

REFORMAR LAS ADUANAS DE ACUERDO CON LA MEDICIÓN DE RESULTADOS

REFLEXIONES A PARTIR DEL EJEMPLO CAMERUNES

Thomas Cantens (Organización Mundial de Aduanas)

Gael Raballand (Banco Mundial)

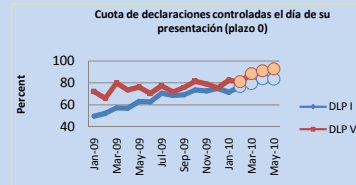
Samson Bilangna (Aduanas de Camerún)



Conferencia PICARD - 23-25 de noviembre de 2010 - Abu Dhabi (EAU)

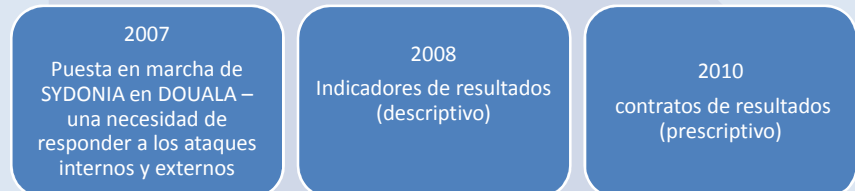


Reformar las aduanas de acuerdo con la medición de resultados



1. Breve repaso de la política de resultados en las aduanas camerunesas
2. Contratos de resultados, descripción y consecuencias
3. ¿Hacia una nueva cultura profesional?

Breve repaso de la política de resultados en las aduanas camerunesas



Los contratos de resultados – algunas cifras

Una experimentación iniciada en febrero de 2010

Las dos oficinas que generan más ingresos están en régimen de contrato (76% de los ingresos)

17 inspectores de primera línea en régimen de contrato y sus 3 jefes

8 indicadores de objetivos para cada inspector (facilitación y lucha contra el fraude)

Los contratos de resultados – algunos principios

Firma individual directamente con la DG

Incentivos no financieros, pero preexistencia de un dispositivo de incentivo financiero

De los 8 indicadores de objetivos, 3 son comunes a toda organización aduanera y 5 contemplan las malas prácticas

Cálculo de los objetivos basado en los promedios de los 3 últimos años

Les contrats de résultats – Les 8 indicateurs cibles

- | | |
|--|--|
| - declaraciones liquidadas el día de su registro | - derechos arancelarios e impuestos recuperados a raíz de los controles/derechos e impuestos liquidados |
| - declaraciones liquidadas 5 días después de su registro | - grandes contenciosos |
| - declaraciones no liquidadas | - pequeños contenciosos |
| - contra escritura de las declaraciones por el inspector que las liquidó | - eficacia del reencaminamiento del circuito amarillo (control documental) al circuito rojo (control físico) |

Los contratos de resultados – resultados alcanzados

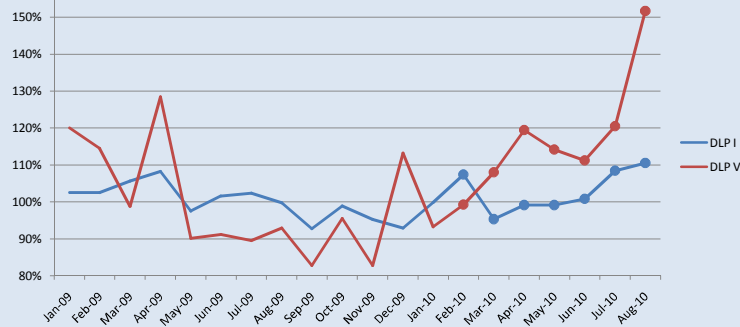
Plazo entre el registro por el transitario y la liquidación por el inspector (100%= promedio 2009)



	Feb - Ago 2010	2009
DLP I	4 horas 25	18 horas 30
DLP V	5 horas 25	11 horas 30
DLP VI (demostrativo)	26 horas	36 horas

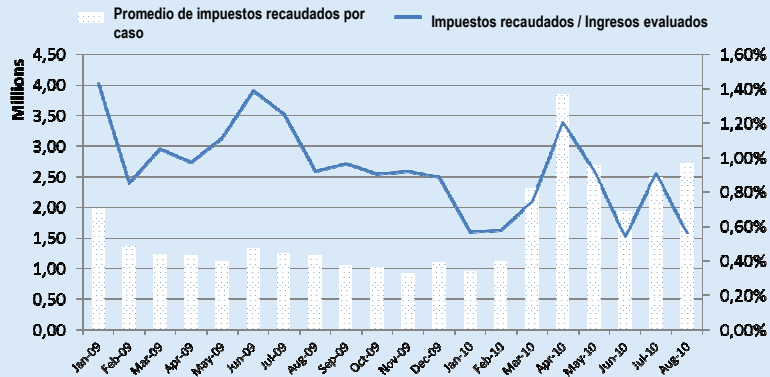
Los contratos de resultados – resultados alcanzados

Promedio de derechos aduaneros e impuestos liquidados por declaración (100%= promedio 2009)



Feb-Ago 2010	Promedio en 2009	Derechos adicionales con la experimentación (= 2,1% de los objetivos de 2010)
DLP I	+3%	+7.175 M €
DLP V	+18%	+8.855 M €

Los contratos de resultados – resultados alcanzados

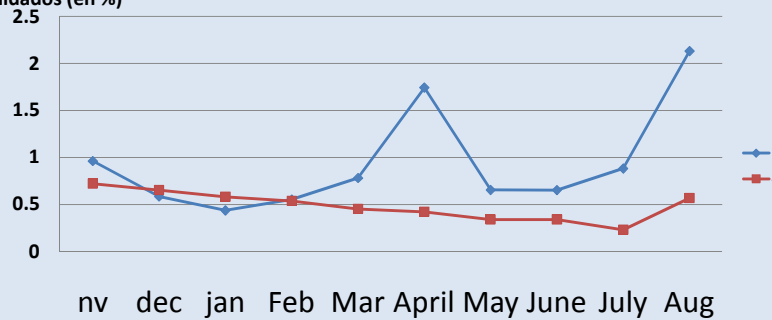


DLP I	Feb -ago 2009	Feb – ago 2010
Derechos e impuestos recuperados/ Derechos e impuestos liquidados	1.05%	0.77% (pérdidas de 728 000 €)
Derechos e impuestos recuperados por vía contenciosa	1 863 €	3 734 € (x2)

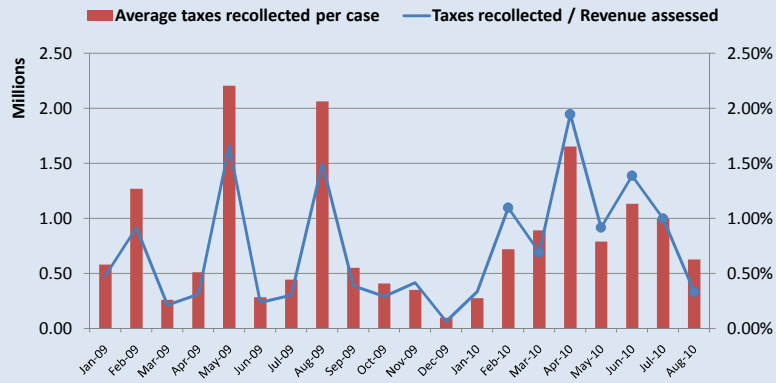
Los contratos de resultados – resultados alcanzados

Comportamiento individual de los inspectores de DLP I en la lucha contra el fraude : los 7 mejores (por encima del umbral mínimo fijado) y los 4 peores

Derechos e impuestos recuperados tras el control / derechos e impuestos liquidados (en %)



Los contratos de resultados –resultados alcanzados



DLP V	Feb-ago 2009	Feb-ago 2010
Derechos e impuestos recuperados / Derechos e impuestos liquidados	0,56%	1,05% (ganancia de 265 000 €)
Derechos e impuestos recuperados por vía	1 145 €	1 483 € (x1.3)

Los contratos de resultados –resultados alcanzados

Reducción de malas prácticas:

- tiempo de oficina +3% y +10%
- 0% de contra escritura en circuito amarillo (comparado con el 80% previamente)
- competición entre inspectores dividida por 3 en una oficina y por 1,5 en la otra
- eficacia del reencaminamiento x 4 en una oficina y x 70 en la otra

¿Hacia una nueva cultura profesional? Los contratos y la cultura profesional

Una distinción profesional (N. Elias, 1950)

Capacidad de generar normas prácticas aceptables en el grupo aduanero

La autonomía de decisión propia de las administraciones represivas (Montjardet, 1994, 2002)

¿Hacia una nueva cultura profesional? La irreversibilidad, 3 desafíos a los que hacer frente

Un debate interno abierto para favorecer la implicación real de los agentes en la elaboración de su cultura

La capacidad del exterior de las adunas para generar también datos y cifras

Hacer evolucionar los contratos

La cultura profesional : nuevas ideas basadas en los elementos existentes para consolidarlos

Conclusiones

Los contratos : una nueva situación de gobernanza, los resultados contra la corrupción

Una experimentación : reducción de riesgos y flexibilidad de las soluciones

Necesidad de conocer de forma empírica el funcionamiento real de la administración => apertura de ambas partes, administración y «expertos», con aportación de disciplinas sociológicas