



# PLAN ESTRATÉGICO 2021 - 2022

**UTE**

---



# TEMAS ESTRATÉGICOS

## 1. INTRODUCCIÓN

UTE tiene definido su fin empresarial (MISIÓN), su orientación estratégica (VISIÓN), y filosofía que la orienta (PRINCIPIOS ORIENTADORES), los que se encuentran plasmados en su “Manual de Gobierno Corporativo”.



Brindar el servicio eléctrico en un marco de sustentabilidad económica, social y ambiental, haciendo posible su acceso por 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.



Ser la opción preferible para la satisfacción de la demanda energética, manteniendo y profundizando el objetivo de ser una empresa pública eficiente en el marco de una gestión socialmente responsable, asumiendo un rol proactivo en la promoción de las mejores soluciones energéticas para nuestra sociedad.

Ser reconocidos por el espíritu innovador en la creación de propuestas de valor adecuadas a las necesidades de los clientes.



### **Eficiencia:**

Cumplir con los objetivos establecidos maximizando la creación de valor público con la mejor combinación de recursos posibles.

### **Calidad:**

Lograr un servicio que cumpla los requerimientos de los ciudadanos-clientes, teniendo como base los estándares establecidos.

**Equidad:** Trato justo de las personas, reconociendo y respetando la diversidad, tanto dentro de nuestra organización como en nuestra comunidad.

### **Responsabilidad pública:**

Actuar de forma íntegra y transparente, respetando las normas para alcanzar el logro de los objetivos, asumiendo compromisos con la sociedad y rindiendo cuentas ante la misma.

### **Respeto por el medioambiente:**

Promover el desarrollo sustentable actuando, responsablemente con el medioambiente.

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, propició transferencia de tecnología y 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 posibilitó fortalecer la integración energética de Uruguay con los países vecinos, dinamizando los intercambios.

La instalación de más de 2000 MW de generación distribuida, más la incorporación de generación térmica adicional con 350 MW 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.

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 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 (ofertas 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 confort, calidad y menores precios y por otro lado, seguir trabajando en la mejora de competitividad del sector productivo, sin perder el foco de Inclusión Social (regularización de clientes de zonas vulnerables), profundizando y consolidando los intercambios energéticos con los países vecinos que permita la concreción de acuerdos comerciales beneficiosos para las partes.

Adicionalmente, se planteó como desafío contar con los acuerdos y contratos que permitan incorporar gas a la matriz, destinado a dar la opción de alimentar el respaldo térmico disponible con un energético competitivo y de menores emisiones asociadas importándolo desde Argentina. UTE cuenta con respaldo térmico, que desde el año 2005 en adelante, tiene la capacidad de funcionar con gas natural como combustible.

En mayo 2021 se firmó contrato entre Gasoducto Cruz del Sur y UTE, para la contratación de transporte firme e interrumpible de gas natural. A su vez, desde noviembre de 2020,

se dispone de un contrato activo de suministro de moléculas desde Argentina, y UTE ha desarrollado acciones para continuar disponiendo de este tipo de contrato.

Estos desafíos, unidos a la rápida evolución e incorporación tecnológica de UTE, se vuelcan en definir un Nuevo Modelo de Negocio para flexibilizar la demanda en función de la variabilidad de la oferta de energía renovable que disponemos. Esta flexibilidad va a permitir optimizar el sistema, reducir los costos y contemplar con mayor eficacia y eficiencia, las necesidades de la sociedad en su conjunto y de los clientes en los sectores de actividad correspondientes.

Desde 2020, UTE ha venido desarrollando distintas actividades, con el objetivo de generar y construir un nuevo “salto cualitativo” que debe dar la Organización en su gestión, a través del trabajo en equipo y en red, incorporando las mejores prácticas tanto de empresas nacionales como internacionales.

## 2. DESARROLLO ESTRATÉGICO

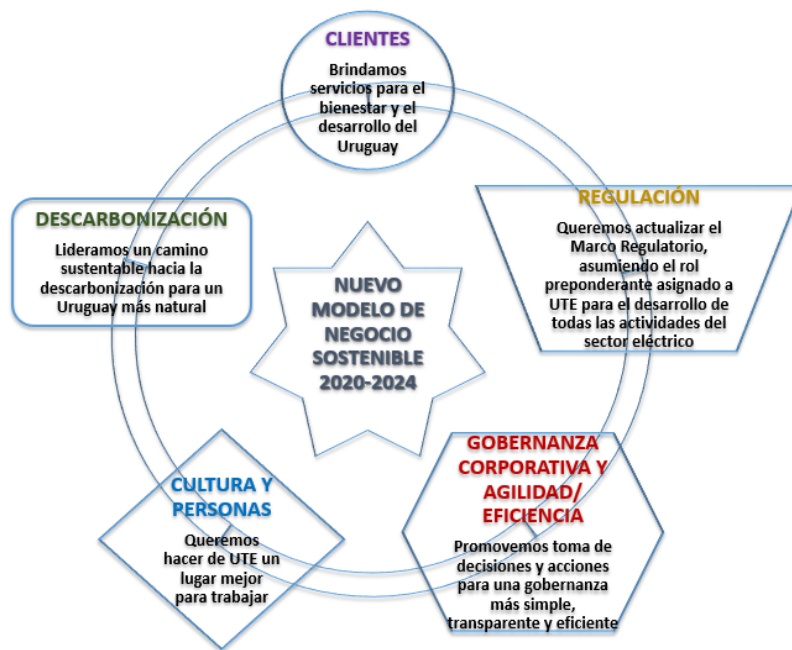
En UTE la Planificación Estratégica es uno de los pilares de la gestión de la Dirección Empresarial, enmarcando la estrategia dentro de la gestión global interactuando con el proceso presupuestal de la Empresa (Plan Quinquenal de Inversiones y Presupuesto Anual).

El proceso de construcción del nuevo salto cualitativo, se realizó con la participación de los actores clave de la Administración, Directores y Cuerpo Gerencial para generar una red en la elaboración del mismo.

Se definió en forma conjunta el **Propósito de UTE**, que busca reflejar la razón de existir de la Empresa, concretándose en: “Transformamos con Energía nuestro País”.

Se identificaron 5 Focos que conforman el **Nuevo Modelo de Negocio para UTE**: Clientes, Descarbonización, Regulación, Gobernanza Corporativa y Cultura.

A partir de la definición de los mismos, se busca la alineación de la organización hacia una visión compartida.



## 2.1 CLIENTES

La energía disponible está al servicio del cliente, generando beneficios a las familias (a través del Plan Inteligente, Mayor Confort), a las empresas (desarrollo productivo) y los clientes más vulnerables.

La aplicación de las tarifas con el **Plan Inteligente** hace posible que los clientes puedan acceder a más confort regulando la modalidad de consumo. A partir de 2021 se amplió en un 54% el horario donde la energía es más económica para aquellos clientes que tienen tarifa doble y triple horario. Implica una reducción del 15% en términos reales de la facturación para los mismos.

Asimismo, se continuará con la promoción y definición de tarifas que puedan hacer más competitivo al **sector productivo** en las actividades que desarrolla. En particular el Plan PYMES consiste en un asesoramiento tarifario y de eficiencia energética de forma gratuita y personalizada por parte de UTE para Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES). Renovando el compromiso con el sector, UTE amplía los beneficios impulsados desde 2017 para todo el sector productivo agrícola y lácteo del país.

Se continúa desarrollando el **Proyecto de Inclusión Social**, cuyo 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.

En particular, se identifica como clave el desarrollo del **Plan Reducción de Pérdidas de Energía**, a través del cual se tenderá a adecuar y reducir las pérdidas (técnicas – de las instalaciones- y no técnicas- básicamente hurtos y estafas); si bien es un plan que UTE hace años lleva adelante y que abarca todo el país, se prevé realizar una planificación exhaustiva con objetivos específicos.

Reducir las pérdidas no técnicas, implica energía que se consume y no se factura afectando directamente los ingresos de la Empresa. El logro de este objetivo permitirá disponer de fondos que apunten a reducir la tarifa.

Otro objetivo es llegar al **100% de los hogares electrificados**. Resta la población más alejada o con grandes dificultades de acceso a los costos de electrificación. Actualmente se está implementando un mecanismo alternativo: kit solar fotovoltaico que permitirá autonomía.

## 2.2 DESCARBONIZACIÓN

UTE, comprometida con el cuidado del medio ambiente, busca liderar un camino sustentable hacia la descarbonización para un país más natural.

En este aspecto, se prevé:

- continuar con las acciones definidas para el desarrollo del transporte público y de flotas de vehículos eléctricos para empresa, fomentando también la **movilidad eléctrica** a nivel particular.
- agregar otro atributo importante y diferencial para que las empresas inviertan en Uruguay: energías limpias. Punto clave como imagen país: venta de **certificados de origen de energía renovable** y tecnología blockchain.
- proyecto piloto H2U, el cual tiene por objetivo desarrollar **hidrógeno verde**, como uno de los ejes de una segunda transición energética, con la articulación de esfuerzos entre actores públicos y privados.
- avanzar en el **Almacenamiento de Baterías**.

Actualmente la tecnología más utilizada en los proyectos de almacenamiento en redes eléctrica es la de las baterías de ion Litio, las cuales han tenido un gran desarrollo asociadas a las soluciones de movilidad eléctrica. A título de ejemplo, de los aprox. 25 GW de almacenamiento eléctrico en desarrollo actual, casi un 80% corresponde a instalaciones basadas en baterías de ion Litio. En base a ello, el proyecto propuesto se basa en la misma tecnología que se viene implementando internacionalmente, representando por otra parte una innovación no sólo para Uruguay sino para la región.

Los sistemas de baterías colocados en estaciones alimentadas por líneas radiales funcionan como respaldos y por lo tanto disminuyen la duración de las interrupciones a los usuarios de la zona. Adicionalmente, este tipo de sistemas

permiten mejorar sustancialmente el perfil de tensiones de la red involucrada. Al vincularse a un sistema eléctrico interconectado como el de Uruguay, también es posible la modalidad de arbitraje inter-temporal de costos marginales, tomando energía en intervalos de costo bajo y reinyectando en períodos de mayor costo.

### **2.3 GOBERNANZA CORPORATIVA**

La empresa destaca su compromiso en la promoción de las buenas prácticas de gobierno corporativo, tanto en la propia UTE como en aquellas empresas en las que participe y/o tenga posición dominante.

Los principios orientadores que la rigen son: eficiencia, calidad, equidad, responsabilidad pública y respeto por el medio ambiente.

UTE, como entidad emisora de valores, cuenta con un Manual de Gobierno Corporativo que incluye temas atinentes a las buenas prácticas de Gobierno Corporativo, retribuciones, comités y comisiones, rendición de cuentas y transparencia, órganos de control y sistema de gestión integral de riesgos.

Asimismo, se promueve la mejora continua de procesos manteniendo y desarrollando la implantación del Sistema de Gestión de la Calidad.

En particular, la Empresa viene desarrollando la implantación de un Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud Ocupacional, basado 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.

En esta nueva etapa, el objetivo está dirigido a lograr mayor agilidad y eficiencia: transformación digital y automatización de los procesos.

Teniendo en cuenta que la Empresa requiere estar a la vanguardia para brindar un servicio público eficiente, la agilidad deberá estar impresa en todos los procesos de la organización.

Se pretende identificar fortalezas y debilidades, carencias y excesos, que pueden existir asociados al funcionamiento cotidiano de la empresa que afectan su eficiencia, productividad y el cumplimiento de objetivos.

Se potenciará la transformación digital, entendiendo por tal, al proceso en el cual la empresa hace uso de la tecnología para mejorar el desempeño, aumentar el alcance y garantizar mejores resultados.

### **2.4 REGULACIÓN**

UTE se plantea impulsar la actualización del Marco Regulatorio del sector eléctrico nacional junto a los Organismos Reguladores correspondientes involucrados en el tema, asumiendo el rol preponderante que la normativa le ha asignado para el desarrollo de todas las actividades del sector eléctrico.



En cuanto a las acciones hacia una actualización del marco regulatorio del sector eléctrico nacional, UTE buscará coordinar y fortalecer el diálogo y la interacción entre los actores relevantes a efectos de modernizar las definiciones y procedimientos que adapten la reglamentación a la realidad del sector y a los grandes cambios ocurridos.

Dentro de esta actualización, se considerará la dinamización de los intercambios internacionales, buscando modalidades y condiciones que se adapten a la realidades y evolución de los sistemas eléctricos, optimizando los beneficios para los mismos, como señal de sostenibilidad de los mecanismos que se incorporen.

## 2.5 CULTURA Y PERSONAS

El objetivo se enmarca en una nueva cultura de trabajo, en un marco de trabajo en equipo más colaborativo e integrador. Para ello:

- Se continuará 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.
- Se continuará 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.  
Brinda información para gestionar el desarrollo profesional de los trabajadores funcionando como herramienta integrada a otros procesos de Gestión Humana y promueve canales de comunicación formales entre Jefe y colaborador fomentando la retroalimentación que permita mejorar el desempeño del trabajador.
- Se avanzará en la implementación de nuevas herramientas para el desarrollo del liderazgo, en el ámbito de un **Plan Estratégico de Educación Corporativa**, que permita establecer diferentes trayectorias de formación en función del nivel de desarrollo de competencias de liderazgo asignadas a cada puesto.
- Se promoverá la sistematización metodológica para dejar implementado el **trabajo en RED** generando una cultura participativa transversal, compartiendo buenas prácticas.

Por otro lado, se continuará promoviendo la **innovación**, contribuyendo a través de la misma a la solución de problemas y aprovechamiento de oportunidades para la empresa, acompañada de una adecuada protección de la propiedad intelectual e industrial, propia y de terceros.

Se establecen 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 aplicará un enfoque sistémico y gestión centralizada de actividades, tales como:

- **Fondo Sectorial de Energía-ANII:** El Comité de Agenda del FSE selecciona proyectos a ser financiados a través de este instrumento.
- **Convenio con la Universidad de la República (CSIC):** Se continuará avanzando en la ejecución de 11 proyectos de investigación en diversas temáticas. Se trabaja en una re-edición de este formato para el 2022-2023.
- **Convenio de Cooperación Científica con la Facultad de Ingeniería UdelaR:** Iniciado en 2020, se proyecta avanzar en el mismo.
- **Alianzas Estratégicas:** Incluye 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. Se proyecta continuar con los mismos.
- **Nuevas Alianzas:** se proyectan nuevas alianzas tanto con actuales socios como con nuevos (incluyendo universidades privadas).
  - **Concursos de Ideas Innovadoras:** Promoción y creación de una cultura de innovación en todos los niveles de la empresa.

Se continuará con los objetivos definidos, avanzando en la ejecución y seguimiento de todos los proyectos ya iniciados; la difusión de los fondos disponibles en los nuevos convenios concretándolos en proyectos que sean de interés estratégico para UTE; generar sinergias entre unidades especializadas de UTE en la formación de una base de conocimientos incluyendo su gestión, colaborar activamente en concretar Jornadas Anuales de Conocimiento en UTE así como también generar un foro abierto de consultas técnicas que atraviese transversalmente la empresa.

### **3. PROYECTO REDES INTELIGENTES – CONTRIBUCIÓN A LA ESTRATEGIA**

Varios de los objetivos expuestos anteriormente forman parte del **Proyecto de Redes Inteligentes**, a través del cual UTE podrá gestionar la demanda de los consumidores ofreciendo tarifas variables hora a hora de acuerdo a la disponibilidad de energía eléctrica (gestión de la demanda); los clientes podrán acceder en tiempo real al costo de la tarifa más eficiente según sus necesidades.

Se detallan las Líneas Estratégicas que conforman este Proyecto y su contribución a los Focos Estratégicos:

- Diseñar un nuevo modelo de negocio. **(CLIENTES – DESCARBONIZACIÓN – GOBERNANZA – REGULACIÓN – CULTURA)**
- Analizar el modelo de negocio en cuanto a la participación de UTE en la microgeneración, con especial énfasis en la incorporación de paneles solares y acumulación en baterías. **(DESCARBONIZACIÓN)**
- Continuar con el despliegue de Medidores Inteligentes (250.000 por año). **(CLIENTES)**

- Continuar con las acciones definidas para el desarrollo del transporte público y de flotas de vehículos eléctricos para empresas, fomentando también la movilidad eléctrica a nivel particular. **(CLIENTES - DESCARBONIZACIÓN)**
- Analizar la incorporación de hidrógeno y el modelo de negocio asociado. **(DESCARBONIZACIÓN)**
- Apoyar al desarrollo de un sistema nacional de certificación de origen de la energía, que permita validar en forma transparente y trazable, la característica de renovabilidad que el suministro de electricidad hacia los clientes tiene. **(DESCARBONIZACIÓN)**
- Analizar la capacidad de las redes para permitir el incremento del suministro de electricidad en función del mejor aprovechamiento de las fuentes de energía disponibles, con las herramientas disponibles e incorporando nuevas, para identificar los puntos críticos para priorizar su adecuación. **(GOBERNANZA: - AUTOMATIZACIÓN)**
- Revisar en forma global las tarifas asociadas que permitan aprovechar la capacidad de generación y las redes disponibles, modelando en forma óptima la demanda para fomentar nuevos usos y a su vez permitir una rebaja de las mismas. **(CLIENTES)**
- Automatizar la gestión de la red para lograr una mayor eficiencia en la operación. **(GOBERNANZA: - AUTOMATIZACIÓN)**
- Mejorar, ampliar y optimizar los canales de comunicación con los clientes. **(CLIENTES)**
- Desarrollar herramientas y mecanismos para explotar los datos de medición inteligente que permita mejorar la calidad de servicio y lograr eficiencia en la gestión. **(GOBERNANZA: - AGILIDAD- AUTOMATIZACIÓN)**

#### 4. 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 los siguientes aspectos:

- **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.

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 Hidroeléctrica Baygorria** y del análisis técnico y económico y de factibilidad de alternativas para su renovación o repotenciación, en 2021 se recibieron oferta para su renovación. Se prevé iniciar las obras de la Central en 2022.

A fin de alcanzar el plan de diversificación de la matriz y expansión nacional de generación mediante la utilización del recurso **solar fotovoltaico**, se decidió desarrollar, en el quinquenio, un proyecto de instalación de una central de 30 MW, en Punta del Tigre, en base a paneles suministrados por el acuerdo transaccional con Hyundai. El acuerdo transaccional original fue modificado y se pasó de una potencia de 65 MW a 32,5 MW. Para compensar la diferencia de potencia en paneles Hyundai entregará algunos suministros (inversores, estructuras metálicas) y realizará obras civiles y algunos montajes asociados a dicho parque. Se instalarán 30 MW en el parque fotovoltaico de Punta del Tigre y 2 MW serán utilizados para electrificación rural, quedando un remanente de 0,5 MW para repuesto.

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 trasmisión**, donde se incluyen obras asociadas el fortalecimiento de la conexión de la Central Punta del Tigre a la red de trasmisión, el cierre del anillo de 500 kV del norte del país, la mejora de la confiabilidad de suministro Área Metropolitana de Montevideo, así como proyectos de renovación y extensión de vida útil de activos de las redes de 500 kV y 150 kV.

A nivel de la **distribución**, además de las obras asociadas al desarrollo del Proyecto 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

El énfasis en los puntos anteriores estará centrado en aquellas zonas con clientes con mayores apartamientos de la calidad de servicio esperada y en clientes de actividades productivas.

Esto incluye las obras asociadas al desarrollo de infraestructura de:

- a) Líneas y Estaciones de Subtrasmisión tanto en redes, como en las obras complementarias con Trasmisión
- 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.

## **5. PROFUNDIZAR Y CONSOLIDAR LOS INTERCAMBIOS ENERGÉTICOS**

Uruguay se ha destacado por su histórica vocación de integración energética, liderando procesos de consolidación de los vínculos energéticos con sus vecinos y, más en general, con los países de la región latinoamericana. En particular a través de su empresa eléctrica UTE, desarrollando interconexiones y luego con el apoyo de la gestión operativa entre los organismos de despacho de los sistemas eléctricos 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, más allá de qué sistema coyunturalmente vende o compra la energía y potencia eléctricas.

La mencionada tradición de integración y la destacable 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 de similar rango que establezca las modalidades de intercambio y sus condiciones a largo plazo. Según las oportunidades y desarrollos normativos que van surgiendo por las realidades de cada sistema eléctrico, se han implementado distintas reglamentaciones que habilitan algunas formas de intercambio.

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 en dicho país por definiciones de las jerarquías de su sector energético.

Lograr avances de 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 y en los vecinos, complementando oportunidades con beneficios mutuos en todo momento y asegurando el respaldo 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, los Ministerios explicitan una política energética de integración sobre la cual se elaboran los aspectos regulatorios, legales y comerciales que sean coherentes con aquella política. En Uruguay, esto implica una acción coordinada, entre otros, incluyendo instituciones como UTE, URSEA y ADME.

Se desarrollarán acciones hacia una actualización del marco regulatorio del sector eléctrico nacional (expuestas en el Foco Estratégico Regulación),

En similar sentido, el Foco Estratégico de Descarbonización apoya el cambio de matriz de producción ya concretado, fortaleciéndolo a la vez que se incorporan nuevos servicios y productos con perfil carbono neutral del lado del consumo, siendo esta base de energía “verde” un elemento de valor agregado para las crecientes exigencias internacionales hacia el sector energético.

Se destaca entonces la importancia de dinamizar las condiciones que permitan incrementar los intercambios con nuestros vecinos en ambos sentidos y como operativa usual de beneficio tanto para la parte circunstancialmente vendedora como compradora, no focalizada en eventuales períodos de déficit.

Para el logro del objetivo indicado, UTE continuará participando en forma armónica y proactiva 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 lo 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 tramos de varias horas), se deberá analizar el impacto de los mismos en la posibilidad de realizar intercambios y los consecuentes ajustes a los Acuerdos suscritos, así como sus mecanismos de implementación. También se identifica la importancia de poner en práctica modalidades que prevean la importación, logrando una mayor calidad y seguridad de abastecimiento entre los sistemas eléctricos.





# MAPA ESTRATÉGICO

## PLAN DE ACCIÓN

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 (PE) es una herramienta de gestión que apoya la toma de decisiones sobre el que hacer y como recorrerlo para adecuarse a los cambios y a las demandas del entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se prestan.

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 Focos Estratégicos, los Objetivos agrupados dentro de cada perspectiva, y su contribución a la Visión de la Organización.

El Plan de Acción 2022, constituye una guía que incorpora las acciones estratégicas que se desarrollarán en el corto y mediano plazo.

Se han priorizado un total de 31 planes que contribuyen al cumplimiento de los 16 Objetivos Estratégicos establecidos.

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



MAPA ESTRATÉGICO - UTE 2021 - 2022

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.

