

Respuesta de Especialista de U4



Buenas prácticas para la mitigación de riesgos de corrupción en el sector de las industrias extractivas

Consulta

¿Qué ejemplos existen de buenas prácticas para la mitigación de riesgos de corrupción en el sector de las industrias extractivas (petróleo, gas y minería) en economías con vastos recursos, tanto desarrolladas como emergentes, que podrían ser tomados en cuenta por países en desarrollo o contribuir a reducir la corrupción en estos países? Nos interesan en particular ejemplos de Argentina, Brasil, la India, Indonesia, México, Rusia, Sudáfrica, Australia, Canadá, China, Alemania, Arabia Saudita, Turquía, EE. UU. y el Reino Unido.

Objeto

Quisiéramos preparar nuestra posición sobre el tema.

Índice

1. Riesgos de corrupción en el sector de las industrias extractivas
2. Adjudicación de contratos y licencias
3. Monitoreo de actividades
4. Percepción de ingresos
5. Uso de ingresos
6. Referencias

Resumen

El sector extractivo, que genera cuantiosos ingresos, a menudo se asocia con gobernabilidad deficiente y corrupción. Los riesgos de corrupción

se pueden producir en todas las instancias de la cadena de valor, desde la adjudicación de contratos y licencias hasta la determinación de qué gastos se solventarán con los ingresos. Por ello, numerosos gobiernos y empresas en economías desarrolladas y emergentes con importantes recursos han adoptado medidas para combatir la corrupción y garantizar que los ingresos obtenidos se utilicen adecuadamente.

Entre las prácticas se incluye (a) asegurar procedimientos de adjudicación justos mediante la tipificación del soborno, procedimientos relevantes claros y transparentes, y transparencia contractual; (b) mecanismos para monitorear operaciones (también en empresas del Estado), como auditorías, supervisión parlamentaria, monitoreo por la sociedad civil y los medios de comunicación, y transparencia y monitoreo empresarial; y (d) establecer formas responsables

Autora: Samira Lindner, Transparency International, slindner@transparency.org

Revisado por: Marie Chêne, Transparency International, mchene@transparency.org; Dieter Zinnbauer, PhD., Transparency International, dzinnbauer@transparency.org

Fecha: 11 de agosto de 2014 **Número:** 2014:13

U4 es un recurso en línea para profesionales del sector de desarrollo que desean abordar eficazmente los problemas de corrupción que se plantean en su trabajo. Las Respuestas de Especialistas son preparadas por el servicio de asistencia U4 Helpdesk —administrado por Transparency International— para contestar en forma breve preguntas sobre aspectos operativos y de políticas formuladas por personal de organismos asociados a U4.

de administrar, invertir y utilizar los ingresos, como por ejemplo mediante fondos soberanos y procesos de planificación estratégica.

1 Combatir la corrupción en el sector extractivo

Corrupción en el sector de las industrias extractivas

El sector extractivo, a saber, petróleo, gas y minería, se asocia a menudo con gobernabilidad deficiente y corrupción. De hecho, numerosos investigadores han sostenido que la presencia de recursos naturales podría representar una maldición antes que una bendición (FMI 2007).

Por un lado, la presencia de recursos naturales implica un alto nivel de ingresos que pueden ser disputados por numerosos grupos (Kolstad et al. 2008) y esto puede redundar en conductas orientadas a la captación de renta o una fuerte competencia por controlar instituciones del Estado o influir en ellas. La posibilidad de depender de la renta generada por recursos, en vez de los ingresos provenientes de los tributos de sus ciudadanos, también puede facilitar que los gobiernos actúen sin rendición de cuentas. Asimismo, podría haber corrupción directamente dentro del sistema de gestión de recursos naturales. Esto puede redundar en un uso inadecuado de recursos y magros resultados de desarrollo en términos de crecimiento económico y reducción de la pobreza (Kolstad et al. 2008).

Los sectores extractivos en general son complejos en aspectos técnicos y estructurales, incluida la normativa legal, comercial y fiscal, lo cual facilita que quienes manipulan los flujos de ingresos con fines políticos o personales puedan ocultar su accionar (Banco Mundial 2007).

Dado que las actividades extractivas a menudo son sumamente delicadas en cuanto a sus implicancias ambientales y sociales, el sector requiere una regulación exhaustiva, lo cual presenta nuevos riesgos de corrupción (cuando las empresas intentan eludir normas ambientales y los funcionarios generan requisitos burocráticos y demoras adicionales con el fin de conseguir mayores pagos indebidos) (Transparency International 2011). De hecho, el Índice de Fuentes de Soborno 2011 de Transparency International reveló que los sectores de minería,

petróleo y gas se encuentran entre aquellos donde hay mayores probabilidades de que empresas extranjeras paguen sobornos (Transparency International 2011).

Los riesgos de corrupción pueden manifestarse en todas las etapas de la cadena de valor de las industrias extractivas, en particular las siguientes:



- (i) Adjudicación de contratos y licencias.
- (ii) Regulación y monitoreo de operaciones.
- (iii) Recaudación de impuestos y regalías.
- (iv) Distribución y administración de ingresos.

El último eslabón de la cadena de valor que se mostró previamente (la implementación de políticas y proyectos de desarrollo sostenibles) implica la aplicación de ingresos de las industrias extractivas al desarrollo y el crecimiento económico a largo plazo. No obstante, dado que se trata de un tema sumamente amplio que excede el alcance de esta consulta, esta respuesta del Servicio de Asistencia abordará únicamente las buenas prácticas en los pasos (i) a (iv) de la cadena de valor de las industrias extractivas.

Considerando los diversos riesgos de corrupción, la gobernabilidad efectiva en el sector extractivo resulta por ende fundamental para que los países con ingentes recursos naturales puedan alcanzar un desarrollo exitoso.

Hay numerosos ejemplos de buenas prácticas de economías desarrolladas y emergentes que han contribuido a moderar los riesgos de corrupción en los distintos estadios de la cadena de valor en el sector extractivo. Esto demuestra que la denominada “maldición de los recursos” no es inevitable. Por sobre todo, la investigación indica que también en países en desarrollo han surgido numerosas prácticas innovadoras, aunque enfrentan desafíos para su implementación.

Las prácticas que se exponen a continuación se clasifican en función de cada uno de los eslabones de la cadena de valor. No obstante, muchas son relevantes para otros eslabones y pueden afectar la totalidad de la cadena de valor.

2 Adjudicación de contratos y licencias

El gobierno adopta un marco para la asignación de derechos de exploración, desarrollo y producción. Esto en general se concreta mediante concesiones, arrendamientos, licencias y contratos (Alba 2009). No obstante, el grado en que se controlan estos acuerdos y se asume responsabilidad por ellos varía considerablemente. Algunos países negocian condiciones deficientes con empresas extractivas, lo cual menoscaba los beneficios potenciales que se obtendrían a largo plazo (Revenue Watch 2013). A su vez, los acuerdos contractuales en general son complejos y difíciles de comprender y controlar para el público en general, lo cual limita la rendición de cuentas (Banco Mundial 2007).

La adjudicación de contratos y licencias es un área que se considera especialmente vulnerable a corrupción. Los criterios de adjudicación, el acceso a información y los procesos de selección podrían ser manipulados con fines corruptos (Le Billon 2011). La asignación de contratos puede generar incentivos para la corrupción, como sucede cuando las empresas intentan influir en las decisiones gubernamentales mediante sobornos (Kolstad et al. 2008) o se presta un trato preferencial a empresas con contactos políticos (Alix Partners 2012).

Los mismos acuerdos de licencias también pueden ser susceptibles de corrupción, en lo que atañe a la determinación del área de explotación, la recuperación de los costos, la participación de los licenciarios en las ganancias, la duración de las operaciones, la productividad, implicancias ambientales, compromisos en las etapas finales y las obligaciones de control y presentación de informes (Kolstad et al. 2008).

Medidas de transparencia y rendición de cuentas

Tipificar el soborno transnacional

El soborno y los pagos de facilitación representan una amenaza considerable en el área de

adjudicación de contratos y licencias. Esto se manifiesta en particular con empresas que operan en países con altos niveles de corrupción, gobernabilidad deficiente y leyes contra el soborno débiles o inexistentes. Por ello, numerosos países desarrollados han implementado leyes sobre soborno extraterritoriales con el fin de tipificar la posibilidad de que sus empresas paguen sobornos en el extranjero.

En **EE. UU.**, las disposiciones contra el soborno de la [Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero](#) (Foreign Corrupt Practices Act, FCPA) criminalizan la conducta por la cual se otorga, promete o autoriza “de manera corrupta”, en forma directa o por medio de terceros, la entrega de “cualquier cosa de valor” a funcionarios extranjeros (Pepper Hamilton LLP 2013). Las leyes se aplican a la conducta mantenida en cualquier sitio por a) una entidad comercial que emite títulos valor en Estados Unidos, b) una entidad comercial que no emite valores o un individuo estadounidense o c) el comportamiento dentro de EE. UU. de una entidad comercial no estadounidense que no emita títulos o una persona no estadounidense (Pepper Hamilton LLP 2013).

En el **Reino Unido**, la [Ley sobre Soborno](#) (UK Bribery Act) tipifica el soborno activo y pasivo, y es considerada por muchos una de las normas contra la corrupción más rigurosas adoptadas hasta hoy (Pepper Hamilton LLP 2013). La Ley sobre Soborno del Reino Unido extiende su aplicación considerablemente, y contempla la conducta general de un espectro más amplio de sociedades extranjeras que realizan actividades comerciales en el Reino Unido (Swan 2012). A su vez, mientras los pagos de facilitación siguen excluidos de la Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero (Foreign Corrupt Practices Act, FCPA), la Ley sobre Soborno del Reino Unido también criminaliza este tipo de pagos (PwC 2012a).

La Ley sobre Soborno del Reino Unido atribuye responsabilidad a las empresas no solo por los actos de sus empleados, sino también por los de todas las “personas vinculadas” (Ethic Intelligence 2012). Por ello, en tanto las sociedades pueden responder por los actos de terceros que actúan en nombre suyo, los especialistas aconsejan que apliquen prácticas de debida diligencia en forma extendida y que supervisen de manera constante a terceros para evitar riesgos (KordaMentha Forensic 2014, Transparency International 2013).

Asimismo, conforme a la Ley sobre Soborno del Reino Unido, una sociedad “podrá exonerarse plenamente si puede demostrar que, a pesar de un caso particular de soborno, contaba de todas maneras con procedimientos adecuados para impedir que personas vinculadas ofrecieran sobornos” (UK Ministry of Justice 2012). Hay por lo tanto un incentivo para que las empresas establezcan procedimientos de control adecuados. En este sentido, numerosos expertos aconsejan a las empresas que adopten medidas adecuadas para asegurar el cumplimiento de normas anticorrupción y se familiaricen con problemas concretos de corrupción en los países donde operen (King and Spalding 2014). Un [informe publicado recientemente](#) por Transparency International EE. UU. también ofrece una aproximación al [panorama](#) de las medidas contra la corrupción en el ámbito empresarial, así como a guías de cumplimiento y métodos de verificación sobre la materia.

Adjudicación clara y transparente

Existen diversos estándares y principios que pueden orientar la adjudicación de licencias y contratos. Según el Banco Mundial, las políticas de adjudicación eficientes y efectivas requieren procedimientos transparentes, competitivos y sin margen para discrecionalidad (Alba 2009). Esto incluye, por ejemplo, la necesidad de rondas de preselección que garanticen la calidad de los participantes en las licitaciones (Kolstad et al. 2008). A su vez, los criterios de adjudicación claros y transparentes son importantes para reducir el riesgo de corrupción (Kolstad et al. 2008).

Se afirma que **Botswana** es un país en desarrollo con una posición líder en cuanto a buenas prácticas relativas a su normativa de recursos minerales. Sus políticas sobre minería han recibido la más alta puntuación asignada a los países africanos en la categoría sobre percepción de políticas en la [encuesta sobre empresas de minería](#) elaborada en 2013 por el Fraser Institute (Fraser Institute 2014).

La Ley de Minas y Minerales de 1999 de Botswana reformó el proceso de otorgamiento de licencias, y lo tornó más predecible y claro (Leon 2013). Se reconoce especialmente que la Ley concede escaso o ningún margen de discreción administrativa al Ministerio de Recursos Minerales, Energía y Agua, responsable del otorgamiento de licencias; en cambio, las condiciones se estipulan claramente en la Ley

(Leon 2013). El [sitio web](#) del gobierno también describe claramente el proceso de postulación y los costos del servicio de licencias.

A modo de respuesta ante la corrupción, las prácticas indebidas y el fenómeno del traspaso de personas entre el sector público y el privado (puertas giratorias), en 2012, el estado de Uttar Pradesh en la **India** implementó un sistema de licitación electrónico para la asignación de nuevos arrendamientos en minería (Jain 2012). Anteriormente, los contratos se otorgaban sin otro criterio que el “orden de llegada”, lo cual suponía graves falencias en términos de transparencia (Jain 2012). Con este nuevo sistema, el proceso completo de licitación, desde el registro hasta la adjudicación, se llevará a cabo en línea y será de pública consulta.

La nueva Ley de Minería de **Indonesia** incorpora un procedimiento de licitación transparente para el otorgamiento de licencias. Este procedimiento prevé que las nuevas licencias solamente podrán extenderse mediante un proceso de licitación competitivo y no por designación directa, lo cual posibilita que sea más transparente y justo (PWC 2012b). El nuevo procedimiento estipula que cuando no haya más de un oferente, se deberá efectuar una nueva licitación; si también en esta instancia queda un único oferente, la licencia solamente podrá asignarse a este si se ha cumplido el precio de base (PWC 2012b). Los criterios de selección se determinan en función de consideraciones sobre precio y aspectos técnicos, incluidas evidencias de que la empresa cuenta con experiencia previa en minería y la presentación de un plan de trabajo anual para los primeros cuatro años de exploración (PWC 2012b). No obstante, PWC destaca que los detalles concretos sobre cómo se evaluará esto aún deben ser especificados por legislación adicional.

Transparencia contractual

La transparencia contractual puede ayudar a los ciudadanos a evaluar si reciben un trato justo y hacer un seguimiento de las obligaciones asumidas por gobiernos y empresas. Permite a los actores interesados saber a quién pueden exigir que rinda cuentas y por qué asuntos, y saber qué pagos se deberían realizar (Open Contracting, sin fecha). La transparencia contractual se menciona en el estándar revisado de la [Iniciativa de Transparencia de las Industrias Extractivas](#) (Extractive Industries Transparency Initiative, EITI), es una buena

práctica recomendada por el FMI y el Banco Mundial, y es exigida por la Corporación Financiera Internacional en su proyecto sobre industrias extractivas (Open Contracting, sin fecha). [Open Contracting](#), un movimiento multisectorial que propone mayor divulgación de las contrataciones públicas, también se enfoca concretamente en contratos abiertos en el sector de industrias extractivas.

Según Open Contracting, existe una marcada tendencia a que se divulguen los contratos en el sector de industrias extractivas (Open Contracting, sin fecha). Numerosos países publican ahora algunos o todos sus contratos y licencias vinculados con petróleo, gas y minería.

Las listas de países que publican contratos que han sido compiladas por el [Resource Centre](#) y [Publish What You Pay](#) muestran que son fundamentalmente los países en desarrollo y no los emergentes o desarrollados los que publican contratos. Por ejemplo, la Ley de Transparencia de 2009 de **Liberia** incluyó una disposición que promueve la transparencia de los contratos, los cuales se pueden consultar en el sitio web de [EITI Liberia](#), clasificados por sector y país. Otro ejemplo es el de **Guinea**, que en 2011 revisó su código de minería para dar a conocer todos los convenios de minería, las reformas y otros documentos jurídicos vinculados (Contrats Miniers Guinée 2013). En 2013, presentó un [nuevo sitio web](#) que ofrece acceso sencillo a todos los documentos, clasificados según tipo de documento, recurso y año. **México** es una de las pocas economías emergentes que publica sus [contratos](#), concretamente, aquellos vinculados con la empresa petrolera estatal Pemex.

3 Monitoreo de actividades

El sector extractivo se expone a diversos riesgos de corrupción durante el proceso de operación. Esto incluye la influencia indebida de intereses especiales en la aplicación de políticas sectoriales, la corrupción administrativa a través de funcionarios que consiguen beneficios corruptos a cambio de aprobaciones administrativas y supuestos de corrupción a gran escala, en los cuales se desvían fondos públicos a manos de privados (Banco Mundial 2007).

Por ende, un proceso necesario en la cadena de valor de las industrias extractivas es el monitoreo de las operaciones. Esto implica, en particular, establecer capacidad regulatoria para monitorear

operaciones, lo cual preferentemente deberá complementarse por algún elemento de supervisión participativa.

Medidas de transparencia y rendición de cuentas

Esta sección se enfocará en el monitoreo de prácticas antes que en reglamentaciones y en el establecimiento de capacidad regulatoria, ya que esto excede el alcance de la presente respuesta del Servicio de Asistencia.

Monitoreo por gobiernos

Auditoría y supervisión parlamentaria

Las auditorías periódicas y la supervisión parlamentaria se consideran elementos fundamentales del proceso de monitoreo. Esto implica una oficina nacional de auditoría u organismo similar que informe periódicamente al parlamento sobre flujos de ingresos.

El Banco Mundial publicó un informe sobre [Supervisión Parlamentaria del Sector de Industrias Extractivas](#) (Parliamentary Oversight of the Extractive Industries Sector), que describe el rol que puede cumplir el poder legislativo en este sector a lo largo de las distintas etapas de la cadena de valor. Brinda una lista de herramientas que han sido desarrolladas por diversas legislaturas para el ejercicio de su rol de supervisión, y que incluyen: sesiones de preguntas que ofrecen al parlamento la posibilidad de cuestionar a ministros con regularidad; audiencias de comisiones; pedidos de documentación; presentación de consultas formales al gobierno; creación de una defensoría (ombudsman); organización de debates parlamentarios; y conformación de organismos de auditoría y supervisión que controlen los gastos gubernamentales y los informen al parlamento (Banco Mundial 2010).

En cuanto a ejemplos de buenas prácticas, la extracción de petróleo en el Golfo de México por el **Reino Unido** y **EE. UU.** son dos de los ejemplos más notables en la sección sobre medidas de protección y controles de calidad del [Índice de Gobernanza de los Recursos Naturales](#).

EE. UU. recibió una puntuación de 89 sobre 100 puntos posibles. La Oficina de Rendición de Cuentas Gubernamental de Estados Unidos (US Government Accountability Office), la Oficina del Inspector General (Office of the Inspector

General) y otras organizaciones externas supervisan de manera periódica las actividades estadounidenses de gestión de minerales (NRGI 2013a). A su vez, ambas cámaras del Congreso cuentan con comisiones de recursos naturales que controlan aspectos relativos a gestión del petróleo y percepción de ingresos (NRGI 2013a).

Las evaluaciones del **Reino Unido** determinaron que cuenta con requisitos exhaustivos sobre auditoría y supervisión parlamentaria de su sector petrolero, lo que le permitió obtener una puntuación de 83 puntos sobre 100 posibles (NRGI 2013b). La Oficina Nacional de Auditoría (National Audit Office) examina las cuentas de la Dirección de Aduanas y Rentas Públicas (HM Revenue and Customs), incluidas las percepciones petroleras (NRGI 2013b). La Comisión de Energía y Cambio Climático de la Cámara de los Comunes supervisa la gestión y la contabilidad del Departamento de Energía y Cambio Climático, el organismo que regula al sector extractivo (NRGI 2013b).

Monitoreo de empresas estatales¹

Las empresas estatales son entidades fundamentales de las economías nacionales de muchos países (Revenue Watch 2013). Controlan algunos de los flujos de ingresos más sustanciales generados por recursos nacionales. Debido a su singular estatus institucional y alto grado de potestad, las empresas estatales a veces no quedan alcanzadas por medidas necesarias de supervisión y rendición de cuentas (Revenue Watch 2013). La mala gestión de empresas estatales puede exacerbar el uso ineficiente y la corrupción (NRGI 2014).

Evaluaciones efectuadas en 2013 por Revenue Watch (que ahora se denomina Natural Resource Governance Institute (NRGI)) revelan que numerosas empresas estatales aún no han incorporado plenamente requisitos de transparencia. Aquellas que tienen un desempeño positivo en cuanto a transparencia cuentan con requisitos legales sobre publicación de informes, divulgan periódicamente auditorías y datos sobre producción e ingresos percibidos, son transparentes con respecto a gastos no contemplados en el presupuesto, cumplen estándares internacionales de contabilidad e

¹ Para obtener mayor información sobre riesgos de corrupción y transparencia de compañías estatales, ver [esta](#) respuesta del servicio de asistencia (Helpdesk).

incluyen su información en presupuestos nacionales (Revenue Watch 2013).

El desempeño más destacado en el Índice de Gobernanza de los Recursos Naturales que evalúa la gestión de empresas estatales corresponde a Statoil, de **Noruega**. De hecho, Statoil fue una de las primeras empresas petroleras importantes que comenzó a divulgar todas las percepciones y pagos en los países donde opera (OGP 2013a).

La petrolera mexicana Pemex también muestra resultados positivos. En general, los expertos señalan que **México** ha efectuado cambios importantes en los últimos años para impulsar la transparencia y la rendición de cuentas en su sector extractivo (Moreno 2012). Esto le permitió obtener la posición sexta entre los 58 países evaluados en el Índice de Gobernanza de los Recursos Naturales de 2013 (Revenue Watch 2013). Se afirma que esto se debe, principalmente, a que la petrolera estatal Pemex está obligada a cumplir con la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública, una norma de avanzada (Moreno 2012).

La Reforma Energética efectuada por México en 2008 también incorporó varias iniciativas para mejorar la transparencia y la rendición de cuentas en Pemex. Esto incluyó la creación de (a) dos comisiones internas de supervisión que vigilan al directorio de Pemex, (b) un comisionado especial, que se ocupa de informar sobre la precisión y suficiencia de la información proporcionada por el órgano de gobierno de la empresa y (c) un órgano regulatorio que actúa como mecanismo de contrapeso a las decisiones adoptadas en el seno de la empresa (Moreno 2012). Si bien algunos expertos han manifestado preocupación por los desafíos en materia de transparencia que aún enfrenta Pemex, se ha señalado que el nivel de información sobre decisiones, proyectos petroleros y otras áreas de las actividades de la empresa se incrementó considerablemente (Moreno 2012).

Monitoreo por la sociedad civil y los medios de comunicación

Diversas organizaciones internacionales e iniciativas multisectoriales apuntan a brindar a la sociedad civil y los medios el espacio suficiente para que monitoreen proyectos extractivos. Esto incluye a organizaciones como [Publish What You Pay](#), [Natural Resource Governance Institute](#), [Global Witness](#) y [Transparency International](#). El

estándar EITI también exige la participación activa de la sociedad civil en el diseño, el monitoreo y la evaluación de auditorías (Le Billon 2011). A través del proceso de EITI, las organizaciones de la sociedad civil también intervienen en esfuerzos por generar conciencia pública con respecto a transparencia de los recursos, así como apoyar legislación que fortalezca y promueva la transparencia de la renta generada por recursos (EITI 2011).

Diversos periodistas de investigación también han tenido un rol clave al sacar a la luz casos de corrupción en el sector de industrias extractivas. Pueden ayudar a presionar a los gobiernos para lograr una mayor rendición de cuentas (Schiffrin y Rodrigues 2014). Dado que ha existido una tendencia a una mayor transparencia en los últimos años, los periodistas cuentan con considerable información para consultar (Schiffrin y Rodrigues 2014). Un artículo preparado por Schiffrin y Rodrigues en la Conferencia Global de Periodismo de Investigación de 2013 ofrece una [lista](#) detallada de herramientas y fuentes de información para periodistas dedicados al sector extractivo.

En **Sudáfrica**, donde la actividad de la sociedad civil sobre transparencia y rendición de cuentas de las industrias extractivas es limitada, son las asociaciones sindicales y los medios de comunicación los que tienen un rol particularmente activo (Hughes 2012). El Congreso de Sindicatos Sudafricanos (Congress of South African Trade Unions, COSATU), por ejemplo, es considerado un crítico particularmente férreo de la opacidad y falta de rendición de cuentas del sector extractivo (Hughes 2012). Los medios de comunicación también abordaron historias y cuestiones vinculadas con la corrupción en el sector extractivo, y se centraron en particular en acuerdos de licitación y licencias (Hughes 2012).

Un modo en que la sociedad civil podría monitorear a las industrias extractivas es a través de pactos de integridad². Los pactos de integridad exigen que los gobiernos y oferentes participantes en un contrato en particular se comprometan a altos niveles de transparencia, integridad y

² Transparency International ha publicado un [recurso práctico](#) que explica cómo funcionan los pactos de integridad, de qué modo pueden ser utilizados y propone casos de buenas prácticas. Descargar pdf.

rendición de cuentas, y se abstengan de incurrir en conductas corruptas (Transparency International 2014a). Con la ayuda de organizaciones de la sociedad civil, un monitor independiente supervisa el proceso en su totalidad, asegurando que se respeten los compromisos asumidos (Transparency International 2014a).

El incumplimiento de los pactos de integridad puede dar lugar a graves sanciones, incluida la extinción contractual y la inclusión en listas negras. En la **India**, por ejemplo, el Ministerio de Defensa canceló un megacontrato para la adquisición de helicópteros por valor superior a US\$ 750 millones, debido a que incumplían un pacto de integridad previo al contrato (Transparency International 2014b). El pacto de integridad había obligado a la empresa a abstenerse de cualquier tipo de soborno, promesa que se demostró que había incumplido luego de que trascendieran denuncias de que la compañía había pagado sobornos a funcionarios de la India para que hicieran valer su influencia en relación con el acuerdo (Transparency International 2014b).

Varios capítulos de Transparency International han utilizado pactos de integridad para proyectos importantes en su país. En **México**, por ejemplo, la Comisión Federal de Electricidad se contactó con el capítulo de Transparency International para implementar un pacto de integridad en el proceso de contratación del proyecto hidroeléctrico de El Cajón en el noroeste del país. Con el pacto, la construcción se llevó a cabo del modo programado y sin escándalos de corrupción (Transparency International 2014a).

Transparencia corporativa y monitoreo de asociados

Adoptando políticas de apertura y transparencia, las empresas también pueden facilitar el monitoreo por parte de terceros. Pueden cumplir con estándares sobre contabilidad y auditoría y dar a conocer sus estados financieros.

Se han puesto en marcha algunas iniciativas internacionales orientadas al sector empresarial, que apuntan a mejorar la transparencia corporativa. Una de estas es el Pacto Mundial de la ONU, la iniciativa de sostenibilidad corporativa de mayor magnitud del mundo, que adoptó un principio anticorrupción a través del cual las empresas se comprometen a trabajar contra la corrupción en todas sus formas. Publicó un

documento de orientación que incluía un grupo de 22 elementos de información que sirven como parámetros para brindar datos. Estos incluyen informar sobre procedimientos internos de contabilidad y auditoría vinculados con la prevención de la corrupción.

Dentro del sector extractivo, por ejemplo, existe el Consejo Internacional de Minería y Metales (International Council on Mining and Metals, ICMM). Fue fundado en 2001 para mejorar el desempeño de la industria de minería y metales en aspectos de desarrollo sostenible.

Actualmente está conformado por 22 empresas y 32 asociaciones mineras. A través de la membresía en el ICMM, las empresas que lo integran apoyan la Iniciativa para la Transparencia de las Industrias Extractivas (Extractive Industries Transparency Initiative, EITI). Al pertenecer al ICMM, las empresas se comprometen a avalar la EITI, brindar a las autoridades regulatorias gubernamentales información sobre todos los pagos sustanciales efectuados y apoyar la divulgación pública de datos pertinentes, de acuerdo con el enfoque de implementación que se haya adoptado en el país (ICMM 2009).

No obstante, el nivel de presentación de informes por parte de las empresas sigue siendo en general relativamente limitado, y aún subsisten retos por resolver. Tal como lo revelaron los resultados del informe [Transparencia en la información difundida por las empresas](#) (Transparency in Corporate Reporting, TRAC) de Transparencia Internacional, que evalúa la transparencia de la información brindada por las 105 empresas cotizantes de mayor envergadura, la mayoría divulga datos financieros por país escasos o nulos.

No obstante, existen algunos ejemplos de buenas prácticas entre las empresas extractivas.

Por ejemplo, en 2009, Rio Tinto, un empresa minera global, se unió a un pequeño grupo de compañías petroleras y mineras –entre las que se incluyen Talisman Energy, de **Canadá**; Newmont Mining Corporation, con base en **EE. UU.**, y Anglo American, del **Reino Unido**– que brindan información sobre los pagos correspondientes a percepciones que realizan a los gobiernos, según un criterio por país (PWYP 2009). Rio Tinto divulgó voluntariamente los pagos totales de impuestos y regalías efectuados a 13 de los países en los cuales opera (PWYP 2009).

Entre las empresas **sudafricanas** también se encuentran algunos buenos ejemplos de compañías que trabajan por una mayor transparencia. En 2011, diversas empresas sudafricanas del sector extractivo obtuvieron puntajes elevados en una encuesta, realizada en 2011, sobre la sostenibilidad y transparencia de las 25 empresas más importantes de ese país (Hughes 2012). Se plantea que esto se debe a que esta industria está sujeta a un control mucho más estricto que otras (Hughes 2012). Gold Fields Ltd, por ejemplo, ha recibido reconocimiento internacional por sus prácticas de transparencia y presentación de informes (Ernst and Young 2012). Es miembro del ICMM y, por tanto, contribuye con la EITI (Gold Fields 2013). También adhiere a los principios del Pacto Mundial de la ONU y publica informes anuales integrados de conformidad con el estándar de avanzada del Pacto Mundial de la ONU (Gold Fields 2013). De conformidad con su Revisión Anual Integrada de 2013, Gold Fields Ltd también implementó la nueva métrica de presentación de informes del Consejo Mundial del Oro que permite a inversores, gobiernos y comunidades locales entender más cabalmente el “costo real” de producir y vender una onza de oro (Gold Fields 2013).

Por último, las empresas también pueden desempeñar un papel de monitoreo de la actividad de sus asociadas. Después de todo, como se mencionó precedentemente, las sociedades pueden responder por las actividades de terceros que actúen en nombre suyo. Así, los expertos aconsejan a las empresas que adopten amplias prácticas de debida diligencia y monitoreo constate de terceros para evitar riesgos (KordaMentha Forensic 2014, Transparency International 2013). Las prácticas de debida diligencia pueden incluir requerir distintos documentos (estados contables, verificaciones independientes, referencias, etc.), exigir que la parte firme un certificado anticorrupción y llevar a cabo entrevistas detalladas para evaluar la integridad de la empresa (Manuel 2011). El Pacto Mundial de la ONU también recomienda incorporar cláusulas anticorrupción en los contratos de emprendimientos conjuntos. Estas cláusulas permiten extinguir la relación contractual cuando la empresa o sus gerentes sénior son declarados culpables en casos de corrupción (Pacto Mundial de la ONU 2010).

4 Percepción de ingresos

Las operaciones extractivas se encuentran sujetas a una amplia gama de percepciones, muchas de las cuales son además específicas de la industria. Incluyen, además de impuestos, regalías, aranceles, cánones por superficie, primas por firma de contratos, reparto de producción, dividendos, etc. Por lo tanto, hay grandes volúmenes de ingresos en juego, lo cual las vuelve atractivas para las prácticas corruptas, tanto por parte de funcionarios gubernamentales como de empresas. Esto ocurre, particularmente, cuando no existe transparencia ni rendición de cuentas en la manera en la cual se perciben e informan dichos pagos.

Medidas de transparencia y rendición de cuentas

Régimen fiscal

Los regímenes fiscales sólidos pueden ayudar a los países a beneficiarse de la riqueza de sus recursos. Una gestión macroeconómica cuidadosa y una política fiscal prudente pueden ayudar a promover el uso eficiente de los fondos públicos, reducir el riesgo de políticas macroeconómicas inestables y mejorar la confianza en el proceso presupuestario (FMI 2007).

A fin de proporcionar a los países con abundantes recursos naturales orientación sobre cómo garantizar buenas prácticas fiscales y con transparencia, el FMI publicó su

[Guía sobre la transparencia del ingreso proveniente de los recursos naturales](#) en 2007.

Cubre los cuatro pilares de la transparencia fiscal, es decir: claridad de roles y responsabilidades, procesos presupuestarios abiertos, disponibilidad pública de información y garantías de integridad. Brinda orientación a los gobiernos para que pongan a disposición del público, en forma clara y abarcadora, su marco de políticas y su base jurídica para fines impositivos y para celebrar acuerdos de producción compartida con las empresas de recursos.

La evasión y elusión de impuestos también son un problema fundamental en el sector extractivo. El Foro Mundial sobre la Transparencia y el Intercambio de Información con Fines Fiscales de la OCDE funciona como una iniciativa intergubernamental sobre impuestos. El objetivo del foro es asegurar que todos los países

adhieran al mismo estándar de cooperación internacional en cuestiones impositivas. Para lograrlo, lleva a cabo revisiones por pares de las leyes y prácticas de sus miembros en áreas como disponibilidad de información impositiva, acceso a esta información e intercambio de datos. De los 121 países evaluados, se ha determinado que **Australia, Canadá, China, India, México y Sudáfrica** cumplen con los requisitos establecidos (OCDE 2014).

El **Reino Unido** ha introducido reglamentaciones para mejorar la transparencia y destacar la importancia de la gestión del riesgo impositivo en las empresas. El Reino Unido exige que el funcionario de mayor jerarquía del área contable de determinadas empresas de gran envergadura certifique anualmente que ha establecido y supervisado criterios contables que permitan presentar declaraciones de impuestos precisas respecto de todos los impuestos principales (Misutka and MacEachern 2013). Esto incluye establecer mecanismos para identificar, gestionar y supervisar los riesgos que pueden presentarse si las declaraciones de impuestos no son exactas (Misutka and MacEachern 2013). Si se determina que la empresa no ha tomado las medidas correspondientes, es posible que se impongan sanciones, tanto al funcionario contable de mayor jerarquía como a la empresa en general (Misutka y MacEachern 2013).

La evasión y la elusión fiscal también se pueden manifestar como manipulación de los precios de transferencia, cuando se busca engañar a las autoridades impositivas a través de operaciones entre empresas vinculadas (Tax Justice Network 2013). Se estima que, cada año, se pierden varios cientos de miles de millones de dólares como resultado de manipulaciones en los precios de transferencia (Tax Justice Network 2013). Uno de los enfoques para tratar la manipulación de los precios de transferencia es el enfoque de imposición unitaria, defendido por numerosos académicos, profesionales del sector de desarrollo y organizaciones de la sociedad civil y aplicado en muchos estados federales de **EE. UU.** (Tax Justice Network 2013). El objetivo de la imposición unitaria es gravar partes de los ingresos de una compañía multinacional sin tener en cuenta cómo está organizada internamente esa empresa (Tax Justice Network 2013).

Transparencia en la información difundida

Contar con reglas claras y transparentes sobre qué tipos de ingresos deberían ser informados por los gobiernos y las empresas también resulta fundamental para la recaudación fiscal.

Una medida importante para crear mayor transparencia en la información que generan las empresas de la industria extractiva es el Artículo 1504, también conocido como la disposición Cardin-Lugar, de la Ley Dodd Frank de **EE. UU.** Esta norma establece específicamente que las empresas de petróleo, gas y mineras (incluidas sucursales de empresas, entidades consolidadas y entidades bajo control) deben dar a conocer todos los pagos realizados a Estados Unidos y gobiernos extranjeros (Oxfam 2012b).

Tras la disposición Cardin-Lugar, surgieron muchas otras del mismo tenor. En 2013, la **UE** aprobó una directiva a través de la cual se fijaría el requisito legal de que las empresas que cotizaran en bolsa en la UE y las empresas privadas de gran envergadura de los sectores de petróleo y gas, así como las empresas mineras y madereras, publicaran los pagos realizados por país y por proyecto (Publish What You Pay 2013a).

Se recomienda a las economías emergentes y en desarrollo adoptar este sistema. No obstante, hasta el momento, no ha habido ninguna indicación de que se haya producido una respuesta sistemática de alto nivel a la disposición Cardin-Lugar por parte de los países que llevan a cabo actividades de extracción en África (Ushie 2013).

Sin embargo, algunos países en desarrollo son miembros de la EITI. A través de la EITI, los países miembros se comprometen a implementar el [estándar EITI](#) sobre gobernabilidad efectiva en los sectores de petróleo, gas y minero. La EITI requiere que se elaboren informes completos sobre esta iniciativa, que incluyan una divulgación exhaustiva de los ingresos que se obtienen a través del sector extractivo, junto con información sobre todos los pagos sustanciales realizados al gobierno por las empresas de petróleo, gas y minería. Los estándares de información cubren una amplia gama de flujos de ingresos, incluidos los derechos del gobierno anfitrión sobre la producción, ingresos percibidos por empresas estatales, impuestos, regalías, dividendos, bonificaciones, aranceles y todos los demás

pagos significativos y beneficios sustanciales a favor del gobierno.

Algunas de las principales economías emergentes (como los países de los BRICS, **Brasil, Rusia, India, China, Sudáfrica**) no son miembros de la EITI. De la lista de países mencionados en esta respuesta del Servicio de Asistencia, solamente **Indonesia** y **EE. UU.** son países candidatos a integrar la EITI.

No obstante, el gobierno **canadiense** anunció, en 2013, que implementará requisitos obligatorios para las empresas extractivas canadienses que operen tanto en Canadá como en el extranjero (Publish What You Pay 2013b). Un grupo de trabajo integrado por la Asociación Minera de Canadá (The Mining Association of Canada), Publish What You Pay Canada, el Instituto Nacional de Gobernabilidad de Recursos (National Resource Governance Institute) y la Asociación de Prospección y Desarrollo de Canadá (Prospectors and Developers Association of Canada) presentó un marco para normas de divulgación obligatorias, similares a las adoptadas por la UE y EE. UU. (Publish What You Pay 2014).

Transparencia de empresas estatales

La transparencia en la información que difunden empresas estatales en el sector extractivo es otra área en la que los gobiernos deben centrar su atención. Además de estar comprendida en la EITI, la información divulgada por las empresas estatales también se destaca en el [Carta de los Recursos Naturales](#). De acuerdo con ello, la información pertinente para publicación incluye: ingresos percibidos por la empresa estatal, una exposición detallada de la relación fiscal entre la empresa y el Estado, los activos que posee la empresa en subsidiarias y emprendimientos conjuntos, gastos de la empresa en actividades cuasifiscales, deudas de la compañía, descripción de las actividades principales de exploración y producción, el presupuesto de la empresa, informe detallado de las ventas y la estructura corporativa (NRGI 2014).

El NRGI (2014) señala que las empresas de propiedad del estado en **México, Brasil, Malasia** y **Camerún** han adoptado prácticas de presentación de informes transparentes. Por ejemplo, la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental que sancionó **México** en el año 2002 exige a Pemex, la empresa petrolera de propiedad del

Estado, así como a sus órganos subsidiarios, publicar información sobre sus finanzas e ingresos (Moreno 2012). Los pedidos de información también pueden presentarse en forma independiente (Moreno 2012).

Otras mejores prácticas incluyen: auditorías externas independientes; publicación de informes de auditoría; contratación de auditores a través de licitaciones abiertas y cambio de auditores en forma periódica (NRGI 2014). Por ejemplo, esta última condición es un requisito legal que Pemex debe cumplir cada cuatro o cinco años (NRGI 2014).

También se considera que **Brasil** tiene buenos niveles de transparencia con respecto a ingresos y gastos de sus empresas estatales. Esto es resultado de su legislación sobre divulgación de datos públicos en páginas web del gobierno y también de la participación bursátil de la empresa petrolera nacional (OGP 2013b). La Agencia Nacional del Petróleo (ANP) publica regularmente información sobre reservas, volúmenes de producción, precios, exportaciones, inversión, los nombres de las empresas que operan en el país, datos de producción por empresa y flujos de ingresos desglosados como valores de producción, regalías, impuestos especiales, bonificaciones y tarifas por superficie (OGP 2013b).

Se considera que las empresas estatales de **Turquía** han mejorado la transparencia de la información que presentan (OCDE 2011). Se fortaleció el rol de la Subsecretaría del Tesoro a fin de permitir que se recopilara información de todas las empresas estatales y se elaborara un informe general anual (OCDE 2011).

5 Uso de ingresos

A medida que comienzan a afluir los ingresos, el gobierno debe decidir cómo hacer un uso efectivo de estos fondos. Para ello, es necesario decidir cuánto ahorrar, cuánto gastar y en qué gastar. Tal como ocurre con cualquier presupuesto gubernamental, esto puede ser susceptible de corrupción cuando se lleva a cabo con limitaciones en el control, la transparencia, la rendición de cuentas y la participación de la comunidad. Cuando no se divulga información, los ciudadanos no pueden evaluar si los ingresos se gastan de manera eficiente y equitativa (Le Billon 2011).

Si las instituciones y los mecanismos encargados de gestionar y gastar los recursos son vulnerables, se pueden producir importantes pérdidas e ineficiencias (Dyne y Sothath 2013).

Las decisiones sobre el gasto de ingresos provenientes del sector extractivo son cruciales, porque están directamente vinculadas con el desarrollo y el crecimiento económico (Dyne y Sothath 2013). Así, al gestionar los ingresos generados a partir de recursos, los gobiernos debe abordar las siguientes cuestiones (Dyne y Sothath 2013): (i) necesidades de desarrollo social y de infraestructura; (ii) elegir entre beneficios actuales y futuros; (iii) diseño de políticas a fin de manejar la volatilidad de los precios de los recursos y su eventual agotamiento; y (iv) mejoramiento de la capacidad del país para absorber el gasto de ingresos provenientes de recursos.

Medidas de transparencia y rendición de cuentas

El gasto de los ingresos provenientes de recursos naturales debe observar los mismos principios sobre prácticas de gobierno prudentes, transparentes y con rendición de cuentas. Por lo tanto, va más allá del alcance de esta respuesta del Servicio de Asistencia. La presente sección se enfocará únicamente en algunas áreas que son específicas del sector extractivo.

Para obtener más información sobre transparencia presupuestaria, consulte [esta](#) respuesta del Servicio de Asistencia.

Fondos soberanos

Una práctica común de los países ricos en recursos para gestionar los ingresos gubernamentales provenientes del sector extractivo es utilizar fondos soberanos (conocidos también como fondos de recursos naturales). Estos esencialmente gestionan la volatilidad de los ingresos, equilibran los gastos y los ahorros y utilizan los ingresos para generar crecimiento económico y desarrollo sostenibles. Se estimó que los activos colectivos de 23 fondos abarcados en el Índice de Gobernanza de los Recursos Naturales alcanzaron un total de más de US\$ 2 billones en 2012 (Revenue Watch 2013).

No obstante, los estudios demuestran que la implementación de un fondo de recursos naturales por sí solo no necesariamente dará como resultado menor corrupción (Bradley y

LeVine 2012). De hecho, muchos argumentan que los riesgos de corrupción son particularmente altos, dado que los ingresos que se destinan a fondos de recursos naturales pueden eludir los procesos presupuestarios habituales y convertirse en vehículos de padrinazgo y asignaciones discrecionales (Revenue Watch 2013). Este es, por ejemplo, el caso de **Rusia**, donde el gasto de los fondos elude la aprobación legislativa (Revenue Watch 2013).

El diseño de los fondos y su gobernabilidad son factores determinantes para asegurar que los fondos soberanos ayuden a combatir la corrupción (Bradley y LeVine 2012). Hace falta un marco jurídico robusto para promover condiciones institucionales y de gobernabilidad sólidas para una gestión efectiva (Al-Hassan et al. 2013). Los expertos también sugieren que los fondos deberían gestionarse de manera independiente para minimizar la interferencia política (Al-Hassan et al. 2013). Asimismo, los fondos que reciben las mejores evaluaciones tienen varias cosas en común: la transparencia de las operaciones, la accesibilidad de los informes que se dan a conocer al público, la comunicación periódica al público de los resultados de las auditorías, la existencia de controles y contrapesos verticales y horizontales, y el hecho de que los gestores de fondos, los integrantes de los órganos de dirección y otras partes involucradas en la gestión y el control de los fondos se seleccionan en función de un criterio de mérito (Banco Mundial Camboya 2009).³

El fondo de recursos naturales que se destaca por tener la mejor gobernabilidad es el fondo de pensiones del gobierno de **Noruega**, que recibió un puntaje óptimo en el Índice de Gobernabilidad de Recursos 2013. Según lo señaló el FMI, cuenta con una estrategia de gestión de activos debidamente formulada y transparente (FMI 2007). El Ministerio de Finanzas tiene la responsabilidad general de la gestión de los activos del fondo, pero delega la administración operativa de los activos al banco central en función de un acuerdo de gestión (FMI 2007). No obstante, el Ministerio de Finanzas define la estrategia de inversión y también controla la

exposición al riesgo (IMF 2007). Además, Noruega también ha establecido [pautas éticas](#) para el fondo que promueven la buena gobernabilidad corporativa, como así también la evaluación de las empresas que constituyen las opciones de inversión del fondo (IMF 2007). Por último, el fondo también publica en tiempo y forma informes anuales y trimestrales en el [sitio web](#) del banco.

En el Índice de Gobernanza de los Recursos Naturales de 2013, Alberta Heritage Savings Trust Fund, de **Canadá**, ocupa el séptimo lugar entre los 23 fondos de recursos naturales evaluados. El gobierno de Alberta ha llevado a cabo una serie de encuestas para consultar a sus residentes cómo desearían que se utilizaran los ingresos provenientes del petróleo (Banco Mundial Camboya 2009). El enfoque original de diversificación económica y mejoramiento de la infraestructura social recibió apoyo limitado por parte del público, y los residentes manifestaron, de manera contundente, que preferían destinar estos ingresos a un fondo de ahorro para las generaciones futuras (Banco Mundial Camboya 2009).

El Permanent Fund del estado de Alaska, **EE. UU.**, tiene un enfoque novedoso en cuanto combina un fondo de recursos naturales con un esquema de transferencias monetarias⁴. En 1982, el gobierno de EE. UU. estableció el programa Permanent Fund Dividend, una transferencia monetaria periódica de las ganancias por intereses del fondo a los residentes del estado (Moss 2011). El programa fue creado para brindar a los habitantes de Alaska participación en la preservación de los ingresos provenientes del petróleo y la integridad del fondo y para limitar el gasto ineficiente (Moss 2011). En los últimos años, los hogares de Alaska han estado percibiendo entre el 3 y el 6 por ciento de sus ingresos promedio del Permanent Fund (Moss 2011). Otros países están adaptando parte del modelo de Alaska a su propia gestión de recursos naturales. Por ejemplo, las ganancias que obtiene **Bolivia** de su gas natural exportado se destinan al sistema de pensiones (Moss 2011).

³ Para obtener mayor orientación sobre cómo crear fondos soberanos, consultar [aquí](#). Los Bloomberg Law Reports también publicaron una [lista de verificación](#) para programas de cumplimiento efectivos aplicables a fondos soberanos.

⁴ Para obtener más información sobre el uso de transferencias monetarias en la gestión de recursos naturales, ver Moss, T. 2011. *Oil to Cash: Fighting the Resource Curse through Cash Transfers*.

Procesos de planificación estratégica

Los procesos de planificación estratégica pueden ayudar a asegurar que los recursos extractivos se usen de manera adecuada.

La EITI, por ejemplo, requiere que el grupo de múltiples actores interesados de cada país – un grupo conformado por representantes del gobierno, las empresas y la sociedad civil que supervisan la implementación de la EITI en un país– mantenga un plan de trabajo que constituye el fundamento de todas las actividades de EITI. Entre otros aspectos, este plan de trabajo debe identificar prioridades nacionales para el sector extractivo (EITI 2014). Estas prioridades deberían identificarse consultando a los actores interesados acerca de sus perspectivas sobre los aspectos más importantes de la gestión del sector extractivo (EITI 2014). Por ejemplo, en la **República de Kirguistán**, los participantes consultados destacaron la necesidad de reducir el conflicto entre las comunidades locales y solicitaron que, en los niveles locales, los ingresos fueran distribuidos de manera más equitativa y con mayor rendición de cuentas (EITI 2014). En **Ucrania**, los participantes deseaban que el proceso de la EITI contribuyera a lograr un clima de inversión más atractivo al reducir la corrupción y la burocracia (EITI 2014).

Los planes de desarrollo nacional también se pueden utilizar para determinar cómo canalizar fondos y recursos. Un plan de desarrollo nacional define prioridades de gasto a corto y mediano plazo sobre la base de objetivos macroeconómicos y sociales a largo plazo (Alba 2009).

El FMI presenta el estudio de caso del desarrollo nacional de **Botswana** como una buena práctica. El FMI destaca que Botswana ha implementado políticas económicas que, en términos generales, se caracterizan por ser prudentes, y ha gestionado de manera efectiva los ingresos provenientes de los diamantes (FMI 2007). En particular, señala que los Planes de Desarrollo Nacionales a mediano plazo del país han sido un instrumento de política fiscal importante para asignar los ingresos provenientes de los diamantes a inversiones de capital (FMI 2007). Se han formulado planes con la perspectiva de mantener una posición fiscal sostenible (FMI 2007).

De manera similar, en **Ghana**, el plan de desarrollo nacional sirve como base para orientar

el gasto que surge de los recursos naturales (Dyna y Sothath 2013). Este marco requiere que el Ministro de Finanzas identifique, como máximo, cuatro áreas prioritarias para las cuales utilizar los ingresos provenientes del petróleo cada año (Dyna y Sothath 2013).

6 Referencias

Alba, E.M. 2009. *Extractive Industries Value Chain*. http://siteresources.worldbank.org/INTOGMC/Resources/ei_for_development_3.pdf

Alix Partners. 2012. "Corruption Risk in the Oil and Gas Industry: Identifying – and Avoiding – the Potential Pitfalls". <http://www.alixpartners.de/en/Publications/AllArticles/tabid/635/articleType/ArticleView/articleId/460/Corruption-Risk-in-the-Oil-and-Gas-Industry.aspx#sthash.UAimuT2J.dpbs>

Al-Hassan, A., Papaioannou, M., Skancke, M., Sung, C.C. 2013. IMF Working Paper 13/231. <http://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2013/wp13231.pdf>

Al-Kasim, F., Soreide, T., Williams, A. 2008. *Grand corruption in the regulation of oil*. U4 Issue. <http://www.u4.no/publications/grand-corruption-in-the-regulation-of-oil/>

Bradley, T. y LeVine, S. 2012. "Do sovereign wealth funds actually curb corruption?" *Quartz*. <http://qz.com/18114/do-sovereign-wealth-funds-actually-curb-oil-corruption/>

Colom, A. 2011, "La Iniciativa ITIE y sus limitaciones en África: el caso del Chad", *Claves de la Economía Mundial 2011*, ICEX-ICEI. http://gent.uab.cat/artur_colom/sites/gent.uab.cat/artur_colom/files/EITIClaves2011_1.pdf

Contrats Miniers Guinée. 2013. "Guinea- Website publishes all contracts to strengthen governance of the mining sector". <http://www.contratsminiersguinee.org/blog/021513-communique-eng.html>

Dyna, H. y Sothath, N. 2013. *Extractive Industries Revenue Management: A Tale of Six Countries*. Cambodian Economic Association. http://www.cea.org.kh/asset/publication/extractive_industries_revenue_management_-_a_tale_of_six_countries_full_report_english.pdf

Ernst & Young. 2012. *Excellence in Integrated Reporting Awards 2012*.
[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Excellence_in_Integrated_Reporting_Awards_2012/\\$FILE/120830%20Excellence.indd.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Excellence_in_Integrated_Reporting_Awards_2012/$FILE/120830%20Excellence.indd.pdf)

Ethic Intelligence. 2012. "How to approach third party due diligence requirements of the UK Bribery Act".
<http://www.ethic-intelligence.com/experts/156-how-to-approach-third-party-due-diligence-requirements-of-the-uk-bribery-act/>

Extractive Industries Transparency Initiative (EITI). 2014. *Guidance note 2: Developing an EITI Workplan*.
http://eiti.org/files/Guidance-Note-workplan-final_EN.pdf

Extractive Industries Transparency Initiative (EITI). 2011. "A place at the table: civil society participation in the EITI". <http://eiti.org/blog/place-table-civil-society-participation-eiti#>

Blog de FCPA. "Parental controls: anti-corruption compliance programs for joint ventures, subsidiaries and franchises (Part 1)".
<http://www.fcpablog.com/blog/2014/2/18/parental-controls-anti-corruption-compliance-programs-for-jo.html>

Fraser Institute. 2013. *Survey of Mining Companies 2012/2013*.
<http://www.fraserinstitute.org/./mining-survey-2012-2013.pdf>

Gold Fields. 2013. *Integrated Annual Review*.
https://www.goldfields.co.za/reports/annual_report_2013/pdf/annual-review-2013.pdf

Hollingshead, A. 2013. "Why Are Extractive Industries Prone to Corruption? (Part II)" Financial Transparency Coalition.
<http://www.financialtransparency.org/2013/09/19/why-are-extractive-industries-prone-to-corruption-part-ii/>

Hughes, T. 2012. "South Africa: A Driver of Change". Emerging Economies: Transparency and Accountability in the Extractive Industries Working Paper Series.
http://www.resourcegovernance.org/sites/default/files/SouthAfrica_TAI.pdf

Fondo Monetario Internacional (FMI). 2007. *Guide on Resource Revenue Transparency*.
<http://www.imf.org/external/np/pp/2007/eng/051507g.pdf>

Jain, I. 2012. "E-tendering compulsory in mining: UP govt". *The Times of India*.

<http://timesofindia.indiatimes.com/city/lucknow/E-tendering-compulsory-in-mining-UP-govt/articleshow/15081538.cms>

King & Spalding. 2014. "Crude Allegations: Corruption in the Energy Trading Sector". *Energy Newsletter*. Febrero de 2014.
<http://www.kslaw.com/library/newsletters/EnergyNewsletter/2014/February/article6.html>

Kolstad, I., Soreide, T., Williams, A. 2008. *Corruption in natural resource management – an introduction*. U4 Brief.
<http://www.u4.no/publications/corruption-in-natural-resource-management-an-introduction/>

Kordametha Forensic. 2013. "Actions speak louder than words: Practical steps your company can take to demonstrate a culture of zero tolerance to bribery and corruption". *Forensic Matters*. No. 13-04.
<http://www.kordametha.com/docs/for-publications/issue-13-04-actions-speak-louder-than-words.pdf>

Le Billon, P. 2011. *Extractive sectors and illicit financial flows. What role for revenue governance initiatives?* U4 Issue.
<http://www.cmi.no/publications/file/4248-extractive-sectors-and-illicit-financial-flows.pdf>

Leon, P. 2013. "SA's mineral regulatory regime vs international best practice". *Politics Web*.
<http://www.politicsweb.co.za/politicsweb/view/politicsweb/en/page71619?oid=370269&sn=Detail>

Manuel, A. 2011. "Comprehensive FCPA guide to due diligence for third parties". *Ethics & Compliance Alliance LRN*.
http://howmetrics.lrn.com/sites/default/files/Comprehensive%20FCPA%20Guide%20to%20Due%20Diligence%20for%20Third%20Parties_0.pdf

Misutka, D. y MacEachern, L. 2013. "Corporate tax planning". *Canadian Tax Journal*. 61(3): 829-855.
<http://www.ctf.ca/ctfweb/CMDownload.aspx?ContentKey=55b954ad-83f7-4b11-8a35-b94eb202c1d8&ContentItemKey=a90fbb6e-5e11-481d-b002-1d2b1acf8e64>

Moreno, R. 2012. "Mexico: A Moment of Opportunity". Emerging Economies: Transparency and Accountability in the Extractive Industries Working Paper Series.
http://www.resourcegovernance.org/sites/default/files/Mexico_TAI_eng.pdf

Natural Resource Governance Institute (NRGI). 2014. *Reforming National Oil Companies: Nine Recommendations*.
http://www.resourcegovernance.org/sites/default/files/NRGI_9Recs_Web.pdf

Natural Resource Governance Institute (NRGI). 2013a. "United States (Gulf of Mexico)".
<http://www.resourcegovernance.org/countries/north-america/united-states/overview>

Natural Resource Governance Institute (NRGI). 2013b. "United Kingdom".
<http://www.resourcegovernance.org/countries/europe/united-kingdom/overview>

OCDE. 2014. "Phase 1 and Phase 2 Reviews (As of August 2014)". Global Forum on Transparency and Exchange of Information for Tax Purposes.
<http://www.oecd.org/tax/transparency/GFratings.pdf>

OCDE. 2011. *Corporate Governance of State-Owned Enterprises: Change and Reform in OECD Countries Since 2005*.
https://bvc.cgu.gov.br/bitstream/123456789/3686/1/corporate_governance_state_owned.pdf

Open Contracting. Sin fecha. "Extractives".
<http://www.open-contracting.org/extractives>

Open Government Partnership (OGP). 2013a. "Norway's Statoil publishes all its revenues and payments by country".
<http://www.opengovguide.com/country-examples/norways-statoil-publishes-all-its-revenues-and-payments-by-country/>

Open Government Partnership (OGP). 2013b. "Brazil publishes detailed information on resource revenues".
<http://www.opengovguide.com/country-examples/brazil-publishes-detailed-information-on-resource-revenues/>

Oxfam. 2012a. "Sustainable mining – managing corruption risks and revenue transparency". *Communiqué, junio de 2012*.
<https://www.oxfam.org.au/wp-content/uploads/2011/06/oaus-miningsympcommunique-0812.pdf>

Pepper Hamilton LLP. 2013. "Anti-corruption Law and the Oil and Gas Industry: Evolutions in Both Demand Vigilance".
http://www.pepperlaw.com/publications_article.aspx?ArticleKey=2611#_edn1

Publish What You Pay (PWYP). 2014. "Canada – Civil society and companies push for transparency".
<http://publishwhatyoupay.org/activities/campaigns/canada-civil-society-and-companies-push-transparency>

Publish What You Pay (PWYP). 2013. "Canada right to commit to new mandatory reporting requirements for Canadian extractive companies, says leading revenue transparency group".
<http://publishwhatyoupay.org/resources/canada-right-commit-new-mandatory-reporting-requirements-canadian-extractive-companies-say>

Publish What You Pay (PWYP). 2009. "Rio Tinto takes step towards transparency by publishing payments to governments".
<http://www.publishwhatyoupay.org/resources/rio-tinto-takes-step-towards-transparency-publishing-payments-governments>

PwC. 2012a. *Corruption of Foreign Public Officials Act*.
http://www.PwC.com/en_CA/ca/risk/forensic-services/publications/PwC-corruption-foreign-public-officials-act-2012-04-en.pdf

PwC. 2012b. *Mining in Indonesia: Investment and Taxation Guide 4th Edition*.
<http://www.PwC.com/id/en/publications/assets/Mining-Investment-and-Taxation-Guide-2012.pdf>

Revenue Watch. 2013. *Resource Governance Index*.
http://www.resourcegovernance.org/sites/default/files/rgi_2013_Eng.pdf

Schiffrin, A. y Rodrigues, E. 2014. "Covering the Extractive Industry: Big Data, New Tools, and Journalism". Global Investigative Journalism Network.
<http://gijn.org/2014/03/05/covering-the-extractives-industry-big-data-new-tools-and-journalism/>

Tax Justice Network. 2013. "Transfer pricing".
<http://www.taxjustice.net/topics/corporate-tax/transfer-pricing/>

Transparency International USA. 2014. *Verification of Anti-Corruption Compliance Programs*.
http://www.transparency-usa.org/documents/TI-USA_2014_verificationreportfinal.pdf

Transparency International. 2014a. *Integrity pacts in Public Procurement: An Implementation Guide*. Integrity pacts
http://www.transparency.org/whatwedo/pub/integrity_pacts_in_public_procurement_an_implementation_guide

Transparency International. 2014b. "Integrity pacts: Keeping public contracts corruption-free".
http://www.transparency.org/news/feature/integrity_pacts_keeping_public_contracts_corruption_free

Transparency International. 2013. *Business Principles for Countering Bribery*.
http://www.transparency.org/whatwedo/pub/business_principles_for_countering_bribery

Transparency International. 2011a. *Índice de Fuentes de Soborno 2011*.
<http://bpi.transparency.org/bpi2011/results/>

Pacto Mundial de la ONU. 2010. *Fighting Corruption in the Supply Chain: A Guide for Customers and Suppliers*.
http://www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/Anti-Corruption/Fighting_Corruption_Supply_Chain.pdf

UK Ministry of Justice. 2012. *Bribery Act 2010: Guidance to help commercial organisations prevent bribery*.
<https://www.gov.uk/government/publications/bribery-act-2010-guidance>

Ushie, V. 2013. "Dodd-Frank 1504 and Extractive Sector Governance in Africa". North-South Institute Policy Brief.
<http://www.nsi-ins.ca/wp-content/uploads/2013/03/Dodd-Frank-Policy-Brief-FINAL.pdf>

Banco Mundial. 2010. *Parliamentary Oversight of the Extractive Sector*.
<http://www.agora-parl.org/node/9103>

Banco Mundial Camboya. 2009. "Country Experience with Petroleum Revenue Funds – Part 1". Petroleum Sector Briefing Note.
http://siteresources.worldbank.org/INTOGMC/Resources/cambodia_oil_gas_newsletter_14.pdf

Banco Mundial. 2007. *The Many Faces of Corruption*.
<http://www.u4.no/recommended-reading/the-many-faces-of-corruption-tracking-vulnerabilities-at-the-sector-level/>