

# U4 Helpdesk Answer

CMI | U4 ANTI-CORRUPTION  
RESOURCE CENTRE

 **TRANSPARENCY  
INTERNATIONAL**  
the global coalition against corruption

U4 Helpdesk Answer 2024: 16

## Uso de la corrupción y las amenazas físicas contra los funcionarios de aduanas por parte de grupos criminales organizados

Varias administraciones aduaneras han denunciado que sus funcionarios son amenazados físicamente por grupos criminales organizados para que hagan un uso abusivo de su poder y faciliten actividades ilícitas, como el tráfico de drogas. Esta respuesta del servicio Helpdesk analiza conceptualmente cómo los grupos criminales organizados utilizan la corrupción y las amenazas físicas para influir sobre los funcionarios de aduanas de modo que les permitan realizar sus actividades lucrativas, antes de describir cómo la aplicación de determinadas medidas de integridad podría prevenir y contrarrestar potencialmente la aparición de tales amenazas.

17 de abril de 2024

### AUTOR

Jamie Bergin (TI)

tihelpdesk@transparency.org

### REVISADO POR

Caitlin Maslen y Matthew Jenkins  
(TI)

Jeroen Michels

David Jancsics

Rosa Loureiro-Revilla (U4)

### MATERIALES U4 RELACIONADOS

- [Medidas clave contra la corrupción en el ámbito fiscal y aduanero](#)
- [¿Apretar un globo? Desafiando el nexo entre delincuencia organizada y corrupción](#)
- [La eficacia de las intervenciones contra la corrupción basadas en la integridad](#)

*Helpdesk Answers son informes de investigación personalizados que se elaboran en diez días laborables.*

*El U4 Helpdesk es un servicio gratuito de investigación gestionado en colaboración con Transparency International.*

*La traducción al español de este documento ha sido posible gracias al apoyo financiero de la Agencia Noruega de Cooperación para el Desarrollo (Norad) al Programa anticorrupción y promoción de la integridad (ACPI) de la Organización Mundial de Aduanas (OMA).*



# Consulta

*¿Qué medidas de integridad pueden adoptar las instituciones aduaneras para aumentar su resiliencia frente al uso de la corrupción y las amenazas físicas por parte de los grupos criminales organizados?*

## Índice

1. Introducción
2. Definición conceptual de amenaza física, corrupción y crimen organizado
  - a. La interacción entre corrupción y amenaza física
  - b. Uso de la corrupción y las amenazas físicas por parte de grupos criminales organizados
3. Uso de la corrupción y de las amenazas físicas contra los funcionarios de aduanas por parte de grupos criminales organizados
  - a. Intereses de los grupos criminales organizados en el sector aduanero
  - b. Corrupción de funcionarios de aduanas por grupos criminales organizados
  - c. Amenazas físicas de grupos criminales organizados contra funcionarios de aduanas
4. Explorando el potencial de las medidas de integridad para hacer frente al uso de la corrupción y las amenazas físicas contra los funcionarios de aduanas por parte de los grupos criminales organizados
  - a. Alcance de las intervenciones
  - b. Evaluación de riesgos
  - c. Medidas de integridad pública
  - d. Enfoque global
5. Bibliografía

## PUNTOS PRINCIPALES

- Existe un consenso general en la bibliografía publicada sobre el hecho de que los grupos criminales organizados utilizan la corrupción y las amenazas físicas como tácticas para facilitar sus actividades lucrativas, pero hay menos acuerdo sobre qué les lleva a elegir una táctica en lugar de otra, debido a la influencia de muchas variables contextuales.
- Ambas tácticas se emplean contra los funcionarios de aduanas con el propósito de facilitar sus actividades lucrativas. Aunque su uso de las amenazas físicas ha sido comparativamente menos estudiado, presenta graves riesgos para la integridad de las administraciones aduaneras.
- Las administraciones aduaneras son las mejor posicionadas para adoptar directrices internas con el fin de prevenir y responder a la infiltración de grupos criminales organizados y a la aparición de amenazas físicas.
- La mejora de las medidas de la integridad pueden contribuir positivamente a este respecto. Estas medidas incluyen mecanismos seguros para la protección de las denuncias de irregularidades, controles del estilo de vida, políticas de rotación del personal y formación de los funcionarios en materia de integridad.

---

### Anti-Corruption Helpdesk (Servicio de ayuda contra la corrupción) de U4

## Advertencia

Esta respuesta del Helpdesk Answer se basa en la investigación documental y, por lo tanto, en bibliografía publicada por otras personas. No se ha llevado a cabo ninguna investigación primaria.

Este informe trata de arrojar luz sobre un problema al que se enfrentan las administraciones aduaneras y que, hasta la fecha, ha sido relativamente poco estudiado. En algunos casos, este informe se basa en cierto grado de inferencia cuando, por ejemplo, explora las posibles aplicaciones de los hallazgos transponiéndolos de un campo a otro.

## Introducción

Conforme al Capítulo 2 del Convenio de Kioto Revisado, «Administración de aduanas o Aduanas» significa la instancia pública responsable de la administración de la legislación aduanera y de la recaudación de los derechos e impuestos, así como de la aplicación de otras leyes y reglamentos sobre la importación, la exportación, la circulación y el almacenamiento de mercancías (WCO 2006).

La corrupción afecta al trabajo de las administraciones de aduanas de diferentes formas y puede obstaculizar su capacidad para cumplir su mandato y sus objetivos organizativos. Las estimaciones sugieren que el 30 % o más de los ingresos aduaneros generados a través de los impuestos comerciales se pierden a causa de la corrupción (Banco Mundial, sin fecha).

Los actos de corrupción pueden ser perpetrados por diferentes agentes en este sector. Los propios funcionarios de aduanas pueden ser el origen de

la corrupción, dado que a menudo gozan de poderes discrecionales sobre decisiones importantes. Se han denunciado casos en los que funcionarios de aduanas han extorsionado a comerciantes, por ejemplo, amenazándoles con tasas o aranceles espurios (Banco Mundial, sin fecha).

Además de esta amenaza interna, pueden surgir problemas de integridad como consecuencia de que grupos criminales organizados (GCO) intenten ejercer su influencia sobre los funcionarios de aduanas con el objetivo de facilitar sus actividades ilícitas. Estas actividades pueden incluir, por ejemplo, el contrabando de drogas y armas u otras mercancías ilegales (Banco Mundial, sin fecha).

Los GCO emplean diferentes tácticas para ello. Pueden desarrollar relaciones corruptas con los funcionarios de aduanas y sobornarlos para permitir el contrabando de mercancías ilegales a través de las fronteras (Banco Mundial, sin fecha).

Aunque no es un problema que se observe en todas las fronteras, también ha habido informes de funcionarios de aduanas que han sido amenazados con violencia física por los GCO con el fin de forzarles para que les permitan llevar a cabo sus actividades ilícitas sin impedimentos. Cuando se enfrentan a amenazas físicas dirigidas contra ellos mismos o contra sus familiares, es posible que los funcionarios de aduanas no tengan más remedio que acceder a las exigencias de los grupos criminales. Esto puede facilitar inadvertidamente la corrupción al proporcionar a los GCO un punto de entrada para ejercer una mayor influencia sobre los funcionarios de aduanas y sus operaciones.

Proteger a los funcionarios de aduanas de estas amenazas con violencia por parte de los GCO es

una cuestión compleja que requiere respuestas integrales y coordinadas de distintos organismos. Por ejemplo, las fuerzas de los órdenes nacionales (e internacionales) son, en general, las principales responsables de investigar a los GCO y responder a las amenazas con violencia cuando surgen. Al mismo tiempo, existen una serie de medidas de integridad interna que las administraciones aduaneras pueden adoptar para reducir la exposición de su personal a las amenazas de los grupos criminales.

La primera sección de esta respuesta de Helpdesk Answer aborda la relación entre la amenaza física y la corrupción tal y como la practican los GCO. A continuación, toma como fuente la bibliografía y los medios de comunicación abiertos para explorar hasta qué punto estas amenazas están presentes en el sector aduanero.

Basándose en las conclusiones extraídas, la tercera sección resume y analiza el potencial de las medidas de integridad del sector público para prevenir y responder a la corrupción y a las amenazas físicas a las que se enfrentan los funcionarios de aduanas. Estas medidas de integridad pueden ser aplicadas internamente por las administraciones aduaneras e incluyen mecanismos seguros de notificación y denuncia de irregularidades, políticas de rotación del personal, formación de los funcionarios de aduanas y liderazgo ético. Definición conceptual de amenaza física, corrupción y crimen organizado

## La interacción entre corrupción y amenaza física

Este informe interpreta la amenaza física como la intención, declarada o implícita, de infligir lesiones corporales. La relación entre amenaza

física y corrupción es compleja. De hecho, conceptualmente no está claro si los abusos de poder cometidos por funcionarios para cumplir exigencias respaldadas por amenazas físicas pueden considerarse actos de corrupción. La corrupción se define como «el abuso del poder conferido para beneficio propio» (Transparency International, sin fecha). Si consideramos un escenario en el que un individuo abusa del poder que se le ha confiado en respuesta a una amenaza física, sería problemático decir que lo ha hecho «en beneficio propio» en el sentido tradicional de estas palabras.

La Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción (CNUCC) no aborda si la presencia de una amenaza física afecta o no a la comisión de un delito de corrupción. Sin embargo, el Departamento de Justicia de EE. UU. (2020) ha elaborado una guía de recursos sobre la Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero (FCPA), en la que se indica:

*«Las situaciones que impliquen extorsión o coacción no darán lugar a la responsabilidad de la FCPA, porque no se puede decir que un pago realizado en respuesta a verdaderas demandas extorsivas bajo amenaza inminente de daño físico se haya realizado con intención corrupta o con el fin de obtener o retener negocios».*

Esta directriz es reseñable en dos puntos. En primer lugar, la referencia a la amenaza de daño físico sugiere que el alcance de la defensa por coacción abarca únicamente la coacción física, frente a otras formas de coacción. En segundo lugar, apunta a una aceptación común de que la amenaza de daño físico invalida el elemento de «beneficio privado» en la propia definición de corrupción. En la jurisprudencia penal, la defensa por coacción suele estar disponible para

cualquier persona acusada de haber cometido un delito (The Law Dictionary, sin fecha). Plantear con éxito una defensa basada en la coacción equivale a demostrar que la parte acusada no tenía intención de cometer el delito debido a la presencia de coacción, física o de otro tipo.

En este sentido, si un funcionario público, como puede ser un agente de aduanas, abusa de su poder en respuesta a una amenaza física (por ejemplo, aceptando un soborno para asegurarse de que no se controlen los estupefacientes en la frontera), dicho agente puede defenderse con éxito de acciones judiciales por actos de corrupción alegando que actuó bajo coacción.

No obstante, esto no cambiaría el hecho de que se aceptó el soborno y se facilitó la actividad ilícita, causando efectos perjudiciales similares en las operaciones de control fronterizo y en la sociedad en general a los que tendría un caso de corrupción de buena fe.

Esto crea una situación bastante compleja en la que el comportamiento o las acciones de un agente de aduanas particular pueden no considerarse corrupción, pero dicho comportamiento o acciones contribuyen a aumentar el nivel agregado de corrupción dentro de la institución de ese funcionario. Por ejemplo, en una organización en la que se percibe que los demás muestran un comportamiento corrupto o una conducta indebida (aunque legalmente no se considere corrupción, ya que es el resultado de una coacción), dicho comportamiento podría normalizarse en todo el grupo. De hecho, una justificación común de la corrupción es que la gente percibe que «todo el mundo hace lo mismo», por lo que ellos también participan en actividades corruptas (ONUDD, sin fecha). Esto puede conducir a la institucionalización de la corrupción en las estructuras y procesos organizativos (ONUDD, sin fecha). También es

concebible que el abuso de poder que desencadena el uso de la amenaza física por parte de los GCO pueda conducir directamente a una futura corrupción, por ejemplo, al compartir información sobre qué otros funcionarios podrían ser susceptibles de ser sobornados.

En base a esto, este informe aborda las amenazas físicas denunciadas contra funcionarios de aduanas que pueden tener resultados similares a la corrupción y conducir a un aumento de la corrupción agregada en el sector. No obstante, el autor reconoce que, en muchas jurisdicciones, los funcionarios que se enfrentan a amenazas físicas pueden no ser considerados culpables de delitos de corrupción.

## Uso de la corrupción y de la amenaza física por parte de grupos criminales organizados

A pesar del creciente reconocimiento internacional de los retos que presentan el crimen organizado y sus principales autores (los grupos criminales organizados), ejemplificado en la adopción en el año 2000 de la Convención de las Naciones Unidas contra la Delincuencia Organizada Transnacional, no existe una definición universalmente aceptada de los mismos. Normalmente, los teóricos intentan hacer una distinción entre el crimen organizado y otras formas de comportamiento delictivo centrándose en el «modus operandi» de los GCO. Albanese (2021: 431) describe cómo las definiciones académicas del crimen organizado a menudo giran en torno a elementos similares:

- Actos planificados y racionales cometidos por grupos de individuos.

- Los delitos cometidos suelen responder a la demanda pública de bienes y servicios ilícitos.
- El objetivo de los delitos es el beneficio económico o material.
- La corrupción y la intimidación se utilizan para proteger las actividades delictivas en marcha.

Reed (2009:11) sostiene que los GCO utilizan la corrupción y la intimidación como «actividades instrumentales» para facilitar otras actividades lucrativas. Del mismo modo, Hauck y Peterke (2010) enumeran la corrupción y la amenaza con violencia como las principales actividades facilitadoras de los GCO. No son necesariamente las únicas actividades instrumentales de las que dependen los GCO, pero el examen detallado de otras va más allá del alcance de este informe. En este sentido, este informe se centra en cómo los GCO hacen uso de la corrupción y de la amenaza física como «tácticas» en respuesta a diferentes necesidades y entornos. Estas dinámicas se analizan con más detalle en el resto de esta sección.

Las formas de corrupción en las que participan los GCO pueden ser variadas. Europol (2021: 27) identificó el soborno, el tráfico de influencias, el nepotismo y el abuso de autoridad como las principales formas a las que recurren los grupos criminales en la UE. Del mismo modo, los actos violentos que despliegan los GCO pueden incluir desde «amenazas, intimidación, vandalismo y agresiones, hasta secuestros, torturas, mutilaciones y asesinatos» (2021: 21).

Los GCO son de naturaleza diversa y no se ha comprobado que todos ellos recurran a la corrupción y a las amenazas físicas. Europol (2021) llevó a cabo una evaluación de la amenaza de la delincuencia grave y del crimen organizado

basada en los datos facilitados, en respuesta a más de 4000 cuestionarios, por los Estados miembros y socios de la Unión Europea (UE). La evaluación reveló que casi el 60 % de los grupos criminales identificados estaban implicados en corrupción y que también el 60 % de ellos utilizaba cierto grado de violencia (2021: 19).

A pesar de las dificultades que necesariamente plantea el estudio directo de los GCO, la bibliografía ha intentado arrojar luz sobre las condiciones en las que un GCO optará por emplear una táctica en lugar de otra. Bailey y Taylor (2009: 11) describen cómo los GCO recurren a tres tácticas en sus interacciones con el Estado: evasión, corrupción y confrontación. En el escenario más básico, un grupo criminal organizado que pretenda llevar a cabo negocios ilícitos tratará primero de evitar la detección del Estado (evasión); cuando esto sea imposible, es probable que intente incorporar a agentes estatales (corrupción); y, por último, es posible que trate de intimidar a los agentes estatales (confrontación), aunque esta es la táctica menos empleada debido a sus costes y a la dificultad en su ejecución. Según este modelo, una vez que la evasión fracasa y las actividades ilícitas de un GCO no pueden escapar a la detección, se prefiere la corrupción a la amenaza física.

Este tipo de modelo (que refleja una estructura similar a una progresión en la que los GCO sustituyen una táctica por otra en determinadas condiciones) apunta a la conclusión inicial de que es más probable que los GCO recurran a la confrontación cuando se restringe su uso de la corrupción. Gillies (2023) advierte que las intervenciones que pretenden dismantlar las estructuras corruptas pueden servir inadvertidamente para aumentar el riesgo de que los agentes estatales sean objeto de violencia.

No obstante, este modelo no está exento de limitaciones. Los GCO no siempre utilizan la amenaza física y la corrupción con el mismo fin. Por ejemplo, Europol (2021) afirmó que la violencia puede ser utilizada por un grupo para reforzar su reputación en el entorno delictivo. Esto significa que las razones por las que un grupo delictivo organizado recurre a la amenaza de la violencia pueden no estar relacionadas con el hecho de que se haya restringido o no su uso de la corrupción. Más bien, en ese caso se utilizan tácticas diferentes para objetivos diferentes.

Reed (2009) destaca que existe una gran variación entre países en cuanto a cómo y por qué los GCO recurren a la corrupción. Buscaglia y van Dijk (2003: 23) enumeran cinco niveles de infiltración de los GCO en el sector público, que van desde actos esporádicos de soborno en los niveles inferiores de los organismos gubernamentales hasta la captura de las políticas del Estado. Aunque el objetivo más general puede ser la facilitación de actividades lucrativas, a medida que los GCO se mueven entre estos niveles, sus objetivos intermedios pueden variar.

Del mismo modo, existe una amplia gama de variables contextuales que determinan las condiciones en las que los GCO emplean la amenaza física. Existe una gran variación en las estructuras y tamaños de los GCO; Kotzé et al. (2022) descubrieron que los grupos criminales organizados de menor tamaño recurren más fácilmente a la violencia que los más grandes y consolidados. Algunos teóricos también consideran que la mercancía ilícita con la que trafican los GCO es un factor determinante de violencia, por ejemplo, cuando existe gran demanda de una mercancía (Kenny et al. 2020). Sin embargo, Williams (2009: 324) descubrió que el tipo de mercancía no es un factor tan determinante para el nivel de violencia como el

contexto político, social y cultural en el que opera el GCO, especialmente si existen graves carencias de capacidad y déficits de legitimidad en las instituciones estatales.

Por último, no siempre es posible disociar la corrupción y la amenaza física como tácticas aisladas que se producen en etapas separadas de una escalada progresiva. Por ejemplo, en la situación en la que un GCO se dirige a un funcionario público para proponerle que participe en un acto de corrupción, el funcionario, sabiendo cómo operan los GCO, puede percibir una amenaza física aunque no se haya expresado. Gounev y Bezlov (2010:78) descubrieron que este es el caso a nivel local en Portugal, donde «los intercambios corruptos "ofrecidos" por los delincuentes organizados a los políticos van acompañados de un grado implícito de intimidación que determina el resultado de la propuesta realizada».

De hecho, Fukumi (2005:90) describe que para el cártel de Medellín en Colombia durante la década de 1980, la corrupción y la intimidación se utilizaron conjuntamente contra los funcionarios públicos, convirtiéndose esencialmente en las dos caras de una misma moneda».

Smith et al. (2018: 3) descubrieron que una de las formas en que los GCO interactuaban con los funcionarios públicos australianos era mediante «amenazas de violencia destinadas a intimidar a los corruptos». Esto sugiere la existencia de un proceso en el que la corrupción, originalmente no acompañada de amenazas físicas, se transforma en una situación en la que el comportamiento corrupto se mantiene mediante amenazas físicas.

Williams (2009: 329) concluye que «aunque es tentador ver la corrupción y la violencia como

estrategias alternativas de las organizaciones criminales (la infame elección entre plata y plomo) en [México e Irak] la corrupción y la violencia se refuerzan mutuamente». En estos dos países, Williams demuestra cómo los GCO persiguen estrategias simultáneas de confrontación y conspiración con el Estado, en lugar de que una estrategia sustituya a la otra.

Del mismo modo, Morris (2012), en su análisis del uso que las bandas de narcotraficantes en México hacen de la corrupción, descubrió que, aunque en el pasado la corrupción pudo haber contribuido a reducir los niveles de violencia relacionada con el narcotráfico, la corrupción adopta patrones cambiantes y también puede haber desempeñado un papel a la hora de alimentar la violencia relacionada con el narcotráfico en la década del 2000; por ejemplo, la corrupción de las fuerzas del orden y de los agentes judiciales podría haber generado una mayor impunidad para los GCO, reduciendo así los costes potenciales a los que se enfrentan ante el uso de la violencia (Morris 2012): 33).

En conclusión, la bibliografía presenta un panorama complejo sobre el uso de la amenaza física y la corrupción por parte de los GCO. De ello se desprende que, en función de una serie de variables contextuales, estas tácticas pueden utilizarse en algunos escenarios unas en lugar de otras, mientras que en otros pueden reforzarse mutuamente. Este hallazgo presenta importantes implicaciones no solo para determinar cómo los GCO utilizan estas tácticas contra los funcionarios de aduanas, sino también como una consideración importante a la hora de diseñar cualquier medida para hacer frente a la amenaza física y a la corrupción, respectivamente.

## Uso de la corrupción y de las amenazas físicas contra los funcionarios de aduanas por parte de grupos criminales organizados

### Intereses de los grupos criminales organizados en el sector aduanero

Una vez establecidas algunas de las variables contextuales que pueden llevar a los GCO a utilizar la amenaza física o la corrupción como tácticas, esta sección explorará los atributos únicos del sector aduanero para considerar cómo los GCO despliegan estas tácticas específicamente contra los funcionarios de aduanas.

Buscaglia y van Dijk (2003:11) describen el papel clave y la vulnerabilidad de las instituciones aduaneras ante los GCO:

«Las oficinas de aduanas son responsables de permitir el acceso de bienes y servicios a un país, y desempeñan un papel clave en la prevención tanto del tráfico de personas y drogas como del contrabando de bienes y servicios en general. En consecuencia, al crimen organizado le compensa "captar" a las aduanas».

Por lo tanto, los GCO están interesados en influir sobre los funcionarios de aduanas para garantizarse los beneficios de los delitos que tienen un elemento transfronterizo. Esto expone a los funcionarios de aduanas a la delincuencia organizada en mayor medida que a muchos otros



funcionarios públicos (Fjeldstad y Raballand 2020:123).

Los funcionarios de aduanas pueden facilitar mayores beneficios a los GCO de distintas maneras. Los funcionarios de aduanas pueden participar directamente en el contrabando o ayudar a los GCO a evitar la detección de mercancías ilícitas. Los GCO pueden recurrir a funcionarios de aduanas corruptos para declarar falsamente o infravalorar sus envíos de mercancías lícitas a través de empresas legítimas de importación y exportación (Chêne 2008: 2). Según Europol (2023: 4), los GCO coordinan redes de agentes corruptos en los puertos (incluidos trabajadores portuarios, agentes de carga y de aduanas) para obtener información clave sobre los procesos logísticos con el fin de evitar ser detectados.

Además, los GCO se esfuerzan en última instancia por conseguir acuerdos en los pasos fronterizos en los que puedan confiar para sus actividades ilícitas (ONUDD, sin fecha). Esto significa que no presionan para que se produzcan abusos de poder a corto plazo, sino para que se establezca una relación sostenible con los funcionarios de aduanas, de modo que el abuso de poder se mantenga durante un periodo prolongado.

De hecho, debido a la magnitud de los beneficios disponibles, una administración de aduanas comprometida que no impida la realización de actividades ilícitas contribuirá indirectamente, por omisión, al crecimiento sostenido del GCO a través de la acumulación de recursos por parte de esta última.

## Corrupción de funcionarios de aduanas por parte de grupos criminales organizados

Como se ha señalado en la sección anterior, los GCO recurren a la corrupción de los funcionarios de aduanas como táctica para satisfacer sus intereses. Sin embargo, también entran en juego factores contextuales específicos del sector aduanero, que afectan no solo a la propensión de los GCO a recurrir a la corrupción, sino también a las probabilidades de que los funcionarios de aduanas incurran en corrupción.

Velkova y Georgievski (2004: 284) llevaron a cabo un análisis cruzado de casos de corrupción entre funcionarios de aduanas de países del sureste de Europa y descubrieron que entre los factores que hacían a los funcionarios susceptibles a la corrupción figuraban sus bajos salarios, la ineficacia de las políticas penales, los deficientes sistemas de gestión de recursos humanos y el bajo nivel de supervisión de sus actividades.

Otras razones citadas por la Organización Mundial de Aduanas (2021:14) para explicar por qué los funcionarios de aduanas son objetivo de la corrupción incluyen el poder de monopolio que tienen sobre las funciones aduaneras, así como el hecho de que el despacho de muchas mercancías es urgente, lo que crea incentivos adicionales para eludir los procedimientos aduaneros.

Podría deducirse que los funcionarios de menor rango que trabajan «in situ» en el control fronterizo son el principal objetivo de la corrupción de los GCO, pero la corrupción en el sector aduanero se da en toda la jerarquía. Dormaels y Walle (2011) llevaron a cabo un

estudio en el que entrevistaron a 707 funcionarios de aduanas en Bélgica y descubrieron que tanto los funcionarios de aduanas de alto nivel como los de bajo nivel no informaron de tasas significativamente diferentes de haber sido abordados para participar en actos corruptos. Este suele ser el caso cuando la escala y el alcance de las actividades delictivas se vuelven más complejas y se hace necesaria una facilitación de alto nivel (US AID, 2019). Por ejemplo, una investigación del Organized Crime and Corruption Reporting Project (OCCRP, 2019) detalló cómo un individuo utilizó sobornos para infiltrarse en una gran red de funcionarios de aduanas kirguisos de alto y bajo nivel para blanquear hasta 700 millones de dólares fuera de Kirguistán en nombre de una poderosa familia local.

Por lo tanto, puede deducirse que el sector aduanero no solo es especialmente susceptible a la corrupción, sino también al uso de la corrupción por parte de los GCO. Jancsics (2019:4) introduce un concepto independiente de «corrupción fronteriza», definida como un «intercambio ilegal de diferentes recursos entre dos o más agentes (funcionario(s) fronterizo(s) (sobornador) y cliente(s) (sobornado)) que pueden ser individuos, empresas o grupos de crimen organizado». Dado que una de las principales funciones de las aduanas es impedir la circulación transfronteriza de mercancías ilegales, que puede constituir una actividad muy rentable, Jancsics considera que «la corrupción en las fronteras, más que cualquier otra forma de corrupción, puede estar directamente relacionada con las actividades de las organizaciones criminales».

Jancsics ofrece una tipología de la corrupción fronteriza, con las categorías generales de «corrupción colusoria» y «corrupción

coercitiva». Mientras que la colusión se refiere en general a casos en los que ambos agentes de cada lado de la transacción corrupta se equiparan en el beneficio obtenido, la coacción es una relación social desigual basada en la dependencia. Esto incluye los casos en que un grupo no oficial, como un GCO, coacciona a los funcionarios de aduanas para que faciliten una actividad ilegal. Las formas de coacción que Jancsics describe a este respecto son la explotación por parte de un grupo criminal organizado del abuso de alcohol o drogas por parte de un funcionario de aduanas o el chantaje a raíz de infidelidades descubiertas (2019: 9).

La tipología de Jancsics hace especial hincapié en el papel que las normas sociales y las redes locales desempeñan en el fomento de la corrupción fronteriza. En una publicación posterior, el autor (2020: 220) describe cómo los vínculos sociales y el nivel de confianza entre el funcionario de aduanas y el grupo criminal organizado a menudo se han establecido antes de que se produzca la corrupción. De acuerdo con esta interpretación, la infiltración ayuda a crear el espacio para la corrupción.

Jancsics explica que el trabajo aduanero, especialmente en lugares remotos, presenta fuertes características de grupo, en el que el trabajo, la residencia y el ocio de los empleados a menudo se solapan, lo que significa que pueden formarse estrechas redes locales dentro y fuera del lugar de trabajo (2020: 218-19). Los funcionarios de aduanas también pueden verse presionados a participar en actos de corrupción desde dentro de los sistemas tradicionales no oficiales, como los miembros de la familia que dependen de ellos para su sustento económico (Fjeldstad y Raballand 2020:123).

Esa influencia también puede proceder de las redes políticas locales. La Iniciativa Global contra el Crimen Transnacional (2019:11) cita a un funcionario de policía que afirmó que los funcionarios de aduanas reciben habitualmente órdenes y recompensas de sus superiores para que apaguen las cámaras de un paso fronterizo entre Albania y Macedonia del Norte y permitir así que los camiones pasen sin obstáculos; el botín de esta actividad se reparte después, al parecer, entre los GCO locales y los partidos políticos.

Esto toca un punto importante: los GCO pueden utilizar intermediarios para corromper a los funcionarios de aduanas. Es decir, los funcionarios de aduanas pueden no ser contactados directamente por miembros de los GCO, sino por terceros; por ejemplo, agentes de policía que a su vez han sido corrompidos por los GCO.

Del importante papel que desempeñan las redes y las normas sociales se deduce que la corrupción puede arraigar fácilmente en el sector aduanero y, con ello, la interacción de los funcionarios de aduanas con los GCO se hace más frecuente.

## Uso de amenazas físicas por parte de grupos criminales organizados contra funcionarios de aduanas

En comparación con el uso de la corrupción, existe una falta general de bibliografía sobre el uso por parte de los GCO de amenazas físicas contra los funcionarios de aduanas. El tema no se ha estudiado sistemáticamente y muchas de las pruebas disponibles son anecdóticas y anticuadas.

Korsell et al. (2007) realizaron un estudio para conocer en qué medida los funcionarios públicos que trabajan en el sector regulador y de aplicación de la ley en Suecia se enfrentan a formas de lo que denominan «influencia ilícita», un término que engloba formas graves de influencia y presión, que incluyen la corrupción y la amenaza física. Recibieron 4538 respuestas a un cuestionario de funcionarios públicos, entre ellos 938 funcionarios de aduanas, y compararon analíticamente la experiencia de los distintos grupos profesionales.

Por ejemplo, el 13,4 % de los funcionarios de aduanas que respondieron al cuestionario declararon haber estado expuestos a acoso, amenazas o violencia, en comparación con el 14,8 % de los fiscales y el 12,2 % de los funcionarios de policía, pero solo el 3,2 % de los auditores fiscales. Destacaron que las formas de amenazas violentas a las que se enfrentan los agentes varían; por ejemplo, los funcionarios de policía se encuentran en su trabajo con todo tipo de personas que pueden amenazarles físicamente, pero que, «a diferencia de otros grupos profesionales, los funcionarios de aduanas se enfrentan en gran medida a la delincuencia organizada, sobre todo en relación con el tráfico de drogas». Explican que los funcionarios de aduanas pueden verse expuestos a la violencia de los GCO, que actúan con mayor desesperación en su ejercicio de influencia ilícita (2007: 352).

Varios de los funcionarios de aduanas que respondieron al cuestionario revelaron que están expuestos a una forma de «acoso sutil» que no llega a ser violencia plena pero que, sin embargo, puede tener un efecto paralizante sobre el funcionario y la institución; a pesar de ello, los funcionarios señalaron que el apoyo que recibían de su empleador contra este acoso era

insuficiente (2007: 354). Aunque no definen el término «acoso sutil», este recuerda a la idea adquirida en la sección anterior de que no todas las amenazas físicas se verbalizan y que la corrupción y la amenaza física no resultan fáciles de disociar.

En 2020, *Reportedly* citó a un gobernador, Waheed Qatali, de la provincia afgana de Heart, que afirmaba que los funcionarios de aduanas que trabajaban en la ciudad fronteriza de Islam Qala estaban siendo amenazados físicamente por cárteles de la droga con armas como cuchillos, rifles y lanzacohetes, coaccionándoles para que firmaran documentos ilegales con el fin de facilitar el contrabando y la evasión de impuestos especiales. El Inspector General Especial para la Reconstrucción de Afganistán (2014:3) describió denuncias según las cuales los funcionarios de aduanas afganos estaban siendo intimidados y, en algunos casos, secuestrados por redes criminales y clientelares como represalia por recaudar derechos de aduana.

Los incidentes no siempre se reducen al nivel de amenaza y los funcionarios de aduanas pueden llegar a ser agredidos violentamente y, en casos extremos, asesinados. En 2003, Trinidad and Tobago News denunció cómo un funcionario de aduanas fue asesinado a tiros por desconocidos en lo que la policía consideró que se trataba de un ataque en represalia por su negativa a plegarse a las «exigencias de varias personas sin escrúpulos». Del mismo modo, en 2020, un funcionario de aduanas de Antigua y Barbuda fue secuestrado y asesinado por desconocidos; el funcionario había estado investigando un caso de fraude aduanero que ascendía a 3,3 millones de dólares (Dominica News Online: 2020). En 2022, después de que funcionarios de aduanas que operaban en el estado nigeriano de Kwara se incautaran de sus mercancías (arroz vaporizado y

combustible), una red de contrabando tendió una emboscada en la que murió un funcionario y otros tres resultaron heridos (Daily Trust 2022).

#### Estudio de caso: Baja California (México)

Baja California es un estado mexicano del noroeste del país que comparte frontera con Arizona y California, en Estados Unidos. Existe un alto índice de actividad aduanera en torno a esta zona fronteriza, centrada en las áreas urbanas de Tijuana, Tecate y Mexicali.

Los cárteles de la droga rivales tienen una fuerte presencia en Baja California, en particular los cárteles de Sinaloa, Arellano-Félix y Jalisco Nueva Generación, que mantienen violentos enfrentamientos entre sí.

Estos cárteles intentan influir en los funcionarios de aduanas principalmente para facilitar el contrabando de narcóticos a Estados Unidos, pero también se sospecha que están implicados en la trata de seres humanos y el contrabando de *huachicol*, una bebida alcohólica adulterada. Infobae (2020) denunció que los funcionarios de aduanas de bajo rango en Baja California son amenazados habitualmente por los GCO o han recibido sobornos de estos.

Estas amenazas alcanzan también a los altos funcionarios de aduanas. En octubre de 2020, la aduana marítima mexicana participó en una operación para confiscar 28 kg de precursores químicos utilizados para fabricar fentanilo y metanfetamina en un barco que llegaba procedente de Japón al puerto de Ensenada; la policía sospechaba que el cártel de Sinaloa era responsable del tráfico de esos productos químicos. Poco después de la operación, se descubrió en el puerto una tela, también llamada «narcomanta», con un mensaje intimidatorio dirigido al administrador de la aduana marítima de Ensenada.

En 2021, la unidad de inteligencia financiera (UIF) detectó corrupción generalizada en la administración aduanera de Baja California, además de otras administraciones aduaneras estatales. Se sospechaba que la institución había facilitado diversas prácticas corruptas, incluido el fraude para eludir los impuestos especiales sobre la exportación e importación de automóviles; en algunos casos, esto se habría hecho en connivencia con grupos criminales organizados. La UIF presentó denuncias penales contra varios administradores de aduanas de alto rango, que fueron destituidos de sus cargos.

No es posible identificar claramente los vínculos entre todos los acontecimientos descritos anteriormente, pero estos ejemplos apuntan a que los GCO utilizan tanto la corrupción como las amenazas físicas contra las operaciones aduaneras en Baja California.

Fuentes: San Diego Union Tribunal 2023; Animal Político 2021; Infobae 2020; Border Hub 2021.

Al analizar estos casos, surgen posibles solapamientos en el uso de la corrupción por parte de los GCO. Al igual que en el caso de la corrupción, los GCO emplean amenazas físicas contra los funcionarios de aduanas, tanto de alto como de bajo rango. El papel que desempeñan las ubicaciones remotas y las redes locales parece ser importante en ambos casos. Estas pueden resultar particularmente importantes para determinar el uso de la amenaza física, porque pueden estar relacionadas con la falta de una respuesta policial suficiente a la violencia.

También hay idiosincrasias aparentes. Aunque los GCO utilizan la corrupción principalmente para facilitar actividades ilícitas, puede haber otras razones para recurrir a la amenaza física o a la violencia, como las represalias contra funcionarios que no cooperan. A pesar de que la amenaza física parece tener éxito como táctica

para presionar a los funcionarios de aduanas para que faciliten estas actividades, no está tan claro si ayuda a los GCO a infiltrarse en los sectores aduaneros en la medida en que lo hace la corrupción.

Por último, estos casos sugieren que los GCO recurren a una combinación de tácticas durante el mismo periodo de tiempo en lugar de dar preferencia a una sobre otra. Sin embargo, esto no excluye que la violencia pueda utilizarse como «sustituto» de la corrupción, en los casos en que los funcionarios de aduanas cumplen con su deber e interrumpen las actividades ilícitas o, al parecer, también cuando ellos mismos intentan hacer frente a la corrupción en el sector.

## Explorando el potencial de las medidas de integridad para hacer frente al uso de la corrupción y las amenazas físicas contra los funcionarios de aduanas por parte de los grupos criminales organizados

### Alcance de las intervenciones

Una de las principales razones de la atención prestada en las secciones anteriores a comprender las condiciones en las que los GCO recurren a la corrupción y a las amenazas físicas contra los funcionarios de aduanas era proporcionar un marco conceptual para entender qué intervenciones pueden ser eficaces.

En primer lugar, hay una serie de variables contextuales que determinan cómo y por qué los GCO recurren a la corrupción y a la amenaza física. Cada una de estas variables contextuales podría estudiarse con mucho más detalle del que permite este documento, pero dibujan un panorama complejo de cuándo y cómo los GCO optan por recurrir a la amenaza física y a la corrupción, lo que significa que resulta inadecuado un enfoque único para todos los casos.

En segundo lugar, hay factores propios del sector aduanero que aumentan el riesgo, tanto de corrupción como de amenaza física. En general, estos factores están relacionados con la naturaleza del trabajo de los funcionarios de aduanas, su proximidad a los GCO y las normas sociales imperantes. Las intervenciones deben tener en cuenta estos factores para ser eficaces.

Las intervenciones que abordan la amenaza física pueden dividirse en dos categorías. El objetivo de las medidas preventivas se centra en impedir que surjan amenazas físicas. Por el contrario, las intervenciones reactivas consisten en medidas que responden a una amenaza manifiesta de violencia y, por lo tanto, están dirigidas principalmente a garantizar la seguridad de la persona amenazada y, en algunos casos, a exigir responsabilidades al grupo criminal organizado.

En términos de medidas preventivas, las administraciones aduaneras pueden tratar de establecer políticas internas que permitan reducir la aparición de las amenazas físicas, centrándose en la gestión de la interacción con las partes externas y apuntando a los posibles vectores de infiltración del GCO. Esto puede implicar reducir al mínimo los casos en que los GCO (y sus intermediarios) entran en contacto

con los funcionarios de aduanas, y evitar así que los GCO aprovechen las oportunidades para influir en el comportamiento de los funcionarios mediante el uso de la corrupción y de las amenazas físicas. Esto también podría describirse como un proceso para lograr que las administraciones aduaneras sean más «resilientes» a nivel institucional frente a estas amenazas.

Las medidas reactivas, como los programas de protección física, suelen ser competencia de las fuerzas del orden. Salvo que se les hayan delegado las competencias policiales pertinentes, las administraciones aduaneras que actúen por su cuenta pueden ver limitada su capacidad de reacción ante las amenazas físicas que hayan surgido. Sin embargo, existen ciertas medidas de integridad que las administraciones aduaneras pueden adoptar para proteger a su personal tras la aparición de una amenaza, como el establecimiento de mecanismos sólidos de denuncia de irregularidades.

Por estas razones, y en consonancia con la experiencia de Anti-Corruption Helpdesk (Servicio de ayuda contra la corrupción), esta sección se centra principalmente en las medidas preventivas y reactivas que pueden adoptar las propias administraciones aduaneras.

## Evaluación de riesgos

Evaluar los riesgos es un paso importante antes de planificar y aplicar cualquier intervención basada en políticas.

En la primera sección, se consideró un modelo que presenta la amenaza física como táctica sustitutiva utilizada por los GCO cuando se restringe su uso de la corrupción. Este modelo

demostró sus limitaciones en muchos aspectos y otras voces dentro de la bibliografía apuntan al hecho de que ambas tácticas son utilizadas en tándem por los GCO o como complementarias entre sí.

Sin embargo, no se puede descartar la posibilidad de que, en determinadas circunstancias, los GCO consideren la corrupción y las amenazas físicas como tácticas sustitutivas. De ser así, esto puede suponer un grave riesgo: las intervenciones dirigidas contra la corrupción en el sector aduanero y que dificultan que los GCO corrompan a los funcionarios de aduanas para que sirvan a sus intereses pueden llevar inadvertidamente a los GCO a desplegar la táctica sustitutiva de la amenaza física.

Por otra parte, en secciones anteriores se ha constatado que la corrupción, más que la amenaza física, suele ser el primer medio de infiltración de un GCO en una institución. Esta infiltración crea más puntos de contacto entre los miembros de los grupos criminales organizados y los funcionarios del sector público. Se describió cómo la corrupción puede enquistarse en el sector aduanero, lo que implica que, a largo plazo, habrá más probabilidades de que surjan situaciones a las que los GCO respondan con amenazas físicas o violencia. Además, la corrupción en el sector aduanero podría obstaculizar la eficacia de las medidas destinadas a abordar y disuadir la amenaza física. Por lo tanto, permitir de manera pasiva que se produzca la corrupción en este caso equivaldría a no prevenir la aparición de una amenaza física.

Aunque la lucha contra la corrupción en el sector aduanero es una acción necesaria para reducir el riesgo de amenaza física a largo plazo, debe llevarse a cabo de forma que no conlleve riesgos

inaceptables para los funcionarios de aduanas a corto plazo.

Esto afecta a un importante debate en el campo de la lucha contra la corrupción: la secuenciación. Por ejemplo, se debate si las intervenciones anticorrupción pueden ser eficaces en contextos frágiles en los que no se ha alcanzado un determinado umbral de normas de seguridad y justicia penal (GIZ 2020: 27). En tal caso, podría tener más sentido dar prioridad a las reformas de la seguridad y de la justicia penal, antes de embarcarse en intervenciones anticorrupción. No existe un enfoque único para la secuenciación, pero es importante comprender claramente el contexto local (Fagan 2011).

Teniendo en cuenta todo esto, un paso inicial para las administraciones aduaneras que desarrollen medidas para reforzar su resiliencia frente a la influencia de los GCO podría ser llevar a cabo una evaluación sólida de los riesgos del entorno en el que se aplicarán dichas medidas.

La herramienta más pertinente en este caso podría ser la evaluación de la amenaza del crimen organizado, cuyo objetivo es «recopilar datos pertinentes y presentarlos de forma sistemática para determinar las tendencias actuales y futuras de la actividad delictiva organizada» (Shaw 2011: 1). Estas evaluaciones pueden llevarse a cabo a escala transnacional, nacional o local, y funcionan mejor cuando reúnen información de un amplio abanico de partes interesadas, especialmente de las fuerzas del orden y de los servicios de inteligencia.

La realización de un ejercicio de este tipo antes de poner en marcha las intervenciones podría ayudar a las administraciones aduaneras a medir y mitigar los riesgos asociados a los GCO, incluido su posible uso de la violencia. También

puede crear una mejor comprensión del lugar que ocupan estas intervenciones dentro de una secuencia de otras intervenciones necesarias.

## Medidas de integridad pública

Las medidas preventivas que pueden adoptar las administraciones aduaneras son en gran medida de carácter interno, es decir, están dirigidas a sus propios empleados y no a clientes como las empresas que participan en el comercio transfronterizo. Estas medidas deben fomentar la resiliencia, tanto a nivel individual como institucional. Para cumplir estos criterios, este informe de respuesta explora medidas que se agrupan bajo la rúbrica de «integridad pública». Se basa en la definición de integridad pública de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2020) como «la alineación coherente y la adhesión a valores éticos, principios y normas compartidos para defender y dar prioridad al interés público sobre los intereses privados en el sector público».

El enfoque de la integridad pública ofrece ventajas para los fines de este documento. En primer lugar, la integridad pública requiere que las instituciones del sector público vayan más allá del objetivo de negar la corrupción para desarrollar realmente un conjunto positivo de actitudes y valores en toda la organización (OMA 2021): 13). Esto significa que también se centra en comportamientos que pueden dar lugar a contactos con los GCO, aunque no constituyan corrupción.

La integridad pública ya se ha aplicado al sector aduanero. La Organización Mundial de Aduanas ha adoptado la programación de la integridad y sus Estados miembros aprobaron la Declaración de Arusha revisada en 2003, en la que se

declaraba que los programas nacionales de integridad aduanera eficaces deben abordar diez consideraciones básicas. La OMA mantiene una [Guía de Desarrollo de la Ética](#), que se revisa periódicamente y actúa como una «herramienta integral que aborda todos los aspectos de la iniciativa de desarrollo de la integridad emprendida por las administraciones de aduanas». (OMA 2021: 10). La OCDE (2016) también ha hecho hincapié en la centralidad de un enfoque ético en las agencias de aduanas para evitar la facilitación del comercio ilícito y del contrabando.

Cabe destacar que, de la revisión de la bibliografía, se desprende que hasta la fecha no se ha llevado a cabo ninguna investigación sobre la aplicación de medidas de integridad pública a la prevención de amenazas físicas. Por lo tanto, esta sección se basa en cierto grado de inferencia para interpretar cómo dichas medidas podrían ser eficaces contra la amenaza física.

### Mecanismos de denuncia seguros

La denuncia de irregularidades se define como la revelación de información sobre presuntas irregularidades a personas o entidades que se cree que pueden llevarlas a cabo (Terracol 2022). Las organizaciones cuentan con sistemas internos de denuncia de irregularidades para facilitar la revelación de irregularidades dentro de las mismas.

No es difícil imaginar cómo promover la denuncia de irregularidades puede prevenir la aparición de amenazas físicas. Se pueden señalar los riesgos de interacción con los GCO y animar a los empleados a revelar cualquier sospecha de corrupción de funcionarios por parte de los GCO. Esto también puede hacerse en el punto de



interacción donde la corrupción aún no se ha materializado. Una ventaja de esta medida es que, debido al carácter local de su trabajo, los funcionarios de aduanas pueden tener conocimiento previo de quiénes podrían ser integrantes de los GCO o sus intermediarios. Por lo tanto, un sistema eficaz de denuncia puede proporcionar algunos de los datos necesarios para poner en marcha un sistema de alerta temprana sobre la aparición de amenazas físicas.

Se puede animar a los empleados a revelar los riesgos y las infracciones, pero también se les puede obligar a hacerlo. Por ejemplo, el Servicio de Aduanas y Protección de Fronteras de Australia (ACBPS, por sus siglas en inglés) establece la obligación legal de que todos los empleados denuncien las faltas graves, incluidas las conductas corruptas y delictivas, a su Dirección de Integridad y Normas Profesionales (Grant 2013): 128). Además, existen indicios de que se puede animar a los empleados cómplices a denunciar su mala conducta cuando la organización que los emplea promete responder con indulgencia (Lambsdorff y Nell 2007).

En cualquier caso, es necesario crear un entorno que permita la denuncia de irregularidades. Parte de ello consiste en garantizar que los procedimientos sean claros y fáciles de seguir (OCDE 2015). Las organizaciones como la administración de aduanas deben hacer que la información sobre sus sistemas internos de denuncia de irregularidades sea muy visible y accesible a través de una amplia gama de vías (Terracol 2022: 12).

Las personas que revelan infracciones pueden enfrentarse a riesgos adicionales una vez que han efectuado la revelación de información. Esto no solo incluye las represalias del empleador o del compañero de trabajo, sino que, cuando

denuncian un asunto que involucra a los GCO, puede aumentar su vulnerabilidad a las amenazas físicas y a la violencia (Maslen 2023: 3).

La medida de protección más importante para superar estos riesgos consiste en garantizar la confidencialidad. Existen distintas formas de hacerlo, como utilizar soluciones informáticas de código abierto y eliminar cualquier dato de identificación personal en las denuncias realizadas a través de buzones físicos y líneas directas (Maslen 2023: 15). Si en la denuncia se menciona la identidad del denunciante y de terceros, debe controlarse estrictamente el acceso a esa información (Terracol 2022: 26).

En caso de que no sea posible proteger totalmente la identidad del empleado, puede ser necesario establecer protecciones adicionales. En algunas jurisdicciones, los denunciantes tienen derecho a medidas de protección tales como acciones de seguridad reforzadas, como patrullas regulares e instalación de dispositivos de seguridad y de aviso electrónicos (Maslen 2023: 16). Además, si un caso llega a los tribunales, el funcionario puede optar por la protección de testigos. (Maslen 2023: 14). Aunque la protección de testigos no sea competencia de la administración de aduanas, el personal responsable puede estar al tanto de estas medidas de protección y de los organismos externos con los que hay que ponerse en contacto si la amenaza se intensifica.

Los empleados deben poder confiar en un seguimiento sistemático y profesional de las denuncias por parte de unidades calificadas y de control interno. Es posible que funcionarios de aduanas de alto nivel estén implicados en los GCO. En tal situación, se verá comprometida la capacidad de la administración aduanera para

responder al informe (OCDE 2016:52-3). La responsabilidad de gestionar el sistema interno de denuncia de irregularidades debe recaer en una persona o departamento imparcial, independiente y libre de conflictos de intereses, que disponga de los recursos y poderes adecuados (Terracol 2022): 11).

Esto puede incrementar la confianza de los funcionarios de aduanas en el mecanismo de denuncia de irregularidades y mitigar sus temores a enfrentarse a cualquier consecuencia después de informar. De hecho, la administración aduanera debe adoptar medidas proactivas para proteger a las personas que denuncien presuntas irregularidades con la convicción razonable de que la información comunicada era cierta en el momento de la denuncia, así como a los terceros que corran el riesgo de sufrir una conducta perjudicial (Terracol 2022): 17).

### Controles del estilo de vida

Francia (2021: 2) define el control del estilo de vida, también llamado a veces auditoría del estilo de vida, como «una herramienta de rendición de cuentas que mide el estilo de vida de una persona: bienes y activos que posee, hábitos de gasto y modo de vida».

Los empleadores podrían utilizar los controles del estilo de vida para descubrir casos de enriquecimiento ilícito dentro de su plantilla, así como para identificar comportamientos que amenacen la integridad de la institución.

Esto puede llevarse a cabo ya en la fase de contratación mediante procedimientos de depuración de los empleados o controles de seguridad; por ejemplo, muchas

administraciones aduaneras comprueban los antecedentes policiales de los candidatos (OCDE 2016: 55). La OCDE recomienda que los funcionarios de aduanas se sometan a controles de seguridad exhaustivos y continuos que incluyan «reinvestigaciones de los antecedentes de los empleados, controles de comportamiento, controles psicométricos, controles de gestión, elaboración de perfiles de riesgo y auditorías aleatorias; en particular para los puestos muy vulnerables a la corrupción y otros riesgos para la integridad» (2016: 62). Estos controles pueden ayudar a identificar a los miembros de los GCO o a las personas con vínculos personales con ellos que se hayan incorporado o aspiren a incorporarse al personal de aduanas.

En las secciones anteriores se ha comprobado que los factores relacionados con el estilo de vida y las relaciones locales pueden aumentar la vulnerabilidad de los funcionarios de aduanas a ser objetivo de los GCO. Por lo tanto, las comprobaciones del estilo de vida pueden descubrir cualquier relación potencialmente comprometedor que pueda tener un empleado o candidato.

Por ejemplo, Jancsics (2019) identifica el abuso de sustancias como un factor de estilo de vida que puede explotarse para establecer «relaciones sociales desiguales basadas en la dependencia» entre un funcionario de aduanas y un GCO. El funcionario se vuelve intrínsecamente vulnerable a la influencia de los GCO y queda expuesto a sus tácticas, incluido el posible uso de la amenaza física. Si una comprobación del estilo de vida identifica que un funcionario de aduanas abusa de sustancias, la administración aduanera puede estudiar la adopción de medidas para mitigar los riesgos que ello plantea. Por ejemplo, el Servicio Australiano de Aduanas y Protección de Fronteras (ACBPS, en sus siglas en inglés)

introdujo un programa obligatorio de control de drogas y alcohol para los funcionarios de aduanas (Grant 2013: 129).

Además, las administraciones aduaneras pueden realizar una supervisión de las redes sociales para detectar comportamientos sospechosos relacionados con la corrupción (Smith et al. 2018: 94). Estas medidas también pueden ayudar a identificar cualquier conexión personal existente entre los empleados o candidatos y los GCO y sus intermediarios.

Por último, muchos organismos del sector público obligan a sus empleados a cumplir las denominadas medidas de auditoría financiera, como la presentación de declaraciones de bienes, intereses e ingresos (Francia 2021): 5). Si se detecta un patrimonio inexplicable en la cuenta de un empleado, este tendrá que justificar su origen legítimo. Por lo tanto, las medidas proactivas de auditoría financiera pueden identificar e impedir que los GCO sobornen a funcionarios como vía para infiltrarse en el sector aduanero.

A menudo surgen dudas sobre la compatibilidad de los controles del estilo de vida con el derecho a la intimidad (Francia 2021): 2). Por lo tanto, es fundamental que esta medida se lleve a cabo respetando plenamente la legislación local y de acuerdo con las competencias atribuidas a la administración aduanera.

### **Supervisión y control**

La OCDE (2013) recomienda que las organizaciones del sector público apliquen un sistema eficaz de control y gestión de riesgos para salvaguardar la integridad. Del mismo modo, la Declaración de Arusha Revisada establece que «puede contribuirse a la prevención y control de la corrupción en la

Aduana mediante la implementación de una serie de mecanismos de supervisión y control tales como programas de comprobación internos, auditorías internas y externas, y regímenes de investigación y acciones judiciales».

En la sección anterior se estableció que la falta de supervisión facilita la corrupción y las interacciones entre los GCO y los funcionarios, especialmente cuando los funcionarios de aduanas trabajan en fronteras terrestres remotas y tienen un alto grado de discrecionalidad en la toma de decisiones (Jancsics 2019: 10).

Por lo tanto, al abordar el carácter único del trabajo aduanero, pueden utilizarse mecanismos de supervisión y control para prevenir la aparición de amenazas físicas. Existe una gran cantidad de buenas prácticas en las que inspirarse a este respecto. Francia, Bélgica y Eslovenia destacaron como medida eficaz el uso de unidades móviles que realizan inspecciones sin previo aviso de los funcionarios de aduanas en el trabajo (Gounev y Bezlov 2010: 103). El acceso a información como los calendarios de inspecciones debe limitarse al mínimo de personal responsable de las inspecciones y los controles aleatorios. Las buenas prácticas sugieren que las inspecciones sean llevadas a cabo en equipo y no por inspectores individuales. De hecho, en varios países, entre ellos Estonia, el llamado sistema de los cuatro ojos obliga a la presencia de al menos dos funcionarios durante los procesos clave del trabajo aduanero (Velkova y Georgievski 2004: 287). En Filipinas, los funcionarios de aduanas están obligados a llevar cámaras corporales y grabar los acontecimientos durante todas las operaciones habituales (Kusumawardhani y Diokno 2022: 139). También se puede prohibir a los funcionarios de aduanas el uso de teléfonos móviles privados mientras estén de servicio (Jancsics 2021: 223).

---

## **Anti-Corruption Helpdesk (Servicio de ayuda contra la corrupción) de U4**

Estas medidas no dependen de una entidad de control centralizada y, por lo tanto, pueden ser muy adecuadas para apoyar la detección de cualquier riesgo de crimen organizado, al tiempo que disuaden a los funcionarios de aduanas de interactuar con los GCO.

La bibliografía pertinente recomienda que las medidas de supervisión y control vayan acompañadas de sistemas eficaces para responder a cualquier riesgo que se identifique. La OMA recomienda que las administraciones creen unidades de control interno que recojan y analicen los riesgos procedentes de distintas fuentes (2021: 44). Además, las administraciones aduaneras deben contar con una oficina designada que dirija las investigaciones internas cuando sea necesario; sin embargo, la OCDE (2016: 48) recomienda designar a un tercero externo e independiente para que lleve a cabo las investigaciones cuando la conducta indebida implique a altos funcionarios.

Las posibles limitaciones de esta medida incluyen que se centra más en la detección de riesgos presentes «in situ» durante el horario laboral, mientras que las interacciones entre los GCO y los funcionarios de aduanas pueden originarse y madurar fuera de la vida laboral (Jancsics 2019).

### **Rotación del personal**

Gounev y Bezlov (2010: 102) distinguen tres tipos de políticas de rotación del personal en el sector aduanero. Los funcionarios de aduanas pueden ser trasladados periódicamente a otros lugares de un país para realizar labores aduaneras. En segundo lugar, sus turnos de trabajo pueden rotar frecuente y aleatoriamente con otros funcionarios. Por último, puede haber horarios aleatorios para que no esté

predeterminado qué funcionario de aduanas inspecciona qué objeto (por ejemplo, un envío).

Todas ellas, a distintos niveles, buscan alterar las pautas habituales que pueden facilitar la corrupción. Por ejemplo, la rotación del personal entre distintos lugares puede ayudar a abordar el riesgo de que los funcionarios de aduanas caigan bajo la influencia de las redes locales. Si un funcionario se ha visto comprometido, la interrupción de su turno de trabajo habitual puede dificultarle la facilitación del contrabando. Tal y como se establece en la sección anterior, los GCO pretenden desarrollar relaciones sostenibles con los funcionarios de aduanas, lo que depende en parte de que los funcionarios de aduanas tengan su base en una zona geográfica específica.

La rotación también puede utilizarse para proteger a las personas de amenazas físicas, reubicando a un individuo lejos de la fuente de la amenaza (Maslen 2023: 17). Si bien se reconoce que los GCO pueden tener un amplio alcance geográfico, si el traslado se considera estratégicamente, puede ser posible reducir el riesgo.

Esta medida tiene ciertas limitaciones. Por ejemplo, en la República Checa, resultó ineficaz debido a la proximidad geográfica entre las distintas ubicaciones de las aduanas de ese país (Velkova y Georgievski 2004: 287). Además, Jancsics (2019: 11) señala que los acuerdos y redes sociales preexistentes pueden persistir en distintos lugares.

### **Formación**

Según Resimić (2022: 1), el objetivo de la formación en integridad para funcionarios públicos consiste en «concienciar sobre las normas de integridad y la prevención de la

corrupción en el sector público». La OCDE recomienda que la formación en integridad se imparta de forma continua a los funcionarios de aduanas (OCDE 2016: 54). Por ejemplo, la Agencia Tributaria y de Aduanas de Países Bajos lleva a cabo una formación introductoria y continua sobre integridad para el personal y nombra asesores en esta materia que ofrecen orientación sobre las normas de integridad (Van Blijswijk et al 2004): 723).

La formación puede abarcar una amplia gama de temas relacionados con la integridad. La OCDE recomienda que el currículo de formación en integridad esté especializado y adaptado a las necesidades del puesto de trabajo (OCDE 2016: 54). Así pues, para los funcionarios de aduanas, la formación podría desempeñar un papel importante en la concienciación sobre las amenazas que plantea el crimen organizado. Es probable que no todo el personal sea consciente de cómo se infiltran los GCO en el sector aduanero y, de hecho, de la cadena de acontecimientos que puede desembocar en la aparición de una amenaza física.

La formación también puede abordar los comportamientos que pueden hacer que los funcionarios sean más fácilmente identificables y vulnerables. Por ejemplo, se ha descubierto que los grupos de crimen organizado recurren cada vez más a la información disponible a través de las redes sociales para identificar a posibles funcionarios públicos a los que dirigirse, ya sea con incentivos ilícitos o amenazas físicas (Smith et al. 2018: 88). Por lo tanto, una formación adaptada sobre el uso responsable de los medios sociales podría actuar como un importante factor atenuante. Las formaciones también pueden familiarizar a los funcionarios con políticas que les ayuden a ocultar su identidad, como pueden ser políticas propias de la organización sobre el uso de las redes sociales por parte de los

funcionarios, o protocolos tales como no vestir el uniforme fuera de servicio o no revelar detalles del trabajo a agentes externos. Estas políticas pueden establecerse en el código de conducta de la administración aduanera.

Las pruebas existentes sugieren que la formación más eficaz combina teoría y ejemplos de casos prácticos (Resimić 2022: 2). En Bélgica, se utilizaron juegos de rol en la formación de los funcionarios de aduanas para enseñarles, entre otras cosas, a comunicarse correctamente en situaciones de vulnerabilidad y a utilizar técnicas de neutralización (Dormaels y Walle 2011): 37). Puede resultar beneficioso explorar las posibilidades de utilizar la formación para simular interacciones entre funcionarios de aduanas y grupos criminales organizados, de modo que los funcionarios comprendan mejor los riesgos y amenazas, así como para aprender sobre las formas adecuadas de reaccionar.

No hay limitaciones obvias para una formación bien ejecutada. Sin embargo, un obstáculo común consiste en disponer de recursos suficientes para impartir formaciones exhaustivas y periódicas sobre integridad (Resimić 2022: 3).

### Liderazgo ético

Uno de los pasos clave en la integración de la integridad en una institución radica en garantizar que las personas que desempeñan funciones de liderazgo en los distintos niveles de la organización actúen de forma ética. La gente busca en las figuras de autoridad pautas sociales, lo que significa que las figuras de autoridad se encuentran en una posición adecuada para influir en el comportamiento (Jenkins 2022: 11). Por ejemplo, los líderes pueden transmitir el mensaje de que ya no se tolera la corrupción (Fjeldstad y Raballand 2020:128). El liderazgo,

además, es un elemento clave para diseñar y aplicar eficazmente estrategias en este sentido (OCDE 2016: 17).

Los GCO utilizan la corrupción y la amenaza física como tácticas contra los funcionarios de aduanas, tanto de alto como de bajo rango. Por lo tanto, si los líderes muestran mediante su ejemplo que no toleran los contactos no autorizados con agentes externos, podría producirse un efecto de filtración hacia los funcionarios de aduanas de menor rango. Además, a la luz del estudio de Korsell et al. (2007), que reveló que los empleados del sector público que se enfrentaban a formas sutiles de acoso a menudo no tenían la sensación de que su empleador lo reconociera, deberían existir procesos que garanticen que las preocupaciones de los empleados se elevan a la dirección y se tratan adecuadamente.

Sin embargo, la influencia del liderazgo ético por parte de los altos funcionarios puede ser limitada. Como afirma la OCDE (2020), los líderes del sector público suelen dirigir grandes organizaciones distribuidas en distintos lugares, lo que plantea problemas de comunicación. Este es especialmente el caso del sector aduanero. Por lo tanto, es importante aplicar una concepción amplia del concepto de liderazgo y hacer hincapié en el papel de los mandos intermedios.

### **Automatización**

La automatización aduanera puede entenderse en sentido amplio como la aplicación de las tecnologías de la información y la comunicación para cumplir la misión de las aduanas (CEPE 2012). En los últimos años se ha producido un giro hacia la automatización de procesos aduaneros clave como medida anticorrupción

(Fjeldstad y Rogaland 2020:129), tal y como se reconoce en la Declaración de Arusha revisada. Y lo que es más importante, la automatización puede reducir el alto grado de discreción que suelen tener los funcionarios de aduanas para desempeñar sus funciones.

Por ejemplo, entre 2004 y 2019, la administración aduanera afgana lideró un proceso de informatización de las operaciones de despacho de aduanas para aumentar la eficiencia y reducir las oportunidades de corrupción. A pesar de las limitaciones de capacidad y seguridad, la administración registró un aumento de la recaudación por despacho de aduanas. (Fjeldstad y Raballand 2020:140).

Además, numerosos países utilizan un único sistema automatizado para recaudar las tasas aduaneras con el fin de evitar que los funcionarios de aduanas soliciten sobornos antes de la fase de despacho (OCDE 2016: 34).

La automatización no solo puede reducir la aparición de amenazas físicas al centrarse en la corrupción, sino que también tiene el potencial único de evitar que se produzcan amenazas físicas o violencia potencial. Esto se debe a que la automatización de determinados procesos aduaneros puede minimizar las interacciones cara a cara entre los funcionarios y los miembros de los GCO. Esto podría ser especialmente eficaz en lugares remotos y sin supervisión, donde los funcionarios son más vulnerables a los GCO.

La automatización tiene sus limitaciones. Cabe destacar que no todos los procesos aduaneros pueden automatizarse: por ejemplo, el examen de la carga (OCDE 2016: 31). En segundo lugar, los sistemas automatizados pueden ser vulnerables a la manipulación externa (OMA 2021: 38). Existe además el riesgo de que un GCO intente corromper a los funcionarios de

aduanas que tienen acceso a un sistema automatizado para utilizarlo en su propio beneficio.

Entre otras medidas, el gobierno pretende ofrecer vías alternativas a los jóvenes vulnerables que puedan caer en una vida delictiva (Boztas, 2022).

## Enfoque global

Las medidas de integridad descritas anteriormente son medidas internas que las administraciones aduaneras pueden adoptar por iniciativa propia. Sin embargo, el efecto previsto de tales medidas puede ser limitado si se llevan a cabo aisladas unas de otras y de intervenciones anticorrupción más amplias (Jenkins 2022: 1).

El impacto de las medidas de integridad también puede ser limitado sin medidas complementarias de otros sectores. Fjeldstad y Raballand (2020:132) sostienen que la integridad en las aduanas requiere un enfoque del conjunto del gobierno con «el compromiso de otras autoridades de control externo (como la policía, la fiscalía y el poder judicial)».

Teniendo en cuenta su papel central en la aplicación de medidas reactivas, es esencial una respuesta adecuada de las fuerzas del orden. De hecho, para mitigar cualquier riesgo de violencia, las fuerzas del orden deben tener la capacidad de proteger a las personas objeto de los GCO, incluso mediante planes de protección de testigos, y cooperar debidamente con las administraciones aduaneras a este respecto.

Este enfoque global puede llevarse aún más lejos. La OMA (2021: 30) reclama el compromiso del sector privado y de la sociedad en su conjunto para hacer frente a los riesgos de integridad en las aduanas. Un ejemplo de este planteamiento en acción son los planes del gobierno holandés para hacer frente a la violencia de los grupos de crimen organizado que se han infiltrado en el puerto de Róterdam para traficar con drogas.

## Bibliografía:

Agencia Reforma. 2023. [Repunta violencia en Tijuana por disputa de Aduana, dicen fuentes militares](#). *The San Diego Union Tribune*.

Albanese, J.S. 2021. [Organized crime as financial crime: The nature of organized crime as reflected in prosecutions and research](#). *Victims & Offenders*, 16(3)

Ángel, A., Raziel Z. y Sandoval, F. 2021. [Presuntos sobornos por más de mil millones, empresas fantasma y nexos con el narco: la corrupción en aduanas](#). *Animal Político*.

Antonelli, M. 2021. [An exploration of organised crime in Italian ports from an institutional perspective. Presence and activities](#). *Trends in Organized Crime*, 24(2).

Arben, C. 2015, [Modus operandi of organised crime. Violence, corruption and money laundering](#). *European Scientific Journal* 11.28.

Armao, F. 2004. [Why is organised crime so successful?](#) *Organized crime and the Challenge to Democracy*.

Bailey, J. y Taylor, M.M. 2009. [Evade, corrupt, or confront? Organized crime and the state in Brazil and Mexico](#). *Journal of Politics in Latin America*, 1(2).

Beare, M.E. 1997. [Corruption and organised crime: Lessons from history](#). *Crime, Law and Social Change* 28.

Berg, L.A. y Carranza, M. 2018. [Organized criminal violence and territorial control: Evidence from northern Honduras](#). *Journal of Peace Research*, 55(5)

Border Hub. 2021. [Denuncian penalmente a aduanales de Tamaulipas y Baja California](#)

Boztas, S. 2022. [Mob-style killings shock Netherlands into fighting descent into 'narco state'](#). *The Guardian*.

Buscaglia, E. y van Dijk, K. 2003. [Controlling organised crime and corruption in the public](#)

[sector](#). En *Forum on Crime and Society* (Vol. 3, n.º 1/2).

Catino, M. 2019. Capítulo 4: Organisational orders and the use of violence. *Mafia organisations: The visible hand of criminal enterprise*.

Campbell, W y Chee Hing, K. 2003. [Businessman held for Customs official's murder](#) *Trinidad and Tobago News*

Center for the Study of Democracy. 2012. [Anti-corruption measures in EU border control](#).

Chêne, M. 2013. [Literature review on corruption at ports and border points in Southern Africa](#).

Chêne, M. 2008. [Organised crime and corruption](#).

Chêne, M. 2008. [Fighting corruption in countries with serious narcotics problems](#).

Dominica News Online. Julio de 2020. [Customs official investigating customs fraud in Antigua shot to death](#).

Dormaels, A. y Walle, G.V. 2011. [Preventing corruption: Lessons learned from anti-corruption training for Belgian customs and excise officials](#). *World Cust Journal*, 5(2).

Europol. 2023. [Criminal networks in EU ports: Risks and challenges for law enforcement](#).

Europol. 2021. [The use of violence by organised crime groups](#). Europol Spotlight Report series, Oficina de Publicaciones de la Unión Europea (Luxemburgo).

Europol. 2021. [Serious and organised crime threat assessment](#).

Fagan, C. 2011. [Sequencing of Law Enforcement Interventions to Combat Corruption](#).

Felbab-Brown, Vanda. 2011. [Building resilience against organized crime](#). Brookings.

Francia, Guilherme. 2021. [Overview of lifestyle audits as an anti-corruption tool and country examples from Africa](#).

---

### Anti-Corruption Helpdesk (Servicio de ayuda contra la corrupción) de U4

Uso de la corrupción y las amenazas físicas contra los funcionarios de aduanas por parte de grupos criminales organizados 24



- Fjeldstad, O.H. y Raballand, G. 2020. [Corruption in customs: How can it be tackled? Enhancing government effectiveness and transparency: The fight against corruption.](#)
- Fjeldstad, O.H. 2009. [The pursuit of integrity in customs: Experiences from sub-Saharan Africa.](#) Chr. Michelsen Institute.
- Fukumi, S. 2004. [Drug-trafficking and the state: The case of Colombia.](#) *Organized Crime and the Challenge to Democracy.*
- Gillies, A. 2023. [Narco-political corruption: Damaging democracy while reducing violence?](#)
- Global Organized Crime Index. Sin fecha. [México.](#)
- GIZ. 2020. [Anti-corruption in fragile settings: A review of the evidence.](#)
- Global Initiative on Transnational Organized Crime. 2022. [Portholes: Exploring the maritime Balkan routes.](#)
- Global Initiative on Transnational Organized Crime. 2019. [Hotspots of organized crime in the Western Balkans: Local vulnerabilities in a regional context](#)
- Gounev P & Bezlov T. 2010. [Examining the links between organised crime and corruption.](#) Comisión Europea y Centro para el Estudio de la Democracia.
- Grant, M. 2013. [Integrity case study: Australian customs and border protection service.](#) *World Customs Journal*, 7(2), pp.127-129.
- Hauck, P. y Peterke, S. 2010. [Organized crime and gang violence in national and international law.](#) *International Review of the Red Cross*, 92(878).
- Infobae. 2020. [Funcionaria de aduanas denunció amenazas del Cártel de Sinaloa tras fuerte decomiso.](#)
- Jancsics, D. 2019. [Border corruption.](#) *Public Integrity*, 21(4).
- Jancsics, D. 2020. [Corruption in border administration.](#) *Handbook on Corruption, Ethics and Integrity in Public Administration.*
- Jancsics, D. 2021. [Law enforcement corruption along the US borders.](#) *Security Journal* 34.
- Jenkins, M. 2022. [The effectiveness of integrity led anti-corruption interventions.](#)
- Jenkins, M. 2015. [Public sector integrity: Topic guide.](#) Transparency International.
- Jiménez, B. 2023. [Arrecia la violencia por control aduanal.](#) *Reforma.*
- Kenny, P.D., Shrestha, R. y Aspinall, E. 2020. [Commodity booms, conflict, and organized crime: The economics of oil palm mafia violence in Indonesia \(No. 339\).](#) Households in Conflict Network.
- Klopp, J.M., Trimble, M. y Wiseman, E. 2022. [Corruption, gender, and small-scale cross-border trade in East Africa: A review.](#) *Development Policy Review*, 40(5).
- Korsell, L., Wallstrom, K. y Skinnari, J. 2007. [Unlawful influence directed at public servants: from harassment, threats and violence to corruption.](#) *Eur. J. Crime Crim. L. & Crim. Just.*, 15
- Kotzé, J, Antonopoulos, G. y Rahman, M. 2022. [The processes, logics and economies of violence in organised crime.](#) *Trends in organised crime* 25.1.
- Kusumawardhani, N.P. y Diokno, J.P., 2022. [Strengthening integrity by building integrated systems: a comparative case study of Indonesia and the Philippines.](#) *World Customs Journal*, 16(1).
- Lambsdorff, J. y Nell, M. 2007. [Fighting corruption with asymmetric penalties and leniency \(No. 59\).](#) cege Discussion Papers.
- The Law Dictionary. Sin fecha. [What is duress?](#)
- Maslen, C. 2023. [Physical protection mechanisms for people who report corruption.](#)

- Michael, B. y Moore, N. 2009. [What do we know about corruption \(and anticorruption\) in Customs](#). *World Customs Journal*, 4(1).
- Morris, S.D. 2012. [Corruption, drug trafficking, and violence in Mexico](#). *The Brown Journal of World Affairs*, 18(2).
- OCCRP. 2019. [Plunder And Patronage In The Heart Of Central Asia](#).
- OCDE. 2016. [Integrity in customs: Taking stock of good practices](#).
- OCDE. 2020. [Public integrity handbook](#).
- Reed, Q. 2009. [¿Apretar un globo? Desafiando el nexo entre delincuencia organizada y corrupción](#). *U4 Issue*.
- Reporterly. 2020. [Herat customs officials threatened by mafia: Governor](#).
- Resimić, Miloš. 2022. [Integrity training for public officials](#).
- Schwuchow, Soeren C. 2023. [Organized crime as a link between inequality and corruption](#). *European Journal of Law and Economics*: 1-41.
- Shaw, M. 2011. [Know your enemy: An overview of organized crime threat assessments](#). International Peace Institute.
- The Siasat Daily. 2010. [Customs official hacked to death](#).
- Smith, R.G., Oberman, T., Fuller, G. y Sergi, A. 2018. [Understanding and responding to serious and organised crime involvement in public sector corruption](#). *Trends & Issues in Crime & Criminal Justice*, (534).
- Smith, R.G., Oberman, T. y Fuller, G 2020. [Corruption of public officials by organised crime: understanding the risks, and exploring the solutions](#). En Graycar (ed.) *Handbook on Corruption, Ethics and Integrity in Public Administration*.
- Special Inspector General for Afghanistan Reconstruction. 2014. [Afghan customs: US programs have had some successes, but challenges will limit customs revenue as a sustainable source of income for Afghanistan](#) (SIGAR 14-47 Audit Report).
- Terracol, M. 2022. [Internal whistleblowing systems: Best practice principles for public and private organisations](#). Transparency International.
- Transparency International UK Defence and Security Programme. 2011. [Organised crime, corruption, and the vulnerability of defence and security forces](#).
- Transparency International. Sin fecha. [What is corruption?](#)
- ONUDD. Sin fecha. [Causes of private sector corruption](#).
- ONUDD. Sin fecha. [Links between organised crime and corruption](#).
- ONUDD. 2002. [Results of a pilot survey of forty selected OCGs in sixteen countries](#).
- ONUDD. 2015. [Resource guide on good practices in the protection of reporting persons](#). Viena.
- Comisión Económica para Europa (CEPE) de las Naciones Unidas. 2012. [Customs automation](#).
- US State Department. 2020. [FCPA: A resource guide to the US foreign corrupt practices act](#), Second Edition.
- US AID. 2019. [Strengthening rule of law approaches to address organized crime government: Complicity in organized crime](#).
- Van Blijswijk, J.A., Van Breukelen, R.C., Franklin, A.L., Raadschelders, J.C. y Slump, P. 2004. [Beyond ethical codes: The management of integrity in the Netherlands tax and customs administration](#). *Public Administration Review*, 64(6), pp.718-727.
- Velkova, E. y Georgievski, S. 2004. [Fighting transborder organised crime in southeast Europe through fighting corruption in customs agencies](#). *Southeast European and Black Sea Studies*, 4(2).
- Walsh, J.T. 2003. [Practical measures to promote integrity in customs administrations](#). *Changing Customs*. Fondo Monetario Internacional.

---

## Anti-Corruption Helpdesk (Servicio de ayuda contra la corrupción) de U4

Uso de la corrupción y las amenazas físicas contra los funcionarios de aduanas por parte de grupos criminales organizados 26

Williams, P. 2009. Illicit markets, weak states and violence: Iraq and Mexico. *Crime, Law & Social Change*, 52(3).

Banco Mundial. Sin fecha. Customs Administrations

Organización Mundial de Aduanas. 2021. [Integrity development guide](#).

Organización Mundial de Aduanas. 2006. [Convenio de Kioto Revisado](#).

Organización Mundial de Aduanas. 2003. [Declaración de Arusha revisada](#).



## **AVISO LEGAL**

Las opiniones expresadas en este texto son las de su(s) autor(es) y pueden diferir de las políticas de las agencias asociadas a U4.

## **ORGANISMOS ASOCIADOS**

GIZ/BMZ (Alemania), Global Affairs Canada, Ministerio de Asuntos Exteriores de Finlandia, Danida (Dinamarca), Sida (Suecia), SDC (Suiza), Norad (Noruega), UK Aid/FCDO.

## **ACERCA DE U4**

El Anti-corruption Helpdesk (Servicio de ayuda contra la corrupción) de U4 es un servicio gratuito de investigación exclusivo para el personal de los organismos asociados a U4. Este servicio es fruto de la colaboración entre U4 y Transparency International (TI) en Berlín (Alemania). Los investigadores de TI dirigen el servicio de asistencia.

El U4 Anti-Corruption Resource Centre (Centro de Recursos contra la Corrupción de U4) comparte investigaciones y pruebas para ayudar a los agentes del desarrollo internacional a obtener resultados sostenibles. El centro forma parte del Chr. Michelsen Institute (CMI) de Bergen (Noruega): instituto de investigación sobre desarrollo global y derechos humanos.

[www.U4.no](http://www.U4.no)

[U4@cmi.no](mailto:U4@cmi.no)

## **PALABRAS CLAVE**

Aduanas – integridad – crimen organizado – seguridad

## **ACCESO LIBRE**

Aplicamos una licencia Creative Commons a nuestras publicaciones: CC BY-NC-ND 4.0.