



Resumen Ejecutivo

Instituto Procomex

**Procomex**  
*Aliança Pró Modernização Logística de Comércio Exterior*

## Estudio Gestión Coordinada de Fronteras en el Mercosur

El proyecto de Gestión Coordinada de Fronteras en el MERCOSUR, una iniciativa del Comité Técnico Número 2 del MERCOSUR (CT2) con el apoyo financiero del Banco Mundial, busca abordar y solucionar desafíos fronterizos de manera pionera en la región mediante el compromiso y activa participación de los actores del sector público y privado en el análisis y mapeo exhaustivo de las fronteras escogidas. La metodología constó de tres etapas: una fase virtual con representantes del sector privado, una fase presencial y bilateral en cada frontera, y una validación virtual final de los mapas de procesos realizados para la exportación e importación. Participaron 568 representantes de 274 empresas, 49 asociaciones empresariales y 266 representantes de 41 organismos públicos. Este trabajo es el resultado del consenso entre el sector privado y el sector público representado por las centenas de participantes que han contribuido con su conocimiento técnico a la elaboración de este informe. Han sido centenares de horas de trabajo incansable de todos estos actores, sin los cuales no sería posible haber elaborado este informe. Cada desafío apuntado y propuesta de solución parte de un análisis detallado del sector público y privado así como del consenso de estos mismos actores. El diagnóstico identificó cuellos de botella y oportunidades de mejora, clasificándolos en niveles MERCOSUR, nacional (Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay) y específicos por cada una de las 10 fronteras analizadas, con el fin de mejorar la eficiencia y armonización de procesos y normativas en la región.

Se identificaron 9 desafíos principales con impactos significativos a nivel MERCOSUR, que representan los principales cuellos de botella en la gestión coordinada de fronteras en la región, además de numerosas oportunidades de mejora. La causa raíz de los desafíos principales se centra en la falta de infraestructura fronteriza adecuada y la necesidad de mejoras en normativas, de sistemas, procedimientos y recursos humanos. Para cada oportunidad de mejora se colocaron posibles plazos de implementación (corto, medio y largo plazo). Adicionalmente, para cada oportunidad de mejora a nivel MERCOSUR incluye ejemplos de buenas prácticas internacionales que ilustran los beneficios de una gestión fronteriza coordinada y armonizada, estas buenas prácticas se colocan a modo de referencia, llevando en consideración que existen otras iniciativas que podrían ser consideradas.

Entre las recomendaciones destacadas para la Gestión Coordinada de Fronteras en el MERCOSUR, se incluyen:

1. *Mejora de Infraestructura en Puntos de Frontera:* Este punto es crítico para avanzar en la implementación de las propuestas de solución, es necesario priorizar los locales/puntos de frontera en los cuales la infraestructura impide el control efectivo de las mercancías y operaciones en el MERCOSUR, a través del diagnóstico se identificaron desafíos en los 10 puntos de frontera que tiene impactan de forma transversal en la gran mayoría de

cuellos de botella identificados en cada país. Por ejemplo, la falta de infraestructura crítica adecuada para la realización de inspecciones de carga que garanticen la seguridad en el proceso, dificulta el control efectivo de las operaciones en los puntos fronterizos del MERCOSUR.

2. *Implementación de Sistemas Tecnológicos:* Adopción de tecnología y plataformas digitales integradas que permitan controles *paperless*, dándole agilidad a los procesos, este punto está estrechamente relacionado con la mejora de la infraestructura ya que para la implementación de sistemas que atiendan la realidad de las operaciones es necesario proporcionar a los agentes las herramientas que permitan su utilización y acción efectiva. Un ejemplo concreto que este trabajo ha permitido identificar es la importancia de adoptar tecnología/sistemas que permitan el envío de datos migratorios integrados, compartir información de inspecciones no intrusivas como escáneres, así como intercambiar datos de transporte y carga entre países del MERCOSUR.
3. *Coordinación de Procesos y Normativas:* Existen diversos aspectos que requieren la Armonización de procesos y normativas a nivel regional, como por ejemplo los horarios en fronteras, las estandarización de las tarifas a nivel MERCOSUR, así como la modificación de normativas nacionales que atiendan a la realidad regional.
4. *Formación y Capacitación del Personal:* Implementación de programas de formación continua para el personal de control, ya que se reflejó en los trabajos de diagnóstico que se implementan normas a nivel nacional que en algunos casos no son aplicadas en frontera o casos en que buenas prácticas son aplicadas en otros locales y no son compartidas con los profesionales en frontera.
5. *Trabajo Conjunto y Capacitación del Sector Privado:* Es fundamental colaborar con el sector privado de los países del MERCOSUR para desarrollar propuestas consensuadas que aborden los cuellos de botella que afectan a ambos sectores, público y privado. La capacitación específica de los diversos stakeholders de la cadena logística es crucial, ya que ellos desempeñan un papel importante en la mejora de los procesos y la eficiencia del flujo de liberación de carga en frontera. Este enfoque colaborativo y los programas de capacitación asegurarán que las soluciones sean prácticas y efectivas, beneficiando a todos los actores involucrados en el comercio exterior y agilizando el comercio transfronterizo.
6. *Identificación de Puntos Focales por país:* esta acción se propone para fomentar la implementación de soluciones identificadas en el diagnóstico desarrollado en este estudio, permitiendo alinear los trabajos entre los países definiendo lo que serían consideradas *low hanging fruits* a nivel nacional y priorizar las soluciones a nivel mercosur que requieren de trabajo integrado.

---

A nivel país, se identificaron oportunidades de mejora específicas en el ámbito nacional, es decir, desafíos que impactan todos los puntos de frontera del país objeto del análisis. En Argentina, se encontraron 24 desafíos y se propusieron 19 soluciones. En Brasil, se identificaron 37 desafíos y se plantearon 17 soluciones. Paraguay presentó 25 desafíos con 23 soluciones propuestas, mientras que en Uruguay se detectaron 18 desafíos y se sugirieron 17 soluciones. Estos hallazgos subrayan la diversidad y complejidad de los problemas a nivel nacional, así como la necesidad de adoptar enfoques específicos para mejorar la eficiencia y coordinación en la gestión de fronteras en cada país.

Para facilitar el análisis y la clasificación de desafíos y propuestas de solución, se desarrolló una herramienta interactiva utilizando Power BI. Esta herramienta permite visualizar de manera clara y dinámica los datos recopilados, facilitando la identificación y priorización de los problemas y las soluciones propuestas. Puede accederse a esta herramienta a través del siguiente [enlace](#).

Estas conclusiones macro, extraídas del análisis estadístico de las principales causas raíz de las decenas de cuellos de botella identificados en los cuatro países del MERCOSUR, subrayan varios puntos críticos. Primero, es esencial transformar simultáneamente los procesos y normativas junto con el desarrollo de la infraestructura, ya que una sin la otra es ineficaz. La infraestructura adecuada debe integrarse con mejoras en los sistemas, normativas y procedimientos para lograr una gestión fronteriza coordinada y eficiente. Además, es fundamental avanzar en el desarrollo de sistemas con lenguajes de datos integrados en el MERCOSUR, lo que permitirá una mayor armonización y eficiencia en el intercambio de información y en los procesos transfronterizos. Asimismo, se enfatiza la importancia de invertir en recursos humanos capacitados para los órganos de control públicos. Solo con un enfoque integral que abarque tanto la infraestructura como los recursos humanos y los sistemas de datos, se podrá alcanzar una verdadera optimización de la gestión fronteriza que beneficie al comercio exterior y a todos los actores involucrados.

Este trabajo se presenta como una herramienta estratégica para la facilitación del comercio y la integración efectiva de los países del MERCOSUR, basándose en un análisis riguroso y en el consenso entre el sector público y privado. La adopción de las propuestas de solución fortalecerá la cohesión y competitividad del bloque regional, promoviendo un comercio exterior más eficiente y coordinado.