



Los directores de las distribuidoras eléctricas estatales

Paul Súmar Gilt

Socio de Santiváñez Abogados y especialista en energía, asociaciones público privadas, y solución de controversias.

1. INTRODUCCIÓN

Las 11 distribuidoras eléctricas estatales bajo el ámbito de FONAFE constituyen una pieza clave del sistema eléctrico peruano, debido al número de usuarios a los que prestan el servicio eléctrico, la extensión geográfica que cubren, y los activos que controlan. Dichas empresas, en conjunto, atienden a 5.2 millones de clientes, es decir, el 62% del total de usuarios conectados al SEIN; y son responsables de un extenso territorio (más del 75%, a juzgar por la extensión de las zonas de responsabilidad técnica). Además, controlan un activo esencial en sistemas interconectados como son las redes de distribución, las cuales requieren una atención especial, sobre todo en entornos con una geografía tan compleja y vasta como la peruana.

En este contexto, dada la relevancia de las distribuidoras estatales como actores clave en nuestro sector eléctrico, es necesario un permanente escrutinio externo, independiente de las propias empresas y el Estado. La situación de las distribuidoras podría analizarse desde diversas perspectivas. Para esta ocasión, elegí una perspectiva puntual, que consiste en evaluar la composición de los directorios. ¿Cumplen los elegidos con los atributos mínimos requeridos para la función que se les ha encomendado?

Antes de abordar esta pregunta, es fundamental resaltar la importancia de dicho análisis y las razones que lo hacen necesario, las cuales se resumen a continuación:

- i) La actividad de distribución es un monopolio legal, por lo que la competencia no sirve de bálsamo corrector.
- ii) A diferencia de una empresa privada (cuyos dueños finales son personas de carne y hueso, con la mira puesta en maximizar su beneficio), el Estado es una entequeia política difusa; y FONAFE, su teórico representante, no tiene el conocimiento ni las agallas para comportarse como un dueño enfocado y combativo.
- iii) El hecho de que casi todos sus procesos empresariales (planificación, compras, recursos humanos, financiamiento, tesorería, etc.) sigan las mismas reglas pensadas para un ministerio o una municipalidad, crea un ecosistema diferente del que organizaciones de naturaleza empresarial requieren para prosperar.

En ese sentido, se hace evidente que se requiere de una composición adecuada de los directorios para mitigar los efectos perjudiciales que acarrear tener un accionista espectral y un entorno burocrático, inmune a la competencia. Una composición crónicamente inadecuada amplificaría dichos efectos perjudiciales en medida impredecible.

2. ¿CUMPLEN LOS ELEGIDOS CON LOS ATRIBUTOS MÍNIMOS REQUERIDOS PARA LA FUNCIÓN QUE SE LES HA ENCOMENDADO?

2.1. Método seguido

Para graficar el perfil de los directores de las 11 distribuidoras estatales bajo FONAFE que hoy integran el SEIN, se empleó información pública de internet, con corte a diciembre de 2024, particularmente sus hojas de vida (CV).¹

2.2. Resultados

Número y género

Son un total de 53 directores, y 4 de ellos se repiten en 4 empresas (Distriluz). El 80% son varones, porcentaje que luce delgado comparado con el objetivo de una acción afirmativa que procure remontar la brecha de género.

Selección

Del total de directores, solo uno ha sido elegido por una empresa privada (accionista de SEAL). De los directores designados por el Estado, solo el 10% fue seleccionado tras una especie de concurso o cotejo (se les llama “directores independientes”); el resto fue elegido “a dedo” (en su mayor parte por el Ministerio de Energía y Minas, y en menor medida por el Ministerio de Economía y Finanzas).

Dos tercios tiene, a diciembre de 2024, menos de 3 años de ejercicio como director; es decir, fueron nombrados después de que ingresara Pedro Castillo como presidente. Alta rotación. No se publica ni está disponible el expediente que sustenta el nombramiento, ni mucho menos un informe del ministro proponente que explique los méritos del entrante o los defectos del renunciante. Claramente, el proceso de reclutar directores no sigue un protocolo técnicamente apropiado ni con la publicidad que merece.² Antes bien, estaría expuesto a la influencia política con todos los problemas que esto conlleva en nuestro país.

¹ Con respecto a este punto, quisiera hacer público mi agradecimiento a Ivett Aucaupure, estudiante de Derecho de la PUCP y Practicante en el Estudio Santivañez, por haber recolectado de internet, y diseccionado, los CVs y otra información de los directores actuales.

² Existe una directiva denominada Lineamiento para la Gestión de Directorios y Directores de las empresas bajo el ámbito de FONAFE. Un amplísimo abanico de requisitos, impedimentos y evaluaciones que, a juzgar por los resultados, no ha sido impermeable al voluntarismo político de los ocupantes precarios de MEF y MINEM.

Sobre su experiencia profesional

El 60% tiene como trabajo principal, ser funcionario o empleado de una entidad del Sector Público. El problema con esto sería que estas personas traen a la mesa una cultura organizacional propia del sector público, que naturalmente es aversa al riesgo, la innovación y el cumplimiento de metas financieras. Muy posiblemente son buenos como funcionarios públicos, pero, por eso mismo, no están acostumbrados a internalizar los costos de malas decisiones ni a mejorar y crecer para sobrevivir en el mercado. No despiden personas ni se comen pleitos.

En cambio, muchos de los directores que provienen del sector privado tienen por ocupación principal actividades que sugieren que tienen a cargo la gestión de negocios propios o ajenos. Las organizaciones de las que provienen no son grandes corporaciones, sino más bien pequeñas empresas y consultoras.

Antigüedad	Núm	%
Menos de 3 años	36	68%
Entre 3 y 6 años	5	9%
Entre 6 y 9 años	8	15%
Más de 9 años	4	8%

Profesión	Núm	%
Abogado	11	21%
Ingeniero Industrial	11	21%
Economista	10	19%
Ingeniero Electricista	11	21%
Administrador	4	8%
Ingeniero Mecánico	3	6%
Contador	3	6%

Origen	Núm	%
Designado por Estado sin concurso	46	87%
Designado por Estado con concurso	6	11%
Designado por accionista privado	1	2%

Universidad Pre Grado	Núm	%
ULima	12	23%
UNI	7	13%
UP	4	8%
UNPRG	4	8%
UNFV	4	8%
PUCP	4	8%
UCSM	4	8%
USMP	4	8%
URP	3	6%
UNSAAC	2	4%
UNSA	1	2%
UNMSM	1	2%
UAP	1	2%
AmericanUniversity	1	2%
UNAP	1	2%

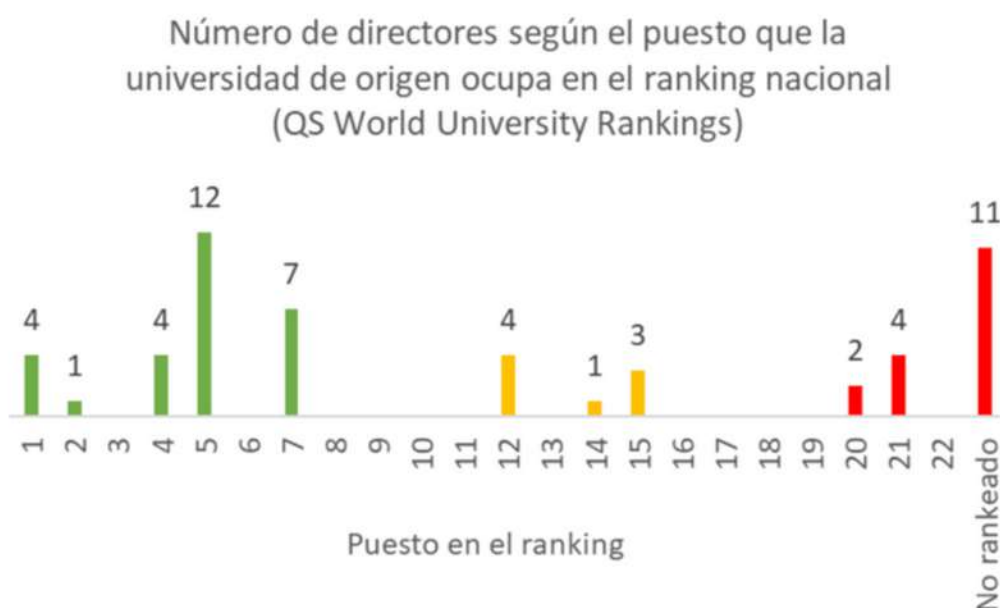


Fuente: Elaboración propia en base a los CVs publicados en internet

Sobre su formación profesional

Para obtener una idea sobre la calidad de formación académica, se podría emplear como un indicador la posición que ocupan las universidades en las que los directores obtuvieron su profesión. Obviamente, es un indicador relativo que habrá que tomar con pinzas. Pueden encontrarse malos profesionales egresados de buenas universidades, y buenos profesionales egresados de malas. Puede que antaño una universidad fuera buena, pero que hoy ya no lo sea. Además, el trabajo arduo y prolongado después de las aulas universitarias podría remontar las deficiencias de base. Aun con todos los reparos hechos, este indicador proporciona una idea general digna de ser vista, porque se mira al conjunto de datos (tendencia), y no se pretende evaluar a un director en particular.

Para ello, se eligieron dos rankings: uno internacional y muy conocido (QS World University),³ y otro local (SUNEDU).⁴ Se asumió para este artículo, que son “buenas” las universidades que figuran en los 7 primeros lugares,⁵ “regulares” las que figuran entre la posición 7 y la 15, y “malas” las que figuran en posiciones posteriores o no llegaron a entrar en el ranking.



Fuente: Elaboración propia

³ QS World University Rankings. (2024). Top global universities. <https://www.topuniversities.com/world-university-rankings>

⁴ SUNEDU. (2021). III Informe bienal sobre la realidad universitaria en el Perú. [III Informe Bienal.pdf](#)

⁵ Para el caso del QS Ranking, se tomó en cuenta el puesto de la universidad respecto de otras universidades peruanas en el ranking. PUCP, que es la primera en el ranking nacional, es la número 359 en el ranking internacional. UNMSM, que es la cuarta en el ranking nacional, es la número 901 en el internacional.



Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar de los gráficos anteriores, según QS, la mitad de los directores estudió en universidades que hoy serían consideradas regulares o malas; y según SUNEDU, oficialista, ¡ese porcentaje sería del 74%!

Sobre su experiencia en la industria de distribución eléctrica

Además del conocimiento, importa por supuesto la experiencia, pero no cualquier experiencia, sino aquella relevante en la industria, ya sea por la intensidad o por la extensión temporal de la relación. Uno puede ser ingeniero, abogado, economista, etc., y estar o haber estado lejos o cerca de la industria, en tiempo o intensidad, ya sea como accionista, director, funcionario, consultor, proveedor o docente, entre otros.

Lógicamente, lo ideal es que la distancia sea la menor posible, considerando que es una industria altamente regulada, técnicamente compleja y expuesta a innovación. Pues bien, a juzgar por la información declarada en los CVs, la mitad de los directores no ha estado cerca de la industria de la distribución eléctrica. Así, con mucha perplejidad se constata que la primera experiencia relevante en el mundo de la distribución es, para la mitad de los directores actuales, ¡dirigir una distribuidora!

Sobre los incentivos

Otro tema importante está relacionado con los incentivos de los directores. Puede mirarse desde dos ángulos: la recompensa que reciben por su labor, y la forma como el sistema de control evalúa su desempeño. La recompensa es únicamente una dieta por sesión (máximo dos al mes, que pueden ser virtuales), sin que importe el cumplimiento de metas de ningún tipo. El monto por sesión, ridículo para la responsabilidad que asumen, oscila entre 2 y 3 mil soles, sin importar el tamaño o complejidad de la situación de la compañía. Pueden contribuir a lograr metas importantes para la compañía, o llevarla a la ruina. No importa. La paga será la misma.

A guisa de conclusión

Todo lo dicho hasta aquí debería ser corroborado con un análisis de mayor profundidad, cualitativo más que cuantitativo. Sin embargo, los primeros hallazgos que este documento reporta sugieren que es verosímil una sospecha que muchos vemos crecer día a día, y es la siguiente: de un lado, que en gran medida los directores actuales de las distribuidoras eléctricas no tendrían el perfil que requieren estas empresas; y, por otro lado, que, si las normas y prácticas existentes no cambian, la situación tenderá a empeorar rápidamente.

3. ¿QUÉ SE PUEDE HACER PARA CAMBIAR ESTA SITUACIÓN?

Primero, se debe tomar conciencia de que elegir directores apropiados es una decisión de primera importancia. Son empresas que en conjunto venden más de 1,500 millones de dólares al año, y cuyo servicio llega a la mitad de la población nacional.

Segundo, estas distribuidoras pueden gestionarse con un número menor que 53 directores. Considerando que los temas, problemas y soluciones son virtualmente comunes a todas, y que todas tienen el mismo dueño, la cifra de 53 dibuja todo un batallón, francamente innecesario. Se les puede dispensar un tratamiento corporativo (como sucede con Distriluz); o, aún mejor, se las podría fusionar en tres compañías (centro/norte, sur y amazonas, por ejemplo), debido las evidentes eficiencias que se obtendrían en una serie de materias, incluyendo operaciones, compras, financiamiento, etc. Es lo que haría un dueño privado.

Tercero, es indispensable aislar a los políticos de la decisión de elegir directores. Debe ser un proceso profesional, autónomo, con ayuda experta. Siempre elegir mediante proceso competitivo o cotejo público. Esta sería la mejor medida dentro del buen gobierno corporativo, asunto tan de moda en el vocabulario de FONAFE.

Finalmente, la independencia de los directores debe ser protegida: i) incrementando sustancialmente las retribuciones y asociándolas a indicadores, ii) ampliando la cobertura de los seguros por responsabilidad profesional, iii) mejorando el régimen de defensa frente a acciones de control y demandas judiciales; y, iv) emitiendo una norma que diga que no se les pedirá a los directores que renuncien sin que previamente exista un informe firmado por el director ejecutivo de FONAFE, que sustente por qué tal acción es necesaria o conveniente.

Existe un documento denominado Lineamiento para la Gestión de Directorios y Directores de las empresas bajo el ámbito de FONAFE, una extensa directiva bien redactada, elaborada, según me dicen, con el concurso de un galardonado consultor. Sin embargo, sus encantos formales no bastaron para esquivar errores fundamentales, tales como abrir las puertas a la influencia política y cerrársela a buenos candidatos privados. Tener experiencia profesional en el sector privado, específicamente en distribución eléctrica, es, según el Lineamiento, un impedimento. Believe it or not.

La Molina, 20 de marzo de 2025.