



Publiquen Lo Que Pagan

VISIÓN 20/20

ESTRATEGIA 2012-2016. EXTRAYENDO LA VERDAD
COALICIÓN PUBLISH WHAT YOU PAY. SEPTIEMBRE 2012

CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN Y METODOLOGÍA	4
PARTE 1. RECONOCIMIENTO O “DESCUBRE LO QUE DICEN LOS DEMÁS”	6
PARTE 2. ELECCIÓN O “DESCUBRE LO QUE DICEN NUESTROS SOCIOS”	7
APARTADO 2.1. MARCO ESTRATÉGICO: LA CADENA POR EL CAMBIO DE PWYP	7
APARTADO 2.2. VISIÓN 20/20	11
APARTADO 2.3. EJES ESTRATÉGICOS	11
PARTE 3. GOBIERNO: PRINCIPIOS, NORMAS Y ESTRUCTURA	14
PARTE 4. ¿CÓMO VAMOS A IMPLEMENTAR LA ESTRATEGIA?	19
REFERENCIAS	21
GLOSARIO Y DEFINICIONES	22

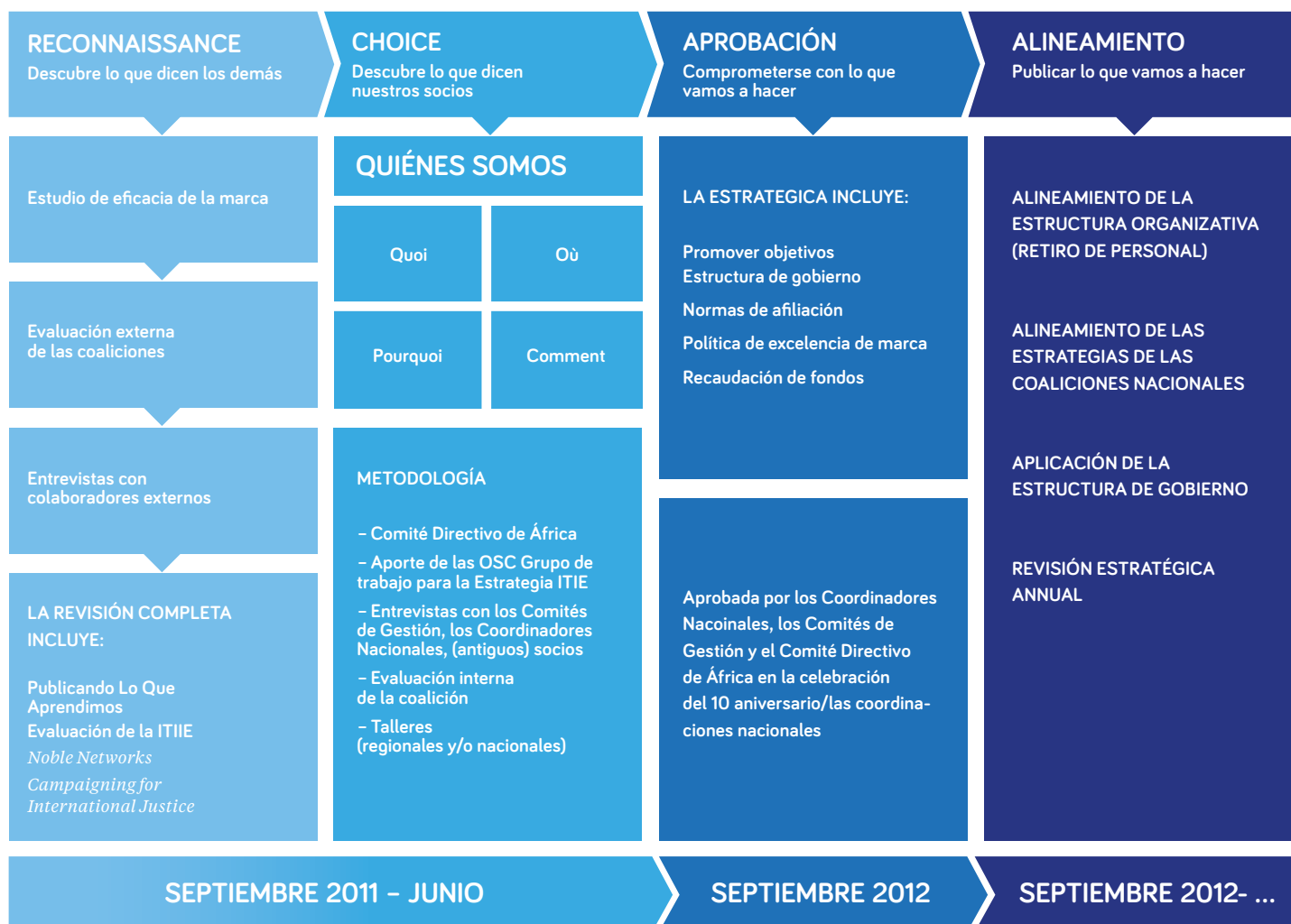
INTRODUCCIÓN Y METODOLOGÍA

En octubre de 2011, Publish What You Pay, con el apoyo de la Hewlett Foundation, lanzó un nuevo proceso de desarrollo estratégico estructurado en cuatro etapas, tal y como se observa en la figura de abajo. El proceso lleva por título **“La coalición es imperante”** - extraído de una de las lecciones básicas aprendidas de la reciente publicación *Campaña por la Justicia Internacional*¹. La cita refleja que es la fuerza colectiva de PWYP la que ha llevado a la coalición hasta aquí y la que, una vez más, es crucial para este proceso estratégico y para el futuro de PWYP. El principio de base para el desarrollo de la estrategia es que todos los socios y/o colaboradores de la coalición tengan la oportunidad de expresar sus opiniones y participar en el desarrollo de la estrategia, ya sea a través de entrevistas person-

ales, entrevistas online, evaluaciones internas de la coalición y/o talleres. Para más información acceda a <http://www.publishwhatyoupay.org/about/strategy-development-process>.

De octubre 2011 a febrero 2012, la atención se ha centrado en las dos primeras etapas y ahora se está planeando la tercera y cuarta etapa. La primera etapa, “Reconocimiento” está integrada por varios componentes². PWYP fue invitada a participar en un estudio de eficacia de la marca, llevado a cabo por el Centro Hauser para Organizaciones sin Ánimo de Lucro de la Universidad de Harvard³. Junto con Amnistía Internacional, WWF y The Girl Effect (El efecto de la niña), participamos en un proyecto de investigación que estudia el

EL PROCESO DE DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA INTERNACIONAL



papel de las marcas sin ánimo de lucro e introduce un marco conceptual concebido para ayudar a las ONGs a promocionar mejor sus marcas de forma estratégica, para progresar en su misión y aumentar su impacto.

Además, la Directora Internacional se entrevistó con colaboradores externos clave, tales como la Secretaría de la ITIE, el Banco Mundial y con patrocinadores de PWYP, entre los cuales la Fundación Hewlett, Cordaid, Revenue Watch Institute y la Fundación Open Society (que también es nuestra institución anfitriona). Finalmente se examinaron de forma exhaustiva documentos clave, tales como *Noble Networks*, la Evaluación de la ITIE, *Publishing What We Learned* (Publicar lo que aprendimos) y *Campaña por la Justicia Internacional*⁴. La descripción del análisis externo o “Reconocimiento” aparece en la siguiente parte y constituye la base de la operación estratégica.

Para la segunda etapa llamada “Elección”, la Directora Internacional realizó entrevistas semiestructuradas a algunos socios⁵. Se han realizado 63 entrevistas, la mayoría en forma de conversaciones telefónicas y/o presenciales, aunque algunas se han organizado como debates en grupos temáticos, como por ejemplo con la coalición de PWYP de Indonesia, la coalición de PWYP de EEUU, el Grupo Central de Timor Leste por la Transparencia y la coalición PCQVP (‘PWYP’ en sus siglas francesas) de Mauritania. Las entrevistas duraron de media entre 20 y 45 minutos, durante los que se exploraron cinco temáticas principales, tal y como figura en los globos del diagrama: Quiénes somos, Qué hacemos, Cómo nos organizamos, En qué nos centramos y Por qué lo hacemos. Más que confirmar el statu quo, estas preguntas pretendían ser aspiracionales y orientadas al futuro. Las principales recomendaciones y perspectivas fueron anotadas y, posteriormente, organizadas en un documento de trabajo de Excel confidencial. El documento de trabajo constituyó la base del presente estudio estratégico.

Además de opciones y ejes estratégicos, las entrevistas también sacaron a la luz otra importante brecha que nuestra futura estrategia deberá abordar. Aunque los primeros diez años se han centrado principalmente

en la transparencia de los ingresos, es evidente que nuestra misión se irá ampliando en su camino hacia la transparencia y la responsabilidad, pasando por otros pasos de la cadena de valores. Por lo tanto, PWYP necesita una visión clara y ambiciosa que nos una y nos guíe en los próximos años. Recomendamos llamar este proceso ‘Visión 20/20’ para hacer referencia no solamente al año, sino también a la agudeza visual óptima. La visión 20/20 significa que PWYP visualiza los problemas con máxima claridad (lo que a su vez se traduce en la idea de transparencia) y que para el año 2020 SEREMOS capaces de ver con mayor claridad, ya que dispondremos de información y datos más manejables y accesibles, como resultado de los esfuerzos de campaña de nuestras coaliciones de todo el mundo. La visión se ha desarrollado en talleres regionales y nacionales y en reuniones, para asegurar que esté basada en una amplia participación.

Mientras que las opciones y los ejes estratégicos que surgieron y que figuran en este estudio no desvelaron grandes sorpresas, la mayoría de los/las entrevistados/as creían muy necesaria una revisión completa de la estructura de gobierno de PWYP, con normas estrictas de afiliación y una estructura mejorada del gobierno internacional. Por esta razón, en este documento provisional proponemos un nuevo enfoque del gobierno de PWYP.

Una vez aprobada la estrategia en la Reunión Estratégica de la Coalición Internacional en Ámsterdam, tanto la Secretaría como las coaliciones se embarcarán hacia la fase de “Alineamiento”. Durante esta fase, cada coalición definirá qué opciones estratégicas quiere priorizar en función de las oportunidades, las capacidades y el contexto. Esto se llevará a cabo mediante talleres nacionales y/o regionales, apoyo a las coaliciones individuales cuando sea necesario y un retiro de reflexión del personal de la Secretaría Internacional. Además, PWYP organizará un taller para desarrollar un marco de Seguimiento y Evaluación de la estrategia para garantizar la responsabilidad entre homólogos.

PARTE 1. RECONOCIMIENTO O “DESCUBRE LO QUE DICEN LOS DEMÁS”

Se ha reconocido ampliamente que PWYP es una de las coaliciones con más éxito de la última década, habiendo evolucionado desde 6 organizaciones iniciales en el Reino Unido hasta un movimiento global con 680 socios en 59 países y 39 coaliciones⁶. Especialmente en sus comienzos, PWYP era considerada una campaña de nicho, que incorporó con contundencia en la agenda internacional la transparencia de los ingresos en las Industrias Extractivas (IE). Tal y como declaró con elocuencia Christian Mounzeo, el coordinador de nuestra primera coalición africana: “Gracias a PWYP, el problema de la transparencia en las industrias extractivas ya ha salido del gueto⁷.”

Aunque la lucha por la transparencia de los ingresos aún no se ha ganado, la iniciativa voluntaria ITIE junto con la legislación obligatoria de la UE y EEUU nos permite vislumbrar algo de luz al final del túnel. No obstante, el final del túnel también significa un nuevo camino hacia el reconocimiento de que la transparencia sin rendición de cuentas no llevará a una gestión sostenible de los recursos naturales, que beneficie a las mujeres, a los hombres y a los jóvenes de los países ricos en recursos.

PWYP puede sacar una conclusión general de los cuatro componentes que se combinan en la etapa de “Reconocimiento”: Tenemos que seguir haciendo lo mismo, pero haciéndolo mejor, con mayor envergadura, profundidad y de manera más representativa. ¿Qué significa exactamente esto para la Visión 20/20 y la estrategia futura?

1. PWYP tiene que seguir haciendo hincapié en que su unicidad consiste en la circunscripción con un único enfoque. Como el movimiento de la sociedad civil que promueve la transparencia y la responsabilidad en las IE, nuestra fuerza reside en nuestros socios. Es lo que nos distingue, junto con la cultura del valor, el compromiso, la interdependencia y la necesidad de “forzar los límites”, que tiene que seguir siendo el valor central de la campaña. Sin embargo, la coalición necesita ser más amplia y representativa y colaborar de forma más directa con las comunidades. Aunque PWYP ha sido capaz de superar esa imagen de campaña “elitista” en el Norte, ahora es el

momento de superar esa misma reputación en los países ricos en recursos. PWYP necesita vivir y respirar la frase del antiguo Arzobispo Desmond Tutu en su 80º aniversario: “Si destacas de la multitud, es porque descansas sobre sus hombros.”

2. La evaluación de la ITIE, el estudio de eficacia de la marca y los amplios debates en la red GOXI⁸ significan que la transparencia es simplemente un requisito previo en el proceso para exigir responsabilidad y buen gobierno a las industrias y a los gobiernos. Como coalición, PWYP necesita ampliar su campaña para exigir responsabilidad y para exigir transparencia y responsabilidad, además de otros elementos de la cadena de valores de las IE.

3. El estudio de eficacia de la marca⁹ ha dejado claro que PWYP tiene que centrarse en desarrollar una política clara de gestión de la marca, para garantizar que siga representando la excelencia y la calidad. Mientras que hasta ahora el tamaño relativamente reducido de la coalición implicaba que los riesgos reputacionales se podían gestionar con control social, presión entre homólogos y estructuras flexibles, el ritmo actual de crecimiento significa que se ha llegado a una masa crítica que requiere una política de marca y unas estructuras sólidas.

4. PWYP necesita mejorar su experiencia en la gestión del conocimiento creado por las coaliciones y sus socios, centrándose en su tarea única y esencial de apoyar, coordinar y relacionar a la sociedad civil en los países ricos en recursos.

5. Hasta ahora, la mayor parte de los fondos provenían de la Fundación Open Society y otros socios como Revenue Watch, Global Witness, CAFOD y Secours Catholique. El programa para África se financia con fondos de Cordaid, Oxfam Novib, Revenue Watch y la Iniciativa de Open Society para África Occidental (OSIWA). La Secretaría necesita diversificar su fuente de recursos y nos complace enormemente tener a la Fundación Hewlett a nuestro lado. Actualmente estamos negociando un compromiso a largo plazo con el Fondo Fiduciario de Donantes Múltiples de la ITIE, gestionado por el Banco Mundial, para ayudar a capacitar a las coaliciones de África y Asia Central.

PARTE 2: ELECCIÓN O “DESCUBRE LO QUE DICEN NUESTROS SOCIOS”

Esta parte presenta el nuevo marco estratégico basado en las 63 entrevistas semiestructuradas que mantuvo la Directora Internacional entre octubre de 2011 y febrero de 2012, siguiendo la metodología descrita en la introducción.

2.1. MARCO ESTRATÉGICO: LA CADENA POR EL CAMBIO DE PWYP

Como movimiento de la sociedad civil, PWYP considera importante adoptar la cadena de valores como marco estratégico general en el que basemos la campaña por la transparencia y la responsabilidad. No obstante, las investigaciones han desvelado que la mayoría de las cadenas de valores siguen el proceso de extracción desde la perspectiva de los gobiernos, centrándose en sus funciones y responsabilidades de gestión de los recursos naturales. Por este motivo, PWYP ha desarrollado su propia “Cadena del Cambio”, mostrando cómo puede la sociedad civil responsabilizar a los gobiernos y a las empresas durante el proceso.

La “Cadena del Cambio” de PWYP se basa en el principio de que en cada etapa del proceso extractivo, desde el estudio geológico inicial hasta la evaluación final del gasto de los ingresos procedentes de los recursos naturales, los ciudadanos tienen que poder participar en la gestión de sus recursos. Esto requiere transparencia a lo largo de todo el proceso:

LA CADENA DEL CAMBIO DE PWYP

PUBLICA POR QUÉ PAGAS Y CÓMO EXTRAES	PUBLICA LO QUE PAGAS	PUBLICA LO QUE GANAS Y CÓMO LO GASTAS	PUBLICA LO QUE APRENDES
¿CUÁLES SON NUESTROS RECURSOS NATURALES?	¿CUÁNTO PAGAN LAS EMPRESAS POR LA EXTRACCIÓN?	¿LLEGÓ EL DINERO A LAS ARCAS DEL ESTADO?	¿HA VALIDO LA PENA?
¿CUÁL ES EL RECURSO NATURAL Y EL MARCO LEGAL?		¿A DÓNDE DEBERÍA LLEGAR EL DINERO?	LA NECESIDAD DE EVALUAR SIEMPRE
¿EXTRAER O NO EXTRAER?		¿LLEGÓ A SU DEBIDO DESTINO?	UNA VEZ NORMALIZADA LA SITUACIÓN
¿CÓMO GARANTIZAR EL MEJOR ACUERDO POSIBLE?			
¿CÓMO HACER EL SEGUIMIENTO DEL PROYECTO?			

2.1.1 PUBLICA CÓMO EXTRAES

¿Cuáles son los recursos naturales?

Tiene que haber información exhaustiva y transparente sobre la cantidad, calidad e idoneidad de los recursos naturales de un país, así como sobre su ubicación. Sin toda esta información, los ciudadanos no pueden decidir con conocimiento de causa si sus recursos deben extraerse o no, cómo deben extraerse y si se están firmando acuerdos justos por los recursos que se extraen.

¿Cuáles son los recursos naturales y el marco legal?

Cuando un país descubre que posee recursos naturales, los gobiernos pueden crear amplios marcos legales para su extracción y gestión. La sociedad civil debería participar en cierto grado a la elaboración de estas normas, ya sea en estrecha colaboración con los gobiernos o de forma consultiva. Estos marcos representan una importante ocasión para integrar la transparencia y la responsabilidad en el proceso de gestión de los recursos naturales desde el principio. Un buen régimen fiscal y jurídico tiene que lograr el equilibrio justo entre las necesidades de los ciudadanos por un lado y, por otro lado, la atracción de los inversores. Del mismo modo, tiene que aplicarse de forma coherente para garantizar que los países firmen acuerdos justos a cambio de sus recursos naturales.

Por ejemplo, el reciente Código Guineano de Minería incluye un compromiso hacia la transparencia de los contratos, declarando que Guinea publicará todos sus contratos. Las Leyes de Libertad de Información sirven de apoyo para garantizar la transparencia y la rendición de cuentas en el sector de los recursos naturales. La sociedad civil debe controlar si estos marcos, una vez implementados, se cumplen a lo largo de toda la cadena de valores.

¿Extraer o no extraer?

La decisión de extraer debería basarse en un análisis sólido de costes-beneficios y con el pleno consentimiento de las comunidades locales. Estas comunidades, que soportarán todo el impacto de la extracción, deberían ser informadas adecuadamente acerca de las consecuencias y los efectos del proyecto. Esto implica que las empresas y los gobiernos asuman y publiquen los

resultados de la evaluación del impacto social, medioambiental y sobre los derechos humanos, gestionándolos de manera transparente y poniendo la información resultante a disposición de las comunidades implicadas. Se debería planificar una compensación para cualquier aspecto perjudicial de la extracción prevista, ya sea de carácter medioambiental, social o económico y se necesitan compromisos efectivos para el desmantelamiento, la reparación y rehabilitación de las zonas de extracción una vez finalizado el proceso.

Durante todo el proceso de toma de decisiones debería plantearse la pregunta para qué estamos extrayendo. PWYP como coalición cree que los fondos generados con la explotación de los recursos naturales deberían destinarse a mejorar las vidas de los ciudadanos. Deberían existir opciones claras para los ciudadanos si deciden no extraer.

2.1.2 PUBLICA POR QUÉ PAGAS

¿Cómo garantizar el mejor acuerdo posible?

La concesión de licencias y contratos estipula qué empresas llevarán a cabo un proyecto y bajo qué condiciones - desde la logística general de la extracción hasta el porcentaje de pagos que la empresa abonará al gobierno. Las licencias y los contratos, que decidirán si un país recibe un trato justo por sus recursos, deben concederse de manera transparente. Para garantizar que los contratos se conceden en el interés de toda la ciudadanía, el proceso de licitación debe ser competitivo y público y los contratos deben hacerse públicos¹⁰. El daño causado por los acuerdos secretos y corruptos ha sido un punto específico de atención para los socios de la coalición PWYP, tales como Global Witness¹¹. Para valorar si las empresas están pagando una cantidad justa de dinero por los recursos naturales que extraen, se debe llevar a cabo un seguimiento de los contratos y las licencias. Puede servir de ayuda comparar los contratos, analizar las cláusulas de otros proyectos extractivos del mismo país con la misma empresa o un proyecto similar en otro país.

¿Cómo realizar el seguimiento del proyecto?

Los proyectos extractivos provocan todo tipo de consecuencias, deliberadas o no deliberadas. Las opera-

ciones de seguridad alrededor de los proyectos extractivos han llevado a abusos de los derechos humanos. Se han producido incrementos repentinos de la caza furtiva de animales salvajes, catástrofes medioambientales por incidentes graves de contaminación y otros tipos de amenazas al modo de vida de las poblaciones locales. Son igualmente frecuentes los impactos específicos por género, con consecuencias negativas para las mujeres, derivadas por ejemplo de la afluencia de trabajadores varones.

Estos proyectos tienen que ser controlados por los gobiernos, por la industria y, sobre todo, mediante mecanismos independientes por parte de la sociedad civil, para garantizar que cualquier cambio circunstancial o violación contractual puede ser rectificado, ya sea a través de un recurso jurídico por violación de derechos humanos, compensaciones adicionales u otros medios. Los costes económicos, medioambientales o sociales deben controlarse durante todo el proceso para confirmar la sostenibilidad del proyecto, el respeto de los derechos humanos y las cláusulas del contrato. Resulta relevante en este sentido el Marco y los Principios Rectores de las Naciones Unidas para las Empresas y los Derechos Humanos, que hace hincapié en la importancia del acceso a la reparación de daños en caso de abusos de los derechos humanos por actividades empresariales¹². La Sociedad Civil desempeña un papel crucial a la hora de asegurar la supervisión.

2.1.3 PUBLICA LO QUE PAGAS

¿Cuánto pagan las empresas por la extracción?

Es sumamente importante asegurarse de que las empresas realmente pagan lo que les exige el acuerdo jurídico y el régimen fiscal. PWYP quiere ver informes desglosados por países y proyectos, que ayuden a los ciudadanos a averiguar lo que les corresponde recibir por parte del gobierno central en concepto de ingresos procedentes de proyectos realizados en su propio territorio. Esta información también es útil para los inversores que quieren gestionar el riesgo y desean asegurar un clima de inversión saludable a largo plazo.

Además de la presentación de informes de pagos país por país, la información completa desglosada por países,

como por ejemplo la producción, los beneficios, las ventas y los costes, también ayudarán a valorar si un gobierno está recibiendo la cantidad justa y correcta por sus recursos. Al revelar cifras comerciales intragrupo (el comercio transfronterizo entre empresas de propiedad conjunta), el desglose exhaustivo por países podría ilustrar las tendencias de los flujos financieros y sacar a la luz ejemplos de evasión fiscal.

Por ejemplo, Mopani, filial de la multinacional Glencore de Zambia, provocó supuestamente una inflación de los costes y manipuló el precio del cobre que vendía a su sociedad matriz, estafando supuestamente al gobierno de Zambia con unos 76 millones de libras esterlinas al año en impuestos¹³. Las empresas tienen la responsabilidad de publicar todos los pagos que realizan; la sociedad civil, por su parte, tiene que examinar estos pagos y valorar si las empresas están pagando las cantidades correctas.

La presentación de informes de pagos precisos y transparentes por parte de las empresas es un elemento clave de la ITIE. La sociedad civil debería implicarse en el proceso ITIE en los países “candidatos” y “de aplicación”, para ayudar a garantizar que los informes de las empresas sean todo lo exhaustivos y útiles que sea posible¹⁴.

2.1.4 PUBLICA LO QUE GANAS Y CÓMO LO GASTAS

¿Llegó el dinero a las arcas del estado?

Independientemente de que los ingresos que pagan las empresas por extraer recursos naturales se consideren justos o injustos, es importante asegurarse de que el dinero pagado llega realmente a las arcas del estado (al nivel al que se hayan destinado los pagos, ya sea local o nacional). Para garantizar que el dinero no se desvía o “se pierde” por el camino, además de presentar informes transparentes de las empresas sobre los pagos realizados, tal y como se indica más arriba, es necesario que el gobierno presente informes transparentes sobre los ingresos recibidos.

La sociedad civil debería poder dar seguimiento a los pagos e ingresos de cada proyecto para asegurarse de que las cantidades declaradas por los gobiernos se

corresponden con las declaradas por las empresas. De nuevo, podría ser útil para la sociedad civil implicarse en la ITIE en este sentido. El proceso clave de la ITIE de reconciliación implica a una tercera parte independiente, que evalúa las cifras de las empresas y los gobiernos e informa sobre las discrepancias significativas¹⁵.

¿En qué debería gastarse el dinero?

Los ingresos de un país procedentes de la extracción de recursos deberían repartirse, cuando proceda, de acuerdo con el Plan Estratégico de Reducción de la Pobreza y crear un buen equilibrio de beneficios para el desarrollo a favor de la mayoría de la población y de las comunidades locales. La sociedad civil tiene una función que desempeñar a la hora de presionar a los gobiernos en materia de transparencia presupuestaria, para asegurarse de que el dinero se reparta de forma transparente y equitativa. La participación en la elaboración de los presupuestos da un paso más en toda esta cuestión, subrayando la importancia de la voz ciudadana en las decisiones de gasto de los gobiernos, especialmente a nivel subnacional.¹⁶

¿El dinero ha llegado donde debía?

Una vez distribuidos los ingresos, la sociedad civil debería comprobar y ayudar a garantizar que el dinero llegue al destino acordado. Por ejemplo, la coalición de PWYP de Níger, ROTAB¹⁷, ha estado trabajando para asegurar que el 10% prometido a las comunidades locales llegue a su destino y presentó una petición al gobierno cuando no hubo rastro de los fondos.

Las Normas de la ITIE exigen que cuando los pagos de entidades gubernamentales centrales o subnacionales sean materiales, se incluyan en el proceso de presentación de informes. La transparencia en la gestión de los ingresos es un tema de interés específico de los socios de la coalición PWYP, como por ejemplo Revenue Watch.¹⁸

2.1.5 PUBLICA LO QUE APRENDES

¿Ha valido la pena?

Una parte independiente debería realizar una evaluación del impacto, para valorar si el dinero generado se ha gastado correctamente y si ha contribuido al desar-

rollo y la mejora de las vidas de los ciudadanos. Asimismo, se debería realizar una evaluación del impacto del propio proyecto: ¿al final, los beneficios para la población derivados de la extracción superan los costes sociales, económicos y medioambientales soportados?

Evaluación permanente

Todas las partes implicadas, incluida la sociedad civil, deberían realizar evaluaciones periódicas para garantizar que los marcos a largo plazo sigan siendo correctos y relevantes. Por ejemplo, los contratos que fueron asignados en años precedentes bajo circunstancias diferentes podrían necesitar una revisión y posiblemente una renegociación. También es posible que se tengan que redistribuir los ingresos entre una o más empresas y un gobierno en concreto. PWYP no está defendiendo que los países ricos en recursos incumplan sus compromisos o no se tomen en serio los contratos. Reconocemos, sin embargo, que ciertas circunstancias (en el caso de algunos acuerdos firmados en tiempos coloniales o de gran asimetría informacional) han sido causa de contratos especialmente injustos; estos casos tienen que rectificarse. Del mismo modo, el marco legal que rige la explotación de los recursos naturales de un país debería ser supervisado a lo largo de todo el proceso, para garantizar que sea apropiado y eficaz.

La sociedad civil puede desempeñar un valioso papel expresando públicamente sus preocupaciones cuando los marcos legales y los acuerdos ya no sean adecuados

Una vez normalizada la situación...

Aunque pueda transcurrir mucho tiempo, es importante plantearse cómo se desmontará el proyecto de manera efectiva. ¿Qué pasará físicamente con el emplazamiento? A nivel humano, ¿qué pasará con los trabajadores de la obra, con la economía local que se creó para el proyecto y con las comunidades locales cuyas vidas han sido interrumpidas por el proyecto, pero permanecerán en los alrededores o volverán a la zona?

Es importante pensar en esta etapa y gestionarla detenidamente, para evitar un legado perjudicial de contaminación sin tratar u otros daños ambientales tras el cierre del emplazamiento extractivo.

2.2. VISIÓN 20/20

La visión 20/20 de PWYP se refiere no solamente al año, sino también a la agudeza visual óptima. 20/20 significa que PWYP visualiza los problemas con máxima claridad (lo cual a su vez se traduce en la idea de transparencia) y que para el año 2020 SEREMOS capaces de ver más claramente, ya que dispondremos de información y datos más manejables y accesibles como resultado de los esfuerzos de campaña de nuestras coaliciones en todo el mundo.

¿CUÁL ES NUESTRA VISIÓN 20/20

UN MUNDO EN EL QUE TODOS LOS CIUDADANOS SE BENEFICIEN DE SUS RECURSOS NATURALES, HOY Y EL DÍA DE MAÑANA.

2.3. EJES ESTRATÉGICOS

Los logros de PWYP dentro de cada eje estratégico y de las opciones presentadas debajo de estos, dependen de unas coaliciones fuertes y una Secretaría sólida, pero aún más de la colaboración. PWYP no puede ni debe intentar hacerlo sola. Se debe analizar más detalladamente cada eje estratégico y las opciones propuestas durante la etapa de alineamiento, una vez que cada coalición haya empezado a contextualizar la estrategia en términos de necesidades y oportunidades locales, debatiendo sobre nuestra capacidad y necesidad de recursos a todos los niveles e identificando colaboraciones potenciales con aliados estratégicos.

Aquí incluimos todas las opciones que integran cada eje, opciones que han surgido durante entrevistas o talleres, lo que no significa que cada coalición regional y/o nacional y/o la Secretaría tengan que intentar abordar cada eje con todas sus opciones en el próximo ciclo estratégico. Más bien deberíamos ver estas opciones como un menú estratégico, del que las coaliciones y la Secretaría pueden priorizar algunos ámbitos de trabajo en función del contexto, las oportunidades y el nivel de necesidad y capacidad.

Además de analizar y priorizar las opciones estratégicas, los talleres regionales y/o nacionales tendrán que desarrollar enfoques e indicadores participativos claros de seguimiento y evaluación, que (sugerimos) incluyan mecanismos de evaluación entre homólogos y hermanamientos. Estos enfoques e indicadores se incorporarán en el Marco general de PWYP de Seguimiento y Evaluación, que crearemos después de la reunión de nuestro décimo aniversario.

2.3.1 PUBLICA POR QUÉ PAGAS Y CÓMO EXTRAES

“Preguntas de la “Cadena por el Cambio”: ¿Cuáles son nuestros recursos naturales? ¿Cuál es el recurso natural y el marco legal? ¿Extraer o no extraer? ¿Cómo garantizar el mejor acuerdo posible? ¿Cómo hacer el seguimiento del proyecto?”

PWYP ampliará su campaña defendiendo la transparencia y la responsabilidad junto con otros pasos de la “Cadena por el Cambio”, con el fin de determinar si las mujeres, los hombres y los jóvenes están recibiendo un

acuerdo justo por sus recursos. Esto hará posible que los ciudadanos de países ricos en recursos influyan en la toma de decisiones en materia de extracción y derechos de extracción, influyan y controlen las cláusulas y condiciones de los acuerdos y contratos firmados entre gobiernos y empresas de la industria extractiva.

OPCIONES ESTRATÉGICAS

a. Campaña por la transparencia y la responsabilidad en materia de presupuestos y auditorías de los recursos naturales de los países.

b. Valorar la calidad e idoneidad de los marcos legales nacionales que se aplican en materia de recursos naturales en los países y hacer campaña para introducir mejoras.

c. Trabajar hacia una toma de decisiones en materia de recursos naturales basada en un análisis equilibrado y transparente de costes y beneficios, con la participación de la sociedad civil y de las comunidades en la mesa de toma de decisiones.

d. Promover la transparencia y la responsabilidad en la aplicación del Consentimiento Libre, Previo e Informado, especialmente (pero no solo) para los pueblos indígenas.

e. Hacer campañas por un proceso de contratación y concesión de licencias transparente y competitivo, desde la fase de licitación hasta la adjudicación; esto implica transparencia en materia de “derechos de propiedad” por parte de todas las empresas candidatas.

f. Defender y promover la transparencia de los contratos en un formato accesible / abierto y comparable.

g. Defender y promover una norma de la ITIE que incluya la transparencia de los contratos.

h. Recusar las cláusulas contractuales o de licencia que perjudiquen a los países de extracción y/o a las comunidades locales o que faciliten la corrupción.

i. Defender y promover acuerdos beneficiosos de desarrollo comunitario y darles seguimiento.

j. Controlar de cerca los impactos de la extracción en el medio ambiente, las vidas de las personas y los derechos humanos y promover remedios eficaces para abusos y daños.

k. Utilizar de forma estratégica la información existente y futura en las licencias, los contratos, los informes de la ITIE y otras fuentes, para exigir responsabilidad a las empresas y un acuerdo justo para el país de extracción y sus ciudadanos.

2.3.2 PUBLICA LO QUE PAGAS

“Chain for Change” question: What are companies paying for the extraction?

PWYP seguirá haciendo campañas por la plena transparencia financiera de las empresas, para garantizar la disponibilidad de informaciones de calidad de forma regular, creíble, exhaustiva, comparable y accesible/abierto. Esto les proporcionará a mujeres, hombres y jóvenes de países ricos en recursos información para exigir responsabilidad tanto a la industria como al gobierno. La ITIE seguirá siendo un mecanismo clave para exigir la transparencia de los pagos e ingresos, pero no será el único. Al entrar en vigor, la Ley Dodd-Frank y las Directivas de la UE en materia de Contabilidad y Transparencia exigirán a todas las empresas extractivas.

OPCIONES ESTRATÉGICAS

a. Promover la publicación obligatoria de los pagos en todo el mundo, mediante normativas de cotización en bolsa en los mercados de capital (globalizar la ley Dodd-Frank y las Directivas de la UE).

b. Hacer campaña por la publicación obligatoria de los pagos mediante normas contables internacionales, reglamentaciones a nivel regional y nacional e incorporando la ITIE en los marcos legales nacionales.

c. Hacer campañas por la presentación obligatoria de informes exhaustivos en cada país, a nivel nacional y/o

regional, centrándose en beneficios, ventas, volúmenes de producción, número de empleados, etc., para ayudar a descubrir la evasión fiscal y la fuga de capital (manipulación de precios en las transferencias, uso de jurisdicciones que permiten el secreto fiscal/paraísos fiscales y las “empresas virtuales”).

d. Hacer campañas por la presentación de informes ITIE desglosados por proyecto, empresa y servicio, y por la inclusión en los informes de informaciones referentes a beneficios, ventas, costes, volúmenes de producción, etc., como prácticas estándar.

e. Supervisar y analizar la aplicación de la ley Dodd-Frank 1504 y las Directivas de la UE en materia de Contabilidad y Transparencia e integrar el uso de los nuevos datos en nuestras campañas.

2.3.3 PUBLICA LO QUE GANAS Y CÓMO LO GASTAS

Preguntas de la “Cadena por el cambio”: ¿Llegó el dinero a las arcas del estado? ¿A dónde debería llegar el dinero? ¿Llegó a su debido destino?

PWYP ve la transparencia como un medio para exigir responsabilidad tanto a las empresas como a los gobiernos. Este pilar es clave para que la transparencia se traduzca en responsabilidad y garantizar que los ingresos generados por los recursos naturales se utilicen en beneficio de los ciudadanos. Las coaliciones y los socios de PWYP pueden hacer campaña y dar seguimiento para asegurarse de que los ingresos procedentes de recursos naturales lleguen al estado, pueden implicarse en cómo deberían gastarse estos ingresos y garantizar que este proceso se lleve a cabo con éxito. Se analizarán muy de cerca los pagos a nivel de proyecto, especialmente para las comunidades que viven cerca de zonas de extracción.

OPCIONES ESTRATÉGICAS

a. Campaña por una ITIE integrada en los procesos globales presupuestarios y de rendición de cuentas.

b. Defender y promover la vinculación de la información y los informes de la ITIE con los procesos globales de seguimiento presupuestario a nivel nacional y subnacional.

c. Trabajar por la asignación y el seguimiento de las prioridades presupuestarias a nivel nacional y subnacional (especialmente cerca de las zonas de extracción), para garantizar que los recursos presupuestarios se gestionan y gastan de manera eficiente y en el interés público.

d. Centrarse en supervisar si la asignación de los ingresos desde el gobierno central a los órganos gubernamentales subnacionales alcanzan el destino previsto y se gastan de manera eficiente a nivel subnacional y en el interés público.

e. Conseguir que los gobiernos sean más responsables a la hora de adaptar el gasto a las prioridades de desarrollo basadas en derechos, como por ejemplo los Planes Estratégicos de Reducción de la Pobreza, y de conseguir resultados que satisfagan las necesidades de la mayoría de la población y de las comunidades locales.

f. Fomentar, promover y apoyar la implicación de la sociedad civil en la fijación de los presupuestos y en el seguimiento a nivel subnacional en las zonas ricas en recursos.

2.3.4 PREDIQUEMOS CON EL EJEMPLO

Tal y como se indica más arriba, la autonomía de gobierno y la responsabilidad de PWYP son un aspecto fundamental y transversal para el desarrollo estratégico. Los principios de transparencia y rendición de cuentas para un buen gobierno se aplican no solo a las empresas multinacionales, a los gobiernos y a las organizaciones intergubernamentales, sino también a las coaliciones de la sociedad civil como las nuestras. Tenemos mucho trabajo por delante para garantizar que nuestros principios de gobierno, las normas de afiliación, la estructura de gobierno y los mecanismos de redacción de informes financieros sean plenamente coherentes con el principio de “practicar con el ejemplo”. La marca y el logo de “PWYP” deben seguir siendo símbolo de integridad, calidad y excelencia. Estos aspectos son el tema de las dos siguientes partes.

PARTE 3. GOBIERNO: PRINCIPIOS, NORMAS Y ESTRUCTURA

Todos los 63 entrevistados expresaron preocupación acerca de la forma de gobierno de la coalición PWYP y nuestra forma de organización. Todos los entrevistados se mostraron críticos – de manera rotunda en ocasiones – con el hecho de que una Secretaría - tanto a nivel global como regional - esté gobernada por dos comités de gestión formados exclusivamente por organizaciones de donantes. Tal y como afirmó el miembro de una coalición: “¿Cómo puede afirmar PWYP que está impulsada por los socios en nombre de las voces del Sur, cuando esas voces no tienen ni voz ni voto en la estructura de gobierno?”

La segunda preocupación de la lista fue la falta de coherencia y armonización entre coaliciones (81%), y la falta de normas de afiliación (75%). Otros expresaron su desaprobación del mal uso de nuestro logo (55%). Todos los entrevistados querían ver una revisión completa del marco de gobierno de PWYP y le encargaron a la Directora Internacional la misión de proponer alternativas. Las alternativas se presentan en este apartado.

Como parte de esta revisión, PWYP necesita plantearse los aspectos de responsabilidad general de gobierno, entre los cuales:

- Visión, misión y objetivos – ¿cuál es el cometido de la coalición?¹⁹
- “Principios de coalición” – principios de funcionamiento que guían nuestra colaboración.
- Coalición y normas de afiliación: ¿quién forma parte de la nuestra red de coaliciones y qué se espera en general que hagan los socios?
- Gobierno y proceso de toma de decisiones - ¿qué tipo de decisiones están autorizados a tomar los socios o a delegar en sus representantes? - ¿Cómo informará PWYP y sus socios sobre nuestro trabajo y financiación a las partes implicadas y a las comunidades/al público en general?
- Otros aspectos que pueden ser de interés – p.ej. la aprobación de las propuestas y los resultados de los

proyectos; el papel de la secretaría; las funciones de los comités especiales; procedimientos para dejar de colaborar; mecanismos de resolución de conflictos; y restricciones de las posturas de nuestro activismo y otras declaraciones públicas.

Tal y como consta más arriba, los socios están dispuestos a aceptar cambios mayores, que sean ambiciosos, pero representativos e impulsados por los socios. Sobre la base de estas opiniones y la validación en los talleres regionales, se ha adoptado el siguiente marco de gobierno de PWYP, respetando el principio “prediquemos con el ejemplo”.

VISIÓN, MISIÓN, ESLOGAN Y OBJETIVOS

VISIÓN 20/20

UN MUNDO EN EL QUE TODOS LOS CIUDADANOS SE BENEFICIEN DE SUS RECURSOS NATURALES, HOY Y EL DÍA DE MAÑANA.

DECLARACIÓN DE LA MISIÓN

Publish What You Pay (PWYP) es una red global de organizaciones de la sociedad civil, unidas en su defensa de un sector extractivo abierto y responsable, para que los ingresos procedentes del petróleo, el gas y la minería mejoren la vida de las mujeres, los hombres y los jóvenes en los países ricos en recursos.

LA OPCIÓN DE UN ESLOGAN

Dos razones por las que necesitamos un eslogan:

- El nombre Publish What You Pay ya no refleja el contenido de nuestro trabajo.
- El reconocimiento externo de la marca es bajo –fuera del sector extractivo, nadie sabe que nuestro trabajo se centra en las industrias extractivas.

ESLOGAN:

- Extrayendo la verdad

LA TEORÍA DEL CAMBIO

PWYP se guía por la creencia de que la coordinación eficaz de las acciones, capacidades e intereses colectivos de diversas coaliciones de organizaciones de la sociedad civil es la manera más efectiva de influir en los principales interesados y de impulsar el cambio político y práctico en las industrias extractivas y el sector gubernamental.

PRINCIPIOS DE FUNCIONAMIENTO

- 1.** PWYP es una familia y, como movimiento solidario y basado en valores, nuestro compromiso es crear un entorno seguro e instaurar políticas y sistemas que protejan a nuestros socios.
- 2.** PWYP trabaja en un espíritu de honestidad, integridad y apertura; las organizaciones socias de la coalición son responsables la una con la otra, con la coalición en su conjunto y con nuestros donantes.
- 3.** PWYP colabora de manera constructiva con otras partes implicadas, para garantizar un debate abierto y un buen gobierno en las industrias extractivas.
- 4.** PWYP comparte libremente el conocimiento y la información dentro de las coaliciones y entre ellas, para promover el cambio de forma multidisciplinaria, inter-regional y multilingüe.
- 5.** PWYP respeta la diversidad cultural y se opone a todas las formas de discriminación; las coaliciones de PWYP son imparciales.
- 6.** La fortaleza de PWYP radica en nuestros socios; reconocemos y valoramos el valor de nuestros socios, su compromiso y su contribución.
- 7.** PWYP es una red dinámica; nos esforzamos por ser flexibles, receptivos e innovadores mediante el auto-cuestionamiento y el aprendizaje.
- 8.** La afiliación a PWYP está abierta a todas las organizaciones de la sociedad civil que compartan nuestra

visión, misión y nuestros principios; estamos abiertos a la colaboración para impulsar nuestra campaña.

- 9.** PWYP es un movimiento independiente y siempre será activo y organizará campañas de forma libre, sin importar el origen de sus recursos financieros.
- 10.** PWYP predica con el ejemplo en términos de transparencia financiera, recaudación de fondos y gestión, evitando cualquier conflicto de intereses y la mala administración. PWYP tiene una política de tolerancia cero con la corrupción.

NORMAS DE AFILIACIÓN A LA COALICIÓN

Este es un componente básico que afecta a la calidad y al núcleo de PWYP, con 39 coaliciones en todo el mundo. En el mes de diciembre 2011, la Secretaría envió a cada coalición un formulario de evaluación interna de la coalición, para comprender mejor las estructuras internas de gobierno de cada lugar. Estos formularios y los talleres regionales y nacionales han dado como resultado las siguientes normas de afiliación.

Las normas actuales de afiliación a la coalición PWYP dictan que todos los socios de la coalición cumplirán los siguientes requisitos:

- a.** Defender y promover una industria extractiva abierta y transparente, para garantizar que sus ingresos contribuyen al desarrollo sostenible.
- b.** Colaborar de forma constructiva con miembros de otras coaliciones, empresas, gobiernos y otros actores relevantes a nivel nacional;
- c.** Proporcionar actualizaciones periódicas sobre actividades, estrategias y planes relacionados con la campaña;
- d.** Comunicar de manera proactiva con los medios de comunicación y con el público sobre el aspecto del buen gobierno, promover Publish What You Pay y difundir ampliamente información relevante e importante sobre la campaña.

Lo nuevo para las organizaciones socias individuales es que todos los socios necesitan:

- e.** Ser organizaciones registradas de la sociedad civil y organizaciones comunitarias, a menos que existan razones de peso para imposibilitar este criterio.
- f.** Comprometerse con los principios de PWYP (más arriba) y con las normas de afiliación de la coalición (más abajo y donde corresponda).

Además de las normas para las organizaciones socias individuales, necesitamos normas para las coaliciones nacionales.

Normas para coaliciones nacionales:

- a.** Una coalición tiene que tener un plan estratégico basado en el contexto local y en línea con la estrategia global, con indicadores y objetivos claros; este plan debería estar disponible a petición, pero de preferencia disponible en internet.
- b.** Una coalición tiene que “predicar con el ejemplo” y tener directrices claras o un Memorándum de Acuerdo para la gestión financiera, la recaudación de fondos y la difusión de la información.
- c.** Una coalición debería tener una estructura de gobierno abierta y participativa, integrada por socios; los socios que apoyan económicamente a la coalición no deberían ser mayoritarios en el órgano de gobierno, a menos que la coalición nacional haya dado su consentimiento para esta estructura de gobierno.
- d.** La toma de decisiones de la coalición debería realizarse por consenso o, cuando sea necesario, mediante votación por mayoría.
- e.** Aunque no nos interese construir infraestructura y burocracia, una coalición debería contar con una persona especialista de contacto, que dedique casi todo su tiempo a coordinar la campaña y a sus socios; si una organización socia es la que asume este cargo, no significa que automáticamente esta organización sea líder de la campaña.

f. La persona coordinadora debería ser elegida/reclutada en base a sus méritos y a un proceso objetivo; esta persona debería rendir cuentas al órgano de gobierno.

g. Una coalición debería tener un sistema de revisión periódica de la afiliación y crear directrices de exclusión voluntaria.

h. En la medida de lo posible, una coalición debería tener socios que sean organizaciones comunitarias afectadas por actividades extractivas.

i. Las coaliciones nacionales de PWYP son autónomas y pueden tener un mandato nacional más amplio de lo que recoge la estrategia global de PWYP; para las campañas regionales e internacionales, las coaliciones deben coordinarse con la Secretaría Internacional y con otras coaliciones para garantizar coherencia y coordinación.

j. Solamente puede haber una coalición afiliada a PWYP en cada país.

COMUNICACIÓN Y DIRECTRICES PARA EL USO DEL LOGO

Como socios, coaliciones y Secretaría de PWYP, necesitamos comunicarnos entre nosotros y con nuestros colaboradores externos y las partes implicadas – tales como empresas, gobiernos y organizaciones intergubernamentales – de manera coherente, constante y accesible. Esto no significa que cada detalle político deba someterse a un acuerdo burocrático por parte de toda la coalición antes de comunicarlo. Pero sí significa que nuestros mensajes tienen que ser claros y en armonía con nuestra visión, misión, nuestros ejes, principios y nuestras normas. El tono de los mensajes de PWYP debería ser siempre constructivo y respetuoso, pero también crítico cuando sea necesario.

El logo de PWYP es de valiosa propiedad intelectual y pertenece a la coalición de forma colectiva. Tenemos que usarlo con atención para mantener su valor.

Directrices de uso del logo de PWYP:

1. Las coaliciones nacionales y la Secretaría tienen libertad para usar el logo de PWYP en mensajes públicos.
2. Las organizaciones socias individuales deberían usar el logo solamente con el acuerdo del/la coordinador/a de su coalición nacional o de la Secretaría Internacional.
3. Compartir el logo de PWYP en un documento u otro comunicado junto con los logos de otras organizaciones o coaliciones es lícito, siempre que se cuente con el consentimiento del/la coordinador/a nacional correspondiente o de la Secretaría Internacional.
4. Los socios deberán discutir con su coordinador(a) nacional o con la Secretaría Internacional cualquier preocupación que pueda surgir sobre el mal uso real o potencial del logo.
5. Para utilizar el logo y/o el nombre con fines recaudatorios, es necesario coordinarse siempre con la Secretaría Internacional

ESTRUCTURA DE GOBIERNO

Representantes de la coalición mundial se reunirán cada tres años en una Reunión Estratégica de la Coalición Internacional (RECI). Los objetivos generales de la reunión serán los siguientes:

- Repasar los avances conseguidos en las prioridades estratégicas internacionales de PWYP y, cuando sea necesario, introducir cambios en la estrategia o adoptar una nueva estrategia.
- Elegir al Comité Directivo Mundial mediante mecanismos de designación regional.
- Evaluar oportunidades para fortalecer y ampliar la participación de la sociedad civil en el movimiento global de PWYP.

- Intercambiar lecciones aprendidas y mejores prácticas.
- Revisar y adoptar los cambios propuestos a los principios y a las normas de afiliación de PWYP.

EL COMITÉ DIRECTIVO MUNDIAL DE PWYP

Los dos comités de gestión y los grupos asesores estratégicos serán sustituidos por un único Comité Directivo Mundial (CDM), integrado por representantes regionales y organizaciones donantes, con un máximo de diez miembros. Este modelo está basado en el Comité Directivo de África. Otras regiones podrán desarrollar su propia estructura regional de gobierno cuando sea conveniente.

Al no tener personería jurídica propia, PWYP se apoya sobre la Fundación Open Society y cumple con sus políticas administrativas, fiscales y legales. PWYP está elaborando un documento para explorar diferentes posibilidades en cuanto a la organización y administración del Secretariado Internacional.

Los términos de referencia del CDM propuesto serían los siguientes:

- Supervisar la puesta en marcha del plan estratégico de PWYP y proporcionar liderazgo estratégico cuando sea necesario.
- Ayudar a identificar los ámbitos prioritarios para promover y hacer campaña a nivel regional y mundial.
- Identificar los mecanismos de financiación para la coalición y la Secretaría Internacional.
- Mantener y proporcionar gobierno respetando los principios de la coalición y las normas de afiliación. Esto implica desarrollar y aplicar políticas sobre posibles repercusiones en caso de incumplimiento de los principios y las normas.

- Revisar y, cuando sea necesario, recomendar cambios a los principios de funcionamiento y a las normas de afiliación y coalición.
- Asesorar en materia de desarrollo y aplicación de políticas de mediación de conflictos de PWYP y, cuando sea necesario, mediar cuando surjan conflictos dentro de y/o entre las coaliciones.
- Supervisar la aplicación de la política global de protección de PWYP.
- Desarrollar y supervisar el proceso de nominación de los miembros del comité de organizaciones de la sociedad civil en el Comité Internacional de la ITIE.
- Aportar información para la gestión de resultados de la Directora/a Internacional.

Composición

1. Siete representantes de la coalición PWYP, elegidos por cada región y preferiblemente de organizaciones locales de la sociedad civil. Una región tiene representante si existen al menos dos coaliciones en dicha región y el número de representantes está basado en el número de coaliciones de esa región:

a. África tendrá tres representantes, según el número y la división subregional de las coaliciones:

- África francófona : Burkina Faso, RCA, Camerún , Chad, Congo-Brazzaville, Costa de Marfil, RDC, Gabón, Guinea, Madagascar, Malí, Mauritania, Níger
- África Occidental anglófona: Sierra Leona, Nigeria, Liberia y Ghana
- África Oriental y Meridional: Mozambique, Tanzania, Uganda, Zambia y Zimbabwe

Un/a representante será nominado/a por el Comité Directivo de África. Además, habrá un/a representante anglófono/a y uno/a francófono/a y deberá mantenerse el equilibrio subregional y de género.

b. Asia-Pacífico (coaliciones en Camboya, Indonesia, Papúa Nueva Guinea, Filipinas y Timor-Leste, Australia) – un/a representante.

c. Asia Central (coaliciones en Azerbaiyán, Kazajstán, Kirguistán y Mongolia) – un/a representante.

d. América del Norte y Europa (coaliciones en Canadá, Francia, Países Bajos, Noruega, Reino Unido y EEUU) – un/a representante.

e. Oriente Medio y África del Norte (coaliciones en Iraq y Yemen) – un/a representante.

– Ninguna región podrá ocupar más de la mitad de los puestos disponibles para socios representantes de PWYP

2. Dos representantes donantes, de los cuales uno/a no sea socio de la coalición (si es posible). El/la Directora/a Internacional seleccionará a los/las representantes nominados entre los socios-donantes de la coalición, además de un donante no-socio. Las nominaciones serán validadas y aprobadas por representantes regionales elegidos del CDM).

3. Un/a observador/a que sea experto/a en el ámbito del buen gobierno o provenga de una red y/o región en la que el CDM no esté representado, según convengan otros miembros del CDM. Esto se hará en función de las necesidades.

El CDM debería respetar la paridad de género. Se reunirá dos veces al año cara a cara. Los miembros serán elegidos en la Reunión Estratégica de la Coalición Internacional para un mandato de tres años. Ningún miembro del CDM puede cumplir más de dos mandatos.

PARTE 4. ¿CÓMO VAMOS A IMPLEMENTAR LA ESTRATEGIA?

PROMOTORES DE PWYP

Se establecerá un nuevo órgano dentro de la coalición: Promotores de PWYP. Los promotores serán modelos de referencia a nivel regional, símbolo de integridad, transparencia y responsabilidad, orgullosos de ser socios de PWYP y un valor añadido para nuestra misión. Los promotores actuarán principalmente como embajadores, ayudando a incrementar la visibilidad y el perfil de PWYP y abriendo puertas a miembros clave de gobiernos, organizaciones intergubernamentales y de la comunidad de donantes. El Comité Directivo de África ha dado el visto bueno a esta propuesta.

Los términos de referencia para los Promotores son los siguientes:

- 1.** Un Promotor de PWYP ha logrado su perfil como símbolo de integridad, transparencia y responsabilidad.
- 2.** Un Promotor cuenta con una amplia red de contactos de gobiernos, organizaciones intergubernamentales y donantes y desea compartirlos para ayudar a abrir puertas.
- 3.** Un Promotor es independiente económicamente (el puesto es no remunerado)
- 4.** Un Promotor puede tener experiencia en el sector de la sociedad civil, la industria extractiva o trabajar en organizaciones gubernamentales o intergubernamentales

Hasta ahora, el documento estratégico se ha centrado en los ejes estratégicos y en lo que queremos conseguir. Es importante mencionar los “cómo”: ¿qué intervenciones realizaremos para conseguir la estrategia? Una vez más, nos gustaría subrayar que nuestra fortaleza reside en nuestros socios y seguiremos aprovechando las aptitudes y los recursos (financieros y humanos) de nuestros socios para cumplir nuestros ejes estratégicos de manera colectiva. Hemos identificado los siguientes ámbitos de intervención:

- 1.** Promoción y defensa: sigue siendo el corazón de nuestro trabajo y es lo que mejor se nos da gracias al esfuerzo conjunto de la coalición mundial. El programa de promoción y defensa de PWYP es extenso y refleja la creencia de PWYP en que la transparencia tiene que buscarse mediante mecanismos diversos, pero complementarios, tales como la ITIE, el IASB (Junta de Normas Internacionales de Contabilidad), las Normas de los Mercados Bursátiles y otras medidas legislativas.
- 2.** Seguimiento y Análisis: con toda la información incluida en los cada vez más numerosos informes de la ITIE, la próxima legislación de EEUU y la UE y de los contratos publicados, es necesario analizar la información, darle seguimiento e integrarla para fortalecer aún más nuestra labor. Esto requerirá recursos significativos tanto a nivel nacional como internacional y tenemos que planificar proactivamente la integración de este componente en nuestro trabajo.
- 3.** Colaboraciones: PWYP fortalecerá las colaboraciones existentes y construirá otras nuevas para ayudar a avanzar en la dirección de los ejes estratégicos.
- 4.** Gestión del conocimiento: PWYP necesita más experiencia en la gestión del conocimiento creado por la coalición y sus socios, centrándose en su tarea única y esencial de apoyar, coordinar y relacionar a la sociedad civil en los países ricos en recursos. Nuestra fuerza reside en conectar los centros de excelencia y en emplear el conocimiento adquirido para avanzar en la dirección de nuestros ejes estratégicos. Nos centraremos en el aprendizaje entre homólogos aportando soluciones innovadoras, como por ejemplo el hermanamiento entre coaliciones.

5. Construcción de coaliciones: que PWYP consiga cumplir el conjunto de la Visión 20/20 depende de coaliciones fuertes y dinámicas. La Secretaría pretende ayudar más a las coaliciones, centrándose en el buen gobierno, el desarrollo estratégico, la recaudación conjunta de fondos y la creación de una amplia circunscripción.

6. Gestión del conocimiento, de los eventos y de las comunicaciones: presentación de informes de la coalición, noticias de campo, medios sociales, espectáculo itinerante anual, revisión anual, etc.

7. Conservar los valores y las normas de afiliación de la coalición.

FUNCIONES DE LA SECRETARÍA INTERNACIONAL

En las entrevistas también se habló de las funciones de la Secretaría Internacional. Aunque la mayoría de las funciones y responsabilidades mencionadas ya las está desempeñando la Secretaría, la gestión del conocimiento y la recaudación conjunta de fondos son aspectos nuevos. Estos temas se analizarán más detenidamente durante los retiros de reflexión del personal, para ver cómo tiene que estructurarse la Secretaría para satisfacer las necesidades de la coalición.

Funciones y responsabilidades recomendadas:

1. Implementar la estrategia internacional de acuerdo con la visión y el plan estratégico.

2. Coordinación de la coalición internacional.

3. Armonización y coherencia.

4. Promoción y defensa internacional: incorporar las prioridades de la coalición en la esfera internacional y mantener a la coalición informada sobre los avances internacionales.

5. Ayudar a mejorar la capacidad de las coaliciones mediante la recaudación (conjunta) de fondos, la asistencia técnica, el apoyo a la promoción, el desarrollo estratégico, el apoyo gubernamental y la investigación en materia de actuación, para la promoción y defensa con una base empírica.

REFERENCIAS

¹ Cox, B., Campaigning for International Justice (Campaña por la Justicia Internacional), www.bond.org.uk/data/files/Campaigning_for_International_Justice_Brendan_Cox_May_2011.pdf, donde se describe a PWYP como una de las coaliciones de la sociedad civil de más éxito de la última década.

² La evaluación externa, llevada a cabo por el Instituto de Desarrollo de Ultramar, aún está en proceso y estará lista en septiembre 2012.

³ Universidad de Harvard, Centro Hauser para Organizaciones sin Ánimo de Lucro, Tackling the “Resource Curse:” The Role of Brand in a Global Campaigning Network (Luchando contra “La Maldición de los Recursos”. El papel de la Marca en una Red Mundial de Campañas) [www.publishwhatyoupay.org/sites/publishwhatyoupay.org/files/Publish%20\(3\).pdf](http://www.publishwhatyoupay.org/sites/publishwhatyoupay.org/files/Publish%20(3).pdf)

⁴ Estos documentos están disponibles, respectivamente, en los siguientes enlaces: [www.unrisd.org/80256B3C005BCCF9/\(httpPublications\)/A93CF6EAA4EDAD27C125757D002931BA?OpenDocument](http://www.unrisd.org/80256B3C005BCCF9/(httpPublications)/A93CF6EAA4EDAD27C125757D002931BA?OpenDocument); <http://eiti.org/document/2011-evaluation-report>; www.publishwhatyoupay.org/resources/publishing-what-we-learned; y www.bond.org.uk/data/files/Campaigning_for_International_Justice_Brendan_Cox_May_2011.pdf

⁵ Aproximadamente a un 10% de los socios: La Directora aspiraba a una muestra geográficamente representativa y a cierto grado de diversidad a nivel nacional.

⁶ Cox, B., citado en la nota 1 de más arriba.

⁷ Van Oranje, M., y Parham, H., Publishing What We Learned (Publicando Lo Que Hemos Aprendido), www.publishwhatyoupay.org/resources/publishing-what-we-learned, page 9.

⁸ GOXI – “Sharing in governance of extractives”, www.goxi.org

⁹ Universidad de Harvard, citada en la nota 3 más arriba.

¹⁰ Sobre la transparencia de los contratos, ver FMI, Guide to Resource Revenue Transparency (Guía para la Transparencia de los Ingresos procedentes de Recursos), www.imf.org/external/np/pp/2007/eng/051507g.pdf; también Rosenblum, P. y Maples, S., Contracts Confidential: Ending Secret Deals in the Extractive Industry (Confidencialidad de los Contratos: acabar con los acuerdos secretos en la industria extractiva), www.renewwatch.org/publications/contracts-confidential-ending-secret-deals-extractive-industries

¹¹ Ver p.ej. www.globalwitness.org/campaigns/corruption

¹² www.business-humanrights.org/SpecialRepPortal/Home/Protect-Respect-Remedy-Framework/GuidingPrinciples

¹³ Ver p.ej. www.corporatejustice.org/tax-evasion-in-zambia-five-ngos.html?lang=frwww.counterbalance-eib.org/?p=1273

¹⁴ Ver la guía de la sociedad civil de RWI para las normas de la ITIE, www.renewwatch.org/sites/default/files/rwi_bp_eiti_rules_0.pdf

¹⁵ Guía de la sociedad civil de RWI para las Normas de la ITIE; ver también Normas de la ITIE, http://eiti.org/files/2011-11-01_2011_EITI_RULES.pdf

¹⁶ Ver p.ej. www.cfe.org.uk/uploaded/files/Participatory%20Budgeting.pdf

¹⁷ www.rotabniger.org

¹⁸ Ver p.ej. www.renewwatch.org/issues/revenue-management

¹⁹ La visión y los objetivos estratégicos aparecen en la Parte 2 de más arriba.

GLOSARIO Y DEFINICIONES

Responsabilidad

La obligación de una persona o de una organización de rendir cuentas y asumir la responsabilidad por sus actividades y de revelar los resultados

Coalición

Un grupo o una alianza formada con un fin específico

Campaña

Una serie de actividades organizadas con el fin de lograr un objetivo específico

Contrato

Acuerdo entre dos o más partes, especialmente un acuerdo legal por escrito

Dodd-Frank

La Reforma Financiera de Wall Street y la Ley de Protección de los Consumidores de EEUU en 2010 (que debe su nombre al senador Dodd y al congresista Frank); La Sección 1504 de la Ley trata sobre la presentación de informes desglosados país por país sobre la industria extractiva

IITI

Iniciativa por la Transparencia en la Industria Extractiva (www.eiti.org)

Directivas de la UE

Contabilidad y Transparencia

Legislación de la Unión Europea, actualmente en fase de borrador, que en materia de incluye un requisito para la industria extractiva de presentación de informes desglosados, país por país (Capítulo 9 de la Directiva de Contabilidad)

Licencia de las Industrias Extractivas

Petróleo, gas y minería un documento jurídico que autoriza al titular a emprender una acción o acciones específicas

Materialidad

Relevancia; en la presentación de informes desglosados por países, el umbral de materialidad es el nivel mínimo de un pago (la menor suma de dinero) considerado suficiente como para presentar un informe

Multilateral

Todas las personas que tienen interés en un asunto concreto o un resultado, sea el sector público, privado o el tercer sector /la sociedad civil; la ITIE exige a los países que la implementan que creen un grupo multilateral de actores (GMA)

Acuerdo de participación en la producción (APP)

Un contrato firmado entre el gobierno de un país receptor y una empresa extractiva de recursos, que le permite a la empresa explorar y/o extraer petróleo, gas o minerales; el país receptor mantiene la propiedad de los recursos.

Artwork and printing supported by

giz Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

With the financial support of

BMZ   Federal Ministry
for Economic Cooperation
and Development

WWW.PUBLISHWHATYOUPAY.ORG
INFO@PUBLISHWHATYOUPAY.ORG