

**ENERGIAREN  
EUSKAL  
ERAKUNDEA**

ENTE VASCO  
DE LA  
ENERGÍA



# INDICADORES Y OBJETIVOS Y PROYECTOS DE MEJORA

**2020**

## Índice

1	INTRODUCCIÓN.....	2
1.1	QUIÉNES SOMOS.....	2
1.2	MISIÓN, OBJETIVOS Y VALORES.....	2
2	EL SISTEMA DE INDICADORES Y OBJETIVOS.....	5
3	ASPECTOS MEDIOAMBIENTALES.....	6
4	GRUPOS DE MEJORA.....	8
4.1	RELEVANCIA.....	8
4.2	GESTIÓN DEL PROYECTO .....	8
4.3	RESULTADOS DEL PROYECTO.....	9
4.4	VALORACIÓN DEL PROYECTO.....	9
	ANEXO (DEFINICIONES).....	13

## 1 INTRODUCCIÓN

### 1.1 QUIÉNES SOMOS

En 1982, el Gobierno Vasco decidió crear Energiaren Euskal Erakundea/Ente Vasco de la Energía para dar respuesta a los problemas energéticos de este país reflejados, entre otros aspectos, en la limitada capacidad de generación y en la gran ineficiencia de los equipos y sistemas de consumo energético.

Desde su puesta en marcha, la estrategia de EEE/EVE se ha fundamentado en tres ejes básicos de actuación:

- El impulso a las medidas de ahorro y eficiencia energética.
- La potenciación del aprovechamiento de los recursos energéticos renovables.
- El desarrollo del gas natural.

Los impactos conseguidos, tanto en el área socio-económica como en la energética y medioambiental, son considerables. Con la política de fomento de la eficiencia energética en todos los sectores, la sustitución de derivados del petróleo por el gas, y la paulatina incorporación de fuentes de energía eficientes y renovables se ha contribuido a mejorar la situación energética vasca y a reducir el nivel de emisiones de CO<sub>2</sub> y otros agentes a la atmósfera.

La contribución de los programas de eficiencia gestionados por EEE/EVEa a los objetivos de ahorro de la Estrategia energética de Euskadi supera los 16.000 tep/año (toneladas equivalentes de petróleo), lo que representa, aproximadamente, el 0,3% del consumo de la Comunidad Autónoma del País Vasco en un año.

### 1.2 MISIÓN, VISIÓN y

#### MISIÓN

---

Como agencia energética del Gobierno Vasco, el EVE tiene la misión de proponer las Estrategias Energéticas de Euskadi bajo los criterios de garantía de suministro, competitividad en costes, desarrollo tecnológico y empresarial y sostenibilidad, así como de participar activamente de su desarrollo y contribuir a la consecución de los objetivos definidos.

Para ello da servicio al Departamento de Desarrollo Económico e Infraestructuras, desarrolla actuaciones en materia de energía y recursos geológico-mineros, promueve y participa en proyectos, implicando y dinamizando a empresas e instituciones, y difunde en la sociedad los valores y mensajes que guían sus estrategias.

El EVE basa su capacidad de actuación en la cualificación técnica, compromiso y liderazgo de las personas, así como en la planificación y gestión eficiente de sus recursos.

## VISIÓN

---

El EVE quiere seguir siendo la organización de referencia en Euskadi en el ámbito energético. Con una clara vocación de orientación al mercado, el EVE trabaja por:

- Impulsando proyectos singulares con los grupos de interés que mejor contribuyan a ello.
- Generando oportunidades de mercado que puedan ser aprovechadas por el tejido empresarial vasco a partir de las inversiones energéticas realizadas.
- Aportando criterios a la sociedad en valores relativos a la energía.
- Contribuyendo al cumplimiento de los planes y objetivos del Departamento de Desarrollo Económico y Competitividad del Gobierno Vasco.
- Mediante la colaboración público-privada.

## OBJETIVOS

---

Cumplir las expectativas del Departamento de Desarrollo Económico e Infraestructuras del Gobierno Vasco

### Energía:

- Contribuir al ahorro energético.
- Contribuir a la generación de energía con fuentes renovables.
- Contribuir a la seguridad de suministro energético.

### Desarrollo tecnológico:

Posicionar Euskadi como polo de conocimiento y referencia industrial en el sector de energía.

### Recursos económicos:

Conseguir recursos económicos para garantizar la autofinanciación

### Sociedad:

Generar valores y opinión social en coherencia con la estrategia definida

## SISTEMAS DE CALIDAD, MEDIO AMBIENTE Y PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES

---

El EVE tiene implantados los Sistemas de gestión de la calidad y del medio ambiente conforme a las Normas ISO 9001:2015 y 14001:2015. Asimismo, ha desarrollado un Sistema Integrado de Gestión de la Calidad, el Medio Ambiente y la Prevención de Riesgos Laborales.

La política de calidad del Ente Vasco de la Energía se revisa anualmente con el objetivo de adaptar sus objetivos a los nuevos retos, riesgos y oportunidades, de forma que se asegure en todo momento la vigencia de estas metas.

Conforme a este criterio, se han establecido los siguientes principios:

- Mantener la calidad de nuestros servicios.
- Promover el enfoque a procesos y el pensamiento basado en riesgos.
- Crear una cultura de gestión integral, fundada en la calidad del servicio, la protección ambiental, y la seguridad y la salud de las personas trabajadoras, formándolas y motivándolas en relación a:
  - Conseguir una plena satisfacción de todos nuestros grupos de interés.
  - Alcanzar un alto nivel de seguridad y salud en el trabajo.
- Comunicar internamente el contenido de la Política, Programas y Objetivos de Calidad, Medio Ambiente y Prevención de Riesgos Laborales, promoviendo acciones de participación, sensibilización, información y formación teórica y práctica.
- Aceptar el compromiso de cumplir con los requisitos legales en materia de Calidad, Medio Ambiente y Prevención de Riesgos Laborales, y de mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión.
- Desarrollar nuestra actividad velando por la salud de las personas que integran la organización.

## 2 EL SISTEMA DE INDICADORES Y OBJETIVOS

Como resultado de los procesos que se llevan a cabo en la organización, el GRUPO EVE dispone para el control de sus actividades de una batería de indicadores centrados en los siguientes ámbitos:

- Como Institución Pública, los relacionados con la mejora continua de sus procesos internos, y los de conocimiento y reconocimiento de la sociedad a la que sirve.
- Como consultoría e ingeniería, los relacionados con la satisfacción de los clientes y la mejora de los resultados económicos.
- Como cabecera de un grupo empresarial, el de integración, seguimiento, control y evaluación de los resultados corporativos, así como la asistencia técnica y logística a sus sociedades participadas cuando ello fuera necesario.
- Como organización que gestiona recursos humanos, los relacionados con la satisfacción, formación y desarrollo profesional de las personas.

El Grupo EVE, desde hace ya unos años, se encuentra inmerso en un modelo de gestión por procesos, tal y como se refleja en el cuadro de seguimiento de indicadores objeto de este documento.

El plan de calidad queda estructurado en tres partes claramente diferenciadas:

1. Indicadores y objetivos referidos a la Estrategia y Negocio del Grupo EVE.
2. Indicadores y objetivos de Organización y Personas, que en su mayor parte miden el funcionamiento de la empresa en su doble proyección hacia el cliente interno/externo.
3. Indicadores relativos al Grado de Ejecución del Plan de Gestión, que se extraen de la herramienta de seguimiento de proyectos y actividades.

En concreto, se establecen seis objetivos de Estrategia y Negocio:

1. Realizar labores como Agencia Energética del Gobierno Vasco.
2. Promover el ahorro, la eficiencia energética y el uso de energías renovables.
3. Conseguir impactos de ahorro energético e implantación de energías renovables.
4. Mejorar la gestión de las instalaciones energéticas propias.
5. Promover la exploración y explotación del gas natural.
6. Mantener un equilibrio económico razonable.

A su vez, como objetivos de Organización y Personas se fijan los siguientes:

1. Mejorar la satisfacción de las personas que trabajan en el Grupo EVE.
2. Mejorar la formación y competencias de las personas.
3. Fomentar la innovación organizativa.
4. Satisfacción de los grupos de interés

Los objetivos incluidos en el tercer bloque del cuadro se corresponden con el grado de ejecución anual alcanzado en las líneas estratégicas en las que se divide el Plan de Gestión:

1. Mejorar la competitividad y sostenibilidad energética en la industria vasca
2. Disminuir la dependencia del petróleo en el sector del transporte
3. Reducir el consumo e incrementar el uso de renovables en los edificios y hogar
4. Promover una administración pública más eficiente energéticamente
5. Fomentar la eficiencia y aprovechar los recursos existentes en el primer sector
6. Impulsar la producción de energía eléctrica renovable
7. Supervisar infraestructuras y mercados de suministro energético
8. Orientar el desarrollo tecnológico energético
9. Recursos geológico mineros
10. Actividades generales
11. Sociedades participadas

En total, dentro de su plan de Calidad, la organización ha establecido 38 indicadores y objetivos para el año 2019.

### 3 ASPECTOS MEDIOAMBIENTALES

El ámbito para el que se realiza la identificación y evaluación de los aspectos ambientales es el de las oficinas del Grupo EVE. Para los aspectos ambientales directos e indirectos sobre los que no se tiene facultad de gestión se considera que no tienen incidencia significativa. En consecuencia, se consideran significativos los siguientes aspectos:

- Consumo de papel.
- Ahorro energético inducido por el EVE.
- Actos, jornadas y publicaciones.

#### Consumo de papel

El consumo de papel dentro de unas actividades de oficina se puede considerar como un aspecto significativo, dado que en muchos casos los informes escritos son el producto final de la actividad. El parámetro que se utiliza para medirlo es el número de copias registrado en las distintas fotocopiadoras.

La progresiva implantación de la gestión telemática en los programas de ayudas a la eficiencia energética municipal y las medidas implantadas para el ahorro de papel han reducido su consumo en un 35% en los últimos cinco años.

Ahorro energético inducido por el EVE

Dentro de la misión del EVE figura la adopción de diversas medidas para fomentar el ahorro energético, el cual es contabilizado en Teps (toneladas equivalentes de petróleo) en las áreas adscritas a la Dirección Técnica. Este trabajo tiene como consecuencia un beneficio ambiental que consideramos significativo.

Actos, jornadas y publicaciones

En la misma línea que el aspecto anterior, se ha establecido como indicador el número de actos, jornadas y publicaciones llevadas a cabo a lo largo del año y se ha considerado este aspecto como significativo.

Conforme a estos criterios, los objetivos definidos para 2018son:

- Rebajar el consumo de papel reciclado un 10%.
- Incentivar el ahorro energético.
- Concienciar a la sociedad del País Vasco en materia de ahorro energético y cuidado medioambiental, para lo cual se realizarán jornadas y otro tipo de actos.

Objetivos	Indicadores	Valor a 31/12/2017	Valor a 31/12/2018	Meta 2019
Reducir el consumo de papel en un 5%	Número de copias registrado en las impresoras	348.499	342.315	325.000
<b>Ahorro de tep/año</b>				
<i>Potenciar el ahorro de energía en las empresas industriales</i>	Ahorro teps/año	24.214	17.711	23.000
<i>Potenciar el ahorro de energía en el sector terciario</i>	Ahorro teps/año	11.160	10.349	10.000
<i>Potenciar el ahorro de energía en el sector transportes</i>	Ahorro teps/año	17.516	22.327	17.000
<b>Mejorar la imagen del EVE y concienciar a la sociedad sobre el ahorro y la eficiencia energética</b>				
	Nº de eventos divulgativos realizados por el Grupo EVE	12	9	10
	Nº de actuaciones de formación y sensibilización	25	35	30



## 4 GRUPOS DE MEJORA

En 2020 se han constituido siete grupos de mejora, para abordar los siguientes proyectos:

- Modelo de Gestión Avanzada en el Grupo EVE: Primera autoevaluación
- Cálculo de la huella de carbono en el Grupo EVE
- Satisfacción de los clientes externos
- Gestión y seguimiento de las quejas en la web
- Implementación de un sistema de gestión de firmas electrónicas en el Grupo EVE
- Seguimiento de los resultados energéticos de las ayudas en proyectos ejemplarizantes y replicables
- Vigilancia para identificar temas del Grupo EVE con interés informativo

El trabajo de los grupos de mejora se impulsa en el seno de la organización con el propósito de conseguir una mejora constatable en la consecución de los objetivos de la misma, una adaptación lo más eficaz posible a los cambios legislativos y normativos o una adecuación positiva de determinados procesos que van a contribuir a alcanzar de una forma más eficiente los objetivos.

Vistos desde esta perspectiva, los equipos de mejora del Grupo EVE no son sólo los que propician una optimización de los resultados finales del negocio, sino que también abordan iniciativas que implican a procesos intermedios cuyos resultados contribuyan a la mejora de los objetivos y estrategias principales de la organización.

A la hora de desarrollar un proyecto de mejora se debe tener en consideración que exista un balance equilibrado entre los recursos (humanos y económicos) que se asignen al mismo y los resultados esperados. Para ello, se toma en consideración tres aspectos:

- Relevancia de la aportación a la mejora de los objetivos de la compañía.
- Eficiencia en la gestión de los recursos.
- Eficacia en cuanto a los resultados.

### 4.1 RELEVANCIA

Valora la alineación del proyecto de mejora con la estrategia, los objetivos o los procesos clave de la organización. Es decir, si en una primera instancia el proyecto va a tener impacto en la mejora del rendimiento de la organización, entendiéndose 'rendimiento' como aquella cualidad o valor que contribuye de forma directa o indirecta a alcanzar los objetivos estratégicos de la compañía.

### 4.2 GESTIÓN DEL PROYECTO

Mide la eficacia con que se ha desarrollado el proyecto de mejora, es decir, si se ha utilizado una metodología y se han aplicado unos recursos en línea con los resultados que se pretenden conseguir.

Aparte de los aspectos metodológicos y económicos, se contemplan también los de planificación y documentación del proyecto, así como la correcta adecuación de los recursos humanos que participan en el mismo.

## 4.3 RESULTADOS DEL PROYECTO

Una vez que se ha cerrado el proyecto de mejora, se mide la eficacia en el cumplimiento de los objetivos para los que se ha desarrollado el mismo.

Para realizar esta evaluación, se tiene en cuenta si el proyecto se ajusta o no a las previsiones de plazos, cumplimiento presupuestario, dotación de horas de trabajo, etc. Asimismo, se valora si cumple el objetivo para el que fue activado.

## 4.4 VALORACIÓN DEL PROYECTO

Los proyectos de mejora se valoran teniendo en cuenta tres aspectos diferentes:

1. El Comité de Calidad establece la **relevancia** de cada proyecto en función de la importancia estratégica u operativa del mismo. De esta forma se logra una valoración ponderada del conjunto de proyectos.
2. Se describen dos **criterios** y cuatro subcriterios para definir la calidad del proyecto. Los criterios y subcriterios que se van a medir son:
  - **De eficiencia.** Pondera el **50%**. Contiene tres subcriterios:
    - o Establecimiento de un método de trabajo adecuado. Pondera el 40% del criterio.
    - o Formación y adecuación del grupo de trabajo (30% del criterio).
    - o Equilibrio razonado de recursos: dedicación y presupuesto (30% del criterio).
  - **De eficacia.** Pondera el **50%**. Contiene un subcriterio:
    - o Cumplimiento del objetivo de realización del proyecto. Pondera el 100% del criterio.

La valoración o puntuación de cada uno de los subcriterios se realizará conforme al siguiente baremo:

ALTA	3 puntos
MEDIA	2 puntos
BAJA	1 punto

La suma de los dos criterios que ponderan proporciona una cifra que, dividida entre 2 y multiplicada por 100, obtiene como resultado un valor máximo de 100 puntos.

Una vez evaluado cada proyecto de mejora, se le otorga el valor ponderado establecido para cada uno de ellos, de manera que los más estratégicos tengan una mayor influencia a la hora de obtener el cómputo final.

El resultado final ponderado de este conjunto de criterios y subcriterios tiene un peso total del 80%, y por tanto puede alcanzar hasta 80 puntos.

3. Por último, se valora **la participación de las personas** en el conjunto de los proyectos de mejora. Este concepto representa el 20% de la puntuación final conforme al siguiente baremo:

- |                                      |           |
|--------------------------------------|-----------|
| - Más del 40% de los trabajadores:   | 20 puntos |
| - Entre el 35% y el 40%:             | 15 puntos |
| - Entre el 25% y el 30%:             | 10 puntos |
| - Entre el 20% y el 25%:             | 5 puntos  |
| - Menos del 20% de los trabajadores: | 0 puntos  |

En el cuadro adjunto se recoge el cálculo para la valoración de los proyectos de mejora.

### VALORACIÓN DE PROYECTOS DE MEJORA

VALORACIÓN	3 - ALTO	2 - MEDIO	1 - BAJO
<b>GESTION DE RECURSOS</b>			
Establecimiento de un método de trabajo adecuado	Existen evidencias de un uso adecuado de herramientas de calidad: planning, revisión de planning, identificación y resolución de problemas, indicadores, actas, etc.	Algunas evidencias de uso de herramientas de calidad	No existen evidencias o las aportadas no avalan la existencia de tareas planificadas. No existe planificación ni evidencias de seguimiento. NO SE VALORA EL PROYECTO
Formación y adecuación de un grupo de trabajo	El personal seleccionado es técnicamente competente y contribuye a obtener una visión global de todos los aspectos del proyecto. Se valoran los equipos multidisciplinares	Existen lagunas en cuanto a vinculación con el proyecto o competencia	El personal no es competente o no tiene vinculación alguna con el proyecto
Eficiencia y equilibrio razonado de recursos: dedicación y presupuesto	Se han alcanzado o superado los objetivos de realización con el presupuesto previsto, conforme a lo presentado en el programa de trabajo	Se ha sobrepasado el presupuesto entre un 15% y un 30%	No existe presupuesto o este se ha superado en más de un 30%.
<b>EFICACIA</b>			
Cumplimiento del objetivo de realización del proyecto	Se alcanza el objetivo de realización del proyecto	Se alcanza de forma parcial	No se alcanza el objetivo de realización

## VALORACIÓN PROYECTOS DE MEJORA

### Criterios y subcriterios

Resultado subcriterios	Peso subcriterios	Subtotal	Ponderación criterio	Total criterio
------------------------	-------------------	----------	----------------------	----------------

Para el cálculo de cada proyecto

#### GESTION DE LOS RECURSOS APLICADOS (eficiencia)

Establecimiento de métodos de trabajo

Formación y adecuación del grupo de trabajo

Equilibrio razonado de recursos: dedicación y presupuesto

	0,4			
	0,3			
	0,3			
Total			0,5	

#### RESULTADOS (eficacia)

Cumplimiento del objetivo de realización del proyecto

	1			
Total			0,5	

Subtotal = (Gestión + Resultados)

% = (Subtotal / 3) x 100


Para el cálculo general del conjunto de proyectos

**TOTAL GENERAL PONDERADO =**  
(máximo 80 puntos porcentuales)

Suma de % totales \* Relevancia

Nº de proyectos de mejora

--

**Valoración por la participación del personal.**  
(máximo 20 puntos porcentuales)

**VALORACIÓN FINAL** (Total general ponderado + Personal). Máximo 100 puntos.

RESULTADO	

Valoración de los subcriterios:

Alto = 3

Medio = 2

Bajo = 1

## ANEXO I (DEFINICIONES)

### Indicador

Es una ratio que sirve para tomar decisiones. Simboliza un hecho importante relacionado directa o indirectamente con la actividad de la empresa y por tanto sirve para analizar su evolución y tomar decisiones.

El indicador sólo es útil si está matizado de tal forma que marca tendencias, es comparable en el tiempo y por tanto se puede medir su evolución. Son datos puros y fríos a los que no deben afectar mediatizaciones ni justificaciones que cambien el resultado, sino que las valoraciones se hacen después.

### Objetivo

Un Objetivo es una meta a conseguir, expresada mediante un valor numérico o medible asignado a un Indicador.

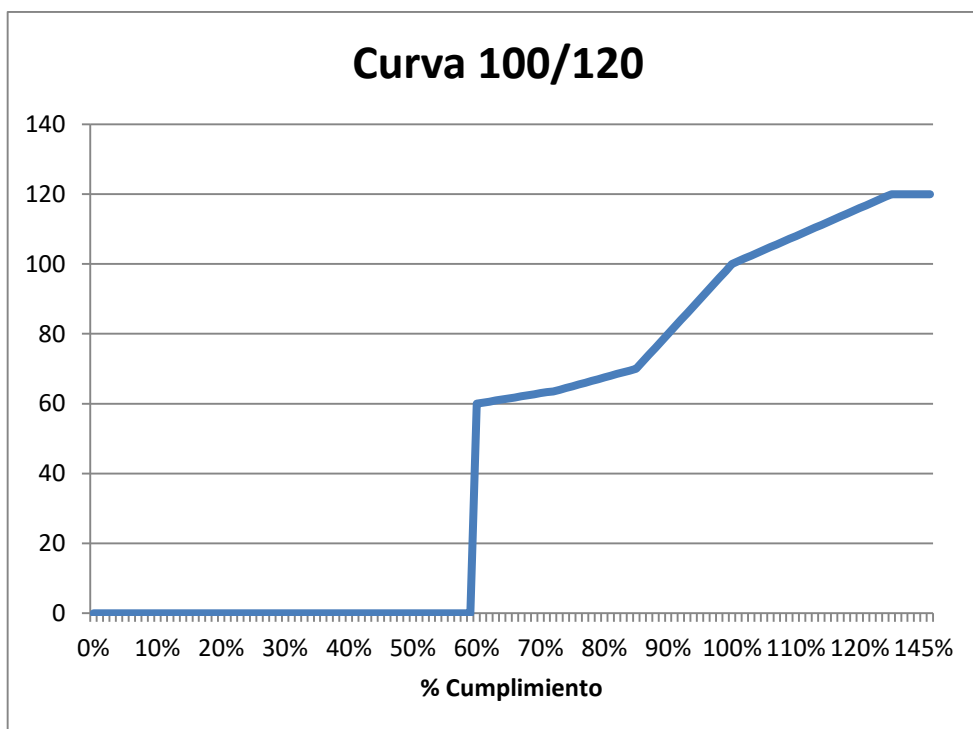
Los objetivos suelen analizarse periódicamente por los Responsables para ver su evolución y en su caso tomar decisiones.

### Características de los indicadores

- Deben poderse medir. Deben tener asociado un referente (económico, físico, estadístico) capaz de ser plasmado en números.
- Deben ser alcanzables sobre la base de las posibilidades y capacidades de la organización.
- Deben abordar todos los ámbitos de relación de la empresa: clientes, personal, sociedad y negocio.
- Deben estar integrados entre ellos. La bondad del sistema viene derivada de su coherencia interna. Por ello los objetivos y los indicadores asociados a los mismos deben tener un hilo conductor común que viene marcado por la estrategia de la empresa. Así, un objetivo individual siempre forma parte de una cadena que en su conjunto permite desarrollar una estrategia, y los indicadores asociados deben confeccionarse con la misma filosofía.
- Deben estar coordinados. El sistema va a servir para todas las áreas y sociedades del Grupo EVE, así como para los procesos definidos en la organización. En consecuencia, cada indicador debe medir aspectos similares en cada área y sociedad, de forma que puedan ser comparables. Por ello la metodología de construcción de los mismos debe ser la misma.
- Deben ser desafiantes y comprometedores. No vale establecer objetivos de perfil bajo, que a priori se sabe que siempre se van a cumplir o a superar. Tampoco vale plantear objetivos que no ayudan a mejorar el rendimiento de la organización.
- Deben involucrar al personal. Es recomendable establecer los objetivos participativamente para involucrar y comprometer a la gente.
- Pueden plasmarse en planes de actuación. Para cada objetivo se puede establecer un programa de actividades a realizar en el tiempo, con indicación de los responsables de cada acción y de llevar adelante el programa, fechas de ejecución y costo previsto del programa.

## Valoración de los indicadores

Se realizará a través de la curva de la gráfica siguiente, previa ponderación de la importancia de cada indicador en la actividad de la empresa. En función del grado de cumplimiento de cada indicador se obtendrá el valor aplicable al mismo.



Partiendo de la curva 100-120, se establece un sistema de ponderación para ajustar de manera más certera la importancia que tiene cada objetivo-meta en la actividad general y los resultados de la empresa.

El resultado se obtiene asignando previamente a cada uno de los indicadores un peso determinado para conformar la ponderación general del plan de del apartado en el que está enmarcado.

En el resultado total, los indicadores y objetivos referidos a la Estrategia y Negocio ponderan el 40%; los de Organización y personas, el 20%; y los extraídos de SGEve, el 40% restante