



Reingeniería



Gestionar los recursos con eficiencia y responsabilidad, optimizar los procesos y continuar desarrollando procedimientos de calidad del servicio prestado.

CERCA

PLAN ESTRATÉGICO 2017- 2020



PLAN ESTRATÉGICO 2017- 2020

Reingeniería

1. Planificación de las inversiones 2017 - 2020

1 proyecto

2. Reingeniería de Procesos, priorización y optimización tecnológica

4 proyectos

Reingeniería

1. Planificación de las inversiones 2017 - 2020

1.1 Planificación de las inversiones 2017-2020

¿En qué consiste?

Se trata de incluir y dar seguimiento en los distintos presupuestos anuales de EMT del periodo 2017-2020, las inversiones necesarias según lo planificado en el plan estratégico en cuanto a renovación de flota, tecnología, construcciones e inversiones en el resto de servicios de movilidad que presta EMT, para dar respuesta a los objetivos a medio plazo marcados en el Plan Estratégico CERCA.

¿Ya está funcionando?

En los presupuestos de los ejercicios 2017, 2018 y 2019 se han incluido los importes necesarios para cumplir la planificación planteada en Plan Estratégico CERCA.

La financiación de inversiones, casi en su totalidad, ha sido por parte del Ayuntamiento de Madrid con cargo a Inversiones Financieramente Sostenibles de cada uno de los ejercicios.

¿Para qué sirve?

El objetivo de esta iniciativa es el de llevar a cabo, de forma ordenada, el conjunto de inversiones necesarias para alcanzar los objetivos generales planteados en el Plan Estratégico CERCA.

Datos cuantitativos

El presupuesto aprobado para inversiones en los distintos ejercicios ha sido el siguiente:

Año 2017: 122.403.506 euros

Año 2018: 119.010.804 euros

Año 2019: 147.122.032 euros

Características particulares

La inversión presupuestada en cada uno de los ejercicios respecto a material móvil, tecnología, instalaciones y construcciones ha sido:

(millones de euros)	2017	2018	2019
Material Móvil	84,90	84,37	92,59
Instalaciones y Construcciones	27,50	23,78	44,32
Tecnología	1,89	1,89	3,72

Área Responsable

Dirección Financiera

Reingeniería

Reingeniería

2. Reingeniería de Procesos, priorización y optimización tecnológica

2.1 Estudio de las oportunidades de mejora detectadas en el Diagnóstico del Plan Estratégico

¿En qué consiste?

Tras la fase de diagnóstico del Plan Estratégico CERCA 2017-2020 y con la participación teniendo en cuenta todos los grupos de interés, surgieron oportunidades que por su naturaleza no han tenido cabida en los proyectos específicos del plan. El proyecto consiste en estudiar la viabilidad de las propuestas e incorporarlas como proyectos corporativos a realizar.

¿Ya está funcionando?

Si, se trata de trabajo continuo, iniciado con el lanzamiento del Plan Estratégico CERCA 2017-2020.

¿Para qué sirve?

Para la elaboración del Plan Estratégico CERCA 2017-2020 se realizó el análisis y diagnóstico de la situación de la empresa para establecer los objetivos y las líneas de actuación estratégicas. La participación y opinión de los empleados, usuarios y resto de grupos de interés fue un aspecto fundamental el desarrollo de las iniciativas que componen el Plan Estratégico.

La metodología utilizada para el diagnóstico recoge las opiniones de la mayor cantidad posible de personas de la organización teniendo en cuenta los puntos de vista de todas las categorías laborales y basada en entrevistas sobre un cuestionario organizado en ocho áreas de la empresa.

Esta amplia muestra permitió identificar, con alta fiabilidad, las oportunidades potenciales de mejora, tanto desde un punto de vista interno de la organización como desde uno externo, recogiendo ideas desde los distintos puntos de vista de distintos grupos de interés y aportar opiniones sobre líneas de actuación y apuntar soluciones, dando como resultado final las iniciativas estratégicas enumeradas en el Plan Estratégico.

El estudio del resto de oportunidades de mejora detectadas en el diagnóstico del Plan Estratégico permite valorar su viabilidad para incorporarlos en nuevos proyectos corporativos.

Datos cuantitativos

5,8% de la plantilla
100 % de las categorías de EMT



78 entrevistas a 498 empleados
38 entrevistas individuales
48 entrevistas de grupo

SEDE CENTRAL
43 reuniones

38 entrevistas individuales
5 entrevistas en grupo



CENTROS DE OPERACIONES
35 reuniones
5 reuniones con mandos
5 centros x 6 reuniones
conductores y talleres



EMPLEADOS

ENCUESTAS
Y
REUNIONES

5,8% DE LA PLANTILLA
498 EMPLEADOS
78 ENTREVISTAS



OTROS GRUPOS

ENCUESTAS
CON GRUPOS
DE INTERÉS

CRTM
UNE-EN 13816 CALIDAD
RSC



ANÁLISIS

ANÁLISIS
INTERNO
DE EMT

DOCUMENTACIÓN EMT
PLAN ESTRATÉGICO
2012 - 2015

Área Responsable Subdirección de Servicios Generales

Reingeniería

2. Reingeniería de Procesos, priorización y optimización tecnológica

2.2 Actualización del Mapa de Procesos

¿En qué consiste?

Uno de los objetivos del Plan Estratégico CERCA 2017-2020 consiste en la mejora y optimización de los procesos internos mediante la aplicación de técnicas de Reingeniería de Procesos con la intención de mejorar las operaciones de los servicios a los ciudadanos. Para ello es fundamental tener un mapa de procesos completo y actualizado. El mapa de procesos es una herramienta que permite conocer mejor y más profundamente el funcionamiento y el desempeño de los procesos y las actividades en los que se halla involucrada la empresa, prestando una atención especial a aquellos aspectos clave de los mismos. El mapa de procesos de la EMT de Madrid se define gráficamente, y combina la perspectiva global de la compañía con las perspectivas en las que se inscribe cada proceso.

El desarrollo del Mapa de Procesos busca la alineación de los procesos con los propósitos estratégicos corporativos, por lo que resulta imprescindible identificarlos, actualizarlos y jerarquizarlos en función de su definición específica. El proyecto de actualización del mapa de procesos consiste en actualizar clasificar, priorizar y analizar aquellos procesos sobre los que aplicar técnicas de Reingeniería de Procesos para poder mejorarlos.

¿Ya está funcionando?

En la actualidad existen 98 procesos identificados en el Mapa de Procesos. El 100% de los procesos están clasificados según sean procesos corporativos, procesos de soporte o procesos de negocio. Periódicamente se realiza una actualización de los procesos.

¿Para qué sirve?

Con los procesos actualizados, la priorización de aquellos susceptibles de ser mejorados permitirá seleccionar aquellos que tengan una mayor capacidad de mejora y que a su vez, representen aquellos servicios que sean relevantes mejorar para la empresa.

Datos cuantitativos

El Mapa de Procesos se representa mediante procesos corporativos, procesos de negocio y procesos de soporte.

Los procesos corporativos, son únicos de la EMT y asociados a los procesos de negocio pero que no representan las actividades de los servicios prestados. Existen 30 procesos agrupados en 7 macro procesos.

Los procesos de negocio son operativos y únicos de la EMT y aportan valor al servicio que se presta se agrupan en 8 macro procesos y 41 procesos.

Los procesos de soporte que procesos estándares en cualquier organización proporcionan las actividades necesarias para la correcta ejecución de los procesos de negocio y corporativos y se agrupan en 5 macro procesos con 27 procesos.

Área Responsable Subdirección de Servicios Generales

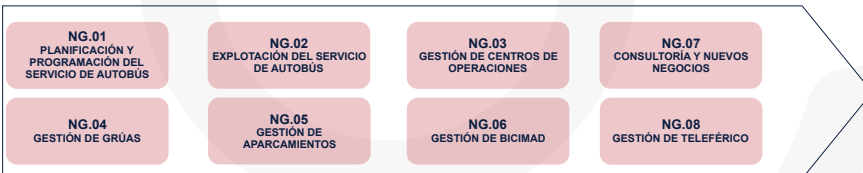
MAPA GLOBAL DE PROCESOS DE PRIMER NIVEL



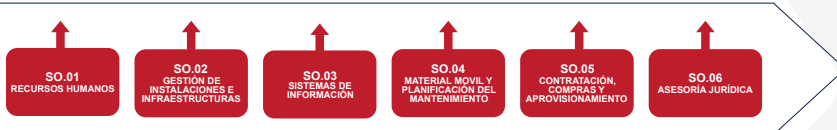
Procesos Corporativos (CO)



Procesos de Negocio (NG)



Procesos de Soporte (SO)



Reingeniería

Reingeniería

2. Reingeniería de Procesos, priorización y optimización tecnológica

2.3 Estudios de Reingeniería de procesos

¿En qué consiste?

Durante las fases de actualización, clasificación y jerarquización del mapa de procesos se obtiene un análisis detallado de los procesos que son prioritarios y sobre los que se pueden aplicar técnicas de reingeniería para mejorarlos. Según el propio proceso, sus características, las oportunidades de mejora detectadas o el impacto en la organización, el plan estratégico contempla la realización de dos proyectos: **1. El proyecto de Reingeniería de los Procesos de la Cadena de Suministro** y **2. El proyecto de Reingeniería del Proceso de Mantenimiento de Instalaciones Internas**.

¿Ya está funcionando?

Los dos proyectos de Reingeniería de Procesos están en curso, habiéndose detectado oportunidades de mejora relevantes en los dos y con la previsión de terminar a lo largo del primer trimestre del año 2019.

¿Para qué sirve?

El proyecto de Reingeniería de la Cadena de Suministros contempla la mejora de la eficiencia de las adquisiciones de material que inmovilizan vehículos. En el proyecto participan los centros de operaciones, el almacén general, el departamento de compras y el área de contratación y busca puntos mejora sinérgicos que permitirán reducir el tiempo de inmovilización de autobuses por falta de material.

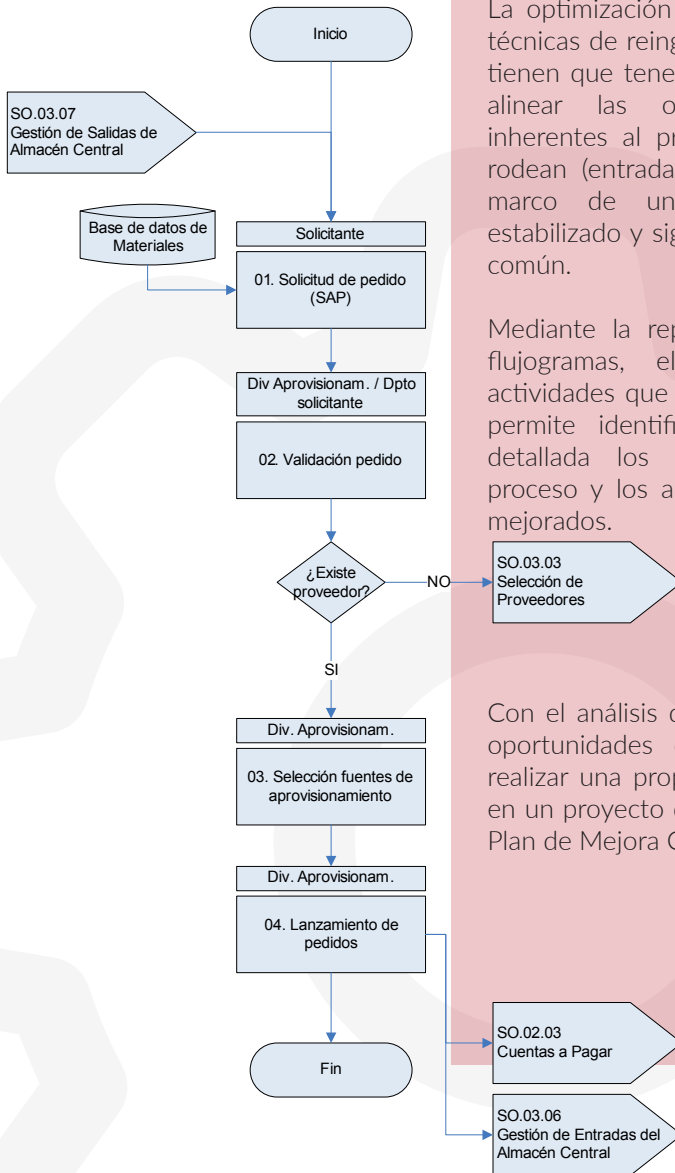
El proyecto de Reingeniería del Mantenimiento de las Instalaciones busca la centralización y homogeneización de las actividades preventivas de los equipos destinados al mantenimiento de instalaciones, alineando necesidades de actuaciones preventivas internas con las actuaciones de los proveedores externos de servicios de mantenimiento, a través de gestores de mantenimiento y operación.

Características particulares

La optimización de los procesos mediante técnicas de reingeniería debe de ser global y tienen que tener en cuenta la necesidad de alinear las oportunidades de mejora inherentes al proceso con aquellas que lo rodean (entradas, recursos y salidas) en el marco de un proceso homogéneo y estabilizado y siguiendo un plan de rediseño común.

Mediante la representación por medio de flujogramas, el análisis de todas las actividades que componen cada subproceso permite identificar de una manera más detallada los principales problemas del proceso y los aspectos susceptibles de ser mejorados.

Con el análisis detallado se identificarán las oportunidades de mejora que permitirán realizar una propuesta de Plan de Rediseño en un proyecto de cambio enmarcado en un Plan de Mejora Continua.



Área Responsable Subdirección de Servicios Generales

Reingeniería

Reingeniería

2. Reingeniería de Procesos, priorización y optimización tecnológica

2.4 Optimización Tecnológica de Procesos - Gestión Documental

¿En qué consiste?

Consiste en dotar a la EMT de las herramientas software necesarias para mejorar la gestión documental y optimización de los procesos en los que se genera dicha documentación.

El proyecto de gestión documental se conoce como DocumEMTa. Este sistema de gestión documental (DMS) consta de varias etapas: análisis inicial de la situación, diseño de la solución, desarrollo, implantación y arranque del sistema.

¿Ya está funcionando?

Los desarrollos están acabados e implantados, el arranque se está haciendo de forma gradual debido a que afecta a todas las áreas de la empresa.

¿Para qué sirve?

Por una parte mejora la gestión de la documentación con una esperada reducción en el uso del papel, por otra parte se automatiza la gestión de flujos de trabajo en los procesos documentales.

Datos cuantitativos

Con la implantación de un sistema de gestión documental, se esperan obtener distintos beneficios, entre los que destacan:

- Hasta un 10% en reducción de costes, debido a la eliminación de soportes físicos y estructuración de la información.
- Hasta un 30% menos de errores en los documentos, debido a la centralización de la información y el control de versiones.
- Hasta un 50% de mejora en la velocidad de acceso y creación de contenidos, al disponer de una herramienta estandarizada para la gestión de la información.

Características particulares

Al ser un proyecto que afecta a todas las áreas de la empresa supone un especial cuidado la gestión del cambio y tratamiento de particularidades de cada área.

Estructura

El proyecto se ha implantado siguiendo las siguientes fases:

- Análisis de la situación actual y toma de requisitos para las nuevas especificaciones (reuniones con responsables de las diferentes direcciones).
- Diseño de los modelos de datos.
- Despliegue de servidores de desarrollo.
- Desarrollo del software de las soluciones.
- Despliegue de servidores de producción.
- Puesta en servicio de cada funcionalidad.

Área Responsable Dirección de Tecnología

documentc
M A D R I D

Reingeniería