

# forum

NEWS

El Foro de los Fiscalistas y Profesionales de México

## Senador Francisco Daniel Barreda Pavón

Presidente de la Comisión  
de Anticorrupción y  
Transparencia del Senado  
de la República

## Doctora Patricia Talavera

Presidenta del Sistema  
Nacional Anticorrupción

**En la Lucha Anticorrupción:  
Involucrar a la Sociedad y al Sector Privado,  
así Como Combatir la Arbitrariedad  
y el Abuso del Poder**



# Prevención de Lavado de Dinero 2026

Plan de Acción para el Cumplimiento de Sujetos Obligados de las Actividades Vulnerables

Cambios Clave, Nuevas Obligaciones, Diagnóstico, Actualización de Controles y Políticas, Uso de Tecnología, Tips, Feedback con los Expertos.

**Conoce el ecosistema de cumplimiento PLD Forum News**

Hoy la capacitación es una obligación esencial para empresas, tomadores de decisión, personas y profesionales relacionados.

**Conoce el Plan:**

## Curso de Actualización y Preparación del Nuevo

Ecosistema de Prevención de Lavado de Dinero de las 18 Actividades Vulnerables + Fe Pública

Sesiones Especiales

**Junio 23  
a Julio 16**

Preparación para el examen de Certificación UIF-PLD

¡Conviene estar preparados desde ahora! y tomar las providencias necesarias para el nuevo cumplimiento derivado de las disposiciones más recientes

**8° Congreso Nacional de Prevención de Lavado de Dinero, Financiamiento al Terrorismo-Anticorrupción** **Septiembre 3**  
**9:00 a 16:30 h.**

Magno evento Presencial y Streaming

El Congreso que ya es toda una tradición en México, con speakers de alta consultoría, autoridades invitadas, investigadores-académicos que te apoyaran con su feedback y expertise. **Revista impresa PLD acompaña plan.**



# Consejo Editorial

## Forum News

### Presidente del Consejo Editorial

Lic. Carlos González Galván

### Director Editorial

Lic. Carlos González Galván

### Diseño y Fotografía

Jonathan Carlos González Flores

### Impresión y Distribución

Facundo Antongiovanni

### Coordinator Sales Excellence

Lisa López

## Advisory Board

### Temas de Seguridad Social

Mtra. Norma Gabriela

López Castañeda

### Temas Económicos

Lic. Alejandro Pulido

CEO de AP Global Advisors

### Temas Fiscales

C.P.C. Pablo Mendoza García

Chairman Fiscal

C.P.C. Héctor González Legorreta

Owner de hgL Asesores

### Dr. Alfredo Castilleja Quiles

CEO de C&C Asesores

### Temas Notariales - PLD

Notario Ricardo Vargas Navarro

Presidente del Colegio Nacional del Notariado Mexicano

### Temas Penal - Fiscal

Mtro. Carlos Romero Aranda

Socio Fundador del Despacho Del Rey, Romero, Martínez y Asociados

### Temas Laborales

Lic. Fernando Yllanes Martínez

Socio y Director General de Yllanes Ramos Integrante de la OIT por los empleadores

### Temas Amparo Penal - Fiscal

Mtro. Daniel Vázquez Millán

Socio Director Vázquez Millán y Asociados Catedrático de Amparo

### Temas Anticorrupción

Lic. Blanca Patricia Talavera Torres

Sistema Nacional Anticorrupción

### Temas Tributarios - Administrativos

Dr. Juan Manuel Jiménez Illescas

Socio Fundador de Jiménez Illescas, Noble & Asociados

Forum News, El Foro de los Fiscalistas de México, es una publicación mensual de consulta tributaria, fiscal, jurídica, económica, cumplimiento, PLD, comercio exterior, laboral, seguridad social, financiera, gobierno corporativo, penal fiscal, derechos humanos, anticorrupción, entre otros, cuya finalidad es la imparcialidad y la objetividad. Publicada y distribuida por [Forum News](#), [Atención a clientes y suscripciones teléfono: +52 55 6871 7906](#)

Forum News, El Foro de los Fiscalistas de México, es una publicación electrónica y con edición de números especiales. Editor responsable y cobertura noticiosa periodista [Carlos González](#), XXXIX Premio Nacional de Periodismo. El contenido de los artículos representan la opinión objetiva y personal de sus autores, sin responsabilidad para la revista.

Queda prohibida la reproducción parcial o total de esta publicación sin la autorización escrita de los editores. Motiva su fundamento los artículos 6º y 7º constitucionales. Ciudad de México.

# Índice

---

<b>ENTREVISTA FORUM</b> .....	pág. 5
<b>Doctora Patricia Talavera</b> Presidenta del Sistema Nacional Anticorrupción	
<b>Senador Francisco Daniel Barreda Pavón</b> Presidente de la Comisión de Anticorrupción y Transparencia del Senado de la República	
<b>ARTÍCULO FORUM</b>	
<b>Del Plan México al Pedimento: Cómo la Inversión Redefine el Comercio Exterior en un Mundo que no Volverá a ser el Mismo</b> .....	pág. 17
<b>Mtro. Pedro Canabal Hermida</b> Socio Bakertilly México	
<b>De 48 a 40 horas: El Nuevo Mapa de la Jornada Laboral y sus Implicaciones para las Empresas</b> .....	pág. 21
<b>Lic. Fernando Yllanes Almanza</b> Socio de Yllanes Ramos	
<b>Transición Hacia una Jornada Laboral de 40 Horas</b> .....	pág. 27
<b>Mtro. Santiago Galván Espinosa</b> Contador Público, Licenciado en Derecho, con Maestría en Impuestos, Doctorante en Ciencias de lo Fiscal y Socio SC&C Defensa e Ingeniería Fiscal, S.C.	
<b>Fiscalidad de la Renta Vacacional en Zona Restringida: el Fideicomiso Inmobiliario, Plataformas Digitales y la Opción de Base Neta en el Convenio México-EUA</b> .....	pág. 33
<b>Norberto A. Ruiz Vázquez &amp; Francisco Matus Bravo</b> Matus-Ruiz	
<b>El Impacto del Trabajo Remoto en la Configuración de Establecimiento Permanente Bajo la Actualización 2025 del Modelo OCDE</b> .....	pág. 42
<b>Lic. Mario Barrera Vázquez</b> <b>Lic. Andrea Iturbide Maldonado</b> Socio de Clark Hill                      Asociada de Clark Hill	
<b>El Círculo Económico Financiero</b> .....	pág. 48
<b>Norberto López Zúñiga</b>	
<b>Mujeres y Procrastinación</b> .....	pág. 50
<b>Mtra. Matilde Lara Corona</b> Especialista en Marketing Digital y Comercio Electrónico, IA Directora de Asesoría Sweet Home Servicios Inmobiliarios	
<b>Instituto Mexicano de Contadores Públicos</b> .....	pág. 55

The background of the image is a blurred photograph of a social gathering, possibly a party or a meeting. Several people are visible, some in the foreground and some in the background, all appearing out of focus. The lighting is dim, and the overall color palette is dominated by dark blues and purples, creating a moody and sophisticated atmosphere. The text is overlaid on this background.

La  
**Entrevista**

---



## Doctora Patricia Talavera

Presidenta del Sistema Nacional Anticorrupción

## Senador Francisco Daniel Barreda Pavón

Presidente de la Comisión de Anticorrupción y Transparencia del Senado de la República

La revista **Forum News** en días recientes realizó una interesante entrevista a dos prestigiados referentes y líderes en el tema de combate a la corrupción, se trata de la **Doctora Patricia Talavera**, Presidenta del Sistema Nacional Anticorrupción; y del **Senador Francisco Daniel Barreda Pavón**, Presidente de la Comisión de Anticorrupción y Transparencia del Senado de la República.

El tiempo que actualmente vivimos es propicio para hacer un análisis desde dos visiones distintas, ella una prestigiada profesional con amplia experiencia en el tema en comento, y el legislador, con la responsabilidad de tomar las mejores decisiones para el país.

### “Las Prácticas Corruptas Dentro del Servicio Público Pueden Influir en Cómo se Atienden las Denuncias...”

**Dra. Patricia Talavera**

**Presidenta del Sistema Nacional Anticorrupción**

### Forum News: ¿Cuáles son los ejes rectores de la lucha anticorrupción desde el Sistema Nacional Anticorrupción (SNA)?

**Dra. Patricia Talavera:** El objeto principal del Sistema Nacional Anticorrupción es establecer principios, bases generales, políticas públicas y procedimientos para la coordinación entre las autoridades de todos los órdenes de gobierno en la prevención, detección y sanción de faltas administrativas y hechos de corrupción, así como en la fiscalización y control de recursos públicos (Artículo 6 de la Ley General del Sistema Nacional Anticorrupción). En ese sentido, la finalidad del SNA es establecer, articular y evaluar la política pública en la materia.

Dicho mandato legal, se materializa en la Política Nacional Anticorrupción (PNA, do-

cumento que fue producto de un ejercicio de consulta nacional que permitió que voces de la ciudadanía, la academia, la sociedad civil y el sector privado fueran escuchadas y que con ello se consolidara dicha política, dando paso a la consolidación de un plan estratégico que da cuenta de un diagnóstico a nivel nacional del tema de corrupción, que define prioridades sobre las cuales se debe trabajar, a través del cual se materializa una de las atribuciones del Comité Coordinador, establecida en el artículo 9, fracción III de la LGSNA.

En ese sentido, debe destacarse que la PNA fue aprobada en la Primera Sesión Ordinaria 2020 del Comité Coordinador del Sistema Nacional Anticorrupción, celebrada el día 29 de enero de 2020.

Aquí, sobre la pregunta en específico, se puede decir que los ejes rectores de la lucha anticorrupción son aquellos que la propia PNA establece, que son los cuatros ejes estratégicos de acción para combatir las causas de la corrupción, a saber:

- Eje 1: Combatir la corrupción y la impunidad.
- Eje 2: Combatir la arbitrariedad y el abuso del poder.
- Eje 3: Promover la mejora de la gestión pública y de los puntos de contacto gobierno – sociedad.
- Eje 4: Involucrar a la sociedad y el sector privado.

### “La Corrupción Impacta tanto al Estado como a la Sociedad, Agravando aún más Desigualdades Existentes...”

A la pregunta **¿de qué forma la corrupción afecta a México?**, la prestigiada **Dra. Patricia Talavera** dijo lo siguiente:

“El fenómeno de la corrupción representa un obstáculo para el desarrollo de los países, sea cual sea su nivel de economía; no obstante, para el caso de los países en desarrollo constituye un problema aún mayor porque a través de ella se impide erradicar brechas de desigualdad social, económica, alimentaria y de cualquier tipo.

En resumen, este fenómeno impacta tanto al Estado y la sociedad, agravando aún más desigualdades existentes. Por ejemplo, las prácticas corruptas dentro del servicio público pueden influir en cómo se atienden las denuncias, lo que provoca que algunos casos no reciban el mismo nivel de atención o seguimiento, afectando la confianza ciudadana en las instituciones encargadas de sancionar estos actos.

Desde el SNA en 2025 se generó y publicó la métrica que estima el impacto diferenciado de la corrupción en México, y en ella se establece que afecta en un 42% más a las mujeres. Por ello, la corrupción también profundiza las desigualdades sociales, particularmente en el acceso a servicios y derechos; lo cual se ve asuntado en grupos en situación de vulnerabilidad, pues se enfrentan a mayores barreras para denunciar actos de corrupción debido al desconocimiento de los mecanismos institucionales o a la falta de recursos.

#### **Forum News: ¿Cuáles son las prioridades del Plan de trabajo del CPC-SNA?**

**Dra. Patricia Talavera:** Las prioridades del Plan de Trabajo del CPC-SNA (2026–2027) se estructuran en seis ejes de acción principales, que funcionan como las líneas estratégicas del programa, estas son:

1. Promover la integridad en el sector público y privado.
2. Fomentar la mejora en las compras públicas.
3. Impulsar la profesionalización de los servidores públicos
4. Propiciar la cultura de la denuncia.
5. Procurar la transparencia y el gobierno abierto.
6. Optimizar los procesos de comunicación.

Cada una de estas líneas estratégicas están basadas en los planes de trabajo de las instituciones que conforman el Comité Coordinador, en este sentido todas las acciones van alineadas a la Política Nacional Antico-



rupción y a las actividades sustantivas de las instituciones. Las acciones que emanan desde la ciudadanía poco trascienden sino es de la mano de las instituciones, así como las instituciones de poco sirven sino escuchan y ponen al centro a la participación ciudadana.

**Forum News: ¿Qué temáticas anticorrupción se impulsan desde el Sistema Nacional Anticorrupción?**

**Dra. Patricia Talavera:** Conforme a los trabajos, acuerdos, informes y posicionamientos de los integrantes del SNA, particularmente en sesiones del Comité Coordinador del SNA, la lucha anticorrupción se concibe como un proceso integral que articula cuatro funciones clave: prevención, fiscalización, detección y sanción; estas funciones operan como un sistema interdependiente orientado a atender las causas estructurales de la corrupción:

La prevención se vincula con el diseño, implementación y evaluación de políticas públicas anticorrupción a través de un proceso articulado entre sus distintos órganos.

En el ámbito de la fiscalización, se impulsan temáticas orientadas al control, vigilancia y revisión del uso de los recursos públicos, donde participan las auditorías superiores y contralorías.

En cuanto hace a la detección, se busca identificar oportunamente irregularidades, focos rojos y posibles hechos de corrupción, con el fin de generar información útil tanto para la investigación como para el diseño de políticas públicas.

Por último, la sanción se refiere a garantizar la aplicación efectiva de responsabilidades administrativas y penales frente a actos de corrupción.

La incidencia ciudadana ha sido la cereza del SNA, desde su creación, nuestro Sistema ha sido reconocido en cuanto a su modelo estructural que pone como origen, centro y destino a la ciudadanía, desde la Organización de las Naciones Unidas a través del “*mecanismo de revisión entre pares*”, en el

transcurso de 2 años se detectaron más de 380 buenas prácticas desde los CPCs estatales, si las acciones ciudadanas son tantas seguro en estos 10 años seguro estas buenas prácticas ascienden a más de 1900.

No obstante lo anterior y con la finalidad de documentar estas acciones, recientemente, durante la Segunda Sesión Ordinaria 2026 del CPC del SNA, el colegiado conformado actualmente por el **Dr. Rafael Martínez Puón** y una servidora, **Patricia Talavera**, presentó una propuesta de un proyecto de recopilación de mejores prácticas realizadas por los Comités de Participación Ciudadana de los Sistemas Locales Anticorrupción, así como el Comité de Participación Ciudadana del Sistema Nacional Anticorrupción, el cual fue aprobado por unanimidad.

**“Combate a la corrupción con perspectiva de género, temática anticorrupción”.**

Dicho proyecto responde a la necesidad de dar visibilidad a los trabajos nacidos desde la ciudadanía, a través de los Comités de Participación Ciudadana de los Sistemas Estatales Anticorrupción y del propio CPC Nacional, para ello, se integró una matriz que arrojó como temáticas anticorrupción las siguientes:

- Profesionalización del Servicio Público.
- Compras Públicas.
- Propuestas de Integridad en el sector público, privado y social.
- Promoción de la Transparencia Proactiva (Gobierno Abierto).
- Combate a la corrupción con perspectiva de género.
- Impulso al Sistema de Fiscalización.
- Responsabilidades Administrativas.

Así, el objetivo de la aprobación de este trabajo colaborativo es contar con información que dé cuenta de la incidencia ciudadana en el Sistema Nacional Anticorrupción, su impacto y sobre todo utilidad.

**Forum News: ¿Cuáles son las áreas de mejora en el SNA?**



todo lo que prevé la PNA y su Programa de Implementación se cumpla a mediano y largo plazo, para con que con ello se logre combatir la corrupción.

**Forum News:** ¿Cuál es el papel de la participación ciudadana en los retos anticorrupción?

**Dra. Patricia Talavera:** La participación ciudadana forma parte del diseño y de la estructura del SNA, ya que se le reconoce como un actor con funciones específicas dentro del propio Sistema.

En este sentido, desempeña un papel clave en la incidencia en la política anticorrupción, al contribuir a incorporar la perspectiva social en la toma de decisiones y visibilizar problemáticas que pueden no ser detectadas desde el ámbito gubernamental, llamémosle “ceguera de taller” o como sea, en la práctica quienes evaluamos la efectividad de las políticas públicas anticorrupción somos los ciudadanos.

Lo anterior se materializa a través del Comité de Participación Ciudadana (CPC) del SNA, cuyas atribuciones, conforme a la ley (Ley General del Sistema Nacional Anticorrupción, Artículo 21), están orientadas a ser la instancia de vinculación con las organizaciones sociales y académicas relacionadas con las materias del Sistema, con un carácter propositivo y de articulación, así como dar seguimiento al funcionamiento del propio SNA.

**Existe una mayor visibilidad de la corrupción como un problema político en México**

**Forum News:** ¿Cuáles son los avances en el combate a la corrupción en México?

**Dra. Patricia Talavera:** Existe una mayor visibilidad de la corrupción como un problema político en México, lo que ha propiciado un incremento en el escrutinio público y en la exigencia de rendición de cuentas por parte de la ciudadanía y los medios de comunicación. Este cambio ha contribuido a que los casos de corrupción tengan mayor impacto en la opinión pública.

Asimismo, destaca la incorporación de la participación ciudadana dentro del diseño institucional, particularmente a través del Sistema Nacional Anticorrupción, lo que ha permitido abrir espacios de vigilancia y seguimiento de las políticas públicas; esto ha fortalecido, al menos en el plano formal, la legitimidad de las estrategias anticorrupción.

Por otro lado, los avances también se reflejan en una mayor visibilidad de investigaciones y sanciones relacionadas con desvío de recursos y uso indebido del poder, impulsadas por instancias como la Fiscalía General de la República y la Auditoría Superior de la Federación.

Sin embargo, como lo he sostenido en otros espacios, los mayores avances se han dado desde lo local, a través de los Comités de Participación Ciudadana de los Sistemas Estatales Anticorrupción con prácticas y proyectos que han abonado a que este país tenga cambios significativos en la lucha contra la corrupción.

Insisto, son tantas las buenas prácticas que no cabrían en muchos ejemplares de la revista. En su mayoría enfocados a las áreas de prevención:

- Padrón de Integridad Empresarial (2022)
- Mejora de procesos en las Compras Públicas (2024) ·Plan de acción para fortalecer los procesos de compras públicas y el ciclo de contratación pública en México.
- Plataforma Digital Nacional (2017)
- Colaboración para los Libros de Texto Gratuitos, SEP (2022-2023)
- Reformas LGRA en 2025 (art. 25, 52 y 57)
- Red Nacional de Participación Ciudadana Anticorrupción, REPCA (2023-2026)
- Reto Público: Anticipando Riesgos De Corrupción (2022)
- Inteligencia Anticorrupción, 2024 Algoritmo anticorrupción de programas sociales

- Política Nacional Anticorrupción y Programa de Implementación Nacional (2020-2022)
- Las políticas y programas de implementación estatales anticorrupción (2017-2025)
- Guía de Verificación de Evolución Patrimonial (2026)
- La Clasificación Nacional de Responsabilidades Administrativas del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, Norma técnica (INEGI) (2024)
- Generación de Lineamientos para la emisión del Código de Ética del Gobierno de México (2024)
- Emisión del formato de declaraciones de situación patrimonial y de intereses (2018)
- Abramos México, INAI (2022)
- Mecanismo Nacional de Revisión entre Pares en México (más de 370 buenas prácticas y 32 informes estatales)UNODC, 2022-2023.
- Plataforma de Aprendizaje Anticorrupción: Más de 39 mil personas capacitadas; Oferta de nueve cursos con variedad educativa; Cobertura en los tres órdenes y poderes de gobierno; Vinculación con el sector privado, organizaciones de la sociedad civil y personas interesadas en temas anticorrupción
- Métrica que estima el impacto diferenciado de la corrupción en México (2025)
- Publicaciones en materia anticorrupción del CPC:
- Nodos: Revista de divulgación y análisis de las buenas prácticas institucionales. 2024
- Libro: Voces sobre la corrupción: conceptos y miradas. 2024
- Tercer, Cuarto y Quinto Congreso Nacional de Compliance e Integridad en el Sector Público, 2023-2024-2025.
- Publicación: Protocolo para la Protección a Denunciantes de Actos de Co-

rrupción, 2025.

- 25 Propuestas para la Profesionalización del Sector Público (2024).
- Áreas y puestos en la APF con mayor riesgo de corrupción (2025).

Entre muchísimas buenas prácticas que inciden en un mejor México.

**Forum News: ¿Qué aporta el Sistema Nacional Anticorrupción en esta lucha anticorrupción?**

**Dra. Patricia Talavera:** Su aportación, aunque también es punto que debe mejorar, es la coordinación con las distintas autoridades encargadas de prevenir, investigar y

sancionar la corrupción.

Pero también resaltar que la inclusión de la participación ciudadana, mediante el CPC del SNA, permite que la sociedad no solo observe, sino que también influya en las decisiones y en la evaluación de las políticas anticorrupción. El SNA es una instancia de coordinación de más de 165 órganos colegiados y con más de 429 instituciones públicas de los tres poderes de la unión (ejecutivo, legislativo y judicial) y de los tres órdenes de gobierno (federal, estatal y municipal).

**Forum News: ¿Qué beneficios trae a México la integridad y la ética?**



**Dra. Patricia Talavera:** La integridad y la ética son elementos clave en el combate a la corrupción, ya que ayudan a prevenirlas desde su origen y su impacto se ve flejado tanto en el sector público como privado.

En el ámbito público, cuando las actuaciones de los servidores públicos se apegan a los principios éticos del servicio y a la integridad, entonces disminuyen los factores que puedan generar actos de corrupción. Máxime que incrementa la confianza de la ciudadanía en las autoridades.

**En el sector privado, cuando las empresas adoptan prácticas íntegras evitan participar en actos como el soborno o la colusión**

En el sector privado, cuando las empresas adoptan prácticas íntegras evitan participar en actos como el soborno o la colusión, lo que contribuye a romper cadenas de corrupción que muchas veces involucran tanto a actores públicos como privados.

El **Sistema Nacional Anticorrupción** a través del **Comité de Participación Ciudadana** hoy impulsa una reforma al artículo 25 de la Ley General de Responsabilidades Administrativas, ya aprobada en el Senado de la República por todos los grupos parlamentarios, y hoy en dictaminación en la Cámara de Diputados, en ella se propone agregar la figura de un “oficial de ética y cumplimiento” en la política de integridad de las empresas, en la apuesta por algo claro: que la integridad también es negocio, para propiciar la materialidad de las políticas de integridad empresarial es fundamental contar con una persona que supervise la implementación de la norma, es decir un oficial de ética y cumplimiento.

Los números no mienten, las empresas que cumplen compiten mejor. Las que son transparentes, crecen más. Y las que actúan con ética, permanecen. La integridad no es un ideal lejano. Es una decisión diaria. Y cuando la integridad se vuelve colectiva, transforma empresas, sociedades y a México.

**Forum News: ¿Cómo se logra un país sin corrupción?**

**Dra. Patricia Talavera:** Para contar con dicho logro lo principal es que exista un Estado de derecho sólido, que se fortalezca el diseño institucional, mejorar los procesos administrativos, reducir la discrecionalidad y utilizar herramientas tecnológicas en los trámites para evitar espacios donde puedan surgir actos de corrupción.

Aunque también es indispensable fortalecer la transparencia y rendición de cuentas, pues gracias a dichos mecanismos la ciudadanía puede vigilar el actuar del gobierno e intervenir cuando es necesario. Sólo actuando juntos gobierno, empresas y sociedad se logrará un país sin corrupción.

-----  
**Referencias**

Cámara de Diputados. (18 de Julio de 2016). *Ley General del Sistema Nacional Anticorrupción*. Diario Oficial de la Federación. Obtenido de [www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGSNA\\_200521.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGSNA_200521.pdf)

Comité Coordinador del Sistema Nacional Anticorrupción. (2020). *Acuerdo mediante el cual el Comité Coordinador del Sistema Nacional Anticorrupción aprueba la Política Nacional Anticorrupción*. Diario Oficial de la Federación. Obtenido de [https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5587360&fecha=25/02/2020#gsc.tab=0](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5587360&fecha=25/02/2020#gsc.tab=0)

-----  
**Combatir la Corrupción no Solo es Revisar al Gobierno, sino También Promover que los Espacios Empresariales Tengan Responsables Internos de Prevenir Malas Prácticas**

**Senador Francisco Daniel Barreda Pavón Presidente de la Comisión de Anticorrupción y Transparencia del Senado de la República**

**Forum News: ¿En el Poder Legislativo, ¿cómo se materializan las actuaciones legislativas como beneficio ciudadano desde la Comisión Anticorrupción?**

**Senador Francisco Daniel Barreda Pavón:** Desde la Comisión, el trabajo legislativo se

vuelve beneficio ciudadano cuando una buena reforma se aprueba y logra traducirse en mejores controles, más transparencia y menos espacios para el abuso.

Un ejemplo claro es el dictamen que salió hace poco, relacionado a una iniciativa propia que con la figura del Oficial de Ética y Cumplimiento en las empresas, busca fortalecer la política de integridad empresarial. ¿Qué significa eso? Que combatir la corrupción no solo es revisar al gobierno, sino también promover que los espacios empresariales tengan responsables internos de prevenir malas prácticas, conflictos de interés o actos indebidos.

**“...más transparencia y menos espacios para el abuso.”**

**Forum News: ¿De qué forma la corrupción afecta a México?**

**Senador Francisco Daniel Barreda Pavón:** La corrupción afecta a México porque rompe la confianza en cualquier ámbito, pero sobre todo encarece la vida pública y lastima tanto a los negocios grandes, chiquitos. No es un problema que exista solo en oficinas públicas.

Cuando hay corrupción, los recursos públicos no llegan completos a salud, educación, seguridad o infraestructura. Pero también se afecta el sector privado, porque se distorsiona la competencia. Gana quien tiene influencias, no necesariamente quien ofrece el mejor servicio. Eso claramente desincentiva la inversión, afecta el desarrollo económico y vuelve injusto el piso para quienes sí quieren hacer las cosas bien.

Siempre he creído que, la corrupción no solo roba dinero; roba oportunidades, confianza y futuro.

**Forum News: ¿Cuáles son las prioridades del Plan de Trabajo de la Comisión Anticorrupción del Senado?**

**Senador Francisco Daniel Barreda Pavón:** La prioridad es muy clara: revisar los asuntos que llegan a la Comisión con seriedad, con responsabilidad y pensando siempre en cómo fortalecer la transparencia, la ren-

dición de cuentas y la integridad pública.

Ahora, también hay que decirlo como es en realidad, la Comisión no decide sola qué temas llegan. Dependemos de los turnos que envía la Mesa Directiva del Senado. Es decir, hay asuntos que nos mandan para analizar, discutir, dictaminar, y sobre esos trabajamos.

Pero más allá de lo formal, mi prioridad es que la Comisión no sea un espacio decorativo. Que sirva para revisar lo que no está funcionando, escuchar a especialistas, atender lo que la gente denuncia durante los recorridos en territorio y empujar cambios que realmente ayuden a prevenir la corrupción, no solo a seguir hablando de ella.

**Forum News: ¿Qué temáticas se impulsan desde la Comisión Anticorrupción del Senado?**

**Sen. Francisco Daniel Barreda Pavón:** Desde que llegué a la Comisión, los temas que más aparecen y que más preocupan tienen que ver con transparencia, rendición de cuentas, integridad pública, compras públicas, responsabilidades administrativas, protección de datos, acceso a la información y combate a la impunidad.

Pero yo lo pondría así: en la práctica, todo se conecta con una pregunta muy simple: ¿cómo evitamos que alguien use un cargo público, una posición de manejo de recursos, un contrato o una relación para beneficiarse indebidamente?

**Forum News: ¿Cuáles son las reformas prioritarias para el próximo periodo legislativo?**

**Sen. Francisco Daniel Barreda Pavón:** Hay muchas reformas que podrían ayudar: fortalecer la transparencia, mejorar las compras públicas, cerrar espacios a los conflictos de interés, robustecer la fiscalización y hacer que la información pública sea más accesible para la gente.

Siendo honesto, la Comisión puede analizar y dictaminar propuestas muy valiosas, propuestas que técnicamente están bien hechas, pero para que avancen se necesita mayoría. Y en el Senado, como en cualquier

órgano legislativo, quien tiene los votos define muchas veces qué se aprueba y qué se detiene.

Entonces, nuestra responsabilidad es poner los temas sobre la mesa, argumentar bien, defenderlos y construir acuerdos. Claro que hablando con claridad, no basta con tener razón en el contenido; se necesita voluntad política para que las cosas realmente cambien.

**Forum News: ¿De qué manera se puede vincular y apoyar desde la participación ciudadana a los retos legislativos?**

**Sen. Francisco Daniel Barreda Pavón:** La participación ciudadana no empieza solamente en un foro o en un parlamento abierto, hay más fuera de lo técnico. Empieza en territorio, escuchando a la gente, entendiendo lo que vive cuando hace un trámite, cuando denuncia algo, cuando ve una obra que no se termina o cuando siente que una autoridad no le responde.

A mí me parece fundamental que el trabajo legislativo no se quede en el escritorio. Muchas veces, lo que una persona te cuenta en una comunidad, en una reunión o en una visita de trabajo te permite entender mejor dónde está fallando la ley o dónde una institución no está cumpliendo.

Claro que los foros, las consultas y las mesas técnicas son importantes, pero también lo es escuchar de frente. La ciudadanía ayuda cuando denuncia, cuando pregunta, cuando exige información y cuando participa. Pero también ayuda cuando nos obliga a no perder de vista para quién estamos legislando.

**Forum News: ¿Qué medidas se han implementado en el combate a la corrupción en México?**

**Sen. Francisco Daniel Barreda Pavón:** En esta Legislatura se han impulsado y acompañado trabajos relacionados con transparencia, protección de datos, responsabilidades administrativas e integridad.

También se han revisado asuntos vinculados con órganos de control, transparencia y

rendición de cuentas, como reformas para fortalecer atribuciones en materia de acceso a la información y protección de datos personales en instituciones públicas.

El reto, desde mi punto de vista, es que todo eso no se quede en el papel. Las medidas existen; ahora hay que lograr que funcionen, que se apliquen parejo y que tengan consecuencias reales.

**“El Sistema Nacional Anticorrupción... no es una varita mágica...”**

**Forum News: ¿Cómo abona el Sistema Nacional Anticorrupción en esta lucha anticorrupción?**

**Sen. Francisco Daniel Barreda Pavón:** El Sistema Nacional Anticorrupción puede aportar mucho porque reúne a distintas instituciones que, en teoría, deben trabajar juntas: quienes fiscalizan, quienes investigan, quienes sancionan, quienes diseñan políticas públicas y quienes representan la voz ciudadana.

Pero, el Sistema no es una varita mágica. Por sí no está hecho para que resuelva la corrupción. Su valor está en coordinar esfuerzos, ordenar información y evitar que cada autoridad trabaje aislada.

Pienso que se necesitan cambios, reformas, presupuesto y seguimiento. Un sistema anticorrupción sin dientes o sin compromiso por parte del gobierno se vuelve muy limitado.

**Forum News: ¿Qué instancias son claves para el combate a la corrupción?**

**Sen. Francisco Daniel Barreda Pavón:** Realmente, no hay instancias más importantes que las que tienen el primer contacto con el ciudadano, estoy seguro que fortaleciendo lo municipal, cambiaría el juego.

Claro que las grandes autoridades son la Auditoría Superior de la Federación, los órganos internos de control, la Secretaría Anticorrupción y Buen Gobierno, la Fiscalía Especializada en Combate a la Corrupción y el Tribunal Federal de Justicia Administrativa.

Pero no solo son importantes las institucio-



nes públicas. También lo son la sociedad civil, la academia, los medios de comunicación, el sector empresarial y la ciudadanía organizada.

**Forum News: ¿Cómo se puede abonar al combate a la corrupción desde la ciudadanía?**

**Sen. Francisco Daniel Barreda Pavón:** La ciudadanía puede abonar exigiendo información, denunciando irregularidades, participando en espacios públicos y dando seguimiento a lo que hacen sus autoridades.

Pero también hay algo cultural, necesitamos dejar de normalizar frases como “así se arregla más rápido” o “todos lo hacen”.

Porque la corrupción grande muchas veces se alimenta de pequeñas prácticas que se vuelven costumbre.

Desde la ciudadanía se combate la corrupción cuando se pregunta, se revisa, se exige y se participa.

**Entrevista realizada por el Lic. Carlos González Galván**  
Director de Forum News

# Forum Artículo

Del Plan México al Pedimento:  
Cómo la Inversión Redefine el Comercio Exterior  
en un Mundo que no Volverá a ser el Mismo



**Mtro. Pedro Canabal Hermida**

Socio Bakertilly en México

## Del Plan México al Pedimento: Cómo la Inversión Redefine el Comercio Exterior en un Mundo que no Volverá a ser el Mismo

### MTRO. PEDRO CANABAL HERMIDA

Abogado, consultor y conferencista en materia fiscal, aduanera, comercio exterior, geopolítica y estrategia de comunicación. Socio de Bakertilly en México y del Instituto Mexicano de Ejecutivos en Comercio Exterior, catedrático de Auditoría de Comercio Exterior y de Legislación Aduanera en la Universidad Panamericana y exadministrador Central de Planeación y Programación de Comercio Exterior del SAT.

- **Cada nueva planta implica importaciones, permisos, logística, proveeduría local, reglas de origen y trazabilidad documental.**
- **La inversión puede acelerarse, pero el comercio exterior exigirá expedientes robustos y cumplimiento verificable.**

Agradezco a **Carlos González** y a la **Revista FORUM NEWS** por la oportunidad de compartir algunas reflexiones sobre un tema que hoy debe ocupar a empresarios, inversionistas, exportadores, importadores y proveedores nacionales.

El **Plan México** debe leerse más allá del anuncio económico. Su verdadero alcance estará en la capacidad de convertir inversión en operación real: plantas instaladas, maquinaria importada, empleos creados, proveeduría nacional integrada, exportaciones con reglas de origen cumplidas y empresas capaces de demostrar trazabilidad fiscal, aduanera y operativa.

El Decreto para la autorización inmediata de inversiones busca abrir un camino más ágil para proyectos ubicados en los Polos de Desarrollo (PODEBIS), inversiones iguales o superiores a 2 mil millones de pesos y actividades vinculadas con sectores estratégicos como infraestructura tecnológica, centros de datos, textil y confección, semiconductores, automotriz, autopartes, dispositivos

médicos, farmacéutica, aeroespacial, energía y química, entre otros.

Esto manda una señal sencilla: México quiere acelerar inversión productiva. Pero acelerar no significa eliminar obligaciones. La autorización inmediata no es una carta abierta ni sustituye el cumplimiento legal. Es un mecanismo para ordenar, digitalizar y coordinar trámites federales, con acompañamiento institucional y plazos más claros.

### **“Uno de los puntos más relevantes es la Ventanilla Digital Nacional de Inversiones: un solo punto de entrada, expediente digital y seguimiento coordinado”**

Uno de los puntos más relevantes es la Ventanilla Digital Nacional de Inversiones: un solo punto de entrada, expediente digital y seguimiento coordinado. El Decreto prevé que la autorización pueda emitirse en 30 días hábiles. Los trámites incluidos deberán resolverse en un máximo de 60 días hábiles, siempre que el expediente esté integrado. Además, para proyectos que no tengan autorización, pero usen la ventanilla, se establece un plazo máximo de 90 días hábiles.

Desde la óptica del comercio exterior, esto puede ser una ventaja competitiva. Cada nueva inversión normalmente trae consigo importación de maquinaria, equipos, partes, componentes, materias primas, tecnología, servicios especializados y, posteriormente, exportaciones o integración a cadenas de suministro. Por eso, el **Plan México** no debe verse sólo como política industrial; también impacta directamente a aduanas, logística, proveeduría, certificaciones, origen y trazabilidad.

Aquí está el punto central: el inversionista puede obtener una autorización más rápida, pero su proyecto se puede detener si no tiene ordenado el frente aduanero y de comercio exterior.

Una planta no arranca sólo porque exista un permiso. Arranca cuando puede importar correctamente, cumplir regulaciones no arancelarias, documentar valor en aduana,

controlarse inventarios temporales, demostrar origen bajo el T-MEC y lograr que sus pedidos, facturas, CFDI, pagos, transporte y expedientes coincidan.

Dicho en lenguaje sencillo: el **Plan México** puede abrir la puerta, pero el pedimento, el expediente y el cumplimiento permiten cruzarla.

Además, el propio Decreto excluye de la definición de “trámite” las materias fiscal y aduanera. Es decir, aunque la ventanilla acelere gestiones federales vinculadas al proyecto, el inversionista debe cuidar por separado su situación fiscal y aduanera. No hay atajo para el cumplimiento.

Por ello, antes de iniciar un proyecto, el inversionista debería preparar un expediente que incluya propiedad o posesión legal del inmueble, situación fiscal, beneficiario controlador, plan de inversión, fuente de financiamiento, cronograma, empleos, consumo de energía, gas y agua, residuos, emisiones, infraestructura, seguros y, de manera muy importante, un plan de proveeduría local.

Este último elemento merece atención. El Decreto establece que los proyectos deberán comprometer contratación de proveedores locales en un porcentaje que determinará el Comité, pero que no podrá ser menor al 20% del monto total de la inversión, salvo que no exista proveeduría nacional disponible. Para empresas mexicanas, esto puede representar una ventana de oportunidad extraordinaria.

En sectores como empaque, cartón corrugado, logística, transporte, manufactura ligera, mantenimiento industrial, servicios técnicos, componentes y suministros, la proveeduría local puede convertirse en parte del modelo de inversión. Pero para integrarse a esas cadenas no bastará con tener capacidad productiva. Será necesario demostrar formalidad, cumplimiento fiscal, evidencia documental, capacidad de entrega, estándares de calidad y trazabilidad.

El segundo documento relevante es el Acuerdo de la SHCP para el fomento a la

inversión productiva y el cumplimiento fiscal. Su mensaje es importante: mayor certeza jurídica, eficiencia administrativa y una relación fiscal más previsible para el contribuyente cumplido. Entre sus puntos destacan tratados para evitar doble tributación, una sola revisión integral por ejercicio fiscal y contribuyente, no retroactividad de criterios, simplificación del RFC y la firma electrónica, mejora en tiempos de devolución y uso de restricciones de sellos digitales como última instancia.

Este acuerdo debe leerse con equilibrio. No limita las facultades de la autoridad fiscal ni elimina la fiscalización. Pero sí marca un tono institucional relevante: la inversión necesita certeza, y la certeza requiere reglas claras, criterios uniformes y contribuyentes que puedan operar sin interrupciones innecesarias cuando cumplen correctamente.

En mi experiencia de más de dos décadas en el SAT, y ahora desde la práctica profesional privada, he visto que los proyectos más exitosos no son necesariamente los que tienen la estructura fiscal más sofisticada, sino los que tienen sustancia, documentación, controles y coherencia entre lo que declaran, importan, producen, venden y exportan.

Esa será la verdadera prueba del **Plan México** en materia de comercio exterior. No se trata solamente de atraer capital, sino de lograr que ese capital se traduzca en operaciones sostenibles. Una inversión mal documentada puede enfrentar retrasos, auditorías, ajustes de valor, pérdida de certificaciones, problemas de origen o contingencias fiscales. En cambio, una inversión bien preparada puede aprovechar la ventana institucional y convertirse rápidamente en una operación productiva.

**¿Qué deben hacer los inversionistas de inmediato?** Identificar si su proyecto califica por sector, monto o ubicación; preparar el expediente corporativo, legal, fiscal, ambiental, operativo y de comercio exterior antes de solicitar autorizaciones; mapear la cadena de suministro; revisar si existen

proveedores nacionales capaces de integrarse al proyecto; y alinear la estructura fiscal, aduanera y de precios de transferencia con la realidad operativa del negocio.

Para los proveedores mexicanos, el mensaje también es claro: deben profesionalizarse. Las grandes inversiones buscarán proveedores que no sólo entreguen producto, sino que ayuden a cumplir. **En comercio exterior, cada vez pesa más la capacidad de probar trazabilidad, origen, cumplimiento fiscal y confiabilidad documental.** Esto lo he sostenido insistentemente en mis participaciones públicas como esta con **FORUM** México tiene una oportunidad importante por la relocalización de cadenas de suministro, el T-MEC y la necesidad de reducir riesgos logísticos. Pero esa posición no se convierte automáticamente en inversión. La inversión llega y permanece donde hay certeza, infraestructura, talento, energía y cumplimiento.

**“Mi conclusión es simple: el Plan México puede ser un acelerador de inversión, pe-**

**ro el cumplimiento será la llave para convertir esa oportunidad en negocio real”**

Mi conclusión es simple: el **Plan México** puede ser un acelerador de inversión, pero el cumplimiento será la llave para convertir esa oportunidad en negocio real.

El nuevo mapa de inversiones no premiará a quien más prometa, sino a quien pueda ejecutar con orden. Y en ese escenario, los inversionistas, exportadores, importadores y proveedores mexicanos que se preparen desde hoy tendrán una posición privilegiada. **EL CUMPLIMIENTO NO DEBE VERSE COMO UNA CARGA ADMINISTRATIVA, SINO COMO UNA VENTAJA COMPETITIVA.**

Nuevamente agradezco a **Carlos González** y **FORUM NEWS** por abrir este espacio de análisis. Estoy convencido de que hablar de inversión y comercio exterior en México es hablar de crecimiento, bienestar, competitividad y visión de largo plazo.

# Forum Artículo

De 48 a 40 horas: El Nuevo Mapa de la Jornada Laboral  
y sus Implicaciones para las Empresas



**Lic. Fernando Yllanes  
Almanza**

Socio de Yllanes Ramos

## De 48 a 40 horas: El Nuevo Mapa de la Jornada Laboral y sus Implicaciones para las Empresas

Lic. Fernando Yllanes Almanza  
Socio de Yllanes Ramos

El 1 de mayo de 2026 se publicó en el Diario Oficial de la Federación el decreto que reforma diversas disposiciones de la Ley Federal del Trabajo que regulan la jornada laboral. Previamente, el 3 de marzo de 2026 fue publicado en el Diario Oficial de la Federación el Decreto que reforma el artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Estos decretos establecen formalmente la reducción de la jornada máxima semanal de trabajo de 48 a 40 horas.

La implementación de esta reforma responde a una de las promesas de gobierno de la Presidenta Claudia Sheinbaum y se inserta en el contexto de una tendencia global que busca reducir el tiempo efectivo de trabajo.

### I. ANTECEDENTES

La reducción de la jornada laboral no es un fenómeno nuevo ni exclusivo de economías desarrolladas. El Convenio Núm. 1 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) de 1919 fijó por primera vez un límite de ocho horas diarias y 48 horas semanales como estándar internacional. Desde entonces, la tendencia ha sido consistente: la jornada ha ido reduciéndose progresivamente como expresión de conquistas sociales y reconfiguración de los modelos de trabajo.

En la última década, esta tendencia ha cobrado nuevo impulso. De acuerdo con el informe de la OIT *Jornada de trabajo: ¿Dónde estamos cien años después del Convenio número 1?*, hacia 2005 la mitad de los países con regulación disponible ya establecían legalmente una jornada semanal máxima de 40 horas, mientras que un 25% mantenía límites intermedios de entre 41 y 46 horas, y el 25% restante conservaba el tope de 48 horas<sup>1</sup>.

En Latinoamérica, la reducción de la jornada laboral ha protagonizado los debates legislativos más relevantes del periodo reciente. **Ecuador** fue, por más de cuatro décadas, el único país de América Latina con una jornada máxima de 40 horas semanales, posición que mantuvo desde 1980.

En abril de 2023, **Chile** promulgó la Ley Núm. 21.561, que establece la reducción progresiva de la jornada laboral de 45 a 40 horas semanales en un periodo de cinco años dividido en tres etapas: a partir del 26 de abril de 2024 rige el límite de 44 horas semanales; el 26 de abril de 2026 entró en vigor el tope de 42 horas; y el 26 de abril de 2028 la ley alcanzará su plena vigencia con la jornada definitiva de 40 horas<sup>2</sup>.

**Colombia** inició la implementación gradual de su reducción de jornada mediante la Ley 2101 de 2021 pasando de 48 a 47 horas semanales en julio de 2023. La reducción continuó con 46 horas a partir del 15 de julio de 2024, 44 horas desde el 15 de julio de 2025 —límite actualmente vigente—, y llegará a su destino definitivo de 42 horas semanales el 15 de julio de 2026<sup>3</sup>.

Finalmente, en Europa tenemos ejemplos como **Francia** que redujo su jornada a 35 horas semanales desde el año 2000 y **España** que recientemente buscó aprobar la reducción de la jornada máxima de 40 a 37.5 horas semanales y que actualmente tiene un **modelo piloto voluntario** que ha ganado terreno.

De acuerdo con la Recomendación 116 de la

<sup>1</sup> Organización Internacional del Trabajo, Jornada de trabajo: ¿Dónde estamos cien años después del Convenio número 1?, OIT, Ginebra, 2019, disponible en: <https://www.ilo.org/es/source/article/jornada-de-trabajo-donde-estamos-cien-anos-despues-del-convenio-numero-1>, consultado el 3 de mayo de 2026.

<sup>2</sup> Ministerio del Trabajo y Previsión Social de Chile, Ley 40 Horas, disponible en: <https://www.mintrab.gob.cl/40horas/>, consultado el 3 de mayo de 2026.

<sup>3</sup> Colombia, Ley 2101 de 2021, "Por medio de la cual se reduce la jornada laboral", Diario Oficial N° 51.777 del 16 de julio de 2021, disponible en: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva-gestornormativo/norma.php?i=166506>, consultado el 3 de mayo de 2026.

OIT<sup>4</sup>, los países que busquen adoptar modelos de reducción de jornada deben seguir 4 ejes: la promoción activa de la reducción de la jornada; el impulso de políticas laborales más modernas; el equilibrio entre productividad y bienestar; y el principio de progresividad, que puede aplicarse en el tiempo, por rama de actividad o por cualquier otra fórmula adaptada a las condiciones del país.

Si bien, los estudios y recomendaciones señalan efectos positivos como resultado de la reducción a la jornada laboral, no puede omitirse una realidad incómoda para este discurso: **trabajar menos horas no produce automáticamente los mismos resultados**, y para muchas empresas, particularmente en ciertos sectores y tamaños, el ajuste implica un incremento real de costos que no siempre puede absorberse de manera inmediata.

A continuación les compartimos los cambios e implicaciones sobre la reducción de la jornada laboral en México.

## II. REDUCCIÓN GRADUAL DE LA JORNADA

El elemento central de la reforma es la reducción progresiva disminuyendo **dos horas por año** a partir de 2027, hasta alcanzar una **jornada semanal de 40 horas** en 2030.

AÑO	JORNADA LABORAL
1 de enero 2026	48 horas
1 de enero 2027	46 horas
1 de enero 2028	44 horas
1 de enero 2029	42 horas
1 de enero 2030	40 horas

<sup>4</sup> Organización Internacional del Trabajo, Recomendación núm. 116 sobre la reducción de la duración del trabajo, adoptada el 26 de junio de 1962 por la Conferencia Internacional del Trabajo en su 46ª reunión, OIT, Ginebra, 1962, disponible en: [https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100\\_ILO\\_CODE:R116](https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:R116), consultado el 3 de mayo de 2026.

Un aspecto relevante que conviene precisar es que los tipos de jornada —diurna, nocturna y mixta— mantienen sus duraciones diarias actuales (8, 7 y 7.5 horas respectivamente), pero quedan subordinados al nuevo límite semanal máximo.

Asimismo, **se conserva la regla general de que por cada seis días laborados corresponde un día de descanso.**

Igualmente es importante destacar que la reforma establece expresamente que **la reducción de jornada no implicará, bajo ninguna circunstancia, la disminución de salarios, sueldos ni prestaciones vigentes.**

## III. EL NUEVO RÉGIMEN DE HORAS EXTRAORDINARIAS

Uno de los principales cambios desde una perspectiva operativa es la reestructuración del esquema de horas extraordinarias. La reforma introduce dos modificaciones sustanciales:

### a) Incremento gradual de horas extras dobles

El límite semanal de horas extras con pago doble —es decir, con un incremento del 100% sobre el salario ordinario— aumentará progresivamente hasta alcanzar 12 horas semanales en 2030, conforme al siguiente calendario:

AÑO	HORAS EXTRAS
1 de enero 2026	9
1 de enero 2027	9
1 de enero 2028	10
1 de enero 2029	11
1 de enero 2030	12

Estas horas deberán distribuirse en bloques que no excedan 4 horas diarias y podrán laborarse en hasta cuatro días diferentes de la semana.

### b) Regulación de las horas extras triples

La reforma introduce un límite explícito para la realización de horas extras triples:

hasta 4 horas por semana, de carácter voluntario, remuneradas con un 200% adicional sobre el salario pactado. A diferencia del incremento de horas dobles, **este límite entra en vigor al día siguiente de la publicación de la reforma**, es decir, sin periodo de transición.

Esta regulación tiene una implicación de particular relevancia: dentro del límite establecido, las actividades extraordinarias no deberían configurar el delito de explotación laboral en los términos de la Ley General para Prevenir, Sancionar y Erradicar los Delitos en Materia de Trata de Personas y para la Protección y Asistencia a las Víctimas de estos Delitos. La norma dota así de certeza jurídica tanto al empleador como al trabajador que voluntariamente acepta laborar en ese supuesto.

Es importante tomar en cuenta dos restricciones a las horas extras que se encuentran en vigor:

- la suma de jornada ordinaria y extraordinaria no podrá exceder de 12 horas diarias, y
- las horas extras quedan expresamente prohibidas para trabajadores menores de 18 años.

#### IV. DISTRIBUCIÓN CONSENSUADA DE LA JORNADA

La reforma modifica el artículo 58 de la LFT para incorporar la posibilidad de que empleadores y trabajadores distribuyan de común acuerdo las horas de trabajo. Esta disposición sustituye el segundo párrafo del artículo 59, que previamente permitía pactar el descanso del sábado en la tarde como

modalidad alternativa.

Antes decía:

*Artículo 59.- ...*

*Los trabajadores y el patrón podrán repartir las horas de trabajo, a fin de permitir a los primeros el reposo del sábado en la tarde o cualquier modalidad equivalente*

Ahora dice:

*Artículo 58.- Jornada de trabajo es el tiempo durante el cual el trabajador está a disposición del patrón para prestar su trabajo.*

**Esta podrá ser distribuida de común acuerdo por las personas empleadoras y trabajadoras.**

En términos prácticos, la nueva redacción del artículo 58 abre la puerta a esquemas de organización del tiempo de trabajo más adaptados a las necesidades del centro laboral —jornadas comprimidas, esquemas mixtos, turnos especiales— siempre que no se rebase el límite de 12 horas diarias. Bajo la nueva legislación vigente la suma de las horas laborales ordinarias y extraordinarias **permitirán laborar una jornada máxima de 56 horas a la semana**, con su respectivo pago.

La tabla presentada a continuación permite visualizar de manera detallada cómo se aplicará la reducción de la jornada laboral a partir del 1 de mayo de 2026, con los límites máximos de horas por tipo de jornada, así como las horas extras permitidas bajo las modalidades doble y triple y la suma total de horas laborales permitidas semanalmente.

Año	Jornada laboral máxima	Tipo jornada	Horas máximas	Horas extras dobles	Horas extras triples	Horas laborales permitidas
1 de mayo 2026	48 horas	Diurna	48	9	4	61
		Mixta	45			58
		Nocturna	42			55
1 de enero 2027	46 horas	Diurna	46	9	4	59
		Mixta	45			58
		Nocturna	42			55
1 de enero 2028	44 horas	Diurna	44	10	4	58
		Mixta	44			55
		Nocturna	42			55
1 de enero 2029	42 horas	Diurna	42	11	4	57
		Mixta				
		Nocturna				

1 de enero 2030	40 horas	Diurna	40	12	4	56
		Mixta				
		Nocturna				

Desafortunadamente, la iniciativa original tenía un alcance más ambicioso: pretendía redefinir la jornada de trabajo como "el periodo de tiempo en el que el trabajador realiza actividades subordinadas a favor del empleador", lo cual habría dotado de mayor flexibilidad al esquema. Esta disposición no fue aprobada como resultado del debate legislativo, lo que reduce el margen interpretativo disponible para los empleadores.

La consecuencia práctica es que persisten zonas de incertidumbre, en particular respecto al cumplimiento efectivo del periodo de descanso de al menos 30 minutos en jornadas continuas que exige la normativa vigente. Este punto deberá gestionarse con especial cuidado en los modelos de turnos actuales de cada empresa y la planeación de los turnos de trabajo tomando en consideración los 2 tipos de jornadas disponibles: continuas y discontinuas.

**V. REGISTRO ELECTRÓNICO DE ASISTENCIA: NUEVA OBLIGACIÓN PATRONAL**

La reforma introduce una obligación de carácter tecnológico: los patrones deberán implementar un sistema de registro electrónico de asistencia que documente, como mínimo, el inicio y el término de la jornada laboral de cada trabajador.

Los lineamientos específicos —alcance, características técnicas, interoperabilidad— serán emitidos por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, con fecha límite el 1 de enero de 2027. A la fecha de publicación de este artículo, dichos lineamientos aún se encuentran en proceso de elaboración.

Esta obligación no es menor. Desde la perspectiva del cumplimiento normativo, el registro electrónico se convierte en una nueva obligación documental para el patrón que servirá como principal instrumento de verificación ante autoridades inspectoras, y su ausencia o deficiencia podría derivar en sanciones y en la genera-

ción de evidencia adversa en conflictos laborales individuales o colectivos. Como contrapeso, la ley establece expresamente que estos registros harán prueba plena siempre y cuando se pacten entre patrón y trabajadores.

**VI. RECOMENDACIONES PARA EL MANEJO DE UNA NUEVA REALIDAD**

Es importante no caer en una ilusión y reconocer que el impacto de esta reforma no se agota en el ajuste de horarios. Para las empresas con operaciones intensivas como manufactura, servicios, logística o producción continua, o bien aquellas con trabajos que requieren jornadas especiales como minas, seguridad, plataformas petroleras, etc. su implementación exige un análisis mucho más riguroso con estos alcances:

- **Diagnóstico inmediato.** Es indispensable realizar un análisis de los esquemas actuales de jornada, turnos y distribución del tiempo de trabajo, identificando las brechas entre la operación vigente y los nuevos parámetros legales por año.
- **Revisión de costos laborales.** La imposibilidad de reducir salarios o prestaciones como consecuencia de la reducción de jornada obliga a replantear la estructura de costos, especialmente en modelos donde las horas adicionales representan una porción relevante de la operación productiva.
- **Actualización de contratos y reglamentos.** Los contratos individuales, colectivos y los reglamentos interiores de trabajo deberán revisarse para incorporar los nuevos límites y esquemas de distribución, asegurando coherencia normativa interna.
- **Implementación del registro electrónico.** Aunque los lineamientos de la STPS aún no se han publicado, las empresas deben anticiparse evaluando los sistemas disponibles en el mercado y definiendo una hoja de ruta de implementación.

• **Gestión del riesgo sindical.** se recomienda anticipar las conversaciones con el sindicato respecto a la reducción de jornada para evitar que su implementación caiga en una negociación de contrato colectivo por tratarse de disposiciones operativas.

**El reto principal es claro: lograr la ecuación "menos horas = misma producción" requerirá inversión, rediseño de procesos y tiempo de adaptación.**

Con el ánimo de adaptarse y considerando la inminencia de estas nuevas condiciones laborales, además de los impactos económicos y operativos, vale la pena reconocer que la fatiga generada por jornadas extensas produce un círculo vicioso que se manifiesta en ausentismo y presentismo (trabajadores presentes pero sin concentración efectiva). Ante este panorama, los patrones deben redirigir sus esfuerzos hacia un objetivo clave: incrementar la productividad por hora. Este aumento puede lograrse mediante una reducción de la fatiga, una mejor calidad en el trabajo, la implementación de tecnologías más eficientes y la opti-

mización de los diseños organizacionales.

El reto principal es claro: lograr la ecuación "menos horas = misma producción" requerirá inversión, rediseño de procesos y tiempo de adaptación.

El impacto no será igual para todos los sectores ni para todos los tamaños de empresa. La manufactura enfrentará el reto más inmediato: sostener los mismos niveles de producción con menos horas laborales. Para las PYMES, que no siempre cuentan con áreas de recursos humanos especializadas, capacidad de automatización ni flujo de caja, el impacto es aún más crítico.

Para el sector empleador, la receta se reduce a esto: la reducción de jornada exige una respuesta activa a través de diagnóstico de procesos, inversión en tecnología, gestión por resultados y revisión de esquemas de turnos. Las organizaciones que aborden esta transición como una oportunidad de modernización operativa estarán mejor posicionadas que aquellas que la gestionen exclusivamente como un problema de cumplimiento.

# Forum Artículo

Transición Hacia una Jornada  
Laboral de 40 Horas



**Mtro. Santiago Galván Espinosa**

Contador Público, Licenciado en Derecho, con Maestría en Impuestos, Doctorante en Ciencias de lo Fiscal y Socio SG&C Defensa e Ingeniería Fiscal, S.C.

## Transición Hacia una Jornada Laboral de 40 Horas

Modificaciones a la Ley Federal del Trabajo

### Primer acto:

Nuevo Gobierno, nuevas ideas.

¿Estándares internacionales o Populismo?

### Segundo acto:

Reforma Constitucional Apartado A del artículo 123- IV y 123-IX

¿Productividad por Decreto?

### Tercer acto:

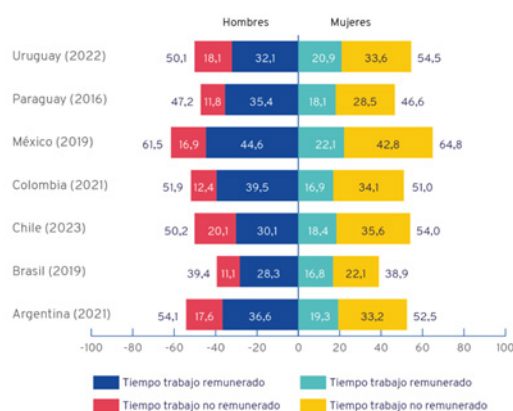
1 de mayo 2026: Reforma a la Ley Federal del Trabajo. Jornada reducida a 40 horas: reglamentación y transición

La Organización Internacional del Trabajo (OIT), desde su creación en 1919 mantuvo por años el Convenio que fijaba la jornada laboral en 48 horas semanales. Paulatinamente los tiempos de traslado, las horas dedicadas al trabajo remunerado, la concientización de los derechos humanos y otros factores tanto internacionales como regionales y nacionales, han ido modificando la recomendación de dicho organismo consagrado a la promoción de la justicia social, de los derechos humanos y laborales reconocidos desde la Organización de las Naciones Unidas (ONU).

En la actualidad cada día son menos los países con una jornada de 48 horas semanales, por ejemplo, en América Latina encontramos a México, Colombia, Perú o Argentina; por su parte, Estados Unidos, España o Chile mantienen una jornada que varía entre 40 y 44 horas; en el otro extremo, también hay países que salen de la media, como Francia donde la jornada es de tan solo 35 horas por semana o Bélgica donde llega a tan solo 4 días laborables por semana o Portugal donde el sector público opera solo 35 hrs.

La OIT ha publicado un interesante trabajo en el que muestra en varios Países latinoamericanos la distribución del tiempo entre el trabajo remunerado y el no remunerado tanto en hombres como en mujeres, por lo que cabría preguntar cuál sería el impacto

real de disminuir el tiempo de trabajo remunerado, si al aumentar el tiempo no remunerado, el trabajador buscara aplicar -con un segundo trabajo- la reducción de tiempo disminuyendo el periodo no trabajado – no remunerado, con el deterioro teórico en su salud inherente o si, por el contrario, aumentando el tiempo no trabajado (sin disminución en su percepción), será utilizado para su crecimiento personal, familiar, social, etc. Los datos que aporta el estudio<sup>1</sup> citado, son los siguientes:



Fuente: Elaboración propia en base a datos de CEPALSTAT con base en las encuestas de uso del tiempo de los países

Otros estudios señalan que las principales causales para disminuir la carga de horas semanales obedecen a la salud de los trabajadores (con mayor descanso), lo cual se traduce en disminución del ausentismo y la rotación de personal, pero también en la creación de esquemas de productividad más eficaces aunque, paradójicamente, también en el aumento de la tecnificación y mecanismos que a la postre pueden redundar en la eliminación de fuentes de trabajo.

La reforma Constitucional de marzo 3 de éste año que reduce la jornada laboral en nuestro País a 40 horas -en forma gradual del 2027 al 2030-, aduce en su exposición de motivos que la misma servirá para garantizar una jornada “adecuada”, que asegura la

<sup>1</sup> “Tiempo de trabajo y bienestar: aportes de las encuestas de uso del tiempo al análisis del mercado laboral en América Latina”, número 56 de la serie Informes Técnicos elaborado por Sonia Gontero y Ana Catalina Valencia. Marzo 2026.

implementación del Sistema Nacional y Progresivo de Cuidados SNPC, como avance contra la explotación ya que la jornada actual, sumada a los tiempos de traslado, consume más de tres cuartas partes del día a los trabajadores, lo cual deja un margen insuficiente para atenciones familiares de calidad; además, la reforma promueve la protección a la salud y el descanso, y con la modificación al lenguaje sexista que refiere las figuras de “trabajador” y “patrón”<sup>2</sup> sustituyendo sus referencias por “la persona trabajadora” y “la persona empleadora” respectivamente, se evitan también las discriminaciones de género. Así mismo, se contempla la gradualidad en su implementación basada en estudios del Banco de México, que estiman un 1.5 por ciento de incremento en productividad por hora, tal como sucede en países con jornadas reducidas.

En éste contexto, el pasado 1 de mayo de 2026, fecha en la que se conmemora el Día del Trabajo en nuestro País se publica, con vigencia a partir de ese mismo día, la reforma a la legislación reglamentaria, esto es, a la Ley Federal del Trabajo a través del DECRETO POR EL QUE SE REFORMAN, ADICIONAN Y DEROGAN DIVERSAS DISPOSICIONES DE LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO, EN MATERIA DE REDUCCIÓN DE LA JORNADA LABORAL, del que sobresalen algunos puntos.

Del Decreto mencionado, sobresalen varias disposiciones que, derivadas de la reforma Constitucional y la reglamentación que entró en vigor el mismo día de su publicación, serán materia de análisis por cada empresario con trabajadores a su servicio. De manera sucinta, podemos citar algunas consideraciones:

- La preparación para la reducción de la jornada laboral -actualmente en 48 horas

<sup>2</sup> La LFT mantiene la redacción del Artículo 8: “Trabajador es la persona física que presta a otra, física o moral, un trabajo personal subordinado” y la del Artículo 10: “Patrón es la persona física o moral que utiliza los servicios de uno o varios trabajadores”

hasta el 31 de diciembre del 2026-, requiere ajustes sustantivos a la productividad, pues la disminución en horas a que obliga la Ley es como sigue:

- Año 2027: 2 horas menos
- Año 2028: 4 horas menos
- Año 2029: 6 horas menos
- Año 2030: 8 horas menos

Lo anterior significa que la semana que inicia el viernes 1 de enero de 2027, deberá ser la primera en la que el trabajador labore dos horas por debajo de su actual jornada y devengue exactamente las mismas contra-prestaciones que en el 2026, salvo que se les conceda un aumento salarial, en cuyo caso, habrá que adicionarlo.

En efecto, es importante resaltar el hecho de que la percepción que recibirá un trabajador no puede ser disminuida, esto es, las cantidades percibidas en el 2026 serán la base para los años subsecuentes pero a cambio de menos horas de trabajo, de lo que se sigue que el valor por hora será distinto y las empresas tendrán que buscar los mecanismos de productividad conducentes, nuevas formas de contratación y redefinición de prestaciones, análisis de tiempos y movimientos, control de tiempos muertos, procesos y reprocesos, etc.

- La cuantificación de horas extras y su impacto. La reforma obliga a tomar decisiones financieras y laborales, pues por un lado si no se realizan los ajustes conducentes en la planeación del trabajo, se incurrirá en la obligación del pago de horas extras para no mermar la productividad es decir, si el trabajo continúa programado para ser completado en 48 horas, lógicamente serán 40 horas de jornada normal más 8 horas extras (una vez concluido el periodo de transición); por otro lado, la norma señala un nuevo tope de horas extras semanales y diarias, cuya entrada en vigor también será paulatina. La reforma a la LFT, específicamente en sus numerales 66 y 68, prevé que el tiempo extraordinario no deberá exceder de doce horas en una semana, las cuales podrán

distribuirse en hasta cuatro horas diarias, en un máximo de cuatro días en ese periodo pagando un 100% más del salario por cada hora y, de superarse dicha cantidad de horas (topadas a 4 horas adicionales en una semana), un 200% adicional. Por disposición transitoria, ésta norma entrará diferidamente en vigor conforme al siguiente calendario:

Año 2027: 9 horas / semana

Año 2028: 10 horas / semana

Año 2029: 11 horas / semana

Año 2030: 12 horas / semana

Si consideramos que una persona mantiene sus percepciones fijas en los próximos cuatro años en una jornada diurna trabajando de lunes a sábado, el incremento en el valor de la hora extra se comporta de la siguiente forma:

	2026	2027	2028	2029	2030
Salario Semanal	4,200.00	4,200.00	4,200.00	4,200.00	4,200.00
Salario Diario	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00
Días laborables (L-S)	6	6	6	6	6
Horas por día (L-S)	8.0	7.7	7.3	7.0	6.7
Horas semanales	48	46	44	42	40
Valor por Hora	75.00	78.26	81.82	85.71	90.00
Valor por Hora extra (doble)	150.00	156.52	163.64	171.43	180.00
Incremento del valor por hora		4.35%	4.55%	4.76%	5.00%

El cuadro anterior mantiene los seis días laborables de la semana que, por supuesto, podrían reducirse a 5 con los ajustes pertinentes para no exceder de las horas semanales a que se refiere el nuevo Art. 59 de la LFT ni las 8 horas de jornada diurna diaria del Art. 61, que previo a la reforma refería como máxima, y hoy establece la existencia única de tres tipos de jornada: ocho horas la diurna, siete la nocturna y siete horas y media la mixta.

- El ajuste administrativo. El CFDI de nómina, la determinación del salario por cuota diaria, el salario base de cotización para cubrir aportaciones de seguridad social, el salario diario integrado para efec-

tos laborales, la base para el pago de prestaciones adicionales a las previstas en la LFT, valuación por turnos o tipo de jornada, ajustes a sistemas de registro de asistencia, permanencia y salida, horarios de alimentación, registro contable por centros de costo, etc., etc., etc. La adecuación de diversos controles administrativos, con independencia de que conlleven su propio costo de implementación, representa todo un reto que habrá que resolver durante el 2026 antes de que la gradualidad nos alcance.

Dentro de los controles que obliga la reforma a la LFT en su fracción XXXIV del Art. 132, encontramos que a partir del 2027 entrarán en vigor disposiciones de carácter general que determinarán el ámbito de aplicación o de excepción a la nueva obligación de registrar de manera electrónica la jornada laboral de cada persona trabajadora, incluyendo el horario de inicio y finalización; así como la obligación de proporcionarlo a la autoridad cuando ésta lo requiera, con la particularidad de que el contenido de dicho registro electrónico hará prueba plena cuando se acredite que fue acordado entre la persona trabajadora y empleadora.

- Sanciones: el incumplimiento del registro electrónico acorde a las disposiciones de carácter general que expida la STPS, por disposición transitoria, entrará en vigor a partir del próximo año. Valuando la sanción asumiendo que el valor de la UMA que refiere la nueva fracción IV Bis del Art. 994 de la LFT es el diario, la sanción va de 250 a 5000 UMAs que, calculadas a \$117.31 (vigente en 2026) equivale a sanciones de \$29,327.50 a \$586,550.00

El artículo transitorio tercero del Decreto, que contiene una redacción que pareciera no encajar ni como una obligación ni mucho menos como un derecho, resulta por demás útil atenderlo y pareciera el corolario práctico de la reforma: “El periodo que transcurra del 1 de mayo al 31 de diciembre de 2026 permitirá a las personas trabajadoras y empleadoras ajustar los procesos de trabajo a los términos de este Decreto”

## Anexo:

Confronta de la Ley Federal del Trabajo antes y después de la reforma del 1 de mayo del 2026 en materia de la Jornada Laboral, relativa a los siguientes artículos:

- Artículos Reformados: 59; 61; 66; 68; 69 y 71, segundo párrafo;
- Artículos Adicionados: un segundo párrafo al artículo 58; y la fracción XXXIV al artículo 132 y la fracción IV Bis al artículo 994;
- Artículos derogados: el segundo párrafo del artículo 67

LEY FEDERAL DEL TRABAJO Antes de la Reforma a la Jornada Laboral	LEY FEDERAL DEL TRABAJO La Jornada Laboral a partir del 1 de mayo de 2026
TITULO TERCERO Condiciones de Trabajo CAPITULO II Jornada de Trabajo	TITULO TERCERO Condiciones de Trabajo CAPITULO II Jornada de Trabajo
Artículo 58.- Jornada de trabajo es el tiempo durante el cual el trabajador está a disposición del patrón para prestar su trabajo.	Artículo 58.- Jornada de trabajo es el tiempo durante el cual el trabajador está a disposición del patrón para prestar su trabajo.
	Esta podrá ser distribuida de común acuerdo por las personas empleadoras y trabajadoras.
Artículo 59.- El trabajador y el patrón fijarán la duración de la jornada de trabajo, sin que pueda exceder los máximos legales	Artículo 59.- La duración máxima de la jornada ordinaria de trabajo será de cuarenta horas semanales.
Los trabajadores y el patrón podrán repartir las horas de trabajo, a fin de permitir a los primeros el reposo del sábado en la tarde o cualquier modalidad equivalente.	
Artículo 61.- La duración máxima de la jornada será: ocho horas la diurna, siete la nocturna y siete horas y media la mixta	Artículo 61.- La duración de la jornada diaria será de ocho horas la diurna, siete la nocturna y siete horas y media la mixta.
Artículo 66.- Podrá también prolongarse la jornada de trabajo por circunstancias extraordinarias, sin exceder nunca de tres horas diarias ni de tres veces en una semana.	Artículo 66.- La jornada de trabajo podrá prolongarse por circunstancias extraordinarias.
	En estos casos, se abonará como salario por este tiempo un cien por ciento más de lo fijado para las horas ordinarias. El trabajo extraordinario no excederá de doce horas en una semana, las cuales podrán distribuirse en hasta cuatro horas diarias, en un máximo de cuatro días en ese periodo.
Artículo 67.- Las horas de trabajo a que se refiere el artículo 65, se retribuirán con una cantidad igual a la que corresponda a cada una de las horas de la jornada.	Artículo 67.- Las horas de trabajo a que se refiere el artículo 65, se retribuirán con una cantidad igual a la que corresponda a cada una de las horas de la jornada.
Las horas de trabajo extraordinario se pagarán con un ciento por ciento más del salario que corresponda a las horas de la jornada.	Se deroga.
Artículo 68.- Los trabajadores no están obligados a prestar sus servicios por un tiempo mayor del permitido de este capítulo.	Artículo 68.- Las personas trabajadoras no están obligadas a prestar sus servicios por un tiempo mayor del permitido en este capítulo.

La prolongación del tiempo extraordinario que exceda de nueve horas a la semana, obliga al patrón a pagar al trabajador el tiempo excedente con un doscientos por ciento más del salario que corresponda a las horas de la jornada, sin perjuicio de las sanciones establecidas en esta Ley.	La prolongación del tiempo extraordinario que supere lo establecido en el artículo 66 de esta Ley, no podrá ser mayor de cuatro horas a la semana y obliga a la persona empleadora a pagar un doscientos por ciento más del salario que corresponda a las horas de la jornada ordinaria.
	La suma de las jornadas ordinaria y extraordinaria, en ningún caso podrá ser mayor a doce horas diarias.
TITULO TERCERO Condiciones de Trabajo CAPITULO III Días de descanso	TITULO TERCERO Condiciones de Trabajo CAPITULO III Días de descanso
Artículo 69.- Por cada seis días de trabajo disfrutará el trabajador de un día de descanso, por lo menos, con goce de salario íntegro.	Artículo 69.- Por cada seis días de trabajo se deberá otorgar, por lo menos, un día de descanso con goce de salario íntegro.
Artículo 71.- En los reglamentos de esta Ley se procurará que el día de descanso semanal sea el domingo.	Artículo 71.- En los reglamentos de esta Ley se procurará que el día de descanso semanal sea el domingo
Los trabajadores que presten servicio en día domingo tendrán derecho a una prima adicional de un veinticinco por ciento, por lo menos, sobre el salario de los días ordinarios de trabajo.	Las personas que laboren en domingo tendrán derecho a una prima adicional de un veinticinco por ciento, por lo menos, sobre el salario de los días ordinarios de trabajo.
TITULO CUARTO Derechos y Obligaciones de los Trabajadores y de los Patrones CAPITULO I Obligaciones de los patrones	TITULO CUARTO Derechos y Obligaciones de los Trabajadores y de los Patrones CAPITULO I Obligaciones de los patrones
Artículo 132.- Son obligaciones de las personas empleadoras:	Artículo 132.- Son obligaciones de las personas empleadoras:
I. a XXXI...	I. a XXXI...
XXXII. Fijar y difundir en los lugares de mayor afluencia del centro de trabajo el texto fiel de la convocatoria y demás documentos que le solicite el Centro Federal de Conciliación y Registro Laboral para el desarrollo del procedimiento de consulta a que hacen referencia los artículos 390 Bis y 390 Ter, y	XXXII. Fijar y difundir en los lugares de mayor afluencia del centro de trabajo el texto fiel de la convocatoria y demás documentos que le solicite el Centro Federal de Conciliación y Registro Laboral para el desarrollo del procedimiento de consulta a que hacen referencia los artículos 390 Bis y 390 Ter;
XXXIII. Fijar en los lugares de mayor afluencia del centro de trabajo la convocatoria que le solicite el sindicato cuando se consulte a los trabajadores el contenido del contrato colectivo de trabajo inicial o el convenio de revisión, en términos de los artículos 390 Ter y 400 Bis.	XXXIII. Fijar en los lugares de mayor afluencia del centro de trabajo la convocatoria que le solicite el sindicato cuando se consulte a los trabajadores el contenido del contrato colectivo de trabajo inicial o el convenio de revisión, en términos de los artículos 390 Ter y 400 Bis, y
	XXXIV. Registrar de manera electrónica la jornada laboral de cada persona trabajadora, incluyendo el horario de inicio y finalización; así como proporcionarlo a la autoridad cuando se le requiera.
	La Secretaría del Trabajo y Previsión Social expedirá las disposiciones de carácter general que determinen el ámbito de aplicación y excepción a la obligación establecida en el párrafo que antecede. <i>(en vigor hasta el 1 de enero del 2027)</i>
	El contenido del registro electrónico hará prueba plena si se acredita que fue acordado entre la persona trabajadora y empleadora.
TITULO DIECISEIS Responsabilidades y Sanciones	TITULO DIECISEIS Responsabilidades y Sanciones
Artículo 994. Se impondrá multa, por el equivalente a:	Artículo 994.- Se impondrá multa, por el equivalente a:
I. a IV. ...	I. a IV. ...
	IV Bis. De 250 a 5000 Unidades de Medida y Actualización, a la persona empleadora obligada que incumpla con lo dispuesto por la fracción XXXIV del artículo 132 de esta Ley.
V. a VIII. ...	V. a VIII. ...

Disposiciones Transitorias:

La duración de la jornada laboral se alcanzará de manera gradual, a partir del 1 de enero de cada año correspondiente, conforme al siguiente calendario:

Año 2026: Jornada de 48 horas semanales
Año 2027: Jornada de 46 horas semanales
Año 2028: Jornada de 44 horas semanales
Año 2029: Jornada de 42 horas semanales
Año 2030: Jornada de 40 horas semanales

Tratándose de horas extras, se publica el calendario para llegar gradualmente al pago que prevé el Art. 66 modificado (12 horas semanales con un máximo de 4

diarias). El calendario para la entrada en vigor del tope de horas extras es como sigue:

Año 2026: 9 horas semanales
Año 2027: 9 horas semanales
Año 2028: 10 horas semanales
Año 2029: 11 horas semanales
Año 2030: 12 horas semanales

Séptimo Transitorio

**En ningún caso la reducción de la jornada laboral implicará la disminución de sueldos, salarios o prestaciones de las personas trabajadoras.**

# Forum Artículo

Fiscalidad de la Renta Vacacional en Zona Restringida:  
el Fideicomiso Inmobiliario, Plataformas Digitales  
y la Opción de Base Neta en el Convenio México-EUA



MATUS  
RUIZ  
& Asociados.

**Norberto A. Ruiz Vázquez &  
Francisco Matus Bravo**  
Matus-Ruiz

# Fiscalidad de la Renta Vacacional en Zona Restringida: el Fideicomiso Inmobiliario, Plataformas Digitales y la Opción de Base Neta en el Convenio México-EUA

**Norberto A. Ruiz Vázquez & Francisco Matus Bravo | Matus-Ruiz**

*Norberto A. Ruiz Vázquez y Francisco Matus Bravo son socios de **Matus-Ruiz**, firma especializada en derecho fiscal y corporativo. Las opiniones contenidas en este artículo son de carácter informativo y general; no constituyen asesoría fiscal personalizada ni sustituyen el análisis particular de cada caso.*

## I. INTRODUCCIÓN

El auge del arrendamiento vacacional a través de plataformas digitales ha puesto sobre la mesa una intersección fiscal de notable complejidad: la de los extranjeros, en particular residentes en los Estados Unidos de América que, imposibilitados de adquirir el dominio directo sobre inmuebles en la zona restringida del territorio mexicano, son titulares de los derechos económicos de un bien inmueble a través de un fideicomiso y lo destinan al hospedaje temporal mediante intermediación digital.

El presente artículo analiza el régimen fiscal aplicable en México a dichos ingresos, la calificación de los mismos conforme a la LISR, la posibilidad de tributar sobre base neta al amparo del Convenio para Evitar la Doble Imposición celebrado entre México y los Estados Unidos de América y la interacción con el régimen de plataformas digitales.

## II. EL FIDEICOMISO COMO VEHÍCULO DE TENENCIA EN ZONA RESTRINGIDA

El artículo 27 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos prohíbe a las personas físicas extranjeras adquirir el dominio directo sobre bienes inmuebles ubicados en la denominada zona restringida (faja de cien kilómetros a lo largo de las fronteras y de cincuenta en las playas). Con-

forme a la Ley de Inversión Extranjera, para que los extranjeros obtengan la utilización y aprovechamiento de inmuebles ubicados en esa zona, se puede constituir un fideicomiso irrevocable traslativo de dominio, en el que una institución fiduciaria adquiere la propiedad del inmueble y los adquirentes extranjeros participan como fideicomisarios en primer lugar.

Este esquema es común en destinos turísticos como Los Cabos, Puerto Vallarta o Cancún. Desde la perspectiva fiscal, la circunstancia de que el inmueble esté formalmente a nombre de la fiduciaria no desvirtúa la sujeción tributaria de los fideicomisarios: son ellos quienes ostentan los derechos de uso, goce y aprovechamiento, perciben los ingresos y soportan los gastos de operación. En consecuencia, para efectos del impuesto sobre la renta, los fideicomisarios deben ser reconocidos como los beneficiarios efectivos de los ingresos generados.

## III. NATURALEZA DE LOS INGRESOS: ARTÍCULOS 158 Y 159 DE LA LISR

Conforme al artículo 1 de la LISR, los residentes en el extranjero sin establecimiento permanente en México tributan respecto de los ingresos procedentes de fuentes de riqueza situadas en territorio nacional, bajo el régimen del Título V de dicho ordenamiento. La correcta calificación de los ingresos dentro de ese régimen es una cuestión que merece análisis cuidadoso, pues existen dos preceptos que podrían resultar aplicables.

### A. La posible calificación bajo el artículo 158

El artículo 158 de la LISR regula los ingresos de residentes en el extranjero por el otorgamiento del uso o goce temporal de bienes inmuebles ubicados en territorio nacional. En una primera lectura, podría sostenerse que los ingresos derivados de la explotación de un inmueble a través de plataformas digitales de intermediación califican bajo este precepto, al tratarse, en sentido amplio, del uso o goce temporal de un bien inmue-

ble percibido por un residente en el extranjero respecto de un bien situado en México.

**B. Calificación bajo el artículo 159**

Sin embargo, somos de la opinión de que los ingresos en cuestión califican, de manera más precisa, conforme al artículo 159 de la LISR, que regula los ingresos de residentes en el extranjero derivados de contratos de servicio turístico de tiempo compartido.

Dicho precepto considera que se presta el servicio turístico de tiempo compartido cuando se realice, entre otras modalidades, cualquiera de las siguientes actividades:

- El otorgamiento del uso o goce, o el derecho de uso o goce, de un bien inmueble para fines turísticos, vacacionales, recreativos o cualquier otro fin, en períodos específicos, ya sea de manera continua o discontinua.
- La prestación del servicio de hospedaje u otro similar en uno o varios bienes inmuebles destinados a fines turísticos o vacacionales.
- El otorgamiento de uno o varios bienes inmuebles en administración a un tercero, a fin de que los utilice en forma total o parcial para hospedar o dar alojamiento a personas distintas del contribuyente.

La explotación de un inmueble a través de plataformas digitales encuadra plenamente en estos supuestos: el bien se pone a disposición de terceros por periodos específicos con fines vacacionales o recreativos, y la plataforma actúa como intermediario tecnológico y agente de cobro. La especificidad del artículo 159 frente al artículo 158, sumada a la naturaleza eminentemente turística y por periodos del modelo de negocio, son los elementos que inclinan la calificación hacia aquel precepto.

Esta distinción no es menor, pues cada artículo establece una tasa, una base y una mecánica de retención propias, con implicaciones relevantes tanto para el régimen doméstico como para la aplicación del Convenio.

**IV. EL RÉGIMEN DOMÉSTICO: IMPOSICIÓN SOBRE INGRESO BRUTO AL 25%**

Bajo el artículo 159 de la LISR, la regla general consiste en determinar el impuesto aplicando la tasa del 25% sobre el total del ingreso obtenido, sin deducción alguna. En ese esquema, la base gravable se integra por los ingresos brutos, sin posibilidad de disminuir gastos de mantenimiento, comisiones de plataformas, cuotas de condominio u otras erogaciones vinculadas con la actividad. No obstante, el propio artículo 159 prevé una opción para tributar sobre una base neta o utilidad, siempre que el contribuyente residente en el extranjero tenga representante en el país que reúna los requisitos del artículo 174 de la LISR y que dicho representante cuente con los estados financieros dictaminados, o con la información contenida en la declaración informativa sobre la situación fiscal, a disposición de las autoridades fiscales. En ese caso, el impuesto se calcula sobre la utilidad obtenida atribuible a México, a la cual se aplica la tasa máxima sobre el excedente del límite inferior de la tarifa del artículo 152 de la LISR.

Sin embargo, debe destacarse que la propia disposición es omisa en precisar cómo debe determinarse esa utilidad fiscal, pues no establece expresamente si la misma debe calcularse conforme a las reglas del Título II, relativas a personas morales, o del Título IV, aplicables a personas físicas. Esta falta de definición genera una zona de incertidumbre interpretativa relevante, ya que, si bien el artículo 159 remite para efectos de la tarifa al artículo 152 de la LISR, no contiene una remisión equivalente respecto de las reglas sustantivas para la determinación de la base neta. En consecuencia, no es claro, a partir del texto legal, cuáles deducciones, ajustes y mecánicas de depuración resultarían aplicables para cuantificar la utilidad sobre la cual habría de calcularse el impuesto.

Además, tratándose del servicio turístico de tiempo compartido, el propio artículo 159 establece una regla especial de atribución: el ingreso o la utilidad gravable en México

se determina multiplicando el ingreso mundial o la utilidad mundial, antes del pago del ISR, por el cociente que resulte de dividir el valor de los bienes inmuebles ubicados en México del contribuyente y sus partes relacionadas, entre el valor total de dichos bienes inmuebles afectos a la prestación. Si todos los inmuebles se encuentran en México, ese cociente sería 1, por lo que el 100% del ingreso mundial o de la utilidad mundial quedaría sujeto a imposición en México.

En cuanto al entero del impuesto, el artículo 159 distingue dos supuestos: si quien efectúa la retención es el prestatario residente en el país o residente en el extranjero con establecimiento permanente en México, éste debe retener el impuesto; de lo contrario, el propio contribuyente residente en el extranjero debe enterarlo mediante declaración presentada dentro de los quince días siguientes a la obtención del ingreso. Por ello, si los cobros se realizan a través de un residente en el extranjero sin establecimiento permanente en México, no opera una retención en México bajo la mecánica del artículo 159 y la carga de entero recae, en principio, en el contribuyente residente para efectos fiscales en el extranjero.

## V. LA OPCIÓN DE BASE NETA EN EL CONVENIO MÉXICO-EUA

El panorama cambia de manera relevante cuando se analiza la posible aplicación del Convenio entre el Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos y el Gobierno de los Estados Unidos de América para Evitar la Doble Imposición e Impedir la Evasión Fiscal en Materia de Impuestos sobre la Renta. El artículo 6 del Convenio dispone, en su parte conducente, que: *“Las rentas que un residente de un Estado Contratante obtenga de bienes inmuebles (bienes raíces) (...) situados en el otro Estado Contratante pueden someterse a imposición en este otro Estado”* y que *“3. Las disposiciones del párrafo 1 se aplican a las rentas derivadas del uso directo, del arrendamiento o aparcería, así como de cualquier otra forma de*

*explotación de los bienes inmuebles”*.

Asimismo, su párrafo 5 prevé que: *“Un residente de un Estado Contratante que esté sujeto a imposición en el otro Estado Contratante por la renta derivada de la propiedad inmueble situada en el otro Estado Contratante puede (sic) optar en cualquier ejercicio fiscal por calcular el impuesto por dicha renta sobre una base neta como si dicha renta fuera atribuible a un establecimiento permanente de este otro Estado. La opción será obligatoria para el ejercicio fiscal en que se ejerza dicha opción y por todos los ejercicios fiscales subsecuentes, salvo que la autoridad competente del Estado Contratante donde está situada la propiedad inmueble acuerde dar por terminada la opción.”*

A partir de esa disposición, puede sostenerse que, cuando un residente en Estados Unidos obtiene ingresos derivados de la explotación de un inmueble ubicado en México, el Convenio abre la posibilidad de transitar de un esquema de gravamen sobre ingreso bruto a uno de tributación sobre **base neta**, bajo la lógica de una atribución ficta a establecimiento permanente exclusivamente para efectos de determinación del impuesto sobre esas rentas inmobiliarias. Esa ficción no implica, en sentido estricto, la existencia de un establecimiento permanente real conforme al artículo 5 del propio Convenio, sino una técnica para permitir la tributación sobre utilidad respecto de ingresos provenientes de bienes inmuebles situados en el otro Estado.

Ahora bien, es interpretable si el servicio turístico de tiempo compartido regulado en el artículo 159 de la LISR encuadra, sin más, dentro del artículo 6 del Convenio. La duda surge porque el régimen doméstico mexicano no regula únicamente un arrendamiento inmobiliario ordinario, sino una figura especial de explotación turística que incorpora elementos de uso, goce u hospedaje en periodos o intervalos determinados. Desde esa perspectiva, podría discutirse si

se está ante una simple renta inmobiliaria o ante una categoría más cercana a una actividad empresarial o de servicios. Sin embargo, esa objeción se debilita porque el texto del artículo 6 del Convenio es amplio al abarcar no solo el arrendamiento, sino también “cualquier otra forma” de explotación del inmueble.

Además, en el ámbito del Modelo de Convenio de la OCDE, México formuló expresamente una reserva para tratar como bienes inmuebles cualquier derecho que permita el uso o disfrute de bienes inmuebles cuando dicho uso o disfrute se relacione con el tiempo compartido, precisamente porque, conforme a su legislación interna, ese derecho no necesariamente constituye un bien inmueble. Esa reserva confirma que, desde la óptica internacional defendida por México, el tiempo compartido puede ser reconducido al ámbito de las rentas inmobiliarias del artículo 6, y no quedar necesariamente fuera de él por la sola configuración jurídica que tenga en el derecho interno.

En ese contexto, también es posible argumentar que, en los casos a los que nos referimos, el ingreso proviene materialmente de la explotación de un inmueble situado en México, aun cuando la operación se instrumente a través de plataformas digitales o bajo esquemas de hospedaje de corta duración. Bajo esa lectura, el inmueble sigue siendo la fuente económica inmediata del ingreso y, por tanto, existe base para sostener que el supuesto encuadra en el artículo 6 del Convenio y que, en consecuencia, el contribuyente podría invocar la opción de tributación sobre base neta prevista en su párrafo 5.

#### **A. LA REGLA DE LA 3.18.5. RMF**

Cabe señalar que existe un cauce administrativo específico para que determinados residentes en los Estados Unidos de América ejerzan la opción de tributar sobre base neta por ingresos derivados de inmuebles ubicados en México. En particular, el SAT prevé la regla 3.18.5. de la Resolución Misc-

lánea Fiscal, así como las fichas 26/ISR y 41/ISR, relativas, respectivamente, al aviso inicial para optar por determinar el impuesto sobre una base neta y al aviso anual de continuación de la no retención. De manera relevante, tanto la regla como dichas fichas se encuentran construidas con referencia expresa a los artículos 4 y 158 de la LISR, así como al artículo 6 del Reglamento de la LISR, y se dirigen a residentes en el extranjero que obtienen ingresos por uso o goce temporal de bienes inmuebles.

Sin embargo, ese diseño normativo y procedimental no remite de manera expresa al artículo 159 de la LISR, precepto que regula los ingresos derivados del servicio turístico de tiempo compartido. Por ello, no resulta del todo claro que la regla 3.18.5. y las fichas referidas puedan extenderse automáticamente a dicho supuesto especial. En otras palabras, existe un procedimiento administrativo claramente previsto para el régimen del artículo 158, pero no un cauce expresamente diseñado para formalizar, en los mismos términos, una eventual opción de tributación sobre base neta cuando el supuesto material encuadre en el artículo 159.

Esta ambigüedad no es menor. Si se concluyera que la regla y las fichas del SAT están limitadas al supuesto del artículo 158, el contribuyente quedaría ante una zona de incertidumbre procedimental respecto de cómo instrumentar, en la práctica, una tributación sobre base neta en materia de tiempo compartido. Ello obligaría a definir con cautela la vía a seguir, ya sea mediante una interpretación extensiva del esquema administrativo existente, ya sea mediante una gestión específica ante la autoridad fiscal.

#### **B. POSTURA CONSERVADORA Y PRECEDENTE DEL TFJA**

Desde una postura conservadora, que consideramos la más sólida, una vez ejercida la opción, el contribuyente queda sujeto a la totalidad de las obligaciones inherentes a un establecimiento permanente real. Esta posición encuentra apoyo directo en la tesis

VIII-P-2aS-568 del Tribunal Federal de Justicia Administrativa, cuyo texto es el siguiente:

*RESIDENTE EN EL EXTRANJERO SIN ESTABLECIMIENTO PERMANENTE EN MÉXICO, AL HABER OPTADO POR EL BENEFICIO PREVISTO EN EL ARTÍCULO 6, PÁRRAFO 5 DEL CONVENIO ENTRE EL GOBIERNO DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS Y EL GOBIERNO DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA PARA EVITAR LA DOBLE IMPOSICIÓN E IMPEDIR LA EVASIÓN FISCAL EN MATERIA DE IMPUESTOS SOBRE LA RENTA, IMPLICA ASUMIR LAS OBLIGACIONES DE UN ESTABLECIMIENTO PERMANENTE QUE LA LEGISLACIÓN LOCAL IMPONE. El beneficio previsto en el artículo 6, párrafo 5 del Convenio entre el Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos y el Gobierno de los Estados Unidos de América para Evitar la Doble Imposición e Impedir la Evasión Fiscal en Materia de Impuestos sobre la Renta permite a un residente en Estados Unidos de América, sin establecimiento permanente, sujeto a imposición en México por existir fuente de riqueza en el país, calcular dicho gravamen sobre una base neta como si esa renta fuera atribuible a un establecimiento permanente en México; lo cual implica la oportunidad de efectuar deducciones, por lo que es inconcuso que debe cumplir con la obligación relativa de retener y enterar el impuesto sobre la renta que la legislación local impone. En efecto, la opción referida implica que los residentes extranjeros sean tratados como contribuyentes del Título II de la Ley del Impuesto sobre la Renta; esto es que, para poder efectuar las deducciones correspondientes, deberán cumplir con las obligaciones en materia de retención y entero del impuesto a cargo, que para ello establece el artículo 31, fracción V de dicha ley. Lo anterior en virtud de que los beneficios obtenidos por un resi-*

*dente en el extranjero en cuanto a la aplicación del referido Convenio llevan implícitamente las obligaciones para que puedan ser efectivos; por lo que, si un residente en Estados Unidos de América optó por el beneficio previsto en el artículo 6, párrafo 5 del Convenio en cuestión, resulta claro que debe cumplir también con las obligaciones que conllevan, como lo es la retención del impuesto relativo a los intereses pagados a otro residente en el extranjero.*

La opción de tributar sobre base neta conforme al Convenio no opera automáticamente. Para acceder a ella, el contribuyente debe cumplir, en esencia, con los siguientes requisitos: (i) ser residente fiscal en Estados Unidos en términos del artículo 4 del Convenio y poder acreditarlo documentalmente; (ii) satisfacer las reglas de limitación de beneficios, lo que en el caso de personas físicas residentes en EUA suele verificarse con relativa facilidad; (iii) demostrar que el ingreso proviene efectivamente de la explotación de un inmueble ubicado en México; y (iv) encontrarse efectivamente sujeto a imposición en México por ese ingreso. Adicionalmente, debe tenerse presente que la elección por la base neta tiene carácter vinculante, pues una vez ejercida surte efectos para el ejercicio de que se trate y para los subsecuentes, salvo que la autoridad competente acepte su terminación.

## **VI. RÉGIMEN DE PLATAFORMAS DIGITALES E INTERACCIÓN CON LA BASE NETA**

En la medida en que los ingresos se perciban a través de una plataforma de intermediación, resulta aplicable el régimen previsto en los artículos 113-A a 113-D de la LISR. Este régimen grava a las personas físicas con actividades empresariales que presten servicios a través de plataformas tecnológicas, y establece que la plataforma actúa como agente retenedor.

Cuando el contribuyente se inscribe en el RFC y proporciona su clave a la plataforma, las retenciones se reducen considerable-

mente: el ISR pasaría del 20% al 4% sobre los ingresos (conforme al artículo 113-A, fracción II de la LISR), y la retención de IVA bajaría del 100% al 50% del impuesto trasladado, en términos del artículo 18-J, fracción II, inciso a) de la LIVA. Las retenciones efectuadas por la plataforma son acreditables contra el impuesto definitivo a cargo del contribuyente.

## **VII. DETERMINACIÓN DEL ISR SOBRE BASE NETA: DEDUCCIONES AUTORIZADAS**

Al optar por tributar sobre base neta, la determinación del ISR sigue la estructura aplicable a personas físicas con actividades empresariales (Título IV, Capítulo II de la LISR):

Concepto

(+) Ingresos acumulables

(-) Deducciones autorizadas

(=) Utilidad fiscal Sobre esta utilidad fiscal se aplica la tarifa progresiva del artículo 152 de la LISR.

Las deducciones de mayor relevancia práctica son:

Gastos: mantenimiento, limpieza, administración, vigilancia, seguros, servicios, honorarios y comisiones de intermediación o de plataformas digitales. Toda erogación corriente necesaria para la explotación del inmueble.

Inversiones: mejoras, ampliaciones, remodelaciones, mobiliario y equipo vinculado a la operación. Estas no son deducibles de manera inmediata, sino a través de la deducción de inversiones conforme al artículo 104 de la LISR.

En todos los casos rige el requisito de estricta indispensabilidad: la erogación debe tener una relación real, directa y comprobable con la actividad gravada.

Cada erogación debe estar respaldada no solo por su CFDI, conforme a los artículos 29 y 29-A del CFF, sino también por evidencia complementaria: contratos, estados de

cuenta, transferencias, reportes de servicio, facturas de plataforma, pólizas de seguro y, en su caso, metodología de prorrateo.

## **VIII. ELIMINACIÓN DE LA DOBLE IMPOSICIÓN**

El ISR efectivamente pagado en México puede ser susceptible de acreditamiento en los Estados Unidos, conforme a las disposiciones del propio Convenio y de la legislación fiscal estadounidense. La procedencia concreta de ese acreditamiento, su cuantificación y los requisitos formales para su ejercicio dependen de la situación fiscal particular del contribuyente en EUA y deben ser analizados por sus asesores fiscales en ese país. El Convenio prevé un mecanismo general orientado a evitar la doble imposición, sin que ello prejuzgue sobre el alcance específico del acreditamiento en los Estados Unidos.

## **IX. CONCLUSIONES**

1. Los ingresos derivados de la explotación de inmuebles en zona restringida a través de plataformas digitales, percibidos por fideicomisarios residentes en EUA (o en otra jurisdicción), pueden calificarse bajo el artículo 158 de la LISR. Sin embargo, somos de la opinión de que su naturaleza (hospedaje vacacional por periodos específicos a través de intermediación digital) los encuadra de manera más precisa en el supuesto del artículo 159 de la LISR, relativo a los servicios turísticos de tiempo compartido.

2. Bajo el régimen doméstico del artículo 159, el impuesto se determina sobre ingreso bruto a la tasa del 25%, sin posibilidad de deducción alguna. Este artículo tiene disposiciones particulares para tributar sobre una base neta.

3. El artículo 6, párrafo 5 del Convenio México-EUA ofrece la opción de determinar el ISR sobre una base neta, como si los ingresos fueran atribuibles a un establecimiento permanente ficto en México, permitiendo disminuir deducciones autorizadas y aplicar la tarifa progresiva del artículo 152 de la LISR sobre la utilidad neta.

4. El acceso al beneficio convencional requiere satisfacer los requisitos del Convenio: acreditar residencia fiscal en EUA, cumplir con las disposiciones sobre limitación de beneficios, verificar que los ingresos son efectivamente de fuente inmobiliaria en México y asumir el carácter vinculante de la opción para ejercicios presentes y futuros.

5. Bajo un enfoque conservador respaldado por la tesis VIII-P-2aS-568 del TFJA, el ejerci-

cio de la opción implica asumir la totalidad de las obligaciones inherentes a un establecimiento permanente real conforme a la legislación interna mexicana.

6. La opción de base neta representa una alternativa fiscalmente eficiente y jurídicamente sólida, siempre que se cumplan rigurosamente los requisitos formales y materiales que la hacen procedente.



# Sweet HOME

INMOBILIARIA

*Hacemos tus sueños realidad*

✓ COMPRA

✓ VENTA

✓ RENTA

✓ TRÁMITES  
DE HERENCIAS

✓ TRÁMITES  
DE CREDITO INFONAVIT

CONTÁCTANOS:

 @matildelaraa



 5528585512



CONTÁCTANOS

5528585512

# Forum Artículo

El Impacto del Trabajo Remoto en la Configuración  
de Establecimiento Permanente Bajo la Actualización  
2025 del Modelo OCDE



**Lic. Mario Barrera Vázquez &  
Lic. Andrea Iturbide Maldonado**

## El Impacto del Trabajo Remoto en la Configuración de Establecimiento Permanente Bajo la Actualización 2025 del Modelo OCDE

Lic. Mario Barrera Vázquez

Lic. Andrea Iturbide Maldonado

**Mario Barrera** es socio del área de consultoría y litigio fiscal en Clark Hill México y concentra su práctica en asesoría, planeación y estrategia fiscal tanto nacional como internacional. Cuenta con experiencia representando clientes ante autoridades fiscales en auditorías, recursos administrativos, acuerdos conclusivos y procedimientos amistosos. Asimismo, asesora en materia de tratados fiscales, precios de transferencia y reorganizaciones corporativas.

Además de su práctica profesional, Mario participa activamente en el ámbito académico y de divulgación especializada. Ha publicado diversos artículos en revistas como *Tax Notes International*, *Puntos Finos*, *IDC* y *Practical Mexican Tax Strategies*, y es conferencista frecuente en temas de derecho tributario. Obtuvo la licenciatura en Derecho por la Universidad de las Américas y una Maestría en Derecho (LL.M.) por la Universidad Panamericana, ambas con mención *summa cum laude*, además de cursar el *International Tax Program* de Harvard Law School.

**Andrea Iturbide** es asociada en el área de consultoría y litigio fiscal en Clark Hill México centra su práctica en diversos aspectos del derecho fiscal, incluyendo cumplimiento tributario, planeación y estrategia fiscal, así como representación de clientes en controversias con autoridades fiscales. Cuenta con experiencia tanto en consultoría como en litigio, asesorando a contribuyentes en el adecuado cumplimiento de disposiciones fiscales, documentación de operaciones y prevención de contingencias futuras. Asimismo, representa clientes ante autoridades fiscales locales y federales en auditorías, determinaciones fiscales, recursos administrativos, acuerdos conclusivos y procedimientos amistosos,

incluyendo negociaciones ante la PRODECON.

Su práctica se distingue por combinar un sólido conocimiento técnico con un enfoque estratégico orientado a las necesidades particulares de cada cliente. Andrea obtuvo la licenciatura en Derecho y una Maestría en Fiscal por la Universidad Panamericana, además de un certificado en *Cybersecurity and Technology Law* por la Universidad de Nueva York. También cuenta con una certificación en Juicio de Amparo emitida por la Suprema Corte de Justicia de la Nación.

### 1. INTRODUCCIÓN

El Convenio Modelo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos ("OCDE") sobre la Renta y sobre el Patrimonio ("Modelo OCDE") constituye, desde su publicación en 1963, la base principal para la negociación, aplicación e interpretación de tratados fiscales bilaterales, tanto para los países miembros como los no miembros de la OCDE.

Su relevancia radica en que contribuye de manera decisiva a la eliminación de barreras fiscales al comercio y la inversión transfronteriza, a la prevención de la evasión y elusión fiscal, y a la resolución uniforme de los problemas más comunes derivados de la doble imposición jurídica internacional.

Lejos de tratarse de un instrumento estático, el Modelo OCDE se configura como un marco normativo dinámico que ha evolucionado de forma constante para adaptarse a las transformaciones de la economía global, la digitalización de los modelos de negocio y la creciente complejidad de la movilidad internacional.

En este contexto evolutivo, los cambios introducidos en la actualización de 2025 del Modelo OCDE, aprobados por el Consejo de la OCDE el 18 de noviembre de 2025, incorporan ajustes relevantes en distintas áreas de la fiscalidad internacional. Entre ellos, destacan la revisión de los supuestos de establecimiento permanente ("EP") en escenarios de trabajo remoto transfronterizo, el fortalecimiento de los mecanismos de

resolución de controversias, así como la incorporación de supuestos específicos de EP vinculados al lugar de extracción de recursos naturales, entre otros.

Este artículo centra en el análisis de la posible configuración de un EP, derivado de la existencia de trabajadores transfronterizos que prestan servicios de manera remota. Se trata de una cuestión especialmente relevante en el contexto actual, en el que, si bien la pandemia de COVID-19 ha quedado atrás, sus efectos estructurales sobre la organización del trabajo han perdurado, consolidando el trabajo remoto como una modalidad habitual en múltiples sectores.

En particular, durante dicho periodo se generalizó la práctica de que trabajadores de empresas residentes en un Estado prestarán servicios desde otro país, aprovechando la separación entre el lugar de trabajo y la ubicación del empleador. Esto permitió, en muchos casos, percibir rentas en jurisdicciones con mayores niveles salariales mientras la residencia efectiva se trasladaba a países de menor coste de vida, generando nuevas tensiones en la asignación de la potestad tributaria entre Estados.

En términos cuantitativos, el fenómeno del trabajo a distancia ha alcanzado una dimensión global significativa. Actualmente, se estima que alrededor de 73 millones de empleos digitales pueden desempeñarse de forma totalmente remota a nivel mundial, cifra que podría incrementarse hasta 92 millones en 2030, lo que representa un crecimiento aproximado del 25%. Asimismo, a nivel global, aproximadamente el 25% de los trabajadores realiza algún tipo de trabajo a distancia, en contraste con el entorno previo a 2020, cuando esta proporción rondaba el 5% en muchos países<sup>1</sup>.

Este cambio estructural en la organización del trabajo explica la creciente relevancia de las modificaciones introducidas por la OCDE, particularmente en lo relativo a la posible configuración de un EP derivado de

la actividad de trabajadores que prestan servicios desde jurisdicciones distintas a la de la empresa empleadora.

## **2. CONCEPTO DE EP A LA LUZ DEL CONVENIO MODELO DE LA OCDE**

El artículo 5 del Modelo OCDE establece que habrá EP en los siguientes supuestos:

- i. Cuando una empresa realice toda o parte de su actividad en un lugar fijo de negocios.
- ii. En los casos de obras o proyectos de construcción o instalación, cuando su duración excede de doce meses.
- iii. Cuando una empresa residente en un Estado actúa en otro por medio de un agente autorizado para contratar en nombre y por cuenta del contribuyente no residente, siempre que ejerza con habitualidad estos poderes, no se trate de un agente independiente y no desarrolle una actividad preparatoria o auxiliar.

Para delimitar los supuestos anteriores y para continuar con el análisis de las actualizaciones al Modelo OCDE, es clave precisar qué se entiende por “lugar fijo de negocios”.

El Modelo OCDE incluye dentro de este concepto, entre otros, las sedes de dirección, sucursales, oficinas, fábricas, talleres y lugares de extracción de recursos naturales, y excluye aquellos espacios destinados exclusivamente a actividades de carácter auxiliar o preparatorio, como el almacenamiento, exhibición o entrega de bienes, el mantenimiento de depósitos, la adquisición de mercancías o la recopilación de información, entre otros.

Así, el lugar fijo de negocios comprende cualquier instalación o medio material utilizado para la actividad empresarial, incluso dentro de instalaciones de terceros.

Ahora, los comentarios al Modelo OCDE han determinado que el requisito de “fijeza” se actualiza cuando la actividad económica tenga un cierto grado de permanencia, es decir, cuando no sea de índole meramente temporal. En ocasiones no es fácil determi-

<sup>1</sup> Véase en FMC Group. (s. f.). Number of remote jobs. <https://fmcgroup.com/es/number-of-remote-jobs/>

nar si la actividad económica es temporal o no, y los países han adoptado diversos criterios para determinar los requisitos de temporalidad. Sin embargo, en los comentarios de la OCDE se señala que lo común, entre los países miembros, es considerar que no existe EP en aquellas situaciones en las que la actividad económica se desarrolla en un país a través de una sede que se mantiene durante menos de seis meses. Es decir, la OCDE observa que la práctica entre los países miembros es que habrá EP cuando el lugar de negocios se mantiene durante un periodo superior a seis meses.

No obstante, las interrupciones temporales no excluyen la existencia de un lugar fijo de negocios, ni tampoco las estructuras diseñadas para evitar dicho umbral temporal. Incluso, puede configurarse un EP en periodos inferiores a seis meses si la actividad presenta una vinculación particularmente estrecha con el Estado de la fuente o son actividades consideradas de naturaleza recurrente.

Finalmente, el requisito de permanencia debe evaluarse conforme a los hechos efectivamente realizados, y existirá EP cuando una empresa opere o arriende activos en otro Estado a través de un lugar fijo de negocios. Lo contrario no ocurrirá si no se dispone de ese lugar.

### **3. MODIFICACIONES AL CONVENIO MODELO DE LA OCDE Y SUS COMENTARIOS**

La actualización de 2025 del Modelo de la OCDE, aprobada por su Consejo el 18 de noviembre de 2025, no modificó el contenido del artículo, sino el alcance de su interpretación. En particular, incorporó a los Comentarios una nueva sección titulada “*Cross-border working from home or other relevant place*”, que aborda los supuestos en que los empleados de una empresa, por razones personales, realizan total o parcialmente su trabajo desde un Estado contratante distinto a aquel en el que reside su empleador.

Dicha sección establece criterios para determinar en qué circunstancias ese

esquema puede dar lugar a la configuración de un EP, como consecuencia de la existencia de un lugar fijo de negocios derivado del trabajo remoto de los empleados.

En principio, los Comentarios señalan que cuando un empleado desempeña menos del 50% de sus funciones en un Estado distinto al de residencia fiscal del empleador durante cualquier período de 12 meses, ello no constituye un indicio de la existencia de un lugar fijo de negocios.

Por el contrario, cuando el empleado realiza más del 50% de sus funciones en ese otro Estado en el mismo período, será necesario realizar un análisis detallado de los hechos y circunstancias del caso concreto así como de la permanencia y razón comercial, para determinar si se configura un lugar fijo de negocios y, en consecuencia, un EP para la empresa empleadora.

La anterior interpretación solo resulta aplicable cuando las actividades del empleado no sean de carácter preparatorio o auxiliar, y siempre que el trabajo remoto en el otro Estado responda a razones comerciales vinculadas con las actividades del empleador en dicha jurisdicción.

Así, el lugar desde el cual el empleado trabaja de forma remota solo podrá considerarse un lugar fijo de negocios del empleador si existe una justificación empresarial para que dicha actividad se realice en esa jurisdicción. En cambio, cuando el trabajo remoto responde exclusivamente a motivos personales del empleado y no a necesidades del negocio, dicho lugar no será atribuible al empleador como lugar fijo de negocios, y por tanto no se configurará un EP.

Además, será necesario realizar una prueba de “razón comercial” para determinar la existencia de un lugar fijo de negocios, en la que, entre otros aspectos, se deberá analizar:

- i. si el empleado mantiene de forma reiterada —y no meramente esporádica— reuniones presenciales con clientes o proveedores en la jurisdicción donde

realiza el trabajo remoto;

- ii. si su presencia física en dicha jurisdicción genera ventajas para el empleador, como la coincidencia con la zona horaria de clientes o proveedores.

Asimismo, se deberán contemplar en los análisis aquellos supuestos incorporados en los Comentarios al Modelo OCDE en los que no se configura un lugar fijo de negocios, por ejemplo, cuando la relación del empleado con clientes sea meramente intermitente o incidental, cuando el trabajo remoto se autorice únicamente con el fin de retener talento, o cuando su finalidad sea exclusivamente la reducción de costos.

En conclusión, con la incorporación de estos Comentarios será fundamental para determinar la actualización de un lugar fijo de negocios, y en consecuencia de un EP, lo siguiente:

- i. determinar el porcentaje de actividad que el empleado desempeña en un período de doce meses;
- ii. si dicho porcentaje supera el 50% de sus funciones en un Estado distinto al de residencia fiscal del empleador, analizar si las actividades realizadas son de carácter preparatorio o auxiliar; y
- iii. en caso de que no lo sean, llevar a cabo la prueba de razón comercial para determinar si el trabajo remoto responde a necesidades del negocio en dicha jurisdicción.

#### **4. CONSECUENCIAS PRÁCTICAS Y RECOMENDACIONES**

La consolidación del trabajo remoto como una práctica habitual en las relaciones laborales contemporáneas genera importantes implicaciones en materia de EP bajo la actualización 2025 del Modelo OCDE. Actualmente, el desempeño de funciones fuera de las instalaciones tradicionales de la empresa ya no constituye una situación excepcional, sino una modalidad operativa frecuente que puede obedecer a diversas razones: decisiones personales de los traba-

adores, esquemas de flexibilidad laboral impulsados por la empresa, estrategias de atracción y retención de talento, reducción de costos operativos o incluso ventajas competitivas y comerciales derivadas de modelos de negocio globales y digitalizados.

En este contexto, la simple existencia de trabajadores remotos en una jurisdicción distinta a aquella en la que se encuentra la sede de la empresa no puede conducir automáticamente a la configuración de un EP. Sin embargo, tampoco puede descartarse de manera generalizada dicho riesgo fiscal.

La actualización 2025 del Modelo OCDE refuerza precisamente la necesidad de efectuar un análisis integral y casuístico de cada situación concreta, considerando elementos como el grado de permanencia de las actividades, la disposición efectiva de un lugar de negocios, las funciones desempeñadas por el trabajador, la dependencia económica y jurídica respecto de la empresa, así como el nivel de participación en actividades esenciales del negocio.

Desde una perspectiva práctica, ello implica que las empresas deberán fortalecer sus mecanismos de cumplimiento y evaluación fiscal internacional. Será necesario implementar políticas internas claras sobre trabajo remoto transfronterizo, identificar las jurisdicciones en las que se encuentran sus empleados, documentar adecuadamente las razones y condiciones del trabajo remoto y evaluar periódicamente si las funciones desarrolladas podrían generar un nexo fiscal suficiente para configurar un EP.

Debe recordarse además que, en caso de configurarse un EP en México, la empresa extranjera podría quedar obligada a tributar en el país respecto de todos los ingresos atribuibles a dicho EP, conforme a las reglas previstas en la legislación fiscal mexicana y en los tratados para evitar la doble imposición aplicables. Esto puede implicar no solo obligaciones sustantivas de pago del impuesto sobre la renta, sino también cargas formales adicionales, como inscripción ante las autoridades fiscales, contabili-

dad separada, emisión de comprobantes fiscales y cumplimiento de obligaciones declarativas.

Asimismo, resulta fundamental que la posible configuración de un EP derivada del trabajo remoto sea analizada caso por caso, tal como lo plantea la propia OCDE. La determinación no puede sustentarse únicamente en la existencia de un trabajador laborando desde determinada jurisdicción, sino que debe considerar las circunstancias específicas de cada situación, incluyendo la naturaleza de las funciones desempeñadas, el nivel de permanencia, el grado de disposición del lugar de negocios por parte de la empresa y la relevancia de dichas actividades dentro de la operación empresarial. En este sentido, el enfoque propuesto por la OCDE busca privilegiar un análisis basado

en la realidad económica y funcional de cada modelo de negocio, evitando conclusiones automáticas o generalizadas respecto de la existencia de un EP.

Por ello, se recomienda que las empresas implementen mecanismos internos de revisión y monitoreo del trabajo remoto transfronterizo, a fin de identificar oportunamente posibles riesgos de EP y adoptar medidas preventivas de cumplimiento fiscal. Una adecuada documentación de las funciones realizadas, de las razones que justifican el trabajo remoto y de la estructura operativa de la empresa puede resultar determinante para mitigar contingencias fiscales y brindar mayor certeza jurídica tanto a los contribuyentes como a las autoridades tributarias.

# Forum Artículo

Círculo Económico Financiero



**Norberto López  
Zúñiga**

## Círculo Económico Financiero

Por Norberto López Zúñiga

En este proceso de globalización, de estrategia geopolítica se da una narrativa dominante sobre que la inteligencia artificial promete la democratización masiva, del trabajo, de la productividad, eventualmente de la riqueza.

Sin embargo, la evidencia, hasta ahora, apunta en la dirección contraria.

Analistas económico-financieros, observan que las conversaciones más útiles sobre dinero, tecnología e inversión no ocurren en público, sino en comidas, llamadas, chats privados entre la gente mueve capital real con base en lo que está viendo, no en lo que está escuchando.

El mercado centra su atención en la IA en la comercialización, en las utilidades que en la democratización. Veamos como las principales empresas ven repuntar sus ganancias.

Se acude a la IA con fines políticos para desacreditar a sus adversarios, ejemplo de ello, es el Presidente Donald Trump, contra el ex presidente Joe Biden, de quien se mofó a través de una caricatura en la que se le ve comiendo helado que se le escurría de la boca y una más, en la que se alude al hijo del exmandatario inhalando cocaína.

A este tipo de herramienta, nada tiene que ver con la democratización de la IA a la que puedan acceder millones de personas de todo el planeta.

**“Quienes detentan las diversas opciones de IA, centran su atención en la inversión masiva en IA, capitales de miles de millones de dólares que circulan en Europa,**

**Asia, principalmente China y Estados Unidos”**

Quienes detentan las diversas opciones de IA, centran su atención en la inversión masiva en IA, capitales de miles de millones de dólares que circulan en Europa, Asia, principalmente China y Estados Unidos.

Hoy las señales así lo evidencian, que la democratización masiva, del trabajo, la productividad y de la riqueza van por otro rumbo, veamos la realidad, la concentración de riesgos sin precedentes.

Anthropic (empresa dedicada a la IA) comprometió 200,000 millones de dólares con Google Cloud, que no es una diversificación tecnológica, es dependencia sistémica. Advanced Micro Devices (AMD?, empresa líder en procesadores y tarjetas gráficas, creció 50.6% en ingresos interanuales, pero toda esta aceleración descansa sobre un ciclo de gasto en Inteligencia Artificial que puede corregirse más rápido.

La implicación que nadie tiene en precio todavía: cuando dos empresas, Anthropic y OpenAI, concentran el crecimiento de tres de los mayores proveedores de nube del mundo, el riesgo de contagio ante cualquier desaceleración en IA se vuelve sistémico.

Para los inversionistas de largo plazo, esto no es señal de acumulación indiscriminada en tech. Es momento de preferir los proveedores de infraestructura física sobre los modelos de software que dependen del ciclo.

Así que la democratización de la IA, tardará algunos años más, la guerra entre las empresas líderes del ramo, está más concentrada en la diversificación y ganancias.

# Forum Artículo

## Mujeres y Procrastinación



### **Mtra. Matilde Lara Corona**

Especialista en Marketing Digital  
y Comercio Electrónico, IA

Es Directora de Asesoría Sweet Home  
Servicios Inmobiliarios

## Mujeres y Procrastinación

**Mtra. Matilde Lara Corona**

Especialista en Marketing Digital  
y Comercio Electrónico, IA

Es Directora de Asesoría Sweet Home  
Servicios Inmobiliarios

### INTRODUCCIÓN A LA SECCIÓN: PERSPECTIVA DE GÉNERO MUJER PROFESIONAL

Hay hombres que no necesitan levantar la voz para transformar el mundo; su grandeza está en la manera en que abren caminos para que otros puedan caminar con más dignidad, con más libertad y con más esperanza. Así es el licenciado Carlos González Galván, presidente del consejo editorial de Forum News, un hombre que admiro profundamente porque entendió algo que muchos aún no comprenden: impulsar a una mujer no le resta fuerza a un hombre, al contrario, engrandece a toda una sociedad.

En un país como México, donde durante décadas muchas mujeres tuvieron que pedir permiso para soñar, para estudiar, para liderar, para ocupar espacios públicos y privados, encontrar hombres aliados, sensibles y congruentes es casi un acto revolucionario. Porque en medio de un sistema patriarcal que muchas veces nos enseñó a competir, a callar o a sentir culpa por destacar, existen hombres como Carlos, que no buscan apagar la luz de las mujeres para que la propia brille más fuerte; hombres que entienden que el verdadero liderazgo consiste en acompañar, reconocer e impulsar.

Gracias, querido Carlos, por creer en las mujeres profesionales desde una visión humana y poderosa. Gracias por abrirme las puertas de Forum News y de la sección Perspectiva de Género Mujer Profesional, pero sobre todo gracias por abrir conversaciones que incomodan estructuras y transforman mentalidades. Porque poner a las mujeres en la agenda no significa victimizarlas; significa reconocer su inteligencia, su talento, su disciplina, su capacidad de resiliencia y su enorme contribución para construir un mejor México.

Hoy vivimos un momento histórico. No es casualidad que México tenga una mujer como presidenta, **Claudia Sheinbaum**, ni que la capital del país haya sido liderada por mujeres que rompieron paradigmas. No es una coincidencia: es el reflejo de generaciones enteras que lucharon para que las niñas crecieran sabiendo que también podían dirigir, crear, gobernar, emprender y transformar. Pero este cambio no podría avanzar sin hombres conscientes que entiendan que el progreso no se construye desde la competencia entre géneros, sino desde la colaboración.

Pienso en grandes hombres de la historia que caminaron al lado de las mujeres para impulsar cambios profundos. Pienso en Benito Juárez defendiendo el acceso a la educación en tiempos donde era un privilegio; en José Vasconcelos impulsando el conocimiento y la cultura como herramientas de transformación; en Nelson Mandela entendiendo que ninguna sociedad puede ser libre mientras una parte de ella siga siendo silenciada. Y pienso también en hombres contemporáneos como tú, que desde una trinchera editorial, desde las letras, desde la comunicación y el reconocimiento público, siguen sembrando oportunidades para que más mujeres puedan florecer.

Porque las revistas también construyen historia. Cada artículo publicado, cada espacio cedido, cada voz escuchada puede convertirse en un espejo para otras mujeres que están luchando silenciosamente contra el síndrome del impostor, contra el miedo, contra la violencia simbólica o contra años de escuchar que “no podían”. Y tú, Carlos, has decidido usar tu plataforma no para alimentar egos, sino para generar comunidad, inspiración y crecimiento colectivo.

Te admiro porque siempre tienes una palabra de aliento, porque sabes reconocer el trabajo de los demás sin mezquindad, porque aplaudes genuinamente los logros ajenos y porque entiendes que una mujer exitosa no amenaza a nadie: inspira a otras a atreverse.

A veces la vida nos regala coincidencias que terminan convirtiéndose en encuentros profundamente significativos. Qué fortuna haberte conocido en el **Colegio de Notariado Mexicano**, haber compartido una conversación breve que después se transformó en una oportunidad invaluable para crecer, colaborar y formar parte de este gran proyecto editorial que hoy también siento un poco mío gracias a tu generosidad.

Gracias por tu confianza. Gracias por tu sensibilidad. Gracias por mirar a las mujeres desde el respeto y no desde el prejuicio. Gracias por impulsarnos a escribir, a pensar, a construir y a ocupar espacios con dignidad. Gracias por demostrar que todavía existen hombres íntegros, humanos y conscientes, capaces de caminar al lado de las mujeres sin miedo a que ellas brillen.

Porque cuando un hombre impulsa a una mujer, no solo cambia una historia individual: ayuda a transformar generaciones enteras.

Mi admiración, respeto y cariño siempre para ti, querido Carlos González Galván. Que nunca dejes de hacer de las palabras puentes, de las oportunidades semillas y de tu liderazgo una inspiración para quienes creemos que otro México sí es posible.

## **MUJERES Y PROCRASTINACIÓN**

Hay días en los que me miro al espejo y todavía escucho esa voz diminuta que me pregunta si realmente merezco todo lo que he construido.

Esa voz que me hace pensar que quizá tuve suerte. Que quizá todavía no estoy lista. Que quizá alguien descubrirá que no soy tan extraordinaria como otros creen.

Y entonces recuerdo algo profundamente doloroso y profundamente humano: durante siglos las mujeres aprendimos a sobrevivir dudando de nosotras mismas.

La ciencia tiene un nombre para eso.

El síndrome del impostor, descrito inicialmente por las psicólogas Pauline Clance y Suzanne Imes, habla de esa incapacidad

para reconocer los propios logros aun cuando existen evidencias reales del éxito. Estudios recientes muestran que muchas mujeres exitosas sienten constantemente que no son suficientemente inteligentes, capaces o preparadas, incluso ocupando posiciones de liderazgo.

Qué injusto que una mujer pueda terminar maestrías, levantar proyectos, escribir, enseñar, liderar, viajar sola por el mundo y aun así acostarse algunas noches pensando que todavía le falta “merecer” el lugar que ocupa.

A veces creo que no era falta de talento. Era exceso de miedo heredado.

Porque también existe otro fenómeno psicológico: el cerebro humano está diseñado para enfocarse más en lo negativo que en lo positivo. La neurociencia explica que la amígdala cerebral responde con más intensidad al rechazo, al error y a la amenaza que a los logros cotidianos. Por eso una crítica pesa más que diez reconocimientos. Por eso muchas veces minimizamos nuestras victorias y magnificamos nuestros fracasos.

Y hoy me niego a seguir haciéndolo.

Me niego a reducir mi vida a aquello que salió mal. Me niego a mirar únicamente las ventas caídas, las puertas cerradas, las deudas, los errores o las personas que decidieron irse. Porque cuando observo mi historia con honestidad descubro algo poderoso: he construido una vida profundamente valiente.

Soy una mujer que estudió una licenciatura en Comunicación y Cultura. Que hizo una maestría en Marketing Digital y E-commerce en Universidad Internacional de La Rioja. Otra maestría en Administración de Negocios. Diplomados en el Colegio de Notarios de la Ciudad de México sobre prevención de lavado de dinero, derecho digital y derecho inmobiliario.

Y aun así, muchas veces sentía que no era suficiente.

Como si las mujeres tuviéramos que acu-

mular títulos, preparación y perfección solamente para pedir permiso de existir en espacios que históricamente nos negaron.

Eso también tiene nombre.

Se llama techo de cristal: esas barreras invisibles que durante décadas impidieron que las mujeres llegaran a espacios de poder, liderazgo y toma de decisiones.

Pero algo está cambiando.

No es casualidad que **Claudia Sheinbaum** sea hoy presidenta de México. **Clara Brugada**, Jefa de Gobierno de CDMX. No es casualidad que haya mujeres liderando gobiernos, universidades, empresas, medios de comunicación, estudios científicos y espacios históricamente dominados por hombres.

No estamos viendo una “moda”. Estamos viendo una transformación histórica.

Las mujeres ya no solamente pedimos espacio: lo estamos ocupando.

Y quizá lo más importante no sea únicamente llegar. Quizá lo verdaderamente revolucionario sea creérselo.

Porque cuántas mujeres brillantes siguen procrastinando sus sueños por miedo. Cuántas siguen pensando: “Todavía no estoy preparada.” “Seguro hay alguien mejor.” “¿Y si fracaso?” “¿Y si me juzgan?”

Mientras tanto, el mundo sigue avanzando con personas que muchas veces no eran más talentosas... solamente dudaban menos de sí mismas.

Cuántas veces yo misma postergué oportunidades esperando sentirme completamente lista, sin entender que nadie se siente listo antes de dar un salto importante.

La escritora **Virginia Woolf** decía: “Durante la mayor parte de la historia, Anónimo era una mujer.”

Y qué frase tan brutal.

Porque durante siglos las mujeres escribieron en silencio. Pensaron en silencio. Crearon en silencio. Lideraron desde las som-

bras. Sostuvieron mundos enteros mientras otros firmaban la historia.

Pero ya no.

Hoy las mujeres publicamos. Dirigimos. Investigamos. Construimos. Invertimos. Creamos tecnología. Hablamos de Inteligencia Artificial. Damos conferencias. Tomamos decisiones. Enseñamos. Y sí: también merecemos ocupar el centro de la conversación.

Pienso en mí dando clases en el Colegio de Arquitectos ya no como estudiante, sino como maestra. Pienso en mis textos publicados. En mis podcasts. En las conversaciones con notarios. En las conferencias. En aquel estudio de televisión donde grabé treinta programas y me sentí como esa niña pequeña que soñaba frente al espejo.

Y entonces entiendo algo: muchas veces ya estamos viviendo los sueños que antes parecían imposibles, pero estamos tan ocupadas sobreviviendo que no nos detenemos a abrazarlos.

También pienso en aquella versión mía que decidió viajar sola.

Caminar por España. Mirar los paisajes de Francia. Perderme entre las calles de Florencia. Aprender que mi propia compañía también podía ser hogar.

Y hoy entiendo que la soledad no era el monstruo que la sociedad me enseñó a temer.

A veces la soledad es un santuario. Un lugar donde una mujer deja de escuchar el ruido del mundo para volver a escuchar su propia voz.

La filósofa Simone de Beauvoir escribió: “No se nace mujer: se llega a serlo.”

Y quizá crecer también consiste en eso: en convertirnos poco a poco en la mujer que necesitábamos cuando éramos niñas.

Una mujer que ya no se destruye con sus pensamientos. Que ya no minimiza sus logros. Que ya no vive pidiendo permiso para existir.

Quiero decirles algo a todas las mujeres que hoy sienten miedo, cansancio o dudas:

No tienen que ser perfectas para comenzar. No tienen que tener todo resuelto para brillar. No tienen que esperar validación externa para sentirse suficientes.

El mundo muchas veces intentará reducir las. Las señalará. Las cuestionará. Habrá quienes se incomoden cuando una mujer inteligente levante la voz. Habrá quienes intenten infantilizarlas, desacreditarlas o hacerlas sentir demasiado emocionales, demasiado intensas o demasiado ambiciosas.

Pero la historia siempre ha cambiado gracias a mujeres que se atrevieron a avanzar aun con miedo.

**Maya Angelou** decía: "Cada vez que una mujer se defiende a sí misma, defiende a todas las mujeres."

Y Rosario Castellanos escribió: "Porque si tú existes, tengo que existir yo también."

Qué importante es eso. Qué profundamente político y humano es que una mujer se atreva a creer en sí misma.

Porque cuando una mujer rompe el miedo, abre camino para otras.

Por eso hoy quiero dejar de hablarme con dureza. Quiero dejar de enfocarme únicamente en aquello que no tengo. Quiero dejar de medir mi valor desde la carencia.

Porque sí: hay días difíciles. Hay cansancio. Hay incertidumbre.

Pero también hay una mujer que ha estudiado, viajado, enseñado, escrito, creado y sobrevivido.

Y esa mujer merece reconocerse.

Hoy entiendo que el amor propio no es una frase vacía para redes sociales. Es un acto revolucionario.

Es mirar mi historia y decir: "No llegué hasta aquí para seguir dudando de mí."

# Forum Artículo



Instituto Mexicano de  
Contadores Públicos



## El aliado estratégico de México

### **PRODECON Y LA SECRETARÍA ANTICORRUPCIÓN Y BUEN GOBIERNO: UNA OPORTUNIDAD PARA FORTALECER LA CONFIANZA FISCAL**

*Un país con instituciones fiscales fuertes no es aquel que recauda a cualquier costo, sino aquel que recauda con legalidad, transparencia y respeto. Esa debe ser la ruta.*

Creemos que la relación entre los contribuyentes y las autoridades fiscales debe construirse sobre tres pilares: legalidad, confianza y certeza.

La Procuraduría de la Defensa del Contribuyente (PRODECON), ha sido una institución clave para acercar la justicia fiscal a las personas y empresas que todos los días cumplen con sus obligaciones tributarias.

Desde su creación, la PRODECON fue concebida como un organismo especializado en materia fiscal, con servicios gratuitos de asesoría, representación, defensa, atención de quejas y emisión de recomendaciones en apoyo de los contribuyentes

La propia ley reconoce a PRODECON como un organismo público descentralizado, no sectorizado, con personalidad jurídica y patrimonio propios, así como autonomía técnica, funcional y de gestión.

Desde la perspectiva de la Contaduría Pública organizada, esta naturaleza institucional no es un dato menor. La autonomía técnica de PRODECON ha permitido que su actuación sea vista por los contribuyentes como un espacio de equilibrio frente a la autoridad fiscal. No se trata de una institución contra la recaudación; al contrario, se trata de una institución que ayuda a que la recaudación se realice dentro del marco de la ley.

Por ello, cualquier cambio administrativo o de adscripción relacionado con PRODECON debe evaluarse con una visión de Estado. La eventual vinculación institucional con la Secretaría Anticorrupción y Buen Gobierno puede representar una oportunidad importante si se orienta a mejorar la gestión pública, combatir prácticas indebidas, fortalecer la transparencia y hacer más eficiente la atención a los contribuyentes. La Secretaría Anticorrupción y Buen Gobierno tiene funciones relacionadas con integridad pública, control, fiscalización, transparencia, rendición de cuentas y modernización administrativa de la Administración Pública Federal.

Sin embargo, esa oportunidad debe venir acompañada de una condición indispensable: **preservar la esencia técnica, especializada e imparcial de PRODECON.**

La defensa del contribuyente no debe confundirse con una función de control interno, ni con una instancia persecutoria. Su valor público está precisamente en ser un puente confiable entre la autoridad y el contribuyente, **pero siempre de forma independiente e imparcial.**

La experiencia demuestra que PRODECON puede resolver problemas antes de que escalen



## El aliado estratégico de México

México necesita recaudar, pero también necesita hacerlo bien, lo cual significa hacerlo con reglas claras, actos debidamente fundados y motivados, procedimientos proporcionales, atención oportuna y respeto al debido proceso.

Desde el Instituto Mexicano de Contadores Públicos consideramos que la agenda de buen gobierno debe incluir también una agenda de buena administración tributaria. La lucha contra la corrupción no solamente consiste en sancionar conductas indebidas; también implica prevenir abusos, cerrar espacios de discrecionalidad, simplificar trámites, mejorar la calidad de los servicios públicos y garantizar que las autoridades actúen con criterios uniformes.

En ese sentido, la coordinación entre PRODECON y la Secretaría Anticorrupción y Buen Gobierno puede ser positiva si se traduce en mejores estándares de atención, mayor transparencia en los procesos, fortalecimiento de los canales de denuncia, digitalización eficiente y seguimiento institucional a problemas recurrentes que afectan a los contribuyentes.

No obstante, también es importante advertir que PRODECON no debe perder su vocación ciudadana. Para los contribuyentes, su principal valor ha sido contar con una institución que entiende la materia fiscal, que habla un lenguaje accesible, que acompaña a quien no cuenta con recursos suficientes para una defensa compleja y que puede señalar, con independencia técnica, posibles irregularidades o malas prácticas administrativas.

La Contaduría Pública ha sido históricamente un aliado de la legalidad, la formalidad y la cultura contributiva. Las y los Contadores Públicos somos, en muchos casos, el primer punto de contacto entre el contribuyente y el sistema fiscal. Por eso conocemos de primera mano los efectos que tiene una autoridad clara, pero también los costos que generan la incertidumbre, los criterios cambiantes, los trámites excesivos y la falta de respuesta oportuna.

Nuestro llamado es constructivo: fortalecer a PRODECON, no debilitarla; modernizarla, no diluirla; coordinarla, no subordinar su criterio técnico. Si la política pública de anticorrupción y buen gobierno incorpora la defensa efectiva del contribuyente como parte de sus objetivos, México puede avanzar hacia una administración tributaria más justa, más eficiente y más cercana a la ciudadanía.

En conclusión, PRODECON debe seguir siendo una institución de confianza. Su eventual relación con la Secretaría Anticorrupción y Buen Gobierno debe aprovecharse para elevar los estándares de integridad y servicio público, siempre preservando su autonomía técnica, su especialización fiscal y su papel como defensora de los derechos de los contribuyentes.

CPC, PECF y SS Rubén Dario Dávalos Palomera

**Integrante de la Comisión Representativa ante la Procuraduría de la Defensa del Contribuyente (PRODECON) del IMCP**

\*\*\*

# GARRITAS

*Gourmet*

**¡Su salud,  
es primero!**

Alimento de  
calidad superior,  
para paladares  
exigentes.

**Muy  
pronto.**



Informes:  
55 7298 6062



# Revista Forum

**forum**  
NEWS

N° 10  
Abril  
2026

Ahora también versión impresa



Suscripción Anual

Informes:

**¡Adquiere!**



55 6871 7906

[lisal@forumnewsocial.com](mailto:lisal@forumnewsocial.com)

# DIPLOMADO DE ACTUACIÓN NOTARIAL EN EL MARCO DEL CÓDIGO NACIONAL DE PROCEDIMIENTOS CIVILES Y FAMILIARES



Del primer miércoles de **Junio**  
al primer miércoles de **Agosto**.  
Diez módulos de cuatro horas

De **16 a 20 HRS.**

\* Excepto el miércoles 24 de junio, cambia a martes 23 de junio.

Dirigido a **notarios, abogados de notaría, servidores públicos** de los poderes ejecutivo, legislativo y judicial de las entidades federativas y **abogados postulantes**.

Modalidad:

**Virtual** asistida  
sincrónica.

Precio:

**\$7,500** asociados al  
corriente

**\$9,000** otros  
participantes

Regístrate en:  
[organizacion@notariadomexicano.org.mx](mailto:organizacion@notariadomexicano.org.mx)

SE OTORGARÁ EL DIPLOMA  
CORRESPONDIENTE A LOS  
PARTICIPANTES QUE HAYAN  
ASISTIDO AL 90% DE LOS  
MÓDULOS.





# DIPLOMADO DE ACTUACIÓN NOTARIAL EN EL MARCO DEL CÓDIGO NACIONAL DE PROCEDIMIENTOS CIVILES Y FAMILIARES



## Módulo 1

Estructura del Código Nacional de Procedimientos Civiles y Familiares y su vinculación con la función notarial |

**Miércoles 3 de junio de 2026**

## Módulo 2

El proceso de armonización de las legislaciones locales a las disposiciones del Código Nacional de Procedimientos Civiles y Familiares. Avances y retos |

**Miércoles 10 de junio de 2026**

## Módulo 3

Procesos sucesorios nacionales en el Código Nacional de Procedimientos Civiles y Familiares |

**Miércoles 17 de junio de 2026**

## Módulo 4

Procesos sucesorios internacionales en el Código Nacional de Procedimientos Civiles y Familiares |

**Martes 23 de junio de 2026**

## Módulo 5

Procedimientos de jurisdicción voluntaria en sede notarial |

**Miércoles 1 de julio de 2026**

## Módulo 6

Grupos vulnerables, Discapacidad y Derechos Humanos en el CNPCF |

**Miércoles 8 de julio de 2026**

## Módulo 7

Actuación notarial en procedimientos civiles y familiares Adjudicaciones |

**Miércoles 15 de julio de 2026**

## Módulo 8

Redacción de documentos notariales en procedimientos jurisdiccionales: recursos, impugnaciones y responsabilidad notarial |

**Miércoles 22 de julio de 2026**

## Módulo 9

Actuación Digital Notarial y el CNPCF |

**Miércoles 29 de julio de 2026**

## Módulo 10

Planeación en razón de cambio de domicilio a los Estados Unidos de América |

**Miércoles 5 de agosto de 2026**



Congreso Nacional 2026

# PLD, Financiamiento al Terrorismo y Anticorrupción

## Ecosistema de Cumplimiento PLD/FT

Medidas y procedimientos para evitar que tu institución sea utilizada como vehículo para operaciones ilícitas

Estamos ante un cambio vertiginoso del ecosistema PLD/FT en México. Las funciones de la autoridad y su supervisión se han fortalecido y como nunca antes las Actividades Vulnerables deben cumplir nuevas medidas y procedimientos para identificar y prevenir operaciones ilícitas.

Fortalecer el enfoque basado en riesgo; llevar a cabo auditorías; capacitarse; contar con sistemas automatizados, entre otras, son obligaciones que deben considerarse prioritariamente.

**APARTA LA FECHA**

**FORO PRESENCIAL  
EN LA CIUDAD DE MÉXICO**

Sede Presencial y Streaming

**Septiembre 3  
9:00 HRS.**



**¡El evento técnico  
que ya es toda  
una tradición!**



**¡INSCRÍBETE!**

55 6871 7906  
forumnews.com.mx



Alta Especialización para Responsables y Encargados de Cumplimiento e Integridad en empresas que realizan actividades vulnerables no financieras

**Curso de Actualización y Preparación del Nuevo Ecosistema de**

# **Prevención de Lavado de Dinero**

**de las 18 Actividades Vulnerables + Fe Pública**

- **Preparación para el examen de Certificación UIF - PLD**

*Con el Expertise de Speakers  
Consultores Especializados*

Sesiones Especiales

**Junio 23  
a Julio 16**



**¡INSCRÍBETE AHORA!**

**55 6871 7906**



**¡Conviene estar preparados desde ahora! y tomar las providencias necesarias para el nuevo cumplimiento derivado de las disposiciones más recientes!**

Hacia el 2º Semestre del 2026

# Evaluación Legal y Fiscal de la Empresa



Expertos recomiendan que la evaluación legal y fiscal de una empresa debe enfocarse en la mitigación de riesgos regulatorios, el cumplimiento normativo actualizado y la optimización de la carga tributaria. Un tema fundamental es considerar la tendencia de mayor fiscalización por parte de la autoridad hacia la segunda mitad del año.

¿Se está haciendo lo correcto ante las nuevas realidades? En el curso veremos temas fiscales relevantes; redirigir esfuerzos y rediseño de procesos en Reducción de Jornada Laboral; Ventanilla Única de Trámites de Comercio Exterior administrada por Agencia de Transformación Digital; Actualidades y Fortalecimiento PRODECON, etc.

Vívelo en **zoom**

**SAVE THE DATE**

**Junio 29 y 30**  
**16:00 a 19:30 HRS.**

*Obtendrás grabación, constancia de participación y PPT*



**¡INSCRÍBETE!**

55 6871 7906



[lisal@forumnewsocial.com](mailto:lisal@forumnewsocial.com)

**f**orum  
NEWS

**¡Suscríbete!**



[forumnews.com](http://forumnews.com)