

Publiquen Lo Que Pagan

PLAN DE NEGOCIOS

2016-2018

Versión final

Septiembre de 2016

Publish What You Pay (PWYP) es una coalición global de organizaciones de la sociedad civil, basada en membresía, en más de cuarenta países de todo el mundo. PWYP trabaja para reducir la pobreza, combatir la corrupción, proteger los derechos humanos básicos y promover el desarrollo económico, social y ambientalmente sustentable por medio de la administración transparente del sector de petróleo, gas y minería (sector extractivo). PWYP participa en todas las etapas de la cadena de valor del sector extractivo, para apoyar la investigación y promover la capacitación, aprendizaje y el acceso a la información de los ciudadanos.

1. Introducción

Este plan de negocios tiene la intención de orientar el trabajo del Secretariado de Publish What You Pay (PWYP) de 2016 a 2018. Está basado en el marco de trabajo estratégico a largo plazo de PWYP (Visión 20/20) e incluye las métricas para entregar resultados tangibles para cada uno de los pilares estratégicos de la Visión 20/20. Las prioridades estratégicas de las coaliciones nacionales PWYP, para avanzar en la transparencia y rendición de cuentas del sector extractivo en todo el mundo apoyan el plan de negocios. Este plan ha sido desarrollado dentro del marco de trabajo de los objetivos sin fines de lucro de PWYP y nuestra misión de promover el desarrollo económico sostenible y equitativo, mediante asegurar que los ciudadanos de los países "ricos en recursos" se beneficien de la explotación del petróleo, gas y minerales.

PWYP trabaja para abordar lo que comúnmente se conoce como la "maldición de los recursos", un fenómeno por el cual los países ricos en recursos naturales (tales como petróleo, gas y minerales), los así llamados países "ricos en recursos", tienden a tener menor desarrollo económico, peores resultados de desarrollo, mayor inequidad e instituciones más débiles que los países con menos recursos naturales. En muchos casos, los recursos naturales también se encuentran en el centro de las luchas civiles, los conflictos violentos y las guerras. Además de sustentar los conflictos, la explotación de recursos ha contribuido a una diversidad de violaciones de los derechos humanos, hambrunas, diseminación de enfermedades, desplazamiento de la población, crimen organizado, corrupción y graves daños ambientales. Los recursos naturales abundantes, que deberían ser una bendición para los países de bajos recursos, en la mayoría de los casos empobrecen más a los pobres. El propósito general de PWYP es abordar esta "maldición de los recursos" promoviendo la administración transparente, responsable y sustentable del petróleo, gas y minerales, para que contribuyan con la prosperidad de todos. Este plan de negocios identifica puntos clave de ventaja, que nos permiten cumplir con este propósito durante el curso de los siguientes tres años.

El desarrollo del plan de negocios se discutió primero con los miembros de la Junta y del Consejo Global de PWYP en otoño de 2015. Se presentó y discutió con los miembros de PWYP que asistieron la Asamblea Global en Lima en el 2016, un borrador, que fue revisado posteriormente por el Secretariado de PWYP en la primera mitad del 2016, para incorporar la retroalimentación. Los presupuestos de 2017 y 2018 se desarrollaron en concordancia con las áreas programáticas clave identificadas en el plan de negocios, con una mirada a costear cada métrica, para una transparencia organizacional óptima y para asegurar que el Secretariado rinda cuentas a los miembros de PWYP.

2. Contexto

El entorno en el cual ha estado operando PWYP durante los últimos 13 años está cambiando dramáticamente. Uno de los factores clave que apoyan este plan de negocios es la "revolución de la información" en curso, por medio de la cual la información financiera pertinente al sector extractivo cada vez está más disponible para el público. En los próximos tres años, esperamos que la importancia de los "datos abiertos" continúe incrementándose y que proporcione un mayor alcance para que los miembros de PWYP promueva más transparencia financiera de las compañías extractivas y de los gobiernos. Trabajaremos para promocionar la disponibilidad de datos de calidad, que sea periódica, creíble, integral y comparable, y para asegurar que los miembros de PWYP y los demás ciudadanos puedan tener acceso, usar y analizar esa información para mejorar la rendición de cuentas del sector extractivo. PWYP también crea alianzas con los aliados actuales y nuevos, para abordar algunos de los desafíos técnicos relacionados con el análisis y uso de los grandes datos.

La Iniciativa para la Transparencia de las Industrias Extractivas (EITI), continuará siendo un mecanismo clave para impulsar la transparencia y rendición de cuentas del sector. Los miembros de PWYP continuarán participando en la iniciativa, tanto a nivel nacional como internacional, para asegurar que el Estándar EITI se implemente efectivamente y que la participación de la sociedad civil en la EITI sea significativa y representativa del interés público. En paralelo, el Secretariado de PWYP continuará teniendo un rol de coordinación relacionado con la implementación y/o revisión de la legislación existente de declaraciones obligatorias (en EE. UU., Noruega y Canadá) al igual que en la implementación de nuevas leyes de declaraciones obligatorias en algunas jurisdicciones.

Con las consecuencias del escándalo de los "Panamá Papers"¹, PWYP y sus miembros se continuarán focalizándose más en afrontar el desafío global de las ganancias perdidas del gobierno, debido a la evitación o evasión de impuestos. Este enfoque se refleja en nuestro plan de negocios bajo el pilar de leyes y políticas. También apoyaremos a nuestros miembros para que participen en procesos de presupuestos participativos en sus respectivos países, para asegurar que los ingresos derivados de la explotación de recursos naturales sean reinvertidos en comunidades, servicios sociales, actividades productivas y diversificación económica.

La diversificación económica es particularmente crucial en un momento y época en que la mayoría de los gobiernos del mundo están comprometidos en mantener el aumento de la temperatura global por debajo de 3,5 grados Celsius, y a reducir las emisiones de gases de invernadero, de los cuales el sector de petróleo y gas es un gran contribuyente. Esto se agrava con el hecho que las reservas de petróleo y gas fácilmente accesibles se están reduciendo y las fronteras de la extracción están cambiando a zonas remotas, anteriormente inaccesibles, pero de alta sensibilidad ambiental, tales como el Ártico y las profundidades de los mares. PWYP facilitará la reflexión estratégica de sus miembros, sobre las implicaciones del Tratado de París sobre el cambio climático en nuestra posición relacionada con el futuro del sector extractivo, y en el contexto de los Objetivos de Desarrollo Sostenible adoptados en 2015.

Muchos miembros de PWYP operan en entornos difíciles, legal y políticamente restrictivos, y con frecuencia sufren de intimidación, acoso, o incluso peores cosas cuando desafían las prácticas

¹ <https://panamapapers.icij.org/>

corruptas en el sector extractivo. Las crecientes amenazas a las libertades civiles y a otros derechos humanos fundamentales son indicación de un espacio cívico en contracción, lo que arriesga con debilitar todos los logros de transparencia que hemos alcanzado en los últimos diez años. PWYP continuará protegiendo y fortaleciendo las voces y capacidad de la sociedad civil para participar, tanto a nivel nacional como global, en el diálogo sobre la administración de recursos naturales, anticorrupción, transparencia y rendición de cuentas. Como un fuerte movimiento de solidaridad, PWYP redoblará sus esfuerzos para proteger a sus miembros y a las personas con quienes trabajan, usando los diversos mecanismos tales como la EITI, pero también la Alianza para el Gobierno Abierto y el Relator Especial sobre el derecho a la libertad de reunión pacífica y de asociación de la ONU. Como coalición global, también continuaremos consolidando nuestra gobernanza interna y sistemas de administración para poder fortalecer nuestro movimiento de cara al espacio cívico en contracción.

Finalmente, aunque PWYP ha existido como alianza global desde 2002, solamente se convirtió en una entidad legal autónoma en 2015, cuando nos separamos de la Fundación Open Society. Esto ha proporcionado a PWYP la gran oportunidad, de crecimiento como coalición verdaderamente liderada por sus miembros, y de fortalecer su propia gobernanza y procesos institucionales. El plan de negocios incluye una serie de métricas para asegurarse que el Secretariado, el Consejo Global, la Junta y las coaliciones nacionales de PWYP, demuestren constantemente los más altos estándares de gobernanza transparente, rendición de cuentas y efectividad.

3. Marco de trabajo estratégico

El marco de trabajo estratégico general continúa siendo la estrategia a largo plazo Visión 20/20 y sus cuatro pilares. La Visión 20/20 identifica las etapas de la cadena de valor del sector extractivo, donde PWYP apoya la participación del público, investigación, capacitación y promoción, para asegurar que los recursos naturales se exploten sustentable y responsablemente, y que los ingresos generados se usen para el bien público. Las etapas se clasifican en cuatro pilares estratégicos.

a. Publiquen lo que pagan y cómo extraen

PWYP busca aumentar la conciencia del público y la participación en los procesos de toma de decisiones relacionados con la extracción de recursos naturales, especialmente, involucrando a los miembros del público directamente afectados por los proyectos extractivos (tales como las comunidades que viven cerca de los proyectos de minería planificados). En muchos países de todo el mundo, particularmente en África, existen marcos de trabajo que rigen la explotación de los recursos naturales de acuerdo a las mejores prácticas, pero están implementados deficientemente. En estos países, PWYP apoya la capacitación e investigación para habilitar la implementación completa y efectiva de los marcos de trabajo de gobernanza de recursos naturales.

b. Publiquen lo que pagan

PWYP incentiva la adopción, por parte de las compañías extractivas (petróleo, gas y minería) y los gobiernos, de mecanismos voluntarios de divulgación de información, de tal forma que el público esté informado de los pagos (regalías, impuestos, etc.) hechos a sus gobiernos por concepto de petróleo, gas y minerales naturales. Cuando y donde rija legislación específica que obligue la divulgación obligatoria de la información financiera de las compañías de petróleo, gas y minería (tal como en la

Unión Europea, Estados Unidos, Canadá y Noruega), PWYP monitorea el cumplimiento de la ley y promueve la publicación de información para que ésta esté siempre disponible al público general.

c. Publiquen lo que pagan y cómo lo gastan

PWYP promueve el acceso a la información de cómo se obtienen los ingresos de recursos naturales y cómo se asignan en los presupuestos nacionales. PWYP promueve el rol de los ciudadanos en asegurar que los ingresos de los recursos naturales lleguen al erario público y que se gasten de una forma que promueva el desarrollo socioeconómico equitativo y sustentable (por ejemplo, en educación, salud e infraestructura), particularmente en las comunidades donde tienen lugar las actividades extractivas. PWYP habilita el acceso a la capacitación e investigación de las herramientas apropiadas que pueden apoyar una mejor administración de los ingresos extractivos, incluyendo fondos soberanos, para promocionar el desarrollo sustentable y la reducción de la pobreza a largo plazo.

d. Publiquen lo que aprenden

PWYP incentiva a los gobiernos a evaluar los costos y beneficios de los proyectos del sector extractivo, desde una perspectiva social, ambiental y económica, y a divulgar dichos hallazgos. PWYP apoya a los ciudadanos para que accedan y comprendan los costos y beneficios de la extracción de los recursos naturales y para que usen esa información para mejorar las condiciones bajo las cuales toma lugar la explotación de los recursos naturales, incluyendo la gestión ante las compañías para incorporar mejores políticas relacionadas con la inversión en las comunidades locales en donde operan. PWYP mantiene un sitio web y un boletín para publicar y poner a disposición del público en general la investigación e información relacionada con los temas de la gobernanza de recursos naturales.

Es importante tener en cuenta que el **género** es un tema transversal de esta estrategia. Nuestro manual de estrategia y gobernanza es inclusivo de género, y nos aseguramos que tengamos representación equitativa en género, tanto en la Junta como en el Consejo Global. Hemos estado trabajando programáticamente con ONU Mujeres en una Cadena para el Cambio que responda al género, la así llamada guía de Extraer con Equidad.

4. Áreas programáticas clave

Esta sección aborda las áreas programáticas clave que tomarán una cantidad significativa de tiempo e inversión para coordinarse y facilitarse en el Secretariado PWYP. Estas áreas clave son EITI, divulgaciones obligatorias, uso de la información, leyes y políticas y regímenes fiscales.

Bajo cada área clave hemos enumerado los aliados estratégicos con quienes involucrarse: aunque se requiere mapeo adicional. Los aliados estratégicos son aquellos aliados externos a los miembros PWYP de nivel nacional e global, con quienes el Secretariado necesita involucrarse. De ninguna forma esta lista es exhaustiva.

4.1. Iniciativa para la Transparencia de las Industrias Extractivas (EITI)

Resultados esperados: La sociedad civil aprovecha la plataforma EITI para lograr mayor transparencia y rendición de cuentas del sector extractivo

Objetivos e hitos

1. Implementación efectiva del Estándar 2016 a nivel nacional e internacional
 - a. Los miembros de la sociedad civil en la Junta de la EITI contribuyen a mantener y a expandir un alto estándar de calidad
 - b. La experticia y capacidad de los miembros de la coalición PWYP de participar estratégicamente en la EITI se refuerza a nivel nacional, tanto en los países en divulgación y los que implementan (incluyendo en asuntos tales como la propiedad beneficiosa, la transparencia en los contratos, etc.)
2. Una voz cohesiva, representativa y receptiva de la sociedad civil a nivel internacional y nacional
 - a. La representación de la sociedad civil en la Junta de la EITI es competente, diversa, coordinada e influyente
 - b. Las amenazas a los derechos humanos fundamentales y a las libertades civiles, que surgen de la participación en la gobernanza de los recursos naturales, son reconocidas y abordadas de forma sistemática por la Junta internacional
 - c. El Secretariado de PWYP juega un rol de facilitación a nivel nacional para incentivar la participación amplia y responsable de la sociedad civil, tanto en los países en divulgación y los que implementan

Aliados estratégicos clave: Miembros de PWYP, el Secretariado de la EITI, los miembros de la Junta de la EITI, el Banco Mundial, la Alianza para el Gobierno Abierto, el Instituto de Gobernanza de Recursos Naturales (NRGI), el Centro Internacional para la Ley Sin Fines de Lucro, la Fundación Heinrich Boell y sus aliados, MSI Integrity, Human Rights Watch, CIVICUS, etc.

Evaluación de riesgos: Debido tanto a las tensiones internas, como al entorno político externo, hay un alto nivel de riesgo de que la sociedad civil sea una voz débil y/o dividida en la Junta Internacional y/o en las MSG nacionales. Existe un nivel de riesgo bajo a medio, de que el Secretariado no pueda asegurar suficiente financiación para llevar a cabo su trabajo EITI. Para mitigar estos riesgos, PWYP apoyará el desarrollo de orientaciones claras para la participación de la sociedad civil, tanto a nivel nacional como internacional, y coordinará activamente a los miembros de la Junta CSO para que lleguen a consensos en posiciones clave. PWYP se involucrará con una amplia gama de aliados para abordar las preocupaciones relacionadas con el espacio cívico y continuará fomentando relaciones con los actuales donantes y los nuevos.

4.2. Declaraciones obligatorias

Resultados esperados: Muchas compañías estarán obligadas por ley a publicar más información sobre los pagos a los gobiernos en mercados de capital clave

Objetivos e hitos

1. Las leyes de declaración obligatoria han avanzado en mercados de capital clave (tales como BRICS) donde actualmente no existen, o aún no han sido implementadas

- a. El Secretariado de PWYP identifica y comparte información relevante con respecto a los contextos políticos, legales, económicos y sociales, en las regiones que no están regidas por leyes de declaración obligatoria
 - b. El Secretariado de PWYP apoya a sus miembros para que identifiquen oportunidades y métodos de participación con interesados clave, para promover el diálogo abierto al público sobre las declaraciones obligatorias
2. Las leyes de declaración obligatoria existentes en Canadá, UE, Noruega y EE. UU., son protegidas y/o mejoradas, si y cuando son desafiadas o revisadas
- a. El Secretariado de PWYP coordina la interacción permanente, intercambio de información y análisis relacionado con la implementación, valor e impacto de las leyes de declaración obligatoria existentes
 - b. El Secretariado de PWYP apoya a sus miembros para que identifiquen oportunidades y métodos de participación con interesados clave, para mantener y mejorar los niveles de transparencia corporativa

Aliados estratégicos: Los miembros de PWYP, gobiernos de países "campeones", los "campeones" en declaración obligatoria, la industria y los inversionistas.

Evaluación de riesgos: Hay un alto riesgo de implementación lenta en las jurisdicciones donde la legislación está vigente, y avance lento en nuevas leyes en jurisdicciones donde aún no hay leyes. Hay un riesgo de medio a alto de que algunas leyes existentes sean desafiadas, o que esas leyes sean revisadas y diluidas, especialmente en la ausencia de evidencia fuerte de que la transparencia financiera conduce a una mayor rendición de cuentas y mejor gobernanza en el sector extractivo. Un riesgo bajo a medio es la falta de movilización alrededor de la agenda de las declaraciones obligatorias por parte de los miembros de PWYP. Para mitigar estos riesgos, PWYP apoyará a sus miembros para que hagan cumplir y/o mejoren el cumplimiento con los estándares existentes. Ayudaremos a nuestros miembros a comprender la legislación existente y los aconsejaremos sobre cómo participar con interesados clave para crear apoyo permanente a las leyes nuevas y existentes. PWYP continuamente acudirá a los aliados relevantes para lograr estos objetivos.

4.3. Uso de los datos

Resultados esperados: La divulgación de datos obligatoria y voluntaria conduce a mayor rendición de cuentas del sector extractivo y resultados de mayor desarrollo en los países ricos en recursos

Objetivos e hitos

1. Los miembros de PWYP pueden tener acceso, comprender y analizar la información de las extractivas
 - a. El Secretariado de PWYP capacita y apoya a sus miembros sobre cómo acceder, comprender y analizar los datos relevantes

- b. El Secretariado de PWYP apoya a sus miembros para que actúen como "infomediarios", y para capacitar a otros en las habilidades de información que han adquirido
2. Los miembros de PWYP son capaces de usar la información de las extractivas para responsabilizar a los gobiernos y compañías extractivas
 - a. El Secretariado de PWYP crea un caso basado en evidencia de los datos de transparentes de las extractivas
 - b. El Secretariado de PWYP capacita a sus miembros para que incorporen sus hallazgos en su participación con los interesados relevantes

Aliados estratégicos: Miembros de PWYP, comunidad de datos abiertos, la Red Omidyar, International Budget Partnership, School of Data, Fundación Open Knowledge y Open Oil, NRGI, GW, ONE, Oxfam, la Alianza Global para la Responsabilidad Social

Evaluación de riesgos: Hay un alto nivel de riesgo de que los datos divulgados mediante los canales voluntarios y obligatorios no sea realmente "abierto"², o que las compañías cumplan solo de forma parcial con sus compromisos voluntarios u obligaciones legales. Esto podría limitar el acceso y el análisis de los datos y limitar la oportunidad de usar la información para promover el cambio. Hay un riesgo mediano de que los miembros de PWYP, quienes principalmente son activistas, en vez de analistas de datos financieros, no sean capaces de usar la capacitación de habilidades de información que reciben para efectivamente avanzar en sus objetivos de promoción. Para mitigar estos riesgos, PWYP trabajará para coordinar y trabajar con una amplia diversidad de expertos, para crear una base de apoyo sólida para los activistas de la sociedad civil que usen datos. PWYP continuará expandiendo sus programas de capacitación y buscará fuentes de financiación sustentable para formar capacidad en sus miembros.

4.4. Leyes y políticas

Resultados esperados: La legislación que afecta la administración de los recursos naturales proporciona un marco de trabajo robusto, conducente al desarrollo sostenible, la transparencia y rendición de cuentas del sector extractivo

Objetivos e hitos

1. Participación efectiva de los miembros de PWYP en la revisión y/o diseño de leyes y políticas nacionales de minería, petróleo y gas
 - a. El Secretariado de PWYP habilita el acceso a experticia relevante, investigación de comisiones y facilita la capacitación en temas que afectan el sector extractivo, tales como el súper ciclo de commodities, la propiedad beneficiosa y el cambio climático

² "Los datos y contenidos abiertos pueden ser usados, modificados y compartido libremente por cualquiera y para cualquier propósito." <http://opendefinition.org/>

- b. El Secretariado de PWYP identifica y facilita activamente las oportunidades de participación de sus miembros en bloques, organismos y organizaciones globales y regionales, tales como UE, AU, ECOWAS, ASEAN, etc.
 2. Supervisión efectiva por parte de los miembros de PWYP de la implementación de las leyes y políticas nacionales de petróleo, gas y minería y contratos
 - a. El Secretariado de PWYP brinda a sus miembros oportunidades para compartir las lecciones aprendidas de monitorear la implementación de leyes y políticas
 - b. El Secretariado de PWYP crea oportunidades de participación para sus miembros, en instituciones de monitoreo nacional, tales como las oficinas del auditor general
 3. Los miembros de PWYP están preparados para comprender y participar en los procesos y monitoreo presupuestario nacional y subnacional, y para avanzar en la agenda de justicia tributaria
 - a. El Secretariado de PWYP trabaja con aliados técnicos para formar capacidad en sus miembros, para que puedan acceder, leer y analizar términos de contratos para poder monitorear la implementación
 - b. El Secretariado de PWYP construye alianzas con actores nacionales e internacionales relevantes, para crear experticia entre sus miembros y proteger sus derechos fundamentales

Aliados estratégicos: Los miembros de PWYP, la Red para la Justicia Fiscal y otras organizaciones de justicia fiscal, Open Contracting Partnership, International Budget Partnership, Oxfam, Organización Africana de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (AFROSAI), la Comisión Económica de las Naciones Unidas para África (UNECA), Centro Africano para el Desarrollo de Minerales, Unión Africana, Iniciativa Open Society de África del Sur (OSISA), Iniciativa Open Society de África Occidental (OSIWA), Observatorio de Recursos de África del Sur (SARW), Asociación de Naciones del Sudeste Asiático (ASEAN), Banco Mundial, Corporación Financiera Internacional (CFI) y otras instituciones financieras internacionales.

Evaluación de riesgos: Hay un alto nivel de riesgo de que PWYP y sus miembros no sean incluidos en los procesos de consulta o que igualmente, se evite que participen efectivamente (por ejemplo, escalas de tiempo demasiado cortas, sin apoyo para viajar a las reuniones). Hay un nivel de riesgo medio de que se evite que PWYP apoye a los miembros que trabajan en este tema debido a contextos políticos cambiantes, o que PWYP no pueda reaccionar en los tiempos disponibles para una tener participación significativa. Para mitigar estos riesgos, PWYP trabajará de cerca con sus miembros para comprender las necesidades y oportunidades que puedan surgir, y conseguirá aliados y donantes que puedan trabajar rápidamente y con flexibilidad para proporcionar el apoyo necesario.

5. Desarrollo institucional

5.1. Un Secretariado efectivo, receptivo y transparente

Resultado esperado: El Secretariado de PWYP impulsa la implementación exitosa de la Visión 20/20 e identifica, analiza y responde a las necesidades de las coaliciones nacionales de una forma efectiva

Objetivos e hitos

1. Sistemas/herramientas para la planificación estratégica, financiera, operacional y de comunicaciones. La evaluación y el monitoreo están implementados, comprendidos y en uso
 - a. El Secretariado de PWYP desarrolla planes organizacionales anuales, que están soportados por los planes de trabajo del personal individual, con objetivos SMART
 - b. El personal del Secretariado de PWYP recibe herramientas de capacitación y estrategias que integran en el trabajo diario
 - c. El Secretariado de PWYP puede demostrar el impacto de su trabajo a nivel subnacional, nacional, regional e internacional
2. El Secretariado de PWYP incluye un equipo de personal sobresaliente con propósitos claros, sentido de dirección compartido, responsabilidad compartida y líneas de mando claras
 - a. El personal del Secretariado de PWYP comprende las expectativas de sus roles y se les habilita para que cumplan sus objetivos
 - b. El personal del Secretariado de PWYP trabaja como equipo efectivamente
3. El Secretariado de PWYP es una organización financieramente sustentable con reservas adecuadas
 - a. El Secretariado de PWYP tiene una estrategia de consecución de fondos efectiva, que asegura la sostenibilidad financiera a largo plazo de la organización, y reservas adecuadas.
4. Las alianzas y asociaciones, con una amplia gama de organizaciones, contribuyen a los recursos y capacidades de PWYP a nivel nacional, regional y global
 - a. El Secretariado de PWYP fomenta las relaciones con nuevos aliados externos a la red y mantiene/profundiza las relaciones con los aliados existentes en la red
5. PWYP se reconoce como una marca global que proporciona la plataforma para mayor visibilidad, protección y participación de sus miembros en el diálogo global de la transparencia de los recursos naturales
 - a. Los logros clave de los miembros de PWYP se publicitan y las lecciones aprendidas se documentan y comparten, dentro y fuera de la red
 - b. La marca y mensaje de PWYP está claramente definida y comprendida por el Secretariado y los miembros de PWYP
 - c. El Secretariado de PWYP desarrolla y alimenta las relaciones estratégicas con los medios y la presencia en las redes sociales

5.2. Coaliciones nacionales efectivas, unidas y bien gobernadas

Resultado esperado: Las coaliciones nacionales PWYP son capaces de operar efectivamente y tienen una buena estructura de gobernanza que les permite cumplir con la Visión 20/20 de PWYP

Objetivos e hitos

1. El Secretariado de PWYP promueve y apoya la adherencia a los principios y estándares de gobernanza de PWYP
 - a. El Secretariado de PWYP recopila datos relacionados con gobernanza, facilita la autoevaluación de las coaliciones PWYP nacionales y establece mecanismos de monitoreo, evaluación y apoyo para mejorar el cumplimiento con los estándares de gobernanza de PWYP
 - b. El Secretariado de PWYP proporciona oportunidades para aprender de los pares y fortalecer la capacidad en buena gobernanza organizacional
2. El Secretariado de PWYP apoya la planificación estratégica en línea con la Visión 20/20 e incentiva a las coaliciones para que movilicen apoyo financiero, político y de fortalecimiento de la capacidad para su trabajo
 - a. El Secretariado de PWYP facilita las reuniones anuales generales de sus miembros y proporciona orientación en planificación estratégica, consecución de recursos y relaciones con interesados relevantes
 - b. El Secretariado de PWYP promueve los derechos humanos básicos de sus miembros, para participar en preguntas de buena gobernanza y los protege del acoso e intimidación cuando no hay apoyo político
3. El Secretariado de PWYP apoya los esfuerzos por desarrollar relaciones sólidas entre los miembros e interesados clave, incluyendo las comunidades que viven cerca de los lugares de extracción
 - a. El Secretariado de PWYP apoya las oportunidades de aprendizaje y entre pares y la reflexión entre los miembros de PWYP
 - b. El Secretariado de PWYP habita y/o apoya compartir conocimiento entre miembros, aliados estratégicos, comunidades e individuos afectados por los proyectos extractivos, incluyendo las relaciones con las circunscripciones tales como organizaciones ambientales, grupos de personas indígenas, activistas de derechos de la mujer, etc.
 - c. PWYP tiene una buena comprensión de su base de miembros y apoya continuamente los esfuerzos de divulgación para promover la renovación generacional y cultivar la siguiente generación de activistas de la transparencia

5.3. Gobernanza

Resultado esperado: El estado legal y estructura de PWYP son adecuados para el propósito y permiten el cumplimiento exitoso de la Visión 20/20

Objetivos e hitos

1. Las estructuras de gobernanza de PWYP son transparentes y efectivas
 - a. Los miembros del Consejo Global y la Junta de PWYP son elegido/seleccionados de acuerdo al manual de gobernanza y deben rendir cuentas ante la membresía global

- b. Los organismos de gobernanza de PWYP revisan en Manual de Gobernanza periódicamente para asegurar que sea adecuado para su propósito
- 2. El Consejo Global y la Junta de PWYP demuestran liderazgo organizacional estratégico
 - a. La Junta y el Consejo Global de PWYP toman medidas correctivas oportunas con las coaliciones nacionales cuando/donde sea necesario
 - b. La Junta y el Consejo Global de PWYP proporcionan liderazgo intelectual para la planeación estratégica a largo plazo de la coalición, incluyendo en temas que afectan el sector extractivo (súper ciclo, cambio climático, burbuja de carbono, disminución de las reservas accesibles, etc.)
- 3. El estatus legal de PWYP como entidad legal independiente es adecuado para el propósito y apoya la misión y objetivos de PWYP
 - a. PWYP está registrada como una entidad sin fines de lucro ante la Comisión de Caridad del Reino Unido y cumple con los requisitos de su estatus como entidad sin fines de lucro

Evaluación de riesgos: Los riesgos relacionados con el desarrollo institucional de PWYP son documentados, evaluados y administrados por la Junta y el Consejo Global de PWYP por medio del registro de riesgos.