

# U4 Helpdesk Answer

U4 Helpdesk Answer 2024: 17

## La eficacia de la rotación geográfica del personal para prevenir la corrupción en el sector aduanero.

La rotación geográfica del personal se utiliza con mucha frecuencia por las administraciones aduaneras para reasignar periódicamente a sus funcionarios entre distintos lugares de trabajo con el fin de evitar el establecimiento de nuevas relaciones corruptas o de perturbar las ya existentes. Esta respuesta del Helpdesk evalúa la eficacia de esta medida y concluye que puede reducir los casos de corrupción, pero que también puede dar lugar a importantes implicaciones operativas y ser ineficaz o contraproducente si no se aplica con el debido cuidado y equidad.

17 de abril de 2024

### AUTOR

Jamie Bergin (TI)

tihelpdesk@transparency.org

### REVISADO POR

Caitlin Maslen (TI)

Celine Pinzio (TI)

Guillaume Nicaise (U4)

### MATERIAL U4 RELACIONADO

- [Medidas clave contra la corrupción en el ámbito fiscal y aduanero](#)
- [La eficacia de las intervenciones contra la corrupción basadas en la integridad](#)
- [Gestión de los riesgos de corrupción](#)

*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).*

# Solicitud

Les rogamos que faciliten un resumen de la bibliografía sobre la eficacia de la rotación geográfica del personal para prevenir la corrupción en el sector aduanero.

## Índice

1. Introducción
2. Políticas de rotación del personal
3. La eficacia de la rotación del personal para prevenir y combatir la corrupción
4. Las limitaciones y los riesgos de la rotación del personal para prevenir y combatir la corrupción
5. Implicaciones operativas de la rotación del personal
6. Conclusión

## Advertencia

Esta respuesta del Helpdesk está basada en la investigación documental y, por lo tanto, en bibliografía publicada por otros. No se ha llevado a cabo ninguna investigación primaria.

El tema de esta respuesta, las políticas de rotación del personal, tiene implicaciones operativas que van más allá de la prevención de la corrupción para cualquier organización que las aplique. Aunque esta respuesta aborda algunas de estas implicaciones, no pretende tratarlas de forma exhaustiva.

## PUNTOS PRINCIPALES

- La rotación geográfica del personal es una práctica establecida que se utiliza en el sector aduanero para evitar el establecimiento de nuevas relaciones o perturbar las relaciones existentes que conducen a la corrupción.
- Los modelos económicos y los experimentos de laboratorio son prácticamente los únicos en sugerir que la rotación puede ser eficaz para reducir la incidencia y el volumen de los sobornos intercambiados entre un cliente y un funcionario público.
- Esta medida puede limitarse a dirigirse a redes arraigadas y relaciones sustentadas en normas sociales.
- La rotación puede conllevar un aumento de la corrupción si no se aplica de forma justa y deliberada.
- Tiene implicaciones operativas importantes, como una gran carga para los recursos y posibles ineficiencias a corto y largo plazo.
- El enfoque universal con respecto a la rotación geográfica del personal debe aplicarse con cuidado, teniendo en cuenta los factores contextuales y en combinación con otras medidas y garantías de integridad.

## Introducción

El término «aduanas» designa a la instancia pública responsable de la administración de la legislación aduanera y de la recaudación de los derechos e impuestos (OMA 2006). Este servicio también es responsable de la aplicación de otras leyes y reglamentos sobre la importación, la exportación, la circulación y el almacenamiento de mercancías (OMA 2006).

El sector aduanero es vulnerable a la corrupción. McLinden y Durrani (2013: 4) afirman lo siguiente:

«casi todas las funciones desempeñadas por las aduanas son vulnerables a la corrupción, incluida la evaluación del origen, el valor y la clasificación; la inspección de la carga; la gestión de regímenes de concesión, suspensión, exención y devolución; la auditoría posterior al despacho; las operaciones de tránsito; la tramitación de pasajeros; la expedición de diversos permisos y autorizaciones; y, más recientemente, el acceso a regímenes de operador autorizado o preferente, que otorgan privilegios especiales a determinados operadores».

En su manifestación más habitual, la corrupción en el sector aduanero adopta la forma de un cliente que soborna a un funcionario de aduanas a cambio de que no se aplique la ley (Jancsics 2019: 3). Por ejemplo, los funcionarios de aduanas sobornados pueden abusar de su poder para evitar que se detecten mercancías ilegales o para que no se apliquen aranceles a las mercancías de un cliente. También se han denunciado casos en los que funcionarios de aduanas han extorsionado a comerciantes para obtener sobornos, por ejemplo, amenazándoles con tasas o aranceles falsos (Banco Mundial, sin fecha). Otras formas de corrupción

que implican a funcionarios de aduanas han sido el fraude (como la falsificación de documentos), la apropiación indebida de mercancías y el nepotismo (especialmente en la contratación) (Chêne 2018: 9).

La propia magnitud de los beneficios en juego supone que en la corrupción de los funcionarios de aduanas puede estar implicada una gran variedad de actores, entre ellos entidades del sector privado, como empresas de transportes, pero también redes de delincuencia organizada y políticos locales. En muchos casos, el cliente y el funcionario de aduanas desarrollan una relación corrupta de largo plazo.

Esta vulnerabilidad se ve agravada por el alto grado de discreción del que suelen gozar los funcionarios de aduanas en la toma de decisiones, como permitir importaciones y exportaciones o elegir qué tipo del impuesto imponer (Chêne 2018: 4). Asimismo, muchos funcionarios de aduanas trabajan en lugares remotos donde puede resultar difícil controlar su comportamiento de manera eficaz (McLinden y Durrani, 2013): 4).

Según las estimaciones, el 30 % o más de los ingresos aduaneros generados a través de los impuestos al comercio se pierden por la corrupción en algunos países en desarrollo (Banco Mundial, sin fecha). La corrupción en las aduanas también puede impedir la facilitación del comercio y ser perjudicial para la seguridad interna cuando se trafican mercancías ilícitas como armas de fuego (Fjeldstad y Raballand 2020: 123).

En respuesta al grave impacto de la corrupción en el seno de las aduanas, se han aplicado en todas las administraciones aduaneras una serie de medidas anticorrupción para hacer frente a estas vulnerabilidades y promover unas normas de integridad más exigentes. Este documento se

---

### U4 Anti-Corruption Helpdesk (servicio de asistencia anticorrupción)

centra en una de dichas medidas: la rotación geográfica del personal.

En virtud de esta política, las administraciones aduaneras rotan a los funcionarios entre las distintas oficinas a intervalos regulares en lugar de asignarnos a la misma oficina de forma permanente. Esta política puede tener varios objetivos, uno de los cuales es disuadir del desarrollo de relaciones corruptas de largo plazo, que son posibles por el hecho de que un funcionario de aduanas permanezca en un lugar fijo.

La rotación del personal se ha practicado en muchos sectores como medida de integridad, entre ellos el de ejecución de la ley y de la contratación pública, y ha cobrado un notable impulso en el sector aduanero. En 2003, los Estados miembros de la Organización Mundial de Aduanas (OMA) adoptaron la [Declaración de Arusha revisada](#), en la que se estipula que los programas nacionales de integridad aduanera eficaces deben abordar 10 factores clave fundamentales. En uno de ellos se lee lo siguiente:

«Con el fin de reducir las oportunidades de que se produzcan malas prácticas, los directivos de aduanas deben emplear medidas como la segregación estratégica de funciones, la rotación de tareas y la asignación aleatoria de comprobaciones entre los funcionarios de aduanas y, en determinadas circunstancias, la reubicación periódica del personal».

Por ello, en este informe se evalúa la eficacia de la rotación del personal en la lucha contra la corrupción con vistas a arrojar más luz sobre esas «determinadas circunstancias» en las que debería aplicarse esta medida. Aunque se centra en el sector aduanero, aprovecha los resultados de otros dominios cuando procede.

La primera parte de este documento ofrece una visión general de la rotación del personal, e incluye las variaciones en su aplicación. La segunda parte resume los resultados relevantes de la bibliografía que apoyan la conclusión de que la medida puede ser eficaz para luchar contra ciertas formas de corrupción. A la inversa, la tercera parte examina las limitaciones de la medida a este respecto. La última parte aborda algunas de las posibles implicaciones operativas de la rotación del personal que no están relacionadas *per se* con la corrupción, pero que aun así constituyen consideraciones importantes para cualquier administración aduanera que aplique esta medida.

## Rotación del personal

### Las relaciones de corrupción en el sector aduanero

Las relaciones o redes de corrupción constituyen un riesgo muy importante en el sector aduanero. Aunque la corrupción puede estar protagonizada por individuos, a menudo existen «formas más sistémicas de corrupción que implican el desarrollo de redes corruptas dentro de la administración aduanera» que distribuyen los beneficios de la corrupción entre cada uno de sus miembros (Chêne 2018: 8).

Esta situación puede atribuirse a varios factores. El riesgo de relaciones corruptas suele ser más acentuado en los pasos fronterizos más pequeños, donde pueden desarrollarse redes sociales informales más fácilmente fuera del lugar de trabajo (Chêne 2018: 2). En muchos países, los funcionarios de aduanas suelen ser originarios de las mismas regiones fronterizas donde prestan servicio, lo que significa que cualquier vínculo de corrupción puede ser de carácter duradero. (Begovic y Mijatovic 2002: 30).

---

#### U4 Anti-Corruption Helpdesk (servicio de asistencia anticorrupción)

La corrupción en las aduanas puede afianzarse mucho debido a la durabilidad de tales redes. Los miembros de estas redes suelen compartir un alto nivel de confianza y reciprocidad, además de velar por que la información clave se conserve en beneficio de toda la red, como las actitudes de tolerancia de la alta dirección hacia la corrupción y las personas susceptibles de ser sobornadas (Fjeldstad y Raballand 2020: 124).

### Políticas de rotación del personal

La rotación geográfica del personal es una herramienta que forma parte de un conjunto más amplio de políticas de 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).

Además, también existe la rotación laboral, en la que los funcionarios van rotando entre distintas funciones y tareas. El término «rotación del personal» se encuentra con frecuencia en la literatura como término genérico para todas estas medidas, ya que tienen el objetivo común de luchar contra la corrupción. No obstante, conviene diferenciarlos, dado que pueden tener distintos niveles de impacto e implicaciones operativas diferentes. Este informe se centra en la primera de estas variantes. Cuando en este documento se utiliza el término «rotación del personal», este se entenderá principalmente como rotación geográfica.

El recurso a esta medida para combatir la corrupción tiene una historia sorprendentemente larga. Coşgel et al. (2012: 366) explican cómo se rotaba a los funcionarios públicos en la época del Imperio otomano como medida para reducir los riesgos de corrupción. Esta se ha generalizado en la actualidad. Por ejemplo, el departamento de policía de Nueva York la adoptó en la década de 1970 para frenar la corrupción policial (Center for the Study of Democracy 2012: 91). El Ministerio Federal del Interior de Alemania introdujo en 1998 una directiva por la que se ordenaba la rotación cada cinco años de todos los funcionarios federales que trabajaban en ámbitos especialmente expuestos a la corrupción (como la contratación pública) (Abbink 2004: 887).

Esta política ha sido muy seguida por el sector aduanero. Además de la Declaración de Arusha revisada, un informe de la OCDE también destaca que la rotación del personal es una buena práctica en puestos que están más expuestos a la corrupción y otros riesgos para la integridad (OCDE 2016: 39). En 2016, 13 de 20 países notificaron al Grupo de Trabajo Anticorrupción sobre Integridad en las Aduanas del G20 de que habían adoptado políticas de rotación del personal en sus administraciones aduaneras (OCDE 2016: 61). Cabe suponer que ello se debe no solo a la vulnerabilidad de las aduanas a la corrupción, sino también a determinadas características del sector aduanero que se prestan para la rotación del personal, como la existencia de numerosas oficinas entre las que efectuar la rotación.

### Variaciones en la rotación del personal

En un sentido más técnico, las políticas de rotación del personal pueden variar mucho entre países. Por ejemplo, en Singapur, los funcionarios pueden ser destinados a un puesto durante un máximo de 10 años antes de ser rotados (ONUDD 2017), mientras

---

## U4 Anti-Corruption Helpdesk (servicio de asistencia anticorrupción)

que en los Estados miembros de la UE el periodo más común es de cinco años (Gounev et al. 2012: 109). En Italia, la agencia de aduanas determina la duración del destino en función del nivel de riesgo del puesto y aplica periodos más cortos para las funciones de mayor riesgo (OMA 2017: 56). Algunas funciones podrían prestarse a una rotación más frecuente. En Ucrania, por ejemplo, se crearon 10 unidades móviles interdepartamentales para responder a los delitos de corrupción en las aduanas, con una rotación mensual de todo el personal (Interfax Ucrania 2016).

Por otro lado, puede que no se exija la rotación del personal a los funcionarios de aduanas de todos los niveles de antigüedad. En su estudio sobre los Estados miembros de la UE, Gounev et al. (2012: 109) constataron que, por ejemplo, las agencias de Estonia y Lituania solo imponían la reubicación a los funcionarios de alto rango, mientras que Polonia y Bulgaria excluían de su política a los funcionarios de alto rango. La agencia de aduanas italiana impone la rotación laboral tanto para los cargos no directivos como para los de dirección (OMA 2015: 160).

Por último, la naturaleza de la reubicación o el traslado puede variar. La bibliografía distingue entre traslados horizontales —en los que se traslada a los funcionarios entre puestos de igual rango o antigüedad— y traslados verticales, que mueve a los funcionarios entre puestos de diferente rango o antigüedad. En el caso del traslado vertical, la reubicación puede ser una oportunidad para ascender o degradar a un funcionario. Un estudio de la administración de aduanas serbia (Begovic y Mijatovic 2002) halló que, a pesar de contar con ambos, los traslados horizontales eran mucho más frecuentes que los verticales. En un enfoque diferente, al parecer la administración de aduanas india hace esfuerzos conscientes para rotar a sus funcionarios entre puestos sensibles y no sensibles (OMA 2020): 17).

## Objetivos de la rotación del personal

Los objetivos concretos de la política de rotación del personal también pueden variar. Por ejemplo, los objetivos oficiales de la rotación del personal de la función pública de la República de Kirguistán incluyen la reducción de los riesgos de corrupción, así como favorecer la motivación profesional y mejorar la eficacia institucional (Nozdrachyev/Ноздрачев 2019: 15). Gounev et al. (2012: 100) llevaron a cabo un estudio sobre varios organismos y unidades responsables de la seguridad fronteriza en 23 Estados miembros de la UE y hallaron que el 75 % de ellos contaba con políticas de rotación. Los objetivos oficiales de estas incluían la prevención de la corrupción, pero algunos organismos también utilizaron la reubicación de forma punitiva como respuesta a delitos de corrupción menores cometidos por funcionarios que no justificaban el despido. Un organismo de Finlandia señaló que la rotación también puede servir para que los funcionarios adquieran experiencia en la realización de distintas tareas.

Dado el carácter polifacético de la corrupción, pocas medidas anticorrupción pueden o pretenden abordar todas las formas de corrupción. Por consiguiente, la rotación del personal está destinada a abordar un aspecto específico de la corrupción. Existe un consenso general en la bibliografía sobre la necesidad de centrarse en las relaciones corruptas entre funcionarios públicos y clientes. Esto puede incluir evitar que se establezcan dichas relaciones, pero también perturbar las relaciones corruptas ya establecidas (ONUDD, sin fecha). En el contexto del sector aduanero, se trata de relaciones entre los funcionarios de aduanas y tres tipos de clientes: particulares, grupos informales (como un grupo criminal organizado) y organizaciones formales, como sociedades comerciales (Janicsics 2019): 11).

---

## U4 Anti-Corruption Helpdesk (servicio de asistencia anticorrupción)

La eficacia de la rotación geográfica del personal para prevenir la corrupción en el sector aduanero

Por supuesto, también hay intercambios corruptos que no están basados en la existencia de una relación. Por ejemplo, existen notificaciones de clientes que intentan sobornar a quien esté de servicio, independientemente de que le conozcan o no (Jancsics 2023: 7). Lo mismo ocurre con los funcionarios de aduanas deshonestos que intentan extorsionar a los clientes indiscriminadamente. Sin embargo, se espera que la rotación del personal sea más eficaz contra las relaciones corruptas a largo plazo.

Bouman (2021: 104) explica la lógica que hay detrás de este razonamiento. Si una administración de aduanas rota a los funcionarios cuyas funciones suponen tener contacto frecuente con posibles sobornadores, puede evitar que se desarrolle una relación más larga entre un sobornador potencial y el funcionario. La ausencia de esta relación hace que al sobornador le resulte más difícil predecir si un funcionario aceptará el soborno o no, o si corresponderá al soborno con la acción deseada. Esto aumenta el riesgo de que la tentativa de soborno tenga consecuencias, como ser denunciado, lo que a su vez crea un efecto disuasorio. De hecho, también se reducen los incentivos para sobornar a un funcionario, porque si este no va a continuar en su puesto fijo, disminuyen las posibles ganancias derivadas del soborno a largo plazo (ONUDD, sin fecha). Como explica Bayar (2013): «Puede que no merezca la pena para un cliente particular incurrir en los costes de establecer un vínculo con cada nuevo funcionario público para obtener beneficios de la corrupción».

Por lo tanto, la rotación del personal como política presume que crear una «incertidumbre con respecto a la corruptibilidad del socio potencial en la corrupción» (Abbink y Serra 2012: 6) disuadirá de la corrupción.

Este planteamiento parece reflejarse también a nivel político. En su estudio sobre los Estados miembros de la UE, Gounev et al. (2012: 100) constataron que la rotación del personal «tiene por objeto evitar el establecimiento de redes de corrupción duraderas o de relaciones personales con las comunidades locales que puedan influir en el juicio de un funcionario». Esta política puede considerar factores locales particulares. Por ejemplo, Onder (2015: 65) constató que la política de rotación del personal en la policía nacional turca tenía como objetivo debilitar los vínculos entre los agentes de policía y las comunidades en las que prestan servicio, también para desalentar la conspiración basada en factores étnicos.

El papel clave de las relaciones y redes corruptas en el sector aduanero puede ayudar a explicar por qué la rotación del personal, una política cuyo objetivo es combatir estas mismas relaciones y redes, está tan extendida en el sector. Además, las medidas preventivas de esta naturaleza están adaptadas para las aduanas donde la supervisión directa puede resultar difícil. Del mismo modo, como subraya Bouman (2021: 22), puede resultar más eficaz para los responsables políticos tratar de desarticular las redes que buscar medidas penales para cada uno de sus miembros.

## La eficacia de la rotación del personal para prevenir y combatir la corrupción

El recurso generalizado y continuado a las políticas de rotación del personal sugiere que muchas autoridades y países valoran positivamente la eficacia de esta medida (por ejemplo, véase *Bundesministerium des Innern und für Heimat* 2019).

---

### U4 Anti-Corruption Helpdesk (servicio de asistencia anticorrupción)

La eficacia de la rotación geográfica del personal para prevenir la corrupción en el sector aduanero

Sin embargo, la eficacia de las políticas de rotación del personal no ha sido objeto de estudios exhaustivos. Borges et al. (2017: 27) llevaron a cabo una revisión de la bibliografía disponible en aquel momento y constataron que no se había realizado ningún estudio que utilizara enfoques «etnográficos/cualitativos», «macrocuantitativos» ni «microcuantitativos».

Ingrassia (2021: 5) describe cómo la medición del impacto de la rotación del personal enfrenta las mismas dificultades que la medición de otras intervenciones anticorrupción. Por ejemplo, el hecho de que los actos de corrupción suelen producirse sin que nadie los presencie dificulta la evaluación de su impacto a partir de un número fiable de incidentes de corrupción.

Un enfoque adoptado en el sector aduanero consiste en utilizar como indicador el volumen de ingresos recaudados. Por ejemplo, un estudio (Cheptarus 2018: 31) sobre la recaudación de ingresos en Kenia recogió 107 respuestas de personas que desempeñan diferentes funciones en las aduanas. Se les pidió que opinaran sobre la afirmación de que la rotación del personal había tenido un impacto positivo en el porcentaje de ingresos recaudados. Los resultados fueron los siguientes:

- el 45,8 % se mostraron muy de acuerdo con la afirmación;
- el 24,3 % se mostraron de acuerdo;
- el 18,7 % no sabían;
- el 11,2 % se mostraron en desacuerdo;
- el 0 % se mostraron en total desacuerdo.

En Moldavia también existe un informe sobre los efectos inmediatos de la rotación del personal: 168 personas que trabajaban para la administración nacional de aduanas fueron rotadas entre julio y diciembre de 2002. La administración informó del impacto positivo: por ejemplo, tras la

rotación del 80 % del personal de la oficina de aduanas de la ciudad de Cahul, en una semana se recaudaron más ingresos que en el mes anterior (Obreja et al. 2003: 83).

Sin embargo, la mayor parte de la bibliografía disponible sobre la eficacia de las políticas de rotación del personal se encuadra en el ámbito de la economía, y especialmente en el subámbito de la teoría del juego. Esta vertiente de la bibliografía se centra, en particular, en la eficacia de la rotación del personal, bien geográfica o de otro tipo, para cambiar las decisiones que normalmente tomarían los actores de una relación corrupta.

Abbink (2004) es autor de un destacado artículo que describe el uso de un experimento de laboratorio para determinar si la rotación del personal reducía la tasa de sobornos. Diseñó un juego en el que los estudiantes hacían el papel de posibles sobornadores y funcionarios públicos en condiciones de rotación del personal. Se les asignaba una moneda ficticia que podía cambiarse por moneda legal al final del juego. En cada ronda, los sobornadores potenciales podían decidir si intentaban sobornar al funcionario público, mientras que este podía optar por aceptar o rechazar el soborno. Los costes y riesgos asociados a estas decisiones se incorporaron al juego, incluido el nivel de ineficacia organizativa causado por el soborno. El juego se desarrolló en 30 rondas, en las que las parejas de sobornadores potenciales y funcionarios públicos se emparejaban de nuevo aleatoriamente de cada vez para simular la rotación del personal. Posteriormente, se compararon con los resultados obtenidos cuando las parejas se mantenían fijas.

Abbink observó que la rotación del personal tenía un efecto significativo, ya que disminuía los sobornos pagados casi a la mitad, y la frecuencia de la toma de decisiones ineficaces debidas a sobornos se reducía en dos tercios. Abbink reconoció ciertas

---

#### **U4 Anti-Corruption Helpdesk (servicio de asistencia anticorrupción)**

limitaciones en su modelo —por ejemplo, no se tiene en cuenta el riesgo de que un funcionario denuncie un intento de soborno— y destacó la necesidad de analizar los efectos de la rotación del personal en otros entornos con condiciones más ricas y diversas.

No obstante, el estudio de Abbink añade peso empírico al argumento lógico de que la rotación del personal realmente consigue que clientes y funcionarios públicos sean menos propensos a la corrupción, debido a la falta de previsibilidad en cuanto a si el actor contrario puede o no ser sobornado.

Asimismo, otros académicos que utilizan modelos económicos o experimentos de laboratorio han llegado a conclusiones similares a las de Abbink, concluyendo en general que la rotación del personal tiene un impacto de reducción del soborno cuando los clientes y los funcionarios rotan en este tipo de modelo (Jellal 2009; Bayar 2013; Rangone 2016; Bühren 2020; Fišar et al. 2021). Cabe señalar que en algunos de estos estudios se expresaron reservas. Por ejemplo, Fišar et al. (2021) constataron que, si bien la rotación del personal reducía la proporción de funcionarios públicos que aceptaban sobornos y las decisiones ineficientes tomadas debido a sobornos, no influía en la proporción de sobornadores potenciales que ofrecían sobornos.

## Las limitaciones y los riesgos de la rotación del personal para combatir la corrupción

Como ya se ha dicho, el principal potencial anticorrupción de la rotación del personal es la prevención y la perturbación de las relaciones de

corrupción. Así pues, los escépticos sobre la eficacia de la rotación del personal suelen hacer énfasis en sus limitaciones para perturbar estas relaciones.

Las redes corruptas pueden estar suficientemente organizadas para responder ante los efectos de la rotación del personal y sortearlos. Por ejemplo, un reportaje sobre un caso de corrupción en una división de aduanas de Shenzhen (China) reveló que varias rondas de rotación del personal no habían logrado atajar la corrupción porque la división en cuestión había copiado las prácticas de soborno que se utilizaban en otras divisiones (Chen 2015). De hecho, las redes de corrupción sofisticadas suelen tener una amplia cobertura geográfica. Del mismo modo, Begovic y Mijatovic constataron que la rotación de funcionarios de aduanas en Serbia durante la década de 1990 fue ineficaz porque las redes corruptas eran lo suficientemente sólidas como para adaptarse rápidamente a los nuevos pasos fronterizos (2002: 101).

Algunos tipos de relaciones corruptas pueden estar más arraigadas, por lo que son más resistentes a la rotación del personal. Jancsics (2019: 11) parte de la hipótesis de que este es el caso de «las relaciones corruptas basadas en acuerdos sociales preexistentes, como las redes familiares, de amistad o comunitarias». Fjeldstad y Raballand (2020: 125) afirman que «los funcionarios de aduanas están creando redes integradas por familiares, amigos y conocidos que se basan en la confianza y en la reciprocidad como forma de asegurar una ayuda bancaria para el futuro». Explican que los familiares y las redes sociales suelen ver a los funcionarios de aduanas como mecenas (Fjeldstad y Raballand 2020: 124). Esto sugiere que determinadas redes que se sustentan en convenciones y presiones sociales pueden ser más resistentes a la rotación del personal.

---

### U4 Anti-Corruption Helpdesk (servicio de asistencia anticorrupción)

Bühren (2020) llevó a cabo un experimento de corrupción inspirado en el de Abbink para probar el efecto de la rotación del personal en la corrupción en Alemania y China. Observó que la rotación del personal reducía la propensión de los funcionarios públicos de ambos países a mostrar comportamientos corruptos. Sin embargo, señaló que la rotación del personal afectaba más a la propensión de los clientes a sobornar en Alemania que en China. Interpretó que esta diferencia tenía que ver con la cultura china del *guanxi*, que describe como «fuertes lazos sociales de reciprocidad y confianza (y contra el oportunismo) en el comportamiento económico chino». Según Bühren, en China, a diferencia de Alemania, el cliente puede, debido a las normas sociales del *guanxi*, tener una mayor expectativa de que su intento de sobornar a un funcionario público será correspondido, aunque no haya desarrollado una relación duradera con ese funcionario, lo que significa que la tasa de corrupción no se vio afectada de manera significativa por la rotación del personal.

Otras limitaciones pueden estar relacionadas con el tipo de variaciones técnicas en la aplicación de la medida. Por ejemplo, algunas personas encuestadas en el marco de un estudio sobre la rotación del personal en la gestión de la fauna salvaje en Kenia consideraron que los intervalos de rotación de tres años eran demasiado largos y no evitaban la aparición de riesgos de corrupción basados en relaciones locales (OCDE 2021: 51).

Otra limitación es que la ruptura de una relación corrupta puede generar otras relaciones. Bayar (2013) propone un modelo económico para probar el efecto de la rotación del personal en la corrupción que se distingue del de Abbink en que intenta tener en cuenta el papel de los intermediarios a la hora de facilitar la corrupción entre funcionarios y clientes. Su modelo establece que la rotación del personal puede, en

determinadas condiciones, llevar a un aumento de la corrupción a través de intermediarios. Esto ocurre cuando los intermediarios (que se consideran inmóviles) asumen los costes de establecer una relación con el funcionario (el objetivo de la corrupción) en beneficio de los clientes debido a que la rotación del personal impide a los clientes (los sobornadores) hacerlo ellos mismos. Si el intermediario consigue establecer esta relación, puede ofrecérsela a muchos clientes a cambio de una comisión, lo que significa que se reduce el coste global por transacción corrupta. Por lo tanto, la relación corrupta es más rentable de lo que habría sido sin el intermediario desempeñando este papel, lo que a su vez favorece el aumento de la tasa de incidentes de corrupción facilitados de esta forma.

Sin embargo, Bayar sostiene que es posible diseñar esta política, de modo que el personal rote con la suficiente frecuencia como para que los intermediarios no puedan establecer contactos con los funcionarios tan fácilmente y, en consecuencia, se desmotiven. La conclusión de Bayar sobre los intermediarios puede ser muy relevante para el sector aduanero, en el que a menudo hay terceros añadidos que intervienen en la relación entre las aduanas y los comerciantes, como los funcionarios de aduanas y los operadores logísticos (Fjeldstad y Raballand 2020): 123).

En la bibliografía también hay voces que argumentan que la rotación del personal puede crear más oportunidades de corrupción. Langseth et al. (1997: 26) consideran que la rotación del personal podría facilitar la corrupción sistémica porque crea la oportunidad de que los altos funcionarios corruptos utilicen esta política para castigar a los subordinados que se resistan a la corrupción. Bouman (2021: 104) advierte de que el hecho de que algunos lugares de destino pueden ser considerados mejores que otros por los funcionarios de aduanas, puede llevarles a

---

#### **U4 Anti-Corruption Helpdesk (servicio de asistencia anticorrupción)**

competir entre sí y a sobornar a funcionarios de mayor rango para influir en el lugar al que serán destinados.

Fjeldstad (2003: 173) afirma que, si los funcionarios corruptos no están seguros sobre el lugar al que serán reubicados ni de las oportunidades de beneficiarse de la corrupción en este, podrían responder intentando maximizar las oportunidades de corrupción en su destino actual. Cita un estudio de Arifari (2006), que constató que los funcionarios de aduanas de Benín daban sobornos para que los reubicaran en «destinos lucrativos», donde intensificaban sus actividades corruptas, en parte para poder recuperar el dinero invertido en el soborno. En este caso, el factor de la incertidumbre creada por la política de rotación parecía tener el efecto contrario.

Della Porta y Vannucci (2016) describen los posibles «efectos de bola de nieve» de la corrupción. Su teoría respalda la idea de que, si se reubican actores con los conocimientos necesarios para crear relaciones y redes corruptas, estos pueden difundir geográficamente esos conocimientos, lo que puede equivaler a exportar la corrupción a nuevos lugares.

Onder (2015: 91) llevó a cabo un estudio sobre la política de rotación geográfica del personal aplicada por la policía nacional turca, y observó que la mayoría de los encuestados consideraba que esta política se solía aplicar de forma injusta, lo que provocaba un efecto contrario. Uno de los encuestados confesó incluso que le había pedido a un médico un informe falso para evitar ser reubicado a un puesto que consideraba un descenso de categoría planificado por sus superiores por motivos políticos. En México se descubrió que un secretario de la administración de aduanas había vendido a grupos criminales organizados un «calendario secreto de rotación» que les permitía saber qué funcionarios de aduanas

trabajaban en cada lugar (Jordan 2001). Una vez más, esto demuestra que los encargados de aplicar la rotación del personal pueden plantear riesgos de corrupción.

En general, una de las razones por las que se considera que los funcionarios de aduanas son susceptibles de ser corrompidos es que suelen cobrar salarios bajos y trabajar en condiciones inadecuadas (Chêne 2018: 1). Puede que una rotación injusta o no deseada de los funcionarios exacerbe esta dinámica y los haga más susceptibles a la corrupción.

La OMA ha reconocido que «el favoritismo, las lealtades políticas y el nepotismo podrían influir en la promoción y los traslados internos» (2021: 51). Para hacer frente a este problema, la OMA ofrece orientación sobre la necesidad de que las políticas de rotación del personal «estén exentas de favoritismos y parcialidades, que sean transparentes y que constituyan una condición de empleo claramente entendida» (OMA 2021): 126).

## Implicaciones operativas de la rotación del personal

Hasta ahora, este documento ha evaluado la rotación del personal en relación con la eficacia de la política de lucha contra la corrupción. Sin embargo, esta política tiene otras implicaciones operativas de importancia. De hecho, algunos de los académicos que se basan en modelos económicos para evaluar la eficacia de la política contra la corrupción reconocen que sus modelos no tienen en cuenta todos sus costes y beneficios (Jellal 2009: 16).

---

### U4 Anti-Corruption Helpdesk (servicio de asistencia anticorrupción)

## Costes financieros

Una consecuencia importante es que la rotación del personal es intrínsecamente más costosa que mantener a los funcionarios en puestos fijos, principalmente porque las administraciones aduaneras tienen que incurrir en gastos de reubicación de sus funcionarios (Gounev et al. 2012: 109). Estos gastos pueden ser más elevados en países más grandes en los que los destinos están geográficamente dispersos (Ardigo 2014: 7). También puede haber costes de formación asociados para facilitar la incorporación del personal a sus nuevas funciones, especialmente si requieren nuevos conocimientos (Gounev et al. 2012: 109).

Por lo tanto, las administraciones aduaneras, sobre todo en los países de rentas bajas y medias, pueden enfrentarse a problemas de recursos a la hora de aplicar la rotación del personal. Masake (2023: 190) constató en su estudio sobre la policía de Namibia que existía una política de rotación del personal y que los encuestados valoraban positivamente sus efectos anticorrupción, pero que se consideraba costosa y por eso rara vez se aplicaba en la práctica.

## Eficiencia

Además de en recursos financieros, puede haber un coste en términos de capital humano específico del puesto de trabajo. Las guías de la OMA indican que se necesita tiempo para especializarse en la mayoría de las actividades llevadas a cabo por las aduanas (OMA 2015: 160). De hecho, la rotación del personal puede ser menos eficaz en los países donde escasea el personal cualificado para determinadas funciones en las aduanas, como auditores y contables (Fjeldstad 2003: 173).

Esto puede no afectar únicamente a las competencias técnicas. También puede haber conocimientos y competencias que solo pueden adquirirse trabajando en un lugar fijo, como la familiaridad con los casos, clientes y rutinas locales. Las organizaciones pueden beneficiarse de mantener a un empleado en un puesto el tiempo suficiente para que adquiera las competencias de la función (Bayar 2013: 2). Reubicar a un miembro del personal significa que esta información se infrutilice o desperdicie, lo que conlleva pérdidas de eficiencia global (Abbink 2004: 888).

En esencia, si la rotación del personal es eficaz para perturbar las relaciones, entonces puede perturbar tanto las relaciones positivas como las negativas. Por ejemplo, las relaciones sociales y comerciales informales entre los funcionarios de aduanas y los clientes también pueden resultar útiles, ayudar a los funcionarios de aduanas a desempeñar mejor sus funciones y aumentar la eficacia del trabajo de las aduanas (McLinden y Durrani, 2013): 3). En consecuencia, la reubicación también puede provocar la ruptura de redes útiles (Begovic y Mijatovic 2002: 30). Así ocurre en especial cuando se desea alcanzar un nivel de confianza mutua con la población local (Storry 2008).

También puede haber pérdidas de eficiencia a corto plazo asociadas a la rotación del personal. En El Salvador, la falta de planificación de la rotación del personal en las aduanas habría impedido que la totalidad del personal tuviera el acceso informático necesario, lo que causó retrasos generalizados (La Prensa Gráfica 2017). La Organización Mundial de Aduanas (2021: 5) recomienda que las políticas de rotación tengan en cuenta que asignar empleados sin experiencia podría retrasar el proceso durante un tiempo.

Por otra parte, algunos argumentos sugieren que la rotación del personal puede aumentar la eficiencia. Wei (2020) llevó a cabo un experimento controlado

---

## U4 Anti-Corruption Helpdesk (servicio de asistencia anticorrupción)

para probar el efecto de la rotación en la reducción del efecto trinquete, un fenómeno en el que un funcionario limita estratégicamente su esfuerzo y productividad —un ejemplo comúnmente citado es cuando los empleados reducen la producción al acercarse a sus objetivos para que los objetivos posteriores no sean tan altos. Wei observó que el efecto trinquete se reduce cuando se informa a los funcionarios de que van a rotarse. Del mismo modo, Ingrassia (2021) constató en un estudio de funcionarios de Roma que la rotación del personal con fines anticorrupción no era incompatible con su desarrollo profesional; al contrario, lo favorecía.

Las pérdidas o ganancias de eficiencia pueden influir en la capacidad de una administración aduanera para aplicar un conjunto más amplio de medidas anticorrupción, por ejemplo, el mantenimiento de un sistema interno de información claro y eficaz. Además, la corrupción suele generar pérdidas de eficiencia debido, por ejemplo, a una mala asignación de los recursos financieros. Aunque puede resultar difícil cuantificar estas pérdidas, es posible que el hecho de evitarlas compense cualquier pérdida de eficiencia operativa que conlleve la rotación del personal.

### **Moral del personal**

La rotación del personal también puede tener implicaciones significativas en la moral o satisfacción laboral del personal, lo que a su vez puede provocar pérdidas de eficiencia u otros problemas operativos para las administraciones aduaneras. Esto puede estar relacionado con la naturaleza del traslado de un funcionario de aduanas. Eby y Russell (2000: 667) constataron que, cuando las personas son reubicadas horizontalmente tienen una mayor propensión a sentirse insatisfechas y presentan tasas de renuncia incluso más elevadas que las personas que son

reubicadas con un ascenso. Lo mismo ocurría cuando el empleado consideraba que el traslado era más involuntario que voluntario.

Otros factores contextuales relacionados con el destino de la reubicación también pueden afectar a la moral del personal, incluido el nivel de infraestructura social presente (Cho y Kim 2020: 35). En general, se espera que la moral del personal sea más alta cuando los empleados y sus familias están satisfechos con su nuevo entorno físico y psicológico (Cho y Kim 2020: 36).

La rotación del personal puede percibirse, erróneamente o no, como una medida punitiva. Por ejemplo, la rotación obligatoria del personal a puestos sensibles en las instituciones públicas de Rumanía se derogó en 2016. Una de las razones señaladas fue que esta práctica se asociaba a un fin punitivo en la época comunista (Bouman 2021: 104).

La OMA advierte de que el efecto de los traslados de personal puede verse distorsionado cuando se utilizan para recompensar o sancionar a funcionarios de aduanas (OMA 2021: 51). Esta conclusión parece corroborada por el estudio de Onder sobre la política de rotación geográfica del personal utilizada por la policía nacional turca. Dicha política se utilizaba tanto para recompensar como para castigar a los empleados. La mayoría de los participantes del estudio afirmaron que era importante tener cuidado al utilizar la política como herramienta de recompensa y castigo, ya que «en lugar de corregir el comportamiento desviado, el uso punitivo de la rotación geográfica del personal puede exacerbar la situación y llevar a perder al funcionario» (Onder 2015: 90). A este respecto, cabe señalar las orientaciones de la OMA según las cuales las administraciones aduaneras han de disponer de una política transparente de rotación del personal (2021: 51). Esto puede ayudar a garantizar que no se haga un mal uso de esta

---

## **U4 Anti-Corruption Helpdesk (servicio de asistencia anticorrupción)**

política con fines corruptos y que todos los empleados la acepten.

## Conclusión

Como se ha mencionado, la rotación del personal se utiliza ampliamente como medida anticorrupción en el sector aduanero. Sin embargo, hay relativamente menos consenso sobre cómo debe aplicarse desde el punto de vista técnico y en qué contextos es más adecuada. Colmar esta laguna va más allá del alcance de este documento, pero aquí se ofrecen algunas reflexiones derivadas de las secciones anteriores.

Los programas de lucha contra la corrupción e integridad deben ser una prioridad para las administraciones aduaneras teniendo en cuenta los mayores riesgos a los que está expuesto este sector, especialmente en cuanto a relaciones y redes. Si bien la lógica de que la rotación del personal de aduanas puede impedir o perturbar estas relaciones y redes resulta intuitiva, también está respaldada por las conclusiones del ámbito de la economía.

A pesar de ello, también hay pruebas de que esta medida puede verse limitada a la hora de abordar ciertos tipos de estas relaciones y, lo que es quizá más alarmante, plantea riesgos de que engendre nuevas formas de corrupción. Asimismo, se ha comprobado que la rotación del personal puede tener unas implicaciones operativas considerables.

A la luz de todo esto, no resulta adecuado promover un enfoque único de la rotación del personal. Decidir cuándo y cómo aplicar esta política en la práctica se parece más a un acto de equilibrio informado por el contexto local. Por ejemplo, Begovic y Mijatovic (2002: 158) constataron que la rotación del personal suele ser eficaz como medida

para luchar contra la corrupción, aunque supone costes operativos. De esta forma, aconsejan que se dé prioridad a esta política en los entornos donde los niveles de corrupción son elevados. Del mismo modo, la ONUDD (sin fecha) aconseja que la rotación se ponga en una balanza junto con otras consideraciones, como el desarrollo de competencias y el compromiso con el servicio público.

Otra consideración importante es que la rotación del personal no puede abordar todas las formas de corrupción. Por ello, resulta evidente que se trata únicamente de una de las medidas anticorrupción que pueden adoptar las administraciones aduaneras. De hecho, Mugellini et al. (2021: 32) constatan que políticas como la rotación del personal funcionan mejor en combinación con otras intervenciones.

Por ejemplo, la rotación del personal puede beneficiarse de la comprobación de los antecedentes y de los enfoques de gestión de riesgos para contribuir a la selección de los lugares adecuados y poco propensos al riesgo para determinados funcionarios de aduanas. Si se aplica correctamente, la gestión de riesgos tiene en cuenta el contexto y los costes locales, por lo que las soluciones se distancian de un enfoque universal. En general, es necesario seguir investigando para averiguar de qué manera otras medidas anticorrupción complementarias pueden ofrecer una respuesta a las limitaciones, los riesgos y las implicaciones operativas que plantea la rotación del personal.

---

### U4 Anti-Corruption Helpdesk (servicio de asistencia anticorrupción)

## Referencias bibliográficas

- Abbink, K. 2004. Staff rotation as an anti-corruption policy: An experimental study. *European Journal of Political Economy* 20 (4): 887-906.
- Abbink, K., y Serra, D. 2012. [Chapter 4 anticorruption policies: Lessons from the lab. En \*New advances in experimental research on corruption\* \(págs. 77-115\). Emerald Group Publishing Limited.](#)
- Ardigo, I. 2014. [Literature review on corruption in customs and tax administration.](#)
- Arifari, N.B. 2006. «We don't eat the papers: Corruption in transport, customs and the civil forces». *Everyday corruption and the state: Citizens and public officials in Africa.*
- Bayar, G. 2013. Staff rotation, connection building and intermediaries in corrupt transactions.
- Borges, M., Gans-Morse, J., Makarin, A., Nickow, A., Prasad, M., Watters, V., Mannah-Blankson, T. y Zhang, D. 2017. [Combatting corruption among civil servants: Interdisciplinary perspectives on what works.](#)
- Begovic, B., y Mijatovic, B. 2002. [Combating corruption at the customs administration.](#)
- Bouman, J. 2021. [Preventing corruption of civil servants in France, Romania and the Netherlands: A comparative study of law and policy.](#)
- Bühren, C. 2020. Staff rotation as an anti-corruption policy in China and in Germany: An experimental comparison. *Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik*, 240(1).
- Bundesministerium des Innern und für Heimat. 2019. [Korruptionsprävention in der Bundesverwaltung. \(DEU\)](#)
- Center for the Study of Democracy. 2012. [Anti-corruption measures in EU border control.](#)
- Chen, S. 2015. [Officer rotation fails to stem entrenched corruption at Shenzhen customs station.](#) South China Morning Post.
- Chêne, M. 2018. [Corruption at borders.](#)
- Cheptarus, E.K. 2018. [Influence of internal controls on revenue collection at the customs services department of the Kenya Revenue Authority.](#)
- Choi, J.P., y Thum, M. 2003. [The dynamics of corruption with the ratchet effect.](#) *Journal of public economics*, 87(3-4).
- Cho, Y.C., y Kim, Y. 2020. [Investigating determinants that affect job and life dissatisfaction: the case of relocation.](#) *The Journal of Industrial Distribution & Business*, 11(3), págs. 29-38.
- Coşgel, M.M., Ergene, B., Etkes, H. y Miceli, T.J. 2012. [Crime and punishment in Ottoman times: Corruption and fines.](#) *Journal of Interdisciplinary History*, 43(3), págs. 353-376.
- Council of Europe, GRECO. 2019. [Fifth evaluation round: France.](#)
- Della Porta, D., y Vannucci, A. 2016. *The hidden order of corruption: An institutional approach.*
- Eby, L.T., y Dematteo, J.S. 2000. When the type of move matters: Employee outcomes under various relocation situations. *The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 21(6).

---

### U4 Anti-Corruption Helpdesk (servicio de asistencia anticorrupción)

La eficacia de la rotación geográfica del personal para prevenir la corrupción en el sector aduanero

Eby, L.T., y Russell, J.E. 2000. Predictors of employee willingness to relocate for the firm. *Journal of Vocational Behavior*, 57(1), págs. 42-61.

Fedotov, O. 2015. «Rotation and single-level displacement of personnel of regional customs direction of the state fiscal service of Ukraine: theory and practice». *Administrative law and process* 3 (13). (UKR)

Fišar, M., Krčál, O., Staněk, R. y Špalek, J. 2021. Committed to reciprocate on a bribe or blow the whistle: The effects of periodical staff-rotation in public administration. *Public Performance & Management Review*, 44(2).

Fišar, M., Krčál, O., Staněk, R. y Špalek, J. 2019. *The effects of staff-rotation in public administration on the decision to bribe or be bribed* (n.º 2019-01).

Fjeldstad, O.H. 2003. *Fighting fiscal corruption: lessons from the Tanzania Revenue Authority. Public Administration and Development. The International Journal of Management Research and Practice*, 23(2).

Fjeldstad, O.H. 2009. *The pursuit of integrity in customs: Experiences from sub-Saharan Africa*.

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. 2005. *Revenue administration and corruption*.

Gorshkov, N.N. 2013. *Retrospective analysis of practice of rotation in the public service of the Russian Federation. The Topical Issues of Public Law* (3).

Gounev, F., Bezlov, T. y Džekova, R. 2012. *Anti-corruption measures in EU border control*. CSD-Center for the Study of Democracy.

Gounev P & Bezlov T. 2010. *Examining the links between organised crime and corruption*. Comisión Europea y Centro para el Estudio de la Democracia.

Jancsics, D. 2021. *Law enforcement corruption along the US borders. Security Journal* 34.

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*.

Jellal, M. 2009. *Dark side of social capital: Social preferences and corruption*.

Jellal, M. 2012. *An anti corruption mechanism*.

Jenkins, M. 2018. *The relationship between business integrity and commercial success*.

Jordan, M. 2001. *Mexico fights broad customs corruption. The Washington Post*.

Holmes, L. 2021. *Comparing police corruption: Bulgaria, Germany, Russia and Singapore*. Routledge.

Ingrassia. 2021. *Organizing for what: Job rotation as an organizational development strategy or as an organizational anti-corruption tool? IMPRESA PROGETTO*, 3.

Interfax-Ukraine. 2016. *Мобильные таможенные группы начинают работу в начале сентября в Киевской, Львовской, Одесской, Закарпатской и Волынской областях*. (RUS)

---

#### U4 Anti-Corruption Helpdesk (servicio de asistencia anticorrupción)

La eficacia de la rotación geográfica del personal para prevenir la corrupción en el sector aduanero

- Lambert-Mogiliansky, A., Majumdar, M., y Radner, R. 2007. [Strategic analysis of petty corruption: Entrepreneurs and bureaucrats](#). *Journal of Development Economics*, 83(2), págs. 351-367.
- Langseth, P., Stapenhurst, R., y Pope, J. 1997. [The role of a national integrity system in fighting corruption](#). *Commonwealth Law Bulletin*, 23(1-2).
- La Prensa Gráfica. 2017. [Persisten problemas por rotación de personal en aduanas en todo el país](#). (ESP)
- Masake, P.H. 2023. [A critical assessment on strategies to detect and combat systemic corruption in the Namibian Police Force](#) (tesis doctoral).
- McLinden, G., y Durrani, A.Z. 2013. [Corruption in customs](#). *World Customs Journal*, 7(2).
- Mischkowitz, R. et al. 2000. [Einschätzungen zur Korruption in Polizei, Justiz und Zoll Ein gemeinsames Forschungsprojekt des Bundeskriminalamtes und der Polizei-Führungsakademie](#). (DEU)
- Mugellini, G., Della Bella, S., Colagrossi, M., Isenring, G.L., y Killias, M. 2021. [Public sector reforms and their impact on the level of corruption: A systematic review](#). *Campbell Systematic Reviews*, 17(2).
- Nozdrachyev/Ноздрачев, А.Ф., 2019. [Институт ротации в системе государственной гражданской службы](#). *Журнал зарубежного законодательства и сравнительного правоведения*, (5) (RUS)
- Obreja, E., Gasca, V., y Calenic, N. 2003. [The customs activity in the Republic of Moldova and corruption](#). Transparency International Moldova.
- OCDE. 2016. [Integrity in customs: Taking stock of good practices](#).
- OCDE. 2020. [Public Integrity Handbook](#).
- OCDE. 2016. [Country case: Staff rotation in the German civil service](#)
- OCDE. 2018. [Strengthening governance and reducing corruption risks to tackle illegal wildlife trade: Lessons from East and Southern Africa](#).
- Onder, S.G. 2015. [A distinctive organizational control practice: Personnel rotation](#). Tesis doctoral.
- Rangone, N. 2016. [A behavioural approach to administrative corruption prevention](#). *Preventing Corruption and Promoting Good Government and Public Integrity*.
- Rashki, Z., Hasanqasemi, A., y Mazidi, A. 2014. [The study of job rotation and staff performance in customs organization of Golestan and Mazandaran Provinces](#). *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 3(7).
- Ryvkin, D., y Serra, D. 2012. [How corruptible are you? Bribery under uncertainty](#). *Journal of Economic Behavior & Organization*, 81(2).
- Singh, D. 2022. [The causes of police corruption and working towards prevention in conflict-stricken states](#). *Laws*, 11(5).
- Søreide, T. 2002. [Corruption in public procurement. Causes, consequences and cures](#). Chr. Michelsen Institute.
- Storry, K. 2008. [What can corruption and anti-corruption theory tell us about the problems facing policing in remote Indigenous communities?](#)
- ONUDD. 2017. [Handbook on anti-corruption measures in prisons](#).

---

#### U4 Anti-Corruption Helpdesk (servicio de asistencia anticorrupción)

La eficacia de la rotación geográfica del personal para prevenir la corrupción en el sector aduanero

ONUDD. Sin fecha. [Preventing public sector corruption](#).

Velkova, E. y Georgievski, S. 2004. Fighting transborder organized crime in southeast Europe through fighting corruption in customs agencies. *Southeast European and Black Sea Studies*, 4(2).

Wei, C. 2020. Can job rotation eliminate the ratchet effect: Experimental evidence. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 180.

Walsh, J.T. 2003. [Practical measures to promote integrity in customs administrations](#). *Changing Customs*. Fondo Monetario Internacional.

Banco Mundial. Sin fecha. Administraciones de aduanas.

Organización Mundial de Aduanas. 2021. [Integrity Development Guide](#).

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

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

Organización Mundial de Aduanas. 2015. [Boletín de Integridad de la OMA, número 11](#).

Organización Mundial de Aduanas. 2017. [Recopilación de prácticas de integridad de los miembros de la OMA](#).

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



## **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 U4 Anti-corruption Helpdesk 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 Anticorrupción 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), un 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**

Corrupción – aduanas – integridad – prevención  
– rotación

## **ACCESO LIBRE**