



NIVELES DE SERVICIO (SLA, Service Level Agreement) EN LOS PROCESOS DE ADQUISICIONES

BANCO CENTRAL DE CHILE
Septiembre 2014



INTRODUCCIÓN

Los procesos de compras de bienes y servicios tienen como propósito satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes internos, a fin que puedan dar cumplimiento con sus funciones, en el marco de la normativa de cada institución.

- Lo anterior debe tener presente el concepto de calidad de servicio.
- Se requiere disponer de información de las necesidades del cliente interno, con los atributos que él valora, a fin de poder determinar el nivel de servicio a consensuar.

La calidad del servicio es un requisito imprescindible para desarrollar el área de compras, y pasa a ser un elemento importante para dar cumplimiento al Plan Estratégico de la organización.



CONCEPTO DE ACUERDO DE SERVICIO

Acuerdo de Nivel de Servicio o ANS (en inglés Service Level Agreement o SLA), es un acuerdo o contrato escrito entre un proveedor de bienes o servicios y su cliente, con el objeto de acordar un nivel de calidad para dicho servicio.

El SLA se mide en términos mensurables y debe estar basado en parámetros objetivos, tales como:

- Tiempo de respuesta
- Disponibilidad horaria
- Calidad e integridad de la especificación técnica proporcionada
- Políticas y normativas institucionales
- Bases administrativas y contratos consistentes
- Personal asignado al servicio



CONCEPTO DE ACUERDO DE SERVICIO

- Los conceptos señalados deben estar presente en forma conjunta en un SLA; ya que el plazo del SLA por si sólo, no significa que se garantice la calidad del servicio.
- Al fijar el SLA se debe buscar el equilibrio entre Tiempo del SLA del proveedor del servicio v/s tiempo que desea el cliente
 - Los SLA tienen que ser medidos en tiempos suficientemente cortos para satisfacer a los clientes, pero suficientemente grandes para proteger los intereses de los proveedores de servicio (quienes quieren minimizar las penalizaciones).



Brecha (GAP) entre clientes y proveedor

- 1) Discrepancia entre las expectativas de los clientes y las percepciones que la Unidad de Compra tiene sobre esas expectativas
- 2) Discrepancia de percepciones entre los directivos y los clientes internos y prestadores de servicios, con origen en la normativa y definiciones de política institucional
- 3) Existencia de conceptos que atentan al cumplimiento del nivel de servicio acordado:
 - Especificaciones incompletas o inconsistentes, o demasiado complicadas o rígidas
 - Ambigüedad en la definición de las actividades del proceso de compra



Brecha (GAP) entre clientes y proveedor

- Personal sin las competencias adecuadas
- Inadecuados sistemas de supervisión y control
- Tecnología inapropiada que no ayuda a garantizar la integridad del proceso
- Falta de sincronización de la oferta y la demanda por procesos (Plan de Compras)



Variables relevantes para definir un SLA

1. Tipificar los procesos de compras
2. Segmentar SLA, según la Unidad involucrada en el proceso
3. Determinar dotación área Adquisiciones necesaria para dar cumplimiento a los SLA's, con las competencias adecuadas (tiempo de inducción y capacitación)
4. Establecer Plan de Compras anual y hacer seguimiento
5. Identificar las excepciones o casos especiales que tienen métrica distinta y que alteran la medición general
6. Registrar rigurosa y sistemáticamente las fechas de las principales actividades involucradas en cada etapa del proceso
7. Controlar el registro de los procesos, y si es posible, auditarlo en forma aleatoria (especialmente si el registro es manual)
8. Acordar SLA's, para cada tipo de proceso, con todas las unidades involucradas en el proceso de compra, antes del inicio de la medición
9. Implementar gradualmente la medición de los SLA (motivación y casos especiales)



Experiencia B.C.Chile determinando SLA

Propuesta de SLA acordado por tipo de proceso, con un alcance de cumplimiento del 70%, medido en días hábiles.

	Monto máximo (US\$)	SLA 70% acordado
Licitaciones sin contrato	> 75.000	50
Licitaciones con contrato	> 75.000	60
Cotizaciones privadas sin ctto.	< 37.500	25
Cotizaciones públicas sin ctto.	> 37.500	30
Cotizaciones privadas con ctto.	< 37.500	40
Cotizaciones públicas con ctto.	> 37.500	45
Cotizaciones complejas	> 37.500	90
Compras Menores	< 7.500	6
Contratos (firmados)	> 22.500	30



Experiencia B.C.Chile en determinar SLA

Desglose de los SLA (días hábiles) por unidades participantes en el proceso de compra

Tipo de Proceso	SLA Adquisiciones	SLA Unidad Usuaria	SLA Fiscalía	SLA Proveedor	SLA Aprobador	SLA Total
Licitaciones sin contrato	17	18	3	10	2	50
Licitaciones con contrato	22	23	3	10	2	60
Cotizaciones privadas sin ctto.	10	10	-	3	2	25
Cotizaciones públicas sin ctto.	9	9	-	10	2	30
Cotizaciones privadas con ctto.	15	15	3	5	2	40
Cotizaciones públicas con ctto.	20	10	3	10	2	45
Cotizaciones complejas	26	26	3	20	15	90
Compras Menores	2	1	-	2	1	6
Contratos (firmados)	5	2	3	5	-	30



Experiencia B.C.Chile en determinar SLA

Desglose de los SLA por unidades participantes en el proceso de compra

	SLA 70%acordado	SLA 70% 2014	SLA 70% 2013	SLA 90% 2014	SLA 90% 2013
Licitaciones sin contrato	50	80	45	90	75
Licitaciones con contrato	60	60	60	60	75
Cotizaciones privadas sin ctto.	25	25	20	35	40
Cotizaciones públicas sin ctto.	30				
Cotizaciones privadas con ctto.	40	40	50	70	70
Cotizaciones públicas con ctto.	45				
Cotizaciones complejas	90				
Compras Menores	6	6	6	6	6
Contratos (firmados)	30	30	30	30	30



Reflexionales finales acerca del SLA

1. Es un proceso complejo porque se trabaja con las expectativas de los clientes
2. El personal que trabaja en Adquisiciones también rechaza los SLA porque teme ser medido
3. La normativa institucional normalmente implica mayores plazos en los procesos de compra, lo cual juega en contra de las expectativas
4. Normalmente no se cuenta con sistemas de información en línea que permitan la medición del SLA , en las etapas definidas
5. Las mediciones de plazo de los procesos no son estables en el tiempo, lo cual agrega dificultad para definir el plazo
6. Los procesos de compra no son “commodities”, cada uno tiene sus propias particularidades, y el SLA supone una estandarización de ellos
7. El SLA es un dato basado en la realidad, pero es una simplificación de las productividades individuales de los miembros del equipo, donde cada uno tiene su propio ritmo



MUCHAS GRACIAS

María Inés Urbina De Luiggi

Marcelo Simonetti Piani