

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO A LA CORPORACION PARA LA  
PREVENCION Y EL SALVAMENTO MARINO (CORPRESERMAR) LA CUAL  
AGRUPA AL CUERPO DE SALVAVIDAS DE LA CIUDAD DE  
CARTAGENA DE INDIAS (AÑO 2014-2015)**

**JUAN DE DIOS DE AVILA PUELLO**

**JHONY JAVIER PEREZ POLO**

**RICARDO PEREZ SAENZ**

**Asesor**

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
POSTGRADO EN GESTION GERENCIAL  
CARTAGENA DE INDIAS D.T. Y C.**

**2014**

# CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO .....	6
INTRODUCCION .....	8
CAPITULO I .....	11
1 CORPRESERMAR .....	11
1.1 RESEÑA HISTÓRICA Y GENERALIDADES .....	11
1.2 PRINCIPALES CARACTERISTICAS DE LA CORPORACIÓN.....	13
1.3 MISION, VISION Y VALORES CORPORATIVOS .....	14
CAPITULO II .....	16
2 GENERALIDADES DEL ESTUDIO .....	16
2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	16
2.2 OBJETIVOS .....	18
2.2.1 Objetivo General.....	18
2.2.2 Objetivos Específicos .....	18
2.3 JUSTIFICACIÓN .....	19
CAPITULO III .....	21
3 ANÁLISIS DOFA: CORPRESERMAR, BASADO EN EL ACTUAL ESQUEMA DE FUNCIONAMIENTO DE LA CORPORACIÓN Y EL ENTORNO EN EL QUE SE HAYA INMERSA. ....	21
3.1 ANÁLISIS EXTERNO.....	21
3.1.1 Comportamiento del sector turismo en Cartagena .....	22
3.1.2 Comportamiento de la economía Cartagenera.....	26
3.1.3 Fuerzas gubernamentales y jurídico políticas.....	29
3.1.4 Fuerzas competitivas.....	30

3.1.5	Fuerzas tecnológicas.....	31
3.1.6	Fuerzas socioculturales, geográficas, demográficas y ambientales ..	31
3.2	ANALISIS INTERNO .....	32
3.2.1	Área administrativa .....	32
3.2.2	Área de la gerencia.....	33
3.2.3	Área operativa .....	34
CAPITULO IV	.....	39
4	ANÁLISIS DE LOS DATOS.....	39
4.1	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTOR INTERNO (pci) .....	39
4.2	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTOR EXTERNO (poam).....	41
4.3	MATRIZ DOFA.....	43
CAPITULO V	.....	49
5.1	PLAN ESTRATEGICO .....	49
5.1.1	Indicadores de gestión.....	56
CONCLUSIONES	.....	58
RECOMENDACIONES	.....	60
BIBLIOGRAFÍA	.....	61

## INDICE DE GRAFICAS

Gráfica 1 Entrada de turistas nacionales a Cartagena por vía aérea. Número de personas.....	23
Gráfica 2 Entrada de turistas extranjeros a Cartagena por vía aérea. Número de personas.....	23
Gráfica 3 Países de procedencia de la entrada de turismo a Cartagena. Porcentaje .....	24
Gráfica 4 Ocupación hotelera en temporada turística de mitad de año.....	25
Gráfica 5 Ocupación hotelera en temporada turística de fin de año.....	26
Gráfica 6 Tasa de desempleo de Cartagena y Colombia. 2000 – 2005. Porcentaje .....	27
Gráfica 7 Inflación en Cartagena a Diciembre de Cada Año. 1994 - 2005.....	28
Gráfica 8 Tasa de Cambio Nominal, a Diciembre de Cada Año. 1994 -2005 .....	29

## INDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Total salvamentos por sumersión playas de Cartagena (2007-2012)....	34
Cuadro 2 Cronograma operativo CORPRESERMAR .....	35
Cuadro 3 Cronograma operativo zonas insulares temporadas altas.....	36
Cuadro 4 Matriz de Evaluación de Factor Interno .....	40
Cuadro 5 Matriz de evaluación factor externo .....	41

## RESUMEN EJECUTIVO

El cuerpo de Salvavidas de la ciudad de Cartagena, surge por la necesidad que nota el distrito de brindar seguridad en las playas de la ciudad tanto a visitantes como a nativos, más aun tomando en cuenta el carácter turístico del corralito de piedras que debido a sus atractivos cada año y en cada una de las temporadas turísticas atrae a un mayor número de visitantes.

A razón de lo anteriormente expuesto, se crea CORPRESERMAR, corporación a cargo de liderar el cuerpo de salvavidas de la ciudad, legalmente constituida y que desde sus inicios se ha esmerado por brindar un servicio acorde a los esquemas de salvamento acuático que requiere la ciudad, lo que demuestra la idoneidad y la experiencia de este gremio en este campo.

Es evidente que con el transcurrir de los años, se han venido presentando una serie de inconvenientes de tipo contractual, concerniente a procesos administrativos de Corpresermar y el Distrito, lo cual ha generado caos y deficiencia en la prestación del servicio. Ante esto y a fin de subsanar cada una de las falencias que se han dado debido al mal manejo de las relaciones contractuales se vuelve necesario diseñar un plan estratégico. En este orden de ideas la presente investigación partió de la intención de encontrar respuestas lógicas y estructuradas a la siguiente pregunta que arrutó la investigación ¿Qué características debe poseer un plan estratégico que mejore las relaciones contractuales con el distrito, los procesos administrativos y la gestión del capital humano en Corpresermar?

Con el objetivo de diseñar un plan estratégico que optimizara los procesos anteriormente descritos en la organización Corpresermar en el marco de la relación con el distrito de Cartagena, se implementó una metodología fundamentada en las etapas de formulación, ejecución y evaluación estratégica, a partir de lo cual resulta destacable a nivel de resultados la elaboración de un

diagnostico organizacional de Corpresemar tomando como referencia la identificación de sus principales referentes históricos y atributos que la caracterizan, con ello se logró establecer las principales debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de esta corporación.

Tomando en cuenta los resultados de la implementación de la matriz DOFA, se construyeron lineamientos estratégicos en función de un futuro deseado para la corporación de la mano de su relación con el distrito de Cartagena. Así mismo se realizó un proceso de cuantificación de los objetivos construidos para la organización, siendo estas metas soportadas en una propuesta de políticas organizacionales coherentes con un análisis estratégico de recursos requeridos para ser alcanzadas. Finalmente se logró construir un sistema de indicadores de gestión y rendimiento que faciliten la gestión gerencial y operacionalización de la planeación estratégica construida, lo cual permitirá y facilitara la retroalimentación con fines de mejora continua, al definir los lineamientos para la implementación de planes de contingencia.

La implementación de la metodología señalada permitió, en conclusión construir un plan estratégico integral, estableciendo los soportes y la viabilidad presupuestal de su ejecución, teniendo como finalidad crear una mayor sinergia entre el distrito, la corporación y el desarrollo del sector turístico cartagenero en cuanto a la optimización de la seguridad de sus bañistas o visitantes.

## INTRODUCCION

La seguridad a la comunidad es un aspecto que compete a las autoridades de todo país o región, Cartagena de Indias por ser una ciudad turística por excelencia que año tras año atrae a mayor número de visitantes, se convierte en una de las ciudades en las que este aspecto es pieza clave para el buen manejo de los procesos del Distrito.

El ser una ciudad turística y el poseer espacios atractivos para la práctica del turismo de sol y playa capta la preocupación de las autoridades por brindar en estas áreas, el respaldo y la seguridad que tantos ciudadanos y visitantes requieren<sup>1</sup>.

Para dar cumplimiento a la labor de las autoridades del Distrito, surge la corporación encargada del cuerpo de salvavidas de la ciudad, Corpresermar cuya labor fundamental es brindar el servicio de salvamento acuático y prevención de riesgo para los bañistas en playas y cuerpos de agua, basados en estándares de calidad y eficiencia en la prestación del mismo. Sin embargo con el surgimiento de la corporación, no quedo solucionado esta responsabilidad que le compete al Distrito, pues al nacimiento de la misma se sumaron una serie de inconvenientes contractuales y falencias en los procesos administrativos que colocaban en riesgo el cumplimiento, la funcionalidad de la corporación y por lo tanto el impacto poco favorable en la prestación del servicio.

En este orden de ideas y con base a esta serie de falencias surge la idea de iniciar esta investigación, basada en el diseño de un plan estratégico para Corpresermar, que permita fortalecer a la organización y dar el status que la misma merece por el hecho de ser el único cuerpo de salvavidas legalmente constituido y reconocido

---

<sup>1</sup> QUINTERO Puentes Paola, BERNAL Mattos Camila, LÓPEZ Bandera Héctor. La competitividad turística de Cartagena de Indias: análisis del destino y posicionamiento en el mercado. Cámara de Comercio de Cartagena, Cartagena de Indias, 2007

del país, pero basado en el manejo de relaciones contractuales favorables y en la búsqueda permanente del mejoramiento de cada uno de los procesos administrativos y en la gestión del capital humano para el logro del éxito dentro de la organización.

Para ser posible la construcción de un plan estratégico para Corpresemar fue necesario el desarrollo metodológico, que consistió inicialmente en un proceso de caracterización histórica y de las generalidades de la corporación, fue así como esta información se presenta en lo que ha sido denominado el primer capítulo de esta monografía.

Lo anterior con la intención de generar un sentido de ubicación al lector de este trabajo y a los investigadores que lo construyeron en relación a la necesidad informativa esencial para el desarrollo de la segunda etapa fundamental y denominada análisis DOFA de Corpresemar<sup>2</sup>. La información derivada de la implementación de esta metodología en la corporación, producto del análisis externo e interno realizado de la mano de la matriz de procesamiento de datos, permitió el establecimiento de las principales debilidades fortalezas amenazas y oportunidades que esta organización enfrenta en la actualidad, considerando esta información vital ante la intención de formular estrategias que ayudarán a la corporación a superar el principal problema identificado, se consideró importante situar esta información y presentarla en el segundo capítulo de este documento investigativo.

Un proceso de planeación estratégica básicamente consiste en el desarrollo de tres etapas la formulación, la ejecución y la evaluación, con la intención de desarrollar la primera de ellas fue necesario a nivel preliminar construir y socializar<sup>3</sup> en este documento lo establecido en los dos primeros capítulos, a partir de lo cual se pudo formular objetivos organizacionales, estrategias y demás lineamientos estratégicos considerados pertinentes para el proceso de

---

<sup>2</sup> SALLENAVE, Jean Paúl. "Gerencia y Planeación Estratégica". Bogotá: Norma.

<sup>3</sup> PEREZ Sáenz Ricardo. Diseño de un plan estratégico para la Universidad Antonio Nariño costa Atlántica. EAN – UQAC. Bogotá, Colombia, 2007

transformación que a juicio de los investigadores, es necesario realizar en Corpresemar. En este sentido la información referente a esta etapa se presenta en el tercer capítulo de esta trabajo investigativo.

Luego de realizar la formulación estratégica surge la necesidad de cuantificar los objetivos a través de metas y definir políticas que facilitaran alcanzarlas, así mismo fue necesario realizar un análisis de recursos que posee corpresemar, los que exigen el despliegue de las estrategias recomendadas y partir de ello construir un presupuesto de recursos requerido, esta información se presenta en el cuarto capítulo de esta monografía.

Con la intención de desarrollar la etapa de evaluación en el proceso de planificación, se presenta el quinto capítulo en el cual se socializa una propuesta de sistema de indicadores de gestión de rendimientos orientados a facilitar la evaluación, retroalimentación y mejora continua derivada de la implementación de las estrategias recomendadas para Corpresemar.

Desarrolladas y presentadas las etapas esenciales del plan estratégico construido se procedió en el presente documento a condensar las principales conclusiones y recomendaciones a que dio lugar la experiencia de diseño y desarrollo de un plan estratégico para Corpresemar. De manera posterior se socializan las bases teóricas bibliográficas que fueron consultadas más los diferentes anexos orientados a facilitar la comprensión de todo lo establecido estratégicamente en el plan construido.

# CAPITULO I

## 1 CORPRESERMAR

### 1.1 RESEÑA HISTÓRICA Y GENERALIDADES

La ciudad de Cartagena de indias a lo largo de su historia ha sido destino turístico y cultural por excelencia, tanto para colombianos como para extranjeros. En el caso particular del sector turístico cabe precisar que el turismo de sol y playa es una parte muy importante dentro de los servicios que la ciudad presta a sus visitantes y por ende la seguridad de los mismos. Por lo cual nace un cuerpo de salvavidas cuyo propósito se fundamentó en salvaguardar la vida de los humanos participantes de esta actividad<sup>4</sup>.

Desde el año 2001, La corporación para la prevención seguridad y salvamento marino (CORPRESERMAR), se constituyó con el fin de cumplir con algunos objetivos básicos como eran: Adelantar investigaciones y presentar asesorías en lo concerniente a la seguridad de las playas, técnicas a los nativos en todo lo relacionado con el tema de seguridad en las mismas , llevar a cabo programas y asesorías médicas de mantenimiento de agua, del liderazgo, de rescate y salvamento dirigido a mejorar la seguridad en estas zonas, todo esto con la ayuda de las autoridades gubernamentales.

Para el año 2002, con el surgimiento de un nuevo establecimiento público del Distrito llamado Distriseguridad<sup>5</sup>, se faculta la labor de conformar y financiar de

---

<sup>4</sup> CORPRESEMAR. Reseña Histórica Salvavidas. Cartagena de Indias, 2007. [en línea] recuperado de: [distriseguridad.gov.co](http://distriseguridad.gov.co)

<sup>5</sup>Distriseguridad: Es un establecimiento público vinculado al Distrito Turístico y Cultural de Cartagena de Indias, cuyo objeto es el aprovechamiento de los proyectos tecnológicos aplicados al servicio de la vigilancia y

forma permanente al Cuerpo de Salvavidas de la ciudad, adscrito a la secretaria del interior y bajo el mando operativo del cuerpo de bomberos de Cartagena. Para la vinculación del personal que iba a hacer parte del mismo, fue necesario ejecutar obligatoriamente las pruebas pertinentes para la selección, todo esto bajo la supervisión del comandante de bomberos.

Luego de estar conformado este cuerpo de salvavidas se estableció una vinculación de sus miembros para con el distrito a través de Ordenes de Prestación de Servicios la cual se mantuvo hasta el año 2006, periodo en el cual se modifica este modelo de contratación y se establece un convenio interinstitucional entre Distriseguridad entidad financiadora del programa, La Alcaldía de Cartagena como garante y la Corporación Turismo Cartagena de Indias como entidad promotora de turismo de la ciudad y encargada de administrar los recursos del convenio.

Es en esta instancia donde se inicia la subcontratación de los miembros del cuerpo a través de una empresa de servicios temporales, todo lo anterior sustentado en el hecho de que estas tres entidades eran las directamente responsables del tema de seguridad en las playas y la premisa de aunar esfuerzos se hizo con el fin de mejorar la relación laboral existen entre los entes del Distrito y el Cuerpo de Salvavidas.

Sin embargo, en el año 2011 con el surgimiento del nuevo estatuto anticorrupción o Ley 1474, la Corporación Turismo Cartagena de Indias basada en un concepto jurídico se pronuncia con respecto al tema de los convenios ínter administrativos y decide desvincularse del mismo, esta acción tomada por la corporación consecuentemente genero un limbo jurídico en la relación contractual existente

---

seguridad; la consecución, aplicación y control de los bienes y servicios destinados al apoyo integral de los organismos de seguridad y la fuerza pública que opera en el Distrito Turístico y Cultural de Cartagena de Indias y la participación en planes, programas y proyectos que sean diseñados por tales organismos y por la Alcaldía Distrital para la prestación eficiente de los servicios que garantizan la seguridad integral y fomenten la convivencia pacífica en el Distrito.

entre el Distrito y el Cuerpo de Salvavidas de la ciudad, lo que produjo para el primer trimestre del año 2012 retrasos en los pagos de salarios, seguridad social, alimentación, entre otros; esto a su vez trajo como consecuencia una protesta (cese de actividades) que dejó como saldo un turista fallecido por inmersión.

Con base en lo anteriormente expuesto y en busca de una figura jurídica que diera solución a la problemática presentada, se piensa en la creación de una entidad que agrupara a este gremio como cuerpo de salvavidas y que reconociera de éste la identidad, experiencia, idoneidad y años de servicio.

Es así como surge la idea de desempolvar Corpresemar y mediante una reforma de estatutos se plantea la nueva organización, la cual conformada en su totalidad por el personal del cuerpo de salvavidas de Cartagena es en la actualidad una persona jurídica de Derecho privado, legalmente constituida, con NIT-900514325-1, domiciliada en la ciudad de Cartagena en la Av. Blas de Leso Carrera 2a No. 15 - 42 Barrio Bocagrande Sector El Limbo.

## 1.2 PRINCIPALES CARACTERISTICAS DE LA CORPORACIÓN

Corpresemar en la actualidad cumple funciones tales como: Brindar el servicio de seguridad en playas, piscinas, balnearios, en prevención, rescate y salvamento acuático prestado por salvavidas profesionales y altamente calificados en el área, capacitar y asesorar en el área de seguridad en playas piscinas y cuerpos de agua, asesorar en cuanto a la adecuación de piscinas según la ley 1209 del 14 de julio de 2008, desarrollar programas y proyectos en prevención del impacto socio cultural y ambiental en las playas y cuerpos de agua de la ciudad.

Para el año 2012 se suscribieron de manera directa tres convenios de asociación en donde se aúnan esfuerzos entre Distriseguridad como entidad financiadora del programa cuerpo de salvavidas y Corpresemar como administradora de los

recursos, anotando que esta corporación está conformada en su totalidad por los salvavidas que desde el año 2002 prestan su servicio a la ciudad.

Se vuelve interesante desarrollar este proyecto, en la medida en que su finalidad es la de diseñar un plan estratégico enfocado a promover el Desarrollo Organizacional dentro de la misma y la mejora continua de los procesos administrativos y de gestión humana, tomando en cuenta como aspecto fundamental el hecho de que la ciudad de Cartagena es un atractivo turístico de reconocimiento internacional y que por ende recibe gran afluencia de visitantes nacionales y extranjeros a los cuales debe brindarse un alto grado de seguridad acorde a los que se ofrecen en otros balnearios a nivel mundial.

### 1.3 MISION, VISION Y VALORES CORPORATIVOS

Corpresemar con el fin de cumplir a cabalidad cada uno de sus objetivos, establece una misión basada en salvaguardar y proteger la vida humana, tomando siempre en cuenta la protección del medio ambiente de la fauna y flora marina, todo esto fundamentado en la normativa que regula a nivel internacional el funcionamiento de los cuerpos de salvavidas así mismo se visiona para el año 2017 como la corporación líder en la prestación de estos servicios en cualquier lugar del territorio nacional donde les sea asignada una misión.

Los valores corporativos que caracterizan a la organización son: el profesionalismo, el trabajo en equipo, la honestidad, el honor, el compromiso con resultados, la competitividad, la responsabilidad social y la disciplina, los cuales tomando en cuenta el enfoque de la investigación son pilar para la promoción del desarrollo organizacional dentro de la corporación.

Así mismo el Distrito a través de Distriseguridad el ente encargado de establecer la contratación con este gremio, trabaja continuamente en la mejora de las relaciones laborales, con el fin de garantizar a sus miembros el reconocimiento de las prestaciones a las que por ley tienen derecho, lo que consecuentemente

contribuye a la efectividad de los diversos procesos administrativos que toman lugar en torno a estas relación contractual, haciendo de la corporación un organismo eficaz en sus labores y al Distrito un ente que vela por la seguridad de nativos y visitantes, como es su responsabilidad<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> DISTRISSEGURIDAD. Objetivos y Funciones. Cartagena de Indias 2012. [en línea] recuperado de: [distrisseguridad.gov.co](http://distrisseguridad.gov.co)

## CAPITULO II

### 2 GENERALIDADES DEL ESTUDIO

#### 2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Siendo Cartagena de Indias una ciudad turística por excelencia, declarada por la Unesco patrimonio histórico y cultural de la humanidad, posee la necesidad de estar a la vanguardia y ofrecer a sus visitantes los más altos estándares de calidad referentes a esta actividad y todo lo que implique la prestación de servicios a los turistas que la visitan así como también a sus habitantes<sup>7</sup>. Por ello es indispensable contar con una infraestructura que le permita cubrir a cabalidad cada una de las necesidades de los visitantes; el hecho de poseer una posición geográfica privilegiada y contar con los recursos que facilitan la práctica de diversos tipos de turismo en la ciudad, se convierte en un factor diferenciador y favorecedor pues incentiva e incrementa el mayor número de visitantes a la ciudad.

El turismo de sol y playa es uno de los más practicados en la ciudad al igual que el de historia y cultura, siendo el primero de mayor importancia para el presente estudio, pues enmarca e involucra todo lo relacionado con el tema que compete a esta investigación como es el cuerpo de salvavidas de la ciudad de Cartagena.

---

<sup>7</sup> CUNNIN Elisabeth. Las murallas de Cartagena entre patrimonio, turismo y desarrollo urbano. Revista digital de historia y arquitectura desde el Caribe. Universidad del Norte, Barranquilla, Colombia, 2002.

La principal funcionalidad de esta organización es la de brindar seguridad a todos los bañistas que visitan las playas de la ciudad ya sean nativos o visitantes<sup>8</sup>, por ello ha de regirse y cimentarse en ciertos estándares de calidad internacional que permitan que la organización funcione de manera correcta y cumpla a cabalidad su objetivo; sin embargo y debido a las falencias que se han presentado en los últimos años con respecto a la contratación por parte del Distrito de Cartagena aún existe muchos aspectos a trabajar y corregir los cuales competen a la presente investigación.

En medio de este panorama surge un cuestionamiento: ¿ qué características debe poseer este plan estratégico para que la corporación mejore sus relaciones contractuales con el distrito, los procesos administrativos y la gestión del capital humano?, a través de esta investigación se buscará dar respuesta a lo anteriormente expuesto a través de una serie de auditorías que arrojen un diagnóstico y en el que sea posible a través de una matriz de procesamiento interno y externo ponderar y trabajar en aquellos aspectos que requieran ser corregidos con mayor prioridad.

---

<sup>8</sup> DISTRISEGURIDAD. Plan de desarrollo 2012. Cartagena de Indas, 2012

## 2.2 OBJETIVOS

### 2.2.1 Objetivo General

Diseñar un plan estratégico que permita optimizar los procesos contractuales entre Corpresemar y el Distrito así como también la mejora continua en los procesos administrativos de la organización y la gestión del capital humano dentro de la misma.

### 2.2.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar a Corpresemar, como la corporación encargada de liderar el cuerpo de salvavidas de la ciudad de Cartagena.
- Realizar un Diagnostico basado en una Matriz DOFA de procesamiento interno y externo de la corporación, con el fin de identificar, falencias y ponderar el nivel de prioridad que pueda tener cada aspecto a corregir, al igual que entender a fondo el proceder político, social y económico que la caracteriza.
- Proponer la ejecución de metas, gestión de recursos y adaptación de políticas que brinden a la corporación un mejor funcionamiento.
- Diseñar un plan estratégico para Corpresemar, que propenda por el correcto proceder de la organización y el cumplimiento a cabalidad de sus objetivos.

## 2.3 JUSTIFICACIÓN

La ciudad de Cartagena predominantemente es un destino de sol y playa a donde llegan muchos turistas a razón de esto las autoridades competentes del distrito deben salvaguardar la integridad física de los bañistas, para tal fin se hace necesario crear una estructura humana y organizacional que lo permita, en este orden de ideas se hace necesario el servicio que prestan los cuerpos de salvavidas<sup>9</sup>.

No obstante a lo anterior hace algunos años se diseñó una estructura que diera origen a la prestación de los estos servicios en alianza con el distrito, sin embargo la relación contractual y algunos otros referentes organizacionales, administrativos y de gestión de esta corporación presentan hoy grandes oportunidades de mejora que de no realizarse ponen en riesgo la calidad en la prestación de este servicio y por lo tanto la integridad física de todos los bañistas, lo cual tendría unas graves implicaciones económicas si por ejemplo, se dejara de prestar el servicio por un día y ocurriera una emergencia en la playa, el distrito se expondría a enfrentar demandas, además, el problema contractual que existe también puede acarrear demandas al distrito porque indirectamente es él quien responde por las obligaciones laborales y demás prestaciones de cada uno de los miembros del cuerpo de salvavidas.

Es necesaria la realización de un proyecto de esta naturaleza porque permite encontrar estratégicamente alternativas de optimización de ese proceso de relación contractual existente con el distrito y Corpresermar que finalmente no pongan en riesgo el patrimonio del ente gubernamental.

---

<sup>9</sup> CONCEJO DISTRITAL DE CARTAGENA DE INDIAS D. T. Y C. Plan de desarrollo económico, social y de obras públicas del Distrito de Turístico y Cultural de Cartagena de Indias. Cartagena hay campo para todos y todas 2012 - 2015

Desde el punto de vista tecnológico la realización de este proyecto permitirá facilitar el contexto teórico-práctico de muchos de los conocimientos aprendidos en el marco de un proceso de formación en Gestión Gerencial, a través del cual se fortalecieron competencias relacionadas con los procesos de planeación y desarrollo organizacional, así mismo las funciones sustantivas de la Universidad de Cartagena se hacen posibles de desarrollar tomando como referencia que este ejercicio monográfico identifica una situación problemática de uno de los sectores locomotoras de las actividades productivas de la ciudad y del país, y adicionalmente al describirlo intenta establecer recomendaciones para transformar una entidad, convirtiéndose estas recomendaciones en un conocimiento novedoso para una organización como CORPRESERMAR.

## CAPITULO III

### 3 ANÁLISIS DOFA: CORPRESERMAR, BASADO EN EL ACTUAL ESQUEMA DE FUNCIONAMIENTO DE LA CORPORACIÓN Y EL ENTORNO EN EL QUE SE HAYA INMERSA.

#### 3.1 ANÁLISIS EXTERNO

En el presente apartado se muestra un análisis descriptivo que muestra las principales fuerzas externas que intervienen directamente en el funcionamiento y puesta en marcha de CORPRESEMAR, considerando que todas las variables aquí descritas hacen alusión a fenómenos propios de la dinámica económica, social y gubernamental de la ciudad de Cartagena.

En primera instancia se tendrán en cuenta variables relacionadas con el entorno turístico como la entrada de turistas a la ciudad, así como la ocupación hotelera, ya que ellas tienen directa relación con la actividad en las playas de la ciudad en las cuales se hace directo servicio por parte del cuerpo de salvavidas de CORPRESEMAR.

Luego se analizan variables como la inflación y el empleo, ya que el comportamiento de éstas incide a su vez en la dinámica de turismo anteriormente referenciado y por ende en la actividad en las playas de la ciudad. Así mismo se hace una breve referencia a la marcha económica del Distrito, considerando algunas variables económicas que tienen que ver con la producción que se lleva a cabo.

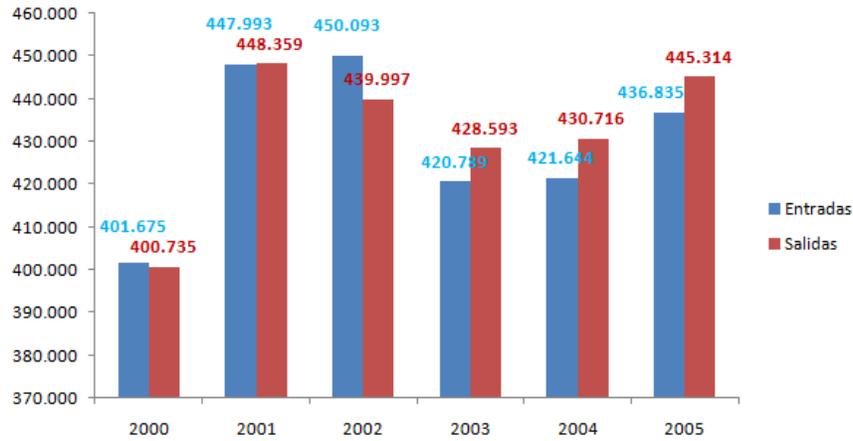
### 3.1.1 Comportamiento del sector turismo en Cartagena

Cuando en la ciudad aumenta el flujo del turismo, se reactivan muchas actividades económicas que repercuten significativamente sobre el empleo y la generación de ingresos. Sin embargo, algunos estudiosos de la materia han determinado que la más importante de todas ellas es la hotelería, la que además se caracteriza por ser una actividad formal, controlable y con registros fácilmente identificables (Galvis & Aguilera, 1999). Hay que hacer notar que, además de la hotelería, se reactivan conjuntamente otras actividades que por su naturaleza no poseen registros en bases de datos de fuentes oficiales y que por el contrario constituyen la larga lista de actividades “informales” del turismo local. Muchas de ellas ocurren en las playas de la ciudad.

Lo primero es analizar el comportamiento de la movilidad generada por el turismo, a partir de las cifras suministradas por las diversas fuentes oficiales relacionadas con dichas actividades.

Para analizar la movilidad consideremos en primera instancia las entradas y salidas de pasajeros nacionales por vía aérea durante el periodo 2000 - 2005. La gráfica siguiente muestra dicha información. En ella se puede observar un comportamiento variable de ambas variables a lo largo del periodo de estudio, en la medida en que en algunos años las llegadas son superiores a las salidas, mientras que en otros ocurre lo contrario. En 2005, por ejemplo, 445.314 personas salieron de la ciudad por vía aérea, mientras que para ese mismo año, las llegadas fueron inferiores (436.835). Además de ello, se observa un significativo incremento de ambas variables con relación al año 2000, año en que se obtuvieron valores de 400.735 y 401.675 personas respectivamente.

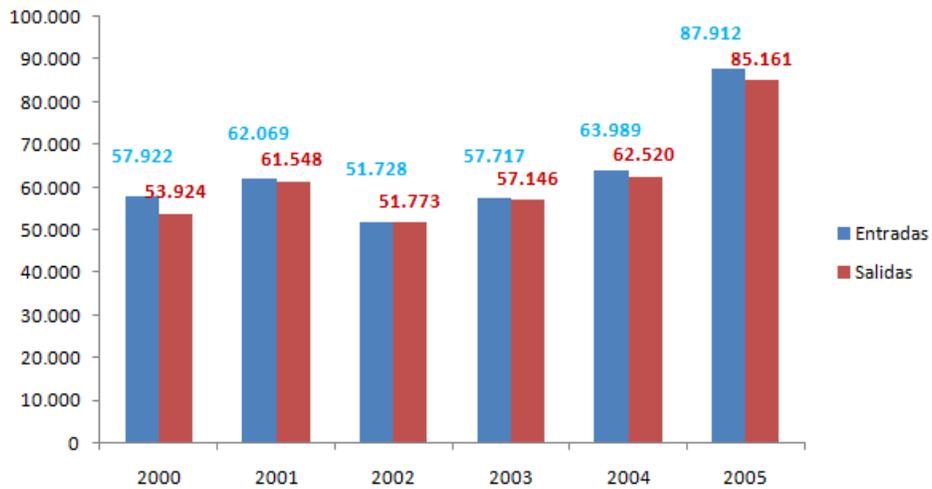
Gráfica 1 Entrada de turistas nacionales a Cartagena por vía aérea. Número de personas



Fuente: Autores con base en Aerocivil, series históricas

Así mismo, se consideró el análisis referente a la entrada y salida de turistas por vía aérea, pero procedentes del extranjero durante el mismo periodo, obteniendo la gráfica que se muestra a continuación.

Gráfica 2 Entrada de turistas extranjeros a Cartagena por vía aérea. Número de personas



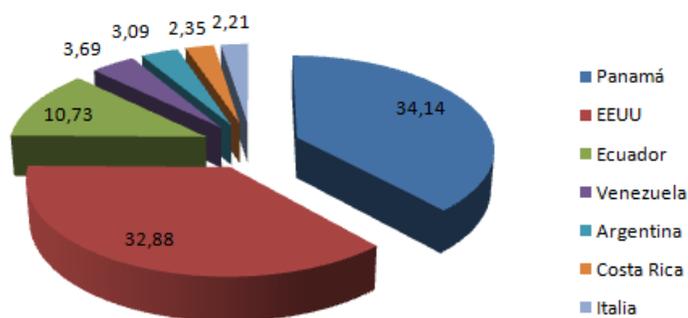
Fuente: Autores con base en Aerocivil, series históricas

En este caso se observó una diferencia y una similitud con respecto a lo analizado para el caso de los turistas nacionales. La diferencia radica en observar que para

todos los años del periodo (a excepción del 2002) las salidas fueron inferiores a las entradas; la similitud se percibe al observar que ambas variables se movieron de manera ascendente durante el periodo, alcanzando un crecimiento porcentual entre 2005 y 2009 de 58% para las salidas y de 51% para las llegadas.

Por su parte, si el interés es analizar este crecimiento del turismo extranjero según países de procedencia, se obtuvo la gráfica siguiente que resume de manera consistente lo planteado.

Gráfica 3 Países de procedencia de la entrada de turismo a Cartagena. Porcentaje



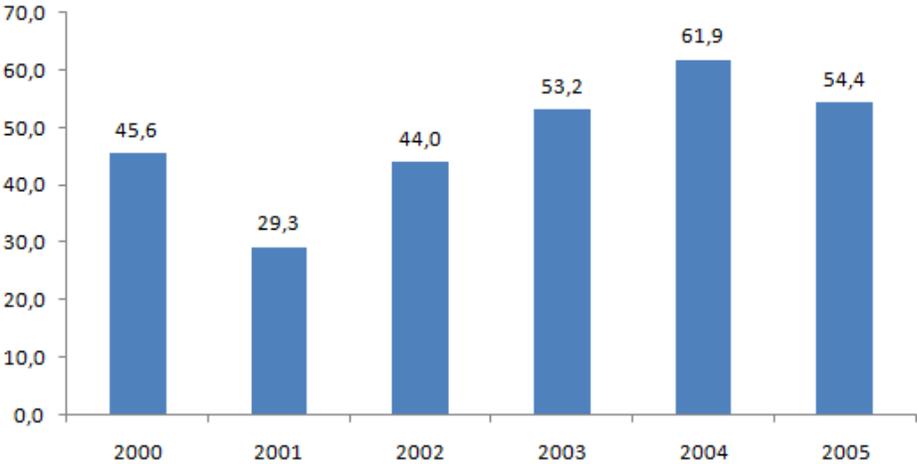
Fuente: Autores con base en DAS

Se puede observar que la mayor parte del turismo internacional proviene de Panamá con un 34% del total de personas que arriban a la ciudad, seguido por Estados Unidos con una participación de 32.885 y Ecuador con 10.73%. Vale la pena hacer notar que la gráfica solo muestra los 7 principales países de procedencia, donde se puede observar además que de toda la Unión Europea solo aparece Italia dentro de este ranking seleccionado.

Por último se analiza la variable que tal vez mayor repercusión sobre la economía turística local tiene: la ocupación hotelera. Esta está expresada en porcentaje, e indica que tanto de lo disponible para la ciudad en materia de hoteles se ocupó en temporadas turísticas. Antes de iniciar el análisis vale la pena aclarar que en Cartagena las temporadas turísticas de mayor afluencia se presentan en los meses de junio y diciembre, o sea en temporadas de mitad y fin de año. Por tanto,

el análisis aquí presentado muestra el comportamiento de la ocupación hotelera en cada una de estas temporadas.

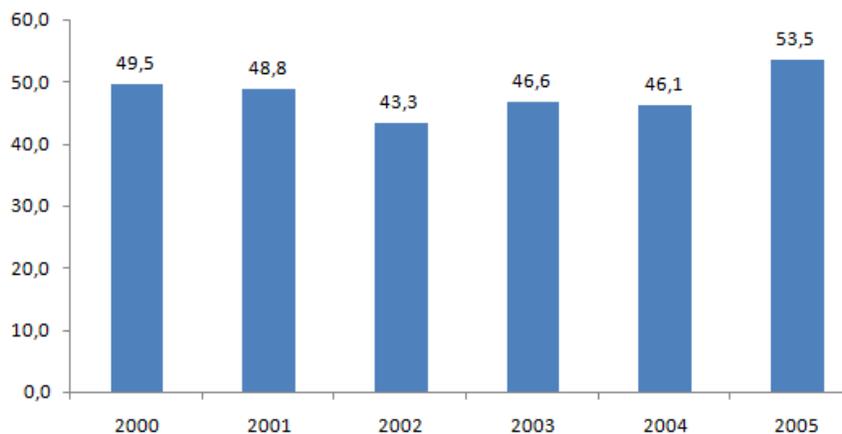
Gráfica 4 Ocupación hotelera en temporada turística de mitad de año



Fuente: Autores con base en COTELCO

Se puede observar en la gráfica anterior que durante la temporada de mitad de año, la ocupación hotelera alcanza valores promedio de 48.1%, indicando que menos de la mitad de dicha capacidad se ocupa en dicho periodo del año. Sin embargo, dicha cifra representa un crecimiento a lo largo del periodo, ya que para el primer año analizado la ocupación hotelera fue de 45,6%, aumentando hasta 54.4% en el año 2005 con un pequeño decrecimiento en el año 2001 a 29,3%, el cual representó el año de menor cifra en cuanto a la ocupación hotelera registrada.

Gráfica 5 Ocupación hotelera en temporada turística de fin de año



Fuente: Autores con base en COTELCO

Por su parte, el análisis del comportamiento de la ocupación hotelera en temporadas turísticas de fin de año muestra una mayor estabilidad en cuanto a que para todos los años del periodo analizado el valor se ha mantenido por encima del 40% sin observarse decrecimientos considerables. Muy a pesar de ello, se hace notar el hecho que dicha ocupación ha estado en promedio por debajo del 50%, indicando de igual manera que no se observado en la ciudad un auge hotelero donde se observen niveles de ocupación superiores al 90%.

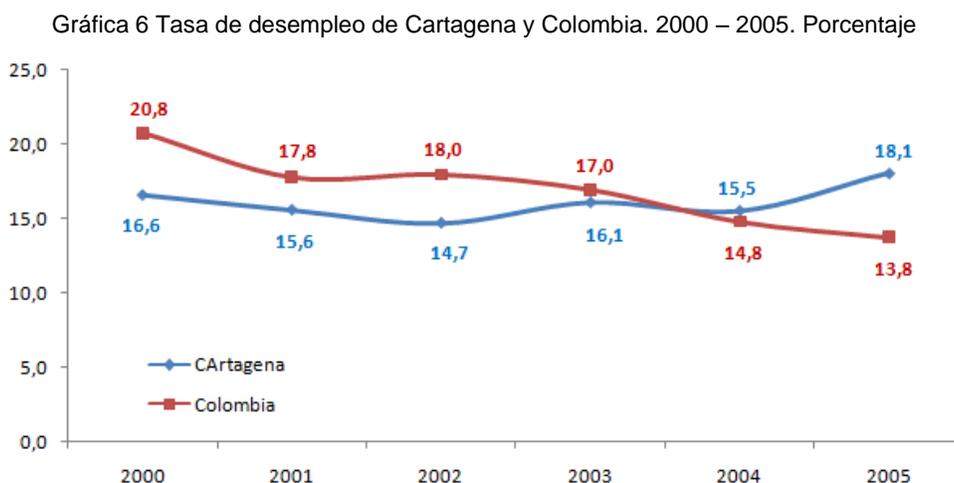
El lector podrá observar que si bien las entradas de turistas a la ciudad por las diferentes vías eran considerablemente altas, la ocupación hotelera no alcanza su totalidad. Ello puede deberse a la aparición de fenómenos que no presentan registros oficiales como la para hotelería, la cual se constituye en un factor de incidencia y que ha ganado terreno en el sector turístico durante los últimos años.

### 3.1.2 Comportamiento de la economía Cartagenera

El mercado laboral local es uno de los temas de estudio más frecuente entre investigadores dada su repercusión social y la relación de este con el crecimiento

y desarrollo de la ciudad. Dado lo anterior, el presente análisis pretende mostrar de manera consistente una breve referencia ión de la problemática del empleo en la ciudad, vista desde el punto de vista de algunas variables que pertenecen al mercado laboral, con la finalidad de mostrar al lector la realidad social vista desde esta perspectiva y su relación con el turismo.

Lo primero es observar el comportamiento de la tasa de desempleo de la ciudad en relación a la tasa de desempleo del país y mirar las diferencias con miras a un análisis objetivo que tenga en cuenta la magnitud de la problemática. En este sentido, vale la pena anotar que en la mayoría de los años la tasa de desempleo de la ciudad se ha situado por debajo de la tasa de desempleo del país, pero con valores muy cercanos que muestran indudablemente que la problemática nacional tiene repercusiones importantes en las expresiones del fenómeno a nivel local. Ver gráfica siguiente.



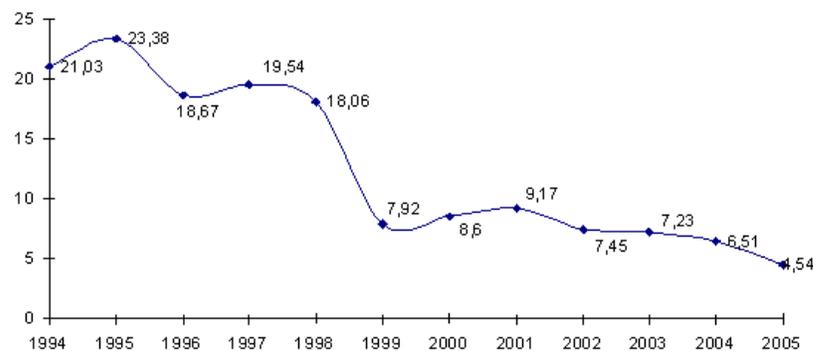
Fuente: Autores con base en DANE

La tasa de desempleo de la ciudad ha estado por más de 12 años por encima de los dos dígitos, y ellos se corrobora al observar la gráfica anterior, donde se puede observar que muy a pesar de ello se ha presentado un incremento importante en el valor registrado para esta variable, al pasar de 16,6% en el año 2000 a 18,1 en el año 2005, indicando ello una agudización de la problemática durante el periodo de estudio.

Por otro lado, también cabe analizar el comportamiento de la inflación, la cual determina el poder adquisitivo de las personas en la ciudad, y determina que tan caro puede ser o no el turismo y por ende la afluencia de personas a las playas donde se prestan los servicios de CORPRESEMAR. Esta tasa de inflación también determina una de las fuerzas externas que actúan directamente sobre la actividad a de la corporación y por ello se incluye en el presente análisis.

La inflación en Cartagena ha venido mostrando una significativa recuperación dejando atrás las cifras de dos dígitos registradas en los años noventa y ubicándose en cifras de un dígito desde 1999 (año de intensa crisis económica) hasta el año 2005 cuando se presenta un 4.54% de inflación, la cifra más baja registrada en los últimos 12 años en la ciudad.

Gráfica 7 Inflación en Cartagena a Diciembre de Cada Año. 1994 - 2005



Fuente: Autor con base en DANE

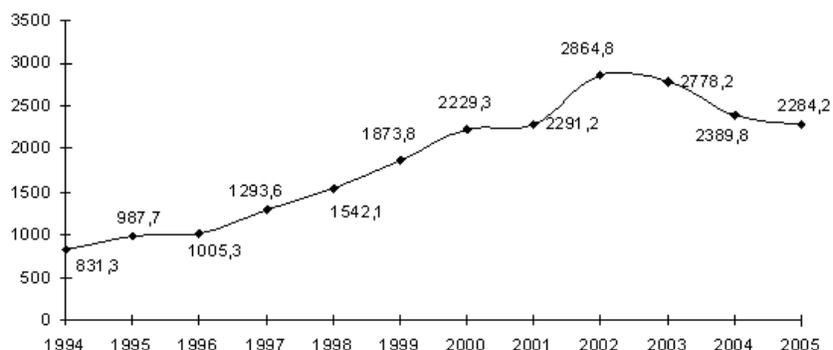
Es importante anotar que este comportamiento favorable en la inflación de Cartagena también es un comportamiento a nivel nacional, que se debe entre algunas razones principalmente a una política de disminución de la inflación por parte de la autoridad monetaria, que encontró en la crisis del 1999 la bondad para alcanzar el cumplimiento y buen manejo de las metas inflacionarias.

Por último téngase en cuenta el comportamiento de la tasa de cambio nominal, la cual muestra la paridad de la moneda colombiana en relación al dólar y de ella se desprende la relación de precios considerando el entorno internacional y por ende determinando mayor o menor afluencia turística, la cual a su vez determina una

fuerza externa a considerar en desarrollo de las actividades de CORPRESEMEAR.

La grafica siguiente muestra el comportamiento de la tasa de cambio nominal con que finaliza el mes de diciembre desde 1994 hasta el año 2005, en la cual podemos notar claramente una alta volatilidad desde 1994 hasta el año 2002, pasando de \$831.3 a \$2864.8 con una variación promedio en el periodo de 71%, mientras que desde el año 2002 hasta el 2005 la tendencia del indicador es revaluacioncita disminuyendo en estos cuatro años en promedio 25.4%.

Gráfica 8 Tasa de Cambio Nominal, a Diciembre de Cada Año. 1994 -2005



Fuente: Autor con base en Banco de la Republica

El comportamiento revaluacioncita de los últimos tres años del periodo de estudio se debió principalmente a la recuperación que ha mostrado Venezuela y EEUU en estos últimos años, llevando a la demanda externa a una mayor solidez (Banco de la República [BANREP], 2004) y en general al comportamiento que ha tenido los precios internacionales de productos como el petróleo.

### 3.1.3 Fuerzas gubernamentales y jurídico políticas

Al iniciar la ejecución de este plan estratégico y desarrollar esta investigación es importante también analizar aquellos aspectos de tipo gubernamental y jurídico político, pues es el estado a través de los diferentes entes u organismos que lo

constituyen, quien se encarga de establecer leyes, decretos y demás normatividades que rijan o regulen el funcionamiento de las organizaciones.

En ese orden de ideas, en este punto compete evaluar la seguridad de los ciudadanos, la cual es responsabilidad del estado, más específicamente y en lo que concierne a la investigación la seguridad acuática o el salvamento acuático como se conoce, muy poca importancia ha sido dada a esta temática que para ciudades turísticas, con balnearios que son atractivos a nativos y visitantes como es el caso de Cartagena de Indias, merecerían mayor atención e intervención del estado, pues se habla de salvamento de vidas humanas y de la seguridad de los ciudadanos y extranjeros.

En cuanto a legislación y salvamento acuático en playas, Colombia no ha establecido una legislación que establezca el manejo de la seguridad en estas áreas, sin embargo si existe La Ley 1209 de 2008 del Congreso de la República que establece normas de seguridad en piscinas la cual tiene el siguiente objeto: establecer las normas tendientes a brindar seguridad y adecuar las instalaciones de piscinas con el fin de evitar accidentes, problemas de salud y proteger la vida de los usuarios de estas, sin perjuicio de lo que dispongan otras normas que, con carácter concurrente, puedan serles de aplicación.

#### 3.1.4 Fuerzas competitivas

Al evaluar la competencia del cuerpo de salvavidas de la ciudad de Cartagena, CORPRESERMAR, es posible notar quizás la mayor fortaleza de la organización, porque simplemente no existe aún la competencia, son el único cuerpo de salvavidas legalmente establecido y el único que en contratación con el distrito brinda estos servicios a la comunidad, por ende este aspecto a la actualidad no podría ser analizado a fondo, sin embargo y a razón de ser los únicos puede darse pie al surgimiento de la competencia; es allí donde entran a jugar importancia aspectos como la calidad en el servicio prestado, el nivel de rendimiento, el logro

de objetivos, la consecución de metas y ejecución de estrategias que permitan el sostenimiento en el mercado, en este caso continuar siendo los únicos en este oficio.

### 3.1.5 Fuerzas tecnológicas

La tecnología está a la orden del día en las organizaciones, en la actualidad toda organización que desee surgir y crecer en el desafiante mercado debe aplicar estrategias que impulsen a esto, una de esas herramientas y de las que mayor relevancia tiene es la aplicación de las nuevas tecnologías, es claro que lo que no se innova o actualiza tiende a desaparecer, en cuanto a esta temática enfocada a la prestación de un servicio a la comunidad, Corpresemar cuenta con los siguientes elementos para cumplir su misión: Una Lancha y dos Motocicletas, así como también el equipo rescatista que incluye los torpedos para el uso en la playa y cabe mencionar también las 18 garitas con las que cuenta este cuerpo de rescate.

Sin duda alguna la tecnología vigente no es la más avanzada, por ello se recomienda implementar mayores avances al proceso de gestión de la corporación no solo en el área operativa sino en todas las áreas que la integran, para así lograr mayor desarrollo y posicionamiento.

### 3.1.6 Fuerzas socioculturales, geográficas, demográficas y ambientales

Cuando hablamos de cultura y desarrollo social, en lo concerniente a Colombia es posible precisar que en los últimos años el estado ha impulsado políticas de gestión, que poco a poco han ido mejorando las condiciones socioeconómicas de los ciudadanos, a través de programas de inclusión social los cuales buscan

otorgar niveles de vida dignos en especial a aquellos que carecen de los recursos necesarios para vivir y suplir las necesidades fundamentales de la vida.

Este aspecto otorga importancia a la investigación en la medida en que permite analizar el entorno que rodea a la organización objeto de estudio y sus posibles ventajas y desventajas al desarrollarse. Para que una organización sea exitosa y rentable es necesario que evalúe cada uno de esos aspectos que de alguna u otra forma le competen, pues el mercado es fundamental a este se dirigirá el producto o servicio, las condiciones económicas y sociales de ese núcleo son vitales para ofertar un producto o servicios, ubicación geográfica, el aspecto demográfico y el ambiental que últimamente cobra cada vez más importancia, pues las organizaciones más que producir deben adquirir una responsabilidad social y ambiental que busque reducir el impacto de la actividad en la alteración del ecosistema y medio ambiente.

Para el Cuerpo de salvavidas de la ciudad de Cartagena se vuelve importante cada uno de estos puntos, pues su objetivo es el cuidado de las personas así mismo la preservación del ambiente marino, en la medida en el que el desarrollo de esta actividad no altere el ambiente.

## 3.2 ANALISIS INTERNO

### 3.2.1 Área administrativa

En el área administrativa se tomaron en cuenta que aunque no exista un organigrama que establezca la estructura organizacional de la corporación, están claramente definidas y establecidas las funciones de cada uno de los puestos dentro de un manual de funciones, lo cual denota claridad en lo que corresponde a las actividades relacionadas con el objetivo de la corporación

Así mismo posee una junta directiva compuesta por 5 miembros, establecidos bajo el acta de constitución de la corporación.

Lo administrativo va directamente relacionado con el área de recursos humanos dentro de la organización para ello existe un reglamento interno de trabajo donde se contemplan diversos aspectos que competen al buen funcionamiento de la corporación y al comportamiento de sus miembros dentro de la misma.

### 3.2.2 Área de la gerencia

Como único cuerpo de salvavidas legalmente constituido en la ciudad de Cartagena, la gerencia de CORPRESERMAR reúne esfuerzos constantemente por mantener la idoneidad de los miembros de este cuerpo de rescate y la experiencia de tantos años a cargo de esta labor. En este orden de ideas a través de planes estratégicos como el que se pretende desarrollar en esta investigación se trabaja en el mejoramiento continuo de la corporación en cuanto a relaciones contractuales con el Distrito, y la optimización de los procesos administrativos y de gestión del talento humano.

Por otra parte y en función a los recursos que posee la corporación, se busca poco a poco elevar la calidad del servicio brindado a la comunidad, en este sentido a medida de que se poseen los recursos se gestiona la obtención de los elementos y/o herramientas que se requieran para llevar a cabo la labor de manera satisfactoria y arrojar resultados óptimos por parte del área operativa.

### 3.2.3 Área operativa

El área operativa es quizás una de las más importantes en lo que compete al desarrollo y el logro del objeto social de esta corporación, pues en ella se enfoca su razón de ser.

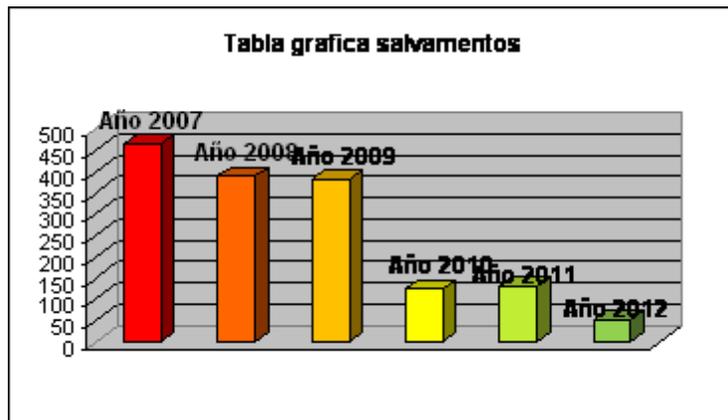
De la misma hace parte todo el cuerpo de rescatistas que luego de ser formados y disponer de las competencias requeridas para incursionar en este oficio, deciden practicarlo en búsqueda de brindar seguridad a la comunidad Cartagenera que disfruta de los balnearios (playas) que posee la ciudad.

Estos cooperados que tienen a su cargo el salvamento acuático de extranjeros y nativos en las playas cuentan con una serie de equipos que les permiten cumplir su misión. Lo anterior se evidencia en los informes de gestión que deben rendir mensualmente para certificar que su labor es eficaz y competente.

Algunos datos operativos, permiten conocer la dinámica de la actividad en CORPRESEMAR y permiten conocer como es el resultado que se ha obtenido en función de su objeto en pro del mejoramiento de las condiciones de seguridad en las playas del Distrito. Las siguiente tabla muestra precisamente lo aquí dicho.

Cuadro 1 Total salvamentos por sumersión playas de Cartagena (2007-2012)

Zona de playas	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	Total
castillo grande	47	30	16	17	22	35	49	16	14	11	38	29	324
Bocagrande	161	90	85	86	69	49	42	35	32	22	22	81	774
Marbella y crespo	97	37	32	20	23	44	15	11	3	11	27	38	358
cielo mar boquilla	15	3	2	4	1	12	6	4	6	2	18	18	91
<b>TOTAL</b>	<b>320</b>	<b>160</b>	<b>135</b>	<b>127</b>	<b>115</b>	<b>140</b>	<b>112</b>	<b>66</b>	<b>55</b>	<b>46</b>	<b>105</b>	<b>166</b>	<b>1547</b>



Fuente: Of. Dirección operativa de Distriseguridad y CORPRESERMAR

Donde se puede observar que gracias a la labor operativa de la corporación se ha reducido considerablemente mes a mes el total de salvamentos al pasar de 320 casos de salvamentos en los meses de enero (Acumulado de los años mencionados) a 166 en los meses de diciembre. Ello sin duda habla de un mejoramiento de las condiciones de seguridad en las playas de la ciudad, que se traduce en un menor número de salvamentos mes a mes. Los meses de menor cantidad son agosto, septiembre y octubre.

En cuanto a la distribución del personal operativo de la empresa, se pudo construir el siguiente cuadro que muestra las zonas de distribución de los mismos de acuerdo a la cantidad de salvavidas que operan en cada sitio.

Cuadro 2 Cronograma operativo CORPRESERMAR

TORRE GUARDAVIDAS CASTILLO GRANDE	DÍAS ORDINARIOS	DÍAS FESTIVOS (ALTA TEMPORADA)
Carrera 9 calle 10	2	4
Hilton	1	1
<b>Total salvavidas</b>	<b>3</b>	<b>5</b>

<b>TORRE GUARDAVIDAS BOCAGRANDE</b>	<b>DÍAS ORDINARIOS</b>	<b>DÍAS FESTIVOS (ALTA TEMPORADA)</b>
Las Velas	1	2
Bonny	2	2
Dorado	2	2
Flamingo		1
Almirante	2	2
Plaza	1	1
Torre Caribe	1	2
Capilla del mar	2	2
Costa del Sol	2	2
Decameron	2	2
Pepe Grillo	1	1
<b>Total Guardavidas</b>	<b>16</b>	<b>19</b>

<b>TORRE GUARDAVIDAS MARBELLA</b>	<b>DÍAS ORDINARIOS</b>	<b>DÍAS FESTIVOS (ALTA TEMPORADA)</b>
Tenazas	2	3
Rafael Núñez	1	1
Mar del Norte	2	2
Costa bella	1	2
Chiringuito	1	1
Comfenalco	1	2
<b>Total Salvavidas</b>	<b>10</b>	<b>12</b>

<b>TORRE GUARDAVIDAS CIELO MAR</b>	<b>DÍAS ORDINARIOS</b>	<b>DÍAS FESTIVOS (ALTA TEMPORADA)</b>
Blas el Tezo	1	2
Las Américas	1	2
Morros Vitri	1	2
<b>Total Salvavidas</b>	<b>5</b>	<b>7</b>

<b>Vehículos salvavidas</b>	<b>DÍAS ORDINARIOS</b>	<b>DÍAS FESTIVOS (ALTA TEMPORADA)</b>
Camioneta salvavidas	1	1
Bote salvavidas	1	2
<b>Total Salvavidas</b>	<b>2</b>	<b>3</b>

Cuadro 3 Cronograma operativo zonas insulares temporadas altas

Ubicación de los salvavidas	Numero de Guardavidas
La boquilla	5

Manzanillo del mar	1
Manzanillo del mar playa de oro	2
Punta canoa	2
Punta arena	2
Bocachica	1
Playa blanca	2
Isla fuerte	2
<b>Total salvavidas</b>	<b>17</b>

El análisis interno también permitió conocer las principales actividades llevadas a cabo por la Corporación, de las cuales se pudo resumir lo siguiente:

- Acompañamiento a la jornada de aseo y re oxigenación a las playas de bocagrande y castillo, organizada por policía nacional Pacaribe, Aguas de Cartagena y EPA
- Apoyo logístico y operativo para la realización del campeonato mundial de triatlón realizados en las playas de castillo por la liga de triatlón de bolívar y CORPRESERMAR. Con la participación del personal salvavidas triatlonistas.
- Apoyo logístico y operativo para la realización del campeonato departamental de triatlón realizados en las playas de castillo por la liga de triatlón de bolívar y CORPRESERMAR. Con la participación del personal salvavidas triatlonistas.

- Apoyo operativo prohibición de bañistas en las playas restringidas por La construcción del túnel de crespó.
- Realización de curso de salvamento acuático realizado por el Sena para el personal salvavidas.
- Realización de capacitación American Heart Association PRIMEROS AUXILIOS CON R.C.P Y D.E.A.
- Debido al trabajo preventivo que se realizó en la totalidad de las playas de la ciudad incluyendo las playas que se encuentran restringidas se logró la disminución en los índices de salvamentos y muertes por sumersión.

## CAPITULO IV

### 4 ANÁLISIS DE LOS DATOS

Para efectuar un diagnóstico en donde sea posible evaluar cada uno de los aspectos que incurran en la funcionalidad de CORPRESERMAR es necesario realizar una matriz DOFA de procesamiento interno y externo de datos basada en esquemas de ponderación que permita conocer a fondo todo aquello que limita o amplíe oportunidades de Desarrollo a la corporación.

#### 4.1 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTOR INTERNO (pci)

La matriz de evaluación de factor interno resume y evalúa las debilidades y fortalezas, importantes de CORPRESERMAR. Esta suministra una base para analizar las relaciones internas entre las áreas funcionales de la entidad<sup>10</sup>.

Para desarrollar esta matriz se necesita del uso de juicios subjetivos; por ello, la apariencia de ser un enfoque científico no debe hacer creer que se trata de una herramienta todopoderosa.

Para desarrollar esta matriz se necesita del uso de juicios subjetivos; por ello, la apariencia de ser un enfoque científico no debe hacer creer que se trata de una herramienta todopoderosa<sup>11</sup>.

El resultado total ponderado puede oscilar de un resultado bajo de 1,0 a otro alto de 4,0 siendo 2,5 el resultado promedio. Los resultados mayores de 2,5 indican

---

<sup>10</sup> DAVID, Fred R. "La Gerencia Estratégica". julio 1993, Fondo Editorial Legis S.A. Ver pág. 175.

<sup>11</sup> SERNA GÓMEZ, Humberto. "Gerencia Estratégica: Planeación y Gestión, teoría y metodología". Bogotá: Fondo Editorial Legis S.A.

que la organización posee una fuerte posición interna, los menores de 2,5 muestran una organización con debilidades internas. El número de factores no tiene efecto sobre el rango de los resultados totales ponderados.

De acuerdo a las debilidades y fortalezas de CORPRESERMAR ( lo cual se explica con mayor profundidad en las páginas próximas). Se ha obtenido la matriz de evaluación de factor interno, presentada en la Cuadro 4.

Cuadro 4 Matriz de Evaluación de Factor Interno

<b>FACTOR INTERNO CLAVE</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>RESULTADO PONDERADO</b>
Son el único cuerpo de salvavidas de Colombia legalmente constituido	0.23	3	0.69
Experiencia e idoneidad de más de 10 años	0.18	4	0.72
No cuentan con la capacidad financiera para efectuar los pagos por su propia cuenta	0.09	1	0.09
La estructura administrativa no está soportada en un organigrama.	0.06	2	0.12
No cuentan con las herramientas tecnológicas necesarias.	0.15	1	0.15
Excelentes resultados en los últimos años del área operativa en cuanto a rescates y salvamento acusativo.	0.19	4	0.76
Desconocimiento de procesos administrativos para la contratación con el estado.	0.10	2	0.20
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.73</b>

Las ponderaciones que se le da a cada factor son de acuerdo al impacto en el rendimiento que estos factores ofrecen para el buen desarrollo de la Corporación y por lo tanto es pertinente resaltar que la organización cuenta con una relativa y mínima fortaleza interna con la cual enfrentar su entorno.

## 4.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTOR EXTERNO (poam)

Esta matriz constituye el paso final de la auditoria externa. En el desarrollo de la matriz de evaluación de factor externo hay que utilizar juicios de tipo subjetivo<sup>12</sup>; por ello, esta herramienta de formulación de estrategia no debe usarse en forma indiscriminada. Se realiza de forma similar a la anterior, pero considerando los principales factores externos. Los resultados fueron:

Cuadro 5 Matriz de evaluación factor externo

<b>FACTOR EXTERNO CLAVE</b>	<b>PONDERACION</b>	<b>CLASIFICACION</b>	<b>RESULTADO PONDERADO</b>
Ubicación estratégica de la región y su atractivo para el desarrollo de la prestación de este servicio	0.13	3	0.39
Desarrollo del sector con la implementación de la Ley 1209 de 2008	0.20	4	0.80
Necesidad en todos los lugares donde existan estaciones acuáticas de la prestación del servicio.	0.19	4	0.76
La posibilidad de incursión en este sector, de otros entes u organismos que pretenden brindar estos mismos servicios a la comunidad	0.28	1	0.28
El mal manejo administrativo	0.12	2	0.24
Presta sus servicios al Distrito	0.08	3	0.24
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.71</b>

<sup>12</sup> ANZOLAR, Sérvulo. "Administración de Pequeñas Empresas". México: MC Graw Hill Interamericana de México S.A., 1993.

Las ponderaciones que se le da a cada factor son de acuerdo al impacto en el rendimiento que estos factores ofrecen para el buen desarrollo de la empresa

### 4.3 MATRIZ DOFA

	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
	Ser el único cuerpo de salvavidas de Colombia legalmente constituido	No cuentan con la capacidad financiera para efectuar los pagos laborales por su propia cuenta
	Experiencia e idoneidad; dos factores que por su trayectoria de más de diez años en el sector	La estructura administrativa no está soportada en un organigrama
	Excelentes resultados en los últimos años en la reducción de tasas de muertes por inmersión, rescates y salvamento acuático	No contar con todas las herramientas tecnológicas necesarias
		Desconocimiento de procesos administrativos para la contratación con el estado
OPORTUNIDADES (O)	<b>Estrategias F-O</b>	<b>Estrategias D-O</b>
La ubicación estratégica de la región y la característica de ser destino turístico por excelencia en el país		
Desarrollo del sector con la implementación de la Ley 1209 de 2008		
Necesidad en todos los lugares donde existan instalaciones acuáticas		
Prestar los servicios al Distrito	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fortalecer la imagen institucional de tal forma que se logre un posicionamiento en la costa como principales prestadores del servicio</li> <li>2. Establecer convenios cooperativos con el sector público para aprovechar la normatividad vigente con base en la experiencia del personal</li> <li>3. Ampliar la planta y personal para garantizar mejores y continuos resultados en el área</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecer una estructura organizacional que permita mejorar el rendimiento administrativo</li> <li>2. Procurar la vinculación de personal administrativo que regule, controle y mejore la adquisición de recursos financieros para el mejor funcionamiento de la corporación</li> <li>3. Procurarse el mejoramiento de las condiciones internas y la inversión en planta y equipo de última tecnología</li> </ol>
AMENAZAS (A)	<b>Estrategias F-A</b>	<b>Estrategias D-A</b>
La posibilidad de incursión en este sector, de otros entes u organismos		
El mal manejo administrativo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fortalecer institucionalmente a la corporación dada su idoneidad y experiencia para poder hacer frente a posibles entradas de otros entes</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecer campañas de capacitación para mejorar el conocimiento del personal de entidad y fortalecer con ello el manejo administrativo</li> </ol>

La matriz DOFA es una importante herramienta de formulación de estrategias que conduce al desarrollo de cuatro tipos de Fuerzas: FO, DO, FA y DA. Las letras F, O, D, y A representan fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas<sup>13</sup>.

La anterior fue la matriz DOFA que se deriva del reconocimiento de las fuerzas descritas anteriormente, además que permite entrever una serie de estrategias que resultan del cruce de cada una de estas fuerzas. El resumen explicativo de la anterior matriz es el siguiente:

#### 1.1.1. Fortalezas (F)

- Son el único cuerpo de salvavidas de Colombia legalmente constituido, esto se convierte en una fortaleza de la organización pues al ser los únicos dentro del mercado que ofrece una gama de servicios de salvamento acuático debidamente competentes y certificados, genera para los mismos posibilidades de ofertar sus servicios no solo a nivel local sino también a nivel nacional, lo que consecuentemente es benéfico para la corporación propiciando mayor Desarrollo y mayores índices de rentabilidad.
- Experiencia e idoneidad; dos factores que por su trayectoria de más de diez años en el sector, constituyen un punto clave en la prestación y la calidad de los servicios. Dicha experiencia otorga a la corporación mayor credibilidad y en ese orden de ideas mejoramiento en cada uno de los procesos que se llevan a cabo dentro de la misma, así como también las relaciones contractuales que se manejan con el Distrito se ven fortalecidas, debido a la eficiencia en las labores realizadas, en cuanto a dicho tema.

---

<sup>13</sup> DAVID, Fred R. "La Gerencia Estratégica". julio 1993, Fondo Editorial Legis S.A. ver páginas de la 182 a la 226.

- Teniendo como base los excelentes resultados en los últimos años en la reducción de tasas de muertes por inmersión, rescates y salvamento acuático, hacen ver que el área operativa de la Corporación es uno de sus más sólidos componentes, sin duda alguna la experiencia del personal y las campañas de prevención son factores determinantes para la obtención de estos resultados.

#### 1.1.2. Debilidades (D)

- No cuentan con la capacidad financiera para efectuar los pagos laborales por su propia cuenta, lo que puede generar retraso en el pago de salarios a sus colaboradores, ya que están sujetos a que el distrito a través de Distriseguridad efectúe los pagos correspondientes a la corporación por motivo de la relación contractual existente.
- La estructura administrativa no está soportada en un organigrama, los niveles jerárquicos existen dentro de la organización pero solo porque cada uno asume sus funciones, en este caso el rol que debe asumir cada uno de los cooperados y las tareas que a los mismos han sido asignadas no se plasman en un manual que permita ejercer control y organización dentro de la corporación.
- El no contar con todas las herramientas tecnológicas necesarias hacen que de una u otra forma se trabaje en condiciones muy básicas, y siendo la ciudad de Cartagena un icono del turismo a nivel nacional necesita para la seguridad en playas de instrumentos que aumenten la calidad del servicio que se brinda a los bañistas, mostrando como ejemplo: sistemas de localización en la zona de playa, motos acuáticas, altoparlantes entre otros.

- El desconocimiento de procesos administrativos para la contratación con el estado también ha sido un obstáculo para que el proceso de contratación sea más lento, toda vez que al momento de realizar los convenios con Distriseguridad se incurren en errores de formalización de documentos, entrega fuera de los plazos, proyecciones elaboradas con deficiencias, todos estos aspectos que muestran la carencia de una planeación estructurada.

### 1.1.3. Oportunidades

- La ubicación estratégica de la región y la característica de ser destino turístico por excelencia en el país, constituye una oportunidad que aunque categorizada como de menor impacto, influye en la operatividad del cuerpo de salvavidas de la ciudad de Cartagena, la región por sus condiciones requiere de la prestación de este servicio (Salvamento acuático), pues se considera el turismo como una de las fuentes que genera mayores índices de rentabilidad a la economía de la ciudad<sup>14</sup>.
- Desarrollo del sector con la implementación de la Ley 1209 de 2008, esta ley que aunque establece las normas para brindar seguridad en las piscinas, ha permitido el fortalecimiento de los estándares de calidad manejados por el cuerpo de salvavidas a través de CORPRESERMAR, pues se ha logrado la optimización en la operatividad lo cual es evidente en los informes de gestión presentados por el cuerpo.
- Necesidad en todos los lugares donde existan instalaciones acuáticas de la prestación del servicio, esto se convierte en oportunidad de mayor grado

---

<sup>14</sup> ALCALDIA DE CARTAGENA DE INDIAS. Plan de Ordenamiento Territorial del Distrito Turístico y Cultural de Cartagena de Indias, 2012

porque significaría la presencia del cuerpo de salvavidas no solo en las playas de la ciudad, sino también en los distintos balnearios que en ella se encuentran, lo que a su vez permite a la corporación expansión en el mercado generando valor agregado a la organización y a los cooperados que la conforman.

- Prestar los servicios al Distrito, en la medida en que se realice bajo los parámetros exigidos es fortaleza para la corporación pues le permitirá expansión en el mercado y de alguna u otra manera generará optimización a los procesos dentro de la misma.

#### 1.1.4. Amenazas

- La posibilidad de incursión en este sector, de otros entes u organismos que pretenden brindar estos mismos servicios a la comunidad, constituye una amenaza para la corporación pues en la medida en que surjan organizaciones de este tipo, entregaría en juego la competencia para CORPRESERMAR, ya que dejarían de ser los únicos en el mercado. Sin embargo si se analiza más a fondo esta amenaza resultaría un tanto ventajosa en el sentido en que al existir competencia en el mercado las organizaciones suelen reunir esfuerzos para lograr la predilección dentro del mismo, para ello en el caso de CORPRESERMAR una entidad encargada de la prestación de un servicio, en este caso la seguridad en los balnearios, se vería en la necesidad de fortalecer la calidad del servicio brindado a la comunidad, optimizando sus operaciones y generando mayor credibilidad.
- El mal manejo administrativo, disminuye la credibilidad hacia la organización por parte del Distrito, ya que una entidad que carece de orden

y exactitud en el manejo de los procesos reduce las posibilidades de establecer contrataciones y/o relaciones con otros organismos, en el caso de CORPRESERMAR se alude la relación existente con el Distrito, disminuyendo así las posibilidades de incursionar en otras regiones del país.

## CAPITULO V

### 5.1 PLAN ESTRATEGICO

PROYECTO 1	SALVAVIDAS – Una corporación orientada hacia la innovación	DIVISIÓN RESPONSABLE
Estrategia 1	Capacitación y transmisión de conocimientos	Presidencia JD
Estrategia 2	Adquisición de equipos de alta tecnología	Presidencia JD
DESCRIPCIÓN	Fortalece la participación, la capacidad y la tecnología utilizada por la corporación	

PROYECTO 2	SALVAVIDAS – Una corporación orientada hacia el entorno	DIVISIÓN RESPONSABLE
Estrategia 3	Proyección de la imagen corporativa	Líder 1 de salvavidas
Estrategia 4	Interacción entre la corporación y la comunidad	División de Proyectos
DESCRIPCIÓN	Se establece una interacción entre la corporación y la comunidad	

PROYECTO 3	SALVAVIDA – Una corporación orientada hacia la acción	DIVISIÓN RESPONSABLE
Estrategia 5	Manejo y análisis continuo de cifras	Técnico de sistemas
Estrategia 6	Fomentar la competencia necesaria entre sus miembros	Líder 1 de salvavidas
DESCRIPCIÓN	Gestión hacia el desarrollo y el fomento de las competencias necesarias	

PROYECTO ESTRATÉGICO		1		PERSONA RESPONSABLE DE LA ESTRATEGIA				
SALVAVIDAS – Una corporación orientada hacia la innovación				Presidente				
ESTRATEGIA BÁSICA		1		DIVISIÓN RESPONSABLE DE LA ESTRATEGIA				
Capacitación y transmisión de conocimientos				Gerencia				
TAREAS	TIEMPO		METAS	OBJETIVO	RESPONSABLE	RECURSOS	LIMITACIÓN	
	Inic io	Fin al						
1	Alianzas con cuerpos de guarda vidas del Caribe y Norte América	02-2014	05-2014	Establecer 3 alianzas con 2 cuerpos de salvavidas de Norte América y el Caribe	Mejorar el funcionamiento de la corporación	CORPRESERMAR	\$5.000.000, el personal jurídico y administrativo de la corporación, normatividad vigente en alianzas institucionales internacionales	Limitación geográfica de desplazamiento y comunicación Financiamiento y/o apalancamiento de los recursos
2	Concretar visita de representantes de otros cuerpos de salvavidas del Caribe y Norte América	06-2014	07-2014	Traer a 2 delegaciones de salvavidas del Caribe y Norte América	Mejorar el funcionamiento de la corporación	CORPRESERMAR	\$20.000.000	Financiamiento y/o apalancamiento de los recursos
3	Taller práctico de Capacitación en nuevas técnicas de salvamento	07-2014	07-2014	Realizar 200 horas de capacitación en nuevas técnicas de salvamento con talleristas de las delegaciones incitadas	Mejorar el funcionamiento de la corporación	CORPRESERMAR	Personal internacional capacitado en salvamento, sala de conferencias, papelería e insumos, refrigerio y transporte	Financiamiento y/o apalancamiento de los recursos
4	Visita a delegaciones de guarda costas extranjeros	08-2014	08-2014	Llevar a 3 de los salvavidas líderes de la corporación a conocer experiencias de salvavidas en dos países del Caribe	Mejorar el funcionamiento de la corporación	CORPRESERMAR	\$15.000.000	geográfica de desplazamiento y comunicación Financiamiento y/o apalancamiento de los recursos
5	Acreditación y certificación de los salvavidas en nuevas prácticas de salvamento	08-2014	08-2014	Acreditar y certificar al 100% de los salvavidas de la corporación en nuevas prácticas en salvamento	Mejorar el funcionamiento de la corporación	CORPRESERMAR	Personal internacional capacitado en salvamento, sala de conferencias, papelería e insumos, refrigerio y transporte	

Proyecto estratégico		PERSONA RESPONSABLE DE LA ESTRATEGIA						
SALVAVIDAS – Una corporación orientada hacia la innovación		1						
ESTRATEGIA BÁSICA		DIVISIÓN RESPONSABLE DE LA ESTRATEGIA						
Capacitación y transmisión de conocimientos		2						
Gerencia								
TAREAS	TIEMPO		METAS	OBJETIVO	RESPONSABLE	RECURSOS	LIMITACIÓN	
	Inicio	Final						
1	Adquisición de nuevas motos acuáticas	09-2014	12-2014	Comprar de 4 motos acuáticas Marine Jet XL700C Yamaha	Proponer la gestión de recursos	CORPRESERMAR	\$180.000.000	Financiamiento y/o apalancamiento de los recursos
2	Adquisición de nuevos equipos de comunicación	09-2014	12-2014	Comprar 30 Avételes I365is	Proponer la gestión de recursos	CORPRESERMAR	\$9.000.000	Financiamiento y/o apalancamiento de los recursos
3	Adquisición de una ambulancia	02-2015	04-2015	Comprar una ambulancia Nissan Frontier 2015	Proponer la gestión de recursos	CORPRESERMAR	\$100.000.000	Financiamiento y/o apalancamiento de los recursos
4	Adquisición de mallas antipeces	08-2013		Compra de 2000 mil metros de mallas antipeces	Proponer la gestión de recursos	CORPRESERMAR	\$6.000.000	Financiamiento y/o apalancamiento de los recursos

Proyecto estratégico		PERSONA RESPONSABLE DE LA ESTRATEGIA						
SALVAVIDAS – Una corporación orientada hacia el entorno		Presidente						
ESTRATEGIA BÁSICA		DIVISION RESPONSABLE DE LA ESTRATEGIA						
Proyección de la imagen corporativa		Gerencia						
TAREAS	TIEMPO		METAS	OBJETIVO	RESPONSABLE	RECURSOS	LIMITACIÓN	
	Inicio	Final						
1	Encuesta de percepción sobre los salvavidas	02 - 2013	05 - 2013	Realizar 1 encuesta de percepción dirigida a toda la ciudadanía	Proponer políticas que brinden a la corporación un mejor funcionamiento	Presidente	\$3.000.000, personal encuestador	Financiamiento y/o apalancamiento de los recursos
2	Divulgación de imagen corporativas en medios públicos	06- 2013	08 - 2013	Publicar mensualmente 4 anuncios sobre la actividad de salvamento y prevención en la radio y periódicos	Proponer políticas que brinden a la corporación un mejor funcionamiento	Presidente	\$4.000.000 y recurso humano en la divulgación	Financiamiento y/o apalancamiento de los recursos
3	Divulgar en hoteles ,cruceiros y el aeropuerto la función cuerpo salvavidas	06- 2013	08- 2013	Entregar 1000 plegables y colocar 10 pendones en 10 de los principales hoteles de la ciudad, todos los cruceiros y en el aeropuerto de la ciudad	Proponer políticas que brinden a la corporación un mejor funcionamiento	Presidente	\$3.000.000 y humano en la divulgación	Financiamiento y/o apalancamiento de los recursos
4	Publicación de vallas publicitarias en diferentes espacios públicos	06- 2013	08- 2013	Colocar 2 vallas publicitarias que divulguen el objeto y la imagen de los salvavidas; una en la terminar y otra la avenida pedro de Heredia	Proponer políticas que brinden a la corporación un mejor funcionamiento	Presidente	\$10.000.000 y humano en la divulgación	Financiamiento y/o apalancamiento de los recursos

Proyecto estratégico		PERSONA RESPONSABLE DE LA ESTRATEGIA						
SALVAVIDADS – Una corporación orientada hacia el entorno		2		Líder de salvavidas				
ESTRATEGIA BÁSICA		DIVISIÓN RESPONSABLE DE LA ESTRATEGIA						
Interacción entre la corporación y la comunidad		4		División de salvavidas				
TAREAS	TIEMPO		METAS	OBJETIVO	RESPONSABLE	RECURSOS	LIMITACIÓN	
	Inicio	Final						
1	Charlas sobre la atención y auxilio de los salvavidas	02 - 2014	12 - 2014	Realizar 48 charlas en el año de 10 minutos en las playas sobre la atención el auxilio brindado por los salvavidas	Proponer políticas que brinden a la corporación un mejor funcionamiento	Líder 1 de salvavidas	Recurso humano salvavidas y folletos,	Tiempo empleado por los salvavidas
2	Charlas sobre cuidado y prevención en las playas	02 - 2014	12 - 2014	Realizar 48 charlas en el año de 10 minutos en las playas sobre el cuidado y la prevención en las playas	Proponer políticas que brinden a la corporación un mejor funcionamiento	Líder 1 de salvavidas	Recurso humano salvavidas y folletos, cámaras fotográficas y de video	Tiempo empleado por los salvavidas
3	Advertencias grupales sobre zonas de riesgos en las playas	02 - 2014	12 - 2014	Realizar 48 charlas en el año de 10 minutos en las playas sobre zonas de riesgo	Proponer políticas que brinden a la corporación un mejor funcionamiento	Líder 1 de salvavidas	Recurso humano salvavidas y folletos, cámaras fotográficas y de video	Tiempo empleado por los salvavidas
4	Retroalimentación entre salvavidas y la comunidad sobre experiencias en las playas	02 - 2014	12 - 2014	Realizar dos sesiones de retroalimentación durante la temporada alta de vacaciones	Proponer políticas que brinden a la corporación un mejor funcionamiento	Líder 1 de salvavidas	Recurso humano salvavidas y folletos, cámaras fotográficas y de video	Tiempo empleado por los salvavidas

Proyecto estratégico		PERSONA RESPONSABLE DE LA ESTRATEGIA						
SALVAVIDA – Una corporación orientada hacia la acción		3		Técnico de sistema				
ESTRATEGIA BÁSICA		DIVISIÓN RESPONSABLE DE LA ESTRATEGIA						
Manejo y análisis continuo de cifras		5		Sistemas				
TAREAS	TIEMPO		METAS	OBJETIVO	RESPONSABLE	RECURSOS	LIMITACIÓN	
	Inicio	Final						
1	Construcción de base de datos sobre visitantes a las playas , salvamentos , víctimas fatales	01-2014	12-2014	Elaborar una base de datos , descriptiva sobre visitantes , salvamentos y víctimas	propender por el correcto proceder de la organización	Técnico en sistema	Recurso humano digitador, computadores, software estadístico	
2	Actualización de la base de datos	01-2014	12-2014	Actualizar diariamente la base de datos	propender por el correcto proceder de la organización	Técnico en sistema	Recurso humano digitador, computadores, software estadístico	
3	Procesamiento y análisis de datos	01-2014	12-2014	Analizar estadísticamente las variables de salvamento , visitantes y víctimas , con periodicidad mensual	propender por el correcto proceder de la organización	Técnico en sistema	Recurso humano digitador, computadores, software estadístico	
4	Elaboración de informes	01-2015	12-2015	Realizar 12 informes anuales sobre salvamento , visitantes y víctimas	propender por el correcto proceder de la organización	Técnico en sistema	Recurso humano digitador, computadores, software estadístico	
5	Divulgación de los informes	01-2013	12-2015	Publicar en el micro block de la corporación los informes estadísticos sobre visitantes, salvamentos y víctimas	propender por el correcto proceder de la organización	Técnico en sistema	Recurso humano digitador, computadores, software estadístico	

Proyecto estratégico		PERSONA RESPONSABLE DE LA ESTRATEGIA						
SALVAVIDA – Una corporación orientada hacia la acción		3		Presidente				
ESTRATEGIA BÁSICA		DIVISIÓN RESPONSABLE DE LA ESTRATEGIA						
Fomentar la competencia necesaria entre sus miembros		6		Gerencia				
TAREAS	TIEMPO		METAS	OBJETIVO	RESPONSABLE	RECURSOS	LIMITACIÓN	
	Inicio	Final						
1	Capacitaciones técnicas	02-2014	12-2014	Realizar 12 capacitaciones técnicas al 100% salvavidas sobre el manejo de equipos y nuevas tecnologías	propender por el correcto proceder de la organización	CORPRESERMAR	Recurso humano técnico especializado	Tiempo empleado por los salvavidas
2	Capacitaciones en manejo de público	02-2014	12-2014	Realizar 1 capacitación de 10 horas semanales a los salvavidas sobre manejo de público	propender por el correcto proceder de la organización	CORPRESERMAR	Recurso humano especializado	Tiempo empleado por los salvavidas
3	Talleres de formación ética	02-2014	12-2014	Realizar 2 talleres de 20 horas semanales sobre formación ética al 100% de los empleados de la corporación	propender por el correcto proceder de la organización	CORPRESERMAR	Recurso humano especializado	Tiempo empleado por los salvavidas
4	Preparación física	02-2014	12-2014	Dotar al cuerpo de salvavidas de acceso a gimnasio dentro de un programa de formación física	propender por el correcto proceder de la organización	CORPRESERMAR	Recurso humano especializado	Tiempo empleado por los salvavidas
5	Preparación psicotécnica	02-2014	12-2014	Realizar 1 prueba psicotécnica trimestral a todos los miembros del cuerpo de salvavidas	propender por el correcto proceder de la organización	CORPRESERMAR	Recurso humano especializado	Tiempo empleado por los salvavidas
6	Capacitación en contratación	02-2014	12-2014	Ofrecer 2 seminarios de formación en contratación a el cuerpo administrativo de la corporación	propender por el correcto proceder de la organización	CORPRESERMAR	Recurso humano especializado	Tiempo empleado por los salvavidas
7	Charlas de salud ocupacional	02-2014	12-2014	Realizar 4 charlas de salud ocupacional a todo el personal de la corporación	propender por el correcto proceder de la organización	CORPRESERMAR	Recurso humano especializado	Tiempo empleado por los salvavidas

### 5.1.1 Indicadores de gestión

De acuerdo con los objetivos planteados al principio de la investigación, específicamente los que tienen que ver con la construcción del plan de gestión, se construye el siguiente cuadro de indicadores de gestión estableciendo uno para cada meta propuesta y en algunos casos especialmente las referidas a las estrategias 4, 5 y 6 se define un indicador global por grupo de metas. Para la construcción de los indicadores se tuvo en cuenta el texto de Beltrán Jaramillo <sup>15</sup>

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	ECUACION	RESPONSABLE	PERIODICIDAD	UMBRAL
<b>Proporción de alianzas con cuerpos de salvavidas de la región</b>	Alianzas realizadas con cuerpos de salvavidas del Caribe y USA en búsqueda de la transmisión y adquisición de nuevo conocimiento	(# de alianzas establecidas con cuerpos de salvavidas del Caribe y USA/ Total de cuerpos de salvavidas de la región Caribe y USA)*100	Presidente	Anual	3 A 5 alianzas
<b>Delegaciones visitantes</b>	Delegaciones visitantes a la sede de CORPRESERMAR con fines formativos del Caribe y USA	(# de delegaciones visitantes al año)	Presidente	Anual	2 a 4 delegaciones
<b>Formación y capacitación internacional de salvavidas</b>	Formación de los salvavidas de CORPRESERMAR en talleres de nuevas técnicas de salvamento dictados por miembros de delegaciones de salvavidas internacionales	(# de salvavidas formados/ total de salvavidas)*100	Presidente	Anual	100%
<b>Experiencias internacionales de los salvavidas líderes</b>	Formación de líderes salvavidas mediante la recolección de experiencias con la	# de cuerpos de salvavidas visitados por salvavidas líderes	Presidente	Anual	40%

<sup>15</sup> BELTRÁN JARAMILLO, Jesús Mauricio. "Indicadores de Gestión". Herramientas para lograr la competitividad, 3R Editores, 1997.

	visita a cuerpos de salvavidas internacionales				
<b>Acreditación internacional de salvavidas</b>	Total de salvavidas acreditados en talleres y cursos internacionales	# de salvavidas acreditados internacionalmente	Presidente	Anual	100%
<b>Inversión en nueva tecnología</b>	Participación de la inversión en nueva tecnología en equipos e implementos en el total del presupuesto de inversión	Pesos invertidos en nueva tecnología/ total de pesos del presupuesto de inversión	Presidente	Anual	1 de cada 3 pesos
<b>Percepción ciudadana sobre los salvavidas</b>	Grado positivo de percepción de la ciudadanía sobre los salvavidas	% de cuidanos con percepción muy buena y buena sobre los salvavidas/ el total de ciudadanos encuestados	Presidente	Anual	90%
<b>Tasa de divulgación de la imagen corporativa</b>	Nivel de cobertura de la divulgación de la imagen corporativa de CORPRESERMAR en la ciudad	(# divulgaciones/población de la ciudad)100.000	Presidente	Anual	30.000
<b>Socialización de la comunidad</b>	% de la población comunitaria socializada por los salvavidas	# de personas de la comunidad socializada/total de la población objetivo	Líder 1 de salvavidas	Semestral	40%
<b>Análisis estadístico</b>	Producción de informes sobre víctimas, salvamentos y número de visitantes a las playas	# de informes estadísticos producidos	Técnico de sistemas	Semestral	6
<b>Formación, capacitación y actualización de competencias de los salvavidas</b>	Formación de los salvavidas de CORPRESERMAR en talleres capacitaciones y charlas sobre manejo de equipos, manejo de público, ética, salud ocupacional y otros	(# de salvavidas formados/ total de salvavidas)*100	CORPRESERMAR	Semestrales	100%

## CONCLUSIONES

Como principales aspectos conclusivos que permiten la sintonización general del contenido desarrollado y encontrado en los resultados de la investigación, se resaltan los siguientes:

Se supo que entre los factores externos, las fuerzas económicas inciden directamente sobre la marcha de las actividades propias de la corporación. De estas fuerzas se resalta el comportamiento de la entrada y salida de turistas, la cual ha sido considerable en la ciudad ya sea del tipo nacional o internacional. Además se supo que las salidas fueron inferiores a las entradas en periodos de temporadas turísticas.

La mayor parte del turismo internacional proviene de Panamá con un 34% del total de personas que arriban a la ciudad, seguido por Estados Unidos con un 32%. Ello teniendo en cuenta los 7 principales países de turismo en la ciudad.

La ocupación hotelera también mostró comportamientos favorables y alcanzó valores promedio de 48.1%, indicando que menos de la mitad de dicha capacidad se ocupa en dicho periodo del año.

En cuanto a desempleo, como otra fuerza económica, se encontró que este representa una problemática importante en tanto que gran cantidad de personas se encuentran en esta situación y recurren a la informalidad, en muchos casos en las playas de la ciudad, aumentando el flujo de personas en las zonas de operación de la corporación.

Se supo que, en materia interna, la corporación no ha podido establecer una estructura administrativa óptima que permita el correcto funcionamiento de las políticas y estrategias que se propongan. Otro factor importante en este sentido, fue el observar que es actualmente la única empresa dedicada a estas labores en la ciudad.

De esta evaluación externa e interna se pudieron conocer factores de competitividad que derivaron en el esclarecimiento de las matrices de evaluación interna y externa, las cuales en sí, derivaron una diagnóstico DOFA que permitió la posterior proposición de estrategias para la creación del Plan estratégico.

## RECOMENDACIONES

Considerando la planeación estratégica como herramienta principal para conseguir los objetivos planteados en la corporación se juzga importante recomendar desarrollar paralelamente a este plan un plan de inversiones y un proyecto de financiación a través de los cuales se establezca el itinerario y las necesidades de inversión, así como las necesidades de recursos y las estrategia de consecución de dichos recursos.

De igual forma se recomienda entrelazar las estrategias propuestas en este plan estratégico con los planes de desarrollo de las entidades de las cuales depende la corporación de salvavidas, específicamente la Alcaldías Mayor de Cartagena de Indias y Distriseguridad.

El plan estratégico desarrollado en este documento debe ser transmitido y adoptado por la corporación teniendo en cuenta los plazos y términos definidos, así como los compromisos asignados a cada responsable.

Tanto directivos como empleados de la corporación deben asumir el compromiso de sacar adelante el plan estratégico y trabajar en equipo para el logro de los objetivos y metas trazados y en el cumplimiento de los indicadores propuesto.

Asumir a nivel institucional la iniciativa e instaurar como política el desarrollo tecnológico como pilar para el desarrollo de la corporación y para el incremento de su competitividad mundial.

Establecer un mayor salario para los salvavidas una vez se encuentren en mayor nivel de formación y capacitación.

Difundir la experiencia de innovación tecnológica, interacción con la comunidad y orientación hacia la acción en demás instituciones del país que se encuentre vinculado con el salvamento en playas y demás áreas públicas.

## BIBLIOGRAFÍA

ALCALDÍA MAYOR DE CARTAGENA DE INDIAS Y UNIVERSIDAD DE CARTAGENA. Diagnóstico del Distrito de Cartagena en Materia de Ordenamiento Territorial, Cartagena de Indias Mayo 3 del 2010. [En línea] recuperado de: <https://juanfe.org/wp-content/uploads/2013/03/prediagnostico-socioeconomico.pdf>

ALCALDIA DE CARTAGENA DE INDIAS. Plan de Ordenamiento Territorial del Distrito Turístico y Cultural de Cartagena de Indias, 2012

ALIANZA POR LA EQUIDAD DE OPORTUNIDADES EDUCATIVAS Y LA COMPETITIVIDAD REGIONAL. Estudio de caso. Análisis de la articulación y estrategias de intervención de los sistemas educativo y económico de Cartagena de Indias. [En línea] recuperado de:

[http://www.fnpi.org/fileadmin/documentos/imagenes/Logos/Documentos\\_talleres/El\\_sistema\\_econ%C3%B3mico\\_de\\_Cartagena\\_de\\_Indias.pdf](http://www.fnpi.org/fileadmin/documentos/imagenes/Logos/Documentos_talleres/El_sistema_econ%C3%B3mico_de_Cartagena_de_Indias.pdf)

ANZOLAR, Sérvulo. “Administración de Pequeñas Empresas”. México: MC Graw Hill Interamericana de México S.A., 1993.

BELTRÁN JARAMILLO, Jesús Mauricio. “Indicadores de Gestión”. Herramientas para lograr la competitividad, 3R Editores, 1997.

CONCEJO DISTRITAL DE CARTAGENA DE INDIAS D. T. Y C. Plan de desarrollo económico, social y de obras públicas del Distrito de Turístico y Cultural de Cartagena de Indias. Cartagena hay campo para todos y todas 2012 - 2015

CORPRESEMAR. Reseña Histórica Salvavidas. Cartagena de Indias, 2007. [en línea] recuperado de: [distriseguridad.gov.co](http://distriseguridad.gov.co)

CUNNIN Elisabeth. Las murallas de Cartagena entre patrimonio, turismo y desarrollo urbano. Revista digital de historia y arquitectura desde el Caribe. Universidad del Norte, Barranquilla, Colombia, 2002.

DANE. Boletín de prensa. Encuesta de gasto en turismo interno EGIT 2012 – 2013. Bogotá, Septiembre 24 del 2013. [En línea] recuperado de: [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/encuesta\\_gastos\\_turismo\\_Int\\_EGIT/bol\\_EGIT\\_12\\_13.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/encuesta_gastos_turismo_Int_EGIT/bol_EGIT_12_13.pdf)

DANE. Boletín de prensa. Cuentas departamentales - Producto Interno Bruto. Bogotá, D.C, 16 de octubre del 2013. [En línea] recuperado de: [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/departamentales/B\\_2005/Bol\\_Res\\_ultados\\_2012prel.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/departamentales/B_2005/Bol_Res_ultados_2012prel.pdf)

DANE Y BANCO DE LA REPUBLICA. ICER Informe de Coyuntura Económica Regional 2012. [En línea] recuperado de: [http://www.dane.gov.co/files/icer/2012/bolivar\\_icer\\_12.pdf](http://www.dane.gov.co/files/icer/2012/bolivar_icer_12.pdf)

DAVID, Fred R. “La Gerencia Estratégica”. Julio 1993, Fondo Editorial Legis S.A.

DISTRISEGURIDAD. Objetivos y Funciones. Cartagena de Indias 2012. [en línea] recuperado de: [distriseguridad.gov.co](http://distriseguridad.gov.co)

DISTRISEGURIDAD. Plan de desarrollo 2012. Cartagena de Indas, 2012

PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO, PNUD. Bolívar y Cartagena 2012. Estado de avance de los objetivos de desarrollo del milenio. [En línea] recuperado de: [http://www.pnud.org.co/2012/odm2012/odm\\_bolivar.pdf](http://www.pnud.org.co/2012/odm2012/odm_bolivar.pdf)

QUINTERO Puentes Paola, BERNAL Mattos Camila, LÓPEZ Bandera Héctor.  
La competitividad turística de Cartagena de Indias: análisis del destino y  
posicionamiento en el mercado. Cámara de Comercio de Cartagena, Cartagena  
de Indias, 2007

SERNA GÓMEZ, Humberto. “Gerencia Estratégica: Planeación y Gestión, teoría y  
metodología”. Bogotá: Fondo Editorial Legis S.A.

SALLENAVE, Jean Paúl. “Gerencia y Planeación Estratégica”. Bogotá: Norma.

PEREZ Sáenz Ricardo. Diseño de un plan estratégico para la Universidad Antonio  
Nariño costa Atlántica. EAN – UQAC. Bogotá, Colombia, 2007