

Documento de propuestas

Aduanas: La Reforma Definitiva que México Exige

México, septiembre 2025.

Un llamado urgente a la comunidad de comercio exterior, a las autoridades aduaneras de México y al H. Congreso de la Unión a aprovechar la próxima reforma a la Ley Aduanera, para lograr una verdadera transformación del sistema aduanero mexicano, catalizar la competitividad nacional y restaurar la confianza pública en una institución vital para el futuro del país.

Por: Oscar Rueda - Director General de Consorcio Jurídico Aduanero

La Encrucijada Crítica del Sistema Aduanero

En un entorno global de cambio constante y alta incertidumbre, el sistema aduanero mexicano se encuentra en una encrucijada crítica. Su capacidad para operar con eficiencia, confiabilidad e integridad ya no es un mero asunto técnico, sino un pilar fundamental de la estrategia económica nacional y un factor determinante para la competitividad del país.

Reforma Regulatoria Ágil

Centrada en la simplificación, la certeza jurídica y la alineación con las mejores prácticas internacionales. Propone la eliminación gradual del mecanismo de "precios estimados", reemplazándolo con auditorías post-despacho fortalecidas por inteligencia artificial, y la creación de un sistema de Resoluciones Anticipadas de Valoración para dar certidumbre a los importadores antes del embarque.

Fomento de una Cultura de Confianza

Busca redefinir la relación entre la autoridad y el usuario, pasando de un enfoque de sospecha generalizada a uno de colaboración y confianza, donde el contribuyente cumplido es el centro del sistema y la fiscalización se ejerce de manera inteligente y selectiva.

Transparencia Radical e Integridad

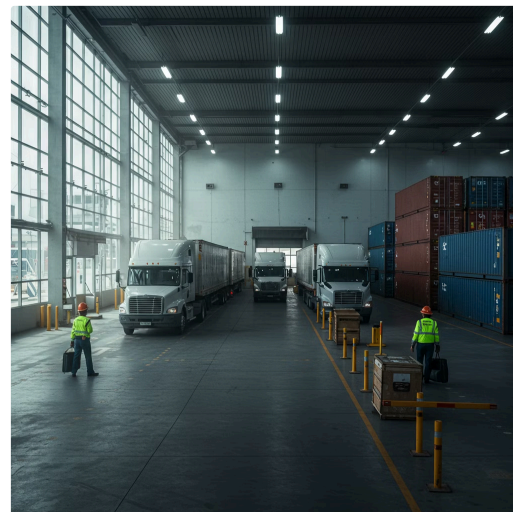
Diseñada para erradicar la corrupción mediante la reducción de la discrecionalidad y el aumento de la rendición de cuentas. Las iniciativas clave incluyen el desarrollo de un Sistema Único de Gestión de Riesgo (SUGER) basado en IA para automatizar la selectividad, la creación de un Tablero de Desempeño Aduanero público y en tiempo real, y la instauración de un Servicio Civil de Carrera Aduanera profesional, basado en el mérito y con remuneraciones competitivas.

Las recomendaciones de este documento están diseñadas para ser catalizadores del cambio. La ejecución exitosa de esta estrategia no solo modernizaría a la aduana mexicana, sino que la posicionaría como un referente de eficiencia y confianza, maximizando las oportunidades del entorno comercial global, fortaleciendo la recaudación fiscal y restaurando la confianza pública en una institución vital para el futuro de México.

I.- Actualidad del Sistema Aduanero Mexicano

El sistema aduanero mexicano presenta una profunda contradicción: su vasto potencial estratégico, impulsado por su geografía y tratados como el T-MEC, es severamente limitado por una realidad operativa deficiente. Esta brecha, marcada por un rezago tecnológico, infraestructura insuficiente y una normativa burocrática, frena la competitividad nacional. Las ineficiencias resultantes imponen un "impuesto invisible" a la economía, manifestado en retrasos multimillonarios, altos costos de cumplimiento y una incertidumbre regulatoria que erosiona la inversión y la confianza.

Estas fallas operativas son síntomas de vulnerabilidades sistémicas que perpetúan un ciclo de ineficiencia y corrupción. La combinación de infraestructura saturada, una digitalización incompleta y la presión del crimen organizado crea un entorno de discrecionalidad excesiva para los funcionarios. En este contexto, la corrupción es un resultado predecible de fallas estructurales, no solo de conductas individuales. Por ello, cualquier solución duradera debe enfocarse en una modernización profunda de la tecnología y la infraestructura para atacar la raíz del problema, en lugar de limitarse a medidas punitivas.



Las ineficiencias imponen un "impuesto invisible" a la economía mexicana

II.- Estrategia de Tres Pilares para la Transformación

Para abordar de manera integral los desafíos actuales, se propone una estrategia de transformación fundamentada en tres pilares sinérgicos y mutuamente reforzantes. Cada pilar contiene un conjunto de políticas y acciones específicas diseñadas para catalizar un cambio profundo, pasando de un sistema reactivo y punitivo a uno proactivo, colaborativo y transparente.



Pilar 1: Reforma Regulatoria Ágil

Certeza, Simplicidad y
Alineación Internacional



Pilar 2: Cultura de Confianza

El Contribuyente como
Aliado



Pilar 3: Transparencia e Integridad

Erradicando la Corrupción

El pilar fundamental de la transformación aduanera residiría en la creación de un marco normativo que sea simple, predecible y esté alineado con las mejores prácticas internacionales. La complejidad y la incertidumbre regulatoria son los principales generadores de costos, retrasos y oportunidades para la corrupción. Este pilar buscaría reemplazar la discrecionalidad con reglas claras y el control punitivo con una verificación inteligente.

1.1. Modernización de la Valoración Aduanera

Del Control Punitivo a la Verificación Inteligente

Problemática Actual

- Sistema de "precios estimados" anacrónicos
- Control previo que obliga a garantizar contribuciones de forma punitiva
- Comparativas de valor que resultan en PAMAs
- Precios de referencia desconectados de realidades comerciales

Propuesta Estratégica

- Eliminación completa del sistema de precios estimados
- Fiscalización post-despacho con inteligencia artificial
- Auditorías únicamente a importadores de alto riesgo
- Sistema ágil de Resoluciones Anticipadas de Valoración

El sistema de valoración aduanera en México presenta una dualidad problemática. Mientras la legislación se alinea con el principio internacional del "valor de transacción", en la práctica la autoridad impone mecanismos anacrónicos y disruptivos. Entre ellos destacan los "precios estimados" para sectores sensibles —un control previo que obliga a garantizar contribuciones de forma punitiva— y las comparativas de valor durante el despacho, que frecuentemente resultan en el inicio de PAMAs por supuestas subvaluaciones basadas en precios de referencia que no guardan relación con las realidades comerciales. Ambos procesos son costosos, congelan capital de trabajo, contradicen el espíritu del Acuerdo de Valoración del GATT y generan un entorno de incertidumbre que penaliza a los operadores cumplidos.

La propuesta estratégica consistiría en eliminar por completo el sistema de precios estimados y transitar hacia un modelo de fiscalización post-despacho, potenciado por inteligencia artificial y análisis de riesgo para auditar únicamente a los importadores de alto riesgo. Para brindar certeza jurídica, sería imperativo implementar un sistema de Resoluciones Anticipadas de Valoración que sea verdaderamente ágil. Este mecanismo debería ofrecer respuestas vinculantes en plazos razonables y comercialmente viables, no en los tres meses que establece el Código Fiscal de la Federación, permitiendo a los importadores obtener seguridad sobre el método de valoración antes del embarque y fomentando así un ambiente de confianza y predictibilidad.

1.2. Simplificación y Confianza

Hacia una Regulación Inteligente

01

Reingeniería de Procesos

Eliminación de regulaciones que no aportan valor a la fiscalización e implementación estricta del "Dato Único"

02

Coordinación Interinstitucional

Erradicación de la redundancia y simplificación de la carga administrativa para el usuario

03

Sistema de Consultas Ágil

Creación de RVCA con respuestas vinculantes en plazos comercialmente viables

04

Esquemas de Beneficios

Incentivos tangibles para empresas con alto nivel de cumplimiento

El proceso de declaración aduanera en México, a pesar de la VUCEM, sigue siendo excesivamente complejo y está marcado por una sobre-regulación que impone cargas desproporcionadas a los operadores. La propuesta estratégica sería una reingeniería completa de los procesos, fundamentada en dos principios: la eliminación de regulaciones que no aportan valor a la fiscalización y la implementación estricta del "Dato Único", donde la información se presenta una sola vez. Esto requeriría una coordinación interinstitucional sin precedentes para erradicar la redundancia y simplificar verdaderamente la carga administrativa para el usuario.

Para fortalecer la certeza, se debería crear un sistema de consultas de clasificación arancelaria que sea ágil y vinculante (RVCA), con respuestas en plazos comercialmente viables. Además, la simplificación debería ser un incentivo. Se propone crear esquemas de beneficios tangibles para empresas que demuestren un alto nivel de cumplimiento. Estos operadores confiables, validados por auditorías, deberían acceder a un despacho simplificado y menores tasas de inspección. Esto no solo recompensaría a quienes hacen negocios legítimos, sino que consolidaría una cultura de confianza y permitiría a la autoridad concentrar su fiscalización en operaciones de alto riesgo.

Pilar 2: Fomento de una Cultura de Confianza

El Contribuyente como Aliado

La transformación de la aduana mexicana requeriría más que reformas legales y tecnológicas; exigiría un cambio fundamental en la filosofía de la institución. Sería necesario transitar de una cultura de sospecha y confrontación hacia una de colaboración y confianza mutua, colocando al contribuyente cumplido en el centro del sistema. Este pilar se enfocaría en crear mecanismos que faciliten el cumplimiento y enfoquen la fiscalización únicamente en los actores de alto riesgo.

Confianza Estratégica

La mayoría de operadores actúan de buena fe

Círculo Virtuoso

Cumplimiento voluntario y mejora continua



Fiscalización Inteligente

Enfoque quirúrgico en operadores de alto riesgo

Facilitación del Comercio

Liberación de cargas administrativas innecesarias

2.1. El Contribuyente en el Centro: De la Sospecha a la Confianza Estratégica

El nuevo paradigma aduanero debería partir de la premisa de que la gran mayoría de los operadores de comercio exterior actúan de buena fe. En lugar de someter a todos a procesos complejos y punitivos para detectar a una minoría infractora, el sistema debería diseñarse para facilitar al máximo las operaciones de quienes cumplen. Esto implicaría construir una relación de aliado estratégico, donde el rol de la autoridad sería habilitar el comercio legítimo y no obstruirlo.

Este enfoque se sustentaría en la fiscalización inteligente. La autoridad ya no necesitaría desconfiar por defecto, sino que debería enfocar sus recursos de manera quirúrgica. Utilizando herramientas de análisis de riesgo e inteligencia artificial (como el SUGER, descrito en el Pilar 3), la aduana podría identificar con alta precisión a los operadores que presentan anomalías o patrones de incumplimiento. De esta forma, la fiscalización dejaría de ser una red de arrastre que ralentiza a todos y se convertiría en un bisturí que interviene únicamente donde es necesario. Esto liberaría a la vasta mayoría de los contribuyentes de cargas administrativas innecesarias, reduciría costos y tiempos, y fomentaría un poderoso círculo virtuoso de cumplimiento voluntario.

2.2. Medir para Mejorar

Implementación del Estudio de Tiempos de Despacho (ETD)

Uno de los mayores obstáculos para la mejora continua del sistema aduanero es la ausencia de datos objetivos, estandarizados y públicos sobre su desempeño real. Sin una medición rigurosa de los tiempos y costos en cada etapa del proceso, es imposible identificar con precisión los cuellos de botella, evaluar el impacto de las reformas o establecer metas de mejora realistas. Las decisiones se basan en percepciones en lugar de evidencia empírica.

La propuesta estratégica es la adopción e implementación obligatoria y periódica (bianual) del Estudio de Tiempos de Despacho (ETD), siguiendo la metodología estandarizada del Time Release Study (TRS) de la Organización Mundial de Aduanas. Este estudio debería llevarse a cabo en las principales aduanas del país y sus resultados completos deberían hacerse públicos.

La metodología TRS mide el tiempo promedio desde la llegada de las mercancías hasta su liberación, desglosando cada etapa del proceso. Esto permite identificar cuánto tiempo consume cada actor en la cadena: terminales, transportistas, agentes aduanales y agencias gubernamentales. Los Indicadores Clave de Desempeño (KPIs) a publicar incluirían:

Tiempo Total de Liberación

Desde la llegada del transporte hasta la salida física de la mercancía

Tiempo de Despacho Aduanero

Desde la presentación del pedimento hasta la luz verde

Tiempo de Permanencia

Tiempo que la mercancía pasa en la terminal (Dwell Time)

Tiempo por Intervención

Duración de las inspecciones físicas y revisiones de otras agencias

La publicación de estos KPIs crearía una base de referencia objetiva para el desempeño, permitiría comparar la eficiencia entre aduanas e identificar las mejores prácticas. La autoridad aduanera y el sector privado utilizarían estos resultados como su principal herramienta de diagnóstico para proponer reformas específicas, estableciendo un ciclo virtuoso de medición, análisis y mejora continua.

Pilar 3: Transparencia Radical e Integridad

Erradicando la Corrupción con Tecnología y Profesionalización

La corrupción, el obstáculo más corrosivo para la eficiencia aduanera, exige un rediseño sistémico que minimice la discrecionalidad humana y maximice la transparencia. Este pilar propone un combate frontal mediante el uso intensivo de tecnología como herramienta de control y una profunda profesionalización del capital humano para construir una institución íntegra.

3.1. Gestión de Riesgo Inteligente: El Sistema Único de Gestión de Riesgo (SUGER)

El modelo de riesgo actual, dependiente de inspecciones físicas y documentales, genera una discrecionalidad que fomenta la corrupción. La propuesta es implementar un Sistema Único de Gestión de Riesgo (SUGER), plataforma centralizada con Inteligencia Artificial (IA) para revolucionar la selectividad en todos los puntos de control. El SUGER procesaría en tiempo real un volumen masivo de datos para asignar una puntuación de riesgo a cada operación, determinando de forma automatizada y objetiva si requiere revisión, no solo en el reconocimiento aduanero inicial, sino también durante las verificaciones en transporte y las inspecciones en recinto. Además, integraría los equipos de rayos X a una red inteligente con IA para detectar anomalías en imágenes con una precisión muy superior a la humana. Al automatizar la selectividad, este sistema eliminaría casi por completo la discrecionalidad del funcionario, transformando la inspección en una intervención precisa y justificada, no en un acto subjetivo.



Tablero Público

KPIs actualizados para cada aduana en tiempo real



Servicio Civil

Carrera aduanera basada en mérito y profesionalización



Blindaje de Procesos

Asignación aleatoria y automatizada de inspecciones

Componentes de la Transformación Integral

3.2. Tablero de Control Público: Transparencia en Tiempo Real

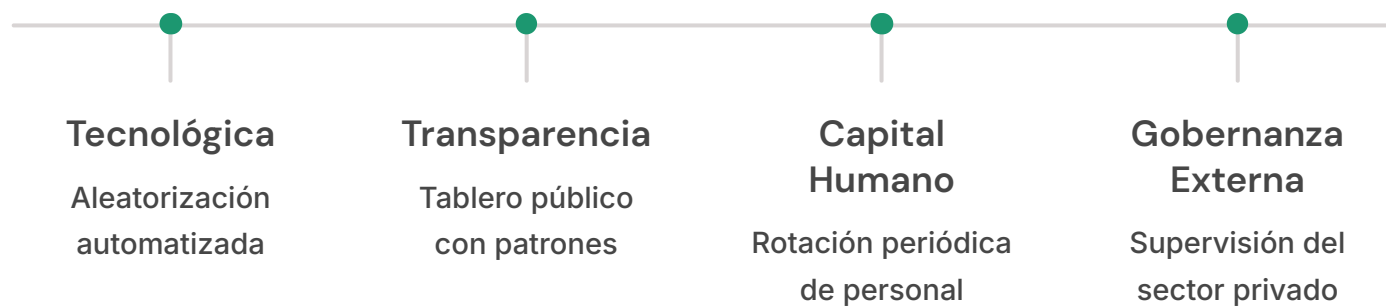
La opacidad actual impide la rendición de cuentas y permite la persistencia de la ineficiencia. Para combatirla, se propone crear un "Tablero de Desempeño Aduanero" de acceso público en línea. Esta plataforma mostraría KPIs actualizados para cada aduana, como tiempos de despacho y espera, volúmenes de operación, tasas de inspección y montos de recaudación. Esta transparencia radical no solo generaría confianza en el sector privado, sino que también fomentaría la competencia sana entre aduanas y crearía una presión pública constante por la mejora del desempeño.

3.3. Reforma del Servicio Civil Aduanero: Profesionalización y Mérito

El capital humano es el elemento más crucial, pero el sistema actual sufre debilidades que lo hacen vulnerable a la corrupción. La propuesta es implementar, mediante una nueva ley, un Servicio Civil de Carrera Aduanera moderno y robusto. Fundamentalmente, las designaciones del personal, y en especial de los altos mandos, deberían cumplir con requisitos estrictos y verificables de experiencia relevante, formación académica especializada y probada honorabilidad. Sus componentes esenciales serían: reclutamiento y promoción basados estrictamente en el mérito a través de concursos abiertos; remuneración competitiva para atraer y retener talento; capacitación continua en una Academia Aduanera de alto nivel; evaluación rigurosa del desempeño y un código de integridad con cero tolerancia a la corrupción, respaldado por una unidad de asuntos internos autónoma.

3.4. Blindaje de Procesos Críticos: Rompiendo Redes de Colusión

Para romper las redes de colusión, facilitadas por la asignación discrecional de inspecciones, sería crucial implementar la asignación aleatoria, automatizada y auditable de todas las revisiones. Estudios internacionales validan este enfoque, pero también demuestran que una solución puramente tecnológica es vulnerable. Por ello, una estrategia resiliente debería combinar múltiples capas de control: la tecnológica (aleatorización), la de transparencia (tablero público con patrones de inspección), la de capital humano (rotación periódica de personal) y la de gobernanza externa (supervisión del sector privado), haciendo al sistema en su conjunto mucho más resistente a la manipulación.



Conclusión: Un Llamado a la Acción por el Futuro de México

México se encuentra ante un momento histórico definitorio. Las corrientes del comercio global han puesto sobre nuestra nación una oportunidad sin precedentes para consolidarse como una potencia económica y logística. Sin embargo, esta oportunidad es un barco que no esperará eternamente; requiere de puertos eficientes, de fronteras ágiles y de un sistema que impulse, no que frene, el ingenio y el trabajo de los mexicanos. La reforma aquí propuesta no es una simple modernización administrativa, es una declaración de principios: la elección entre un futuro de competitividad global o un anclaje permanente en la ineficiencia y la desconfianza.

Las aduanas son mucho más que puntos de recaudación; son las compuertas del progreso, el primer rostro de nuestra soberanía ante el mundo y el termómetro de nuestra integridad como nación. Mantenerlas en el estado actual es renunciar a nuestro potencial y traicionar la confianza de quienes invierten, producen y compiten legítimamente. Por ello, hacemos un llamado enérgico y respetuoso a las autoridades de la República, al Poder Ejecutivo y al Congreso de la Unión, a asumir con visión de Estado y patriotismo la impostergable tarea de construir una aduana para el Siglo XXI.

Este no es un llamado a la crítica, sino a la construcción conjunta. Es el momento de dejar de lado los intereses creados y las inercias burocráticas para forjar una institución de la que todos los mexicanos podamos sentirnos orgullosos: una aduana profesional, transparente y, sobre todo, confiable.

El desafío es inmenso, pero mayor es la recompensa. Se trata de un deber patriótico con el presente y de un legado irrenunciable para las futuras generaciones. La historia juzgará nuestra capacidad para estar a la altura de este momento. Actuemos en consecuencia.

Elaborado por:

www.cjaduanero.com

Oscar Rueda

Tel. y WA: 55 4632 2870

Abogado Aduanero

Mtro. en Derecho de los Negocios Internacionales

Director General de Consorcio Jurídico Aduanero

"Consultoría y Defensa Aduanera... Confiable!"