



Entrevista a  
**Edgar Venero**

Š SANTIVÁÑEZ  
CAPELLA  
ROCHA  
SÚMAR  
REYES



## RESUMEN

*La presente entrevista recoge las apreciaciones de uno de los gerentes generales de las empresas eléctricas que pasaron por el proceso de reforma del sector: el ingeniero Edgar Venero Pacheco.*

*El entrevistado nos relata que, antes de la reforma, la empresa ELECTRO SUR ESTE, subsidiaria de ELECTROPERÚ, atravesaba por problemas económicos y de gestión. Con la emisión de la Ley de Concesiones Eléctricas, se desintegraron las actividades de generación, transmisión y distribución eléctrica, permitiendo la construcción de nueva infraestructura y el cálculo de tarifas bajo parámetros objetivos. También se mejoró la gestión de las empresas.*

*La reforma fue positiva porque la desintegración establecida por la Ley permitió realizar un mejor manejo económico y técnico de las empresas. Actualmente, en palabras del ingeniero Venero, una de las omisiones de la Ley de Concesiones Eléctricas fue la regulación de la generación distribuida y que debería considerarse para una nueva modificación de la ley. Finalmente, se concluye que al día de hoy no sería posible una reforma de la magnitud del siglo pasado, pero que no debería perderse la oportunidad de realizar ciertos ajustes a los aspectos que sean necesarios.*

## **1. ¿CUÁL ERA SU SITUACIÓN PROFESIONAL CUANDO SE PUBLICÓ LA LEY DE CONCESIONES ELÉCTRICAS?**

En ese momento, estaba a cargo del Área de Mantenimiento Regional de la empresa regional ELECTRO SUR ESTE, la cual, debido a la grave crisis generada por el terrorismo, sufrió daños en las pequeñas centrales hidroeléctricas y en las líneas de transmisión. Producto de ello, resultó necesario crear un área encargada de la rehabilitación y mantenimiento de la infraestructura eléctrica. Es así que surgió el Área de Mantenimiento Regional, del cual me encontraba a cargo para la rehabilitación de las centrales y las líneas de transmisión dañadas por el terrorismo. En general, nos encargábamos de coordinar el mantenimiento de la infraestructura eléctrica de toda la empresa.

En el marco de esas actividades, se podía conocer de primera mano que existía un problema económico en la gestión de las empresas. Las tarifas no representaban los costos reales de las actividades de generación, distribución y transmisión, lo cual nos generaba retraso en los mantenimientos, pues no se contaban con los recursos económicos para adquirir los repuestos inmediatamente. Ello nos obligó a adoptar acciones imaginativas y sin carácter de largo plazo. Las empresas, al tener costos que superaban sus ingresos y no contar con el apoyo del Ministerio del que dependían, dejaron de realizar actividades como no restituir los equipamientos y detener las inversiones.

Desde mi posición, también se podía percibir otro problema de las empresas eléctricas, las cuales, al estar en manos del gobierno regional, tenían directorios con personas no capacitadas para este sector y retrasaba su desarrollo.

## **2. ¿HABÍA ALGÚN CONSENSO DE QUE EL MARCO REGULATORIO TENÍA QUE SER CAMBIADO?**

Teníamos la idea de que una nueva ley sí era necesaria, siempre y cuando mediante esta se garantice una tarifa real, que permita a las empresas invertir, poder recuperar la infraestructura dañada y cumplir con los programas de mantenimiento. La ley vigente en ese entonces, no permitía realizar acciones necesarias para mejorar el sistema eléctrico.

Otra alternativa que se visualizó fue la participación del sector privado, buscando métodos sobre cómo introducir la inversión privada. Se hablaba de que las empresas grandes ya podían entrar a un sistema de privatización.

### 3. ¿CÓMO CAMBIÓ LA SITUACIÓN DESPUÉS DE QUE SE EMITIÓ LA LEY DE CONCESIONES ELÉCTRICAS?

Los profesionales tuvimos la oportunidad de utilizar las nuevas normas para buscar un mejor desarrollo de nuestras empresas. Es ahí cuando se hace una división de las empresas en distribuidoras, transmisoras y generadoras. ELECTRO SUR ESTE era una empresa que tenía los tres segmentos y fue dividido en tres: la parte transmisora pasó a la Empresa de Transmisión Eléctrica del Sur (ETESUR), la parte generadora pasó a ser la Empresa de Generación Eléctrica Machu Picchu (EGEMSA), y la parte distribuidora se quedó con toda la infraestructura de distribución y los servicios de Cusco, Puno, Puerto Maldonado y Apurímac. Posteriormente, la distribución de Punto pasó a brindarse con una empresa local.

Al dividirse la empresa de generación, fui nombrado Gerente General de EGEMSA. Las nuevas normas y las tarifas mejor sustentadas que representaban un mejor valor frente a la realidad nos permitieron hacer muchas actividades como la inversión en la Represa Sibinacocha. Sin embargo, años posteriores se perdió la central hidroeléctrica Machu Picchu, cuando recientemente se había realizado la interconexión del sistema sur, consolidada con la línea de transmisión Mantaro-Socabaya.

Esta línea de transmisión permitió enfrentar los problemas de falta de energía. Sin esta infraestructura, el desastre hubiera sido grave, porque se perdió el 100% de la generación hidráulica de Machu Picchu. Felizmente, haciendo uso de la Ley de Concesiones Eléctricas logramos mantener a los clientes comprando energía del sistema, cumplimos con nuestros compromisos y a la vez teníamos ingresos por la diferencia de costos que había entre el costo marginal y el costo de los contratos libres. La desintegración vertical permitió atender estos problemas que se vivían antes de la formulación de la norma.

Mejoró el problema de recursos cuando las tarifas dejaron de ser totalmente restringidas por los problemas sociales, porque ya se había dado apertura a una tarifa más técnica. Se formó el Comité de Operación Económica del Sistema Eléctrico (COES), que se encargaba de regular las políticas de tarifas y nos permitía tener un mejor ingreso de la venta de energía que, como generadores, transmitíamos directamente a ELECTRO SUR ESTE y posteriormente al mercado que se implementó con el Sistema Eléctrico Interconectado Nacional.

La modernización de la regulación permitió mejorar la gestión de las empresas, en particular logrando mejores condiciones de contratos. Cuando las empresas estaban integradas, era común que se encuentre un déficit sustancial en ellas, porque no se identificaban los costos. Cuando estas se segmentaron, ya se tenía clara la situación de cómo eran los ingresos y egresos, permitiendo una gestión

más adecuada, sobre todo, priorizando la operación y mantenimiento que habitualmente era relegada.

#### **4. ¿QUÉ ACCIONES O CIRCUNSTANCIAS PARTICULARES OCURRIERON EN SU EXPERIENCIA AL MOMENTO DE ORDENAR LA EMPRESA?**

En los inicios era complicado pensar en una administración eficiente, porque la mayoría del personal que habíamos asumido la Generación éramos nuevos en materia de gerenciamiento. Sin embargo, demostramos que sí había capacidad y se logró sacar adelante las empresas.

En particular, la pérdida de la central hidroeléctrica de Machu Picchu fue el mayor reto que tuvimos, pues nos encontrábamos en una situación de generación cero, y, pese a ello, mantuvimos a nuestros clientes, compramos energía del sistema, cubrimos las necesidades de nuestros compromisos de suministro, recuperamos la central y así se cumplían los objetivos fijados en un principio, como incrementar el recurso hídrico con la Represa Sibinacocha y mejorar las instalaciones.

#### **5. TENIENDO EN CUENTA LA SITUACIÓN ANTES DE LA LEY, ¿FUE UNA BUENA REFORMA?**

Para mí, fue una buena reforma, porque la desintegración de las empresas permitió un manejo más técnico en las áreas de generación, transmisión y distribución. Tanto es así que, en la actualidad, todas las empresas que antes presentaban pérdidas ahora registran ganancias. Esto demuestra que la desintegración permitió hacer un mejor manejo, tanto económico como técnico de las empresas.

En cuanto a los ingresos, a partir de la reforma, las empresas ya gestionaban de acuerdo a la cadena del valor del sector y tenían muy claro cuál era su objetivo y cuáles eran las necesidades. La Comisión de Tarifas Eléctricas ya contaba con una tarifa racional que nos permitía el mejor manejo de los ingresos para centrarnos en la gestión económica de la empresa con el personal, con los suministros, mantenimiento y operación.

La gestión cambió de forma positiva, porque te permitía mayor libertad de manejar la empresa. Por ejemplo, en EGEMSA, gran parte del personal que trabajaba en la central hidroeléctrica empezó a asumir cargos de gestión. De esta manera logramos contar con profesionales que conocían el problema técnico y

sabían cómo debían gestionarse. Esto se hizo posible gracias a las normas y leyes emitidas, lo cual nos permitió un mejor ordenamiento tanto de la parte administrativa, comercial y técnica de las empresas.

## **6. ¿CONSIDERA QUE HUBO COSAS QUE SE PUDIERON HABER HECHO MEJOR?**

Hubo cosas que sí se pudieron haber hecho mejor; sin embargo, enfrentar empresas totalmente destruidas y hacerlas rentables fue el trabajo más grande y también un trabajo que merece reconocimiento.

Si hablamos a futuro, considero que Ley de Concesiones Eléctricas debería incluir en su regulación a la generación distribuida, pues su reglamentación nos permitirá una mejor promoción en pequeñas centrales que estén cercanas a los centros de consumo, a los puntos álgidos donde hay racionamiento, donde se están saturando muchas subestaciones; esta reglamentación permitiría además utilizar las energías renovables. En la década de 1990, no se hablaba de la generación distribuida, porque el objeto más bien era consolidar el sistema interconectado; si no se consideró dentro de la ley fue porque no se veía como una solución a los problemas.

## **7. AL DÍA DE HOY, ¿SERÍA POSIBLE TENER UNA REFORMA DE ESA MAGNITUD?**

Quizás no. Lo que sí pudiera existir son reajustes de algunos temas que son necesarios, porque con esta ley se lograron superar los problemas del sector eléctrico de ese tiempo, pero al ser un sector muy dinámico es necesario hacer un seguimiento continuo de las acciones a ejecutar.

La regulación a nivel de nuestros países vecinos está cambiando y quizás ver estas alternativas de solución a algunos problemas que estén pendientes dentro de nuestro país sería pertinente, pero manteniendo pilares como la desintegración vertical, gestión independiente de las empresas y tarifas no políticas. De igual forma, se debe generar un ambiente de desarrollo de los sectores de generación, de los servicios auxiliares y de comercialización, con reglas simples y claras, porque existen términos que generan confusión y conllevan inclusive a arbitrajes.

\*\*\*

## NUESTRAS CONCLUSIONES

La reforma del sector eléctrico permitió solucionar en gran medida los problemas de infraestructura, económicos y de gestión por los que pasaba las empresas estatales.

La segmentación dispuesta por la Ley permitió conocer cómo eran los ingresos y egresos de cada una de las actividades, lo cual trajo una gestión más adecuada y priorizando las actividades de operación y mantenimiento. Asimismo, se mejoró la situación económica de las empresas, porque en el cálculo de las tarifas se priorizaron fundamentos técnicos y económicos. De igual forma, la creación del COES permitió que las empresas eléctricas obtengan un mejor ingreso por la venta de energía.

El aspecto más importante de la reforma está en el hecho de que la desintegración de las actividades permitió un mejor manejo económico y técnico de las empresas. Los ingresos de las empresas se gestionaban de acuerdo a la cadena de valor de cada sector, y fue posible una mayor libertad en el manejo de la empresa.

Actualmente, es necesario que se emitan normas sobre generación distribuida, lo cual permita un mejor manejo de pequeñas centrales cercanas a centros de consumo y se solucionen los problemas de racionamiento y saturación de subestaciones. Si bien, a la fecha, no es posible una reforma de la magnitud con la que se realizó mediante la Ley de Concesiones Eléctricas, se podrían realizar reajustes a aquellos temas que sean necesarios, para lo cual sería útil revisar las alternativas de solución planteadas en nuestros países vecinos.

## SOBRE EL ENTREVISTADO

**Edgar Venero Pacheco** es un ingeniero electricista graduado de la Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco, y cuenta con un post grado en Economía y Planeamiento Energético por la Universidad de Comahue (Argentina). De igual forma, cuenta con diplomados en Dirección de empresas, Proyectos de inversión pública, Evaluación de impacto ambiental, y Solución de conflictos socio ambientales. Ha realizado pasantías y capacitación en las fábricas de centrales eléctricas de Alstom en Francia y de Sulzer en Suiza

En cuanto a su experiencia profesional, desde el año 1981 a 1994, desempeñó diversos cargos en la empresa ELECTRO SUR ESTE, tales como jefe de la Unidad de Distribución de Cusco, sub gerente zonal de Cusco, jefe de la central hidroeléctrica Machu Picchu, sub gerente de mantenimiento regional, y gerente de Operaciones.

Entre 1994 y 2004, y posteriormente entre 2017 y 2022, ejerció el cargo de gerente general de EGEMSA. Entre 2008 y 2017 se desempeñó como jefe de la Oficina de Programación de Inversiones de FONAFE, siendo destacado también como Gerente General de EGEMSA el 2012 y como Gerente General de Electro Oriente S.A. el 2015. También fue miembro del directorio de la empresa ETESUR, y miembro del directorio del COES Sur, entre otros cargos relacionados al sector eléctrico.