

# Estrategias federales para mejorar la actuación jurídica del Estado mexicano en ilícitos en el ámbito marítimo

## Federal Strategies to Improve Legal Action of the Mexican State on Illegal Activities in the Maritime Field

Recibido: 05 de julio del 2021 | Aceptado: 20 de agosto del 2021

**Cesar López Luna**

<https://orcid.org/0000-0002-1498-1669>

*Capitán de Fragata (Armada de México)*

*Director de Área del SEMAR (Secretaría de Marina).*

*Especialista en Administración Naval e Inteligencia para la Seguridad Nacional.*

*Email: toskalua@hotmail.com*

105

**Resumen:** La presente investigación tuvo como objetivo general formular las estrategias federales del Estado mexicano para mejorar el actuar jurídico en contra de las actividades ilícitas que se desarrollan en el ámbito marítimo. La muestra estuvo representada por personal perteneciente al Poder Legislativo, Judicial, Juristas en Derecho Marítimo Internacional, Autoridad Marítima Nacional, Secretaría de Marina (SEMAR), Autoridades vinculadas al ámbito marítimo y especialistas internacionales.

El estudio se sustentó en la Teoría de Recursos y Capacidades bajo un enfoque cualitativo y diseño evaluativo. Por otro parte, las técnicas empleadas para recopilar la información fueron el registro bibliográfico, análisis documental y entrevistas. Para el procesamiento de la información se empleó las técnicas de Análisis PESTEL, Recursos y Capacidades y principalmente el FODA, cuyos resultados se exponen y especifican mediante el empleo de hojas de cálculo y matrices.

Se concluyó que las estrategias federales que el Estado mexicano requiere para mejorar el actuar jurídico en contra de actividades ilícitas en el ámbito marítimo son: La interacción de líneas de acción del poder legislativo, judicial y de la Secretaría de Marina-Armada de México (SEMAR) enfocadas principalmente en la capacitación especializada del personal judicial y legislativo en temas

marítimos, desarrollo de una doctrina jurídica consensuada y la creación de juzgados y tribunales marítimos para el empleo eficaz de este capital humano especializado.

**Palabras clave:** Actuar jurídico, ilícitos, estrategias federales, tribunales especializados, delitos en el mar, ámbito marítimo.

*Abstract: The general objective of this research was to formulate federal strategies of the Mexican state to improve legal action against illicit activities in the maritime field. The sample was represented by the personnel of the Legislative and Judicial Power, National Maritime Authority, Secretariat of the Navy (SEMAR), Jurists in International Maritime Law, authorities related to the maritime field and international specialists.*

*The research was based on the Resource- and Capability-Based Theory, following a qualitative approach and evaluation design. Furthermore, the data was collected using bibliographic records, documentary analysis and interviews. The PESTEL Analysis, Resource- and Capability-Based Theory and mainly SWOT techniques were used for information processing, results are presented and detailed through spreadsheets and matrices.*

*As conclusion, the federal strategies that the Mexican state requires to improve legal action against illicit activities in the maritime field are: the interaction of the legislative power, judicial power and Secretariat of the Navy - Mexican Navy's (SEMAR) courses of action focusing mainly on the specialized training of judicial and legislative personnel related to maritime issues; the development of a consensual legal doctrine; and the creation of maritime courts and tribunals for the effective use of this specialized human capital.*

**Keywords:** legal action, illegal acts, federal strategies, specialized courts, maritime crimes, maritime field.

## 1. INTRODUCCIÓN

Los Estados Unidos Mexicanos es uno de los países con la mayor biodiversidad geográfica del mundo, por esta razón, sus gestores políticos deben hacer cumplir su rol como: Estado del pabellón, Estado rector del puerto y Estado ribereño (SEMAR, 2020). La nación ostenta una variada abundancia natural, principalmente en el aspecto marítimo, acreditándolo como un atractivo potencial y presentando diversas fuentes de riquezas por el intercambio comercial a través

del mar, sin embargo, esta situación también ha generado actividades ilícitas que el Estado mexicano no ha podido controlar eficientemente por décadas.

Por su posición territorial costera, en 1954, México se integra como miembro de la Organización Marítima Internacional (OMI) con el fin de buscar asesoría y respaldo jurídico extranjero en temas marítimos, y al transcurrir los años, dicha nación ya forma parte de 32 convenios internacionales. Pese a ello la Autoridad Marítima Nacional (AMN), siguiendo los estándares de la OMI, identificó que existen intereses públicos y privados por parte de organismos del entorno marítimo que merman la actuación jurídica del aparato gubernamental, por lo que se requieren adecuaciones jurídico-organizativas en los tres niveles de aparato estatal para mejorar la actuación normativa de las instituciones con injerencia en el ámbito marino (DOF, 2016).

México presenta diversas autoridades que laboran en el campo marítimo, así como atribuciones asignadas a los entes gubernamentales en el marco jurídico nacional e internacional. Según el Estado Jurídico Mexicano (2006) “existen diversas normativas aplicables en espacios marinos, asociándose con diferentes materias del derecho, como el internacional público, privado y humanitario, mercantil, penal, laboral, ambiental, administrativo, aduanero, energético, constitucional, sanitario, migratorio y derechos humanos” (p.11).

Paralelamente, coexiste una falta de especialización del aparato judicial mexicano que irrumpe la efectividad de la Autoridad Marítima Nacional (AMN); al respecto, la Secretaría de Marina-Armada de México (SEMAR) en el ejercicio de sus funciones como Autoridad Marítima Nacional y a través de la Armada de México en funciones de Guardia Costera, tiene un papel determinante, puesto que es la única institución a nivel nacional, que posee los medios para hacer frente a los ilícitos en el mar con el fin de mantener el estado de derecho (Decreto Oficial de la Federación, 2016).

El esfuerzo de la AMN se encuentra limitado debido a que dentro del Sistema Judicial de México no existen tribunales especializados en el campo marítimo, utilizando fiscalías y ministerios públicos de competencia estatal y federal, sin preparación en el derecho del mar, con un despliegue establecido en base a las legislaciones de los departamentos; Dichos ministerios públicos reciben las denuncias e integran sus averiguaciones con un tratamiento del orden común a las controversias, faltas y delitos de este ámbito, obteniendo como resultado que la mayoría de los casos sean desestimados o simplemente no procedan legalmente.

Cabe resaltar que la globalización ha propiciado un profundo impacto en la legislación mexicana, lo que exige enfrentarse a nuevos retos, los cuales deben abordarse redoblando los esfuerzos materiales y humanos, sustentados en un eficaz marco jurídico especializado como parte de un derecho nacional actualizado. Sánchez y Roldán (s.f.) indican: “El valor estratégico de las zonas marinas mexicanas, zona económica exclusiva, plataforma continental, mar territorial y agua interiores, está dado por el ejercicio soberano del Estado para la protección de los intereses de la nación” (p.5).

A lo largo de los años se ha consolidado una sinergia entre la Autoridad Marítima Nacional y la Armada de México en funciones de Guardia Costera, con responsabilidad compartida, para el mantenimiento de la Seguridad y Protección Marítima. Desde el inicio de estas acciones se estableció un precedente respecto de la jurisdicción penal del Estado mexicano en su Zona Económica Exclusiva (ZEE), “...la legalidad de la actuación de la Armada de México en el combate a delitos en el mar... tuvo un impacto positivo en los esfuerzos del personal naval respecto a la detención de presuntos responsables de conductas ilícitas en el mar, al brindarle mayor certeza jurídica en su actuar” (SEMAR, 2020, p.295).

Si bien la actuación de la Armada de México en el combate al crimen se considere legal, Díaz (2020) considera preponderante lo siguiente:

No basta con que se cuente con los medios físicos para ello, sino que también debe estar jurídicamente sustentada con facultades legales. La naturaleza jurídica de la Armada de México corresponde a una institución de carácter militar, cuyas funciones se asocian preponderantemente a actividades de índole bélico, lo que también podría cuestionar su actuación en la represión de actos ilícitos (p.306).

Según Díaz (2020), todas estas regulaciones establecidas contra los ilícitos en el mar no son suficientes, el personal de la Armada de México en funciones de Guardia Costera, enfrenta diversos desafíos operacionales debido a que los infractores encuentran formas de evadir las detenciones, por ejemplo: realizan hundimientos voluntarios de sus embarcaciones para ser considerados naufragos, y no, presuntos narcotraficantes, arrojando la droga al mar, a fin de deshacerse de la evidencia.

La presente investigación tiene como objetivo general formular las estrategias federales del Estado mexicano para mejorar el actuar jurídico en contra de actividades ilícitas en el ámbito marítimo, para ello, se identifica la influencia nociva de factores externos en la actuación jurídica del Estado mexicano y

factores internos de la Secretaría de Marina-Armada de México (SEMAR). Al determinar estos factores, se contará con un panorama más amplio sobre las vulnerabilidades en las estrategias implementadas por el Estado con el fin de detectar vacíos, así como, fortalecer los campos que requieran atención a corto plazo, no solo focalizando los esfuerzos hacia la mejora de la implementación de la justicia, sino también, solidificar las fortalezas actuales en la estructura funcional de la SEMAR.

Las conclusiones del estudio realizado brindan alternativas de mejora en el actuar contra los ilícitos en el mar para la Secretaría de Marina - Armada de México, así como también para todas las dependencias involucradas, generando lo siguiente: una mayor certeza jurídica, estandarización de protocolos, unificación de doctrinas entre dependencias, agilización de procesos legales, creación de la necesidad de nuevas áreas de oportunidad para temas especializados en derecho marítimo, y por último, atención singular y autónoma que por su relevancia merecen estos asuntos.

## 2. MÉTODO

### 2.1. Diseño:

La investigación tiene un enfoque cualitativo de tipo exploratorio, pues es derivado del análisis de las funciones y estructuras desde los enfoques económico, político, social y de seguridad, que se extendió al Poder Judicial, Poder Legislativo y Secretaría de Marina - Armada de México como entes vinculantes del actuar jurídico en el ámbito marítimo.

Sobre el enfoque cualitativo, Hernández, Fernández, y Baptista (2014) indican que se busca la dispersión de datos e información, así como se emplean diversas técnicas de recolección para posteriormente realizar un análisis de forma flexible, con ello se logra una mayor comprensión y detalle en la interpretación. En la recopilación de información para el desarrollo de la investigación se empleó el registro bibliográfico, análisis documental y entrevistas.

### 2.2. Muestra:

Se entrevistó a treinta y tres especialistas en temas relacionados a las problemáticas identificadas en esta investigación, de los cuales diecisiete pertenecen a la SEMAR, ocho al Poder Judicial, seis al Poder Legislativo y, por último, dos pertenecen al Ministerio Público.

### 2.3. Entorno:

Las encuestas fueron realizadas a través de medios electrónicos y enlaces digitales, en virtud que los especialistas, en función de sus cargos, se encuentran geográficamente distribuidos en el territorio nacional.

## 3. RESULTADOS

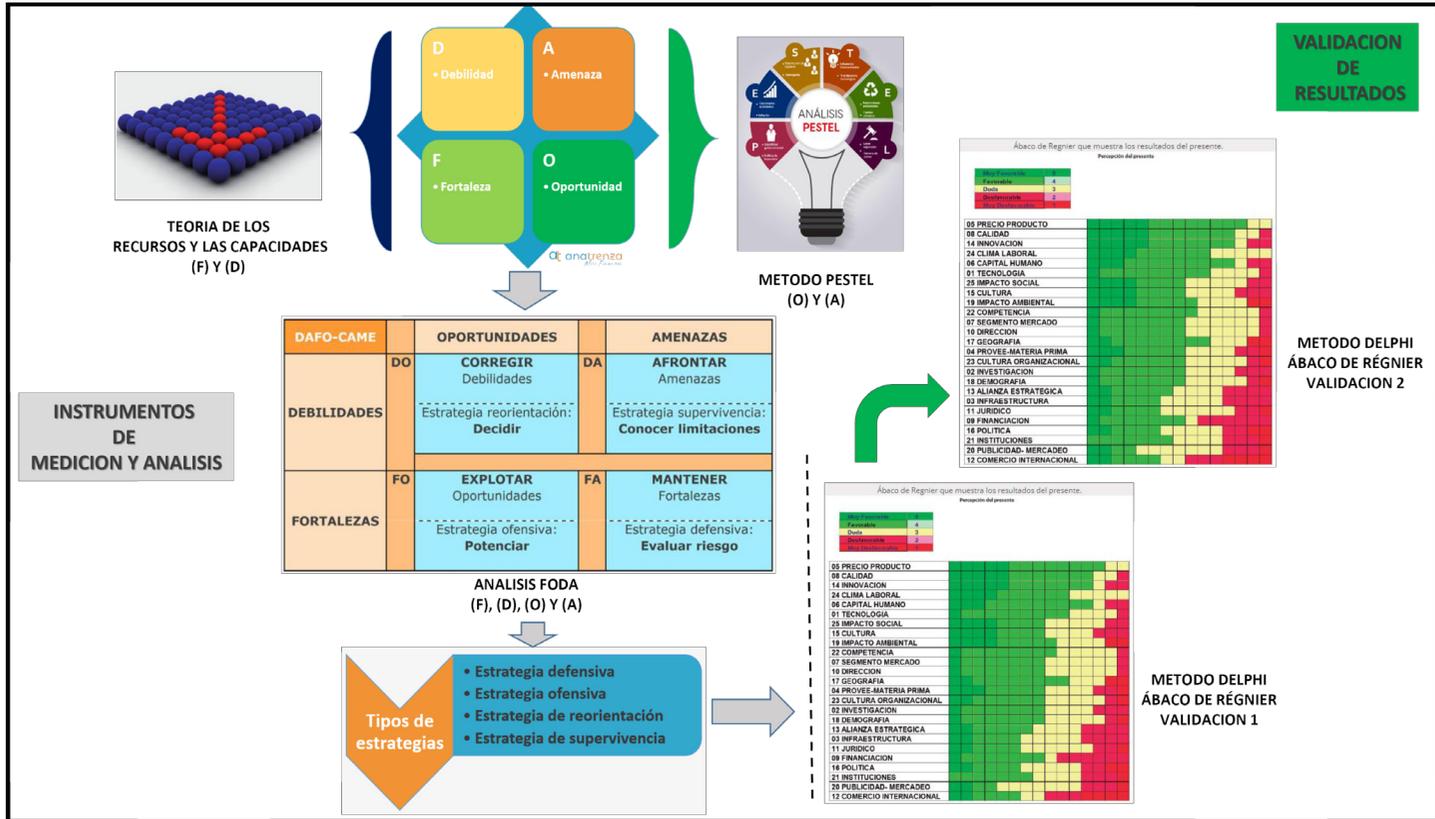
Se realizaron en principio varios levantamientos de información a través de entrevistas a la muestra seleccionada, ejecutando una búsqueda pormenorizada de las principales causas que han producido un actuar jurídico insuficiente en el ámbito marítimo, identificándose las principales fortalezas y debilidades a este sistema. De igual manera a través de un análisis político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal se determinó las oportunidades y amenazas que se pueden aprovechar o minimizar respectivamente, en un futuro dimensionado desde cuatro campos de actuación: económico, político, social y seguridad.

En otro esquema, empleando la *Teoría de Recursos y Capacidades* con un enfoque actual en la estrategia empresarial con aplicación a organizaciones, se puntualizó el marco práctico de los elementos necesarios para formular estrategias con el propósito de crear, modificar o actualizar un organismo, siendo en este caso el Estado mexicano y sus ámbitos judicial, legislativo y ejecutivo.

Luego de identificadas, valoradas y jerarquizadas las principales causas que afligen al sistema jurídico mexicano y definido el marco práctico de los elementos necesarios para formular estrategias de mejora, se utilizaron estos datos para ser ingresados, correlacionados y evaluados a través de la *Técnica de Análisis FODA*, instrumento que ayuda a analizar y evaluar los problemas internos y externos de una empresa u organización, presentando un camino para la formulación de estrategias organizacionales, en este caso, se determinaron estrategias federales.

Esta técnica se compone de una evaluación de las competencias internas como: Fortalezas (F), debilidades (D), y externas como: Oportunidades (O) y amenazas (A), dónde nos proporciona un esquema de confrontación de opciones entre las cuatro competencias para igualar, mantener, neutralizar o potencializar la toma de decisiones estratégicas. Finalmente, con estos resultados se identificaron las mejores estrategias federales en los ámbitos económico, político, social y seguridad que permiten mejorar el actuar jurídico del Estado mexicano en el ámbito marítimo en lo concerniente al Poder Legislativo, Judicial y de la SEMAR (véase Figura 1).

FIGURA 1  
 Diseño de Investigación.



Fuente: Elaboración propia.

### 3.1. Entorno Externo:

En este entorno se efectuaron veintiún entrevistas a diversos funcionarios integrantes de la SEMAR, Poder Legislativo, Poder Judicial y especialistas en el ámbito jurídico legal del entorno marítimo, los que permitieron identificar: (a) factores políticos que inciden en los cambios de los acuerdos internacionales sobre derecho laboral, (b) iniciativas gubernamentales a favor de empresas, (c) falta de continuidad en políticas públicas en materia judicial y (d) indiferencia por el desarrollo de nuevos intereses políticos en cambios de gobierno; todo esto genera rentabilidad a la delincuencia organizada transnacional, de igual manera, desarrolla patrones culturales que fomentados en el entorno socio-familiar con la implementación de tecnologías para potenciar y modificar nuevos *Modus Operandis*, evaden la ejecución de penas y sanciones; por lo que son factores determinantes que influyen directamente en la actuación jurídica en contra de los ilícitos en el ámbito marítimo.

### 3.2. Entorno Interno:

Se realizaron diecisiete entrevistas al personal conformado por especialistas y funcionarios públicos del Estado mexicano del Poder Judicial, Poder Legislativo y la SEMAR, los cuales identificaron los recursos y capacidades internas más importantes de cada organización que conformaron los objetos de estudio, determinándose que el recurso humano de la SEMAR es el más valioso y cuenta con la capacitación y valores necesarios para hacer frente a los ilícitos en el ámbito marítimo, siempre en apego a las leyes y reglamentos del orden interno y en el ejercicio de sus funciones y atribuciones que les compete como Guardia Costera y Autoridad Marítima Nacional. Sin embargo, resaltamos que, así como el recurso humano puede llegar a ser un activo poderoso para la institución, a falta de una correcta orientación y deficiente capacitación, pueden impactar negativamente en los resultados en contra de los ilícitos perpetrados en el entorno marítimo.

### 3.3. Análisis de los resultados:

Derivado del Análisis PESTEL que considera factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales elegidos para el entorno externo en la investigación, de las entrevistas se identificaron los cuatro principales factores de mayor votación (verde para el primero, azul al segundo, amarillo para el tercero y naranja al cuarto) que inciden de manera positiva (+) y negativa (-) en la ponderación de factores que impactan en las actividades ilícitas en el ámbito marítimo, excluyendo a los neutrales (+/-) debido a que estos no adicionan ni restan valor a la evaluación (color rojo), presentándose los datos como se muestra en la tabla 1.

**TABLA 1**  
**Análisis PESTEL de la SEMAR.**

FACTORES EXTERNOS					
CATEGORÍA 1					
NO.	FACTOR- POLÍTICO	ENTREVISTADOS POSTURA SIMILAR	+	-	+/-
1	Cambio de gobierno falta de continuidad en las políticas públicas en materia judicial o desinterés por los nuevos intereses políticos para un enfoque al desarrollo marítimo.	13		x	
2	Poder Judicial y legislativo desconocen el aspecto marítimo	7		x	
3	Falta de claridad y/o concordancia entre las políticas públicas sostenidas en acuerdos internacionales y el desarrollo de normativas que permitan el cumplimiento de estas	4		x	
4	Iniciativas gubernamentales a favor de empresas	3		x	
5	Carencia de Conciencia Marítima en el gobierno y población.	1		x	
6	Inexistencia de tribunales marítimos	1		x	
7	Deficiencia en el análisis de la legislación actual, incongruencias, lagunas en el tipo penal o en la jurisdicción de aplicación	1		x	
8	Poder judicial rebasada - falta de recursos humanos, materiales y financieros.	1		x	
9	Empleo de una política fiscal subjetiva	1			x
10	Falta de voluntad política en temas relacionados al ámbito marítimo.	1		x	
11	Influencia del poder ejecutivo sobre el sistema judicial dificultando su autonomía en su actuar	1		x	
12	Carencia de políticas enfocadas a mitigar o reducir el tráfico de ilícitos por vía marítima	1		x	
NO.	FACTOR- ECONÓMICO	ENTREVISTADOS POSTURA SIMILAR	+	-	+/-
1	Política económica marítima en relación con el área marítima a cubrir / Política económica alejada del sector marítimo insuficiente con relación al área marítima a cubrir por la dependencia con EEUU	10	x	x	
2	Política económica del gobierno, afectación al presupuesto del PJJ y continuidad de proyectos pasados.	9		x	
3	Cambio de ciclo económico, bonanza y crisis afecta capacitación y recursos	4	x	x	
4	Corrupción	2		x	
5	Rentabilidad para la D.O. ante nuevas posibilidades para actividades criminales en el mar	1	x		
NO.	FACTOR- SOCIOCULTURAL	ENTREVISTADOS POSTURA SIMILAR	+	-	+/-
1	Desarrollar patrones culturales cercanos / Patrones culturales alejados del ámbito marítimo, fomenta actividades ilícitas en este ámbito	12	x	x	
2	Nivel formativo eficaz / Nivel formativo deficiente, impacta en las capacidades para gestionar y dar importancia a temas marítimos en un país	5	x	x	
3	Carente antropología social	1		x	
4	Movimientos geográficos de la población, migración vía marítima	1		x	
NO.	FACTOR- TECNOLÓGICO	ENTREVISTADOS POSTURA SIMILAR	+	-	+/-
1	Velocidad de las innovaciones y acceso a nuevas tecnologías para una modernización integral del sistema judicial para una administración expedita de justicia, rápido procesamiento y consulta.	9	x	x	
2	Renuencia al empleo de tecnología para la impartición de justicia o falta de interés al desarrollo tecnológico.	4		x	
3	Desconocimiento del espectro y medios tecnológicos que pueden emplearse en el ámbito marítimo en apoyo al sistema judicial.	3	x	x	
4	Fomento a las inversiones I+D para el ámbito marítimo en apoyo al sistema judicial	2	x		
5	Visión estratégica en el ámbito tecnológico que permita hacer eficiente el sector marítimo.	2	x		
NO.	FACTOR- ECOLÓGICO	ENTREVISTADOS POSTURA SIMILAR	+	-	+/-
1	Leyes de protección medioambiental inadecuadas y poco prácticas para su aplicación	9		x	
2	Falta de conciencia social ecológica	5		x	
3	Cambio climático influye en las regulaciones vacacionales e internacionales, busca fomentar una conciencia social ecológica	3	x		
4	Definición adecuada de atribuciones para la atención de ilícitos sobre protección ambiental	1	x		
NO.	FACTOR- LEGAL	ENTREVISTADOS POSTURA SIMILAR	+	-	+/-
1	Confusión, ambigüedad, duplicidad de funciones, atribuciones paralelas que convergen en diversos actores por la gran cantidad de ordenamientos en materia.	11		x	

Fuente: Elaboración propia.

El análisis de la tabla 1 permitió determinar: Factores extremos que influyen positiva y negativamente, presentándose como oportunidades y amenazas comunes para SEMAR. Sin menoscabar la importancia de todos los factores externos y con la finalidad de formular las mejores estrategias del análisis PESTEL, se extrajeron las cuatro oportunidades y amenazas de mayor ponderación, como se muestra en la tabla 2, como insumo necesario para el análisis FODA.

TABLA 2  
Oportunidades y Amenazas de la SEMAR, seleccionadas para FODA.

No.	Oportunidades	Entrevistados postura similar
1	Desarrollar patrones culturales cercanos al ámbito marítimo, reduce actividades ilícitas en este ámbito	12
2	Política económica marítima en relación con el área marítima a cubrir	10
3	Velocidad de las innovaciones y acceso a nuevas tecnologías para una modernización integral del sistema judicial para una administración expedita de justicia, rápido procesamiento y consulta.	9
4	Nivel formativo eficaz, impacta en las capacidades para gestionar y dar importancia a temas marítimos en un país	5
No.	Amenazas	Entrevistados postura similar
1	Carencia de talleres de actualización constante sobre procesos de investigación y dictámenes ante actos ilícitos encontrados	4
2	Actualizar recursos tecnológicos para estar a la vanguardia. Y recursos económicos suficientes	3
3	Capacidad de coordinación y simplificación operativa	2
4	Carencia de estrategias federales integrales de largo aliento con el Poder Judicial y Legislativo en materia marítima	1

Fuente: Elaboración propia.

En relación con los factores internos, se identificaron aquellos factores de la SEMAR, que generan o no generan una ventaja significativa para mejorar el actuar jurídico en el mar, en la tabla 3 se presentan los factores identificados.

TABLA 3  
Tabla 3. Factores internos identificados para la SEMAR.

FACTORES INTERNOS					
CATEGORÍA 2					
NO.	SEMAR	ENTREVISTADOS POSTURA SIMILAR	+	-	+/-
1	Recursos humanos capacitados, con valores, equipamiento y doctrina	17	x		
2	Reputación de SEMAR	4	x		
3	Carencia de talleres de actualización constante sobre procesos de investigación y dictámenes ante actos ilícitos encontrados	4		x	
4	Actualizar recursos tecnológicos para estar a la vanguardia. Y recursos económicos suficientes	3		x	
5	Capacidad de coordinación y simplificación operativa	2		x	
6	Combinación de todos los recursos	2			x
7	Conocimiento del medio y formación de Recursos humanos	4	x		
8	Capacidades de inteligencia y organización	1	x		
9	Organización y preparación de su personal	4			x
10	Intercambios académicos internacionales que fortalecen la visión y perspectiva del personal naval	1	x		

11	Carencia de estrategias federales integrales de largo aliento con el Poder Judicial y Legislativo en materia marítima	1		x	
12	Falta de Gestión ante el poder judicial para comisionar a personal capacitado de SEMAR en los tribunales federales para atender y auxiliar a los mismo en los asuntos relacionados con los delitos de jurisdicción de la Autoridad Marítima Nacional	1		x	
13	Revisar, actualizar y redefinir los alcances legales del personal naval en funciones.	1		x	
14	Recursos humanos, financieros y materiales para dar soporte a la infraestructura requerida para brindar la educación naval (militar) y náutica mercante (civil)	1		x	
15	Gestionar capacitación especializada del personal del poder judicial y la necesidad de generar tribunales especializados para el empleo eficaz de los mismos	1		x	

Fuente: Elaboración propia.

Derivado de la ponderación de la tabla 3 se logró deducir los factores internos que más influyen positiva y negativamente, los cuales representan las fortalezas y debilidades de la SEMAR, datos indispensables para el análisis FODA. De la misma forma que fueron extraídas anteriormente las oportunidades y amenazas, solo se eligieron las cuatro de mayor puntuación como se muestra en la tabla 4.

TABLA 4  
 Fortalezas y Debilidades de la SEMAR, seleccionadas para FODA.

No.	Fortalezas	Entrevistados postura similar
1	Recursos humanos capacitados, con valores, equipamiento y doctrina	17
2	Reputación de SEMAR	4
3	Capacidades de inteligencia y organización	1
4	intercambios académicos internacionales que fortalecen la visión y perspectiva del personal naval	1
No.	Debilidades	Entrevistados postura similar
1	Carencia de talleres de actualización constante sobre procesos de investigación y dictámenes ante actos ilícitos encontrados	4
2	Actualizar recursos tecnológicos para estar a la vanguardia. Y recursos económicos suficientes	3
3	Capacidad de coordinación y simplificación operativa	2
4	Carencia de estrategias federales integrales de largo aliento con el Poder Judicial y Legislativo en materia marítima	1

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente se presenta el análisis FODA con la confrontación de las oportunidades (O) y amenazas (A), con las fortalezas (F) y debilidades (D), como se puede apreciar en la tabla 5, lo cual permitió obtener un diagnóstico de la situación actual del Poder Legislativo, Judicial y de la SEMAR, siendo señalado con colores las vinculaciones más altas por cuadrante y cruce de factores.

TABLA 5  
Matriz FODA de la SEMAR

MATRIZ FODA SEMAR		Oportunidades					Amenazas				
		Desarrollar patrones culturales	Política económica marítima	Velocidad de las innovaciones y acceso a nuevas tecnologías	Nivel formativo eficaz	Promedio	Cambio de gobierno, falta de continuidad en las políticas públicas	Patrones culturales alejados del ámbito marítimo	Confusión, ambigüedad, duplicidad de funciones, atribuciones paralelas	Políticas económica alejada del sector marítimo	Promedio
Fortalezas	Recursos humanos capacitados, con valores, equipamiento y doctrina	4	1	2	4	2.75	2	3	3	1	2.25
	Reputación de SEMAR	4	4	1	4	3.25	4	4	1	3	3
	Capacidades de inteligencia y organización	4	4	3	2	3.25	2	3	1	1	1.75
	Intercambios académicos internacionales	3	1	2	4	2.5	1	2	3	1	1.75
	Promedio	3.8	2.5	2	3.5	2.938	2.25	3.0	2	1.5	2.19
Debilidades	Carencia de talleres de actualización constante	1	1	1	2	1.25	1	1	3	1	1.50
	Actualizar recursos tecnológicos	3	4	3	1	2.75	1	1	1	1	1
	Capacidad de coordinación y simplificación operativa	2	2	1	1	1.5	1	1	3	1	1.50
	Estrategias federales integrales de largo aliento	4	3	2	4	3.25	4	4	4	4	4
	Promedio	2.5	2.5	1.75	2.0	2.188	1.8	1.8	2.75	2	2.00

Fuente: Elaboración propia.

Posterior a la identificación de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas y su ponderación, se utilizó la técnica de “Abaco de Regnier” en donde se acopió la opinión de diversos expertos con la finalidad de validar con su afirmación y valoración las estrategias resultantes para su aplicación práctica, priorizando los factores expuestos en este estudio.

#### 4. DISCUSIÓN

Como se puede apreciar en la tabla 5 el sector “Fortalezas – Oportunidades” fue el mejor posicionado en esta matriz presentando 2.938 puntos de promedio (color rojo). Se obtuvieron dos fortalezas: 1. Reputación del SEMAR y 2. Capacidades de inteligencia y organización, ambas con promedios de 3.25 puntos (color amarillo), las cuales deben ser potencializadas constantemente. En relación

con las oportunidades, se identificaron a: 1. Desarrollar patrones culturales, presentando un promedio de 3.8 puntos (color verde) y 2. Nivel formativo eficaz con 3.5 puntos de promedio (color verde).

En relación con las fortalezas relacionadas a la reputación de la SEMAR y sus capacidades de inteligencia y organización, estas se encuentran directamente vinculadas a la explotación de oportunidades en el desarrollo de patrones culturales en el ámbito marítimo, y en el desarrollo de un nivel formativo eficaz del personal, lo cual, impacta en las capacidades para gestionar y dar importancia a temas marítimos en un país, generando acciones para una reducción de las actividades ilícitas en este ámbito.

En el área de “Fortalezas – Amenazas” se obtuvo 2.19 puntos de promedio (color rojo), se identificó que las fortalezas mejores calificadas con 3.0 y 2.25 puntos de promedio respectivamente (color amarillo) son: 1. Reputación de la SEMAR y 2. Recursos humanos capacitados, con valores, equipamiento y doctrina. Por parte de las amenazas las más recurrentes con 3.0 y 2.25 puntos de promedio respectivamente (color amarillo) son: 1. Patrones culturales alejados del ámbito marítimo, los cuales fomentan actividades ilícitas en este ámbito y 2. Cambios de gobierno, la falta de continuidad en las políticas públicas, lo que debilita el conocimiento obtenido en materia judicial y/o no desarrolla adecuadamente los nuevos intereses políticos para un eficiente enfoque marítimo debido a que el personal entrante puede llegar con desidia o sin las competencias requeridas.

En el segmento “Debilidades-Oportunidades” se obtuvo un promedio de 2.188 puntos (color rojo), siendo las principales debilidades para corregir con 3.25 y 2.75 puntos respectivamente (color amarillo) las siguientes: 1. Carencia de estrategias federales integrales de largo aliento con el poder judicial y legislativo en materia marítima y 2. Actualizar recursos tecnológicos para estar a la vanguardia. El corregir estas debilidades va a permitir el aprovechamiento de las oportunidades que presentaron mayor puntaje, con 2.5 puntos promedio (color amarillo), 1. Desarrollar patrones culturales cercanos al ámbito marítimo, esto reducirá las actividades ilícitas y 2. La política económica marítima, en relación con el área marítima a cubrir.

Finalmente, el segmento con menor promedio fue “Debilidades – Amenazas” con 2 puntos (color rojo), donde es necesario conocer las tres principales debilidades que pueden propiciar la materialización de las dos principales amenazas que presentan un promedio de 2.75 y 2 puntos respectivamente (color verde): 1. Confusión, ambigüedad duplicidad de funciones, atribuciones paralelas y 2. Políticas económicas alejada del sector marítimo. Asimismo, las

tres debilidades con 4, 1.50 y 1.50 puntos respectivamente (color amarillo) son: 1. Carencia de estrategias federales integrales de largo aliento con el poder judicial y legislativo en materia marítima, 2. Carecen de talleres de actualización constante sobre procesos de investigación y dictámenes ante actos ilícitos encontrados y 3. Capacidad de coordinación y simplificación operativa.

#### **4.1. Formulación de estrategias:**

##### ***4.1.1. Estrategias Federales para la SEMAR***

Con la interpretación de la matriz FODA se pudo vislumbrar que los mejores factores de los segmentos fueron fusionados en estrategias acorde a su ubicación en los cuadrantes FODA, por lo tanto, de acuerdo a la valoración obtenida se debe considerar que a partir de los datos de las Fortalezas y Oportunidades se diseña una “Estrategia Ofensiva” como la estrategia principal, donde se deben potenciar las fortalezas de SEMAR para explotar las oportunidades que se presentan, seguida a esta y en orden de prioridad se realizaría las estrategias “Defensivas”, de “Reorientación” y finalmente de “Supervivencia”, debiendo ser todas complementarias a la estrategia principal.

##### ***4.1.1.2. Estrategia principal Ofensiva (FO)***

Es imprescindible potencializar de manera integral y en concordancia con actores afines, las actividades recreativas, culturales, deportivas, educativas y ecológicas con la sociedad, desarrollando patrones culturales más cercanos al ámbito marítimo, fomentando una conciencia marítima y creando un vínculo con las oportunidades que ofrece este sector.

##### ***4.1.1.3. Estrategia complementaria Defensiva (FA)***

Se debe mantener la reputación de la SEMAR como garante del desarrollo marítimo, aprovechando las características de su capital humano para afrontar la carencia de patrones culturales, desinterés por el desarrollo marítimo y la falta de continuidad en las políticas públicas.

##### ***4.1.1.4. Estrategia complementaria de Reorientación (DO)***

Diseñar esquemas integrales de largo aliento con el Poder Judicial y Legislativo que integre aspectos en materia marítima, ordenamientos, doctrina jurídica, sincronía de la normativa y con ello el empleo de la tecnológica de vanguardia requerida, en relación al área marítima a cubrir, con el fin de corregir las debilidades y estar en posibilidad de aprovechar las oportunidades.

#### 4.1.1.5. Estrategia complementaria de Supervivencia (DA)

El generar estrategias integrales de largo aliento con el Poder Judicial y Legislativo en materia marítima que logren trascender los sexenios de gobierno, lo que permitirá subsanar las inconsistencias en los ordenamientos y fomentará una política económica cercana del sector marítimo.

#### 4.2. Apreciaciones:

Utilizando la técnica del “Abaco de Regnier”, a través de la consulta en tiempo real a catorce expertos del Poder Legislativo, Judicial y SEMAR, se realizó la validación de las cuatro estrategias formuladas para la SEMAR, en donde se aprecia que, de las 56 combinaciones realizadas, el 78.57% (44) fueron evaluadas como “Muy Importantes”, el 17.85% (10) como “Importantes” y el 3.57% (2) presentaron “Duda”, como se puede observar en la tabla 6.

TABLA 6  
 Validación de estrategias para SEMAR.

Muy importante	Importante	Duda	Poco importante	Sin importancia	Sin Respuesta
					01 Diego Emmanuel Valenzuela Balderas Capitán de Fragata con cargo en Región Naval
					02 Ricardo Eliseo Valdés Cerdá Dtor. Centro Estudios Estratégicos SEMAR
					03 Bryan Eduardo Guerrero Sánchez Comandante de buque en el Golfo de México
					04 Rafael Eduardo García Urbina Capitán de Navío en Centro Unificado para la Protección Marítima
					05 Jorge Gabriel Lagos García Rojas Con Cargo en Centro Unificado para la Protección Marítima
					06 Lazaro Habacuc Ortega Mondragón Capitán de Fragata con cargo en Sector Naval
					07 Francisco Javier Lugo Vazquez Comandante de buque en el Océano Pacífico
					08 Paulina Vázquez Contreras Especialista en OMI SEMAR Unidad de Capitanías de Puerto y Asuntos Marítimos
					09 Liliana Díaz Medina Con cargo en el Centro de Estudios Estratégicos
					10 Porfirio Zamudio Rascon Con cargo en Secretaría de Marina - Armada de México
					11 Miguel Ángel Durán Con cargo en Secretaría de Marina - Armada de México
					12 Luis Enrique Rodríguez Gallo Con cargo en Secretaría de Marina - Armada de México
					13 Victor Manuel Acosta Torres Con cargo en Secretaría de Marina - Armada de México
					14 Jorge Manuel Sainz Zamorano Con cargo en Secretaría de Marina - Armada de México
1. Estrategia Principal Ofensiva					
2. Estrategia Complementaria Defensiva					
3. Estrategia Complementaria de Reorientación					
4. Estrategia Complementaria de Supervivencia					

Fuente: Elaboración propia.

En relación con los comentarios y observaciones realizadas, Balderas (2020) menciona que: La SEMAR como autoridad marítima tiene muchos retos por delante, siendo uno de los principales el promover la comunidad marítima en un país donde es más común mirar hacia tierra. En ese sentido es indispensable desarrollar un pensamiento distinto de los poderes legislativo y judicial para crear ordenamientos y actores en materia legal marítima. En adición Rojas (2020) indica que está muy de acuerdo en que se implementen estrategias transexenales para mantener una continuidad en los poderes legislativo y judicial.



## 5. CONCLUSIONES

- a. Se identificó la necesidad de diseñar esquemas integrales de largo aliento entre la SEMAR, el Poder Judicial y Poder Legislativo, con alcance en capacitación de personal jurídico, desarrollo tecnológico, fomento de actividades culturales, creación de áreas jurídicas especializadas en atención de materia marítima con el fin de sincronizar esfuerzos e incrementar la eficacia para la represión de ilícitos en el mar.
- b. Se determinó la necesidad de organizar las actividades de inteligencia para obtener indicios que permitan interceptar y ubicar el desarrollo de actividades ilícitas en la mar. Esto permitirá a las unidades de superficie poner a disposición de las autoridades competentes a los infractores y mercancía asegurada, para ello se debe contar con fiscalías especializadas en la represión de ilícitos en el contexto marítimo.
- c. Es necesario contar con medios y recursos tecnológicos con capacidad y autonomía para la detección y observación de las actividades ilícitas en la mar con el fin de obtener evidencia videográfica que permita judicializar los casos ante la fiscalía competente.
- d. Es importante mantener el recurso humano capacitado y adiestrado en el ámbito jurídico y marítimo, esto permitirá incrementar la eficiencia de la actuación de la SEMAR como ente de Autoridad Marítima Nacional y en sus funciones de Guardia Costera contra los ilícitos en la mar.
- e. Es imprescindible potencializar de manera integral y en concordancia con órganos afines, las actividades recreativas, culturales, deportivas, educativas y ecológicas con la sociedad, desarrollando patrones encaminados al ámbito marítimo, fomentando una conciencia del mar y creando un vínculo con las oportunidades que ofrece este sector.

## REFERENCIAS

- Adroher, S. (2019). *Tribunal Marítimo Central*. Obtenido de Reino Unido: : <https://leyderecho.org/tribunal-maritimo-central/>
- Ansoff, H. I. (1965). “*Corporate Strategy: An Analytic Approach Policy for Growth and Expansion*”. EEUU: McGraw Hill.
- Balderas, E. V. (10 de diciembre de 2020). Abaco de Regnier. (C. L. Luna, Entrevistador)
- Bolaños, S. (9 de diciembre de 2019). *Abaco de Regnier*. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/438991312/Abaco-de-Regnier>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. 3ra. ed. Colombia: Pearson.
- Camino, J. J. (2015). *Vision Estrategica del Cabotaje Maritimo en el Perú: Retos y posibilidades*. (I. d.-M. Perú, Ed.) Separata de Enseñanza.
- Carro, R. (2009). *Investigacion de Operaciones en Investigación*. Mar de Plata: Universidad Nacional de Mar de Plata.
- Cerda, V., & R.E. (2017). La Autoridad Maritima Nacional en el contexto maritimo Internacional. En UNAM-CESNAV.
- CISDE. (20 de 05 de 2020). *Campus Internacional para la Seguridad y Defensa*. Recuperado el 20 de 05 de 2020, de [www.cisde.es](http://www.cisde.es)
- CISDE. (2020). *Campus internacional para la Seguridad y la Defensa*. Recuperado el 15 de 05 de 2020, de [WWW.CISDE.ES](http://WWW.CISDE.ES)
- CJF. (2020). *Consejo de la Judiatura Federal*. Obtenido de CJF: <http://www.cjf.gob.mx>
- CPF. (2019). *Diputados del H. Copngreso de la Union*. Obtenido de <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/9-120419.pdf>
- Del Cid, A., Méndez, R., Sandoval, F. (2010). *Investigación Fundamentos y Metodología*. 2a. ed. México: Pearson.
- Díaz, L. (2018). Comité Jurídico de la OMI.: Obtenido de OMI: <https://docs.imo.org/Category.aspx?cid=45&session=105>
- Hernández, A. S., & Cordoba Roldan, M. E. (s.f.). *Guía de Estudio para la asignatura Derecho Marítimo*. En UNAM. Méxcio: Facultad de Derecho.
- Hernandez, J., & Ibarra, S. (S/F). *La Teoria de los Recursos y las Capacidades*. Obtenido de DialNet: [file:///C:/Users/usuario/Downloads/Dialnet-LaTeoriaDeLosRecursosYLasCapacidades-793552%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/usuario/Downloads/Dialnet-LaTeoriaDeLosRecursosYLasCapacidades-793552%20(1).pdf)
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de le investigación*. 6°. ed. México: McGraw-Hill.
- Hernandez, P. S. (2019). *Cambios jurídico-organizativos de la Secretaria de Marina-Armada de México, para enfrentar la delincuencia organizada trasnacional contemplada en el Plan Nacional de Paz y Seguridad 2018-2024* (Tesis de Maestria). Lima, Perú: Escuela Superior de Guerra Naval del Perú.
- IMO. (2020). *Organizacion Maritima Internacional*. Obtenido de IMO: <http://www.imo.org>
- ININVESTAM, JEMGA, & Diaz Medina, L. (2020). *México y el Mar: relevancia del poder marítimo nacional* (Primera ed., Vol. I). (I. d. México, Ed.) México, Ciudad de México, México: SEMAR. doi:ISBN: 978-607-8148-31-8
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2020). *inegi.org.mx*. Obtenido de <http://cuentame.inegi.org.mx>: <http://cuentame.inegi.org.mx/territorio/extension/default.aspx?tema=T>
- López, T. G., & Cano Flores, M. (2020). *El FODA*. Obtenido de IIESCA.
- Pesca, L. d. (2018). *Congreso de la Unión*. Obtenido de Camara de Diputados: [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGPAs\\_240418.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGPAs_240418.pdf)

Puertos, L. d. (2016). *diputados.gob.mx*.  
Obtenido de Ley de Puertos, Recuperado de  
Cámara de Diputados del H. Congreso de  
la Unión : [http://www.diputados.gob.mx/  
LeyesBiblio/pdf/65\\_191216.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/65_191216.pdf)

Secretaria de Marina Armada de México.  
(2020). *México y el Mar: relevancia del  
poder marítimo nacional* (Primera ed., Vol.  
I). (I. d. México, Ed.) México, Ciudad de  
México, México: SEMAR. doi:ISBN: 978-  
607-8148-31-8

SEMAR. (2020). *México y el Mar: relevancia  
del poder marítimo nacional* (Primera ed.,  
Vol. I). (I. d. México, Ed.) México, Ciudad  
de México, México: SEMAR. doi:ISBN:  
978-607-8148-31-8

Supo, J. (2015). *Como Empezar una Tesis*. 1ra.  
ed. Perú: Bioestadística.