Manual para el diagnóstico turístico local: Guía para planificadores*. Escuela Superior Politécnica del Litoral.

TerriData. Departamento Nacional de Planeación (DNP). (2023). *Ficha de caracterización territorial del municipio de Tame*. Gov.co. Recuperado el 8 de diciembre de 2023 de <https://terridata.dnp.gov.co/index-app.html#/perfiles/81794>

UNICEF. (2001). *Aprovecharse del abuso*. Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF).