



Entrevista a  
**Guillermo Castillo**



## RESUMEN

*La presente entrevista contiene las reflexiones del ingeniero Guillermo Castillo, quien durante la reforma del sector eléctrico asumió la presidencia de la Comisión de Tarifas Eléctricas. De acuerdo con el ingeniero, antes de la reforma, el cálculo de la tarifa se encontraba completamente influenciado por factores políticos que impedían obtener un valor real del costo de la electricidad.*

*Con el shock económico, se buscó implementar el cálculo de una tarifa cuyos valores fueran reales, no influenciados por asuntos políticos. Al principio, esta reforma tuvo gran desaprobación por parte de la población y de los medios de comunicación por la profunda crisis económica en la que se encontraba el país; sin embargo, dicha medida resultaba necesaria y urgente, para permitir la materialización de todos los demás cambios propuestos por la reforma.*

*El golpe de Estado del año 1992 abrió una ventana que dio la posibilidad de elaborar una nueva ley de electricidad y, con el apoyo del Banco Interamericano y de asesores chilenos, se redactó la Ley de Concesiones Eléctricas. La nueva norma permitió no solo la privatización del sector eléctrico, sino también la promoción de inversión privada extranjera.*

*Sobre el futuro del sector eléctrico, Guillermo Castillo nos señala que es necesario contar con racionalidad económica al momento de implementar proyectos, y con conocimiento profundo sobre la industria para asumir los nuevos retos del sector, por lo cual es indispensable contar con funcionarios públicos que cuenten con una trayectoria profesional destacada y reconocida.*

## 1. ¿POR QUÉ FUE NECESARIA LA REFORMA DEL SECTOR ELÉCTRICO PERUANO?

El sector eléctrico (o subsector eléctrico, como se llamó después cuando se creó el Ministerio de Energía y Minas) comienza a tener una formalización con la Ley de la Industria Eléctrica, que se promulgó en 1955. Salió del Ministerio de Fomento y Obras Públicas que tenía una Dirección de Industrias y Electricidad, y una Subdirección de Electricidad. Esa es la primera formalización de la actividad del negocio eléctrico (que es generación, transmisión, distribución y consumo por los clientes); y de las empresas eléctricas, que en ese momento hacían todo, es decir, la generación, transmisión, distribución y comercialización.

Desde esa Ley de 1955, que se reglamentó en 1956 y entró en funciones, se había creado un organismo autónomo denominado Comisión de Tarifas Eléctricas (CTE) que estaba dirigido por su Consejo Directivo, integrado por nueve personas: un presidente, que era nombrado por el presidente de la República directamente; y tenía otros directores nombrados por las Empresas de Generación, la Sociedad de Industrias, los usuarios que eran representados por delegados de un organismo municipal y la Asociación Electrotécnica (en ese entonces, aun no existía el Colegio de Ingenieros).

Con las reformas de la Ley General de Electricidad promulgada por el gobierno militar en 1972, ya se incluyeron delegados del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) y el Ministerio de Energía y Minas (MINEM). Este directorio era autónomo y técnico. No debía tomar en cuenta designios de partidos políticos, de tendencias “a”, “b” o “z”. La gran mayoría siempre fueron ingenieros miembros del Colegio de Ingenieros.

Sin embargo, la regulación tarifaria que hacía la CTE siempre cuidaba el aspecto político. A quienes se regulaba era a los usuarios y a los productores de electricidad. Los usuarios eran cientos de miles. Si bien el servicio eléctrico no estaba tan extendido como ahora, hace diez o veinte años cuando comenzó a extenderse, siempre había un cierto cuidado de que no se realicen protestas, etc.

Dentro de las funciones ejercidas en el cálculo de las tarifas eléctricas, dos ex presidentes de la CTE me comentaron que siempre antes de implementar una tarifa, hablaban con el presidente de la República a fin de tener su anuencia. Otro ex presidente de la CTE comentó que otro ex presidente de la República le increpaba: “No, 3% no puede subir; no, que sea 1%”. O sea, comenzaba una negociación mal sana sobre lo que debía ser la regulación de las tarifas eléctricas.

Siempre adolecíamos de esto, lo cual se agravó en el periodo presidencial de 1985 a 1990, periodo en que se deterioró la economía del país muy fuertemente. Las tarifas eléctricas casi no subían y había mucha influencia del MEF para regular

las tarifas al punto que nació la costumbre de que esta entidad le mandaba una carta a la CTE en la que le decía “*en esta regulación que ustedes están proponiendo hacer, que no suba más de 3% en promedio la tarifa*”.

Esto deterioró la magnitud que debían tener las tarifas de energía eléctrica en el Perú, las cuales se fueron abajo y comenzó un desastre en el sistema eléctrico. No había dinero para reparar las máquinas, atender las máquinas generadoras, o reemplazar las redes de distribución que se iban quedando chicas. Imaginen lo que sucedió en Villa El Salvador. En el caso de los barrios marginales de Lima, que comenzaron y se densificaron, en zonas de vivienda con comercio bajo, aumentó la densidad de carga de la demanda, pero los alambres seguían siendo los mismos, lo cual trajo muchos problemas.

Eso es lo que había en agosto de 1990 en el Perú. La Ley de Concesiones Eléctricas salió en 1992. Esto comenzó con el gobierno del presidente Fujimori que. Si recuerdan el discurso del ministro de Economía y a su vez presidente del Consejo de ministros, este terminó con una frase que no pensó decirla, pero que se le salió del corazón: “*que Dios nos ayude*”. Fue una famosa frase que algunos la hemos vivido y sentido.

Yo fui nombrado presidente de la CTE al comenzar el gobierno de Fujimori. No conocía al presidente, ni al ministro de Economía, ni al de Energía y Minas, ni al viceministro de Energía. Sin embargo, por ahí les fue propuesto que me nombren presidente de la CTE; entonces respondí que se busquen a otro porque yo sé cómo debe ser la Comisión y no aceptaría que el Ministerio de Economía me envíe su borrador de carta, no tiene sentido.

Pero me indicaron que ahora sería de acuerdo con la Ley de Electricidad, que era la que regía en esos momentos, basada en la Ley de Industrias. Bueno, acepté y entonces iniciamos la “marcha de hierro” que hicimos para reformar la magnitud de las tarifas eléctricas. Esa fue la base de la reforma y lo hicimos así porque sin tarifas eléctricas no hay negocio eléctrico, no hay inversión, nos vamos al desastre. Entonces por eso primero fueron las tarifas eléctricas.

## **2. ¿CUÁLES FUERON LOS ASPECTOS IMPORTANTES DE LA REFORMA Y LAS ALTERNATIVAS PARA RESOLVER LOS PROBLEMAS DEL SECTOR?**

Cuando a mí me nombraron presidente de la CTE, el Directorio ya estaba conformado por algunos otros ingenieros, delegados, etc. Casi a todos los conocía por mi trabajo en consultoría de energía desde antes de la Comisión. Conversamos y dijimos que debíamos comenzar por una reforma tarifaria. Todo el Directorio estuvo de acuerdo, porque ya era tiempo.

Se había dado un shock a la economía (ustedes eran muy chicos, pero habrán oído hablar de él), Juan Carlos (el ministro de economía) dijo: *“que Dios nos ayude”*. Sentí que estaban tirando un apretón al pueblo peruano. Nadie se lo imaginaba. En la mañana del día de ese discurso, estuve trabajando en una fábrica que quería instalar unos generadores de energía. El jefe de compras o de ventas me dijo: *“Ingeniero, ¿usted tiene familia?”*. Le respondí: *“sí, tengo esposa y tres hijos”*. Entonces, me dijo: *“compre fideos, gaste toda la plata que pueda, porque mañana va a subir todo”*. Fue el primer shock que recibí yo. Traté de averiguar a cuánto se iría la gasolina. No podía llegar a las cifras que me fueron dando. Fue un shock tremendo.

Entonces, en la CTE dijimos: *“vámonos detrás de este shock que le ha caído al pueblo peruano, sepultado bajo un cerro de piedras. Vamos nosotros y planteemos la tarifa, pongámosla en un buen lugar, porque la tarifa era ridículamente baja. Al pueblo igual le iba a dar muerto por 100 que por 101, una piedra más”*. Nunca me había equivocado tanto en la vida. El pueblo peruano aguantó 100 rocas sobre su cuerpo, pero cuando nosotros soltamos la roca 101, dijo esa no. Esa no.

Cuando soltamos la tarifa y la publicamos, quince días después se dieron cuenta, porque salieron los recibos de ELECTROLIMA a las casas de Lima. Empezó una de las peores batallas de la historia. Todo el mundo se plantó, empezando por los principales diarios de la ciudad. *“Horror”*, *“Qué es eso”*. Las colas frente al edificio de ELECTROLIMA llegaban a una cuadra completa. *“Señor, mire mi recibo de luz. Me quieren cobrar 300 soles. Yo por el alquiler de mi casa allá en el pueblo tal, pago 200”*. Lo que no sabían es cuánto les subirían el alquiler, cuando se los pudieran subir. Es decir, fue un auténtico shock económico.

Como dicen los enterados, esto es como quitar un esparadrapo del brazo de un solo tiro y de un solo grito. Fue una reforma económica de la economía del país brusca. Al día siguiente, nuevos precios. Fuerte. La economía tuvo precios que yo decía *“¿Cómo voy a alimentar a mis hijos?”*. Con un billete de 500 inti millón compré 10 panes y me dieron 20 inti millón de vuelto. Me gasté 480 en comprar pan ese día. Yo, todo un profesional... ¿Cómo va a comer la gente? A mí me consta que la gente aprendió a preparar hamburguesas con cartón. Desmenuzabas cartón, le echabas un poquito de la carne de hamburguesa, más sal y pimienta, y eso lo freías. Eso se llamaba hamburguesa. La metías dentro de un pan y ya comías hamburguesa.

Yo he dicho desde esa época y lo digo ahora: el pueblo peruano pagó con sangre, con dolor y con lágrimas esa reforma que era necesaria absolutamente. No había una alternativa viable para sacar a esta gente nuestra de la desgracia económica en la que estábamos. En la CTE hablábamos: *“vamos a tener que hacer esto y*

*llevarlo adelante junto con todo el dolor y toda la cosa que está llevando el pueblo peruano. Vamos a tratar de salvar el sistema eléctrico*". Esto ya era convicción mía y de mis colegas del Directorio. Sin electricidad no hay sociedad moderna que trabaje.

He hecho que me impriman un informe de un estudio antiguo que hicimos. Aquí hay una discusión sobre por qué la energía, sobre todo la eléctrica, es la más importante forma de energía ¿Por qué? Básicamente, porque es la que usamos la gran mayoría de personas. Tú no utilizas gas para tejer una tela; utilizas electricidad. Si quieres hacer otra cosa, las empresas mineras utilizan gas en todas sus actividades; también consumen electricidad. Las calles se alumbran con electricidad; los hogares también.

Manejar el carbón, que es otra forma de energía, no es tan fácil como con electricidad. Construyes un poste con alambres y te los llevas por toda la ciudad. En cambio, para instalar tuberías de gas, hay que cavar todo el piso. Cada vez que rompen una calle para instalar gas, tienes que aguantarte dos o tres meses, porque de ahí viene otro problema que es la dejadez de los Consejos de las municipalidades, que no tratan de que se cierren rápido las calles que han sido heridas para instalar cables eléctricos, o tuberías de agua o tuberías de gas o de teléfonos. Dejan las pistas rotas por varios meses por pura dejadez, en mi opinión.

Bueno, no había alternativa, o pasábamos por esa piscina de fuego y nos quemábamos los pies y las piernas, o nos hundíamos. Y con esa determinación, la CTE inició la "marcha de hierro" y le plantó combate a quien se pusiera en el camino. Cuando una emisora tenía una noticia "*Cómo es posible que suban luz*", yo tenía a unos chicos que me avisaban, y yo les decía: "*Llama a esa emisora y diles que voy mañana para que me entrevisten*".

Por todo el Perú nos caminamos para darle la cara a la gente y decirle: "*estamos contigo; esto no es una maldad, esto es salvarnos para seguir teniendo energía eléctrica, porque sin energía eléctrica nos vamos al diablo. El Perú no se para en sus pies...*". Yo hacía unas analogías para explicarle a gente que se reunía en asambleas populares. Y me decían: "*¿No tienes miedo a que te agarren a pedradas?*". Yo les respondía: "*A los camanejos machos nadie los agarra a pedradas, porque saben que somos gente de bien*".

Ustedes no saben todo lo que se tuvo que hacer para enfrentar la reacción. A mí me llamaron de siete comisiones del Congreso, no para interpelarme porque no era ministro, sino para preguntarme cómo y por qué. ¿Saben cómo terminaban esas entrevistas? "*Siga ingeniero, siga, algún día el pueblo se lo va a agradecer*". Ya llegó ese día. Todos los peruanos agradecemos que tenemos energía eléctrica ¿Por qué? Porque si la tarifa se ponía en su sitio, podían venir inversionistas nacionales o extranjeros a poner plata en el negocio eléctrico.



A todo el mundo le decíamos: “*Este es el negocio eléctrico*” ¿Cuál es el negocio? Servirte a ti con electricidad en tu casa, en tu recinto, en donde tú quieras, llevarte la red eléctrica por todo lado, y ojalá cada vez más por los pueblos pequeños del Perú para que nos valgamos de la electricidad. Sin la electricidad, no hay progreso.

No hubo alternativa, había que entrar a combatir, la CTE se tragó el combate. ¿Sabes que nos decía el pueblo ya ocho meses después a través de los periodistas? Los periodistas se me vinieron encima. Todo el mundo criticaba el aumento. Se puso de moda y poco a poco les iba diciendo, porque yo hacía reuniones con los periodistas: “*Mire, la tarifa eléctrica sirve para esto...*”.

Hasta hicimos un concurso que lo ganó un periodista de Gestión me acuerdo que hasta ahora escribe. Me decían: “*Ingeniero, ¿qué decimos ahora? De esta conferencia de prensa que ha hecho, ¿qué decimos?*”. Les respondía: “*Decimos que hay que seguir hasta llegar a la tarifa de equilibrio. Ahí nos vamos a quedar. Ya hemos subido la montaña y ya estamos yendo por las partes planas de la montaña. Y ¿qué vamos a lograr, a dónde apuntamos? Que más inversionistas nacionales o extranjeros inviertan en la generación de electricidad, en la transmisión y en la distribución, y le lleven energía a la gente*”.

Cuando comenzamos a hacer esto, había 3 000 MW de potencia instalada para generación de electricidad a comienzo del año 1992, que es el año en que se promulgó la Ley de Concesiones Eléctricas. A finales del 2020, en vez de 3 000 MW, habían 12 000 MW instalados en el Perú para generar energía. En 18 años, se ha dado un crecimiento fortísimo en instalaciones.

Instalar es invertir. Las centrales eléctricas se construyen con grandes cantidades de dinero. Solo en hidroeléctricas son como 2 500 dólares por kW. No es dinero fácil. Hay que sacar dinero propio de los inversionistas y financiarlo aquí y allá, hacer malabares para juntar el dinero que hay que invertir para construir centrales eléctricas, líneas de transmisión o subestaciones de transmisión y redes de distribución.

Cuesta mucho dinero darle electricidad a la gente. Y eso yo se los decía a maestras de escuela, u obreros comunes y corrientes que asistían a estas conferencias. A veces les decía en broma: “*Mírate en un espejo. Vas a tener la luz prendida y piensa en cuánto ha costado que tú en tu casita que es en Villa el Salvador te puedas alumbrar en tu espejo para que te veas la cara*”. Les hablaba en castellano, claro, derechito, sin nunca a hablar técnicamente.

¿Por qué libramos ese combate? Porque había que hacerlo, no había de otra, o el Perú se hundía, se perdía y no tendría electricidad. Por ejemplo, en los apagones,

¿no has visto a tu mamita o a quien sea sacar la carne y llevarla rápido donde la tía que le tocaba luz en esa semana, y después la tía te traía lo suyo para que tú se lo guardes en tu refrigerador? ¿Han oído eso? Hay gente que no se ha bañado con baldecito, ¿no? Los que tenemos más edad, sí.

En Lima, se ponía el agua a hervir y calentar, se combinada en el baldecito, y listo. Por esa ruta hemos caminado. Y a través de esa ruta, la gente se fue dando cuenta que tener energía eléctrica era un gran beneficio para la actividad económica, para la televisión, la telenovela, para todos, grandes, chicos, veteranos, señores y señoras, para cada vez más cosas.

### 3. ¿CUÁL FUE SU ROL EN EL PROCESO DE REFORMA?

Mi rol fue decir: *“Vamos a hacer la reforma de tarifas y esta es la batalla de ahora, de 1 o 2 años”*.

El recibo de energía eléctrica traía 120% de impuestos. Si tú consumías 100 soles de electricidad, te ponían 120 soles adicionales en el recibo solo de impuestos, porque de otra forma le era difícil cobrar a las municipalidades los tributos a su cargo (alumbrado público, limpieza pública, etc.), y cobraban menos de lo que tenían que cobrar.

A un ingeniero, que después estuvo en la Comisión de Tarifas y que fue presidente de ELECTROLIMA, se le ocurrió lo siguiente: *“Incluyamos en el recibo de luz 10%. Le vamos a llamar para el fondo de ampliaciones, para más obras de generación”*. Después dijeron, *“10 no, mejor 20, se cobra fácil”*. Al recibo de luz que era tan bajo, le agregabas un poquito y eso era para la Municipalidad. El problema es que les fue gustando el relajito y llegó a 40, 50, 60, 80, 100, o 120%. Solo los consumos muy bajos no pagaban ese 120, pero casas cuyo consumo era mayor de 100 kW/h, o comercios y fábricas, todos pagaban ese 120%.

Cuando la CTE aumentó la tarifa, automáticamente (como esto era un porcentaje) incrementó el precio exorbitantemente. Ante ello, nosotros dijimos: *“Un momento. Nosotros no somos cobradores de impuestos”*. Entonces comenzamos toda una gestión y convencimiento a los ministros, al presidente de la República y al ministro de Economía. Debemos sacar esto del recibo, las tarifas no se calculan así, porque después crece y encima el impuesto crece más, quitando espacio para seguir subiendo la tarifa. Nos entendieron y si quieren saber cómo fue la aventura, léanlo acá (haciendo referencia al libro de su autoría *Cómo se reformó el sistema eléctrico peruano*).

Uno de mis colegas me sugirió: *“Guillermo, esto hay que dejarlo escrito, ya tú te estás volviendo viejo, ya tú te vas a olvidar y vamos a perder toda la cosa que*

*hubo*". En el título, se puede observar: "Cómo se reformó el sistema eléctrico... Sí se pudo". Sí se puede. Esta es una de las grandes conclusiones de esa "marcha de hierro". Sí se pudo, sí se reformó y sí fue bien. Esos 3 000 MW que crecieron a 12000 MW es una gran hazaña para el sistema eléctrico en el Perú.

Recientemente, leí en *Diario El Comercio* que los auditores de la empresa de transmisión más grande del Perú, Red de Energía del Perú, la declararon muy sólida financieramente, porque tiene ingresos adecuados, porque sí los cobra, porque fuimos diseñando mecanismos.

Cuando subieron las tarifas, algunas empresas de distribución no salían a cobrar sus recibos, porque los requintaban, los insultaban. Yo les dije "Al que no cobra sus recibos, no le mandamos fondo de compensación de generación", un subsidio cruzado que envió a algunas empresas de distribución, sobre todo a centrales térmicas a base de petróleo. Como el petróleo subió, las empresas eléctricas no tenían plata para comprar este insumo, pues la tarifa cobrada alcanzaba para el sueldo de los trabajadores y, si lograban comprar un poco de petróleo, era porque este elemento estaba subsidiado.

Cuando vino el golpe de Estado, el petróleo se tiró para arriba. Yo recuerdo las llamadas. "En una semana tenemos que apagar la luz, porque ya no tenemos petróleo. Nos estamos comiendo los tanques de reserva, porque no vamos a apagar la luz ahorita y tener petróleo en el tanque. ¿Qué hacemos?" ¿Ustedes no han jugado el juego de la comidita? Era algo que jugábamos los niños en Camaná, en mi tierra. Hicimos el juego de la comidita y se lo propuse al ministro de Energía y Minas.

El bono consistía en agarrar papelitos chiquitos, los repartes y dices: "Con esto puede comprar comida". Al final, más o menos todos comían. La comida era virtual. Hicimos que el Ministerio de Economía hiciera papelitos y que les diera los papelitos a las empresas de electricidad. Como las empresas de electricidad tenían que pagar diversos impuestos, le pagaban con papelitos, y así sacamos esto de la crisis. Comenzamos los apagones, pero los terminamos rápido.

Luego los apagones ya no eran por petróleo, sino por otra cosa: el terrorismo les metía dinamita a las líneas de transmisión. Eso fue más difícil de combatir. Contra todo eso se luchó.

#### **4. ¿CÓMO SE DISEÑÓ LA LEY DE CONCESIONES ELÉCTRICAS?**

Surgió la idea "Ya que vamos a cambiar la tarifa, entonces hay que cambiar las cosas que tiene la ley". En Chile habían hecho una reforma y les estaba yendo muy bien; luego, en Argentina. Yo viajaba mucho por el Perú, con un poco de viajes



internacionales para ver, y me recibían con cariño. Ya el año 1992 me dieron la primera conferencia en el Congreso Latinoamericano de Tarifas Eléctricas, y cuando narré todo lo que habíamos hecho, los argentinos empezaron a aplaudir y se escuchaban los *“¡Viva, Fujimori!”*, *“...que nos arreglen las cosas acá”*.

Entonces fuimos haciendo reformas que debían ser registradas en una ley. Tratamos de enmendar el Reglamento de la Ley de Electricidad para meter estas reformas y cuando la revisamos, vimos que no habíamos reformado nada; estábamos caminando por las ramas. Nosotros no podíamos inaplicar una ley con un reglamento, pues las reformas de ley las debe hacer el Congreso. Sin embargo, pedir que el legislativo diseñe una ley de electricidad era casi imposible porque el congreso no sabía cómo legislar sobre electricidad.

Un viernes 03 de abril de 1992 leímos el proyecto que escribimos ¿Sabes que ocurrió el domingo 5 de abril?: *“Disolver”*. El presidente Fujimori disolvió el Congreso. Entre las 5:00 pm y 9:00 pm, le dije al que era viceministro de Energía: *“Esta es la ventana de la que yo hablaba”*. Ábrame una ventana, y déjennos legislar para hacer una ley de electricidad. Hacemos un proyecto y se aprueba por decreto, pero legislamos técnicamente con una comisión.

El día 6 de abril a las 8:30 am llamé al viceministro: *“Nos han abierto la ventana para meter por ahí la nueva ley, así que arma tu comisión”*; y me respondió: *“fuera de acá, ármala tú y comiencen a trabajar”*. El Banco Interamericano nos dijo: *“pidan lo que quieran; yo les traigo expertos”*, y se armó un equipito en el que mi colega y amigo Pedro Sánchez tenía una laptop (cosa rara en ese entonces) donde registraba todo lo que íbamos discutiendo.

Tuvimos de asesores a dos ingenieros chilenos que venían de haber trabajado en la ley chilena. Yo ya había visitado Chile, esto y aquello. Ellos vendían acciones como galletas, como pan calentito de las empresas eléctricas. Aquí en Perú, antes de la reforma, vender una acción de una empresa eléctrica era difícil. El recibo de luz llegaba y lo ponían por cualquier sitio: *“muy poco, no es nada”*. Y así, se fue haciendo un proyecto de ley.

## 5. ¿QUÉ SE PLANTEÓ PARA REFORMAR EL SECTOR? ¿QUÉ ES LO QUE PROPUSIERON?

Cuando dijimos: *“hay que escribir la ley, con la prédica de los chilenos”*, la que venía de Inglaterra, Noruega, que comenzaron a usar los costos marginales, etc., dijimos: *“todo esto hay que ponerlo en una nueva ley”*. Trabajamos todos los días y cuando el Ministerio se enteró de esto, el ministro de aquel entonces consultaba insistentemente: *“¿cuándo entregan el proyecto de ley para mandarlo ya?”* Cómo se había abierto ya la ventanilla, se legislaba por Decreto Ley.

Comenzamos el 6 de abril y a mediados del mes de mayo entregamos el proyecto al Ministerio. A partir de entonces comenzaron a intervenir otros asesores, como Solidoro, y les dije: “¿cuándo promulgan la ley?”. Ahora yo me monté en el caballo. “En quince días está listo”. “Vengo el 20 de mayo entonces”, les dije. La Ley fue promulgada el 06 de noviembre de 1992.

El 06 de noviembre salió el Decreto Ley. En febrero estuvo el Reglamento. Luego hubo otras intervenciones y junto con Pedro Sánchez trabajaron en eso. Yo me quedé un poco en el aire y como la nueva la ley hablaba de una CTE con cinco directores y no con nueve, había que realizar nuevos nombramientos. Entonces dije: “¿cuándo me voy y cuándo nombran?”. El 23 de marzo, se aceptó la renuncia del presidente de la CTE. Terminó mi función en la Comisión, pero la Ley ya estaba.

En la ley trabajamos mañana, tarde y noche para soltar el proyecto a mediados de mayo. Durante todo ese tiempo la ley fue revisada, pero tuvo pocos cambios. Uno de los cambios fue retirar el término “colegiado” del proyecto antiguo que decía “El presidente de la Comisión de Tarifas deberá ser un ingeniero mecánico electricista colegiado”. Algunos ministros no eran colegiados.

En ese tiempo, ni el presidente de la República, el ministro, el viceministro, ni toda la gente que estaba puntualmente en el sector salió a decir “oye, ¿por qué han hecho esto con la tarifa eléctrica?”. El presidente y el ministro declaraban que la tarifa eléctrica la fija una comisión autónoma, técnica e independiente.

Yo tenía la firme convicción de que nadie puede intervenir sobre una tarifa fijada y aprobada por la comisión. El día en que el presidente o el ministro saliesen a hablar vainas, ya tenía una cartita que decía: “váyanse al diablo”, porque yo me estaba jugando la vida en esa época. En este país había terrorismo. Esto no sé si debo contarlo...

Abimael Guzmán me envió un embajador para decirme: “¿Qué está usted haciendo?”. Yo conocía al embajador y dije: “Aquí está mi seguro de vida”. Me demoré dos días explicándole todo lo que estábamos haciendo. Cuando me visitó, sacó su billetera y me fotos antiguas. En ellas, salía él, dándose abrazos con Mao Tse Tung y con todos los políticos de China. Él se había ido a China. Me decía: “Gonzalo no sabe nada”. Después de visitarme, regresó como a la semana (tal como me lo ofreció el embajador), y me dijo: “Sigue, nadie te va a tocar”.

Todo el mundo me decía “Estás jugando que te metan un balazo en la frente. Encima, te vas a asambleas populares”. Si ello hubiera ocurrido, quizás habrían dicho en un principio: “Se fue el martirizador de la gente”. Cada vez que hacíamos un aumento en la tarifa, realizábamos una conferencia de prensa. Con

el tiempo, se dieron cuenta que estábamos yendo por un buen camino para el pueblo peruano, para la Nación y para la actividad económica de esta patria. Y eso yo lo sabía muy bien, porque he trabajado como ingeniero mecánico electricista en varios proyectos.

Desde 1992, comenzamos a ver las privatizaciones. Yo me encargué de la privatización de todo el sistema, pero como era muy grande se dividió en ELECTROLIMA y ELECTROPERÚ. En este último fui uno de los miembros; después, fui presidente de la empresa de transmisión ETECEN y ETESUR, y luego presidente del Comité de Privatización.

El Perú recibió buen dinero y buenas ofertas para hacer la concesión. Habíamos diseñado un sistema por el cual no se vendían las acciones ni el activo fijo, sino el derecho de usufructo: *“te doy el sistema y mis instalaciones; tú sigues construyendo y el sistema de transmisión sigue siendo del Estado Peruano”*. La privatización fue un éxito.

## 6. ¿CUÁL ES SU BALANCE SOBRE LOS CAMBIOS DE LA REFORMA ELÉCTRICA?

La reforma del sistema eléctrico nos salvó del desastre, porque el Perú tenía una deuda externa enorme. Se hicieron arreglos, refinanciación, donaciones, etc., pero para pagar esa deuda el Estado tenía que recaudar impuestos y eso solo es posible cuando hay actividad económica, y para que exista actividad económica debemos contar con energía eléctrica. Este insumo es fundamental. Es el insumo bueno y necesario, y no hay otro producto que pueda sustituirlo.

El gas lo usamos fundamentalmente para generar electricidad. Yo he trabajado como consultor en los estudios del mercado del gas, y el gas es otra cosa. En el Perú no hay consumo de gas. Yo decía: *“sí va a haber consumo de electricidad; habrá que instalar centrales térmicas que coman gas”*. Ese es un consumo que comienza en 100 millones de pies cúbicos. Miren cuántas centrales térmicas se han instalado en el Perú, en Chilca, Santa Rosa, en el norte Talara. En Chimbote se instaló y quienes vinieron a poner el dinero fueron inversionistas extranjeros que era lo que buscábamos.

De acuerdo a mis cálculos, el Estado Peruano no podía aguantar el crecimiento de 5, 6, 7% que se necesitaba para salir de la miseria. Ello quiere decir que la industria estaba yendo al 9%, que existe inversión, actividad económica, salarios, etc. El Estado no podía poner esa plata porque la necesitaba para los hospitales, para los maestros de escuela, los colegios, carreteras. El Perú estaba en la miseria y no tenía recursos. La inversión debía venir de afuera, y así fue. Yo estaba feliz. Ya estaban invirtiendo. Ahora han entrado peruanos, y ponen plata para 20 MW.

Gracias a la inversión, en el Perú no ha faltado energía eléctrica desde 1995 o 1996. El hecho de que alguien invierta acá o allá, genera puestos de trabajo y con trabajo se obtiene el sueldo y se satisfacen las necesidades básicas, como alimento y vestimenta. Eso fue lo que pasó en Perú. Basta con analizar el crecimiento económico a partir del año 2 000 más o menos hasta el año 2010. Bueno, el 2008 hubo el colapso del sistema financiero mundial, pero el Perú no lo sintió tanto.

## **7. TENIENDO EN CUENTA TODO LO QUE HEMOS AVANZADO, ¿QUÉ CAMBIOS PRINCIPALES SUGIERE HACIA ADELANTE?**

Ir por las vías racionales (que lamentablemente con el régimen que tenemos no hay racionalidad alguna) en todo: en electricidad, en agua, en gas, carreteras, en las escuelas, en la salud. Hay que seguir con racionalidad, enseñar al que no sabe.

En energía, racionalidad. Que no le metan en la cabeza a ningún presidente de la República la idea de instalar en el Perú una planta nuclear, porque se entusiasman y, claro, la planta nuclear más chica que podemos instalar ahora es de 1 500 – 2 000 MW. Pero no lo necesitamos de esa forma; necesitamos 1, 2, 3, 4 MW, pero del tamaño adecuado, o sea, racionalidad económica.

Una vez escuché decir a un presidente de la República: “*El Perú va a exportar la energía azul...*”. Me tapé la cara, porque yo ya sabía que era por el proyecto INAMBARI brasileño que querían diseñar en Puno. La planta más chiquita era 800 MW. El Perú no necesitaba eso. Necesitaba algo más chico como de 400 MW, y que vaya creciendo la demanda.

Racionalidad y conocimiento: tenemos profesionales que pueden hacer eso, pero lo que pasa es que se nombran ministros que no cuentan con una trayectoria profesional decente. Claro, si queremos ir más al fondo, hay que enseñarles a los peruanos a respetar a nuestro prójimo, y eso traerá un poco de cariño por el prójimo, y a lo mejor se materializa el valor “*ama a tu prójimo como a ti mismo*”.

Los peruanos debemos aprender a respetarnos entre nosotros para que cuando una mujer que esté caminando en la calle cerca de una construcción, nadie le grite una grosería. Porque merece respeto, porque está yendo a su trabajo, a su escuela, a comprar o volviendo a su casa. Acá ya me alejé de la energía eléctrica... estoy yendo a las energías más básicas, pero importantes también.

\*\*\*

## NUESTRAS CONCLUSIONES

El shock a la economía peruana permitió comenzar la reforma eléctrica, buscando colocar a la tarifa en el lugar que le corresponde, porque esta era extremadamente baja. Sin embargo, tanto los usuarios del servicio como los medios de comunicación no necesariamente estuvieron a favor de estos cambios, lo cual provocó diversas críticas a la Comisión de Tarifas Eléctricas. Ante ello, se realizó un esfuerzo (e incluso un sacrificio loable y personal del ingeniero Castillo) para poder explicar a la población y los medios sobre los motivos de esta reforma y los beneficios que esta traería.

Con el cambio de la tarifa, también fue necesario cambiar la ley. En un principio, se trató de enmendar el Reglamento de la Ley de Electricidad, pero no se logró ninguna reforma. Se necesitaba un cambio real, pero esa era facultad del Poder Legislativo, el cual no estaba preparado para legislar sobre electricidad.

Con la disolución del Congreso, se dio la posibilidad de elaborar la Ley de Concesiones Eléctricas. Para ese fin, la Comisión de Tarifas, encabezada por el Ing. Castillo, se nutrió del apoyo del Banco Interamericano, entidad que ofreció sus recursos y contó incluso con el asesoramiento de ingenieros chilenos, logrando la tarea de que dicha Ley fuera promulgada.

Con la reforma del sector eléctrico, se planteó la privatización, y la promoción de la inversión privada, lo cual junto con la reforma tarifaria han permitido el crecimiento de la oferta y la demanda eléctrica; y, por tanto, el crecimiento de las demás industrias en el Perú.

Finalmente, en un sector como el eléctrico, se debe tener en cuenta la racionalidad económica para implementar proyectos, así como un alto grado de conocimiento para que quienes asuman las funciones en las entidades ligadas al sector sean profesionales con una trayectoria decente.



## **SOBRE EL ENTREVISTADO**

**Guillermo Castillo Justo** es un ingeniero mecánico y electricista egresado de la Universidad Nacional de Ingeniería (UNI), y cuenta con un Master of Science en Iowa State University. Asimismo, ha llevado cursos en The University of Texas, Arlington y en Power Technologies Inc. (PTI).

Después de realizar sus prácticas de post grado en The Detroit Edison Co., regresó al Perú para trabajar en la UNI. El año 1979, fundó PROTECNA Consultores, una empresa que presta servicios profesionales de ingeniería, gerencia y economía aplicada para proyectos de inversión en los sectores de energía, hidrocarburos, minería e industrias.

En cuanto al sector público, el ingeniero Castillo fue presidente de la Comisión de Tarifas Eléctricas (hoy OSINERGMIN). Asimismo, fue presidente del directorio de ELECTROPERÚ, ETECEN, ETESUR y EGEEN.

De igual forma, contribuyó a formar en el Perú el Institute of Electrical and Electronics Engineers (IEEE), el COES, y el Comité Peruano del Consejo Mundial de la Energía.