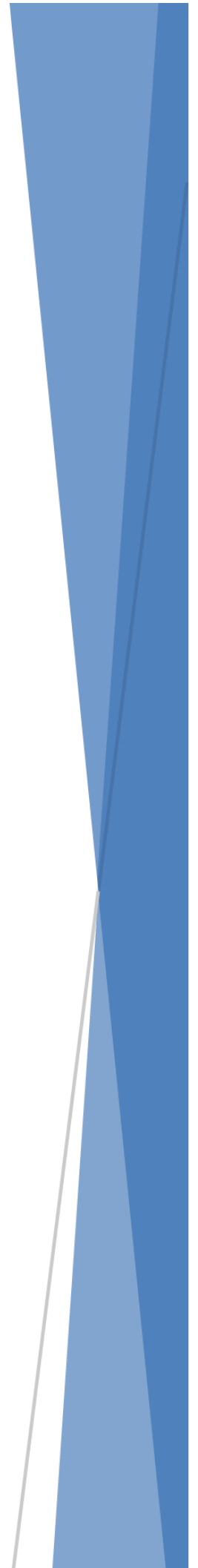


PLAN ESTRATÉGICO UTE

2020 - 2021



INDICE

1	INTRODUCCIÓN.....	1
2	DESARROLLO ESTRATÉGICO.....	2
2.1	SOSTENIBILIDAD.....	2
2.1.1	SOSTENIBILIDAD FINANCIERA.....	3
2.1.2	SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL.....	4
2.1.3	INCLUSIÓN SOCIAL.....	4
2.1.4	EFICIENCIA ENERGETICA.....	5
2.1.5	INNOVACIÓN, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO.....	5
2.2	GESTIÓN EMPRESARIAL.....	6
2.2.1	GESTIÓN DE LOS PROCESOS.....	6
2.2.2	GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO.....	7
2.2.3	GESTIÓN DE LA DEMANDA.....	8
2.2.4	GESTIÓN DE LA INTEGRACIÓN ENERGÉTICA.....	10
2.3	INFRAESTRUCTURA.....	11
3	PRINCIPALES DESAFÍOS DEL PERÍODO.....	13
4	MAPA ESTRATÉGICO.....	16

1 INTRODUCCIÓN

La Diversificación de la Matriz Energética, tanto de fuentes como de proveedores, apuntó a asegurar el abastecimiento de la demanda, reducir los costos de abastecimiento de la misma y su variabilidad, disminuir la dependencia del petróleo y fomentar la participación de fuentes energéticas autóctonas, en particular las renovables. Este proceso, en el cual nos encontramos inmersos, está propiciando la transferencia de tecnología y el desarrollo de capacidades nacionales, contribuyendo además en la reducción del impacto medioambiental del sector.

Dicha transformación permitió reducir significativamente la vulnerabilidad en materia de costos de abastecimiento de la demanda asociada a la gran dependencia del clima en la generación hidráulica y a los precios de los combustibles o importación de energía.

El proceso de transformación del Sector Eléctrico Nacional, adicionalmente apuntó a fortalecer la integración energética de Uruguay con los países vecinos.

La instalación de más de 2000 MW de generación distribuida, más la incorporación de generación térmica adicional con 350 MW de turbinas de gas, 80 MW de motores y un ciclo combinado de 530 MW, consolidando además la integración regional con Brasil con la Conversora de Melo de 500 MW, han hecho realidad una modificación sustancial del sistema eléctrico nacional en tiempos récord, que lo ubican en una situación energética muy satisfactoria hacia el futuro y que provoca reconocimiento en el exterior.

En resumen, luego de las transformaciones realizadas y que se continúan efectuando, la matriz eléctrica actual de Uruguay refleja una realidad de disponibilidad suficiente de energía, menor dependencia de las condiciones hidrológicas, menor dependencia del petróleo y consolidación de las capacidades de integración energética con la instalación de la nueva interconexión de gran porte con Brasil.

La situación descrita, señala la necesidad de concentrar esfuerzos en optimizar la utilización de energía disponible, incentivando por un lado el consumo nacional a través tanto de la incorporación de nuevos usos, como la implementación de productos y servicios comerciales (producto **oferta de oportunidad**, orientado a los grandes clientes, y el **plan inteligente**, orientado a los clientes residenciales), que trasladen a los clientes la nueva realidad energética, satisfaciendo las necesidades de mayor calidad y menores precios y por otro lado, consolidando la posibilidad de intercambios energéticos con los países vecinos que permita la concreción de acuerdos comerciales beneficiosos para las partes.

2 DESARROLLO ESTRATÉGICO

En el marco del proceso de planificación estratégica, la Empresa realizó una revisión de su estrategia, con el objetivo de lograr mayor eficiencia, eficacia y calidad en los servicios que se prestan.

Se ha considerado el contexto externo e interno, las políticas macroeconómicas, sectoriales y regulatorias, y la contribución al logro de los objetivos nacionales, en la visión país tomando en cuenta entre otros, el documento “Instructivo Presupuestal Ejercicio 2020 y sgtes.” de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto.

Considerando que la estrategia se desarrolla y evoluciona con el tiempo para hacer frente a las condiciones cambiantes que presenta el contexto externo y las capacidades internas, UTE ha diseñado su estrategia a partir de tres Líneas Estratégicas que marcan el curso futuro de la organización:

LÍNEA ESTRATÉGICA: SOSTENIBILIDAD

- Fomentar la creación de valor económico, medioambiental y social a corto y largo plazo, contribuyendo de esa forma al aumento del bienestar y a la evolución del negocio futuro.

LÍNEA ESTRATÉGICA: GESTIÓN EMPRESARIAL

- Mejorar la productividad y competitividad de la Organización: Gestión de los Procesos, Gestión del Capital Humano, Gestión de la Demanda, Gestión de la Integración Energética

LÍNEA ESTRATÉGICA: INFRAESTRUCTURA

- **Reposición de activos**- reponer o sustituir los activos existentes que han cumplido o están en camino de cumplir su vida útil, perdiendo capacidad de producción por efecto de obsolescencia o insuficiente productividad debido a una demanda creciente.
- **Mantenimiento de infraestructura**- mantener el nivel de servicios de las instalaciones.
- **Readecuación o ampliación** –para incrementar la calidad de las instalaciones y la respuesta ante contingencias.
- **Expansión**- incorporar nuevas demandas, aumentar la confiabilidad de los suministros.

2.1 SOSTENIBILIDAD

La sostenibilidad implica mantener un equilibrio entre el ámbito económico, social y ambiental. Contribuye a ser **eficientes, optimizar el esfuerzo y conservar los recursos**, lo que mejora la productividad y reduce los costos.

UTE cuenta con un Manual de Gobierno Corporativo, el cual refleja entre otras, la cultura con la cual se toman las decisiones en la Empresa, siendo un medio para contribuir al fortalecimiento y sostenibilidad de la Empresa, así como un instrumento que aporta valor para una gestión más eficiente en el mediano y largo plazo.

En el mismo se hace hincapié en la formulación de políticas y procedimientos que minimicen los riesgos propios de la empresa. Entre las buenas prácticas de gestión, UTE cuenta con una Política y un Marco Metodológico de Gestión de Riesgos, de aplicación corporativo. Este enfoque permite contemplar la gestión de riesgos llevada a cabo por la Empresa bajo un enfoque común e integrador.

La integración de la gestión del riesgo empresarial con las actividades y procesos del negocio se traduce en una mejor información que respalda la toma de decisiones y conduce a un mejor desempeño, mejora la confianza e infunde una mayor seguridad en las partes interesadas.

2.1.1 SOSTENIBILIDAD FINANCIERA

UTE gestiona su estructura de financiamiento con el propósito de continuar siendo una Empresa en marcha.

La sostenibilidad financiera de UTE se logra: optimizando el equilibrio entre deuda y patrimonio, asegurando la maximización de valor para el accionista y partes interesadas, garantizando la disponibilidad financiera necesaria para el funcionamiento del negocio, realizando un uso eficiente de los recursos financieros, asegurando las estructuras de financiamiento más eficientes para los proyectos que desarrolla la empresa en las diferentes Áreas; actuando dentro de un esquema de gobernanza adecuado y una política de gestión integral de riesgos.

Para el cumplimiento de esta estrategia, se desarrollan los procesos de Gestión Financiera.

Periódicamente se monitorea la estructura de financiamiento y como parte de su revisión se considera el costo del financiamiento y los riesgos asociados.

Las actividades de UTE se encuentran expuestas principalmente a los riesgos financieros vinculados a la variabilidad del tipo de cambio, cotizaciones de unidades de medidas (UI y UR) y tasas de interés. Por otro lado, el riesgo de mercado es medido mediante un análisis de sensibilidad.

Para mitigar el riesgo de tipo de cambio, en diciembre de 2017 y junio de 2019, se firmaron contratos de compraventa de divisas a futuro con el Banco Central del Uruguay (BCU), por los cuales el BCU se comprometió a vender dólares americanos a UTE en las fechas de cierre pactadas, a cambio del pago por parte de UTE del importe en pesos uruguayos equivalente a la contraprestación por el tipo de cambio convenido. El último vencimiento acordado es enero de 2021.

El riesgo de tasa de interés es administrado manteniendo una combinación de préstamos a tasa fija y variable, asimismo se han contratado Swaps de tasas de interés a efectos de mitigar parte de este tipo de riesgo.

Las operaciones de cobertura, contratadas con diversos bancos internacionales de primera línea, consisten en swaps de tipo de interés variable contra interés fijo con diversos vencimientos, siendo el último en noviembre de 2032.

Los principales activos financieros de la empresa están constituidos por los saldos bancarios y las cuentas por cobrar.

El riesgo crediticio de los saldos bancarios es limitado debido a que las contrapartes son bancos estatales o internacionales de primera línea. En cuanto al atribuible a sus cuentas por cobrar es reducido debido a la dispersión de sus créditos.

UTE administra su riesgo de liquidez manteniendo adecuadas disponibilidades, líneas de crédito, monitoreando constantemente las proyecciones sobre el flujo de fondos y calzando los plazos de ingreso y egresos de fondos.

Asimismo, de acuerdo al art. 773 de la ley 18.719, se crea el **Fondo de Estabilización Energética (FEE)** con el objetivo de reducir el impacto negativo de los déficit hídricos sobre la situación financiera de UTE y sobre las finanzas públicas globales, el cual es administrado por un Fideicomiso.

2.1.2 SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL

UTE, posicionada como la primera empresa a nivel nacional en crear una Unidad especializada en materia ambiental y luego de haber desarrollado durante más de dos décadas experiencias concretas en materia de gestión ambiental que la condujeron a obtener premios y reconocimientos tanto a nivel nacional como internacional, se ha proyectado hacia un nuevo desafío: proceder al mejoramiento de su gestión ambiental empresarial.

A tales efectos, se viene desarrollando un programa de interacciones y apoyos internacionales que le permitirán actualizar su desarrollo de acuerdo al estado del arte y a las mejores prácticas y tecnologías disponibles a nivel mundial, lo que redundará sin duda en la sostenibilidad de la Empresa tanto desde la perspectiva social como ambiental.

En el contexto mencionado, en 2018 se culminó la actualización integral de los aspectos ambientales y áreas de mejora, y en el transcurso de 2019 y 2020, se están implementando proyectos con acciones correctivas, se está desarrollando un **plan de acción de 5 años que permita mantener actualizada la gestión ambiental de UTE a nivel internacional** y el diseño de un sistema informático que servirá de soporte a la gestión ambiental empresarial.

2.1.3 INCLUSIÓN SOCIAL

En relación a esta línea estratégica, el objetivo es proseguir con la intervención y **conexión de barrios**, buscando mejorar la efectividad de las políticas sociales y energéticas orientadas a la población con mayor vulnerabilidad socioeconómica.

Esto se da a partir de una mirada integral del proceso de Inclusión Social, que permite que UTE aborde esta temática adoptando **medidas tendientes a promover el acceso, en forma regular y segura, al servicio eléctrico, y a promover la cultura de pago por los servicios recibidos**, a aquellos que se encuentren en situación irregular con respecto a su conexión a la red eléctrica. Se aspira a generar una cultura de derechos y obligaciones, a la vez que se promueve una política de Inclusión social.

Este plan permite el acceso a energía eléctrica en zonas con altas pérdidas de energía y con hogares de contexto crítico, accediendo a energía eficiente y segura evitando accidentes por conexiones precarias, a través de asesoramientos permanente en los barrios y acompañamiento del uso energético, con formación específica para cada rango etario de la familia. Se incorporan asimismo estrategias de Inclusión Social, facilitando y generando posibilidades laborales a través de cooperativas para los integrantes de los barrios y/o de su entorno, con acciones concretas de oportunidad laboral, en consonancia con las políticas de Estado en relación al fomento de trabajo a nivel país.

En relación a la **Universalización del Servicio Eléctrico**, UTE tiene como objetivo culminar con la electrificación rural, viabilizando el acceso a la electricidad de la población del interior del país, impulsando con ello el desarrollo de la producción nacional a través de un fuerte compromiso de responsabilidad social. Esto se desarrolla en conjunto con los vecinos interesados y otras organizaciones como OPP e intendencias. Hoy resta la población más alejada o con grandes dificultades de acceso a los costos de la electrificación. Esto da lugar a continuar los mecanismos de electrificación rural existentes y explorar mecanismos alternativos

Se incluyen asimismo estrategias de integración social a través de acciones para contribuir con los esfuerzos estatales para incorporar al mercado de trabajo a los habitantes del país con dificultades en la situación de empleo, facilitando la inserción laboral y social de las personas.

En este sentido, se destaca el despliegue de un **plan de desarrollo de capital humano de nivel técnico y preservación de saberes técnicos en UTE y la sociedad**. El mismo, exige el fortalecimiento de la capacidad de formación de UTE y por otro lado la elaboración de acuerdos con UTU y UTEC, para el desarrollo de bachilleratos y especialidades.

2.1.4 EFICIENCIA ENERGETICA

UTE busca **concientizar a los clientes en el uso eficiente de la energía**, logrando que sea un negocio rentable y sustentable para la empresa. En particular, dispone de una unidad de Eficiencia Energética (EFICENER), que trabaja en la modalidad ESCO (empresa de servicios energéticos). Su cometido, en el marco del Proyecto Eficiencia Energética Uruguay, es asesorar y ejecutar proyectos, apuntando a una mayor competitividad de la empresa y a una mejora en el servicio brindado a los clientes del sector Comercial, Institucional e Industrial.

El punto de partida de estos proyectos de eficiencia energética son las auditorías energéticas, EFICENER ofrece a sus clientes:

- Auditoría Preliminar, sin costo, para determinar el potencial de implementar un proyecto de eficiencia energética;
- Auditoría detallada (con grado de inversión), con costo para el cliente, que describe las medidas de eficiencia energética a implementar, los costos y ahorros asociados, así como el plan de medición y verificación para asegurar que los ahorros logrados por el proyecto son reales.

Por otro lado, UTE desarrolla una línea de acción vinculada a la **concientización de los niños y adolescentes que integran el sistema educativo**, sobre conveniencia de alcanzar valores óptimos de eficiencia energética, tanto en los hogares como en las instituciones de enseñanza. Se destacan particularmente los programas de “Divulgación Escolar” y “Túnicas en Red.”

2.1.5 INNOVACIÓN, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

UTE promueve la innovación, contribuyendo a través de la misma a la solución de problemas y el aprovechamiento de oportunidades para la empresa, acompañada de una adecuada protección de la propiedad intelectual e industrial, propia y de terceros.

Se gestiona estableciendo objetivos y metas con una visión corporativa y se promueve un sistema de vigilancia del entorno (tecnológica, comercial y competitiva), inteligencia y prospectiva que permitan identificar oportunidades y desafíos para innovar, brindando información relevante para la planificación estratégica de la empresa.

Se continuarán desarrollando actividades tendientes a fomentar y estimular la innovación, en busca de promover e impulsar soluciones novedosas e identificar y aprovechar oportunidades, a partir del potencial creativo de las personas, a través de un enfoque sistémico y la gestión centralizada de actividades, tales como:

- **Fondo Sectorial de Energía – FSE:** El Comité de Agenda del FSE selecciona proyectos a ser financiados a través de este instrumento. Dicho Fondo Sectorial completó 10 años desde su creación.
- **Convenio con la Universidad de la República (CSIC):** Se comenzaron a ejecutar los fondos concursables de 9 proyectos de investigación en diversas temáticas y continúan otros ya iniciados.
- **Otras Alianzas Estratégicas:** Se destacan: Fondo de Investigación a partir de datos (MME, ANII, ANTEL, UTE y otros); Clúster UY (ANTEL, UTE y otros) y Convenio de cooperación científica con la Fundación Julio Ricaldoni.
- **Concursos de Ideas Innovadoras:** A partir del modelo de gestión de la innovación, surge una política de innovación para la empresa. En esta línea, a través de la R 18.-2809, el Directorio de la UTE resolvió promover una cultura de innovación en todos los niveles de la empresa, creando fondos para recompensar a las personas cuyas ideas resulten premiadas en el marco de concursos de ideas innovadoras.
- Nuevo Convenio de Cooperación Científica con la **Facultad de Ingeniería UdelaR.**

2.2 GESTIÓN EMPRESARIAL

2.2.1 GESTIÓN DE LOS PROCESOS

Se considera estratégico avanzar en la mejora de la eficiencia y de la Empresa. El objetivo planteado es continuar implementando metodologías de gestión que se traduzcan en una mejora de la calidad de servicio que brinda la Empresa a la sociedad.

Se continúa trabajando cada vez más fuertemente y en más procesos de la Empresa en la **Implantación de los sistemas de gestión** vinculados a las normas ISO 9001, 14001, 27001 y 45001; muchos de los procesos lo hacen de forma integrada logrando una mayor sinergia en la implantación de varias normas a la vez. Todo lo cual redundará en fortalecimiento del liderazgo y compromiso de la Empresa, consideración de los recursos humanos, procesos, contexto y partes interesadas, análisis de riesgos y oportunidades, entre otros aspectos que se potencian.

En particular, la Empresa viene desarrollando desde 2015 la implantación de un **Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud Ocupacional**, primero basado en la norma internacional UNIT OHSAS 18001 y desde el año 2018 se está trabajando en la norma ISO 45001, lo que facilitará la integración del sistema de gestión en aquellos procesos que ya están certificados o los que lo hagan a futuro, dado que comparten la misma estructura de alto nivel, y permiten integrar la Gestión de Salud y Seguridad en el Trabajo con la estrategia de negocios de la Empresa.

Asimismo, se considera estratégica la participación de técnicos de la Empresa en el ámbito de los Comités Técnicos Especializados de Normalización sobre cada temática y la emisión de opiniones corporativas cuando se realiza consulta pública sobre proyectos de nuevas normas.

Por otra parte, basado en las capacidades técnicas construidas y adquiridas en la dinámica de la gestión y la mejora continua de los procesos empresariales propios, UTE ha definido como estratégico, **canalizar y transferir a otras Organizaciones del Estado, las fortalezas incorporadas en cuanto al desarrollo de su modelo de gestión**. La implementación de esta transferencia se viabiliza a través de la prestación de servicios de consultoría y asistencia técnica.

2.2.2 GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO

En el marco de las líneas estratégicas planteadas, y teniendo en cuenta las restricciones presupuestales existentes, se considera fundamental continuar con el **proceso de renovación de la plantilla** de la Empresa, dado que se presentan dificultades derivadas de su envejecimiento y de la posibilidad de disponer de los perfiles adecuados para los puestos de trabajo.

A este respecto, a través de una adecuada planificación de las necesidades de personal se procederá anualmente y bajo solicitud motivada, al reclutamiento, selección, ingreso e inducción del personal que resulte necesario para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de UTE.

Por otra parte, se continúa realizando la implantación del Modelo de Gestión por Competencias en los diferentes procesos de Gestión Humana. Para ello, se continúa implementando el **Plan de Gestión del Desempeño por Competencias**, para toda la Organización, cuyo objetivo es evaluar los resultados del desempeño individual, así como los comportamientos que demuestran la presencia de competencias que predicen un desempeño exitoso en el trabajo.

Se incorporará la gestión y el desarrollo de las competencias conductuales para cada puesto de trabajo de la Empresa. Esto permitirá que los trabajadores puedan desarrollar un proceso continuo de análisis, revisión y mejora de su desempeño, siendo una herramienta fundamental para identificar los aspectos que necesitan ser mejorados para establecer planes de formación, reforzar sus procedimientos de trabajo y gestionar su desarrollo.

Asimismo, asociado a la implantación del Modelo de Gestión por Competencias, particularmente en los procesos de Formación, se está realizando la identificación de los requisitos mínimos de formación por puestos, lo que permitirá identificar las brechas existentes de formación asociadas a las competencias definidas para cada uno de ellos.

Adicionalmente, y atento al desarrollo alcanzado a través del **Proyecto de Gestión del Talento**, surge la necesidad de su redefinición para dar paso a la implementación de nuevas herramientas para el desarrollo del liderazgo, en el ámbito de un **Proyecto Marco de Universidad Corporativa**, que permita establecer diferentes trayectorias de formación en función del nivel de desarrollo de competencias de liderazgo asignadas a cada puesto.

Finalmente, se desarrollará el **Plan de Desvinculación**, cuyo objetivo es atender el proceso de

desvinculación del personal desde una perspectiva bio-psico-social y funcional, que permita lograr una eficiente sucesión de los empleados sin resentir la calidad de servicio de la Organización.

A esos efectos, este plan contempla el acompañamiento del personal en el proceso de desvinculación, la gestión del conocimiento organizacional y el desarrollo de un plan de sucesión de los puestos claves de la organización, que permita potenciar el desarrollo profesional del personal para continuar mejorando su desempeño en los puestos que ocupan actualmente, y preparar a las personas para la gestión en puestos de mayor responsabilidad, estimulando el desarrollo de capacidades para el futuro.

2.2.3 GESTIÓN DE LA DEMANDA

A medida que se incorporan fuentes de energía cuyo comportamiento minuto a minuto es variable y dependiente de las condiciones del clima (eólico, fotovoltaico) se vuelve más compleja la administración del sistema eléctrico. Por un lado, es necesario complementar los distintos recursos energéticos de manera de aprovechar al máximo la capacidad de generación al menor costo posible. Por otro lado, como los picos de consumo – a lo largo del año y a lo largo del día – no suelen coincidir con los momentos de generación más abundante y barata o pueden provocar congestiones a nivel de la Red, es necesario también optimizar la demanda.

La naturaleza intermitente de este tipo de generación de origen renovable no convencional exige la introducción de soluciones que permitan enfrentar la gestión dinámica de la red eléctrica. Asimismo, se entiende oportuno facilitar la gestión de la demanda que habilite el consumo de esta energía hacia un nuevo paradigma según el cual el consumo sigue a la oferta –sin pérdida alguna de confort–, todo ello en condiciones tales que redunden en mayores beneficios para el conjunto de la sociedad.

La optimización de los resultados de la utilización de los recursos energéticos apunta a la **Gestión Integral de la Demanda**, compatibilizándola con la generación; para ello se desarrollarán iniciativas de cambio y valorización del negocio, apoyadas en herramientas tecnológicas que permitirán crear y proponer nuevos servicios de valor agregado a los clientes de UTE. Estas acciones han sido identificadas e integradas al **Plan Director que el Proyecto priorizado Redes Inteligentes** tiene como cometido continuar con el desarrollo e implementación.

El despliegue de nuevos productos requiere nuevas capacidades de gestión de la demanda y de contabilización de la energía habilitando ventanas horarias dinámicas (desde bloques de varias horas hasta de un minuto de intervalo). La adopción de esta modalidad de comercialización de la energía eléctrica es viable con la incorporación de la tecnología de medidores inteligentes y de otros dispositivos (sensores de temperatura, interruptores, submedidores) comunicados continuamente con los servidores de UTE a través de las redes de ANTEL y un sistema de información al cliente en tiempo real.

Por otra parte, la proliferación de micro generación introduce un factor de complejidad adicional en la gestión de la red y de su explotación comercial. Esta nueva realidad se sustenta con cambios tecnológicos importantes en el terreno de la automatización, la posibilidad de

acciones a distancia y la disponibilidad de mayor información que permiten un enfoque diferente en la gestión del negocio eléctrico. Los nuevos productos y servicios se apoyan en las nuevas tecnologías que en su pleno desarrollo devienen en modelos de negocio innovadores.

La incorporación y el desarrollo de estas tecnologías están siendo abarcados, con la gradualidad debida, en el marco del **Plan Director de Redes Inteligentes**, atendiendo siempre a la respuesta y grado de aceptación del mercado.

El Plan Director se centra en un escenario que permite el fortalecimiento de la posición de UTE a través de la optimización del valor económico de las inversiones en la red, optimización de la eficiencia energética y en un marco de aprovechamiento de los recursos de generación distribuida de origen renovable ya instalados.

Entre otras acciones se prevén las siguientes para 2020 y años sucesivos:

- Continuar el despliegue de la infraestructura de automatización de la medición. Se prevé instalar el Centro de Medición Inteligente cuyo objeto es el monitoreo del conjunto de este sistema.
- Instalación de sensores de temperatura en una muestra de clientes para evaluar el nivel de confort del ambiente en hogares a efectos de elaborar propuestas de productos de climatización (calor/frío);
- Desarrollo del Plan Termotanque Inteligente (PTI): se prevé despliegue de 800 controladores remotos de termotanques.
- Desarrollo de una plataforma tecnológica basada en tecnología “Blockchain” con el objeto de evaluar la posibilidad de aplicarla en nuevas formas de intercambio de energía entre los actores del sistema eléctrico (microgeneradores, interconexiones, clientes grandes y chicos, etc.)
- Continuar con el desarrollo de la “Ruta verde” densificando la malla de cargadores de Vehículos Eléctricos (SAVE) en las principales localidades y rutas nacionales del País. Así mismo se iniciará a instalación de cargadores de corriente continua para responder a la demanda de los Vehículos Eléctricos que tienen esa modalidad de carga rápida.
- Continuar las acciones de integración de los diversos canales de comunicación (mail, whatsapp, App, etc..) y desarrollo de BOTs en la plataforma tecnológica de atención al Cliente.
- Ejecutar el plan de extensión de la digitalización de Estaciones.
- Implantación del sistema de automatización de la Red de 22kV posibilitando la autoreconfiguración de la red ante la ocurrencia de eventos.
- Instalación de un Centro de Gestión de la Ciber Seguridad (SOC- Security Operation Center) para la red de sistemas de tiempo real.
- Detección automática de corte en el cliente, integrando la infraestructura de medición inteligente al Sistema Integrado de Operación (SIO) de la red de Distribución.

Este Proyecto no solo forma parte de la línea estratégica de GESTIÓN ya que contribuye a la automatización de procesos y a la mejora de la gestión, sino a la de SOSTENIBILIDAD, ya que se modifican o crean procesos nuevos con foco en el negocio futuro de UTE.

Adicionalmente, cabe destacar que se continúan desarrollando líneas de acción en el marco de la **Política Comercial**, que se actualiza periódicamente, y en este momento de cara al período 2020 - 2022, asociadas al desarrollo de los procesos y la elaboración de productos

comerciales. En relación a este punto en particular, se determinan las acciones comerciales que contemplan tanto promociones y bonificaciones a clientes, como campañas de difusión y adhesión a diversas tarifas. Se destaca la continuidad del Plan Inteligente, a través del cual se ofrece e incentiva la contratación de tarifas con importante señal horaria, orientadas al sector residencial, fomentando la eficiencia energética y el uso adecuado de la energía eléctrica, estando incluidas las tarifas doble y triple horario, y la estacional.

2.2.4 GESTIÓN DE LA INTEGRACIÓN ENERGÉTICA

Uruguay se ha destacado por su histórico compromiso con la integración energética, liderando procesos de consolidación de los vínculos energéticos con sus vecinos. En particular a través de su empresa eléctrica UTE, con la gestión operativa entre los despachos de los países respectivos.

Con Argentina existen más de 35 años de experiencia de intercambios energéticos a través de la interconexión denominada Cuadrilátero de Salto Grande (2.000 MW de capacidad aproximadamente), que han demostrado la conveniencia de los vínculos eléctricos desde el punto de vista de la seguridad del suministro para ambos países, así como beneficios comerciales para ambos pueblos. La experiencia con Argentina llevó a Uruguay a impulsar la interconexión con Brasil, lo que se concretó en el año 2001 con la Conversora Rivera-Livramento, siendo este vínculo la primera interconexión con Brasil de 70 MW.

Posteriormente, para consolidar la integración entre Uruguay y Brasil, nuestro país asumió la concreción de la interconexión en extra alta tensión entre San Carlos y Presidente Médici, de 500 MW de capacidad, que entró en servicio en 2016.

Respecto al vínculo con Argentina, se destaca la existencia del Acuerdo de Interconexión y su Convenio de Ejecución, con fuerza de ley en ambos países. Este Acuerdo establece posibles modalidades de intercambios eléctricos entre ambos sistemas y sus principales características y condiciones. En el marco del referido acuerdo, la Comisión de Interconexión es la institucionalidad prevista para velar por el cumplimiento del mismo y, en base a la evolución de los sistemas eléctricos, habilitar un diálogo técnico continuo entre ambos países para proponer posibles ajustes o actualizaciones.

En el caso de Brasil, no existe un Acuerdo que establezca las modalidades de intercambio y sus condiciones a largo plazo. Según las oportunidades que van surgiendo por las realidades de cada sistema eléctrico, se han implementado distintas reglamentaciones que habilitan los intercambios. Hasta 2014, las modalidades y condiciones en que se realizaban los intercambios entre Uruguay y Brasil eran acordadas por los respectivos Ministerios y reflejadas en un Memorándum de Entendimiento. Desde 2015 hasta el presente, las modalidades y condiciones en que Brasil acepta ofertas de importación o eventualmente realizaría exportación a sus países vecinos, han sido establecidas unilateralmente por las autoridades de Brasil.

La adecuada gestión de la integración energética con los países vecinos, es esencial para la concreción de intercambios que permitan aprovechar los recursos de energía disponibles en nuestro país, así como para asegurar el respaldo mutuo entre los sistemas ante situaciones críticas.

La gestión de la integración de Uruguay con los países vecinos implica la acción coordinada de varios actores con diferentes roles. En primer lugar nuestros Ministerios explicitan una política energética de integración sobre la cual se deberán elaborar los aspectos regulatorios, legales y comerciales que sean coherentes con aquella política, lo que implica una acción coordinada, entre otros, con ADME, URSEA y UTE.

El rol principal que UTE debe asumir hacia 2021, estará enfocado a fortalecer el diálogo y la interacción entre los actores relevantes a efectos de potenciar los intercambios internacionales, buscando modalidades y condiciones que se adapten a la realidad y evolución de los sistemas eléctricos, optimizando los beneficios para los mismos. Estos intercambios se realizarán siempre en el marco de las políticas energéticas definidas y considerando las posibilidades que aportan las regulaciones vigentes tanto en nuestro país como en los vecinos.

Es fundamental habilitar las condiciones que permitan los intercambios con nuestros vecinos en ambos sentidos. Esto permitiría afrontar las situaciones adversas que atravesase cada país con mayor disponibilidad de recursos. Por ejemplo, en una situación de baja hidráulica, resultan sumamente importantes las importaciones de energía eléctrica que se realicen.

Para el logro del objetivo indicado, UTE deberá participar en forma armónica y activa con el resto de los actores mencionados, en las diferentes instancias de desarrollo y negociación que se establezcan con las autoridades y empresas de los países vecinos.

En los que respecta a Brasil, si bien existen Acuerdos vigentes con varios comercializadores, frente a los cambios reglamentarios anunciados por Brasil que afectarán el despacho y formación de precios del mercado eléctrico (pasaje a despachos y precios horarios y no por Patamares de Carga), se deberá analizar el impacto de los mismos en la posibilidad de realizar intercambios y los consecuentes ajustes a los Acuerdos suscritos.

2.3 INFRAESTRUCTURA

La inversión en infraestructura es una herramienta que debe posibilitar a UTE cumplir con su finalidad como empresa pública. Debe tener como objetivo el asegurar la adecuación, confiabilidad y operación de la infraestructura eléctrica. La misma cubre dos aspectos: la reposición (sustitución de aquellos equipamientos que han llegado al final de su vida útil) y la expansión (tanto por el crecimiento vegetativo como por las demandas extraordinarias).

El mantener un adecuado nivel de inversiones anuales para atender estos desafíos, frente a las limitaciones impuestas por el entorno económico y fiscal respecto a la disposición de recursos propios y contraer endeudamiento para realizarlas, han llevado a UTE a desarrollar otros instrumentos idóneos, caso de los leasing, fideicomisos, sociedades (con empresas públicas o captando el ahorro popular y previsional) que buscan cumplir con el objetivo de desarrollo de la infraestructura necesaria contemplando las restricciones aludidas.

En el caso de **infraestructura de generación**, como resultado de la evaluación del estado actual de las instalaciones de la Central Baygorria y del análisis técnico, económico y de factibilidad de alternativas para su renovación o repotenciación, durante 2020 se comenzarán a realizar los estudios de ofertas de la Renovación de Central Hidroeléctrica Baygorria. En paralelo, se ejecutarán las obras anexas requeridas para la optimización del proyecto y

concluyendo con la modificación de la alimentación del Pueblo Baygorria.

A fin de alcanzar el plan de diversificación de la matriz y expansión nacional de generación mediante la utilización del recurso solar fotovoltaico conforme a lo planteado en el Programa de Instalación de Generación Fotovoltaica se desarrollará en el quinquenio, un primer proyecto de instalación de una central de 53 MW, en Punta del Tigre, siendo necesaria una obra civil, eléctrica y de transmisión en sitio y costos asociados al traslado y almacenamiento de paneles suministrados por el acuerdo transaccional con Hyundai.

En el marco de **asegurar la calidad de servicio**, se continúa con el **plan de expansión y gestión de los activos principales de la red de transmisión**, donde se incluyen obras asociadas a la renovación y extensión de vida útil de 500 kV y 150 kV, el fortalecimiento de la conexión de la Central Punta del Tigre a la red de transmisión y el cierre del anillo de 500 kV y la mejora de la confiabilidad de suministro en Montevideo y Área Metropolitana.

A nivel de la **distribución**, además de las obras asociadas al desarrollo del Plan Director de Redes Inteligentes (digitalización de estaciones, automatización de la red de 22 kV, etc), se incluyen obras de desarrollo y renovación de infraestructura de la red, a efectos de:

- acompañar el crecimiento vegetativo de la carga y posibilitar el crecimiento de emprendimientos específicos
- renovar elementos por obsolescencia que afectan el servicio al cliente
- adecuar la red de forma que permita brindar la calidad esperada por los clientes
- dotar de resiliencia a la red que acote su afectación frente a eventos extremos
- lograr mejoras de eficiencia del servicio que redunden en menores costos operativos y una reducción del personal con mínimo impacto en el servicio

Esto incluye las obras asociadas al desarrollo de infraestructura de:

- a) Líneas y Estaciones de Subtransmisión tanto en redes, como en las obras complementarias con Transmisión
- b) Plan de Adecuación de las instalaciones de Distribución para la Seguridad de la Operación en Montevideo
- c) Cambio de tensión a 22kV
- d) Desarrollo del telecontrol y la automatización
- e) Sustitución de postes en la red rural

Asimismo, la gran amplitud del sistema de red eléctrica rural, el tiempo transcurrido desde el inicio de la electrificación rural en Uruguay y la particular exposición que tienen sus instalaciones a los fenómenos meteorológicos, exigen mecanismos que refuercen las instalaciones que le dan soporte, como es la sustitución sistemática de los postes obsoletos por nuevos apoyos. Las inversiones enumeradas se complementan con las requeridas para darles soporte en materia de logística, tecnología de la información y comunicaciones.

En resumen, el Plan Estratégico Corporativo de la Empresa contempla los principales aspectos destacados reflejando acciones a desarrollar a mediano plazo y están asociados a los Objetivos Estratégicos de la Organización. El mismo permite avanzar en la búsqueda constante de la calidad, eficacia y eficiencia institucional.

En todos los casos los Planes incorporados en el Plan Estratégico Corporativo, están cuantificados en el Plan Quinquenal 2021-2025 y Presupuesto 2021 presentados.

3 PRINCIPALES DESAFÍOS DEL PERÍODO

- **Tarifas:** Incentivar el consumo eficiente de los clientes, tanto residenciales como del sector productivo, con los menores costos posibles. Se buscará seguir transparentando la estructura tarifaria.
- **Eficiencia:** Transformación digital y automatización de todos los procesos. Seguir incorporando tecnología y automatizando procesos, buscando agilidad en la empresa.
- **Movilidad Eléctrica:** Seguir incorporando puntos de carga para vehículos de esta modalidad.
- **Disponibilidad de Energías Renovables:** Es clave la atracción de inversiones productivas para el país, a través de la venta de certificados de origen que garanticen que la energía utilizada proviene de fuentes renovables. Un instrumento idóneo es la tecnología blockchain.
- **Inclusión Social:** Seguir trabajando para que todos los ciudadanos tengan acceso a la energía eléctrica en forma segura y seguir generando hábito de pago en sectores que presentan dificultades.
- **Gestión:**
 - Incrementar vínculos con países vecinos (reinstalar la comisión de interconexión con Argentina).
 - Continuar trabajando en la reducción de pérdidas de energía.
 - Diseñar un plan de desarrollo sustentable, con un renovado impulso al cuidado del medioambiente.
- **Marco Regulatorio:** Trabajar con URSEA en la regulación de las pautas y políticas para el acceso a la autogeneración.
- **Infraestructura:** Las inversiones más importantes del período estarán orientadas a la transmisión y distribución de energía.
- **Redes Inteligentes:** Seguir instalando medidores inteligentes con el objetivo de tener, en cuatro años, el 100% de los servicios con esta tecnología. Dicha tecnología impone también desafíos en materia de cyber-seguridad.
- **Roles y Responsabilidades:** Nuevo diseño de los mismos a nivel de dirección y mandos medios, asociado al rediseño de procesos.
- **I+D+i:** Seguir trabajando en contacto con la academia y organismos como la ANII.
- **Formación:** Se pondrá en funcionamiento la Universidad Corporativa, que incluirá por ejemplo la Facultad del Liderazgo, asimismo se continuará con el proceso de Gestión del Desempeño por Competencias.

MAPA ESTRATÉGICO

4 MAPA ESTRATÉGICO

En el marco del Proceso de Gestión Estratégica en UTE, la planificación tiene un rol relevante como buena práctica de gestión, y cuenta con un importante nivel de involucramiento de todos los agentes participantes.

La planificación estratégica es uno de los procesos pilares de la gestión de la Dirección Empresarial, formando parte del Proceso Global de Gestión, ya que enmarca a su vez la estrategia dentro de la gestión global interactuando con el proceso de presupuesto de UTE.

Es fundamental para implementar la estrategia empresarial a través de los Objetivos Estratégicos que se muestran en el Mapa Estratégico, apoyando la operación eficaz y eficiente de los procesos de la Dirección de la Empresa.

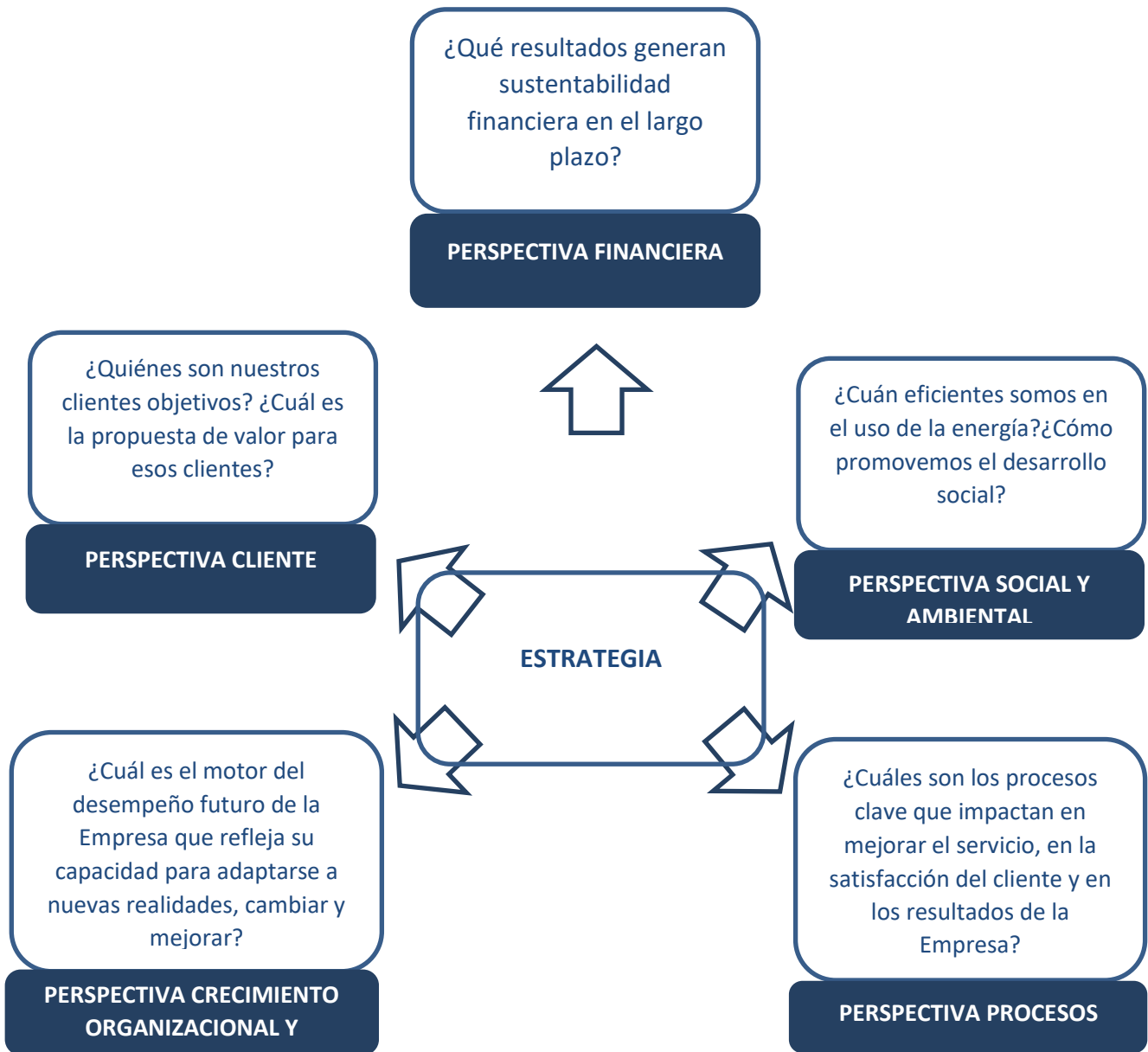
Para la elaboración del Mapa Estratégico, se aplica la metodología de Cuadro de Mando Integral; el mismo constituye el nexo entre la formulación de la estrategia y su implementación. Describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos estratégicos de UTE y las diferentes perspectivas, Financiera, Clientes, Social y Ambiental y Crecimiento Organizacional y Aprendizaje.

Muestra la vinculación entre la “Finalidad” incluida en el Manual de Gobierno Corporativo, los Objetivos Estratégicos agrupados dentro de cada perspectiva, y su contribución a la Visión de la Organización.

El Plan de Acción 2020, constituye una guía que incorpora las acciones estratégicas que se desarrollarán en el corto y mediano plazo.

Se han priorizado un total de 33 planes que contribuyen al cumplimiento de los 17 Objetivos Estratégicos establecidos.

El cumplimiento de dichos Planes involucra a todas las Áreas de la Empresa.



MAPA ESTRATÉGICO - UTE

Brindar el servicio eléctrico, en un marco de sustentabilidad económica, social y ambiental, haciendo posible su acceso a todos los hogares y actividades del país, en forma segura y confiable, con un nivel de calidad que satisfaga a nuestra sociedad y con el menor costo posible.

