



Comisión Nacional de Energía

**Proyecto de Asistencia Técnica al Sector
Energético, Préstamo BIRF 7217-DO**

CONSULTORIA GESTION SOCIAL

**INFORME GESTIÓN SOCIAL SECTOR
ELÉCTRICO DOMINICANO**



JULIO 2007



Comisión Nacional de Energía

Preparado por
Juan Brito
Consultor Gestión social

Santo Domingo, RD
Julio, 2007

ÍNDICE		
No. ORDEN	TEMA	PAG.
	RESUMEN EJECUTIVO	6
1	INTRODUCCION	11
1.1	PROPOSITO, ALCANCE Y METODO DEL INFORME	11
1.2	MARCO CONCEPTUAL: CONCEPTO DE GESTIÓN SOCIAL	13
2	CONTEXTO SOCIOECONOMICO E INSTITUCIONAL	18
2.1	INSTITUCIONES Y ORGANIZACIONES INVOLUCRADAS: MARCO LEGAL Y ROLES	18
2.2	CONTEXTO SOCIOECONOMICO	19
2.3	HISTORIA Y ACTUALIDAD DEL SECTOR ELÉCTRICO DOMINICANO	21
3	GESTIÓN SOCIAL DEL SECTOR ELECTRICO DOMINICANO: OBJETIVOS Y ALCANCE.	23
3.1	GESTIÓN SOCIAL EN LAS INSTITUCIONES DEL ESTADO	26
3.1.1	CNE: COORDINACION DE GESTIÓN SOCIAL	26
3.1.2	SUPERINTENDENCIA DE ELECTRICIDAD (SIE)	27
3.1.2a	SIE-PROTECON	28
3.1.2b	SIE-RELACIONES COMUNITARIAS	29
3.1.3	CDEEE: UERS-PRA	32
3.2	GESTIÓN SOCIAL EN LAS DISTRIBUIDORAS DE ELECTRICIDAD	34
3.2.1	EDE-Norte	39
3.2.2	EDE-Sur	51
3.2.3	EDE-Este	53
4	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	66
5	BIBLIOGRAFIA	73
6	ANEXOS	76

PERSONAS CONSULTADAS¹			
No.	NOMBRE	FUNCIÓN	ORGANIZACION
1	DR. LUCAS VICENS	Enc. Planificación	COMISIÓN NACIONAL DE ENERGÍA (CNE)
2	LIC. ANDRES DE PEÑA		
3	ING. JOSÉ RAMON ACOSTA	Director Mercado Minorista	SUPERINTENDENCIA DE ELECTRICIDAD (SIE)
4	ING. MIRNA LORENZO	Directora	SIE- Oficina de Protección al Consumidor (PROTECON)
5	LIC. GEORGILIO PINA	Enc. Unidad	SIE-Relaciones Interinstitucionales y comunitarias
6	LIC. MARIA ESTHER FERNANDEZ	Asesora Director General	FONPER
7			FONPER
8			FONPER
9			FONPER
10	ING. NERYS MERCEDES	Director Comercial	UERS
11	ING. MANUEL MIESES	Subdirector Comercial	UERS
12	LIC. ANA MATA	Gerente Socioeconómico	UERS
13	ING. FRANCISCO LEIVA	Asesor Gerente General	EDE-Este
14	LIC. ALLEN ASTACIO		EDE-Este
15	LIC. YISEL PORTES	Gerente Residencial Social	EDE-Este
	LIC. MARCOS CADET P.	Gerente Rel. Públicas	
16	LIC. ROXANNA HERNANDEZ	Coordinadora Comunitaria	EDE-Este
17	LIC. ANA DELIA INOA	Supervisora	EDE-Este
18	ING. LORENZO VENTURA	Gerente Comercial	EDE-Sur
19	LIC. JOSE A. MATEO GIL	Gerente Proyectos Especiales	EDE-Sur
20	ING. HAMLET RAMIREZ	Gerencia de perdidas	EDE-Sur
21	ING. MARIO SUAREZ	Gerente General	EDE-Norte
22	ING. FRANCISCO GALIANO C.	Asesor Gerencia General	EDE-Norte
23	ING. MODESTO ZAPATA	Gerente de Rec. de Energía	EDE-Norte
24	LIC. SERGIO CONTRERAS	Gerente Gestión Social	EDE-Norte
25	LICDA. MARLEN E. JIMENEZ	Gerente Legal	EDE-Norte
26	ING. RAFAEL GERARDO SOSA	Gerente Sector Santiago	EDE-Norte
27	LICDA. LYNNE M. TEJADA	Gerente de Mercadeo	EDE-Norte
28		Gerente Recursos Humanos	EDE-Norte
29	ING. ROLFI ALARCON	Dirección Comercial	EDE-Norte
30	MIGUEL MADERA	Coordinador La Vega	EDE-Norte
31	JOSÉ MARTINEZ	Coordinador Puerto Plata	EDE-Norte

¹ Las personas incluidas en este listado fueron consultadas en el proceso de obtención de datos para elaborar este informe, no son responsables de las opiniones vertidas y de la elaboración del mismo. En varios casos fue solicitada su opinión sobre el informe elaborado en lo referente a la organización que representan: Ing. Francisco Galiano y Lic. Sergio Contreras (EDE-Norte), Ing. Francisco Leiva y Alain Astacio (EDE-Este), Ing. Mario Chávez y Lorenzo Ventura (EDE-Sur), Ing. Mirna Lorenzo (PROTECON), Lic. Georgilio Pina (SIE), Ing. Manuel Mieses (UERS).



RESUMEN EJECUTIVO

El propósito inmediato de este informe es dar cuenta y analizar los elementos y resultados de la gestión social en las instituciones y organizaciones intervinientes en el sector eléctrico de la República Dominicana. Entre los años 2005 y 2006 EDE-Este y EDE-Norte iniciaron un proceso de gestión social que le ha conducido a la implementación de planes estratégicos y operativos en diferentes comunidades del país; con objetivos a corto, mediano y largo plazo.

El informe incluye y está destinado al consumo de las instituciones oficiales que tienen relaciones con el público y, por tanto implementan algún tipo de gestión social y a las distribuidoras de electricidad. Por la lógica del proyecto, está destinado también al organismo financiador del mismo (Banco Mundial):

1	Comisión Nacional de Energía (CNE)	Coordinación Gestión Social
2	Superintendencia de Electricidad (SIE)	Oficina de Protección al Consumidor (PROTECON)
3		Unidad de relaciones Institucionales y con la Comunidad
4	Corporación de Empresas Eléctricas del Estado (CDEEE)	Unidad de Electrificación Rural y Suburbana (UERS)
5	Empresa Distribuidora de Electricidad del Norte (EDE-Norte)	Gerencia de Gestión Social
6	Empresa Distribuidora de Electricidad del Sur (EDE-Sur)	
7	Empresa Distribuidora de Electricidad del Este (EDE-Este)	Gerencia de Mercadeo Gerencia Residencial Social

Este informe se prepara con datos obtenidos en diversas entrevistas y documentos obtenidos con el personal de las organizaciones involucradas, básicamente con las distribuidoras de electricidad.

Con el objetivo de profundizar el dominio del tema más allá del manejo cotidiano, el informe incluye un marco de referencia que facilita la explicación de la gestión social del sector eléctrico.

La Gestión social del sector eléctrico dominicano no es ajena a la historia del sector y al problema eléctrico actual del país; tampoco a las concepciones que han primado en diferentes épocas y coyuntura sobre las relaciones corporativas con los grupos de interés y el desarrollo del concepto de Gestión en general y Gestión social en particular, en la teoría científica de actualidad en América Latina.

En la actualidad el concepto de gestión social está causalmente vinculado a una política de [responsabilidad social](#) de la empresa o la institución, en tanto plantea un paradigma para las relaciones de la empresa con los grupos de interés (clientes, accionistas, proveedores, empleados, vecinos, colaboradores, etc.).

Un breve recorrido por la literatura latinoamericana de reciente publicación, puede mostrar los aspectos más relevantes incluidos en la actualidad en el concepto de **gestión social**:

- 1) La gestión social es un proceso complejo de toma de decisiones para intervenir la realidad. Incluye el abordaje de un problema, su estudio, el diseño y operación de propuestas en la realidad.
- 2) La gestión social es un medio para generar en una población los elementos culturales para el cambio social, para generar solidaridad, identidad y capacidad de gestión comunitaria.
- 3) Desde una perspectiva corporativa, la gestión social es entendida como el relacionamiento institucional de la empresa con los grupos de interés (proveedores, clientes, consumidores, vecinos, centros educativos, empleados y accionistas, sociedad en general, etc.) en un proceso en que son satisfechos los intereses de todos los involucrados mediante pactos y alianzas de compromisos mutuos.
- 4) En términos operativos el marco de referencia de la gestión social corresponde a las ciencias administrativas y a las teorías organizacionales modernas de gerencia social (Sociología y psicología Social), el enfoque sistémico, las teorías empresariales de direccionamiento estratégico, la administración por objetivos y la administración por resultados.
- 5) La gestión social está vinculada a la autogestión comunitaria en tanto las estrategias de implantación y desarrollo del programa de una intervención, incluyen la intervención de la comunidad por medio de las organizaciones, grupos y líderes de los sectores interesados y actores involucrados (juntas de vecinos, asociaciones, sindicatos, movimientos sociales, iglesias, escuelas, etc.) a través de los cuales la comunidad puede empoderarse de sus problemas para resolverlos, legitimando y viabilizando procesos y soluciones.
- 6) La gestión social es un conjunto de acciones intencionadas y planificadas para transformar la realidad de grupos sociales para alcanzar mejores niveles de desarrollo.
- 7) El análisis de la gestión social del sector eléctrico dominicano implica la formulación, implementación, monitoreo y evaluación a todos los niveles del proceso de intervención social (políticas, planes, programas y proyectos sociales) y las funciones del proceso de gestión (planificación, organización, integración y control).

El contexto socioeconómico dominicano plantea estrategias particulares a la gestión social del sector eléctrico, diferenciables en función de los sectores sociales involucrados en un servicio de consumo masivo, que entre otras características, tiene una segmentación en función de factores del contexto social, más que por características del servicio mismo:

“En el 2004, 42 de cada 100 dominicanos vivían en la pobreza, y de éstos, 16 de cada 100 vivían en pobreza extrema. En ese mismo año, el 20 por ciento de las familias más ricas concentraba el 56 por ciento del ingreso nacional, mientras que el 20 por ciento más pobre recibía sólo el 4 por ciento. La desigualdad en el ingreso se ha mantenido similar al promedio para América Latina y el Caribe (ALC) durante los últimos 7 años (coeficiente de Gini de 0.52), la región que de por sí es la más desigual del mundo.” ([BM-BID, 2006: 15](#))

Al 2001, sin que se observen diferencias significativas a la fecha, el mercado eléctrico dominicano presentaba diferencias sociales importantes a nivel de las áreas territoriales asignadas a las distribuidoras, que pautan la gestión social:

- 1) EDE-Norte tenía el 35.7% de los clientes residenciales, EDE-este un 42.7% de los comerciales y EDE-sur un 37.9% de los industriales y el 38.9% del sector público.
- 2) En términos de la carga distribuida y facturada, EDE-Norte aparece con la mayor carga (39.5%), registrando a su vez los mayores porcentajes en los sectores residenciales (18.4%) y el industrial (12.8%), dentro de un total de 6, 534, 556,776 KWh (CNE (2004: 62-68).
- 3) Los clientes residenciales representaban el 90% de los 1, 044,722 usuarios registrados en el sistema. Un 43.7% de los 6, 534, 556,776 KWh distribuidos y el 37.7% de valor total facturado ese año (RD\$12, 514, 086,624).
- 4) El sector industrial por su parte, representando a penas cerca del 1% de los clientes, constituía un 32.7% del valor facturado y un 30.3% del consumo registrado.
- 5) Los segmentos de la población incluidos en los sectores PRA, consumieron un 13.11 % de la energía servida en las líneas de distribución en el mes de Abril del presente año.
- 6) El PRA plantea tareas muy particulares a la gestión social del sector eléctrico, sobre todo con las estrategias y metas planteadas para el desmonte del mismo, justificadas en las disfunciones que introduce al sistema. En la Web de la [UERS](#) se encuentra la siguiente descripción de la situación del [PRA](#) al 2005:

“Este programa no solo incumplió sus objetivos si no que conllevaba un subsidio gubernamental geográfico que superaba los US\$10, 000,000.00 de dólares mensuales, en un nivel de cobranza inferior a los RD\$10, 000,000.00 pesos mensuales.

“Actualmente el monto global del subsidio a los barrios adscrito al PRA es unos US\$7, 500,000.00 millones de dólares mensuales.”

En 1999 se produjo la reforma del sector eléctrico dominicano (CNE, 2004: 43). Hasta ese momento la Corporación Dominicana de Electricidad (CDE), propiedad del Estado, era propietaria de la distribución y casi la totalidad de la generación.

En el modelo implantado el Estado se asocia con el sector privado que con su inversión adquiere el 50% del capital y la responsabilidad de la gestión de las nuevas empresas de generación y distribución.

La reforma posibilitó un incremento significativo de la generación. Sin embargo, el hecho de que no se hayan resuelto las deficiencias de la distribución mantiene el sistema al borde del colapso, provocando subsidios estatales por montos superiores a los asignados antes de la reforma.

Más que los problemas de generación que caracterizaron las crisis de los 80s y los 90s, las crisis actuales son del área de distribución fundamentalmente:

- 1) Pobre calidad del servicio
- 2) Descontento permanente y altos niveles de desconfianza de clientes y usuarios
- 3) Precios altos e impunidad han motivado el robo de energía por medio de conexiones fraudulentas y la falta de pago.

Estos factores conforman lo que se ha llamado la “cultura del no-pago”, base de un ambiente social que mantiene el sector eléctrico en un círculo vicioso: la población no paga el servicio porque no lo recibe y las distribuidoras no pueden suministrarlo porque no disponen de recursos (BM, 2004).

Además de la “cultura del no-pago”, los sectores de mayor consumo y los sectores medios y pobres No-PRA, representan por su parte retos igualmente particulares para la gestión social, por las pérdidas no-técnicas, vinculadas con frecuencia al fraude y robo de energía en los sectores de mayor consumo.

La misión de la gestión social es convertir este “círculo vicioso” en un “círculo virtuoso”, generando nuevas alianzas entre distribuidoras, clientes, usuarios, comunidades y grupos de interés para mejorar el servicio eléctrico. Promoviendo una nueva cultura que sienta las bases para la recuperación de la confianza empresas-población y el suministro de un servicio eléctrico de calidad en condiciones de sostenibilidad.

La gestión social del sector eléctrico dominicano bajo las nuevas concepciones, se inicia en el 2006 y aun no se ha generalizado. Se puede afirmar, sin embargo, que está alineada con los planes estratégicos en dos distribuidoras (EDE-Norte y EDE-Este), donde sus beneficios en términos de indicadores objetivos como la recuperación de la cobranza, el incremento del número de clientes mediante la regularización de usuarios, racionalización y disminución del consumo de energía eléctrica y el incremento del CRI parece evidente.

Algunos indicadores de naturaleza subjetiva (percepción de los actores) también han recibido modificaciones positivas importantes: imagen, credibilidad y confiabilidad de las distribuidoras, poder de negociación con la población, actitudes de los usuarios frente a las distribuidoras y niveles de satisfacción de clientes entre otros (Sección 3.2, Págs. 32 - 33).

La gestión social en las instituciones del Estado involucradas en el sector eléctrico, se está quedando detrás de las organizaciones privadas. Las hipótesis y conceptos que se manejan así como los instrumentos de gestión utilizados no se corresponden con la época actual ni con la misión de la gestión social que requiere el sector eléctrico dominicano.

El predominio de concepciones tradicionales y “cosméticas” y, en algunos casos, el desconocimiento de la naturaleza y alcance de la gestión social, entre otros factores, ha implicado la ausencia de elementos y características claves de una gestión social moderna, propia del siglo XXI y la sociedad del conocimiento: establecimiento de políticas sociales, alineación de la gestión social con los planes estratégicos institucionales, manejo de información, de estructuras funcionales, formulación y ejecución de planes estratégicos y operativos, definición de objetivos, estrategias e indicadores de desempeño, evaluación y control de ejecución y resultados, innovación y adaptación continua.

Un elemento sobre manera importante, es la definición de roles en la gestión social de las diferentes instituciones y organizaciones involucradas a fin de incrementar la eficacia, eficiencia y el impacto del trabajo y evitar duplicidades innecesarias con el desperdicio de esfuerzos y recursos que implica.

Bajo las perspectivas conceptuales actuales, la gestión social que se ejecuta en las distribuidoras de electricidad, se inicia poco antes del año 2006, a raíz del impacto alcanzado por el “programa 24 horas”, lanzado por EDE-Este en el municipio de Hato Mayor, en la Región Este del país.

A poco tiempo de iniciada su ejecución la gestión social de las distribuidoras tiene resultados que exhibir, con impactos significativos a nivel del incremento de cobranza, reducción significativa de deudas y pérdidas no-técnicas de energía, incremento de regularización de usuarios, incorporación de sectores al servicio “24 horas de luz” entre otros.

Ya para el tercer trimestre del 2006 la [SIE](#) registró un repunte en los cobros de las distribuidoras, lo que permitió disminuir el subsidio otorgado por el gobierno para ese año. En el mismo documento se informa que 200 circuitos, equivalentes al 40% del total de las distribuidoras, han pasado a recibir servicio ininterrumpido (24 horas luz).

A menos de dos (2) años de iniciada la gestión social, en EDE-Este y EDE-Norte se registran mejoras importantes en la tendencia del CRI en relación a EDE-Sur, ya superada por EDE-Este para el mes de Abril. EDE-Norte, aun con valores más bajo que las otras, logra en Abril un valor mayor que en Enero del presente año.

La “Encuesta Nacional a clientes de electricidad”, ejecutada por la firma Latin Insights por encomienda de EDE-Este, en el mes de Junio (2007), ofrece datos que revelan resultados e impactos importantes de la gestión social en el sector eléctrico dominicano:

Opinión sobre el servicio de electricidad (%):	TOTAL	EDE-NORTE	EDE-SUR	EDE-ESTE
Ha mejorado	48	42	34	53
Ha empeorado	31	40	37	27
Está igual	21	18	30	19

1) INTRODUCCION

1.1. PROPOSITO, ALCANCE Y MÉTODO

El propósito inmediato de este informe es dar cuenta y analizar los elementos y resultados de la gestión social en las organizaciones intervinientes en el sector eléctrico de la República Dominicana. Entre los años 2005 y 2006² EDE-Este y EDE-Norte iniciaron un proceso de gestión social que les ha conducido a la implementación de planes estratégicos y operativos en diferentes comunidades del país, con objetivos a corto, mediano y largo plazo.

El informe incluye y está destinado al consumo de las instituciones oficiales que tienen relaciones con el público y, por tanto implementan algún tipo de gestión social y las distribuidoras de electricidad. Por la lógica del proyecto, está destinado también al organismo financiador del proyecto (Banco Mundial):

1	Comisión Nacional de Energía (CNE)	Coordinación Gestión Social
2	Superintendencia de Electricidad (SIE)	Oficina de Protección al Consumidor (PROTECON)
3		Unidad de relaciones Institucionales y con la Comunidad
4	Corporación de Empresas Eléctricas del Estado (CDEEE)	Unidad de Electrificación Rural y Suburbana (UERS)
5	Empresa Distribuidora de Electricidad del Norte (EDE-Norte)	Gerencia de Gestión Social
6	Empresa Distribuidora de Electricidad del Sur (EDE-Sur)	
7	Empresa Distribuidora de Electricidad del Este (EDE-Este)	Gerencia de Mercadeo Gerencia Residencial Social

Este informe se ejecuta al inicio de la coordinación de la Gestión Social del sector eléctrico dominicano en la Comisión Nacional de Energía (CNE); cuyos objetivos fueron planteados en los TdR como sigue:

1	Promover la formulación de una política social para el sector eléctrico del país.
2	Promover la unidad de políticas y criterios en la relación con los usuarios entre las diferentes empresas distribuidoras.
3	Apoyar y asesorar a las empresas distribuidoras en el desarrollo de la Gestión Social que realizan.
4	Diseñar un sistema de monitoreo, seguimiento y evaluación para los Planes de Acción Social de las empresas distribuidoras.
5	Formular un plan de comunicación sobre las estrategias y logros en la recuperación del sector eléctrico para la ciudadanía en general.
6	Conformar una red de instituciones públicas y privadas que puedan contribuir al logro de la recuperación del sector eléctrico

² Probablemente, las actividades de gestión social del sector eléctrico dominicano con un criterio de relacionamiento y educación de usuarios, iniciaron desde el 2005 con el programa “ESPERANZA” que implementó EDE-Este para proveer el municipio de Hato Mayor, en la Región Este del país, de un servicio ininterrumpido de electricidad, que luego fue llamado “24 horas de luz” y, a juzgar por las demandas de la población y la rápida multiplicación de programas similares en otras distribuidoras, se ha convertido en una esperanza de solución del problema eléctrico dominicano. El dato del programa ESPERANZA es del Lic. Alián Astacio gerente de EDE-Este, quien dirigió este proceso. El documento más antiguo de que disponemos es la “Propuesta para la creación del proyecto de relaciones comunitarias” formulado por los licenciados Roxanna Hernández y Wilson Terrero en EDE-Este, en Octubre del 2005. En este documento se hace referencia al Programa Esperanza que ya estaba en desarrollo.

Diversos han sido los instrumentos utilizados en la recopilación de los datos necesarios a la preparación de este análisis. Se entrevistaron gerentes y personal de campo de las organizaciones, principalmente de las distribuidoras EDE-Norte y EDE-Este, se observaron actividades ejecutadas (evaluación del programa “24 horas” en un barrio de Santiago de los Caballeros, personal de EDE-Este en visitas a hogares en un barrio PRA del Distrito Nacional) y se obtuvo documentación sobre la gestión que incluye, entre otros, actas de reuniones, presentaciones, resultados de gestión e instrumentos de trabajo³.

Dado que se pretende un análisis integral de la gestión social, incluyendo aspectos estratégicos e instrumentales, al inicio se plantea el marco conceptual⁴ que le sirve de base en América Latina, con la intención de ofrecer un marco de referencia que facilite la explicación de la gestión social del sector eléctrico, en el entendido de que con ello se profundiza el dominio del tema más allá del manejo instrumental cotidiano.

El uso del conocimiento que ofrece la ciencia moderna, en este tema como de cualquier otro de uso cotidiano, trasciende el manejo instrumental y resulta necesario a la vinculación efectiva y eficiente de una práctica social con el conjunto de la sociedad, en la determinación y valoración de los indicadores de desempeño para una empresa o institución y los resultados esperados en la sociedad (impactos), que ofrecen la sostenibilidad necesaria al logro de la estrategia corporativa.

Vale recordar también que la aplicación de la ciencia a la gestión empresarial ha sido una exigencia constante desde los planteamientos de la “administración científica” de Taylor que asignaba a la función del gerente o administrador el cumplimiento de los roles de planeación, organización y control del desempeño del trabajo (KAST y ROSENZWEIG 1987: 63).

³ En la exposición se hace un amplio uso intencional de la documentación disponible en la red, estableciendo los link en cada caso, para motivar el uso de las páginas con información sobre el sector y la gestión social. Esperamos en un futuro cercano podamos disponer de informaciones actualizadas y sistematizadas de la gestión social en las páginas de cada institución, lo que constituiría un excelente mecanismo de intercambio de experiencias.

⁴ Nunca está demás, en un medio social como el dominicano, donde las urgencias cotidianas empujan con demasiada frecuencia al inmediatismo, recordar que el uso de la ciencia en la práctica diaria implica la racionalización de la misma y el logro del desarrollo implícito en las estrategias corporativas, en el caso de las empresas. En ese sentido es que se recuerda en esta nota, las funciones de la teoría científica en la práctica social y la investigación empírica, sin pretensiones de jugar de manera alguna el rol de maestro entre los expertos que llevan la gestión social de los colectivos que intervienen en el sector eléctrico dominicano. Nos referimos entre otras a las funciones que asigna Ezequiel Ander-Egg (1983: 65-66) a la teoría científica en la investigación empírica: 1) orienta la investigación, 2) ofrece un sistema conceptual, 3) Ofrece un sistema de clasificación y de unificación sistemática, 4) Sistematiza los hechos, 5) Permite la predicción de los hechos e 6) Indica áreas no exploradas del conocimiento.

Igualmente, POPPER, K. (1977: 57), desde su posición falsacionista que reduce el conocimiento científico al lenguaje y la lógica formal, se refiere a la relación entre teoría e investigación empírica en los siguientes términos ilustrativos a la función de la teoría en la investigación: “Las teorías son redes que lanzamos para apresar aquello que llamamos <<el mundo>>: para racionalizarlo, explicarlo y dominarlo.” En una nota a pie de la misma página plantea una relación genética entre teoría y conocimiento “... nuestro lenguaje habitual está lleno de teorías, que llevamos a cabo toda observación a la luz de teorías, que el prejuicio inductivista es lo único que lleva a muchos a creer que podría existir un lenguaje fenoménico, libre de teorías y distinguible de un <<lenguaje teórico>>”.

1.2. MARCO CONCEPTUAL GENERAL: El Concepto Gestión social

La Gestión social del sector eléctrico dominicano no es ajena a la historia del sector y al problema eléctrico actual del país; tampoco a las concepciones que han primado en diferentes épocas y coyuntura sobre las relaciones corporativas con la comunidad o con los “clientes” y el desarrollo del concepto de Gestión en general y Gestión social en particular, en la teoría científica de actualidad en América Latina.

Durante un largo tiempo, en el mundo empresarial, las relaciones con la sociedad se manejaron, y aun persiste en algunos sectores, desde la sombrilla “relaciones públicas”, como una cuestión exclusiva de imagen de la empresa.

Desde esa perspectiva se desarrollaron diversas formas de asistencia social a clientes y relacionados. “Obras de caridad”⁵ para producir una imagen positiva de la empresa, que entre otros factores evite conflictos con la población de alguna manera vinculada a la empresa. Hacia el interior de la empresa esta visión se traducía en la implementación de equipos y competencias deportivas, a veces interinstitucionales, con menos frecuencia, en el establecimiento de incentivos al personal, sobre la base de ejecución de tareas y el logro de metas preestablecidas.

Posteriormente se entiende, desde las perspectivas de la teoría de la mercadotecnia, que la imagen de una empresa está vinculada al desarrollo de la misma a través del nivel de venta (de parte del público) y en la calidad y cantidad de la producción (de parte del personal), impactando en la rentabilidad. De esta visión nace la necesidad de incorporar la imagen corporativa a la estrategia general de la empresa, más allá de expresiones aisladas de solidaridad con la población y el personal.

En los años 90s, bajo la influencias de las teorías ambientalistas y la globalización, se produce un cambio significativo del paradigma de las relaciones de la empresa con la comunidad, que termina produciendo el concepto de **responsabilidad social**⁶ de la empresa, que vincula la sostenibilidad de una empresa a la calidad y gestión de sus relaciones con la sociedad. Lo que profundiza el rol estratégico⁷ de las relaciones sociales de la empresa (interna-externa).

⁵ Se incluye en este concepto, toda forma de colaboración de una empresa con la población vinculada, sea en servicios o donaciones de bienes y recursos. Es la época de la llamada “Cosmetología Social”. Las relaciones públicas se implementaban para darle un “bello rostro” a la empresa. “En el transcurso de medio siglo pasamos de una visión filantrópica, de generosidad asistencial y caritativa, una especie de bálsamo tranquilizador para las conciencias capitalistas, a la comprensión de que el área social se ha convertido en fundamental para las propias actividades económicas.” (DOWBOR, L. 2005).

⁶ “Un **sistema de gestión** de la [Responsabilidad Social](#) trata de dotar a las organizaciones de herramientas que permitan planificar, monitorear y evaluar el desarrollo de las relaciones de la empresa con las partes interesadas (stakeholders), conforme a unos valores compartidos por la organización.” “[Forética](#) es una **asociación sin ánimo de lucro** [española] cuya iniciativa surge en el seno del X Congreso de Empresas de Calidad, de Barcelona, en el año 1999, donde un nutrido grupo de directivos y líderes de opinión que se cuestionan de qué manera pueden poner en valor una cultura de empresa basada en la **responsabilidad** de todos sus miembros frente al conjunto de la **sociedad** y el **entorno**.”

⁷ La gestión social es la operacionalización de una política de **responsabilidad social** de la empresa, su alineación con el plan estratégico (Misión, Visión, Valores y Objetivos) implica un compromiso ético que trasciende los aspectos operativos del relacionamiento con la comunidad, asumiendo valores como competencia, transparencia, apertura global, democracia, participación, convivencia pacífica, solidaridad, entre otros que garanticen una relación

En la actualidad el concepto de gestión social está causalmente vinculado a una política de [responsabilidad social](#) de la empresa, en tanto plantea un paradigma para las relaciones de la empresa con las comunidades a que está vinculada (clientes, accionistas, proveedores, empleados, vecinos, colaboradores, etc.). Esta nueva concepción sobre la gestión de las relaciones sociales de la empresa, incluye un compromiso ético de la empresa frente a los colectivos sociales vinculados (grupos de interés) que trasciende el mercado y aporta capital social a la sostenibilidad de la empresa⁸.

En una empresa que asuma estratégicamente el concepto de responsabilidad social, los aspectos instrumentales o técnicos están vinculados al logro de valores estratégicos de la gestión social, en tanto agregan valor para su sostenibilidad en la época actual⁹:

“Los procesos técnico-administrativos desde las concepciones prácticas y metodológicas de la gestión social, orientada a generar una sociedad justa, libre, democrática, mitigadora de [conflictos](#) y generadora de escenarios propios para la participación, cooperación, concertación, y convivencia social se logra a través de procesos planificados del [desarrollo humano](#) y social soportados en la organización, la participación y la movilización social de los actores públicos y privados quienes tienen un deber de pensar en términos de escenarios múltiples y con altísima sensibilidad hacia la comunidad, comprometidos con el conocimiento técnico y social, en el desarrollo de competencias en el SER, HACER Y EL TENER... la gestión social posibilita el desarrollo de [ciudadanía](#), la creación de una [cultura](#) de corresponsabilidad, de aceptación de la diferencia, del [diálogo](#), de la [información](#), de la formación, y la aplicación del conocimiento para el progreso, para el desarrollo, para la inclusión social y para la transformación, soportada en herramientas como la planeación estratégica, el desarrollo humano, la [organización](#), la participación, el trabajo en equipo, el liderazgo y la [investigación](#) que permitan dotar a las comunidades de los elementos teóricos y prácticos.”
(<http://www.monografias.com/trabajos17/gestion-social-ops/gestion-social-ops.shtml>)

sostenible de mutuo beneficio con los grupos de interés y agreguen valor al ambiente social donde existe la empresa, mediante la construcción de ciudadanía y el desarrollo humano.

⁸ No se trata de un planteamiento nuevo. P. Drucker se refiere a este tema en los siguientes términos: “Como nuestra sociedad está convirtiéndose rápidamente en una sociedad de organizaciones, todas las instituciones, incluidas las empresas, serán responsables de la calidad de vida y tendrán que convertir la realización de los valores sociales, las creencias y los propósitos básicos en objetivos principal de sus actividades normales permanentes más que en una responsabilidad social restrictiva o ajena a sus funciones corrientes principales. Las instituciones tendrán que aprender a lograr que la calidad de vida sea compatible con sus tareas principales. En la empresa comercial e industrial, ello significa que la consecución de la calidad de vida deberá considerarse una oportunidad que la administración puede convertir en actividad lucrativa.” (DRUCKER, 2003: 37). Como puede inferirse el tema de la integración transversal de los valores a la gestión de la empresa no es exclusiva América Latina. Versiones similares pueden encontrarse en [España](#) y otros territorios europeos. La aplicación y construcción de la cultura, particularmente del conocimiento y los valores es parte de la gestión general de la empresa. Lo específico de la gestión social es el manejo de la cultura en la administración de las relaciones de la empresa con la comunidad.

⁹ No por casualidad se insiste en la cuestión de la **sostenibilidad**. Este aspecto debe alineado, como un eje transversal, en toda actividad, plan y programa de toda intervención social. Debe integrarse a todo lo largo de los planes operativos. Es una manera segura de evitar la prolongación infinita en el tiempo de las intervenciones, disminuyendo el uso de recursos y costos en el mediano y largo plazo. La única forma de implementar una intervención social y tener éxito en un tiempo determinado, es integrando transversalmente la sostenibilidad para asegurar que la comunidad pueda apropiarse de la gestión del programa de la intervención y continuarlo más allá de las actividades del interventor, en este caso, una empresa de distribución o una institución del Estado.

Un breve recorrido por la literatura latinoamericana de reciente publicación, puede mostrar los aspectos más relevantes incluidos en la actualidad en el concepto de **gestión social**¹⁰:

- 1) En una primera versión se “[entiende] por **gestión social**, el proceso complejo de acciones y toma de decisiones que hay que recorrer, desde el abordaje de un problema, su estudio y comprensión, hasta el diseño y operación de propuestas en la realidad. Proceso que implica un aprendizaje conjunto y continuo para los grupos sociales [las organizaciones y las instituciones], que les permite incidir en los procesos de la toma de decisiones dentro de la dimensión política. Es por esta razón que, el adjetivo de social califica a la gestión. ... [El] concepto de gestión no se limita a la gestión administrativa; [incluye además los aportes de otras disciplinas científico-sociales como la sociología y la Psicología Social].”
- 2) En uno de los aspectos que trascienden la gestión administrativa tradicional, la gestión social es entendida como un medio para generar en una comunidad los elementos culturales (actitudes, conocimientos, creencias, normas, valores y destrezas) para el cambio social; para generar solidaridad, identidad y capacidad de gestión comunitaria:

“...la **gestión [social]** es una acción social por lo tanto es entendida como el canal por medio del cual se desarrolla en las personas y en comunidad un espíritu emprendedor para generar un cambio social, para responder a la búsqueda de la superación de la pobreza, e igualmente para que se adquieran destrezas para abordar un entorno de turbulencia cuyos componentes políticos, económicos, socio-culturales, ambientales y tecnológicos no favorecen los procesos de desarrollo sociales; de ahí, que se requiere afianzar los lazos comunitarios, recuperar los valores colectivos y recuperar la identidad cultural, así mismo, implica la convergencia de intereses y necesidades comunes, finalidades humanas concertadas... El reto es desarrollar la capacidad de gestión para responder a la complejidad que atraviesan los niveles de interrelación e interacción de los actores, sectores, poderes y voluntades que realcen la importancia de las dinámicas que viven las comunidades...que generan el desarrollo.”

- 3) La empresa eléctrica colombiana (**Interconexión Eléctrica -ISA-**), destacando el relacionamiento de la empresa con los actores intervinientes, asume desde la política social de la empresa, que la gestión social:

“Establece el compromiso de la Empresa con la sociedad, para **gestionar su viabilidad a través de instrumentos participativos y sostenibles**.” La gestión social es definida conceptualmente como “...la construcción de espacios de relación social y vínculos de relacionamiento institucional, a través de un conjunto de acciones dirigidas al grupo de interés Sociedad focalizadas en los subgrupos "comunidades", "sociedad nacional", "sociedad regional" y "centros educativos", con el fin de aportar a la construcción de viabilidad social y legitimidad empresarial.”

¹⁰ En la documentación obtenida del INDES, el término **gestión social** es equivalente al de gerencia social entendida como gestión pública o de programas y proyectos de interés público, no corporativos. En este informe se entiende que la gestión social es igualmente parte de la gestión corporativa, que con sus particularidades, tiene que manejar estratégicamente las relaciones con la sociedad (grupos de interés) para su sostenibilidad.

- 4) En términos operativos “[el] marco de referencia de la [gestión social](#) corresponde a las ciencias administrativas y a las teorías organizacionales modernas de gerencia social, el enfoque sistémico, las teorías empresariales de direccionamiento estratégico, gerencia del servicio y planeación de proyectos...”, la administración por objetivos y la administración por resultados. Se plantea aquí un aspecto importante para consistencia y sostenibilidad de la gestión social del sector eléctrico dominicano, en tanto que, ciertamente <<Los hombres y mujeres sólo pueden enfrentar la construcción y reformas de la sociedad, cuando cuentan con las herramientas apropiadas en la práctica de la vida cotidiana.>> No se trata solo de generar una gestión adecuada en el interior de las empresas e instituciones del sector, sino además, de promover instrumentos de gestión social al interior de las comunidades con el objetivo de ponerlas en condiciones de contribuir positivamente a la solución de la problemática planteada, iniciando la construcción de nuevas relaciones o asociación con el sistema eléctrico dominicano, contribuyendo con la sostenibilidad de las soluciones alcanzables.
- 5) Vista con el prisma de la sostenibilidad, la gestión social está indisolublemente vinculada a la autogestión comunitaria¹¹, en tanto las estrategias de implantación y desarrollo del programa de una intervención, incluyen la intervención de la comunidad por medio de las organizaciones, grupos y líderes de los sectores interesados y actores involucrados (juntas de vecinos, asociaciones, sindicatos, movimientos sociales, iglesias, escuelas, etc.) a través de los cuales la comunidad puede empoderarse¹² de sus problemas para resolverlos, legitimando y viabilizando procesos y soluciones.
- 6) Otra definición en ese mismo sentido, desde un proceso de investigación-acción, nos ofrece la gestión de [El Metro de Medellín](#), destacando tres elementos esenciales: [Educación de usuarios](#), [Relación con la comunidad](#) y el [sentido de trascendencia de la gestión social](#): alcanzar mejores niveles de desarrollo de los involucrados.

“El concepto de gestión social es complejo. Reúne una multiplicidad de acciones intencionadas y planeadas que buscan transformar la realidad de los grupos humanos para alcanzar mejores niveles de desarrollo. En la actualidad, la gestión social se entiende como una tarea obligada de la administración que atiende a la necesidad de contextualizar las acciones empresariales y mantener una relación de reciprocidad beneficiosa entre las organizaciones y el entorno [de la empresa].” (RESTREPO, GUTIERREZ & GONZALEZ; 2005:76).

¹¹ El [concepto de autogestión](#) es asumido como “...un proceso mediante el cual se desarrolla la capacidad individual o de grupo para identificar los intereses o necesidades básicas que lo son propios y que a través de una organización permita defenderlos expresándolos con efectividad en la practica cotidiana, basándose en una conducción autónoma y en una coordinación con los intereses y acciones de otros grupos.”

¹² El concepto de “empoderamiento” – del inglés [empowerment](#)–, se utiliza como sinónimo de [apropiación](#) de una situación o problema por parte de una colectividad social beneficiaria de una intervención social. Implica la identificación de los beneficiarios con el programa o proyecto de intervención y la adquisición de las capacidades para asumir su dirección (autogestión) y garantizar la continuidad a mediano y largo plazo (BRITO, Juan; 2006). La referencia al concepto es importante en este informe por las implicaciones que implica su implementación para la sostenibilidad de la solución del problema eléctrico del país a nivel de colectivos particulares, territoriales (como es el caso de las comunidades) y no territoriales (como puede ser el caso de sectores empresariales). La experiencia en la gestión social indica que una población no resuelve un problema hasta que no se produce un proceso de apropiación que le permita identificarse con una solución viable.

- 7) El análisis de la gestión social del sector eléctrico dominicano implica la formulación, implementación, monitoreo y evaluación a todos los niveles del proceso de intervención social (políticas, planes, programas y proyectos sociales) y las funciones del proceso de gestión (planificación, organización, integración y control); tomando en cuenta que en los enfoques más actualizados de gestión social, los modelos de organización y gestión de los programas sociales, se traducen en que las unidades administrativas y los recursos, el marco de normas, reglamentos y procedimientos están orientados al logro de los impactos esperados, el aprendizaje, la innovación y la adaptación continua (COHEN, E; 2002:7).

En conclusión, el concepto de gestión social hace referencia a la administración racional¹³ de las relaciones con los colectivos sociales, comunidades o actores sociales implicados e involucrados a la actividad de la empresa o institución (grupos de interés); aplicando los conocimientos e instrumentos de la gestión moderna. Agregando sostenibilidad a la empresa mediante la gestión y construcción conjunta de la cultura con las comunidades, en un proceso en que son satisfechos los intereses de todos los involucrados mediante pactos y alianzas de compromisos mutuos.

La gestión social corporativa presenta dos componentes principales:

- 1) Relacionamiento con la comunidad (grupos de interés).
- 2) Educación de clientes y usuarios.

La mayor garantía de la sostenibilidad de una intervención social y, por tanto, la obtención de los objetivos del interventor, se logra mediante la identificación de los involucrados con el programa de la intervención, que resulta del respeto y la construcción conjunta de la cultura. Los cambios culturales, casi siempre necesarios en toda intervención social, son posibles mediante la educación y la participación autogestionaria de los involucrados.

La inclusión de la autogestión de los involucrados, que podría disminuir costos para el interventor (empresas o institución externa), implanta en los intervenidos o beneficiarios las capacidades para gestionar sus problemas, entre estos el problema eléctrico, generando posibilidades para que los resultados (impactos) de la intervención permanezcan más allá del cierre de actividades (sostenibilidad) que debe ser contemplado desde el inicio de la misma como parte de la programación.

¹³ La racionalidad, concepto relativo como todos, en la gestión social indica la necesidad de incluir en la gestión de una empresa o institución la lógica de los actores involucrados (contexto, intereses, opiniones, percepciones y valores) a través de los cuales perciben y organizan sus experiencias y, por tanto, determinan su participación. De ahí la importancia de que la gestión social incluya transversalmente el trabajo cultural.

2) CONTEXTO SOCIOECONOMICO E INSTITUCIONAL

2.1. INSTITUCIONES Y ORGANIZACIONES INVOLUCRADAS: MARCO LEGAL Y ROLES

Desde el año 2001 las actividades del sector eléctrico dominicano están normadas por la [Ley 125-01](#) promulgada el 17 de Julio del 2001, y el [Reglamento de aplicación](#). Desde la reforma aplicada en el año 1999, en la gestión social del sector eléctrico dominicano están involucradas organizaciones de carácter privado y corporativo como las distribuidoras de electricidad¹⁴ e instituciones del Estado que desempeñan roles frente al público y que, por tanto, ejecutan de alguna manera gestión social: Comisión Nacional de Energía ([CNE](#)) Superintendencia de Electricidad ([SIE](#)) y la Corporación de Empresas Eléctricas estatales ([CDEEE](#)). Los roles normativo y de regulación del sistema eléctrico dominicano son atribuciones de la CNE y la SIE.

- 1) La Superintendencia de Electricidad ([SIE](#)), aunque existía desde 1999, como una dependencia de la Secretaria de Industria y Comercio (CNE, 2001: 69), fue incluida en la Ley No. 125-01, con la función general de regularizar el mercado eléctrico nacional, se encuentran entre sus dependencias dos instancias que intervienen en la gestión social del sistema eléctrico nacional:
 - 1.1) Oficina de Protección al Consumidor ([PROTECON](#)), encargada por la [Ley 125-01](#) de "...atender y dirimir sobre los reclamos de los consumidores de servicio público frente a las facturaciones, mala calidad de los servicios o cualquier queja motivada por excesos o actuaciones indebidas de las empresas distribuidoras de electricidad. Esta oficina estará bajo la supervisión de la Superintendencia de Electricidad y funcionará en cada municipio del país." Funciona como una de las cinco Direcciones generales de la [SIE](#).
 - 1.2) La unidad de relaciones Institucionales y Comunitarias, que funciona bajo la Dirección administrativa (una de las cinco Direcciones en que está estructurada la SIE), con roles asignados para la gestión de las relaciones de la SIE con otras instituciones y organizaciones; mantiene contactos con las comunidades de usuarios y clientes del sector eléctrico a través de actividades educativas y de información.
- 2) A la Comisión Nacional de Energía ([CNE](#)), creada igualmente por la Ley No. 125-01, le fueron asignadas funciones de naturaleza política:
 - 2.1. "...elaborar y coordinar los proyectos de normativa legal y reglamentaria;
 - 2.2. "proponer y adoptar políticas y normas;
 - 2.3. "elaborar planes indicativos para el buen funcionamiento y desarrollo del sector energía, y proponerlos al Poder Ejecutivo y velar por su cumplimiento;
 - 2.4. "promover las decisiones de inversión en concordancia con dichos planes y
 - 2.5. "asesorar al Poder Ejecutivo en todas aquellas materias"

¹⁴ Aunque dos (2) de las distribuidoras de electricidad (EDE-Norte y EDE-Sur) son propiedad del Estado Dominicano, son gestionadas actualmente como empresas privadas.

- 3) Por el Decreto No. 16-06, como una dependencia de la CDEEE, se crea la Unidad de Electrificación Rural y Suburbana ([UERS](#)), con la función "...de llevar a cabo los programas del Estado en materia de electrificación rural y suburbana, a favor de las comunidades de escasos recursos económicos."
- 4) Por su naturaleza, las tres distribuidoras de electricidad definidas en la Ley No.125-01 (EDE-Norte, EDE-Este y EDE-Sur), son las organizaciones del sistema con mayores responsabilidades frente al público (usuarios y clientes), por tanto, corresponde a éstas la mayor responsabilidad en la gestión social del sistema.
- 5) Sin que tenga alguna responsabilidad específica definida en la Ley No.125-01, indirectamente incide en la gestión social del sector el Fondo Patrimonial de la Empresa Reformada ([FONPER](#)), que provee parte de los recursos con que opera la CNE, SIE y la UERS y eventualmente podría financiar actividades puntuales.

2.2. CONTEXTO SOCIOECONOMICO

El contexto socioeconómico dominicano no difiere del latinoamericano. Una sociedad caracterizada por la desigualdad social: una minoría de la población con una alta concentración de la riqueza nacional frente a una gran mayoría pobre y muy pobre.

Un párrafo del [Informe sobre la pobreza en la República Dominicana](#) (2006), elaborado por técnicos del Banco Mundial (BM) y el Banco Interamericano (BID), describe así la situación:

“En el 2004, 42 de cada 100 dominicanos vivían en la pobreza, y de éstos, 16 de cada 100 vivían en pobreza extrema. En ese mismo año, el 20 por ciento de las familias más ricas concentraba el 56 por ciento del ingreso nacional, mientras que el 20 por ciento más pobre recibía sólo el 4 por ciento. La desigualdad en el ingreso se ha mantenido similar al promedio para América Latina y el Caribe (ALC) durante los últimos 7 años (coeficiente de Gini de 0.52), la región que de por sí es la más desigual del mundo.” ([BM-BID, 2006: 15](#))

Este contexto plantea estrategias particulares a la gestión social del sector eléctrico, diferenciables en función de los sectores sociales involucrados en un servicio de consumo masivo, que entre otras características, tiene una segmentación en función de factores del contexto social, más que por características del servicio mismo.

Un ejemplo de ello es el precio de venta de la energía eléctrica en el mercado eléctrico dominicano. El precio varía en función del nivel de consumo y la naturaleza del uso (residencial o comercial). Por otro lado, los llamados sectores [PRA](#) están regidos por una factura fija independiente del monto y tipo de consumo.

Al 2001, sin que se observen diferencias significativas a la fecha, el mercado eléctrico dominicano presentaba diferencias sociales importantes a nivel de las áreas territoriales asignadas a las distribuidoras, que pautan la gestión social.

Según el informe de la CNE (2004: 62-68), para ese año EDE-Norte tenía el 35.7% de los clientes residenciales, EDE-este un 42.7% de los comerciales y EDE-sur un 37.9% de los industriales y el 38.9% del sector público. En términos de la carga distribuida y facturada, EDE-Norte aparece con la mayor carga (39.5%), registrando a su vez los mayores porcentajes en los sectores residenciales (18.4%) y el industrial (12.8%), dentro de un total de 6, 534, 556,776 KWh.

Los clientes residenciales representaban el 90% de los 1, 044,722 usuarios registrados en el sistema. Un 43.7% de los 6, 534, 556,776 KWh distribuidos y el 37.7% de valor total facturado ese año (RD\$12, 514, 086,624). El sector industrial por su parte, representando a penas cerca del 1% de los clientes, constituía un 32.7% del valor facturado y un 30.3% del consumo registrado.

Los segmentos de la población incluidos en los sectores PRA, consumieron un 13.11 % de la energía servida en las líneas de distribución en el mes de Abril del presente año ([Comité de recuperación, Abril 2007](#)). El análisis del PRA, como el de los sectores de alto consumo, reducido a este dato general resulta incompleto. Existen diferencias notables entre las distribuidoras de electricidad en este tema.

Mientras para EDE-Este las familias incluidas en el PRA, representaron un 64.70% de los usuarios y un 47.62% de la energía servida en línea en el mes de Abril. En EDE-Sur y EDE-Norte, la realidad es bastante diferente. Las familias No-PRA en EDE-Sur, representaron un 77.61% de los usuarios y 87.07% de la energía servida en línea. En el caso de EDE-Norte, las familias PRA representaron apenas un 12.90 % de los usuarios y un 6.55% de la energía servida.

El PRA plantea tareas muy particulares a la gestión social del sector eléctrico, sobre todo con las estrategias y metas planteadas para el desmonte del mismo, justificadas en las disfunciones que introduce al sistema. En la Web de la [UERS](#) se encuentra la siguiente descripción de la situación del PRA al 2005:

“La experiencia del PRA no ha generado mecanismos que permitan brindar a las zonas suburbanas un servicio eléctrico de calidad ni lograr la gestionabilidad comercial de dichas zonas. Este programa no solo incumplió sus objetivos si no que conllevaba un subsidio gubernamental geográfico que superaba los US\$10, 000,000.00 de dólares mensuales, en un nivel de cobranza inferior a los RD\$10, 000,000.00 pesos mensuales.

“Actualmente el monto global del subsidio a los barrios adscrito al PRA es unos US\$7, 500,000.00 millones de dólares mensuales.

“Esta situación se ha venido a sumar al déficit global del sector eléctrico a grandes deudas en proceso de conciliación y a otros cargos que en el caso del año del 2005, mantuvieron el mercado eléctrico dominicano con un faltante operativo de unos US\$50,000,000.00 millones de dólares.”

Además de la “cultura del no-pago”, los sectores de mayor consumo y los sectores medios y pobres No-PRA, representan por su parte retos igualmente particulares para la gestión social, por las pérdidas no-técnicas, vinculadas con frecuencia al fraude y robo de energía en los sectores de mayor consumo.

2.3. SINTESIS HISTORICA Y ACTUALIDAD DEL SECTOR ELÉCTRICO DOMINICANO

Los inicios de la crisis actual del sistema eléctrico dominicano, se remonta a los años 70s, posiblemente por cuatro factores principales: el incremento de la demanda que planteó el desarrollo industrial de la época, el crecimiento de la población urbana y las demandas de expansión generadas en la posteridad de la tiranía trujillista y la falta de planificación y previsión de la demanda (BOSCH, J.; 1976).

En los últimos años de la década de los 70s la duración y frecuencia de los “apagones” denotaba ya un incremento de la demanda por encima de la oferta; situación que se incrementa en las décadas subsiguientes.

La expansión de los sectores “marginados” expandió también la informalidad del servicio, con frecuencia con redes improvisadas construidas por los mismos moradores con escasos criterios técnicos y menos control de pago y demanda; llegando casi al colapso total al final de los 90s.:

“Durante la década precedente a la reforma, la mala calidad del servicio, los racionamientos y los déficit de energía y potencia caracterizaban al sector. La industria eléctrica durante los ochentas se desarrolló en un contexto de permanente deterioro, falta de recursos e ineficiencia empresarial. Durante... los noventa el margen de reserva de generación disponible fue negativo...” (CNE, 2004: 44).
“Las pérdidas no técnicas se incrementaron de un 17% en 1989 hasta un 35% en 1997... en total las pérdidas subieron de 37% a 46%. En 1997, existían más de 400,000 usuarios sin contadores.” (CNE, 2004: 44).

En 1999 se produjo la reforma del sector eléctrico dominicano (CNE, 2004: 43). Hasta ese momento la Corporación Dominicana de Electricidad (CDE), propiedad del Estado, era propietaria de la distribución y casi la totalidad de la generación.

El proceso siguiente hasta el 2001 aparece descrito en detalle en el documento citado de la CNE. El proceso de capitalización que se inicia con la reforma, da inicio a las características actuales del sector eléctrico dominicano. En el modelo implantado el Estado se asocia con el sector privado que con su inversión adquiere el 50% del capital y la responsabilidad de la gestión de las nuevas empresas de generación y distribución.

La reforma posibilitó un incremento significativo de la generación. Sin embargo, el hecho de que no se hayan resuelto las deficiencias de la distribución mantiene el sistema al borde del colapso, provocando subsidios estatales por montos superiores a los asignados antes de la reforma.

La crisis económica de los años 2003 y 2004, junto a varias medidas tomadas por el gobierno (congelación de precios, programa de reducción de apagones-PRA- recompra de EDE-Norte y EDE-Sur), provocaron una de las más profundas crisis del servicio eléctrico dominicano, con apagones de hasta 20 horas por día en el año 2004 (BM, 2004).

Más que los problemas de generación que caracterizaron las crisis de los 80s y los 90s, las crisis actuales son del área de distribución fundamentalmente: pobre calidad del servicio, descontento permanente y altos niveles de desconfianza de clientes y usuarios, precios altos e impunidad han

motivado el robo de energía por medio de conexiones fraudulentas y la falta de pago. Todos estos factores conforman lo que se ha llamado la “cultura del no-pago”, base de un ambiente social que mantiene el sector eléctrico en un círculo vicioso: la población no paga el servicio porque no lo recibe y las distribuidoras no pueden suministrarlo porque no disponen de recursos (BM, 2004).

La misión de la gestión social es convertir este “círculo vicioso” en un “círculo virtuoso”, generando nuevas alianzas entre distribuidoras, clientes, usuarios, comunidades y otros grupos de interés para mejorar el servicio eléctrico. Promoviendo una nueva cultura que sienta las bases para la recuperación de la confianza empresas-población y el suministro de un servicio eléctrico de calidad en condiciones de sostenibilidad.

Para el año 2006 la situación del sector es descrita en otro documento oficial en los siguientes términos ([CNE, CDEEE Y SIE; 2006](#)):

No.	CARACTERÍSTICA SITUACION ACTUAL	CLASIFICACIÓN ¹⁵
1	Elevado nivel de pérdidas en el segmento de distribución.	1 3
2	Precios de compra de energía elevados para las Distribuidoras, muy por encima del promedio de la región.	2
3	Contratos de compra-venta de la energía entre Generadoras y Distribuidoras a muy largo plazo.	4
4	Excesiva dependencia de combustibles derivados del petróleo para la generación de electricidad.	3
5	Excesiva dependencia de subsidios otorgados por el Estado para la subsistencia del sector.	1
6	Existencia de una cultura renuente al pago del servicio de energía eléctrica en amplios sectores de la población.	1
7	Subsidios no focalizados en personas o familias individuales, sino aplicados a demarcaciones urbanas.	1
8	Debilidad o insuficiencia de la legislación que regula la persecución y castigo del robo de electricidad.	2
9	Insuficiente capacidad de generación en la zona norte del país.	3
10	Escasa capacidad de inversión por parte de las empresas distribuidoras para ampliar y mejorar sus activos.	2 4
11	Ausencia de una legislación orientada a fomentar la explotación de las energías renovables.	5
12	Incapacidad de las Distribuidoras, por razones de configuración de los circuitos, para dar un servicio diferenciado a los clientes en base al cumplimiento de la obligación de pago de la energía servida.	3 1
13	Insuficiente asignación de recursos a las instituciones estatales responsables de la formulación de políticas y regulación del sector: Comisión Nacional de Energía y Superintendencia de Electricidad.	3
14	Limitaciones de la CDEEE para ejercer su rol de liderar y coordinar las empresas eléctricas estatales.	5
15	Limitada capacidad de transporte de energía eléctrica entre las regiones norte y sur.	3

¹⁵ **LEYENDA**

No.	CRITERIOS	Clasificación
1	DEPENDEN DE LA GESTIÓN SOCIAL DEL SECTOR	1
2	VINCULADOS A GESTIÓN SOCIAL (INCIDEN O PRODUCEN EFECTOS SOCIALES)	2
3	DEPENDEN DE GESTIÓN TÉCNICA Y/O FINANCIERA (NO SOCIAL)	3
4	DEPENDEN DE GESTIÓN FINANCIERA	4
5	DEPENDEN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA	5

3) GESTIÓN SOCIAL DEL SECTOR ELECTRICO DOMINICANO: OBJETIVOS Y ALCANCE.

La gestión social ha estado siempre presente en el sector eléctrico dominicano. Lo que ha cambiado ha partir del 2006 en la gestión de las distribuidoras EDE-Norte y EDE-Este, es el marco conceptual o teoría en que se originan, justifican o explican las intervenciones en la realidad. Bajo concepciones tradicionales siempre ha existido gestión social en el sector eléctrico dominicano.

Lo que plantea en esencia el concepto de GESTIÓN SOCIAL es la administración de las relaciones de una empresa o institución con los grupos de interés o el entorno social, en el entendido de que las mismas resultan necesarias a su sostenibilidad. Aunque no siempre evidentes, en todo el siglo XX se observan acciones de las empresas e instituciones con esta finalidad.

En el caso específico de este informe, es evidente que la Corporación Dominicana de Electricidad (CDE), sepultada por la reforma del sector en el año 1999, implementaba gestión social bajo la sombrilla del asistencialismo de la época y las influencias del clientelismo político, factores que sin lugar a dudas contribuyeron a la quiebra de la misma. La “cosmetología” cristalizada en el financiamiento de equipos y clubes deportivos, las ayudas comunitarias y humanitarias, entre otros; ha sido igualmente otra visión influyente.

Lo que plantean las actuales concepciones, bajo la sombrilla de las tecnologías y teorías administrativas y sociales predominantes en la sociedad del conocimiento y la globalización, es una nueva racionalización de las prácticas organizacionales en función del objetivo fundamental de la gestión social: la sostenibilidad de la empresa.

La gestión social del sector eléctrico dominicano bajo las nuevas concepciones, se inicia en el 2006 y aun no se ha generalizado en el sector. Se puede afirmar, sin embargo, que está alineada con los planes estratégicos en dos distribuidoras (EDE-Norte y EDE-Este), donde sus beneficios en términos de indicadores objetivos como la recuperación de la cobranza, el incremento del número de clientes mediante la regularización de usuarios, racionalización y disminución del consumo de energía eléctrica y el incremento del CRI parece evidente.

Algunos indicadores de naturaleza subjetiva (percepción de los actores) también han recibido modificaciones positivas importantes: imagen, credibilidad y confiabilidad de las distribuidoras, poder de negociación con la población, actitudes de los usuarios frente a las distribuidoras y niveles de satisfacción de clientes entre otros (Sección 3.2, Págs. 32 - 33).

La nueva gestión social iniciada en las distribuidoras intenta racionalizar el manejo de las relaciones de la empresa con las comunidades en función de la estrategia general de la empresa y generar nuevos modelos de relacionamiento y asociación con las diferentes comunidades de clientes y usuarios que posibiliten la vertebración de soluciones sostenibles de mutuo beneficio, a los problemas del sector eléctrico dominicano.

La importancia de una Gestión Social científica del sector eléctrico dominicano está implícita en las características de la situación actual del sector eléctrico del país, como en los demás elementos incluidos en el “[PLAN INTEGRAL DEL SECTOR ELÉCTRICO 2006 - 2012](#)”:

- a. Cinco (5) de doce 12 características citadas (41.7%) se refieren a la gestión social. Dos de éstas están relacionadas además con la gestión técnica, que en conjunto está relacionada con seis (6) de las características señaladas (50%). Las demás se refieren a problemas financieros (2) y otras dos (2) son de orden administrativo (caso rol de de la CDEEE y plazo contratos compra-venta de energía entre generadores y distribuidores).
- b. Aunque mayormente relacionados con la gestión administrativa, el logro de los objetivos estratégicos planteados está vinculado a la gestión social:

No.	Objetivos Planteados	Clasificación
1	Lograr la auto-sostenibilidad financiera del sector eléctrico.	1 3
2	Reducir los precios de la energía al consumidor final.	4 3
3	Operar con las mejores prácticas gerenciales y con los estándares de calidad y niveles de servicio establecidos en las normas.	4
4	Promover un uso eficiente y racional de la energía, la explotación de los recursos renovables y la preservación del medio ambiente.	1 4
5	Mejorar las condiciones para atraer inversiones y fomentar la competitividad en el mercado.”	4

- c. De los [Puntos Principales](#) citados, la Gestión Social está vinculada con los siguientes:

c.1. Comunicación: Uso de lenguaje común por líderes comunitarios y políticos.

c.2. Viabilidad:

c.2.1. Estrategias anti robo

c.2.2. Definición de estrategias de comunicación

c.2.3. Definición de una estrategia general adecuada a los sectores pobres

c.2.4. Implementación de programas de mejoramiento de las recaudaciones

c.2.5. Mejoramiento de la estructura tarifaria y medición de la calidad del servicio

c.3. En el largo plazo la Gestión Social puede igualmente contribuir con:

4.3.1. La actualización de las políticas y programas sobre demanda y consumo energético

4.3.2. El diseño de un mercado viable para el sector

4.3.3. EL diseño e implementación de planes para garantizar el suministro de energía.

- d. En las 29 acciones planteadas para alcanzar los objetivos, por lo menos diez (10) están vinculadas a la Gestión Social, siendo el área de mayor significación es la Gestión Administrativa a la que están referidas quince (15) de las acciones sugeridas. Con la Gestión técnica están vinculadas siete (7) de las acciones, con la gestión financiera apenas dos (2):

No.	<u>ACCIONES PLANTEADAS</u>	CLASIFICACIÓN
1	Estrategia contra el robo de electricidad.	1 3
2	Desarrollo de una política a favor de los sectores pobres.	1
3	Remoción de las barreras legales (para la persecución del robo de electricidad).	2
4	Remoción de las barreras regulatorias.	5
5	Política de comunicación.	1
6	Definición de esquema de financiamiento de las inversiones en distribución.	4
7	Financiamiento de las inversiones en distribución.	4
8	Programas antirrobo y mejora de las cobranzas.	1 3
9	Revisión y mejoramiento de la estructura tarifaria.	1 5
10	Establecimiento de estándares de calidad de servicio para las Distribuidoras.	1
11	Diversificación de la Generación – Instalación de plantas a carbón.	3
12	Expansión de la red de transmisión.	3
13	Renegociación de los contratos con los generadores.	5
14	Definición política de largo plazo para prestación de servicio a sectores pobres.	1
15	Expansión de la capacidad de generación hidroeléctrica.	3
16	Desarrollo de capacidad de generación utilizando fuentes renovables de energía	3
17	Conversión y desarrollo de la CDEEE como empresa Holding (Tenedora de acciones de empresas subsidiarias y/o asociadas).	5
18	Fortalecimiento de la Superintendencia de Electricidad.	5 1
19	Revisión de las normas regulatorias en cuanto a los subsidios cruzados.	5
20	Desarrollo del rol de la CDEEE como principal comprador de energía.	5
21	Definición de una política para el desarrollo del sector hidroeléctrico.	5
22	Definición de una política para el desarrollo de las energías renovables.	5
23	Definición de políticas para la eficiencia energética y la administración de la demanda.	1 5
24	Evaluación del desempeño económico futuro del sector eléctrico, por parte de la Superintendencia de Electricidad.	5
25	Diseño del mercado.	5
26	Estructura de la industria.	5
27	Seguridad en el suministro.	1 3
28	Mejoramiento de la capacidad de planificación.	5
29	Desarrollo de políticas orientadas a incentivar la competencia.	5

Los resultados de la encuesta ejecutada por la firma norteamericana Penn and Schoen & Berland (EDE-Este 2007b), reflejan igualmente la importancia de una gestión social moderna en el sector eléctrico dominicano, que entre otros aspectos administre las relaciones con la comunidad, informe y eduque usuarios y clientes, al tiempo que trabaje en el mejoramiento del servicio y la asunción de una política de responsabilidad social por parte de las EDEs y las instituciones:

1	60% se sienten maltratados (facturación elevada, servicio incompleto).
2	65% población cree que paga más de lo que realmente consume.
3	Población manifiesta necesidad de terminar con la corrupción de los empleados y contratistas de las EDEs.
4	55% de la población no tolera el hurto.
5	54% de la población culpa a las EDEs y al gobierno por los apagones.

3.1) GESTIÓN SOCIAL EN LAS INSTITUCIONES DEL ESTADO

La gestión social en las instituciones del Estado involucradas en el sector eléctrico, se está quedando detrás de las organizaciones privadas. Las hipótesis y conceptos que se manejan así como los instrumentos de gestión utilizados no se corresponden con la época actual ni con la misión de la gestión social que requiere el sector eléctrico dominicano.

El predominio de concepciones tradicionales y “cosméticas” y, en algunos casos, el desconocimiento de la naturaleza y alcance de la gestión social, entre otros factores; ha implicado la ausencia de elementos y características claves de una gestión social moderna, propia del siglo XXI y la sociedad del conocimiento: establecimiento de políticas sociales, alineación de la gestión social con los planes estratégicos institucionales, manejo de información, de estructuras funcionales, formulación y ejecución de planes estratégicos y operativos, definición de objetivos, estrategias e indicadores de desempeño, evaluación y control de ejecución y resultados, innovación y adaptación continua.

El mejoramiento de la operacionalización de la gestión social en las instituciones del Estado, resultaría en una mayor eficiencia del trabajo y la definición de elementos importantes como objetivos y estrategias, elaboración de planes estratégicos y operativos, el monitoreo, seguimiento y evaluación del desempeño y los impactos. Instrumentos como el Marco Lógico y diversas técnicas de evaluación disponibles, podrían emplearse en la formulación, seguimiento y evaluación de políticas, planes, programas y proyectos.

Un elemento sobre manera importante, es la definición de roles en la gestión social de las diferentes instituciones y organizaciones involucradas a fin de incrementar la eficacia, eficiencia y el impacto del trabajo y evitar duplicidades innecesarias con el desperdicio de esfuerzos y recursos que implica.

Un área en que la coordinación del trabajo podría efficientizar los recursos disponibles sería la educativa, con la planeación de temas, uso de estrategias y recursos pedagógicos, preparación del personal, etc. Por ejemplo, si todos los involucrados se plantean la ejecución de charlas y conferencias sobre uso racional de energía, sería conveniente un seminario conjunto para discutir el tema, los contenidos y las estrategias más eficientes de comunicación con especialistas. Así tendríamos los efectos sinérgicos de que todos hablarían un mismo lenguaje y el país recibiría un mismo mensaje.

3.1.1) CNE: COORDINACION GESTIÓN SOCIAL SECTOR ELÉCTRICO

La implementación de una coordinación de gestión social del sector eléctrico en la Comisión Nacional de Energía, intenta aunar esfuerzos para lograr una gestión social eficaz y eficiente en el sector eléctrico dominicano.

Los TdR de la coordinación de la gestión social parten del supuesto de que una “...adecuada prestación del servicio de energía eléctrica implica atender los aspectos administrativos, técnicos y sociales. En estos últimos, la relación entre las empresas distribuidoras del servicio y los

usuarios actuales o potenciales es fundamental. La construcción de una relación sólida y fluida debe estar basada en la información, la comunicación y una atención integral en la prestación del servicio.”

La construcción de una relación sostenible con los usuarios y clientes del sector eléctrico implica, entre otros factores, el conocimiento mutuo entre empresa, instituciones y usuarios y la implementación de canales permanentes de comunicación.

Si la visión moderna en la mercadotecnia, cristalizada en la frase que dio título al bestseller de Leonard L. Berry: “¡Un buen servicio ya no basta!”¹⁶, el hecho por todos reconocido, de que no disponemos de un buen servicio eléctrico, hace aun más necesaria una gestión social moderna.

Es de notarse que con raras excepciones, no se observa en las instituciones del Estado dominicano, la concepción mercadológica de los 80s, (“orientación al cliente”) bajo la cual se estructuraron en las empresas las unidades de atención al cliente y las políticas y las estrategias orientadas al mercado, sustentadas en que la razón de existencia de una institución o empresa es la satisfacción de las necesidades de sus clientes, en tanto, esa necesidad crea la oportunidad de ofrecer un producto o servicio en condiciones de rentabilidad.

La “orientación al cliente”, en toda la extensión que se concibe actualmente, llegando al concepto de responsabilidad social, es un criterio fundamental para una gestión social en las instituciones del Estado, que por su naturaleza, están concebidas para satisfacer necesidades de la población. Como se indica en las motivaciones de los TdR, “es importante tener en cuenta que una buena atención al usuario no se debe limitar a la prestación del servicio y a su cobro. Es necesario atender sus problemas y necesidades con el servicio y proveerles asistencia técnica para el uso adecuado y seguro del mismo.”

La gestión social del sector eléctrico dominicano tiene como objetivo fundamental en la presente coyuntura, contribuir al logro de los objetivos del Plan de Recuperación del Sector Eléctrico. La coordinación que se plantea desde la CNE se pretende fortalecer este proceso entre las distribuidoras y las instituciones del Estado.

3.1.2) SUPERINTENDENCIA DE ELECTRICIDAD (SIE)

Por la naturaleza de sus funciones institucionales, como ente regulador del sistema, la SIE está llamada a jugar un rol importante en las relaciones de las empresas involucradas y los usuarios. Una gestión social eficiente podría contribuir significativamente, entre otros, a un mayor impacto, medible y verificable, de las intervenciones de esta institución, como, por ejemplo, el acuerdo con las distribuidoras para ofrecer a la población un servicio de mayor calidad y disponibilidad¹⁷.

¹⁶ BERRY, L. (1996).

¹⁷ Se hace referencia al “ACUERDO PARA LA PROMOCION DE CIRCUITOS EN LAS AREAS DE CONCESION DE LAS EMPRESAS DE DISTRIBUCION” firmado recientemente por la SIE y las distribuidoras.

Algunas de las informaciones ofrecidas por la SIE en las MEMORIAS 2005, pueden permitir estimar la importancia de esta institución en dos de los componentes básicos de la gestión social (la relación y la comunicación con los usuarios):

No.	Sector Social	Descripción
1	Usuarios no Regulados (Grandes consumidores)	“Durante el año 2005, la SIE recibió 704 solicitudes de cambio de tarifa, de las cuales 329 fueron autorizadas [46.7%], 67 [9.5%] devueltas por incumplimiento de los requisitos establecidos en el procedimiento, y tres objetadas. Las restante 305 [43.3%] se encuentran bajo análisis para determinar si procede o no su autorización.”
2	Universo de Usuarios	“...la SIE implementó el Programa de Rotación de Circuitos. Este programa sirve de instrumento de control para garantizar que el racionamiento se haga de manera justa y equitativa... es fiscalizado diariamente por la SIE mediante encuesta telefónica realizada a una muestra representativa del universo de usuarios”
3	Universo de Usuarios	“A fin de que el tiempo de respuesta de las Empresas de Distribución a las reclamaciones técnicas hechas por los usuarios se ajuste a los plazos establecidos en la normativa, la SIE ha mantenido un canal de comunicación abierto para atender las quejas motivadas por retrasos... [se tramitan y se da seguimiento a las quejas de usuarios hasta su solución definitiva]” Durante el 2005 la SIE atendió un total de 1,304 reclamaciones técnicas (Cuadro No.1).
4	Universo de Usuarios	“Para asegurar que los cargos que aplican las Empresas de Distribución a sus clientes por concepto de corte y reconexión de servicio reflejen costos reales... se fijaron nuevos valores... sustentados en ...respectivos análisis de costos”

3.1.2a. SIE – OFICINA DE PROTECCIÓN AL CONSUMIDOR (PROTECON)

Dentro de la jerarquía de la SIE, PROTECON es una instancia de tercer nivel, con roles establecidos en la Ley 125-01 y su reglamento de aplicación. Actúa con independencia operativa en la gestión de las quejas de usuarios del sistema eléctrico dominicano.

Dentro de la función reguladora de la SIE, corresponde a [PROTECON](#) la resolución en segunda instancia de los conflictos que se generan entre las empresas distribuidoras de energía eléctrica y los usuarios con criterios de equidad y justicia.

Puede disponer de oficinas territoriales en todos los municipios del país en función del tamaño de su población. En la Web de la Superintendencia de Electricidad (SIE), aparecen registradas 15 oficinas de [PROTECON](#), distribuidas como sigue:

No.	REGIÓN	CANTIDAD
1	DISTRITO NACIONAL	1
2	PROVINCIA SANTO DOMINGO	3
3	REGIÓN NORTE	5
4	REGIÓN SUR	3
5	REGIÓN ESTE	3
6	TOTAL	15

Las causas más comunes de quejas y reclamaciones los clientes que publica [PROTECON](#), se refieren mayormente a la falta de credibilidad y desconfianza en las distribuidoras, dos atributos que tendrá que recuperar la gestión social con el involucramiento autogestionario de los implicados:

1. ALTA FACTURACION
2. ACTAS DE IRREGULARIDAD
3. CORTE INDEBIDO
4. SOLICITUD DE NUEVO SUMINISTRO
5. CANCELACION DE SERVICIO
6. ASIGNACION INCORRECTA DE FIANZA
7. DEUDA DEJADA
8. DEUDA NO CORRESPONDIENTE
9. DEVOLUCION FIANZA
10. EFECTOS QUEMADOS
11. ASIGNACION INORRECTA DE TARIFA
12. CAMBIO DE TARIFA
13. INVERSIÓN DE MEDIDORES
14. ERROR DE LECTURA
15. FACTURACION PROMEDIADA
16. FACTURACION SIN USO DE ENERGÍA
17. DEVOLUCION DE FIANZA
18. NORMALIZACION DE SUMINISTRO
19. CUENTA PARALELA
20. NORMALIZACION DE ENVIO DE FACTURAS
21. VERIFICACION DE EQUIPOS DE MEDIDAS
22. CAMBIO UNILATERAL DE TARIFA

En un momento en que predominan la falta de credibilidad y la desconfianza, un ente regulador con posibilidad de intervenir con justicia, equidad y transparencia, puede contribuir con la sostenibilidad del sistema eléctrico.

3.1.2b. SIE-DEPARTAMENTO DE RELACIONES INSTITUCIONALES Y COMUNITARIAS

Se trata de una unidad de quinto nivel jerárquico, que funciona bajo las órdenes de la Dirección Administrativa de la institución. Dispone de tres (3) empleados: encargado, sub-encargado y un asistente; con la misión institucional de gestionar las relaciones institucionales de la SIE con las comunidades vinculadas al sector eléctrico (grupos de interés).

Un aspecto importante a resaltar en el trabajo de este departamento es la labor educativa e informativa implementada a lo largo del 2005 y 2006, con la implementación de cursos y seminarios a comunidades y dependencia del gobierno sobre el uso racional de energía y otros aspectos no menos importantes del sector eléctrico.

Sin embargo otras actividades planteadas indican que la sombrilla conceptual del trabajo comunitario de esta unidad corresponde a concepciones tradicionales y asistencialistas sobre la gestión social.

1) Objetivos y Planes

Para el 2005 este departamento presentó un plan de trabajo para el Distrito Nacional y la Provincia de Santo Domingo, basado en el siguiente objetivo general:

“Proyectar la imagen de la SIE ante los grupos comunitarios, desarrollando un amplio y vigoroso programa por medio de contactos individuales y colectivos, reuniones, levantamiento de necesidades y elaboración y montaje de cursos institucionales, para orientar a los usuarios del servicio eléctrico en cuanto a sus derechos y deberes, y que a la vez ayude a la eliminación del fraude.”

Los objetivos específicos planteados fueron los siguientes:

1	“Reforzar las buenas relaciones de la SIE y PROTECON con los usuarios del servicio eléctrico.
2	“Realizar levantamientos de necesidades de tendido eléctrico, transformadores averiados, iluminación, etc. siendo vehículo de transmisión entre los sectores de la comunidad y la empresa de distribución.
3	“Canalizar las quejas de los usuarios, vía juntas de vecinos, clubes, iglesias, centros de desarrollo, sociedades de padres y amigos y otras; sometiendo un informe ante la institución correspondiente.
4	“Apoyar toda gestión educativa concerniente al sector eléctrico y acuerdos establecidos entre las distribuidoras y la Superintendencia de Electricidad y de interés general para los usuarios del servicio eléctrico.

2. Estrategias y actividades

2.a. Entre las estrategias planteadas se citan:

1	“Elaboración de brochures explicativos de las funciones de la SIE, PROTECON y el Departamento de relaciones Institucionales y comunitarias.
2	“Diseño y colocación de afiches informativos...”
3	“Gestionar ayudas sociales y servicios caritativos desde organismos del Estado.
4	“Coordinar ante los organismos de salud operativos médicos en sectores de la comunidad.
5	“Coordinar con CDEEE operativos de limpieza de las redes eléctricas en barrios pobres.
6	“Elaborar, en colaboración con PROTECON y/o Empresas Distribuidoras, charlas y cursos que expliquen el por qué de las altas tarifas, facturas o a tiempo, quejas en la atención al cliente y los apagones...”
7	“Hacer reconocimientos públicos a líderes o personas destacadas en cada comunidad, como emulación a sus trabajos.
8	“Establecer contactos con instituciones nacionales e internacionales que guardan relación con la naturaleza de nuestra función.
9	“Participar en ferias, patronales y otros eventos sociales”.

2.b. Actividades planteadas:

1	Reuniones con sectores de las comunidades (juntas de vecinos, comités de amas de casa, iglesias, organizaciones culturales y deportivas)
2	“Ofrecer cursos..., seminarios, talleres, charlas y conferencias orientadas a dar a conocer las regulaciones de la Ley General de Electricidad y los servicios de la SIE.
3	“Crear un equipo deportivo de Baseball...”

Durante el 2006 se implementaron estrategias y actividades similares. Para el presente año (2007), se han planteado las siguientes metas:

1	Orientar unas 10,000 personas sobre la Ley 125-01, Reglamento de aplicación y uso racional de energía.
2	Servir de facilitador en la orientación de los derechos y deberes de usuarios del servicio eléctrico.
3	Orientar las diferentes comunidades del país sobre los servicios que ofrecen las oficinas de PROTECON.

3. Instrumentos de trabajo

1	Formato para calendario de actividades mensuales
2	Registros de eventos del mes
3	Registro de actividades Diarias
4	Anotador para conservar electricidad

4. Controles y evaluación

- 1) Evaluación de los resultados en cada comunidad
- 2) Informes trimestrales de ejecución.

5. Resultados

No disponemos de la ejecución de planes de trabajo para el 2006. Los informes disponibles indican que se ejecutó un plan de trabajo con el lema “Eres parte de la solución”, con estrategias similares a las planteadas en el 2005, planteando objetivos como:

- 1) Reducción del fraude eléctrico
- 2) Pago de facturas
- 3) Calidad del servicio de electricidad

Para lograr estos objetivos se ejecutaron las siguientes actividades:

- 1) Distribución de más de 100,000 volantes.
- 2) Asesoramiento a más de 27 organizaciones comunitarias y religiosas.
- 3) Se impartieron charlas y seminarios a empleados públicos.
- 4) Participación de 6,500 personas en charlas sobre la Ley 125-01 y su Reglamento de aplicación.
- 5) Cursos al personal de la SIE sobre:
Planificación del trabajo
Técnicas de Supervisión
La comunicación en el trabajo

3.1.3) CDEEE: UNIDAD DE ELECTRIFICACION RURAL Y SUBURBANA (UERS-PRA)

La gestión social de esta dependencia va más de la electrificación de las comunidades rurales que carecen del servicio y las comunidades suburbanas en igual condición o con infraestructuras inadecuadas. En la actual coyuntura tiene además, la importante misión de poner estas comunidades en condiciones de recibir el servicio eléctrico en las condiciones comerciales normales, al igual que el resto de la población. Una gestión social racional, que garantice eficiencia, eficacia y equidad es aquí una necesidad para el éxito.

Actualmente la gestión social de la UERS-PRA, ejecutada desde la gerencia socioeconómica y comunitaria, con serias limitaciones de recursos, reduce su trabajo a la ejecución del censo de usuarios de los sectores PRA.

En el “Informe sobre desempeño del sector eléctrico para el mes de abril 2007”, publicado en la Web de la CDEEE ([Comité de recuperación, Abril 2007](#)), se estima un total de 566,386 las familias residentes en los sectores PRA. En ese mismo mes, la erogación del gobierno para cubrir la energía suministrada a estas familias, fue de RD\$9.53 millones frente a un cobro de RD\$37.9 millones.

No se dispone de estadísticas precisas sobre la población residente en los sectores PRA. Para ello fue acordada la ejecución del censo socioeconómico en los sectores incluidos. Los objetivos planteados al censo en términos de informaciones fueron tres:

- 1) “[Empadronar todas las edificaciones existentes en los barrios según usos (viviendas, colmados, comercios, entidades gubernamentales y de la sociedad civil, oficinas, templos, colegios, cuarteles, etc.)]”
- 2) “Captar la información social y económica de los residentes con la mayor veracidad y precisión, para identificar las familias de escasos recursos que puedan calificar para recibir el subsidio gubernamental focalizado, teniendo para ello un respaldo técnico apropiado y fidedigno.”
- 3) “Captar la información técnica necesaria para estimar los consumos esperados por vivienda, de la forma más exacta posible, como también, conocer los comportamientos de uso de la energía.” (CDEEE, (UERS-PRA), Distribuidoras; 2006)

Un aspecto que parece importante en el proceso de desmonte del PRA, sería que la gestión social de la UERS-PRA, incluya en sus estrategias de intervención, la educación de los usuarios en el uso racional, medición, facturación y cobro de la energía así como también en aspecto importante como la seguridad (prevención, mitigación y corrección de accidentes).

Igualmente, resulta necesario al logro de soluciones sostenibles, la incorporación de las comunidades a través de los estamentos organizados e institucionales (organizaciones comunitarias, iglesias, escuelas, autoridades del Estado, líderes locales, etc.) en las estrategias de intervención, incluyendo el censo en ejecución, en el entendido de que la solución pasa necesariamente por la apropiación del problema por las comunidades y las partes interesadas. En ese sentido vale también sugerir el trabajo conjunto con las distribuidoras y otras instituciones del Estado interesadas.

El desarrollo de una gestión social bajo una política de responsabilidad social, fue prevista en el “PLAN INTEGRAL COORDINADO PARA LA NORMALIZACION DEL SERVICIO DE ELECTRICIDAD EN LOS BARRIOS ADSCRITOS AL PROGRAMA NACIONAL DE REDUCCIÓN DE APAGONES (PRA)”, elaborado en el 2006 por esta unidad y las distribuidoras de electricidad, con la asesoría de SyT Consultig; con los siguientes objetivos:

- 1) Oferta de un servicio de calidad que satisfaga las expectativas de la población.
- 2) Disponibilidad continua del servicio (24 horas)
- 3) Inversiones sociales en apoyo al desarrollo de la comunidad
- 4) Legitimización de la intervención
- 5) Recuperación de la confianza entre las distribuidoras y la comunidad

1. Estructura

La gerencia socioeconómica y comunitaria, con unos 105 empleados en todo el país¹⁸, opera bajo las órdenes de la Dirección Comercial. Coordina las gerencias territoriales a través de los Coordinadores Sectoriales y los Supervisores de Campo, quienes ejecutan el trabajo en los territorios asignados, impartiendo charlas y otras actividades educativas. Tienen además, la responsabilidad de levantar las informaciones de interés para el trabajo de la institución.

2. Objetivos y Planes

El objetivo estratégico de la gestión social está alineado con la estrategia general de la institución: la normalización de los sectores poblacionales rurales y los sectores PRA, planteado en el documento referido como la recuperación del negocio eléctrico en los barrios PRA.

Para el presente año se fijó una meta equivalente al 50% del PRA. En el documento citado se plantea una estrategia general de intervención social, que contempla la inclusión de los implicados y las distribuidoras de electricidad.

3. Estrategias y Actividades

La implementación de una estrategia general de intervención, con la formulación de planes y programas de trabajo a corto mediano y largo plazo, alineados con el [Plan estratégico de la institución](#), que regulen las actividades del personal, tal como fue planteada en el documento referido, podrían viabilizar con mayor eficiencia y eficacia la gestión social de la UERS, obteniendo mayores impactos.

Parece conveniente que un plan de trabajo de la UERS, además de adecuar la asignación de responsabilidades específicas al personal disponible, incluya la capacitación del mismo, con un programa que ofrezca los conocimientos y destrezas específicas para el trabajo con las comunidades y los grupos de interés, incluyendo las distribuidoras.

¹⁸ En su conjunto la UERS-PRA mantuvo un promedio de 869 empleados entre los meses Enero – Abril del presente año ([Comité de recuperación, Abril 2007](#)).

La gestión social debe estar alineada con la gestión técnica y comercial a fin de lograr los objetivos de la empresa y la sostenibilidad de las soluciones alcanzadas. Ello aplica a la implantación y desarrollo como al cierre de la intervención de la UERS con el traspaso a la distribuidora correspondiente y el inicio de la intervención de la misma. La autogestión comunitaria, la apropiación del problema por parte de la comunidad es aquí un factor clave para el éxito del proceso.

Así como las distribuidoras deben participar en todo el proceso de intervención, la UERS debe supervisar, monitorear y evaluar el proceso de normalización luego del traspaso a la distribuidora a fin de garantizar su continuidad en condiciones de equidad y asegurar la sostenibilidad.

La estrategia de normalización de los barrios PRA plantea la focalización del subsidio oficial a las familias de más escasos recursos. Una de las hipótesis que se manejan plantea que el otorgamiento de subsidio generalizado puede estar provocando la movilidad de usuarios hacia los sectores incluidos.

3.2) GESTIÓN SOCIAL EN LAS DISTRIBUIDORAS DE ELECTRICIDAD

Bajo las perspectivas conceptuales actuales, la gestión social que se ejecuta en las distribuidoras de electricidad, se inicia antes del año 2006, a raíz del impacto alcanzado por el “programa 24 horas”, lanzado por EDE-Este en el municipio de Hato Mayor, en la Región Este del país.

La versión es del Lic. Alain Astacio, gerente de la empresa, quien afirma que la gestión social se inició en EDE-Este con el “programa comunitario ESPERANZA”, implementado para dotar a la comunidad de Hato Mayor de servicio de electricidad permanente (24 horas de luz).

Para ejecutar el programa fue necesario reunirse con líderes, autoridades y organizaciones locales; con las que se formalizaron compromisos sociales con responsabilidades para ellos y la empresa.

Luego fue aplicada una estrategia similar en El Seybo y Villa Juana. Estas experiencias han demostrado al país que “si se puede” disponer de un servicio de energía eléctrica continuo y de calidad. Renovaron la ESPERANZA y actualmente todas las distribuidoras promocionan la elevación de circuitos a “24 horas de luz”.

Previo a estas experiencias de gestión social en EDE-Este, en Febrero del 2006 se había formulado el “PLAN INTEGRAL COORDINADO PARA LA NORMALIZACION DEL SERVICIO DE ELECTRICIDAD EN LOS BARRIOS ADSCRITOS AL PROGRAMA NACIONAL DE REDUCCION DE APAGONES (PRA)”; donde se plantean los elementos técnicos fundamentales de la gestión social.

Otro antecedente importante lo constituyen las nuevas gerencias de las distribuidoras, que trajeron al país referentes importantes de gestión social en el sector eléctrico en otros países de América Latina.

Estas experiencias se concretizan en la estrategia “24 horas de luz” y otras propuestas de intervención social que se implementan actualmente en las distribuidoras de electricidad, a partir del 2006.

Una experiencia importante lo constituye también el acuerdo de trabajo formalizado entre la Pontificia Universidad católica Madre y Maestra, a través del Centro Regional de Desarrollo Urbano (CEUR), y EDE-Norte para asistir la empresa en la gestión social mediante la investigación, evaluación y resolución de conflictos en determinadas comunidades, en Enero del 2007. Este acuerdo contribuye significativamente a definir las estrategias de intervención de EDE-Norte.

Con algunas diferencias EDE-Este y EDE-Norte han estructurado unidades especializadas en gestión social, con propuestas y modelos de intervención que guardan diferencias instrumentales, de procedimientos y de conceptos.

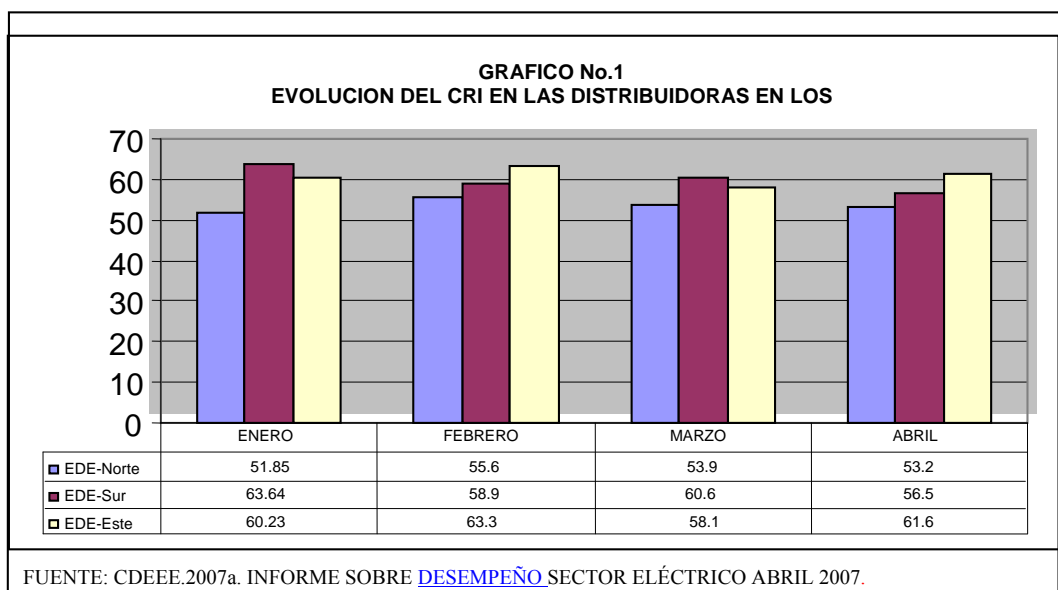
Una de las diferencias fundamentales radica en el rol de las organizaciones comunitarias, y por tanto de la población en el proceso de intervención. Para EDE-Norte la población debe asumir el programa de la intervención, apropiándose del mismo y participando junto a la empresa en la construcción del pacto social para el mejoramiento del servicio eléctrico.

En palabras del Lic. Sergio Contreras, gerente de gestión social de EDE-Norte, ese proceso la población debe “aprender y desaprender” nuevos y viejos hábitos, actitudes, creencias y conocimientos, que posibiliten una nueva cultura y una nueva relación con la empresa. La empresa por su parte “aprende y desaprende” sobre los intereses y expectativas de clientes y usuarios, modifica sus a priori, desconstruye viejas hipótesis sobre las aspiraciones y conductas de las comunidades frente a la empresa y el servicio eléctrico.

A poco tiempo de iniciada su ejecución la gestión social de las distribuidoras tiene resultados que exhibir, con impactos significativos a nivel del incremento de cobranza, reducción significativa de deudas y pérdidas no-técnicas de energía, incremento de regularización de usuarios, incorporación de sectores al servicio “24 horas de luz” entre otros.

Ya para el tercer trimestre del 2006 la [SIE](#) registró un repunte en los cobros de las distribuidoras, lo que permitió disminuir el subsidio otorgado por el gobierno para ese año. En el mismo documento se informa que 200 circuitos, equivalentes al 40% del total de las distribuidoras, han pasado a recibir servicio ininterrumpido (24 horas luz).

A menos de dos (2) años de iniciada la gestión social, en EDE-Este y EDE-Norte se registran mejoras importantes en la tendencia del CRI en relación a EDE-Sur, ya superada por EDE-Este para el mes de Abril. EDE-Norte, aun con valores más bajo que las otras, logra en Abril un valor mayor que en Enero del presente año.



La “Encuesta Nacional a clientes de electricidad”, ejecutada por la firma Latin Insights¹⁹ por encomienda de EDE-Este, en el mes de Junio (2007), ofrece datos que revelan resultados e impactos importantes. Las diferencias de EDE-Sur con las otras dos distribuidoras, se produce en variables vinculadas a la implementación de la gestión social:

1	Opinión sobre el servicio de electricidad (%):	TOTAL	EDE-NORTE	EDE-SUR	EDE-ESTE
	Ha mejorado	48	42	34	53
	Ha empeorado	31	40	37	27
	Está igual	21	18	30	19

2) La **opinión** favorable sobre las empresas de distribución:

1	EDE-Este	76%
2	EDE-Sur	58%
3	EDE-Norte	70%

¹⁹ Datos suministrados por EDE-Este. El 59% de los entrevistados tenían un consumo mensual promedio entre RD\$500.00 y 1,500.00. La ficha técnica de la muestra es descrita como sigue:

1	Se entrevistaron 1,301 clientes del 15 al 21 de Junio
2	Nivel de confianza de 95% y un margen de error +/-2.7% aumentando en subgrupos.
3	Distribución por género: 50% hombres y 50% mujeres
4	Distribución 24 horas: SI = 19% NO = 81%
5	Edad: 18-24= 4%, 25-34= 14%, 35-44= 26%, 45-54= 25%, 55 y más = 30%
6	Nivel socioeconómico: AB=12% C=26% D=43% E=19%
7	Composición por Zona de residencia: 97% urbano y 3% rural

- 3) **Pago** energía eléctrica: en general un 94% de los entrevistados reconoce que debe pagar el servicio de electricidad y un 67% considera como un delito el no-pago. Por distribuidora:

1	EDE-Este	92%
2	EDE-Sur	86%
3	EDE-Norte	96%

- 4) Parece que está cambiando la **cultura del robo** de energía. La encuesta registra cambios que favorecen la lucha contra el hurto de energía:

86% cree que el robo de la energía incrementa costo de los que pagan

93% cree que el robo de energía es un problema muy extendido en el país

83% cree que el robo de energía genera pérdidas a las distribuidoras

84% cree que el robo de energía es un delito que perjudica a todos

- 5) Se registran cambios positivos en la **percepción** de las distribuidoras, en variables como la modernidad, atención al cliente, el servicio y la confiabilidad:

No.	VARIABLES	TOTAL	Distribuidoras		
			EDE-Este	EDE-Sur	EDE-Norte
1	Modernidad	73	73	69	75
2	Atención al cliente	61	65	53	55
3	Servicio	61	62	55	66
4	Confiabilidad	53	52	50	59
5	Contribución a la comunidad	52	52	48	59
6	Honestidad	50	52	39	55

- 6) El **servicio de atención al cliente** y la **imagen** de las distribuidoras son las variables que registra mayor mejoría:

No.	VARIABLE	CRITERIO	TOTAL	Distribuidoras		
				EDE-Este	EDE-Sur	EDE-Norte
1	Atención al cliente	Mejorado	55	61	44	38
		Empeorado	28	23	40	40
2	Imagen	Mejorado	50	55	40	35
		Empeorado	22	18	32	32
3	Suministro de energía eléctrica	Mejorado	49	54	32	39
		Empeorado	39	33	57	47
4	Facturación/Pago	Mejorado	44	47	41	33
		Empeorado	42	38	50	52

- 7) El “**Programa 24 horas de luz**” ha contribuido favorablemente con el servicio:

7.1. Conocimiento del programa:

1	Están familiarizados con el programa	58%
2	No están familiarizados con el programa	42%

7.2. En general un 86% de los entrevistados opinó favorablemente al programa. A nivel de cada distribuidora los porcentajes (%) sobre el conocimiento y la opinión favorable sobre el programa fueron como sigue:

	Distribuidoras	Conocimiento del Programa	Opinión favorable al programa
1	EDE-Este	56	88
2	EDE-Sur	53	88
3	EDE-Norte	69	75

7.3. Los datos de la encuesta revelan que el programa “24 horas de luz” ha contribuido con la estabilidad al servicio de electricidad y el mejoramiento de la calidad de vida de los clientes:

Contribución	Total	Distribuidoras		
		Este	Sur	Norte
Estabilidad del servicio	51	52	50	48
Mejorado nivel de vida	42	41	41	45
Reducido el costo de energía	5	5	3	6
En nada	2	2	5	1

Es evidente que quedan tareas por resolver, sobre todo en las instancias del sistema que no han asumido las nuevas perspectivas de la gestión social y en la alineación de la gestión social con los planes estratégicos de las instituciones y empresas, lo que posibilitaría que se agregue un mayor valor a la sociedad dominicana, impactando en la construcción de ciudadanía y la calidad de vida de la población, valor principal de toda acción social.

Quizás convenga recordar, citamos de memoria, un planteamiento del actual presidente de la República, Dr. Leonel Fernández, en el año 2004, cuando refiriéndose a las características de un líder en la sociedad del conocimiento y la globalización, en una sociedad pobre y subdesarrollada como la dominicana: “...un líder moderno debe tener los pies sobre la tierra y la cabeza en el cielo”.

3.2.1) DISTRIBUIDORA DE ELECTRICIDAD DEL NORTE ([EDE-Norte](#))

Tal como se plantean en la actualidad, las operaciones de la gestión social de EDE-Norte, iniciaron en el 2006. En el mes de Enero del 2007 se contrataron los servicios de la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra (PUCMM), a través del Centro Regional para el Desarrollo Urbano (CEUR), que asiste la gestión social de la empresa en investigaciones, evaluación y seguimiento; a la vez que ejecuta intervenciones puntuales a solicitud de la empresa y tiene asignados territorios específicos para intervención.

El blanco de público de la gestión social de EDE-Norte son los circuitos clasificados **D**, con menor disponibilidad del servicio por el bajo nivel de pago y las múltiples conexiones ilegales e improvisadas, construidas por los mismos moradores.

Se trata de una característica generalizada más que en la conceptualización²⁰ en la práctica de la gestión social del sector eléctrico dominicano. No se concibe aún la posibilidad de implementar gestión social con los sectores de alto consumo, con los que se implementan estrategias comerciales y técnicas para reducción de pérdidas no-técnicas e incremento de la cobranza.

La combinación de la gestión técnica y comercial con la social podría ofrecer excelentes resultados también en los sectores de alto consumo. A título de ejemplo, se podría reflexionar en las posibilidades de pactos sociales con las asociaciones empresariales y comerciales y los sectores residenciales de alto consumo, con objetivos similares a los perseguidos en los “programas 24 horas de luz”.

La sensibilización de estos sectores sobre las implicaciones prácticas, en términos de costos reales para sus empresas y residencias (gastos en soluciones alternativas) de las deficiencias del servicio causadas por la cultura del hurto y el no-pago de la energía consumida.

Reflexionemos también sobre las posibilidades de recuperar la confiabilidad y credibilidad de las distribuidoras y todo el sistema eléctrico, en una población con múltiples mecanismos de liderazgos e incidencia en toda la sociedad, como son los sectores de alto consumo. Lo que podría impactar, por ejemplo, en la proporción de estos sectores que continúen vinculados a las distribuidoras y no se conviertan en clientes no regulados.

Por último, desde las perspectivas de la realidad parece lógico pensar que la gestión social no debe limitarse a los sectores pobres o de menor consumo, porque no son solos los pobres los que han construido la cultura del hurto y el no-pago de la energía eléctrica en el país. Se trata de una cultura generalizada que debe ser desconstruida, desraizada de **toda la población** para lograr soluciones técnicas y comerciales viables y sostenibles.

²⁰ En varios documentos de EDE-Este se encuentra la descripción de la GESTIÓN SOCIAL como la relación con todos los grupos de interés, indicando en ocasiones que se trata de relaciones de mutuo beneficio. Este planteamiento no está, sin embargo, del todo operacionalizado (EDE-Este 2007a).

La gestión social de EDE-Norte tiene la misión de involucrar clientes y usuarios a través de los estamentos organizados (sociedad civil) de las comunidades a la solución del problema eléctrico dominicano y la educación de los mismos, mejorando la percepción y la imagen de la empresa.

Uno de los aportes significativos de EDE-Norte en a la gestión social del sector eléctrico es la investigación de las comunidades y la sistematización del conocimiento adquirido. Utilizando procedimientos (“cuantitativos y cualitativos en un proceso etnográfico”), se descubren las relaciones de causa-efecto de las características encontradas en las comunidades intervenidas.

La lógica indica que actuando sobre las causas de los problemas se modifican sus efectos.²¹ Las relaciones causales planteadas por EDE-Norte entorno a los problemas encontrados en las comunidades, puede observarse en el ANEXO No. 4, se describen a seguida los principales problemas detectados, comunes a otras distribuidoras:

1	“Cultura de no-pago de energía.
2	“Cultura de derroche de energía eléctrica.
3	“Precariedad de las redes.
4	“Desconocimiento del esfuerzo y costo de las etapas de producción de la energía eléctrica.
5	“Politización del servicio eléctrico.” (EDE-NORTE 2006)

La estrategia de intervención diseñada ha alcanzado logros significativos a nivel operativo con la alineación de todas las instancias de la empresa y una estrategia de involucramiento de las organizaciones comunitarias.

Podría ser posible sin embargo, alcanzar mayores resultados y sostenibilidad, si logra mayores alcances en el alineamiento del [plan estratégico](#) de la empresa con los valores de las

²¹ Esta lógica podría efficientizarse y obtener mayores niveles de precisión y aplicación con la utilización del Enfoque de Marco Lógico (EML) y las herramientas conexas: 1) Análisis de la participación identificando los actores implicados en una intervención (Stakeholder Analysis, análisis de vulnerabilidad/capacidad, diagrama de Venn, perfiles y estrategias de vida, mapas sociales, etc.). 2) Análisis de problemas para identificar y jerarquizar los problemas percibidos por los actores en una situación (Ábaco de Regnier, árbol de problemas). La lógica aristotélica, base de la investigación científica occidental desde la antigüedad griega, plantea en esencia que todo problema puede ser explicado por sus causas, lo que implica que, al intervenir las causas se modifican o eliminan los efectos. 3) Análisis de objetivos, que debe identificar la situación hipotética a que se llegaría con la aplicación del programa de la intervención (árbol de objetivos). 4) Análisis de alternativas que da paso al diseño del proyecto con la identificación definitiva de las estrategias de una intervención dentro de la lógica planteada en el análisis de problemas. El paso siguiente que plantea el EML es el diseño de la **lógica del proyecto**, planteada en la Matriz de Planificación del Proyecto (MPP), verticalmente a partir del objetivo general se determina secuencialmente el objetivo específico, los resultados esperados y las actividades a ejecutar para alcanzarlos en cada proyecto. En cada nivel se especifican las hipótesis que se manejan, incluyendo las condiciones previas. Horizontalmente en la MPP se especifican los Indicadores Objetivamente Verificables (IOV), las fuentes de verificación y las hipótesis. Un aspecto importante de este procedimiento radica en que además de identificar las actividades de una intervención y su programación con los Planes Operativos Anuales (POA), facilita el monitoreo, seguimiento y evaluación por medio de los IOV y la evaluación de resultados e impactos, verificando la lógica de intervención con procedimientos científicos que permiten la sistematización de experiencias y su aplicación en otros casos similares (GÓMEZ GALÁN Y SAINZ OLLERO 2003: 140-180). El aporte de EDE-Norte en este aspecto se importantiza en la medida que se genere la conciencia de que una inadecuada identificación de problemas, causas y efectos puede conducir al fracaso de una intervención social y las posibilidades de la aplicación del método científico en la solución de los problemas sociales cotidianos.

comunidades y la sociedad en general, profundizando la participación, incorporando valores sociales importantes como la democracia, la equidad y la construcción de ciudadanía a los programas de intervención.

En la misión de la empresa se hace una declaración de responsabilidad social al incluir la contribución de la empresa al desarrollo de la sociedad. La [responsabilidad social](#), es entendida sin embargo, en términos limitados, incluida entre los valores corporativos no se vincula a las políticas y escasamente a la gestión social: “Compromiso con la búsqueda de soluciones a los problemas sociales y de medio ambiente.”

1. Estructura

Como puede observarse en el [organigrama](#) de la página siguiente, la Gerencia de Gestión social de EDE-Norte es una instancia de cuarto nivel en la jerarquía de la empresa, dirigida desde la Dirección comercial.

Además del gerente la gerencia cuenta con:

1	Coordinación/comunicación/educación	2
2	Coordinación Base de datos	3
3	Agentes Sociales	15
4	Soporte Administrativo	1
5	Coordinación Gestión Social Comercial	5
	Total	27

Cada oficina territorial dispone de un coordinador de gestión social. El resto del personal está distribuido como sigue:

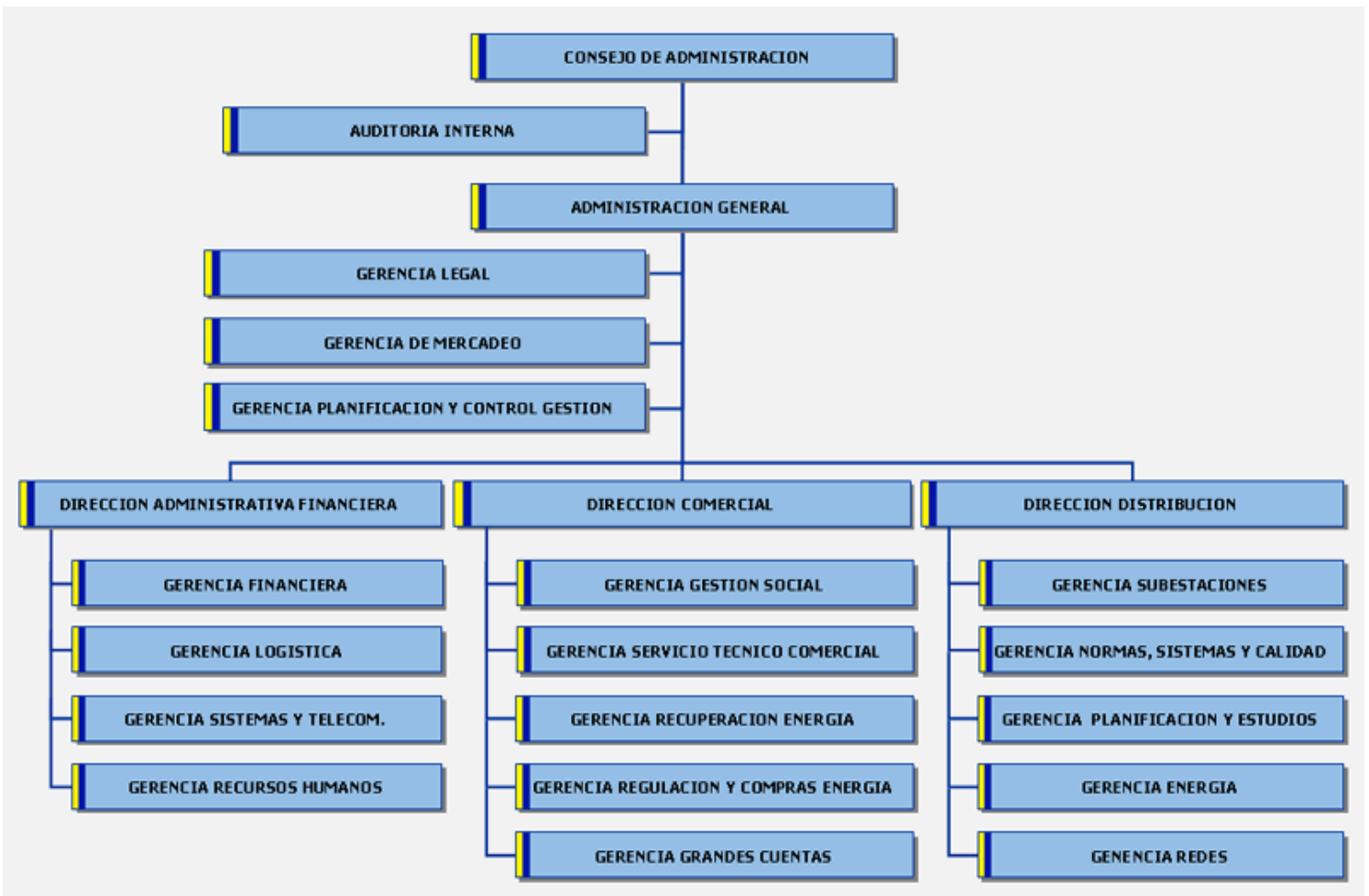
1	Santiago	6
2	La Vega	5
3	San francisco de Macorís	4
4	Mao	1
5	Puerto Plata	2
6	Oficina central	9
	Total	27

Las funciones de la gerencia de gestión social están planteadas en los siguientes términos (EDE-Norte 2007):

1	“Desarrollar procesos permanentes de formación ciudadana en coordinación con sectores públicos, sociales y privados del país para la toma de conciencia y el desarrollo de valores, conceptos, actitudes y destrezas frente al uso racional de la energía.
2	“Participar en eventos educativos con la sociedad civil e instituciones educativas sobre el uso racional de la energía.
3	“Difundir materiales e informaciones educativas con acciones enfocadas al logro de la cultura de ahorro.
4	“Generar, actualizar, procesar informaciones comunitarias mediante los diagnósticos de actividades referente a la gestión.
5	“Definir el comité de enlace y seguimiento (COSE) en las comunidades.”

El equipo de trabajo del proyecto de gestión social que se coordina con la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra (CEUR-PUCMM), es una estructura paralela, que cuenta con once (11) integrantes. Este proyecto fue en principio un “proyecto piloto de gestión social”, en la actualidad mantiene asignado un territorio determinado, a solicitud de la empresa interviene en situaciones de extremo conflicto u otra dificultad significativa, ejecuta investigaciones puntuales y sirve de memoria institucional de la gestión social monitoreando y evaluando la gestión social.

EDENORTE DOMINICANA, S. A.



2. Objetivos y Planes

Los objetivos de la gestión social están alineados con la misión de la misma en los dos componentes principales (relación con las comunidades y la educación de clientes y usuarios):

2.a. Objetivo general

“Involucrar las comunidades, urbanas y rurales, localizadas en los circuitos que presentan un nivel mínimo de pago del servicio, en la aplicación de soluciones participativas y consensuadas al problema de la energía eléctrica.”

2.b. Objetivos específicos:

1	“Realizar el diagnóstico de la realidad socioeconómica de las comunidades seleccionadas y los niveles de compromiso social para el mejoramiento del servicio de energía eléctrica; mediante una <u>metodología de acción participativa</u> .”
2	“Concienciar a la comunidad sobre la cultura del pago por el servicio eléctrico que recibe y sobre el ahorro de energía.”
3	“Formalizar acuerdos entre EDENORTE y las comunidades seleccionadas para el mejoramiento del servicio de energía eléctrica.” (EDE-Norte 2007)

La gerencia elabora planes de trabajo trimestral y mensual, en los que se establecen las metas y las actividades a ejecutar para su logro en cada una de las unidades territoriales. Cada mes los agentes comunitarios y los coordinadores de oficinas territoriales informan a la gerencia sobre las actividades realizadas.

3. Estrategias y Actividades

La estrategia general de intervención consiste en el “involucramiento de la sociedad civil en la solución del problema de la energía eléctrica”.

La metodología general de intervención planteada por EDE-Norte consiste en una estrategia participativa con el involucramiento de la comunidad, por medio de los estamentos organizados, en la solución del problema eléctrico. Se plantea un proceso de cinco etapas:

1	“ <u>Identificación de las áreas</u> , objeto de estudio caracterizado por problemas del servicio eléctrico o por tener bajo pago de la energía.”
2	“ <u>Sensibilización a autoridades, líderes y organizaciones comunitarias</u> .”
3	“ <u>Diagnóstico general</u> de las comunidades seleccionadas, describiendo las características propias de la comunidad y del sistema eléctrico.”
4	“Formulación de una <u>propuesta de intervención</u> por parte de EDE-Norte hacia las comunidades, basada en <u>pequeñas inversiones</u> .”
5	“Implementación de los acuerdos y el involucramiento de la GRE, Comercial, Gerencia de Inversión, Marketing y otras.”

EDE-Norte trabaja con las comunidades por medio de las organizaciones comunitarias, líderes e instituciones representativas. Esta estrategia incluye toda persona, organización o institución que tenga algún nivel de autoridad o representación y pueda incidir positivamente en la solución del problema eléctrico es contactado por el personal de gestión social. EDE-Norte mantiene una base datos con más de 340 organizaciones comunitarias con que trabaja.

La dirección de la participación de la comunidad se estructura en las Comisiones de Seguimiento y Enlace (COSE), que se integran en cada una de las comunidades de un circuito intervenido, y asumen la responsabilidad de coordinar la vinculación de la comunidad con la empresa, convocar e informar a la comunidad de los acuerdos y actividades, seguimiento, monitoreo y evaluación de la intervención.

En las comisiones de enlace (COSE) están representadas todas las instancias organizadas de una comunidad: Policía Nacional, Ayuntamientos, Alcaldes pedáneos, Regidores Municipales, Juntas de vecinos, Organizaciones deportivas, Iglesias, Escuelas, Asociaciones de Madres y Amas de casa, Asociaciones de Padres y Amigos de la Escuela, Asociaciones de campesinos y productores agropecuarios, Asociaciones y sindicatos de transporte, Grupos Artísticos y culturales, Defensa Civil, Grupos de Salud, Empresarios, líderes comunitarios, ONGs, movimientos y partidos políticos.

La participación de la comunidad no se limita a la implementación del proyecto o programa diseñado para la intervención. Las Comisiones de Seguimiento y Enlace (COSE) asumen también el seguimiento y evaluación al finalizar la intervención de la empresa.

EDE-Norte implementa una política similar a EDE-Este en la implementación del “Programa 24 horas de luz”, con la diferencia marcada de una participación y un rol más definido de las organizaciones comunitarias y las unidades de trabajo de la empresa.

Los roles de las unidades de trabajo de la empresa y el momento en que intervienen está formalmente definido y alineado en la estrategia general de intervención de una comunidad o circuito. Todos los estamentos de la empresa están informados y expresan una alta estimación del rol de la gestión social de la empresa.

La intervención en una comunidad o circuito puede ocurrir a iniciativas de la empresa, o a solicitud de una comunidad u organización. La empresa tiene sus prioridades definidas en función de los niveles de pérdidas y dificultades infraestructurales de cada circuito, pero, no rechaza ninguna solicitud.

La empresa no cierra las posibilidades a una comunidad no priorizada, antes bien, establece los contactos de lugar, presenta una propuesta de recuperación. En la medida que mejora el cobro y la normalización de usuarios, se ejecutan mejoras técnicas en las infraestructuras del sector, se incrementan gradualmente las horas del suministro de energía y se ejecutan inversiones sociales (alumbrado público, reparación de infraestructuras comunitarias, donación de equipos deportivos, etc.). Acciones que persiguen motivar cambios de actitudes positivas y la imagen de la empresa en la comunidad.

En el proceso las posibilidades son múltiples en función de los resultados: incremento de las horas del servicio, mejoramiento de las infraestructuras, alumbrado público y otras inversiones sociales, etc. Si la comunidad alcanza un CRI de 90% o más se incorpora al programa 24 horas.

En todo caso, el relacionamiento de la empresa con la comunidad ha posibilitado el incremento de cobranza, la disminución de pérdidas no-técnicas, posibilidades de educar a clientes y usuarios en el uso racional y ahorro de la electricidad, el mejoramiento de la imagen y la opinión de la población, entre otros aspectos positivos. La comunidad por su parte, habrá ganado un mejor servicio y mayor disponibilidad.

El personal de gestión social planifica mensualmente las actividades a ejecutar. Las más frecuentes son las siguientes:

1	Reuniones y encuentro con organizaciones comunitarias
2	Operativos de cobro
3	Distribución de volantes
4	Contactos con organizaciones y líderes comunitarios
5	Asambleas Comunitarias
6	Contactos con comerciantes y empresarios
7	Ubicación puntos de cobro
8	Encuentros comunitarios
9	Monitoreos con organizaciones comunitarias
10	Entrega y retiros de contratos a clientes
11	Relacionamiento con autoridades locales (Gobernadores, Síndicos, regidores)
12	Relacionamiento con líderes políticos, religiosos y ONGs
13	Operativos de corte
14	Charlas y actividades educativas en organizaciones, centros escolares, etc.
15	Participación en medios masivos de comunicación
16	Participación en actividades comunitarias (jornadas de limpieza, encuentros)

La empresa tiene una visión a largo plazo de la educación a usuarios y por ello presta gran atención y recursos a la ejecución de actividades educativas en centros escolares de diferentes niveles (básico y medio fundamentalmente) con la participación de niños, adolescentes y maestros. Un valor que podría agregarse a estas intervenciones, sobre todo en el nivel medio, es la instrucción sobre el contenido de la electricidad (producción, distribución y consumo), que uno de los temas tratados en los programas docentes del bachillerato.

De otro lado, la incorporación transversal de valores sociales básicos, como la democracia, la convivencia pacífica y solución de conflictos, la equidad, el amor al trabajo, la solidaridad, entre otros; contribuiría significativamente con la identificación de la población con el programa de la intervención y, en consecuencia, con la sostenibilidad de las soluciones alcanzada. Por ello abogamos por la adopción una política de [responsabilidad social](#) que más allá del asistencialismo y las “acciones cosméticas”, se establezca un compromiso de la empresa con el desarrollo de la sociedad, alineada con la misión de la empresa y la atención a todos los grupos de interés, similar a otras empresas eléctricas del continente con gestión social alineada con la sostenibilidad de la empresa.

No se trata de un planteamiento totalmente nuevo, sino de retomar una estrategia de la Gerencia de gestión social (EDE-Norte 2007):

“El plan estratégico de la Gerencia social de [EDE-Norte]; es producto del deseo colectivo de aportar desde el ámbito empresarial a la construcción de la inclusión de los grupos comunitarios, organizaciones populares y líderes sociales, en todas sus dimensiones de impulsar el desarrollo socio-empresarial respetuoso de la naturaleza que posibilite la equidad y la participación co-responsable para la construcción de una sociedad con responsabilidad social que fortalezca la cadena de pago del sector, mediante el mejoramiento de la gestión de cobranzas, la reducción de pérdidas de energía y la calidad de vida de los dominicanos/as.” (EDE-Norte 2007: 1)

4. Instrumentos de trabajo

EDE-Norte dispone de materiales de promoción y comunicación preparado por la gerencia de mercadeo que son entregados a la población en diversas actividades. En las actividades educativas que ejecuta gestión social además de las explicaciones que ofrece el personal, se entrega material impreso con información y motivaciones sobre el uso racional de la energía eléctrica.

Un aspecto importante a resaltar es el manejo de la imagen de la empresa en las actividades ejecutadas. Todo el material y el personal están correctamente identificados con los colores y símbolos de la empresa. A esto se agrega la difusión de los valores y otros elementos estratégicos de la empresa (Anexo No.3).

El personal de gestión social dispone de formularios para planificación y reporte mensual de actividades realizadas, lo que facilita a la gerencia el seguimiento de las intervenciones en las comunidades.

5. Evaluación y Control

El monitoreo de los programas de trabajo acordados con las comunidades se ejecuta a través de los Comités de Seguimiento y Evaluación (COSE) integrados por representantes de las organizaciones comunitarias y personal de la empresa. Las reuniones con estos comités sirven de retroalimentación a los actores participantes (empresa y comunitarios).

El control de las actividades del personal se ejecuta en reuniones periódicas y visitas a zonas de trabajo. No se dispone de un instrumento o procedimiento sistematizado de evaluación, monitoreo y seguimiento. Suponemos que el poco tiempo que tiene de iniciada la gestión social bajo los nuevos paradigmas de relacionamiento y educación de usuarios, incida en que la evaluación no sea aún un aspecto prioritario.

Una investigación ejecutada por el equipo PUCMM-CEUR en Febrero de este año, al segundo mes de las intervenir en varias comunidades, subtítulo Informe de medio tiempo (PUCMM 2007), da cuenta del trabajo realizado, estrategias, procedimientos y resultados; recomendando la estrategia de intervención que ha desarrollado EDE-Norte en la gestión social. Se trata de un trabajo interesante que ojalá pudiese repetirse en otras distribuidoras.

Igual sería de interesante que EDE-Norte repitiera un estudio similar en las mismas comunidades para evaluar la estrategia desarrollada planteada en el estudio de referencia. No disponemos de otra evaluación similar en la empresa.

Es importante que considerar las características y funciones de la evaluación²² para garantizar la asimilación de las experiencias (positivas y negativas), esto, el aprendizaje institucional y el mejoramiento de la gestión social; la determinación de la pertinencia y logro de los objetivos y metas; la medición del desempeño, la eficiencia y efectividad de la inversión de recursos; los resultados e impactos de una intervención. Las conveniencias de la institucionalización de la evaluación, su incorporación vertical a los programas de intervención radica también, entre otros fines, en determinar el cierre o continuidad de una intervención.

Nunca parece innecesario insistir en las funciones de un sistema de control en el proceso administrativo, sobre todo en los procesos de gestión social, donde con frecuencia el personal se deja llevar del ritmo de la cotidianidad, perdiendo de vista objetivos y metas de mediano y largo plazo, el desempeño del personal y los impactos de las actividades.

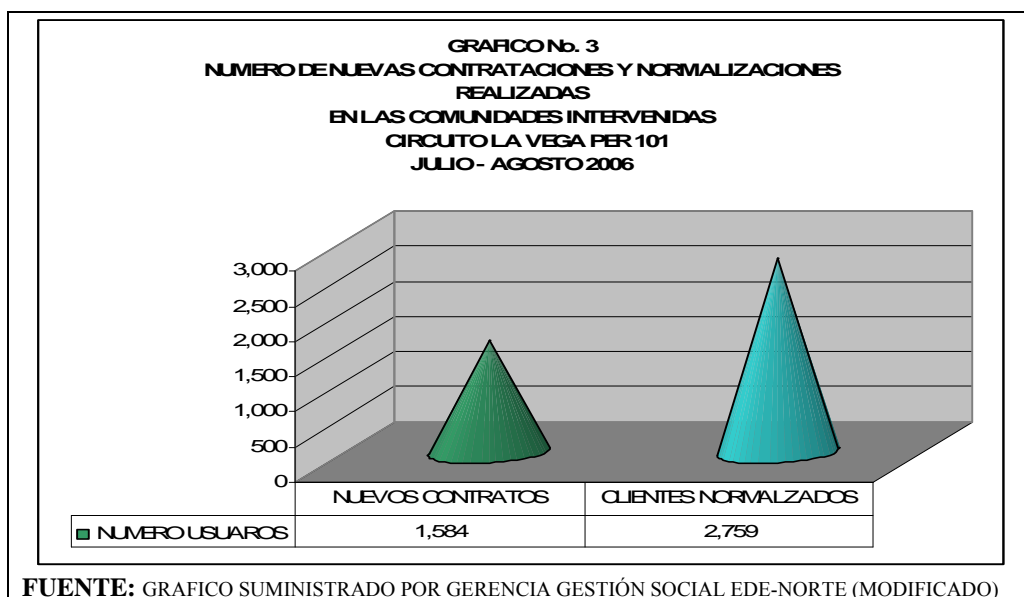
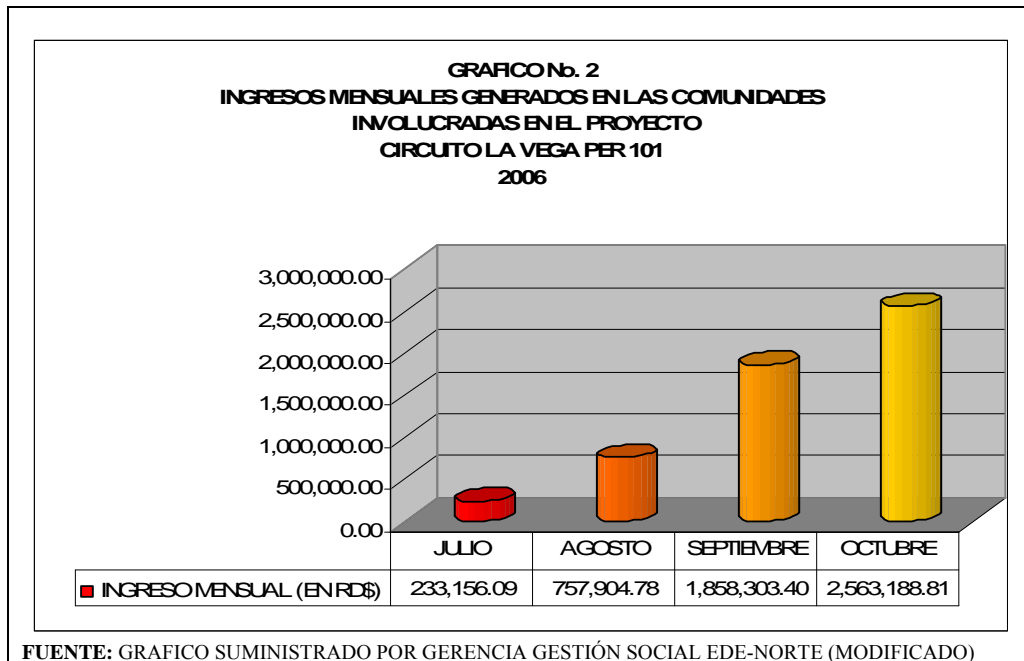
6. Resultados

Una encuesta de satisfacción de clientes, realizada para EDE-Norte en los meses de Octubre y Noviembre del 2006, informó que el nivel de satisfacción de los clientes de la empresa había pasado de 4 a 4.25 en una escala de 1 -5 (EDE-NORTE 2006b: 5). Estos resultados se ofrecen a pocos meses de iniciada la actual gestión social de la empresa (Julio 2006). Los resultados de la gestión social en EDE-Norte son notables. La gerencia de gestión social describe los resultados de las intervenciones en las comunidades en los siguientes términos (EDE-Norte 2006a):

1	“Mejoría de la imagen de la empresa en las comunidades trabajadas.
2	“Incremento en el nivel de las cobranzas mensuales en la oficina de comercialización de los sectores: La Vega y Santiago.
3	“Incremento en el nivel de las cobranzas mensuales, en los circuitos intervenidos a octubre 2006.
4	“Integración al ciclo comercial de clientes que se encontraban de baja por [falta de pago].
5	“Incorporación 6,763 nuevos clientes, mediante nuevas contrataciones y 13, 532 reincorporados.
6	“Integración al ciclo comercial y a los acuerdos de 162 comunidades en los sectores: La Vega y Santiago...
7	“Creación de un modelo de monitoreo a través de la creación de 150 comisiones de enlace y seguimiento (COCE).
8	“EDENORTE a partir de la ejecución del programa sostiene una relación cercana y positiva con las comunidades [intervenidas].
9	“A partir de la ejecución del programa se ha logrado iniciar la sensibilización a más de 100,000 usuarios en las comunidades intervenidas en el uso racional y ahorro de energía...
10	“A partir de la intervención... y mediante los diagnósticos realizados por los investigadores del CEUR-PUCMM, EDENORTE ha logrado identificar los principales problemas del sistema eléctrico en cada comunidad“

²² Una breve y precisa definición de evaluación ofrece la Agencia Noruega de Cooperación al Desarrollo (NORAD): <<Examen sistemático e independiente de un proyecto, a fin de determinar su eficiencia, eficacia, impacto, viabilidad y la pertinencia de sus objetivos.>> (GÓMEZ GALÁN Y SAINZ OLLERO 2003: 85)

Constituye un reto de la gerencia la sostenibilidad de estos resultados. En los ANEXOS Nos.12 y 13 pueden observarse datos registrados de las comunidades intervenidas, se ofrecen los gráficos de tres casos suministrados por la Gerencia de Gestión Social, sobre dos variables de gestión impactadas por las intervenciones sociales: Ingresos, contrataciones de usuarios y normalización de clientes. Obsérvese los logros alcanzados en las variables intervenidas en tan solo cuatro meses de intervención de las comunidades. En el gráfico NO.2, por ejemplo, los ingresos se multiplicaron por once y entre nuevos contratos y clientes normalizados, se produjo un incremento de 4,343 clientes.



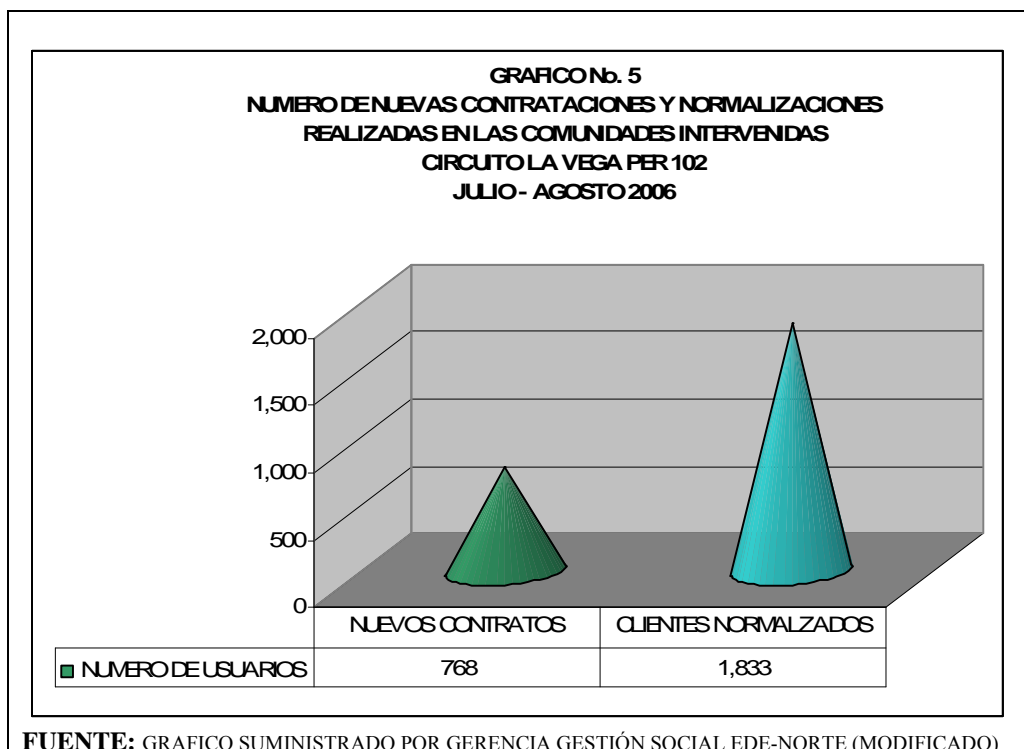
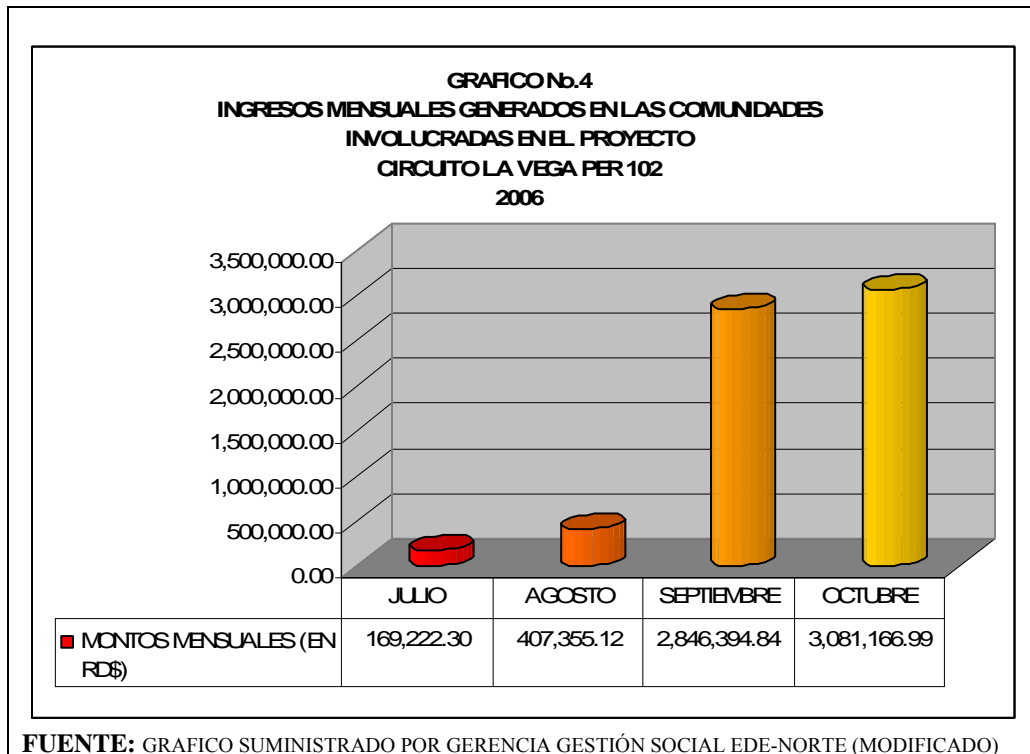


GRAFICO No.6
INGRESO MENSUAL GENERADO EN LAS COMUNIDADES
INVOLUCRADAS EN EL PROYECTO
CIRCUITO CANA 103
2006

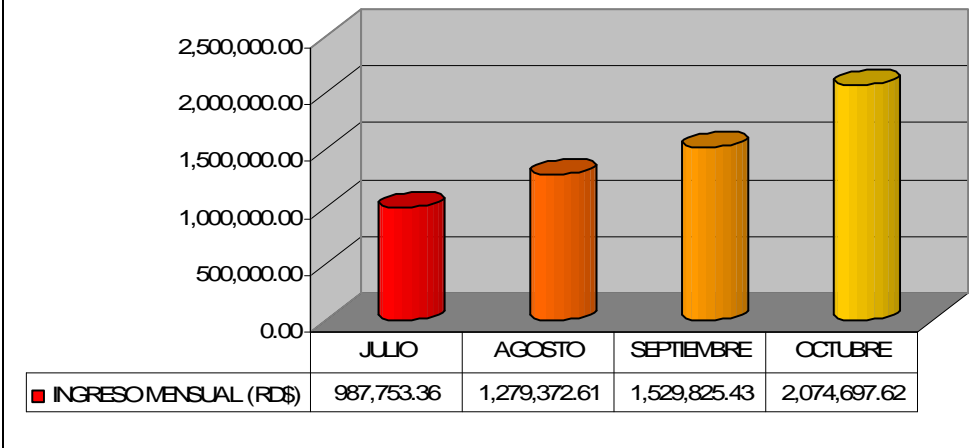
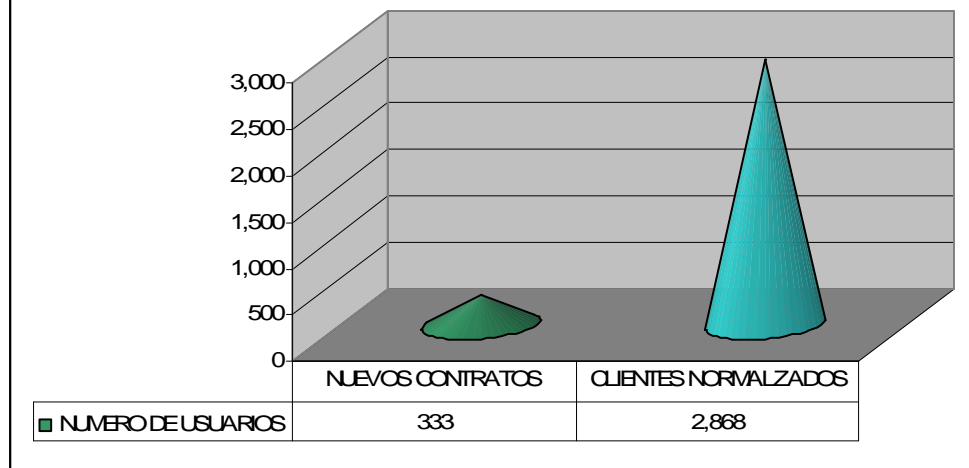


GRAFICO No.7
NUMERO DE NUEVAS CONTRATACIONES Y NORMALIZACIONES
REALIZADAS EN LAS COMUNIDADES INTERVENIDAS
CIRCUITO CANA 103
JULIO - AGOSTO 2006



FUENTE: GRAFICO SUMINISTRADO POR GERENCIA GESTIÓN SOCIAL EDE-NORTE (MODIFICADO)

3.2.2) DISTRIBUIDORA DE ELECTRICIDAD DEL SUR ([EDE-Sur](#))

La dirección de esta empresa se ha trazado la estrategia de reducir el fraude eléctrico e incrementar el cobro de la energía distribuida por medio de controles técnicos y comerciales²³. Paralelamente implementan algunas estrategias de gestión social con algunas comunidades con posibilidades de pasar de clasificación B a A. Paralelamente se ejecutan actividades que responden a conceptos tradicionales (donaciones, actividades recreativas).

Según las informaciones vertidas en los medios de prensa y la publicidad de la empresa, se han planteado elevar 72 circuitos en el Distrito Nacional a categoría A. Para ello, según las informaciones suministradas por el gerente comercial y publicaciones en la prensa, se han reunido con organizaciones, líderes y autoridades comunitarias. También trabajan en igual sentido en los municipios de San Cristóbal, Baní y Azua ubicados en el Región Sur del país.

La empresa no dispone de personal ni planes específicos para el área de gestión social y las actividades correspondientes se desarrollan desde la gerencia comercial, presentándose algunos inconvenientes en el relacionamiento con las comunidades.

La implementación de estrategias “24 horas” por esta empresa a raíz del éxito de alcanzado por EDE-Este con esta estrategia, sin los mecanismos de implantación, seguimiento, monitoreo y evaluación que ha implicado el desarrollo de la misma en EDE-Este y luego en EDE-Norte; podría implicar escasos niveles de sostenibilidad. Su reducción a una estrategia publicitaria podría impactar negativamente en todas las empresas del sistema.

En términos de resultados EDE-Este (61.60), con una gestión social agresiva, superó a EDE-Sur (56.50) y a EDE-Norte (53.20), también con gestión social muy activa, en el Índice de Recuperación de efectivo (CRI) reportado en el mes de Abril y en el semestre ([Comité de recuperación, Abril 2007](#)).

²³ Ver Explicaciones remitidas por esta empresa (ANEXO No. 1).

GESTIÓN SOCIAL EDESUR



Edesur Dominicana (Edesur) realizó un encuentro con dirigentes comunitarios de varios sectores de Santo Domingo Oeste, con el fin de coordinar esfuerzos para que regularicen su situación con la empresa.



Edesur Dominicana (Edesur) entregó varios juegos de uniformes a la Liga Deportiva Bolívar Peña de San José de Ocoa, con lo que serán beneficiados más de 500 niños y jóvenes en edades comprendidas entre 4 y 17 años que practican el béisbol.



250 niños en edades comprendidas entre los 6 a 10 años participan del Campamento de Veranos 2007 de Edesur Dominicana (Edesur), que se celebra del 9 al 14 de julio en las instalaciones del Club Julio Sauri de la CDEEE.



Edesur Dominicana (Edesur) donó decenas de tanques para depositar desperdicios sólidos a cuatro instituciones ubicadas en el recinto del Instituto Nacional de Educación Física (INEFI). La entrega fue realizada por el ingeniero Fidel Méndez, gerente de Seguridad y Riegos Laborales, quien valoró el aporte hecho por la empresa para contribuir a la higiene y salud de quienes asisten a esas instituciones.

3.2.3) DISTRIBUIDORA DE ELECTRICIDAD DEL ESTE (EDE-Este)

Como ya se ha dicho, la gestión social que se implementa actualmente en esta distribuidora se inicia antes del año 2006 con el programa ESPERANZA, implementado para ofrecer un servicio continuo de energía eléctrica a la comunidad de Hato Mayor.

Una síntesis importante de este proceso la ofrecen los licenciados Hernández y Terrero al formular en Octubre del 2005, una propuesta integral de gestión social para los sectores PRA:

“Este proyecto tiene el propósito de concienciar a los usuarios del servicio eléctrico en toda el área de concesión de EDEESTE sobre la importancia de pagar la energía consumida...”
(EDE-Este, 2005: 3).

La propuesta incluye los dos componentes básicos de un programa de intervención desde las perspectivas de la gestión social actual:

- 1) Involucramiento de los usuarios y otros grupos de interés a través de las organizaciones comunitarias, ONGs y otras organizaciones, incluyendo además los “grupos de interés internos” en la gestión del problema eléctrico.
- 2) Educación de clientes y usuarios: considerado “...el más importante en cada una de las actividades que realizamos tanto en Santo Domingo como en la zona Este del país.”

Otro aspecto importante es la alineación estratégica y operativa con la empresa:

- 1) Estratégicamente plantea una misión, visión, valores y objetivos acordes con el plan estratégico de la empresa.
- 2) Operativamente: “El proyecto Relaciones Comunitarias ofrecerá soporte a todas las direcciones, gerencias, departamentos y proyectos especiales.”

Sin embargo, un aspecto operativo inconcluso en el documento, es la definición de los roles y la integración de las diferentes unidades de trabajo de la empresa en el proceso de intervención comunitaria. Se ofrece la descripción de roles del personal de gestión social y el flujograma de intervención de la unidad y su apoyo a otras unidades, sin integrar los roles de otras unidades de la empresa en la intervención (atención al cliente, gestión técnica y comercial, entre otras).

Resulta particularmente interesante la inclusión de políticas sociales y los valores que se plantean. Algunos valores como la DEMOCRACIA, INSTITUCIONALIDAD, EQUIDAD Y SOLIDARIDAD que trascienden la cotidianidad y finalidad inmediata de una empresa, aunque se trata de aspectos esenciales en las perspectivas de la gestión social en la sociedad del conocimiento en que vivimos, por sus aportes a la sostenibilidad del programa de una intervención social, aun no han sido asumidos en todas sus implicaciones por las empresas e instituciones del sector eléctrico dominicano.

Las políticas planteadas sin embargo, se limitan a acciones puntuales, propia de una visión “cosmetológica” (distribución de lámparas de bajo consumo, instalación de interruptores en hogares de sectores intervenidos), no hacen referencia a las estrategias generales de la conducta

organizacional, estableciendo las líneas de las cuales se derivan los planes y programas de acción (KAST Y ROSENZWEIG, 1987: 526).

Por último, el documento describe las estrategias de intervención, algunas de uso común en la actualidad y otras novedosas:

- 1) Encuentros comunitarios
- 2) Encuentros con los llamados “Pega Luz”
- 3) Charlas y cursos talleres
- 4) Uso y distribución de elementos publicitarios (volantes, brochures, folletos, bajantes, folletos, boletines).
- 5) Excursiones escolares
- 6) “El electrobus”

El documento sobre “Fundamentos de Relaciones Comunitarias” (EDE-Este, 2007b), planteada por los Asesores de la Gerencia General en Marzo del presente año, es un esfuerzo importante por colocar la gestión social de la empresa en el contexto de la sociedad del conocimiento y la globalización; alineado con otro documento anterior de mayor alcance, “**ESTRATEGIA de RECUPERACIÓN de nuestro NEGOCIO** (EDE-Este, 2006)”, que plantea el plan estratégico de la empresa.

En el primer documento se plantea fundamentar las relaciones comunitarias una política de **Responsabilidad Social** de la empresa, inspirado en “un nuevo paradigma de gestión” ilustrado con los planteamientos de dos autores destacados del ámbito norteamericano:

<p>Milton Friedman: <<LA ÚNICA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS EMPRESAS ES GENERAR UTILIDAD PARA SUS ACCIONISTAS>> (The New York Time Magazine, 13 Septiembre 1970)</p>
<p>Robert E. Freeman: <<LAS EMPRESAS DEBEN SER ADMINISTRADAS EN INTERÉS DE TODOS SUS STAKEHOLDERS, ESTO ES, TRABAJADORES COMUNIDADES LOCALES, ACCIONISTAS... >> (Stakeholders Theory of the modern Corporation)</p>

El Nuevo paradigma a que se alude a tres características de la gestión globalizada:

1	<p>“Acorde a normas éticas Valores compartidos Códigos de conducta Códigos de gobierno corporativo Formación en valores Planes de ética empresarial</p>
2	<p>“Mejoras en la legislación</p>
3	<p>“Armonía con los intereses de todos los grupos de interés”</p>

El documento sobre el plan estratégico destinado a **recuperación del negocio eléctrico** (estrategia general de la empresa para los próximos cuatro años), plantea dos estrategias a nivel de proyectos y programas, importante para la gestión social:

- 1) Normalización de los puntos de suministro de los <grandes clientes>
- 2) Suscribir Pactos Sociales con grupos de clientes mediante la oferta de una “propuesta de valor” que permita elevar esos a < Sectores 24 horas de luz > cuando alcancen un CRI mínimo de 80% y se asegure la rentabilidad del proyecto (EDE-Este 2006: 7).

La MISIÓN (EDE-Este 2006: 23) de la empresa establece varios principios importantes para la gestión en general y la gestión social en particular, al indicar claramente que la rentabilidad se logra, entre otros atributos, mediante:

- 1) El cumplimiento de los valores de la empresa.
- 2) Mejorando la calidad de vida y
- 3) Contribuyendo con el progreso del país.

Alineada con la misión en la VISIÓN se incluye una declaración de responsabilidad social (EDE-Este 2006: 20) y, aún cuando se define el alcance de ésta en relación a los grupos de interés (EDE-Este 2006: 28-33) en otras partes del documento, no aparece con claridad el alcance de la gestión social más allá de los sectores incluidos en el PRA.

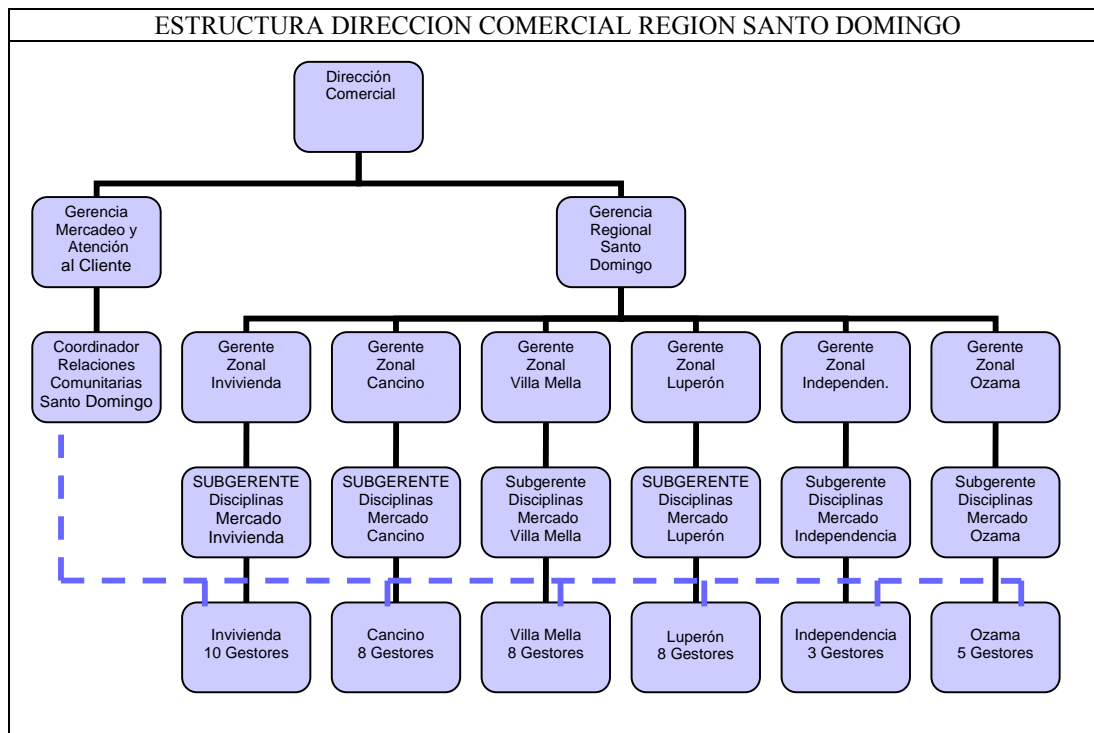
1. Estructura

Actualmente la gestión social en EDE-Este se dirige desde dos unidades de trabajo focalizadas en sectores sociales diferentes, bajo la dirección de la gestión comercial, la unidad e mercadeo dirige el Departamento de Relaciones comunitarias con 40 agentes comunitarios en Santo Domingo y otra cantidad similar en la Región Este. Los sectores PRA son gestionados desde la Gerencia Residencial Social, bajo el mando de la Gerencia General de la empresa.

a. Coordinación de Relaciones Comunitarias: Gestión sectores pobres y medios (NO-PRA)

Esta unidad opera bajo las órdenes de la gerencia de mercadeo. Dirige el programa “24 horas de luz” y ejecuta gestión social con los sectores de “clase media y baja” no incluidos en el PRA. Cuenta con una coordinadora y un personal de 80 gestores comunitarios distribuidos en las oficinas territoriales.

La coordinación de la gestión comunitaria supervisa los gestores comunitarios, bajo las órdenes inmediatas de los responsables de las oficinas comerciales. El gestor comunitario realiza labores de relacionamiento y educación de usuarios y clientes.



Para el 2007 se han planteado la captación de 44,000 nuevos clientes entre lo usuarios del servicio eléctrico. Para el logro de esta meta ejecuta actividades educativas y de relacionamiento con las comunidades.

Los resultados son evaluados a través de los siguientes indicadores de desempeño:

1	Número de clientes captados
2	Cobrabilidad clientes captados
3	Numero de encuentros y charlas de ahorro de energía
4	Incremento Base de datos líderes comunitarios
5	Porcentajes de clientes "24 horas"
6	Perdidas de energía
7	Cobros
8	Calidad de facturación
9	Calidad de lectura
10	Índice de satisfacción.

a.1. Propuesta de servicio continuo: “Programa 24 horas de luz”

En el año 2005 EDE-Este inicio en Hato Mayor el programa ESPERANZA, aplicado luego igualmente en El Seybo y el barrio capitalino de Villa Juana. El programa incluye el compromiso de la empresa de brindar un servicio de calidad disponible permanentemente (24 horas) a cambio de que la comunidad asuma el compromiso de pagar por el servicio y denunciar el fraude eléctrico.

EDE-Este exige de entrada dos condiciones básicas:

- 1) “Indicador de Recuperación de Efectivo (CRI en ingles) en alrededor de 90%.
- 2) “Es necesario que las comunidades las juntas de vecinos, organizaciones comunitarias, comité de amas de casa y los clientes en sentido general se comprometan a lograr que sus sectores paguen por completo la factura y eviten el hurto de la electricidad.”

La propuesta planteada a la comunidad fue configurada en el siguiente compromiso:

EDE-Este		Organizaciones Comunitarias	
1	Servicio 24 horas de luz.	1	Pago puntual de la facturación de sus consumos.
2	Excelencia en atención al cliente.	2	Eliminar o denunciar el fraude eléctrico.
3	Alumbrado Publico para el sector.	3	Velar por la integridad de las redes y sus componentes.
4	Facilidades para eliminación de deudas de facturas a cambio de hábito de pago puntual.		
5	Acciones e inversiones sociales en el sector.		

En la actualidad la iniciativa puede originarse en la empresa o a solicitud de una comunidad. La empresa oferta este programa en la página que mantiene en el INTERNET y dispone de una línea 24 horas para que los clientes puedan acceder a su solicitud. Al inicio de la intervención se define la estrategia y el programa de la intervención en la actualidad frecuentemente documentada, aspecto muy importante para seguimiento y evaluaciones futuras.

Los pasos recomendados por EDE-Este a los usuarios para incorporar su comunidad o circuito a programa son los siguientes:

- 1) “Conocer el consumo aproximado del circuito del que te alimentas y el perímetro que lo comprende
- 2) “Saber cual es el CRI de tu circuito (es decir los niveles de perdidas deben ser mínimos)
- 3) “Debes contar con el apoyo de juntas de vecinos, comerciantes, escuelas y otros grupos de interés
- 4) “Convocar una reunión por medio de una comunicación dirigida a las autoridades de tu oficina comercial más cercana para juntos lograr ser un circuito 24 horas.
- 5) “Formar un comité de seguimiento para conocer los avances de tu sector con el apoyo de tu agente comunitario.”

Al inicio del proceso de intervención la gestión social trabaja conjuntamente con las organizaciones locales en el mejoramiento de la cobranza, la reducción del fraude y la educación de usuarios y clientes. Hasta el 2006 el tema trabajado fue el de “Ahorro de Energía”. En los documentos disponibles no se indican los temas tratados en los “Encuentros líderes comunitarios”.

La diversificación de la oferta de temas es recomendable para tratar aspectos como:

- 1) Medición de la energía
- 2) Facturación
- 3) Procedimiento de quejas y reclamaciones
- 4) Seguridad y prevención de accidentes frecuentes en el uso de la electricidad

Algunos temas como resolución de conflictos, manejo de reuniones y orden parlamentario, planificación y programación del trabajo comunitario, entre otros, podrían incorporarse a la carpeta de los gestores sociales y supervisores a fin de fortalecer la capacidad de las organizaciones comunitarias en la gestión de los problemas que afronta el desarrollo de la comunidad, entre los que está el problema eléctrico, y promover la identificación con el proyecto.

a.1.1. Estrategia de intervención planteada para el programa “24 horas de luz”

Al momento en que se escribe este informe EDE-Este se encuentra redefiniendo la estrategia general de intervención social en las comunidades a la luz de la experiencia obtenida hasta la fecha. La estrategia de intervención ejecutada en los casos que se planificado para elevar circuitos a “24 horas de luz”, con las diferencias que imponen las circunstancias que rodean cada caso, ha contado con el siguiente proceso y actividades:

- 1) Identificación de los sectores que se alimentan del circuito a intervenir:
 - 1.1. Identificación de líderes y organizaciones comunitarias del área a intervenir
 - 1.2. Coordinación de actividades
- 2) Primer encuentro con los representantes de instituciones y organizaciones comunitarias:
 - 2.1. Campaña de comunicación invitando a reunión (uso de perifoneo y otros medios)
 - 2.2. Reunión o encuentro comunitario:
 - 2.2.1. Explicación del proyecto “24 horas de luz”
 - 2.2.2. Escuchar las inquietudes, expectativas y demandas de los comunitarios
- 3) Encuentro con posibles clientes
Este encuentro servirá para acercarnos a la comunidad y explicarles en que consiste el proyecto, especificar quienes serán beneficiados y resaltar los beneficios del mismo junto a un equipo conformado por los técnicos, ingenieros, gerente comercial, representantes del equipo Relaciones Comunitarias.
- 4) Integración Comité Barrial
Integrado por representantes de la comunidad y un gestor comunitario. Tiene el rol de la coordinación de las actividades comunitarias y el seguimiento a la ejecución de la propuesta acordada.

- 5) Diseñar e implementar un operativo de verificación y concienciación puerta a puerta. Para este trabajo podría ser contratada una empresa o persona particular. Si se decide ejecutarlo con personal de la empresa, los pasos a dar podrían ser como sigue:
 - 5.1. Estimación del universo de usuarios y/o hogares existentes en el área a intervenir.
 - 5.2. Preparación programa de trabajo con la comunidad
 - 5.3. Selección y preparación del personal
 - 5.4. Información a la población
 - 5.5. Recolección de datos
 - 5.6. Información a la comunidad
 - 5.7. Preparación plan de intervención

- 6) Procesamiento y análisis de datos:
 - 6.1. Procesamiento y análisis de datos
 - 6.2. Información a la comunidad

- 7) Preparación de propuesta de valor y plan de intervención
 - 7.1. Preparación propuesta en oficina
 - 7.2. Preparación programa de intervención
 - 7.3. Presentación a la comunidad

- 8) Presentación y consenso de propuestas con la comunidad.
 - 8.1. Determinación de responsabilidades de las partes involucradas
 - 8.2. Pacto social

- 9) Desarrollo plan de intervención
 - 9.1. Componentes educativos
 - 9.2. Regularización de usuarios
 - 9.3. Campañas de cobro
 - 9.4. Mejoras técnicas



Personal de Gestión Social laborando en un barrio PRA.

(Fotografía cortesía de EDE-este)

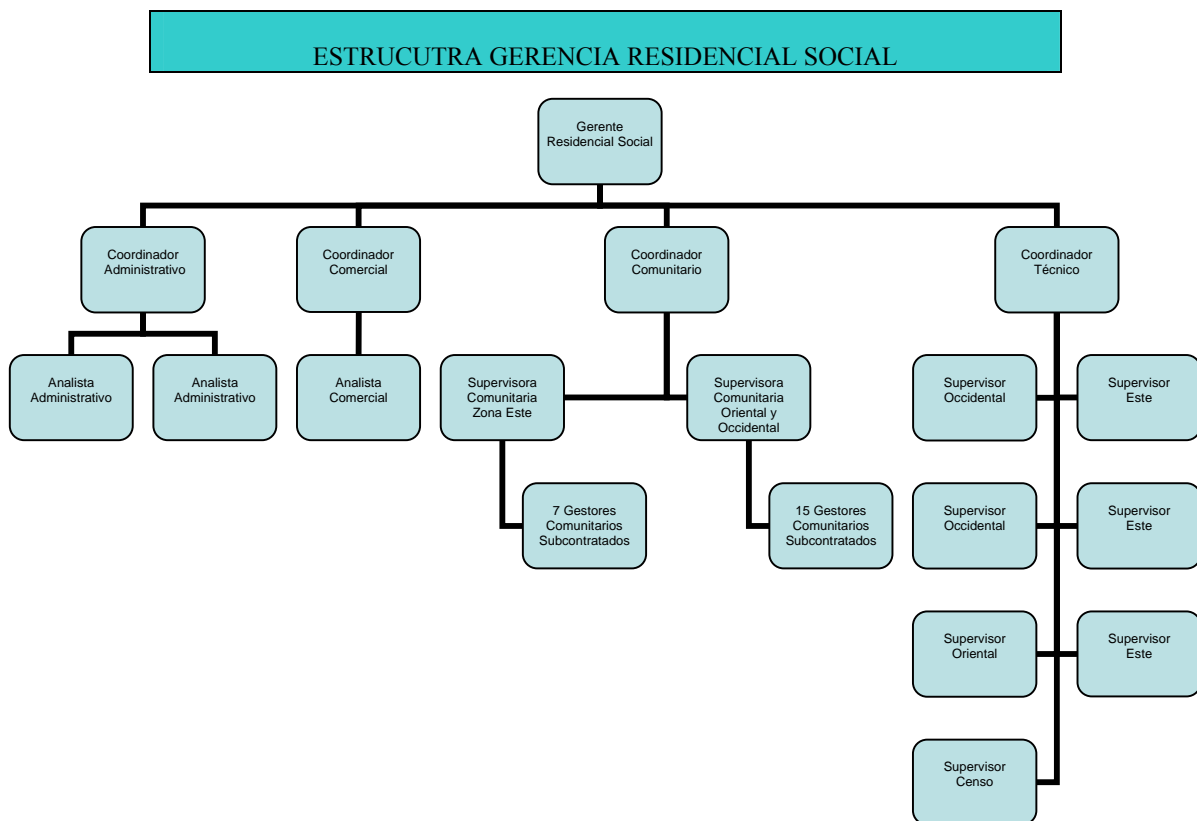
b. Gerencia Residencial Social: Gestión social de los sectores PRA.

Esta gerencia, aparece bajo la dirección de la Gerencia General (EDE-Este 2006: 108) dispone de unos 23 gestores sociales, tres coordinadores de área y nueve supervisores. Los gestores sociales, dirigidos por los supervisores, ejecutan el trabajo de campo: en brigadas de trabajo visitan los hogares de los sectores incluidos en el PRA, motivando e iniciando la regularización de usuarios y el pago de deudas de clientes atrasados.

En el Plan Estratégico de la empresa se asigna la misión de “Rediseñar el modelo e gestión del servicio de distribución de electricidad en los barrios adscritos al PRA para... recuperar el nuestro negocio eléctrico en esos barrios.” (EDE-Este 2006: 108)

b.1. Personal y estructura

Aunque en general el personal disponible posee un nivel y grado académico adecuado a sus roles organizacionales, podría requerir mayor conocimiento específico del trabajo a realizar en gestión social. A nivel de supervisión el personal disponible es graduado en carreras universitarias. De los 22 agentes comunitarios, dos (2) eran bachilleres, dieciséis (16) estudiantes universitarios y cuatro (4) profesionales universitarios en carreras afines al oficio. Con excepción de la supervisora, (que ingreso en el 2005 y cuatro agentes comunitarios que ingresaron en el 2007), el resto del personal ingreso a la empresa en el 2006.



b.2. Objetivos y Planes

Formalmente, los objetivos de la gestión social planteados por EDE-Este para los barrios PRA están alineados con las características de la coyuntura que vive el sistema eléctrico dominicano y el plan estratégico de la empresa, sin embargo, como en toda la gestión social, parece que hace falta un mayor esfuerzo de la empresa para comprender que la sostenibilidad de los resultados está umbilicalmente vinculada a la identificación de comunidad con el programa de la intervención y que esta posibilidad pasa por la autogestión de las comunidades a través de la integración de las organizaciones comunitarias en el proceso de gestión social, en condiciones de equidad y solidaridad:

1	OBJETIVOS GENERALES
1.1	“Crear un clima de confianza y respeto entre empresa-comunidad.
1.2	”Promover e inducir... el pago y el ahorro de energía entre los usuarios para incorporarlos como clientes regulares [en forma sostenible].
1.3	”Integrar las instituciones y organizaciones comunitarias a los encuentros que EDEESTE realice con el propósito de aunar esfuerzos para mejorar la calidad del servicio energético para beneficio de sus moradores.” (EDE-Este, 2007)

2	Objetivos Específicos
2.1	“Aumentar la cobrabilidad.
2.2	“Reducir las pérdidas de energía.
2.3	“Aumentar la cantidad de suministros medidos
2.4	“Desarrollar la cultura de pago y al uso responsable de la energía eléctrica y otros servicios para el bienestar colectivo de la comunidad.
2.5	“Modificar patrones de consumo de energía eléctrica, consolidando una cultura de ahorro.
2.6	“Realizar acciones de bienestar social en los barrios que permitan suprimir toda opinión negativa referente a EDEESTE.
2.7	“Demostrar que el ahorro de la energía es técnicamente factible, económicamente rentable y socialmente benéfico.
2.8	“Desarrollar la conducta de pago en las comunidades para incorporarlos como clientes regulares a corto, mediano y largo plazo.
2.9	“Minimizar el incremento de las conexiones fraudulentas e intervención de las redes.
2.10	“Crear buenas relaciones entre EDEESTE (la oficina comercial y la comunidad).” (EDE-Este, 2007).

b.3. Estrategias y Actividades

Las estrategias de intervención en los sectores incluidos en el PRA podrían ser definidas con mayor precisión en lo referente a los roles y relacionamiento de las organizaciones comunitarias y la educación de usuarios. Las estrategias de intervención en los sectores PRA, parecen ignorar las organizaciones y el liderazgo local. Las brigadas de gestores sociales trabajan directa e

individualmente con los usuarios, auxiliados por el personal de la gestora local²⁴ y ocasionalmente se relacionan con el liderazgo local como estrategia para penetrar el sector.

La intervención de las organizaciones comunitarias y el liderazgo local, podrían resultar determinante en la intervención social de estos sectores, para la implantación y sostenibilidad de las intervenciones.

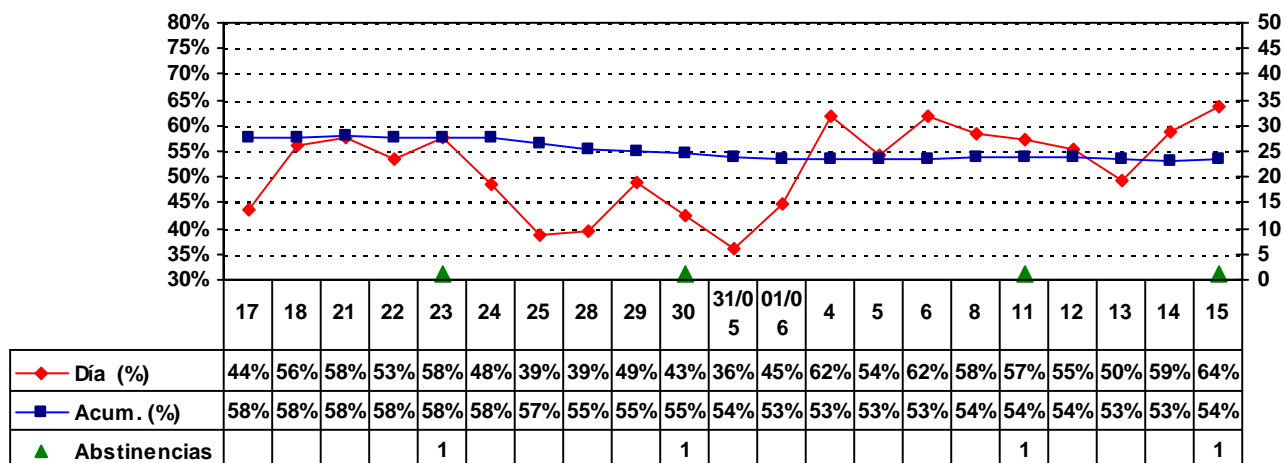
La Gerencia residencial social dispone de un monto equivalente al 5% del presupuesto que EDE-Este asigna al proyecto de reducción de pérdidas no-técnicas de energía, para sus actividades. Las brigadas de trabajo, bajo el mando de un supervisor trabajan en los sectores PRA en “operativos puerta a puerta”, en recuperación de deudas y normalización de usuarios.

2. Evaluación y Control

Sería muy conveniente para la empresa y todo el sistema eléctrico disponer de alguna evaluación sistematizada de las experiencias de Hato Mayor, EL Seybo y Villa Juana; al igual que las experiencias en los barrios PRA. En estos últimos la experiencia con los intermediarios, las empresas que gestionan el servicio en las comunidades, podría resultar valiosa a todo el sistema.

La empresa ejecuta diariamente mediciones de satisfacción de clientes con una compañía contratada para ello. En los últimos treinta días los resultados han sido los siguientes:

GRAFICO No. 8
INDICE DE SATISFACCION DE CLIENTES
RESULTADO GENERAL



EL INDICE DE SATISFACCION ACUMULADO ES EL PROMEDIO DE LOS ULTIMOS 30 DIAS

FUENTE: Gráfico suministrado por EDE-Este (2007d).

²⁴ Pequeña o microempresa subcontratada para gestionar la electricidad en un sector incluido en el PRA. Dispone de su propio personal. Ejecuta gestión técnica y comercial, no así la gestión social en la que interviene la Gerencia Residencial Social de EDE-Este.

Los circuitos y horarios de servicio se han clasificado sobre la base del Índice de Recuperación de Efectivo (CRI) o el Índice de Pérdidas de Energía en distribución:

CLASE	CIRCUITO	HRS. SUMINISTRO
A	CRI > 80%	24
B	80% > CRI > 70%	21
C	70% > CRI > 55	18
D	55% > CRI > 40	15
E	CRI < 40%	15
G	CARENCIADOS	14

DATOS SUMINISTRADOS POR EDE-ESTE (2007e)

3. Resultados

Los cambios verificados en los indicadores de desempeño con la implementación de la gestión social son evidentes en las estadísticas de EDE-Este. En las actividades ejecutadas en los barrios PRA durante el año 2006, participaron 5, 231 personas. Se realizaron 296 charlas sobre “Ahorro de energía” y 815 encuentros comunitarios (ANEXO No. 2).

Los cambios registrados son los siguientes:

No.	INDICADOR	2005	2006	
			Enero	Diciembre
1	Cobranza		76.0%	86%
2	No. de clientes pagando		23,787	45,658
3	No. de clientes captados	1,185	1,275	6,703 ²⁵
4	Monto pagado	1,793,403	461,750	2,383,785

FUENTE: (EDE-Este 2007c)

No se dispone de alguna evaluación que especifique cuantitativamente la participación de la gestión social en los cambios registrados, pero su contribución es evidente si se toma en cuenta que otras gestiones (técnica y comercial) estaban presentes en años anteriores. Los cambios registrados en las zonas intervenidas evidencia la contribución de la gestión social (ANEXO No.9)²⁶.

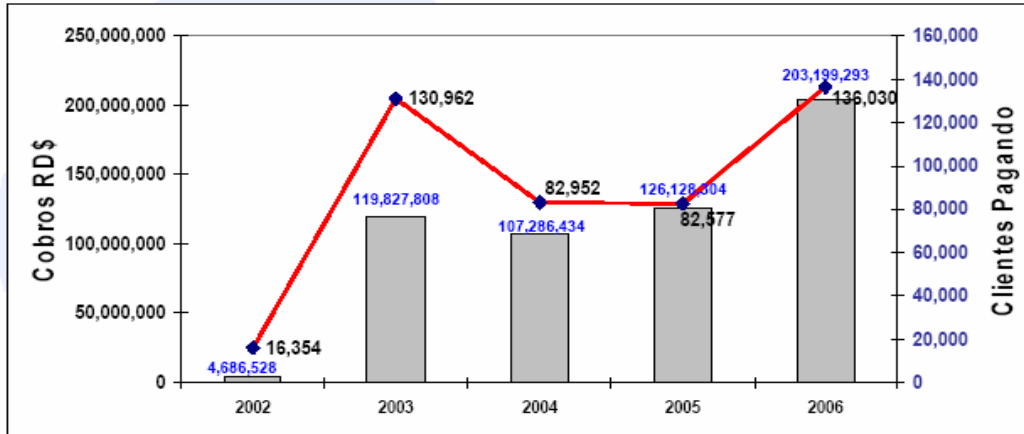
Por otro lado, resulta evidente que la gestión social de la empresa se limitó a los sectores PRA y que es a partir del presente año que se plantea extenderla a los sectores comerciales (No-PRA).

²⁵ Este monto corresponde al mes de Octubre 2006.

²⁶ Se colocan en las páginas siguientes tres gráficos, los demás pueden ser observados en el anexo referido.



Estadísticas de Cobranzas por año



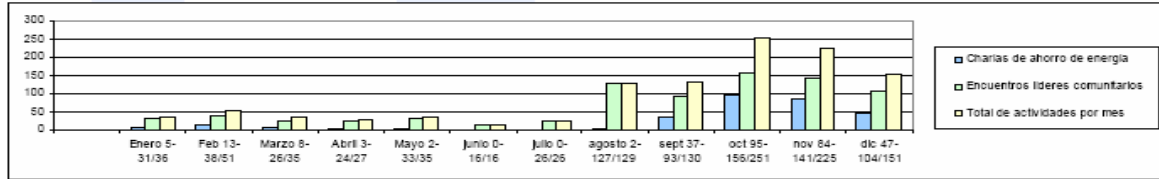
Niveles de Cobranzas en Zonas Trabajadas





Resúme de Indicadores

actividades	Enero 5	Feb 13-36/1	Marzo 8-26	Abril 3-24	Mayo 2-31	Junio 0-16	Julio 0-26	agosto 2-	sept 37-93	oct 95-156	nov 84-141	dic 47-104/1
Charlas de ahorro de energía	5	13	8	3	2	0	0	2	37	95	84	47
Encuentros líderes comunitarios	31	38	26	24	33	16	26	127	93	156	141	104
Total de actividades por mes	36	51	35	27	35	16	26	129	130	251	225	151



3) CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

3.1) CONCLUSIONES

- 1) La gestión social puede ofrecer una contribución significativa a la recuperación del sector eléctrico dominicano. En los actuales momentos, constituye una garantía ineludible para el éxito del [“PLAN INTEGRAL DEL SECTOR ELÉCTRICO 2006 - 2012”](#).
- 2) El concepto de gestión social hace referencia a la administración racional de las relaciones con los colectivos sociales, comunidades o actores sociales implicados e involucrados a la actividad de la empresa o institución (grupos de interés); aplicando los conocimientos e instrumentos de la gestión moderna. Agregando sostenibilidad a la empresa mediante la gestión y construcción conjunta de la cultura con las comunidades, en un proceso en que son satisfechos los intereses de todos los involucrados mediante pactos y alianzas de compromisos mutuos.
- 3) El desarrollo de una gestión social bajo una política de responsabilidad social, fue prevista en el “PLAN INTEGRAL COORDINADO PARA LA NORMALIZACION DEL SERVICIO DE ELECTRICIDAD EN LOS BARRIOS ADSCRITOS AL PROGRAMA NACIONAL DE REDUCCIÓN DE APAGONES (PRA)”, elaborado en el 2006 por la UERS-PRA y las distribuidoras de electricidad, con la asesoría de SyT Consultig; con los siguientes objetivos:
 - a. Oferta de un servicio de calidad que satisfaga las expectativas de la población.
 - b. Disponibilidad continua del servicio eléctrico (24 horas).
 - c. Inversiones sociales en apoyo al desarrollo de la comunidad.
 - d. Legitimización de la intervención.
 - e. Recuperación de la confianza entre las distribuidoras y la comunidad.
- 4) La gestión social que se desarrolla en la actualidad se reduce a los sectores pobres y medios de la población. Sin embargo, la conceptualización y las experiencias en otros países, indican que la recuperación del sector eléctrico y la sostenibilidad de las soluciones alcanzables, implica la inclusión en la gestión social de todos los involucrados, de todos los grupos de interés.
- 5) Una gestión social moderna presenta dos componentes principales:
 - a. Relacionamiento con los grupos de interés.
 - b. Educación de clientes y usuarios.
- 6) La mayor garantía de la sostenibilidad de una intervención social y, por tanto, la obtención de los objetivos del interventor, se logra mediante la identificación de los involucrados con el programa de la intervención, que resulta del respeto y la construcción conjunta de la cultura. Los cambios culturales, casi siempre necesarios en toda intervención social, son posibles mediante la educación y la participación autogestionaria de los involucrados.
- 7) La inclusión de la autogestión de los involucrados, que podría disminuir costos para el interventor (empresas o institución externa), implanta en los intervenidos o beneficiarios

las capacidades para gestionar sus problemas, entre estos el problema eléctrico, generando posibilidades para que los resultados (impactos) de la intervención permanezcan más allá del cierre de actividades (sostenibilidad) que debe ser contemplado desde el inicio de la misma como parte de la programación.

- 8) El análisis de la gestión social del sector eléctrico dominicano implica la formulación, implementación, monitoreo y evaluación a todos los niveles del proceso de intervención social (políticas, planes, programas y proyectos sociales) y las funciones del proceso de gestión (planificación, organización, integración y control) en el contexto social dominicano.
- 9) En los enfoques más actualizados de gestión social, los modelos de organización y gestión de los programas sociales, se traducen en que las unidades administrativas y los recursos, el marco de normas, reglamentos y procedimientos están orientados al logro de los impactos esperados, el aprendizaje, la innovación y la adaptación continua.
- 10) La gestión social debe estar alineada con los planes estratégicos de las organizaciones. Ello incluye además, la alineación operativa con la gestión técnica y comercial a fin de lograr los objetivos de la empresa y la sostenibilidad de las soluciones alcanzadas. Ello aplica a la implantación y desarrollo como a la determinación del cierre de la intervención.
- 11) Las instituciones y organizaciones involucradas en la gestión social del sector eléctrico dominicano son:

1	Comisión Nacional de Energía (CNE)	Coordinación Gestión Social
2	Superintendencia de Electricidad (SIE)	Oficina de Protección al Consumidor (PROTECON)
3		Unidad de relaciones Institucionales y con la Comunidad
4	Corporación de Empresas Eléctricas del Estado (CDEEE)	Unidad de Electrificación Rural y Suburbana (UERS)
5	Empresa Distribuidora de Electricidad del Norte (EDE-Norte)	Gerencia de Gestión Social
6	Empresa Distribuidora de Electricidad del Sur (EDE-Sur)	
7	Empresa Distribuidora de Electricidad del Este (EDE-Este)	Gerencia de Mercadeo Gerencia Residencial Social

- 12) El contexto socioeconómico dominicano, caracterizado por la desigualdad social, ofrece particularidades significativas para la gestión social del sector eléctrico: una minoría de la población con una alta concentración de la riqueza nacional frente a una gran mayoría pobre y muy pobre.
- 13) Este contexto plantea estrategias particulares a la gestión social del sector eléctrico, diferenciables en función de los sectores sociales involucrados en un servicio de consumo masivo, que entre otras características, tiene una segmentación en función de factores del contexto social, más que por características del servicio mismo:

9.1. A nivel de las distribuidoras se plantean diferencias significativas por las características del mercado eléctrico (tipo de clientes y usuarios, tipo de consumo):

- a. Para el 2001 (CNE 2004: 62-68) EDE-Norte tenía el 35% de los clientes residenciales EDE-Este un 42% de los comerciales y EDE-Sur un 37% de los industriales.
- b. En términos de la carga distribuida y facturada:
EDE-Norte aparece con la mayor carga (39.5%), registrando a su vez los mayores porcentajes en los sectores residenciales (18.4%) y el industrial (12.8%), dentro de un total de 6, 534, 556,776 KWh
- c. Los clientes residenciales representaban el 90% de los 1, 044,722 usuarios registrados en el sistema. Un 43.7% de los 6, 534, 556,776 KWh distribuidos y el 37.7% de valor total facturado ese año (RD\$12, 514, 086,624).
- d. El sector industrial por su parte, representando a penas cerca del 1% de los clientes, constituía un 32.7% del valor facturado y un 30.3% del consumo registrado.
- e. Los segmentos de la población incluidos en los sectores PRA, consumieron un 13.11 % de la energía servida en las líneas de distribución en el mes de Abril del presente año.
- f. Se presentan diferencias significativas entre las distribuidoras en la proporción asignada del PRA:
Mientras para EDE-Este las familias incluidas en el PRA, representaron un 64.70% de los usuarios y un 47.62% de la energía servida en línea en el mes de Abril (2007).
Las familias No-PRA en EDE-Sur representaron un 77.61% de los usuarios y 87.07% de la energía servida en línea.
En EDE-Norte, las familias PRA representaron apenas un 12.90 % de los usuarios y un 6.55% de la energía servida.

9.2. El desmonte del PRA plantea tareas muy particulares a la gestión social del sector eléctrico dominicano en su conjunto:

- a. Desmonte del programa.
- b. Recuperación de los segmentos incluidos e incorporación de usuarios al mercado eléctrico a través de las distribuidoras.
- c. Focalización de subsidios directos a usuarios.
- d. Construcción y reconstrucción de redes en sectores rurales y suburbanos.
- e. Educación de clientes y usuarios.

14) Además de la “cultura del no-pago” y la falta ahorro (variables generalizadas en el contexto social dominicano), los sectores de mayor consumo y los sectores medios y pobres No-PRA, representan por su parte retos igualmente particulares para la gestión social, por las pérdidas no-técnicas, vinculadas con frecuencia al fraude y robo de energía en los sectores de mayor consumo.

15) La reforma del sector eléctrico implementada a partir del 1999, posibilitó un incremento significativo de la generación. Sin embargo, el hecho de que no se hayan resuelto las

deficiencias de la distribución mantiene el sistema al borde del colapso, provocando subsidios estatales por montos superiores a los asignados antes de la reforma.

- 16) Más que los problemas de generación que caracterizaron las crisis de los 80s y los 90s, las crisis actuales del sistema son del área de distribución fundamentalmente (BM, 2004):
 - a. Pobre calidad del servicio.
 - b. Descontento permanente y altos niveles de desconfianza de clientes y usuarios.
 - c. Precios altos e impunidad han motivado el robo de energía por medio de conexiones fraudulentas y la falta de pago.

- 17) Las características de las crisis actuales en el contexto social dominicano conforman lo que se ha llamado la “cultura del no-pago”, generando un círculo vicioso: la población no paga el servicio porque no lo recibe y las distribuidoras no pueden suministrarlo porque no disponen de recursos.

- 18) La misión fundamental de la gestión social es convertir este “círculo vicioso” en un “círculo virtuoso”, generando nuevas alianzas entre distribuidoras, clientes, usuarios, comunidades y otros grupos de interés para mejorar el servicio eléctrico. Promoviendo una nueva cultura que sienta las bases para la recuperación de la confianza empresas-población y el suministro de un servicio eléctrico de calidad en condiciones de sostenibilidad.

- 19) En poco tiempo la gestión social del sector eléctrico ha obtenido logros importantes:
 - a. Recuperación de la cobranza.
 - b. Incremento del número de clientes mediante la regularización de usuarios.
 - c. Racionalización y disminución del consumo de energía eléctrica y
 - d. El incremento del CRI.
 - e. Mejoramiento de la credibilidad, percepción y la imagen de las distribuidoras.
 - f. Incremento de las posibilidades de negociación con los usuarios.
 - g. Niveles de satisfacción de clientes.

- 20) La gestión social en las instituciones del Estado involucradas en el sector eléctrico, se está quedando atrás. Bajo el predominio de concepciones tradicionales (clientelismo, populismo, “visión cosmetológica”), las hipótesis y conceptos que se manejan así como los instrumentos de gestión utilizados no se corresponden con la globalización y la sociedad del conocimiento que caracterizan la época actual. Tampoco con la misión de la gestión social que requiere el sector eléctrico dominicano. En la mayoría de las instituciones no se observa voluntad política para el cambio.

- 21) La definición de roles en la gestión social de las diferentes instituciones y organizaciones del Estado involucradas, así como el mejoramiento de la operacionalización, podría resultar en una mayor eficiencia del trabajo y la definición de elementos importantes como objetivos y estrategias, elaboración de planes estratégicos y operativos, el monitoreo, seguimiento y evaluación del desempeño y los impactos. Instrumentos como el Marco Lógico y diversas técnicas de evaluación disponibles, podrían emplearse en la formulación, seguimiento y evaluación de políticas, planes, programas y proyectos.

- 22) La coordinación de esfuerzos incrementaría la eficiencia y eficacia de la gestión social, contribuyendo a la obtención de mejores resultados y mayores impactos en la población meta. Por el contrario, la falta de coordinación y/o la implementación de gestión social bajo conceptos tradicionales y prácticas improvisadas, podría impactar negativamente en el sistema e inhibir a nivel del sistema los impactos logrados en EDE-Este y EDE-Norte.
- 23) En un momento en que predominan la falta de credibilidad y la desconfianza, las instituciones del Estado con roles asignados en la regularización del sistema, con posibilidad de intervenir con justicia, equidad y transparencia, pueden contribuir con la sostenibilidad del sistema eléctrico.
- 24) Con algunas diferencias EDE-Este y EDE-Norte han estructurado unidades especializadas en gestión social, con propuestas y modelos de intervención que guardan diferencias instrumentales, de procedimientos y de conceptos; que han logrado éxitos como el programa “24 horas de luz” con impactos significativos para sus empresas y el sistema en su conjunto.
- 25) Una “Encuesta Nacional a clientes de electricidad”, ejecutada por la firma Latin Insights por encomienda de EDE-Este, en el mes de Junio (2007), ofrece datos que revelan resultados e impactos importantes de la gestión social:

1	Se ha incrementado el porcentaje de la población que cree que el servicio eléctrico a mejorado.
2	A mejorado significativamente la opinión sobre las distribuidoras.
3	Parece que está cambiando la “cultura del no-pago” y el robo de la energía eléctrica: <ul style="list-style-type: none"> a. 94% de los entrevistados creen que se debe pagar el servicio. b. 67% consideran un delito el robo de la energía. c. 86% cree que el robo de la energía incrementa costo de los que pagan d. 93% cree que el robo de energía es un problema muy extendido en el país e. 83% cree que el robo de energía genera perdidas a las distribuidoras f. 84% cree que el robo de energía es un delito que perjudica a todos.

3.2) RECOMENDACIONES

- 1) La Comisión Nacional de Energía (CNE), con un rol vinculado a la determinación de las políticas del sector eléctrico dominicano, está llamada a trazar las políticas de la gestión social del sector.
- 2) Por sus particularidades la gestión social no puede ser impuesta “desde fuera” a una institución u organización. La efectividad y eficiencia con que se ejecute, los resultados y el impacto que pueda lograr, al igual que la sostenibilidad dependen en gran medida de la cultura organizacional, de la vinculación con los planes estratégicos y del nivel de identidad de los actores involucrados.
- 3) Partiendo de las peculiaridades de la gestión social, las políticas de la CNE deben ser siempre resultado del consenso con los involucrados y apoyar los impactos positivos logrados. En ese sentido se recomienda que:
 - a. Las políticas de la CNE, respecto a la gestión social, deben siempre partir de la coordinación de un mecanismo de diálogo permanente con las instituciones del Estado y las organizaciones privadas involucradas en la gestión social del sector.
 - b. La promoción de un consenso entre las organizaciones e instituciones involucradas que posibilite una serie de acuerdos que aseguren un mínimo de efectividad en la implantación y desarrollo de la gestión social.
 - c. La coordinación de espacios de capacitación que asegure la obtención de los conocimientos necesarios a la ejecución de una gestión social en los involucrados, acorde con la realidad del sector, el contexto social dominicano y la sociedad del conocimiento y la globalización de actualidad.
 - d. La implantación de un mecanismo de monitoreo, seguimiento y evaluación de la gestión social del sector, incluyendo el desempeño y el impacto de la misma; a todos los niveles de operación de una intervención social (políticas, planes, programas y proyectos).
 - e. La promoción de políticas de alianzas entre las instituciones y organizaciones del sector con las diversas expresiones de la <sociedad civil> y las instituciones del Estado para apoyar el desarrollo del sector eléctrico dominicano.
 - f. La promoción de la participación debe constituir un eje transversal de las políticas de la CNE, con el objetivo de garantizar la participación de todos los involucrados, los grupos de interés y todo ciudadano y organización con interés manifiesto en aportar soluciones al problema eléctrico.
- 4) La política de diálogo puede iniciarse con el consenso sobre este informe. En este sentido se sugiere que:
 - a. Este informe se remita formalmente a cada una de las partes involucradas con la convocatoria a una reunión de consenso quince días después de su remisión.
 - b. Que en esta reunión se acuerde un mecanismo permanente de consenso entre las partes y se defina el calendario para la formulación de un plan de acción de un año y un mecanismo de seguimiento, monitoreo y evaluación de la gestión social.

- 5) Además de la participación, otros ejes transversales de las políticas de la CNE, pueden ser:
 - a. La modernización de la gestión social (Ciencia y tecnología).
 - b. La inclusión y respeto de los valores de los involucrados (grupos de interés, instituciones y organizaciones).
 - c. La vinculación con los planes estratégicos de las organizaciones e instituciones.
 - d. La sostenibilidad.
 - e. La capacitación y/o el aprendizaje institucional.
 - f. La planificación y documentación de procesos.
 - g. La calidad del servicio.
 - h. La autogestión de las organizaciones.

- 6) Promover, como parte de la política de inclusión de la CNE, la inclusión de todos los grupos de interés en la gestión social de las partes involucradas (usuarios y clientes de todas las clases sociales, generadores y proveedores, organizaciones sociales y comunitarias, etc.), con estrategias adecuadas a cada uno de los actores e implicados.

- 7) La promoción de una política de responsabilidad social entre las instituciones y organizaciones involucradas que supere visiones coyunturales y contemple:
 - a. Transparencia
 - b. Competencia
 - c. Apertura global
 - d. Democracia
 - e. Convivencia pacífica
 - f. Solidaridad
 - g. Construcción de ciudadanía
 - h. Desarrollo humano

- 8) Promover, como parte de la unificación de políticas y estrategias entre los involucrados, la formulación de un programa de educación y comunicación a clientes, usuarios y otros grupos de interés con vista a la sostenibilidad del sistema.

5) BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

- 1) [LEY GENERAL DE ELECTRICIDAD \(LEY 125-01\)](#)
- 2) SUPERINTENDENCIA DE ELECTRICIDAD (2002). [REGLAMENTO PARA LA APLICACIÓN DE LA LEY GENERAL DE ELECTRICIDAD 125-01](#)
- 3) _____ 2006. [PLAN GUBERNAMENTAL DE RESCATE DEL SECTOR ELÉCTRICO.](#)
- 4) LEY No.141-97: LEY GENERAL DE REFORMA DE LA EMPRESA PUBLICA.
- 5) LEY 124-01: QUE CREA EL FONDO PATRIMONIAL DE LA EMPRESA REFORMADA (FONMER)
- 6) REGLAMENTO DE APLICACIÓN.
LEY 124-01: QUE CREA EL FONDO PATRIMONIAL DE LA EMPRESA REFORMADA (FONMER)
- 7) RESTREPO VELEZ, Maria E., GUTIERREZ H., Jairo & GONZALEZ, Juan A. (2005). LA CULTURA METRO. Un modelo de gestión social y educativa para la ciudad. Metro de Medellín Ltda. Dirección de Comunicaciones, Multimpresos Ltda.; Bello, Antioquia, Colombia.
- 8) INDES, 2004. LA GERENCIA SOCIAL INDES, Washington, D. C.
- 9) DOWBOR, Ladislau; 2005. BRASIL: TENDENCIAS DE LA GESTIÓN SOCIAL, NUEVA SOCIEDAD 187; BRASIL.
- 10) COHEN, ERNESTO; 2002. RETOS Y OBSTACULOS DE LA MODERNIZACION DE LA GESTIÓN SOCIAL EN AMERICA LATINA. VII Congreso internacional del CLAD sobre la reforma del estado y de la administración publica, Lisboa, Portugal. <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0044514.pdf>
- 11) HAUGE, Arild; 2001. FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN EN UGANDA: UNA PERSPECTIVA DE GESTIÓN BASADA EN LOS RESULTADOS. BANCO MUNDIAL, SERIE DE DOCUMENTOS DE TRABAJO, No.8 (www.bancomundial.org/evaluacion.html)
- 12) FORETICA (http://www.foretica.es/foretica/?accion=como_surge)
- 13) VELAZCO GAMBOA, E. y ARELLANO MENDEZ, J.; 2006. GESTIÓN SOCIAL: CONCEPTOS, OPERACIÓN Y DINAMICA. En Monografía. COM (<http://www.monografias.com/trabajos17/gestion-social-ops/gestion-social-ops.shtml>)
- 14) COMISION NACIONAL DE ENERGIA –CNE--, 2004. PLAN ENERGETICO NACIONAL 2004-2015. REP. DOMINICANA.
- 15) DRUCKER, Peter F.; 2003. LA GERENCIA (Tareas, responsabilidades y practicas). Editorial El Ateneo, Buenos Aires; Argentina.
- 16) GIBSON, James L. et al . 2001. LAS ORGANIZACIONES (Comportamiento, Estructura, Procesos). Décima edición, McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S. A.. DE C.V.
- 17) HERIQUEZ MONTOYA, Libia E. y ESCOBAR PEREZ, Alberto; 2004. MODULO DE GESTIÓN SOCIAL. En www. Monografias.com. <http://www.monografias.com/trabajos17/gestion-social-ops/gestion-social-ops.shtml>
- 18) BRITO, Juan; 2006. AUTOGESTIÓN Y SOSTENIBILIDAD COMO VARIABLES CRÍTICAS EN LA EVALUACIÓN DE PROYECTOS SOCIALES. Memoria de investigación de doctorado, Programa de Doctorado en Cooperación e Intervención Social, Universidad de Oviedo y Universidad Autónoma de Santo Domingo (Inédito).
- 19) BANCO MUNDIAL-BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO, 2006. Informe sobre la pobreza en la Republica Dominicana: logrando un crecimiento económico que beneficie a los pobres. http://www-wds.worldbank.org/external/default/main?pagePK=64193027&piPK=64187937&theSitePK=2721342&menuPK=64187510&searchMenuPK=64187511&theSitePK=2721342&entityID=000090341_20070306145133&searchMenuPK=64187511&theSitePK=2721342
- 20) BANCO MUNDIAL-BM-, 2004. DOCUMENTO DE TASACION DE PROYECTO SOBRE UNA PROPUESTA DE PRESTAMO POR UN MONTO DE US\$7.30 MILLONES A LA REPUBLICA DOMINICANA PARA UN PROYECTO DE AYUDA TÉCNICA AL SECTOR ENERGETICO. VERSIÓN DIGITAL.
- 21) ANDER-EGG, Ezequiel (2002). TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN SOCIAL, 19 edición, Editorial HVMANITAS. 24 reimpresión Editora Universitaria, UASD, Santo Domingo, RD.
- 22) GÓMEZ GALÁN, Manuel y SAINZ OLLERO, Héctor 2003. EL CICLO DEL PROYECTO DE COOPERACIÓN AL DESARROLLO. La aplicación del marco lógico. Fundación CIDEAL, Segunda Edición; Madrid, España.

- 23) DRUCKER, Peter F. (1995). La sociedad POST CAPITALISTA. Primera edición en inglés en 1993, segunda reimpression en español, Bogotá, Colombia.
- 24) _____ (2003). LA GERENCIA. TAREAS, RESPONSABILIDAD Y PRACTICAS. Editorial El Ateneo, 8va. Edición; Buenos Aires, Argentina.
- 25) KAST, Fremont E. y ROSENZWEIG, James E. (1987). ADMINISTRACION EN LAS ORGANIZACIONES, Enfoque de sistemas y de contingencias, cuarta edición, segunda en español, McGRAW-HILL de México, S. A.; México D. F.
- 26) LUCAS MARIN, Antonio y GARCIA RUIZ, Pablo (2003). SOCIOLOGIA DE LAS ORGANIZACIONES. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA DE ESPAÑA, S. A. U., MADRID, ESPAÑA.
- 27) GELLES, Richard J. y LEVINE, Ann (2000). SOCIOLOGIA (Con aplicaciones en países de habla hispana), sexta edición, traducido del ingles por Edgar R. Cosío M., McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C. V.; México, D. F.
- 28) CYTED (1994). REFLEXIONES SOBRE LA AUTOCONSTRUCCION DEL HABITAD POPULAR EN AMÉRICA LATINA. BAJO LA COORDINACION DE EDIN MARTINEZ. RED PROGRAMA DE CIENCIA Y TECNOLOGIA PARA EL DESARROLLO, CYTED XIV.B Y <<VIVIENDO Y CONSTRUYENTO>>.
- 29) POPPER, Kart R. (1977). LA LÓGICA DE LA INVESTIGACION CIENTÍFICA. Editorial Tecno, S. A.; Madrid, España.
- 30) KUHN, Tomás S. (1971). ESTRUCTURA DE LAS REVOLUCIONES CIENTIFICAS. Fondo de Cultura Económica, México D. F.
- 31) BOSCH, Juan (1976). GUERRILLEROS Y CRISIS ELÉCTRICA. Editora del PLD.
- 32) BERRY, Leonard L. (1996). ¡UN BUEN SERVICIO YA NO BASTA! CUATRO PRINCIPIOS DEL SERVICIO EXCEPCIONAL AL CLIENTE. Editora Norma S. A., Bogotá, Colombia.
- 33) [CNE, CDEEE Y SIE: 2006. PLAN INTEGRAL DEL SECTOR ELÉCTRICO DE REPUBLICA DOMINICANA. PERIODO 2006 – 2012.](#)
- 34) CDEEE, 2007a. INFORME SOBRE DESEMPEÑO SECTOR ELÉCTRICO, ABRIL 2007. http://www.cdeee.gov.do/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=55
- 35) CDEEE, 2007b. INDICADORES DE GESTIÓN DE LAS EMPRESAS DE DISTRIBUCIÓN. http://www.cdeee.gov.do/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=56
- 36) CDEEE, (UERS-PRA), EDE-SUR, EDE-NORTE, EDE-ESTE; 2006. PLAN INTEGRAL COORDINADO PARA LA NORMALIZACION DEL SERVICIO DE ELECTRICIDAD EN LOS BARRIOS ADSCRITOS AL PROGRAMA NACIONAL DE REDUCCIÓN DE APOGONES (PRA). Versión preliminar. Elaborado por Comité de Distribución con la Asesoría de SyT Consulting S.A..
- 37) EDE-NORTE 2006a. PRESENTACION DEL PROGRAMA DE GESTIÓN SOCIAL. Versión impresa suministrada por el Lic. Sergio Contreras, Gerente de gestión Social.
- 38) EDE-NORTE 2006b. ESTUDIO DE MERCADOS, OCTUBRE-NOVIEMBRE 2006. Santiago.
- 39) EDE-NORTE 2007. PLAN TRIMESTRAL ABRIL – JUNIO 2007. GESTIÓN SOCIAL EDENORTE DOMINICANA S.A.
- 40) PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA MADRE Y MAESTRA (PUCMM 2007). UNIDAD DE STUDIOS URBANOS Y REGIONALES. **ESTUDIOS SOCIOLOGICOS Y TRABAJOS DE INVOLUCRAMIENTO DE LA SOCIEDAD CIVIL EN LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA DE LA ENERGÍA ELÉCTRICA. INFORME DE MEDIO TIEMPO.** Coordinador Victor BRENS. Santiago de los Caballeros, Rep. Dominicana.
- 41) EDE-ESTE, 2005. PROPUESTA PARA LA CREACION DEL PROYECTO DE RELACIONES COMUNITARIAS. Propuesta planteada por HERNANDEZ, Roxanna y TERRERO, Wilson. Versión digital.
- 42) EDE-ESTE, 2006. **ESTRATEGIA DE RECUPERACIÓN DE NUETRO NEGOCIO.** Asesores de la Gerencia General. Versión digital suministrada por el personal.
- 43) EDE-ESTE, 2007a. PLAN DE ACCIÓN TRABAJO COMUNITARIO COMERCIAL. Versión digital suministrada por el personal de la empresa.

- 44) EDE-ESTE, 2007b. FUNDAMENTOS DE RELACIONES COMUNITARIAS. Asesores de Gerencia General. Versión digital suministrada por el personal.
- 45) EDE-ESTE, 2007c. ESTADÍSTICAS RELACIONES COMUNITARIAS SECTORES P.R.A. Mayo 2007.
- 46) EDE-ESTE, 2007d. INDICE DE SATISFACCION DEL 17 DE MAYO AL 15 DE JUNIO 2007. Presentación en PowerPoint. Versión digital suministrada por el personal de la empresa.
- 47) EDE-ESTE, 2007e. PUBLICACION HORARIOS JUNIO 2007. Versión digital suministrada por el personal.

6) ANEXOS

No.	DESCRIPCION
1	COMUNICACIÓN EDE-SUR
2	EDE-ESTE: RESULTADOS GESTIÓN SOCIAL EDE-ESTE EN SECTORES PRA. EN EL 2006
3	EDE-NORTE: FOTOGRAFIAS ACTIVIDADES GESTIÓN SOCIAL
4	EDE-NORTE: PROBLEMAS ENCONTRADOS EN LAS COMUNIDADES Y RELACIONES CAUSALES PLANTEADAS.
5	EDE-NORTE: EVOLUTIVO DE COBROS EN COMUNIDADES INTERVENIDAS
6	EDE-NORTE: NUMERO DE CLIENTES CONTRATADOS Y REINCORPORADO EN COMUNIDADES INTERVENIDAS.

ANEXO No. 1
COMUNICACIÓN EDE-Sur

Saludos, Ing. Juan Brito:

En respuesta a lo indicado por usted, podemos señalar lo siguiente:

En la reunión que sostuvimos el día 17 de abril, con la presencia de representantes del Banco Mundial, entre otros aspectos, manifestamos que Edesur no dispone de una organización interna, con funciones dedicadas específicamente a la gestión social que usted menciona, por lo que no es posible le enviemos antecedentes sobre la estructura organizativa de la citada Gerencia, ni de planes de trabajo desarrollados por ella.

También, en esa reunión se convino que ustedes nos harían llegar, a modo de información previa, los Términos de Referencia que regulan la contratación de un coordinador social, lo que hasta la fecha no ha ocurrido, por lo que esa información no es de nuestro conocimiento.

Sin perjuicio de lo anterior, desde luego, estamos en la más plena disposición a compartir con ustedes nuestras experiencias en las relaciones que se han desarrollado con las comunidades y, del mismo modo, estamos abiertos a conocer las experiencias que ustedes nos puedan aportar en la materia, para una mejor orientación de las acciones que realiza Edesur en el control de las pérdidas de energía y la recuperación de la cobranza.

La lista de antecedentes que usted solicita es bastante extensa, y algunas de ellas requieren precisiones adicionales para orientar la preparación de ellas, por lo que sugerimos que todos esos aspectos sean revisados en conjunto con nuestro personal, en la reunión que usted propone realizar el día 8 de mayo. Ello permitirá avanzar con mayor eficiencia, e ir aclarando de inmediato las dudas que puedan surgir. Agradeceríamos que para esa reunión ustedes nos pudieran aportar con alguna presentación respecto de otras experiencias exitosa de gestión social en el marco del control de pérdidas por hurto y recuperación de la cobranza, en la que ustedes hayan participado.

La semana próxima, y por compromisos laborales agendados desde al año pasado, el Gerente de Control de Pérdidas y yo estaremos fuera del país en reuniones con otras empresas, por lo que será el Sr. Lorenzo Ventura, Director Comercial de Edesur, quien se reunirá con ustedes. A la reunión asistirá también la Gerencia del PRA de Edesur y un representante de la Gerencia de Control de Pérdidas. Por limitaciones de agenda de estas personas, no es posible efectuar la reunión en el horario sugerido por usted, pero sí es factible a partir de la 3:30 de la tarde de ese martes 8 de mayo.

La reunión se efectuará en la oficina de la Dirección Comercial de Edesur, ubicada en el piso 3 de la Torre Cristal (intersección de Av. Tiradentes con la calle Carlos Sánchez y Sánchez).

Le saluda atentamente,

Mario Chávez s.

Asesor Técnico Administración General

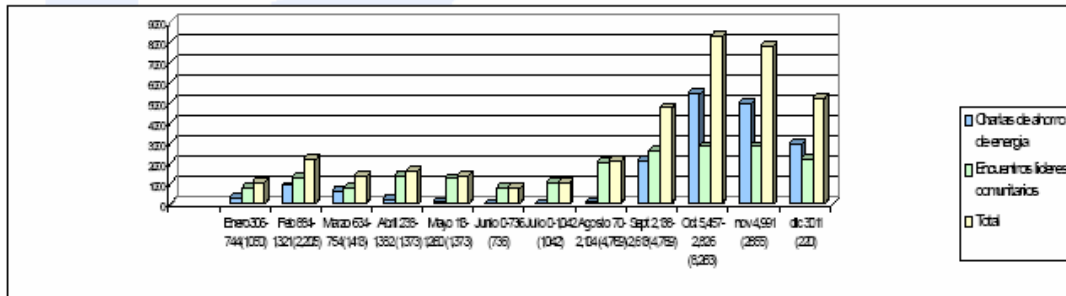
Edesur Dominicana S.A.

ANEXO No. 2
EDE-Este:
RESULTADOS GESTIÓN SOCIAL
DURANTE EL AÑO 2006
FUENTE: (EDE-Este 2007c)



Cantidad de participantes en Actividades

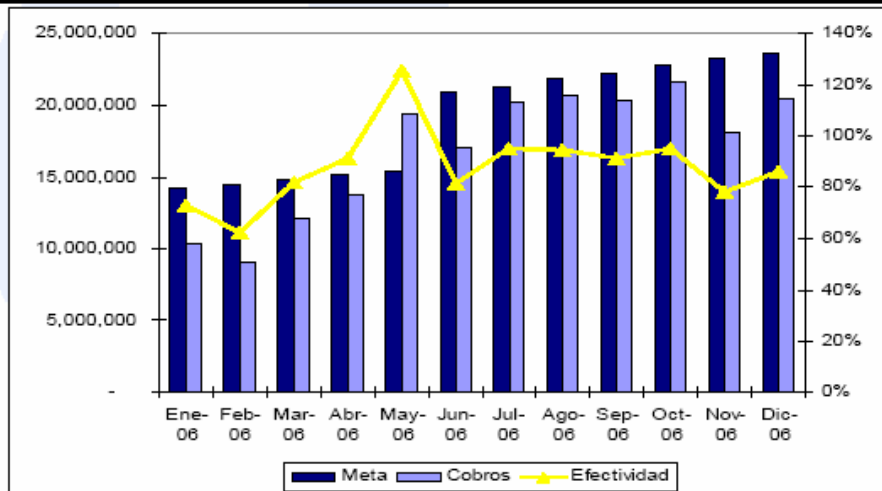
Meses	Enero 30	Feb 884-1	Marzo 634	Abril 238-	Mayo 113	Junio 0-73	Julio 0-1	Agosto 70	Sept 2,138	Oct 5,457-	nov 4,991	dic 3011 (22)
Charlas de ahorro de energía	306	884	634	208	113	0	0	70	2,138	5,457	4,991	3,011
Encuentros líderes comunitarios	744	1,321	754	1382	1,260	736	1,042	2,104	2,613	2,826	2,855	2,220
Total	1,050	2,205	1,413	1,590	1,373	736	1,042	2,174	4,769	8,283	7,846	5,231





Evolución Cobranzas 2006

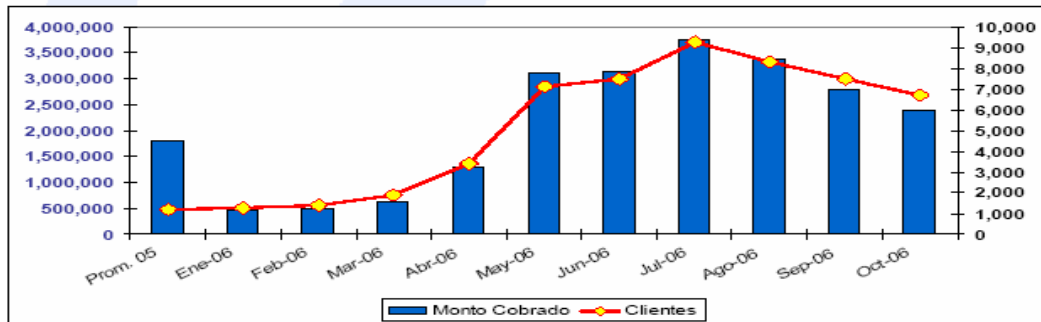
Mes	Ene-06	Feb-06	Mar-06	Abr-06	May-06	Jun-06	Jul-06	Ago-06	Sep-06	Oct-06	Nov-06	Dic-06	Total
Metas CCE a partir de mes de inicio 2006	14,200,725	14,302,327	14,812,230	15,093,173	15,414,329	20,932,036	21,362,111	21,310,330	22,253,430	22,744,904	23,222,137	23,673,630	253,033,610
Cobros	10,610,650	9,326,069	12,132,272	13,750,093	15,327,351	17,039,825	20,273,551	20,532,063	20,262,237	21,309,727	18,132,237	23,413,685	203,033,773
Seguimiento cobros	73%	62%	82%	91%	100%	82%	95%	96%	91%	93%	78%	98%	80%





Evolución Clientes Captados

Mes	Monto Cobrado	Clientes
Prom. 05	1,793,403	1,106
Ene-06	461,761	1,275
Feb-06	499,022	1,394
Mar-06	618,876	1,904
Abr-06	1,293,101	3,090
May-06	3,111,900	7,103
Jun-06	3,144,416	7,470
Jul-06	3,750,400	9,267
Ago-06	3,378,593	8,304
Sep-06	2,776,796	7,608
Oct-06	2,383,786	6,703

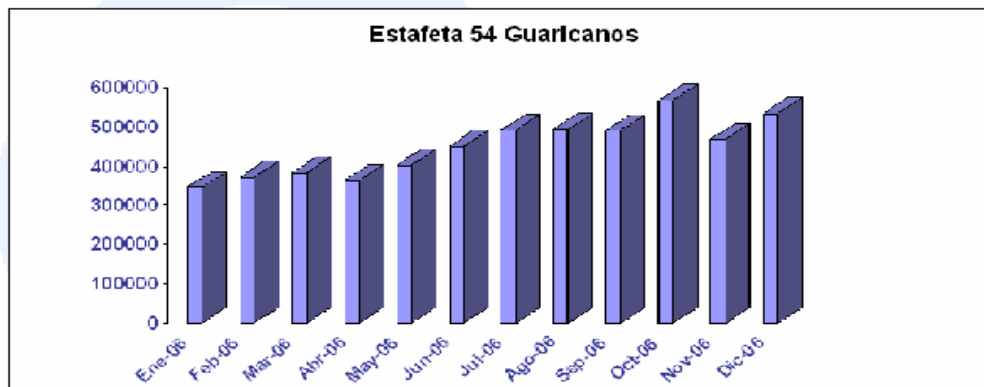


Niveles de Cobranzas en Zonas Trabajadas

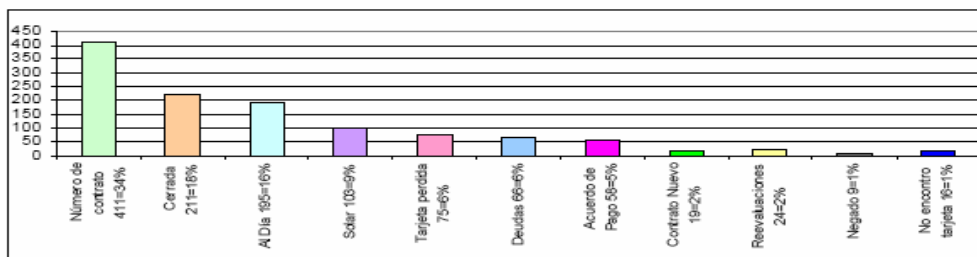




Niveles de Cobranzas en Zonas Trabajadas



Operativo Bloque Almirante Recaudación de RD\$ 252,474.00 1,197 Visitas



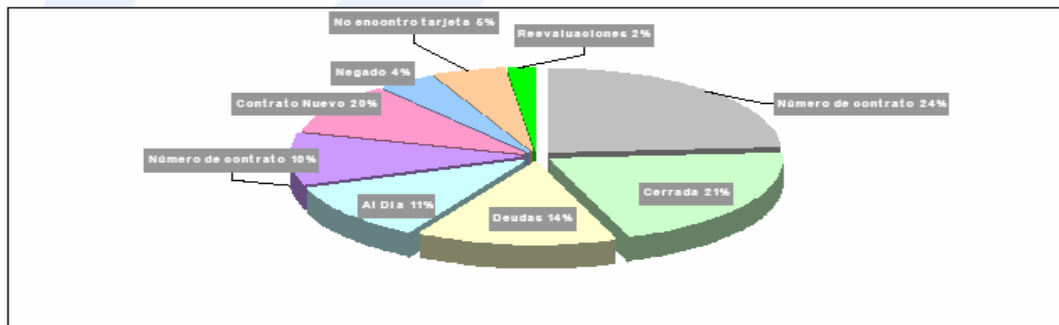
Relación situación encontrada en Bloque Almirante						
Descripción encontrada	Día 2	Día 3	Día 4	Día 5	Día 6	Total
Contrato Nuevo	1	3	7	8	2	19
Numero de contrato	78	48	68	191	40	411
Al Día	30	19	18	113	15	195
Reevaluaciones	7	5	4	6	2	24
Cerrada	66	23	47	60	25	221
Tarjeta perdida	21	8	19	25	2	75
Acuerdo de Pago	15	9	8	21	5	58
Deudas	11	12	11	24	8	66
Solar	13	15	18	45	12	103
Negado	3	1	0	3	2	9
No encontro tarjeta	8	0	0	8	4	16
Total de visitas	249	143	198	490	117	1197



Operativo Bloque Maquiteria Recaudación de RD\$ 46,950.00 1,147 Visitas

Relación situación encontrada en Bloque Maquiteria

Descripción encontrada	Día 9	Día 10	Día 11	Día 12	Día 13	Total
Contrato Nuevo	3	29	30	27	21	110
Número de contrato	68	60	37	45	69	279
Al Día	30	22	14	16	48	130
Reevaluaciones	6	6	0	4	6	21
Cerrada	43	63	60	37	33	236
Tarjeta perdida	22	33	19	22	24	120
Acuerdo de Pago	3	0	1	0	0	4
Deudas	30	37	41	25	22	155
Negado	11	14	10	4	1	40
No encuentro tarjeta	15	14	6	5	12	52
Total de visitas	230	278	218	195	236	1147



Clasificación Barrios según sus condiciones y Orden Prioridad Desmontes.

Bloque	Promedio Cobros	Promedio Clientes	Promedio Horas	Promedio Consumo Kwh.	Promedio de Usuarios	Socio-Económica	Redes	Gestión	Prioridad
ADMIRANTE	607,453	2,100	16.74	958,152	5,017	A	D	B	A
CAROTILLO	207,977	1,077	12.17	110,198	41,800	H	H	C	A
SAN BARTOLO	205,015	1,287	17.00	1,467,129	0,059	A	D	D	A
LOS MINA	1,318,472	5,090	17.23	3,572,128	19,303	A	B	C	A
SAN PEDRO	151,158	2,107	12.11	2,177,308	17,989	H	H	C	A
MAQUITERIA	604,175	2,032	16.92	2,050,706	17,001	D	D	C	A
LOS MULO	788,135	3,078	16.13	1,979,919	10,702	B	C	C	B
GUARICANOS	710,641	2,811	17.31	7,051,112	27,110	C	C	H	B
SAN FELIPE	210,210	859	16.72	2,210,017	17,909	D	C	D	D
SAN JUAN I	832,725	2,227	17.63	1,557,508	8,636	B	C	D	B
SANTANA	185,418	670	10.18	911,550	4,888	C	H	H	H
TIMBERLUP	192,620	647	19.07	1,077,000	16,417	D	C	C	D
HIGLEY I	139,126	429	23.32	657,176	2,904	B	C	B	B
CANTAS	736,950	3,157	17.12	952,670	5,366	B	C	C	B
F. FARO	101,671	1,530	21.09	818,318	11,811	H	C	C	H
21 DE ENERO	105,059	659	15.62	352,440	2,121	D	C	C	D
CONTIPLA	1,008,641	2,041	16.24	1,683,888	9,102	C	C	H	C
YAMACA	22,070	113	16.07	1,071,009	7,000	C	D	H	C
MENUCO	171,747	678	19.22	1,279,480	6,916	C	D	C	C
TAMARINDO	220,740	750	18.33	1,712,778	9,120	C	C	C	C
SARAKA II	121,061	437	16.97	1,051,368	7,077	C	C	D	C
OSVODIA	65,420	277	15.71	727,007	3,934	C	D	D	C
GUARDULYA	172,350	1,108	15.05	775,784	4,193	C	C	C	C
HIGLEY II	110,168	470	18.11	149,981	869	C	C	H	C
F. MANEY	19,270	71	10.24	266,710	1,800	C	D	H	C
KM 35 AL 4L	0	0	23.00	263,682	1,426	D	C	C	C
OCYDO	112,120	410	17.62	122,587	719	C	C	B	C
RAYAGUANA	0	0	17.11	110,216	616	D	C	C	C
EL SUCO	47,620	239	15.62	120,664	652	C	C	D	C
SAN PEDRO II	30,630	140	19.28	257,600	1,284	C	C	D	C
MONTE PLATA I	170,950	653	13.47	259,740	1,000	D	D	D	D
COLOSI	0	0	17.12	65,044	352	D	D	B	D
EL VALIENTE	20,250	30	19.27	655,159	3,273	D	D	C	D
CANCINO	0	0	21.11	681,318	11,197	D	D	D	D
EL DQUE	0	0	23.00	171,240	920	D	D	D	D
Total	10,646,234	39,067	17.73	41,196,316	222,683				

ANEXO No. 3
EDE-Norte
FOTOGRAFIAS ACTIVIDADES GESTIÓN SOCIAL



PARTICIPANTES CHARLA EN CONSTANZA



PERSONAL EDE-NORTE EN CHARLA CONSTANZA



PARTICIPANTES CHARLA EN SABANETA



PARTICIPANTES EN CHARLA SAN FRANCISCO DE MACORIS



ENTRADA FERIA SAN FRANCISCO MACORIS

ANEXO No. 4

**EDE-NORTE:
PROBLEMAS ENCONTRADOS EN LAS COMUNIDADES Y
RELACIONES CAUSALES PLANTEADAS.**

PROBLEMAS IDENTIFICADOS EN LAS COMUNIDADES

a) Cultura de no pago de la energía

CAUSAS	EFECTOS
Bajos ingresos de los clientes en las zonas de difícil gestión.	Bajo poder adquisitivo.
Cultura paternalista y clientelismo político generado por el Estado.	No pago de la energía eléctrica.
Oscilación de los valores de las facturas.	Acumulación de deudas.
Carencia de puntos cercanos de pago.	Perdidas para EDENORTE.
Limitaciones de EDENORTE en las contrataciones.	

PROBLEMAS IDENTIFICADOS EN LAS COMUNIDADES

b) Cultura de derroche de la energía

CAUSAS	EFECTOS
Se entiende que la electricidad es un derecho adquirido.	Uso irracional de la energía.
Quien tiene medidor percibe que está pagando por quien no lo tiene.	Falta de conciencia de regulación y control interno.
La gente cree que el medidor lo engaña.	Desperdicio.
Desconocimiento del costo de la energía eléctrica.	No pago de la energía eléctrica.
Quien no tiene medidor derrocha energía.	Alto consumo innecesario.
Falta de inversión en redes adecuadas.	Perdidas para EDENORTE.
Desconocimiento de las ventajas del uso del medidor.	

PROBLEMAS IDENTIFICADOS EN LAS COMUNIDADES

c) Precariedad de las redes

CAUSAS	EFECTOS
Las comunidades y la clase política extienden las redes sin planificación.	Falta de vinculación entre clientes y EDENORTE.
Limitada inversión por parte de la empresa.	Aumentos de reductores y elevadores.
Sobre carga del sistema.	Motiva el no pago de la energía.
Insuficiencia de transformadores.	Transformadores sobrecargados.
Falta de mantenimiento.	Fugas y pérdidas de energía.
Antigüedad de las redes.	Oscilación del voltaje.
	Baja tensión y potencia.
	Accidentes en domicilio y en redes.
	Aumentos de las averías.
	Perdidas en RD\$ para EDENORTE.

PROBLEMAS IDENTIFICADOS EN LAS COMUNIDADES

d) Desconocimiento del esfuerzo y costo de las etapas de producción de la energía eléctrica

CAUSAS	EFECTOS
Se entiende que la energía es un derecho adquirido y gratuito.	Desconocimiento de la importancia del ahorro.
Cultura paternalista y clientelismo político generado por el Estado.	Desconocimiento de los costos y esfuerzo para generar la energía y llevarla a los hogares.

PROBLEMAS IDENTIFICADOS EN LAS COMUNIDADES

e) Politización del servicio eléctrico

CAUSAS	EFECTOS
Frecuentes campañas políticas.	No pago de la energía eléctrica.
Clientelismo político.	Perdidas en RD\$ para EDENORTE.
El Estado como co-propietario de EDENORTE.	Conexión al sistema de usuarios de asentamientos irregulares.
Demagogia de la clase política.	Ideología de que la energía eléctrica es un derecho que no se debe pagar.
	Empleomanía con poco conocimientos de sus funciones.
	Influencia de los políticos poderosos para conseguir privilegios.
	Disminución de la autoridad de la empresa.

HALLAZGOS

- El dialogo y la concertación son métodos que han logrado efectividad para la normalización, el ahorro y pago de la energía.
- Las comunidades desconocen las etapas de generación, transmisión y distribución de la energía eléctrica el esfuerzo y costo, lo que ocasiona una falta de sentido de ahorro, uso racional y pago de la energía.
- La precariedad de las redes del servicio eléctrico en las comunidades de difícil gestión desmotiva el pago de energía eléctrica y genera grandes pérdidas para la empresa.
- Los grupos sociales comunitarios han demostrado ser una buena base fundamental para el proceso de normalización concertada y de solución de problema de la energía eléctrica.
- La actuación para el logro de la cultura y la concientización comunitaria sobre el pago, ahorro y uso racional de la energía eléctrica requiere la aceptación del liderazgo natural y de las personas claves de las comunidades.
- La clase política utiliza el tema eléctrico como elemento clientelista de campaña induciendo de forma indirecta el no pago de la energía eléctrica.

ANEXO No. 5

**EDE-NORTE: EVOLUTIVO DE COBROS EN COMUNIDADES
INTERVENIDAS POR GESTIÓN SOCIAL
Julio – Agosto 2006**

EVOLUTIVOS DE COBROS

Localidades	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	TOTAL
Pontón	47,838.10	264,351.64	270,183.60	258,364.88	840,738.22
Galindo	-	-	-	21,820.12	21,820.12
Arenoso-La Vega	55,226.96	268,667.14	247,388.99	257,708.11	828,991.20
Soto	3,857.25	6,103.88	8,096.34	18,820.99	36,878.46
El Higüero	25,559.87	66,686.66	89,816.82	89,821.23	271,884.58
Loma de los Angeles	-	3,498.23	25,268.59	55,687.25	84,454.07
Santo Cerro	52,512.96	62,487.21	102,311.40	116,089.32	333,400.89
Las Mías	2,793.53	28,481.56	28,586.26	34,490.87	94,352.22
Río Verde Abajo	2,248.87	8,924.45	11,752.09	10,695.30	33,620.71
Campú	-	-	742,608.63	1,345,326.21	2,087,934.84
Hoya Grande	8,497.15	12,110.93	14,005.44	16,149.23	50,762.75
Villa Lora	34,621.40	36,593.08	318,285.24	338,215.30	727,715.02
Jirra	105,002.34	309,935.50	2,410,795.90	2,555,493.25	5,381,226.99
San Bartolo	-	-	45,298.25	56,598.23	101,896.48
La Frontera	-	-	42,253.22	40,326.35	82,579.57
Rincón	23,489.16	42,748.69	73,878.78	106,068.64	246,185.27
Las Cabuyas	9,229.00	15,069.97	164,351.64	170,183.60	358,834.21
El Corsal	-	-	-	16,742.20	16,742.20
Rancho	-	1,946.80	1,967.22	4,979.75	8,893.77
Rancho Viejo	-	5,052.90	14,101.33	1,357.72	20,511.95
Palmarito	31,501.80	32,601.26	93,748.50	129,417.25	287,268.81
Matanzas	-	-	-	58,312.11	58,312.11
Monte Adentro	80,385.30	105,699.51	181,524.90	197,888.79	565,498.50
Laguna Prieta	10,245.26	23,495.26	83,245.93	98,221.36	215,207.81
Guayabal	984.87	4,739.49	25,561.36	38,589.59	69,875.31
Puñal Adentro-Lourdes	203,191.26	317,329.74	351,713.42	312,555.92	1,184,790.34
Arenoso-Santiago	-	19,675.85	27,423.65	26,350.62	73,450.12
Colorado	52,346.56	38,043.81	109,612.55	154,103.62	354,106.54
Sabaneta de la Paloma	213,370.81	249,182.82	173,923.77	282,993.55	919,470.95
Canabacoa	374,046.34	389,408.37	409,658.33	448,556.74	1,621,669.78
El Caimito	10,967.01	9,215.86	10,689.67	9,737.75	40,610.29
La Torre	-	-	-	43,336.26	43,336.26
Rancho Viejo-La Penda	18,014.91	87,892.64	90,713.02	170,894.13	367,514.70
Las Cañas	-	-	20,241.20	21,980.20	42,221.40
El Maney	18,935.80	16,343.90	25,991.32	48,636.21	109,907.23
La Gira de Bafoa	5,265.26	18,345.36	19,526.31	54,261.30	97,398.23
El Laurel	-	-	-	18,623.40	18,623.40
El Desecho	-	-	-	21,247.12	21,247.12
Guardaraya	-	-	-	16,221.13	16,221.13
Loma de Coco	-	-	-	15,488.32	15,488.32
Carretera la Presa	-	-	-	17,809.75	17,809.75
Estancia Nueva-Canabacoa	-	-	-	18,889.75	18,889.75
Las Charcas	93,621.18	74,046.63	80,222.56	145,540.79	393,431.16
Barranca	-	-	-	17,591.06	17,591.06
Palo Amarillo	-	-	-	3,867.48	3,867.48
La Jagua	10,345.12	21,293.43	43,265.26	49,221.12	124,124.93
Doña Agueda	-	-	16,845.60	20,904.59	37,750.19

Los Ciruelos	-	-	5,670.67	8,340.22	14,010.89
Don Juan	-	-	6,745.34	7,345.00	14,090.34
Estancia Nueva-Santiago	35,561.55	51,361.90	80,239.37	126,299.81	293,462.63
Salaya	-	-	18,723.67	26,697.43	45,421.10
San José Adentro	9,463.99	9,749.66	19,336.60	58,101.14	96,651.39
Mocán	-	-	-	14,321.10	14,321.10
Los Indios	-	-	-	12,321.13	12,321.13
Los melaos	-	-	-	8,221.10	8,221.10
Km. 5 de Baitoa	2,914.12	5,804.29	7,869.43	9,783.33	26,371.17
Reparto Peralta-Santiago	13,456.73	24,678.68	28,942.77	35,678.23	102,756.41
Cerro de Bella Vista	-	-	-	-	-
La Lima	4,829.13	14,703.00	13,309.41	31,226.46	64,068.00
La Herradura	-	54,745.63	63,456.86	78,456.37	196,658.86
Jicomé Arriba	18,322.58	15,498.89	103,585.16	132,792.84	270,199.47
Jicomé Abajo	4,756.48	3,521.79	19,499.35	19,834.56	47,612.18
Pontón Adentro	-	-	34,756.55	36,783.56	71,540.11
Pontón Afuera	-	-	-	30,614.50	30,614.50
Batey Uno	42,312.40	48,626.35	59,726.21	63,526.31	214,191.27
Barrio el Golfo	-	-	14,967.77	15,892.80	30,860.57
La Atravesada Arriba	1,338.29	4,739.21	5,327.86	6,234.88	17,640.24
La Atravesada Abajo	34,678.89	35,678.50	31,278.90	29,456.60	131,092.89
Bo Emma Balaguer-los Multis	-	-	14,789.90	18,945.50	33,735.40
Bo la Rotonda o la Gallera	1,426.12	4,621.12	4,207.03	14,107.30	24,361.57
La Yaquita	2,967.60	3,721.76	4,532.70	4,458.92	15,680.98
Villa Tabaquera	24,683.48	16,533.05	23,840.66	32,683.48	97,740.67
Jalisco	15,203.91	33,259.20	44,479.90	56,896.81	149,839.82
Barrero	19,645.67	24,789.34	43,956.40	67,342.98	155,734.39
Mejía Arriba	-	23,891.60	34,781.90	47,945.59	106,619.09
Mejía Abajo	-	-	31,041.28	35,026.12	66,067.40
Guanábano	-	-	5,621.36	6,730.21	12,351.57
La Estación	-	-	18,221.31	25,221.18	43,442.49
Barrio Duarte	-	43,567.80	61,538.60	56,891.60	161,998.00
Villa Nueva	13,678.99	23,567.68	46,891.55	56,723.29	140,861.51
Los Higos	-	-	2,723.55	4,723.77	7,447.32
El Aguacate	-	2,567.23	4,527.90	4,329.33	11,424.46
Reparto Peralta-Navarrete	10,222.08	3,056.23	9,162.01	23,425.12	45,865.44
La Mella	3,332.28	4,421.32	785.22	4,237.20	12,776.02
El Viejo caril	-	-	-	11,193.14	11,193.14
Callejón de los Pica Piedra	-	-	3,451.70	5,543.00	8,994.70
Estancia del Yaque	-	38,456.65	33,451.67	24,267.80	96,176.12
Bo 27 de Febrero	23,678.60	45,678.23	47,423.90	25,786.90	142,567.63
Bo Juan Matías	-	27,895.45	36,781.20	35,689.60	100,366.25
Bo La Altagracia	-	-	45,423.10	42,226.10	87,649.20
El Cerro de Juan gons	-	32,678.25	43,652.90	38,271.25	114,602.40
Pontoncito	5,266.21	8,381.99	16,966.30	17,532.60	48,147.10
Bo Capotillo	-	12,345.60	35,674.20	45,762.80	93,782.60
Bo Simón Bolívar	5,410.73	30,315.25	43,410.21	42,625.20	121,761.39
Bo San Miguel	6,868.41	12,471.50	8,505.08	13,567.80	41,412.79
TOTAL	1,794,116.31	3,201,299.72	7,554,134.54	9,470,260.42	22,019,810.99

ANEXO No. 6

**EDE-NORTE: NUMERO DE CLIENTES CONTRATADOS Y NORMALIZADOS
EN COMUNIDADES INTERVENIDAS POR GESTIÓN SOCIAL
Julio – Agosto 2006**

CLIENTES CONTRATADO Y REINCORPORADO

Localidades	Cientes Contratados	Cientes Reincorporados	TOTAL
Pontón	274	320	594
Arenoso-La Vega	162	500	662
Soto	21	80	101
El Higüero	70	89	159
Loma de los Angeles	0	69	69
Santo Cerro	78	325	403
Las Maras	10	28	38
Riío Verde Abajo	17	152	169
Cutupú	132	120	252
Hoya Grande	220	420	640
Villa Lora	600	656	1256
Jima	389	734	1123
San Bartolo	42	78	120
La Frontera	37	64	101
Rincón	0	201	201
Las Cabuyas	76	190	266
El Corsal	0	36	36
Ranchito	0	88	88
Rancho Viejo	36	142	178
Palmarito	188	300	488
Matanzas	19	271	290
Monte Adentro	0	322	322
Laguna Prieta	14	136	150
Guayabal	19	38	57
Puñal Adentro-Lourdes	121	523	644
Arenoso-Santiago	43	121	164
Colorado	38	279	317
Sabaneta de la Paloma	30	321	351
Canabacoa	13	623	636
El Caimito	0	32	32
La Torre	0	82	82
Rancho Viejo-La Penda	36	47	83
El Mamey	0	73	73
Las Charcas	0	32	32
La Jagua	0	56	56
Dña Agueda	0	38	38
Los Ciruelos	0	31	31
Estancia Nueva-Santiago	22	121	143
San José Adentro	37	46	83
La Lima	0	73	73
Jicomé	275	250	525
Pontón	100	136	236
Batey Uno	170	30	200
Barrio el Golfo	80	94	174
La Atravesada	40	75	115
Bo Emma Balaguer-los Multis	25	126	151

Bo la Rotonda o la Gallera	85	215	300
La Yaquita	121	210	331
Villa Tabaquera	100	30	130
Jalisco	38	49	87
Barrero	100	135	235
Cañada Bonita	300	421	721
Mejia	180	321	501
Guanábano	23	101	124
La Estación	60	222	282
Barrio Duarte	34	45	79
Villa Nueva	30	96	126
Los Higos	26	78	104
El Aguacate	39	93	132
Reparto Peralta-Navarrete	46	42	88
La Mella	176	228	404
El Viejo carril	240	351	591
Callejón de los Pica Piedra	115	201	316
Estancia del Yaque	150	106	256
Bo 27 de Febrero	400	526	926
Bo Juan Matías	321	436	757
Bo La Altagracia	250	327	577
El Cerro de Juan gons	60	76	136
Pontoncito	130	200	330
Bo Capotillo	142	321	463
Bo Simón Bolívar	100	47	147
Bo San Miguel	63	87	150
TOTAL	6763	13532	20295

