

TRANSPARENCIA A NIVEL LOCAL. EL CASO DE CERREJÓN EN LA REGIÓN GUAJIRA COLOMBIANA

Por Alexandra Guáqueta.

INTRODUCCIÓN

Este capítulo analiza las iniciativas de transparencia de Cerrejón en La Guajira, un departamento al norte de Colombia. Carbones del Cerrejón Ltd., de propiedad de Anglo American, BHP Billiton y Xstrata, opera una de las minas de carbón a cielo abierto más grande del mundo. Su producción de carbón de 32 millones de toneladas anuales, se vende en los mercados internacionales y representa 6% de las exportaciones colombianas, 0,8% del PIB nacional y 51% del PIB de La Guajira.¹ Hace una década, en medio de la escalada del conflicto armado, el gobierno y los grandes negocios extractivos se preocuparon por la transparencia y el uso eficaz de las regalías, del petróleo y la minería por parte de los departamentos y los municipios locales. Las administraciones locales se habían convertido en el blanco de los grupos armados ilegales entrelazados con la corrupción pública. Colombia no era un país tradicional rico en recursos, pero la economía política del conflicto requería controles más estrictos sobre las regalías. El caso identifica oportunidades para que las empresas promuevan la transparencia a través del fortalecimiento institucional, la revelación de la información y las veedurías ciudadanas. El asunto de la transparencia cobra cada vez más relevancia en Colombia, a medida que los sectores petrolero y minero se expanden rápidamente.

ANTECEDENTES

En la década de 1990 el conflicto armado en Colombia se intensificó, alcanzando problemas de seguridad críticos entre 2000 y 2002, cuando las negociaciones de paz entre la administración de Andrés Pastrana y el principal grupo guerrillero izquierdista, las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC), se paralizó y fracasó. El conflicto comenzó en la década de 1960 con el surgimiento de varias organizaciones guerrilleras marxistas. Posteriormente, surgieron en todo el país grupos armados de extrema derecha, los llamados “paramilitares”, para contrarrestar a la guerrilla y compensar las debilidades del estado. El público colombiano era consciente de que los grupos armados utilizaron el negocio de las drogas ilegales y el secuestro para financiar la máquina de guerra. Menos conocida, sin embargo, era la fuente alternativa de dinero y control político: las regalías del petróleo y la minería, pagadas por las compañías al gobierno nacional, cuya mayoría, de conformidad con la legislación, eran transferidas a los departamentos y municipios locales para inversión social y en infraestructura.

Fue la tragedia de Occidental Petroleum, en el departamento de Arauca rico en petróleo, lo que alertó por primera vez a las autoridades colombianas y allanó el camino para que compañías

preocupadas de la industria extractiva hicieran más acerca de la transparencia y el manejo de las rentas públicas. Durante años, el Ejército de Liberación Nacional (ELN), el segundo grupo guerrillero de mayor tamaño en Colombia), utilizó la coacción y la apropiación para aprovecharse de la regalías de Arauca, administradas por los funcionarios departamentales y municipales. Ellos contaban con funcionarios corruptos o simpatizantes que inflaban los costos reales de los contratos adjudicados para la construcción de escuelas, hospitales y vías, o amenazaban a funcionarios y contratistas, exigiendo pagos de seguridad a cambio de un entorno de operaciones “seguro”. En 2001 las FARC y el ELN comenzaron a competir por las regalías, lo que desencadenó una racha de ataques sin precedentes, 171 en un año, contra el oleoducto de Caño Limón.² La situación develó los vínculos viles entre las extractivas, la corrupción y los grupos armados que socavaban el bienestar de las comunidades, los intereses de las compañías extractivas y la paz.³ Algunas multinacionales extractivas ejercieron un liderazgo fuerte atrayendo la atención del gobierno nacional y alentando una veeduría e intervención inmediatas. Posteriormente, se lanzaron nuevas iniciativas para proteger a las administraciones locales. Estas se basaron en un giro clave de paradigma entre las compañías petroleras y mineras en Colombia: que la utilización adecuada de las regalías por parte de las autoridades locales les convenía. Se hizo evidente que la seguridad y el enfoque de acción de las compañías para mantener la licencia social de operación exigía “ir más allá del cercado”. En el futuro, la transparencia y el fortalecimiento institucional para vigorizar al Estado, no reemplazarlo, se convertirían en característica común de las estrategias de responsabilidad social corporativa en la industria.

Características claves del régimen fiscal minero e implicaciones para la transparencia

Los regímenes minero y petrolero en Colombia son diferentes pero poseen similitudes importantes: ambos favorecen los beneficios subnacionales en regiones rurales menos desarrolladas, donde se producen y transportan los recursos. Este enfoque fue introducido por la Constitución de 1991 que buscaba, entre otras cosas, profundizar la democracia empoderando a las administraciones subnacionales. Las compañías pagan varios impuestos a nivel nacional y subnacional por diversos conceptos (renta, activos, uso de vehículos, seguridad portuaria, compensación ambiental, contribuciones a las instituciones públicas, tasas de importación y exportación). Adicionalmente, pagan regalías directas e indirectas. Las primeras se desembolsan a un ente de nivel nacional que transfiere dinero a los departamentos y municipios que tienen derecho a ellas. Las segundas van a fondos de nivel nacional que invierten en proyectos especiales de desarrollo en otros lugares o en las mismas regiones ricas en recursos.

La regulación actual estipula que las regalías deben emplearse para alcanzar indicadores básicos de desempeño social relacionados con cobertura en salud, educación, suministro de agua potable y sistemas de alcantarillado y drenaje, y con proyectos prioritarios de desarrollo aprobados por las administraciones locales.⁴ Las regalías son entonces el mecanismo principal mediante el cual las comunidades locales se benefician de la explotación de los recursos naturales no renovables. Las compañías extractivas generalmente complementan esta contribución con inversión social implementada por los departamentos de Comunidades o de Asuntos Públicos o, en el caso de Colombia, a través de fundaciones. Es importante señalar que, dado el porcentaje de regalías e impuestos pagaderos, los dineros que las compañías asignan para los proyectos sociales son considerablemente más pequeños que las regalías. El grueso de las transferencias financieras de las compañías al país y a las comunidades son las regalías e impuestos de nivel subnacional. Esto explica la relevancia estratégica de la gestión eficiente y transparente de las rentas públicas en Colombia.

El gobierno nacional activa controles

A partir de 2002-2003 el gobierno nacional activó tres tipos de medidas de control sobre la gestión de ingresos de las extractivas por parte de los departamentos y municipios locales:

- Primero, abrió investigaciones penales y disciplinarias contra funcionarios públicos, que fueron realizadas por equipos especiales de la Procuraduría (encargada de la inspección de la conducta de los servidores públicos), la Contraloría (encargada de la inspección de la contabilidad pública) y la Fiscalía.
- Segundo, utilizó el poder del Departamento de Planeación Nacional para retener la transferencia de regalías a las entidades de nivel subnacional. Este mecanismo de presión se institucionalizó posteriormente e introdujo reglas claras para los departamentos y municipios, así como la opción de asignar de manera provisional la responsabilidad del manejo de los ingresos a un ente completamente alternativo en casos de extrema vulnerabilidad a la acción de los grupos armados ilegales o a fallas repetidas en la inversión adecuada de los fondos.⁵
- Tercero, apoyó la creación de comités locales de transparencia y rendición de cuentas con participación de las compañías extractivas, entes nacionales y departamentales de control, gobernadores y alcaldes locales, y la sociedad civil, los llamados “Comités de Seguimiento y Evaluación a la Inversión de las Regalías”.⁶

El liderazgo de los empresarios era indispensable y este se materializó en la forma de concientización dentro de la industria extractiva; estimulando la cooperación entre agencias

públicas; haciendo *lobby* para evitar que los trámites burocráticos obstruyan las investigaciones; respaldo político público; campañas de información que concientizan acerca de las regalías y los derechos comunitarios; ayuda logística para las agencias estatales de control (transporte, computadores, oficinas en zonas de operación remotas) y a los Comités de Seguimiento.

Iniciativas de transparencia de Cerrejón en La Guajira

La producción de carbón en La Guajira comenzó en 1984 con un contrato de asociación entre la empresa estatal Carbocol e Intercor, subsidiaria de Exxon. En el año 2000, Colombia vendió a Carbocol y en el 2002 Exxon vendió su parte. Más adelante, la mina se fusionó con otras cuatro operaciones vecinas para formar Carbones del Cerrejón. El área minera y el puerto marítimo de exportación ocupan 68,600 hectáreas, cerca del 3.3% de la tierra en La Guajira.

Comparada con otras regiones de Colombia, La Guajira tenía menor presencia de guerrilla y paramilitares. No obstante, no estaba exenta de los problemas de corrupción y conflicto que eran visibles en otros lugares. A medida que la producción incrementó, y los precios subieron, Cerrejón comenzó a preocuparse particularmente con el asunto de las regalías: las autoridades locales recibirían más fondos y atraerían combatientes ilegales codiciosos y a funcionarios inescrupulosos. En la década de 1990, la mina produjo en promedio 16 millones de toneladas por año y pagó en total \$334 millones de dólares en la forma de diversos impuestos, de los cuales sólo el 50% fueron regalías para La Guajira. En 2005, la mina producía 26 millones de toneladas y generaba un monto similar de impuestos para un solo año.⁷ Más aún, datos indicaban que a pesar del empleo, los proyectos comunitarios auspiciados por la empresa, los impuestos y sobre todo, una corriente estable de regalías directas, La Guajira seguía siendo uno de los departamentos más pobres de Colombia.⁸ Algunas partes interesadas comenzaban a cuestionar la responsabilidad social de Cerrejón, en ocasiones confundiendo regalías con programas financiados por la empresa. En contraste, otros miembros de la comunidad confiaban más en la empresa y le solicitaron reemplazar a las administraciones públicas locales en el manejo de esos recursos.⁹ De cualquier forma, las expectativas públicas clamaban por mayor y no menor intervención.

Los programas de transparencia de Cerrejón han pasado por tres etapas:

Apoyando la rendición de cuentas de las bases

En el año 2002 la empresa comenzó a informar a los empleados y al sindicato los montos de las regalías pagadas en La Guajira. Sorprendidos por el flujo alto de dineros y los problemas actuales de desarrollo en La Guajira, un grupo de empleados preocupados que también ejercían liderazgo comunitario, decidió formar veedurías ciudadanas. Cerrejón apoyó la idea y ofreció talleres de fortalecimiento institucional para líderes comunitarios.¹⁰

Lecciones aprendidas

El impacto de tales comités era limitado. De acuerdo con uno de los miembros, les faltaba poder de convocatoria e incentivos para llamar la atención de los funcionarios públicos, de los políticos y los entes locales de control, así como recursos para viajar dentro de la región, sostener reuniones, revisar proyectos pertinentes y divulgar ampliamente la información.¹¹

Colaboración tripartita entre empresa, autoridades públicas y sociedad civil

En el 2004 Cerrejón adoptó el modelo de Comités de Seguimiento, que fue creado originalmente para manejar el problema del Arauca con los recursos del petróleo y el conflicto. El comité operaba mediante un acuerdo formal con la Contraloría y la Procuraduría a nivel nacional y la participación incluía al gobernador, los miembros de la asamblea departamental, alcaldes y concejales municipales, entes de control a nivel departamental, Corpoguajira, el ente de control ambiental departamental, líderes comunitarios y personal de Cerrejón. Contaba también con una secretaría técnica dirigida por la Cámara de Comercio local, financiada por la empresa.

Lecciones aprendidas

Los resultados de este ejercicio de transparencia fueron mixtos. En 2005, las iniciativas en el municipio de Hatonuevo fueron proclamadas por la Contraloría como caso exitoso.¹² Este modelo obtuvo resultados principalmente por contar con financiamiento adecuado, el liderazgo de las empresas y entes a nivel nacional para convocar reuniones públicas y crear conciencia, así como el diálogo entre los ciudadanos y los entes de control pertinentes. El Comité y su componente de la sociedad civil detectaron irregularidades en la asignación de dineros al resguardo indígena de Lomanto. La información dio como resultado la suspensión del alcalde y mayores esfuerzos para educar y empoderar a las comunidades indígenas wayuu merecedoras de regalías, y agregó ímpetu a los esfuerzos de transparencia. Sin embargo, el efecto y la legitimidad del comité eventualmente languidecieron. Los intereses políticos y personales, manifestados a través de la presencia de funcionarios públicos locales en el Comité, trabajaron

para reducir los esfuerzos de transparencia. Los incentivos para identificar problemas reales disminuyeron. En el 2007, el Comité fue disuelto.

Estimulando el liderazgo empresarial y la calidad de la veeduría

En el 2007 y a través de una estrategia de responsabilidad social corporativa renovada, Cerrejón intensificó su participación con los actores regionales en un esfuerzo por incrementar la confianza entre la empresa y las comunidades en sus áreas de operación. La estrategia más amplia se basaba en la premisa de que cumplir con los requisitos legales de Colombia no era suficiente: Cerrejón tenía que hacer “lo máximo posible” y seguir las mejores prácticas internacionales. Después de diversas consultas, la empresa lanzó en el 2008 cuatro fundaciones para ayudar a La Guajira a resolver sus necesidades más apremiantes tales como el acceso a agua (ya que es una zona desértica), empleo no dependiente del carbón, mejoramiento de los estándares socioeconómicos de la comunidad indígena wayuu (casi la mitad de la población de La Guajira) y mejoras en el gasto local de los ingresos por regalías mediante la transparencia y el fortalecimiento institucional de los gobiernos locales y los miembros de la comunidad.

La Fundación para el Fortalecimiento Institucional de La Guajira está a cargo de programas de transparencia y opera con una estructura simplificada, pero dinámica. Sus principales actividades han sido promover auditorías públicas participativas mediante el esquema de Auditorías Visibles y pactos de transparencia institucionalizados por la oficina anti-corrupción de la Vicepresidencia de Colombia¹³, y ofrecer numerosas oportunidades de capacitación a las autoridades locales. La Contraloría, el Departamento de Planeación Nacional (que hoy cuenta con una unidad de regalías mejorada) y Transparencia por Colombia, han sido otros aliados claves.

Lecciones aprendidas y mejores prácticas existentes

La Fundación ha facilitado iniciativas que cumplen algunos de los principales elementos de rendición de cuentas del pasado: respaldo empresarial, comités de veedurías de múltiples actores, participación activa de la sociedad civil, vinculación de funcionarios públicos y políticos implicados en el manejo y gasto de recursos, cooperación con entes de control a nivel nacional y revelación de las regalías pagadas, proyectos financiados y contratación pública. Sin embargo, ha introducido varios cambios a la estrategia:

- **Fuerte liderazgo empresarial.** En el pasado, Cerrejón facilitaba iniciativas mientras mantenía un perfil bajo. Hoy, su papel es explícito, publicitado y ejercido por personal dedicado de tiempo completo a este asunto. Aún más, para guiar y suministrar respaldo político a estas iniciativas, la Fundación cuenta con una junta de seis miembros, entre

los que está el Presidente de la empresa y dos miembros externos de muy buena reputación que han trabajado en el sector público.

- **Alto nivel de atención por parte del gobierno nacional.** Las actividades han involucrado a funcionarios del gobierno de alto nivel quienes han viajado con frecuencia a La Guajira para asistir a reuniones, a dictar conferencias, seminarios y talleres de fortalecimiento institucional. Esto parece haber incrementado los costos políticos y legales de la corrupción y mejorado la eficiencia de los funcionarios locales. Aún así, el grado de presión sobre las administraciones locales debe ser equilibrado con incentivos positivos para evitar la parálisis burocrática y política, así como tensiones locales.
- **Mayor pericia.** La veeduría está basada ahora en mejor pericia técnica. El director de la Fundación es ex-decano de una facultad de Derecho, familiarizado con la legislación del gasto público, y el personal comprende una persona con título en Ciencias Políticas y un ingeniero civil para ayudar a detectar problemas en la construcción de escuelas, vivienda pública e instalaciones de salud, que constituyen una porción importante del gasto de rentas públicas. La Fundación se concentra en tales recursos para actuar como Secretaría Técnica de las Auditorías Visibles. La Veeduría también se ha nutrido de la habilidad técnica del gobierno en administración pública y desarrollo, especialmente por el Departamento de Planeación Nacional, uno de los cuerpos tecnócratas más importantes del Estado colombiano. Adicionalmente, Cerrejón ha establecido una relación de trabajo con Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) y está esperando un incremento en el trabajo con el Banco Mundial.¹⁴
- **Control social y fiscal enfocado.** Las sesiones de las Auditorías Visibles se han enfocado en sólo unos cuantos proyectos, aunque claves y emblemáticos, por valor de \$26.5 millones de dólares de los Estados Unidos. Estos comprenden tubería de acueducto a través de Chorreras, Barrancas y Hatonuevo; vivienda social y un parque en Albania; y restauraciones de la Escuela Pablo VI en Barrancas, la Escuela Alfonso López Pumarejo en Uribe y la Escuela Nuestra Señora del Carmen en Hatonuevo. Como seguimiento a las auditorías, existe monitoreo participativo detenido continuado hasta que los problemas se resuelven o concluyen los proyectos.
- **Prevención mediante capacitación técnica.** Con la facilitación y el financiamiento, Cerrejón ha contribuido con el fortalecimiento institucional de los funcionarios públicos locales, en colaboración con los entes gubernamentales, expertos, ONGs y donantes extranjeros. La justificación una intensa capacitación es facilitar acciones correctivas que realmente puedan solucionar problemas en proyectos de manejo de rentas públicas. Su fin es también ofrecerle a las administraciones locales las herramientas

adecuadas, con el objetivo de lograr un impacto a largo plazo en la calidad de la inversión pública social.

- **Amplia participación de la sociedad civil.** Las Auditorías Visibles han congregado entre 150 y 400 personas a la vez, abriendo participación a una gama más amplia de actores de la sociedad civil. Esto favorece la transparencia y reduce los posibles efectos del clientelismo local.
- **Concientización a través de los medios.** Cerrejón ha invitado a periodistas locales y de Bogotá a escribir sobre regalías y el programa de Auditorías Visibles, manteniendo el ímpetu por la transparencia e incrementando oportunidades para que las partes interesadas comprendan mejor sus derechos.

El camino por recorrer

Institucionalización de enfoques de múltiples partes interesadas con respecto a la transparencia

Como se muestra a lo largo del caso de Cerrejón, las empresas pueden jugar diversos papeles en la promoción de la transparencia. Las empresas privadas pueden y deben liderar o facilitar iniciativas, dadas sus destrezas e intereses. No obstante, ellas no deberían actuar por su cuenta si el fin es fomentar un ambiente facilitador en el que las sociedades y los negocios sean sostenibles. La colaboración con las instituciones públicas y la sociedad civil es, por ende indispensable. El buen gobierno, relacionado con el manejo de las rentas públicas en la administración local, a la larga requiere de procedimientos institucionalizados, capacidad técnica, medios para disuadir las malas conductas a través de acciones penales y disciplinarias (que presume la existencia de instituciones judiciales y entes de control) y, si existe un contexto violento, protección de los criminales y grupos armados ilegales. La sociedad civil, bien sea a través de líderes comunitarios u ONGs, posee la capacidad especial de monitorear la conducta de funcionarios públicos mediante un conocimiento profundo de la dinámica local y la legitimidad política.

La colaboración, sin embargo, no siempre es fácil, y los actores deben desarrollar entendimientos comunes de la contribución única de cada uno al proceso. Los problemas relacionados con el conflicto violento, como la confianza y la seguridad, deben también abordarse para fomentar la interacción de múltiples partes interesadas. ONG, de mayor capacidad y con experiencia en la interacción entre múltiples partes interesadas, podrían guiar el camino para aquellas ONG que ven a las multinacionales con escepticismo y descartan la cooperación.

Fundamento internacional

El gobierno colombiano ha trabajado intensamente en el tema de las regalías y la transparencia. Este contexto facilitador ha permitido a las compañías extractivas del sector privado, como Cerrejón, innovar en formas para contribuir a una gestión eficiente de las rentas públicas. Sin embargo, la globalización exige otro nivel de interacción y legitimidad, ya que las redes globales tienden hilos entre pequeñas aldeas en el mundo en vías de desarrollo, los mercados internacionales y los procesos políticos en las capitales de las naciones industrializadas. Marcos como el EITI proporciona este fundamento internacional.

Ajustes a la gestión pública subnacional y procedimientos de manejo de rentas públicas

Colombia ha avanzado mucho en el establecimiento de un marco bien pensado para la inversión de regalías. Aun así, los debates, técnicos y políticos, continúan, sugiriendo reformas. Cualquiera que sean los ajustes deben mejorar la planeación de desarrollo a largo plazo por parte de los gobiernos locales, encontrar maneras de contrarrestar los posibles impactos negativos derivados de la volatilidad de los precios de los *commodities*, diversificar para que no haya plena dependencia económica local en los recursos naturales, y mejorar la capacidad de planeación y auditoría de las administraciones locales.

Información significativa

Los entes nacionales involucrados en el cobro y transferencia de regalías revelan los pagos efectuados por las empresas. Muchas empresas también lo hacen e informan regularmente a las comunidades locales las regalías acumuladas y mensuales pagadas a las administraciones locales. Sin embargo, queda mucho por hacer en cuanto a la divulgación amplia de la naturaleza y monto de las regalías, los derechos de la comunidad y los indígenas con respecto a su asignación, y la presentación de las cifras en una forma que tenga sentido para las partes interesadas no expertas.

La Dra. Alexandra Guáqueta es Asesora de Asuntos Públicos en Cerrejón y trabaja en el cumplimiento de las normas internacionales de responsabilidad social corporativa.

REGALIAS

El pago de regalías y compensaciones por parte de Cerrejón está regulado por diferentes contratos que cumplían la legislación anterior (Ley 141 de 1994). Esta regulación permitía al Estado, a través del Ministro de Minas, negociar diversos tipos de acuerdos dependiendo de los intereses de la nación y a las propuestas de los inversionistas extranjeros. Como Cerrejón es

una fusión de cinco operaciones diferentes, el pago de regalías por parte de la empresa se calcula conforme a cinco fórmulas diferentes basadas, principalmente, en el valor de las cantidades de producción. Las regalías oscilan entre 8.3% y 15% de la producción. En 2002 se introdujo una nueva regulación (Ley 756 de 2002), que estableció parámetros globales para todos los contratos, facilitando la contabilidad y la rendición de cuentas.¹⁵

Una vez pagadas, las regalías se distribuyen de la siguiente manera:

<i>Regalías directas</i>	42% para el departamento de La Guajira
	32% para cada municipio productor
	10% para la municipalidad del puerto (en este caso, Uribia)
<i>Regalías indirectas</i>	16% para el Fondo Nacional de Garantías, manejado por el Departamento Nacional de Planeación

Total de regalías y compensación (en US\$)

***Nota:** aquí va un CUADRO

Notas

1 Fundación Cerrejón para el Fortalecimiento Institucional de la Guajira, “La contribución fiscal de Cerrejón a las finanzas públicas nacionales y territoriales 2008”, Bogotá, diciembre de 2008. Según estadísticas del Banco Central de Colombia, las exportaciones totales de recursos no renovables representa 7.5% del PIB.

2 Alexandra Guáqueta, “Political Economic Dimensions of the Colombian Conflict”, in Karen Ballentine and Jake Sherman, *The political Economy of Armed Conflict: beyond Greed and Grievance* (New York: Lynne Rienner Publisher, 2003).

3 “Petróleo agudizó la guerra en Casanare”, *El Tiempo.com*, Mayo 19 de 2001; “Gobierno tras las rejas”, *Semana.com*, octubre 27 de 2003.

4 La Ley 756 de 2002 plantea que cuando los indicadores sociales básicos no se han alcanzado, los departamentos deben asignar 54% de las regalías a proyectos encaminados a alcanzar tales objetivos; si no, 90% puede invertirse en proyectos prioritarios de desarrollo de elección. Los municipios deben seguir el mismo procedimiento, solo que con un porcentaje de inversión requerido más alto, 67.5%.

5 Ecopetrol y la Corporación Financiera Internacional (IFC), “Regalías en Colombia: balance y recomendaciones al marco legal”, abril 1 de 2008.

6 Ver detalles de los esfuerzos y controles Estatales actuales en Amparo García, “Control a las regalías en tiempo real y con auditores visibles”, Y John Albert Restrepo et al., “El control fiscal a las regalías”, en Economía Colombiana No. 324, 2008.

7 Datos basados en tablas del Centro Documental de Cerrejón y Mauricio Ferro, “Postmodernidad, globalización y desarrollo: un estudio del impacto económico y social del Cerrejón en la Guajira, 1980-2007”, septiembre 13 de 2007.

8 Cerrejón emplea más de 10,800 personas, de las cuales 60% son de La Guajira.

9 Regalías y control ciudadano, documento interno, División de Comunicaciones, Cerrejón, sin fecha, escrito posiblemente en 2005.

10 Uno de los expertos que proporcionó capacitación fue el sociólogo y profesor universitario Alfredo Correa de Andreis, asesinado en 2004 por paramilitares in Barranquilla. “Ordenó ‘Jorge 40’ el asesinato de Correa de Andreis”, en www.verdadabierta.com, septiembre 11 de 2008.

11 Entrevista con el empleado de Cerrejón, Iván Rodríguez, enero 6 de 2008.

12 Segunda Convocatoria Nacional De Experiencias Exitosas de Control Fiscal participativo, Contraloría General de la Nación, Bogotá, septiembre 8 de 2005, disponible en <http://www.contraloriagen.gov.co>

13 La metodología de Auditorías Visibles está basada en comprometer a las administraciones locales a publicar planes de inversión y contratación pública, obteniendo acceso de la sociedad civil a auditorías obligatorias, la participación del gobierno nacional y local en reuniones de rendición de cuentas abiertas con la sociedad civil y otros entes, y compromisos de los gobiernos locales de diseñar e implementar acciones correctivas.

14 En septiembre de 2008, una misión del Banco Mundial visitó Colombia para identificar opciones de ayuda técnica en la EITI más actividades.

15 Las fórmulas exactas tienen en cuenta otros factores. Ésta es una versión simplificada del esquema de pagos.