

Derrame de Petróleo del Oleoducto Norperuano de Petroperú: ¿Cómo abordar de manera eficiente y estratégica la gestión de crisis y preocupaciones de múltiples actores?

** Por Luis E. Oré, Abogado Consultor Internacional en Negociaciones y Procesos de Consenso, Ex Presidente de la Sección Internacional de la Association for Conflict Resolution, Vicepresidente 2011-2012 del Comité de Inversiones y Desarrollo Internacional de la American Bar Association y Director Mediador de ORASI Consulting Group*

Cuando incidentes, accidentes o desastres que involucran operaciones de empresas extractivo – energéticas ocurren, como es el caso de un derrame de petróleo del oleoducto norperuano de Petroperú o en el caso de derrames de mineroductos de compañías mineras, los ejecutivos de las empresas se enfrentan a las personas afectadas, comunidades enfurecidas, medios de comunicación y periodistas cuestionando, grupos de interés y frentes de defensa de grupos y organizaciones. Ocurrido un derrame de concentrado de minerales o un derrame de petróleo, algunos actúan con un enfoque tradicional de relaciones públicas y otros utilizan un enfoque legalista puro, sin embargo, hay otras maneras de hacer frente a estos desafíos, un enfoque con una gestión de riesgo y una mentalidad para la prevención de conflictos puede ser útil. Muchos quieren saber qué pasó, por qué ocurrió y quién es el culpable. Lo más probable es que las empresas verán su reputación cuestionada y credibilidad reducida. Las empresas tendrán que decidir cómo gestionar la información, puede responder con planteamientos distintos sobre la base de lo tradicional y convencional. Un enfoque "legal tradicional" recomendaría la protección de la información para proteger a la compañía de cualquier exposición de responsabilidad; pueden decir que no admiten la responsabilidad de las cosas y expresan que probablemente la empresa no lo ha hecho, asumiendo culpa simplemente aumentar la exposición y responsabilidad. Un enfoque "técnico" recomendaría controlar la información, se podría decir que dar información al público con limitaciones técnicas lo confundirá. Quienes apoyan este enfoque no admitirán que existe un problema hasta que esté bien definido y una solución es encontrada, porque decir que hay un problema sin tener una solución lista sugiere incompetencia. Por último, un enfoque tradicional de "relaciones públicas" recomendaría la creación de información, y pueden decir que cualquier información compartida será utilizada en contra de la empresa, estos sugieren revelar la información en pequeñas dosis para mantener y crear una imagen positiva de la empresa.

Estos son algunos extractos de lo informado por el Diario Correo:

Bagua: Alarma por contaminación de petróleo en río Marañón y Chiriaco. Gran preocupación está causando los efectos que ha dejado el derrame de petróleo registrado en el caserío de Villa Hermosa, distrito Imaza, en Bagua (Amazonas). El derrame se produjo el pasado 25 de enero, sin que hasta el momento (12 de febrero) haya sido controlado, más por lo contrario este problema se ha agravado, según informaron las autoridades del distrito de Imaza, lugar en donde se están sintiendo los efectos del petróleo derramado que pertenece a la empresa estatal Petro-Perú. Las autoridades de Imaza también alertaron que las aguas del río Chiriaco están siendo cubiertas por mantos negros y espesos de petróleo. Además, precisaron que la flora, la fauna y los habitantes ubicados en los alrededores del río Marañón ya sufren el impacto de la contaminación. "Los Representantes de Petro-Perú se aferran a la idea de que no hay contaminación. ¿Y lo que muestran las imágenes de hoy 10 de febrero?, ¿Qué cosa es? ¿Tiene acaso otro nombre este atentado contra nuestro medio ambiente? Las aguas están contaminadas, la salud de los seres humanos se ven afectadas, una flora y fauna silvestre destruidas ¿Es esto tan simple como intentan hacernos creer?", señalan (las autoridades de Imaza). Derrame de Petroleo en Distrito de Imaza.

Ellos exigen a las autoridades del gobierno solucionar este problema, asimismo piden investigar y sancionar a los responsables por no haber tomado las medidas de prevención necesarias para los trabajos de recojo del crudo, considerando que habitamos en una zona lluviosa y el cauce de las quebradas crecen inesperadamente.

Por su parte Petroperú descarta contaminación de ríos por derrame de petróleo explicando que el hecho se produjo por un desplazamiento de terreno, por tratarse de una zona con pendiente pronunciada, húmeda y con tendencia a la saturación de agua de lluvia. La empresa estatal Petroperú descartó que exista peligro de contaminación del río Marañón y de sus afluentes por un derrame de petróleo ocurrido en la Amazonía peruana el 25 de enero tras una fuga en el Oleoducto Norperuano. El presidente de Petroperú, Germán Velásquez, aseguró que la empresa activó de inmediato su plan de contingencia tras supervisar el viernes las labores de recolección del crudo en el lugar del incidente, situado en el municipio de Villa Hermosa, ubicado en la provincia de Imaza, perteneciente a la región Amazonas. "He verificado que se estén llevando a cabo las labores de reparación de la avería mediante un proceso tecnológico especializado y sistematizado que tiene en cuenta lo agreste de la zona y las adversas condiciones climáticas que se registran", acotó. Velásquez rechazó las denuncias de organizaciones locales como la Organización Regional de Pueblos Indígenas de la Amazonía Norte de Perú (ORPIAN-P) que esta semana reportaron la presencia niños y de menores de edad en las labores de recolección del petróleo. "Descarto totalmente la presencia o la contratación de niños en las labores de remediación. Personalmente he estado en la zona y puedo asegurar que Petroperú no utiliza a menores de edad en ningún tipo de labor", enfatizó.

El presidente de la ORPIAN-P, Edwin Montenegro, aseguró el viernes a EFE que el crudo había alcanzado el río Chiriaco y también había llegado al Marañón, río que forma el Amazonas al unirse con el Ucayali. La federación indígena cuantifica el derrame en alrededor de 2.000 barriles de petróleo y aseguran que el crudo se extendió por las corrientes fluviales porque las lluvias caídas en los últimos días rebasaron las barreras que contenían el hidrocarburo. La ORPIAN-P denunció esta semana a Petroperú ante el Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA) bajo la acusación de no brindar un mantenimiento adecuado al oleoducto y de no actuar con celeridad ante la emergencia. Una primera evaluación de la OEFA realizada después de que Petroperú lograra tapar la fuga al tercer día de producirse esta indicó que el derrame había alcanzado cultivos aledaños de cacao y que el crudo se extendía a lo largo de 3,5 kilómetros del riachuelo Inayo, cuyas aguas desembocan en el Chiriaco. Petroperú había informado en un primer comunicado difundido el 27 de enero que "El hidrocarburo no ha afectado a ningún río ni vía de agua de la zona, encontrándose totalmente confinado".

Ministro del Ambiente, Manuel Pulgar-Vidal, afirma que debe ser sancionada "pese a ser una empresa estatal". Debido al derrame de miles de barriles de petróleo por dos roturas en el Oleoducto Norperuano en menos de un mes, Petroperú recibiría una multa de S/59'250,000, equivalentes a 15 mil Unidades Impositivas Tributarias (UIT), informó el ministro del Ambiente, Manuel Pulgar-Vidal. La sanción se daría luego de que se evidenciara la fuga de unos dos mil barriles de petróleo a la altura del kilómetro 441 del ducto norperuano, en el distrito de Imaza, provincia de Bagua (Amazonas), ocurrido el pasado 25 de enero. Hasta el momento, 300 lugareños trabajan en el recojo del crudo. En forma paralela se produjo otra fuga de aproximadamente mil barriles del negruzco combustible en el kilómetro 206 del mismo tubo (Ramal Norte), ubicado en el distrito de Morona, provincia Datem del Marañón (Loreto), el último 4 de febrero. En la zona, 180 residentes retiran en barriles el carburante. Hasta esas zonas llegó un equipo del Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA) que ha cualificado los daños que aún no han sido precisados, pero para el titular del Ambiente, es necesario que se remedie de inmediato, pues se trataría de una reincidencia por negligencia. Mientras tanto, el hidrocarburo avanza por caudales que podrían llegar al río Marañón, uno de los principales afluentes del curso alto del río Amazonas, en la vertiente del Atlántico. "El último derrame de petróleo se debió a que Petroperú no cumplió con el plan de mantenimiento del ducto, por lo que podrían darse nuevas roturas", alertó Pulgar-Vidal. El ministro Pulgar-Vidal, por su parte, alertó

que se podrían dar nuevas fugas de petróleo si Petroperú no realiza un plan de mantenimiento de esta infraestructura.

Un enfoque diferente podría lograr una mejor gestión de riesgos y producir mejores resultados. Después de que un incidente ocurre mientras la empresa está perdiendo confianza y credibilidad, sus directivos debe hacer frente a la difícil situación con un enfoque estratégico, un enfoque que es más eficaz que los enfoques tradicionales y convencionales, mejores procesos para reconstruir la confianza, la credibilidad y la gestión de la posible exposición de responsabilidad mientras se abordan las preocupaciones de los múltiples actores y partes interesadas.

Un enfoque de beneficios mutuos recomienda la divulgación de información. En el mundo actual, donde Internet y las redes sociales son tan penetrantes, ocultar la información no solo es extremadamente difícil, sino también contraproducente. La honestidad es la mejor política, porque el intercambio de información incrementa la credibilidad y contribuye a la reconstrucción de la confianza, y ayuda a proteger al público de un daño mayor y a las empresas vinculadas a accidentes las protege de responsabilidad posterior. Si las personas tienen información disponible estará en una mejor posición para protegerse de un daño mayor. El intercambio de información contribuye a abrir canales de comunicación, permite el flujo de información, y allana el camino hacia la recuperación de la confianza y la credibilidad, mientras que ocultar información y admitir acciones sólo después de que han sido descubiertas, socava la credibilidad. Si las organizaciones quieren ganarse la confianza del público, deben confiar en este. Las empresas tienen que ser conscientes y estratégicas sobre el momento en que estas comparten información, ya que un exceso de esta información o comunicada pobremente puede ser contraproducente, también puede ser contraproducente el momento en el que la información es compartida o difundida.

Un enfoque de beneficios mutuos no solo recomienda la divulgación de información, pero recomienda actuar de un modo digno de confianza, los ejecutivos de empresas deben expresar sus intenciones y ser consistente con sus expresiones.

Otro principio clave para reconstruir la confianza y la credibilidad es reconocer las preocupaciones de los demás. Es un hecho que minimizando y restando importancia a los temores del público enfadado y sus preocupaciones, así como a comunidades afectadas y las personas posiblemente afectadas por un accidente, despertará las emociones y agravar la situación. Es importante destacar que otra recomendación clave para las empresas desde la perspectiva del enfoque de beneficios mutuos, es que las empresas tienen que elegir a un portavoz que sea creíble, que sea informado, con experiencia, que hable claramente y no condescendiente con el público. Un buen portavoz es creíble y habla con facilidad, seguro, suave y con calma, mientras que también transmite honestidad y transparencia.

¿Qué pasa con los esfuerzos de limpieza del derrame del Petróleo y los reclamos por concepto de indemnización o compensaciones?

En cuanto a la limpieza del derrame del Petróleo, se informa que Petroperú ha iniciado acciones de limpieza (algunos cuestionan la manera como se estaría realizando), sin embargo alguien podría decir que la limpieza del derrame no significa necesariamente que la empresa se compromete a la restauración de la zona a su estado anterior. Una vez que ha ocurrido un accidente, ninguna empresa puede retroceder el tiempo, las empresas solo pueden afectar el futuro. Estas, sin duda

alguna, puede participar en esfuerzos para evitar que esto vuelva a suceder, pero el juego de culpas, señalar con el dedo y negar la responsabilidad empeorará las cosas y será una pérdida de tiempo, energía y recursos. Mirando hacia atrás y tratando de asignar culpas a otros causará que las empresas pierdan más reputación, credibilidad y confianza en los ojos de las comunidades. Un mejor enfoque para resolver este tipo de situaciones difíciles es mirar hacia adelante, involucrar a otros y decidir conjuntamente sobre cómo enfrentar mejor el desafío que nos ocupa. La participación de una amplia base de actores es lo que un enfoque de beneficios mutuos recomienda a través del reparto de poder. Se trata de compartir el poder en la toma de decisiones. Al compartir poder las compañías ganan poder y recuperar su confianza y credibilidad.

Cuando un accidente de esta naturaleza ocurre es fundamental establecer líneas claras de comunicación. Una buena comunicación no es sólo compartir información, es más como una comunicación de doble vía, comunicación en dos sentidos, un proceso de ida y vuelta, un proceso de reunir y difundir información para escuchar comentarios y responder. El establecimiento de este tipo de líneas claras de medios de comunicación significa entablar un proceso de diálogo directo, cara a cara, un dialogo abierto y sincero entre las empresas y el público.

El tema de indemnizaciones y compensaciones, algunas empresas establecen oficinas de reclamación para la gestión de las reclamaciones de indemnización por daños y perjuicios, como lo hizo BP en el derrame del Golfo de México. Sin embargo, hay desconfianza en lo que una empresa puede declarar, las denuncias aumentan y los afectados quiere presentar demandas judiciales. *Un mejor enfoque para la gestión de riesgos podría aplicarse sobre la base de un enfoque de beneficios mutuos.* Este enfoque recomienda que las empresas acepten responsabilidad, admitan errores, y compartan poder. Los accidentes siempre van a ocurrir, pero negar la responsabilidad sólo exacerbará los ánimos de las personas y la ira de las comunidades.

En términos generales, una vez que ocurre un accidente, en materia de indemnización por daños y perjuicios las empresas tienen tres alternativas: 1) Las empresas pueden hacer lo que es requerido por la ley y esperar hasta que los tribunales decidan sobre la indemnización correspondiente, o 2) las empresas pueden optar por ofrecer dinero para compensar a las personas afectadas y usar otras formas de asistencia para mitigar los efectos de los accidentes que han causado, antes de iniciar litigios, o 3) las empresas pueden ofrecer a los interesados ponerlos en una condición mejor de la que estaban antes del incidente, para ello, las compañías pueden tomar medidas de inmediato para prevenir la ocurrencia de mayores daños y perjuicios y espera hasta que las partes interesadas y las empresas tengan oportunidad de reunirse para ver si es posible y cual sería una forma justa, equitativa y objetiva para ofrecer cualquier indemnización y compensación que se haya acordado.

Sobre las consecuencias del incidente e indemnización por daños y perjuicios, cuando una empresa que ha causado daños trata de decidir por sí misma cuál es la respuesta adecuada y cuál es la compensación que se debería otorgar, muy probablemente una comunidad preocupada se resistirá. Cuando la compensación es considerada adecuada y justa por una comunidad preocupada, es probable que exista un acuerdo duradero. De acuerdo a un enfoque de beneficios mutuos, una manera probada y eficaz para compartir el poder de decisión puede lograr resultados más eficientes y rentables. Las personas son más propensas a aceptar las decisiones e incluso resultados adversos, si tienen la sensación de que el proceso para la toma de decisiones fue justo y les dio la oportunidad de que sus preocupaciones sean escuchadas y sean consideradas seriamente. Por lo

tanto, Petroperú podría optar por la tercera alternativa viable y convocar a un proceso de involucramiento inclusivo con la comunidad afectada por el derrame del Petróleo.

Un proceso de involucramiento participativo con los actores interesados en un foro público puede ayudar a mitigar el derrame del Petróleo y compensar a la comunidad afectada. El proceso de involucramiento participativo de actores interesados puede solicitar asesoramiento sobre la forma de calcular una compensación justa, y puede ser utilizado para la solución conjunta de problemas en una serie de cuestiones. Las empresas pueden tratar de derivar normas acordadas en la comunidad para guiar el pago de una indemnización. El secreto para tener un proceso de involucramiento participativo con actores interesados exitoso es el uso de un mediador imparcial de resolución de conflictos con experiencia necesaria para la gestión de procesos y construcción de consenso. Un facilitador neutral podría ayudar a identificar a los interesados, explorar intereses y preocupaciones, definir los representantes a seleccionar, y las normas de interacción y comportamiento para gobernar la interacción civilizada durante las reuniones de grupo. Los interesados deben ponerse de acuerdo sobre cómo se tomarán las decisiones - por consenso con poder de veto para la empresa o el poder de solo asesoramiento - el grupo tendrá que ponerse de acuerdo sobre el diseño y operación del proceso - foro público.

Cuando los inversionistas, asesores legales, consejeros estratégicos y la comunidad jurídica estén pensando en cómo hacer frente a situaciones difíciles, tales como el derrame de Petróleo de Petroperú en la selva peruana y los posibles actores de poblaciones locales afectadas, pueden mostrarse vacilantes para decidir si poner en práctica un proceso de involucramiento participativo e inclusivo con múltiples actores con un enfoque de beneficios mutuos para gestionar crisis y situaciones de riesgos, pero de hecho, una y otra vez, experiencias nos demuestran que este método produce buenos resultados y relaciones fortalecidas dentro y con la comunidad. En suma, reduce el riesgo de exposición y responsabilidad, y mejora la imagen y la reputación de las empresas al tiempo que contribuye a reconstruir su confianza y credibilidad. La pregunta que queda es, ¿por qué no utilizar procesos de involucramiento inclusivo con un enfoque de beneficios mutuos para la gestión de crisis y para abordar proactivamente las preocupaciones de múltiples actores y prevenir conflictos sociales?

** Luis E. Oré es abogado y consultor en Negociaciones, Relaciones Estratégicas y Procesos de Consenso, es Senior Partner con el Consensus Building Institute (USA), consultor con Futuro Sostenible (Peru) y consultor mediador y director ejecutivo de ORASI Consulting Group empresa especializada en consultoría y capacitación en negociaciones, construcción de consenso, gestión de relaciones y prevención de conflicto. Luis Oré colabora con organizaciones para tomar decisiones conjuntas, negociar soluciones y facilitar la construcción de consensos. Especialista en facilitar la comprensión de asuntos interculturales, resolver diferencias y desarrollar capacidades de negociación y consenso. Facilita alianzas estratégicas, cambios organizacionales, diseño de sistemas de solución de controversias, negociaciones y mediación internacionales, procesos de dialogo y desarrollo internacional especialmente entre EEUU y Perú. Luis Oré fue presidente del Comité para el Desarrollo Internacional de la Asociación para la Resolución de Conflictos (ACR) Sección Internacional, es presidente-electo 2010 de la Sección Internacional de la ACR y es Director de Prevención y Resolución de Conflictos para el Consejo Empresarial Peruano Americano en New York. Tiene másteres en gestión de conflictos y en comunicación organizacional e intercultural, abogado por la Universidad de Lima (Perú) y amplia formación en negociación y gestión de los conflictos por CMI International Group, Western Kentucky University, Lipscomb University y el Programa de Negociación de Harvard Law School. Luis puede ser contactado vía correo electrónico lore@ulima.edu.pe*

Referencias

Consensus Building Institute (2010). *CBI Involucramiento Corporativo de Actores Interesados: Soluciones sostenibles para empresas y Comunidades.*

<http://www.slideshare.net/oreluis/consensus-building-institute-peru-2013-instituto-construccion-de-consenso>

Hoben, M. & Plumb, D. (2012). *Rethinking Corporate Stakeholder Engagement. A Practical Framework in an Evolving Global Context.* CBI Reports Vol. XV, Issue 1, Spring 2012. 1-2 pp.

http://www.cbuilding.org/sites/cbi.drupalconnect.com/files/CBI_Reports_Spring2012b.pdf

Ore, L. (2009). Estrategias de Negociación para la Prevención de Conflictos: Respeto, Dialogo y Confianza Pilares para lograr Consenso. *Horizonte Minero: Revista Internacional de Minería y Energía. Edición 63*, 146-150 pp.

Ore, L. (2009). Cross Cultural Negotiation & Consensus Building Strategies for Foreign Investment Projects: Beyond Legal Systems. *State Bar of Texas ADR Section's Alternatives Resolutions Newsletter Vol.18, No.2*, 27-34 pp.

<http://es.slideshare.net/oreluis/negotiation-consensusbuilding-strategies-for-foreigninvestment-projects-conflict-prevention-due-diligence>

Susskind, L. , & Field, P. (1996). *Dealing with an angry public: Mutual gains approach to resolving disputes.* NY: Free Press.

Publicación en-línea del Diario Correo

<http://diariocorreo.pe/regional/bagua-alarma-por-contaminacion-de-petroleo-en-rio-maranon-y-chiriaco-video-653301/>

<http://diariocorreo.pe/local/amazonia-petroperu-descarta-contaminacion-de-rios-por-derrame-petroleo-653513/>

<http://diariocorreo.pe/ciudad/amazonas-solicitan-emergencia-sanitaria-por-derrame-de-petroleo-653732/>

<http://diariocorreo.pe/ciudad/petroperu-sera-multada-con-59-2-millones-de-soles-653598/>

<http://diariocorreo.pe/ciudad/amazonas-minsa-envia-equipo-para-la-evaluacion-del-agua-y-suelo-tras-derrame-de-petroleo-653642/>

Youtube: Video d Derrame de Petróleo en Distrito de Imaza

<https://www.youtube.com/watch?v=GB8pRGptF8M>