

**Tener contratos no
es tener control del
servicio**

**Es solo tener
condiciones**

Introducción

En la gestión de proveedores de servicios existe una práctica ampliamente aceptada.

- Definir contratos claros.
- Establecer niveles de servicio.
- Incorporar penalidades.

Y, en muchos casos, reforzar estas condiciones cuando la operación presenta problemas.

Todo esto es razonable. Y, en muchos contextos, necesario.

Sin embargo, hay una diferencia que no siempre se hace evidente: **definir condiciones no es lo mismo que tener control del servicio.**

Donde empieza la confusión

Un contrato bien estructurado permite:

- establecer responsabilidades
- definir tiempos de respuesta
- fijar condiciones de cumplimiento

Pero el contrato describe lo que debería ocurrir. **No necesariamente permite entender lo que realmente ocurrió.**

Mientras el servicio fluye, esta diferencia pasa desapercibida.

Pero cuando aparece un reclamo, una desviación o una recurrencia... la percepción de control comienza a debilitarse.

Cuando el contrato no alcanza

En la práctica, cuando un servicio ejecutado por un proveedor requiere ser revisado en detalle, es común encontrar:

- información distribuida entre proveedor y cliente
- registros incompletos o no consistentes
- dependencia del proveedor para explicar lo ocurrido
- dificultad para identificar causas reales

En ese momento, el contrato sigue existiendo. El control no necesariamente.

Una reacción habitual (y comprensible)

Ante estos escenarios, muchas organizaciones reaccionan reforzando:

- controles
- reportes
- condiciones contractuales
- penalidades

No porque sea incorrecto. Sino porque es lo más inmediato.

Sin embargo, en muchos casos, esto genera un efecto no siempre visible: aumenta la presión sobre el proveedor pero **no necesariamente mejora la comprensión del servicio**.

Y cuando la comprensión no mejora, el control tampoco.

Un efecto que rara vez se mide

Cuando el control se intenta sostener principalmente desde lo contractual, suelen aparecer efectos secundarios. Estos efectos no siempre son visibles... pero sí recurrentes.

- mayor fricción en la relación
- enfoque en cumplimiento mínimo
- menor apertura para mejora continua
- pérdida de eficiencia operativa

No siempre se cuantifican directamente.

Pero terminan impactando:

- la calidad del servicio
- su continuidad
- su evolución en el tiempo

El punto de quiebre

Aquí aparece una pregunta que cambia el enfoque:

Cuando un proveedor ejecuta un servicio... ¿usted puede reconstruir lo ocurrido sin depender del proveedor?

Si la respuesta no es clara o inmediata, el problema no está en el contrato. Está en la capacidad de gestionar la información del servicio.

Más allá del contrato

El contrato define condiciones necesarias.

Pero el control del servicio depende de algo distinto:

- información estructurada
- registro consistente
- trazabilidad de lo ocurrido
- capacidad de seguimiento y análisis

En otras palabras: **pasar de gestionar proveedores a poder gestionar el servicio que ejecutan.**

Una forma simple de revisarlo

Le proponemos un breve ejercicio interno:

Ejecución

¿Puede identificar qué ocurrió en un servicio ejecutado por un proveedor, paso a paso?

Dependencia

¿Necesita recurrir al proveedor para reconstruir lo sucedido?

Causa

¿Puede determinar por qué ocurrió un problema... o solo que ocurrió?

Pendientes y seguimiento

Cuando un servicio deja tareas pendientes, ¿puede darles seguimiento de forma estructurada?

¿Tiene claridad sobre qué está pendiente, quién es responsable y en qué estado se encuentra?

Reclamos

Cuando se presenta un reclamo,

¿puede hacer seguimiento a su resolución en todas sus etapas... o depende de comunicaciones aisladas?

Comparación

¿Puede comparar el desempeño entre proveedores con base en información homogénea?

Decisión

¿Sus decisiones sobre proveedores se basan en datos operativos... o en resultados finales?

Cómo interpretar estas respuestas

Si varias de estas preguntas no tienen una respuesta clara, es posible que: el contrato esté cumpliendo su función pero el control del servicio dependa de otros factores que no están estructurados

Una reflexión necesaria

El contrato no es el problema.

Pero tampoco reemplaza la necesidad de entender la operación.

Y cuando se intenta resolver la falta de control con más condiciones... **lo que suele aumentar no es el control, sino la complejidad.**

Una pregunta que vale la pena hacerse

Más allá de los contratos, más allá de las herramientas:

¿está en condiciones de entender y gestionar el servicio que ejecutan sus proveedores?

No es una pregunta urgente. Pero sí es una pregunta estratégica.

Conclusión

No pretendemos cuestionar la importancia del contrato.

Sino ubicarlo en su contexto.

Porque el control real del servicio no se define en lo que se acuerda.

Se define en la capacidad de ver, entender y gestionar lo que ocurre.

Si desea realizar una
evaluación interna
acceda a la guía:

***Evalúe su operativa**

Si prefiere contrastarlo:

transformacióndigital@decision.com.ec