



**Pontificia Universidad
Católica del Ecuador**

SEDE MANABÍ

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

TRABAJO DE TITULACIÓN

GOBERNANZA DIGITAL COMO INSTRUMENTO DE GESTIÓN
INTELIGENTE DE LOS PROCESOS DE COBRANZA DE LA BANCA
PÚBLICA. CASO DE ESTUDIO: BIESS OFICINA ESPECIAL PORTOVIEJO

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

GOBERNANZA

SUBLÍNEA DE INVESTIGACIÓN

GOBERNANZA INSTITUCIONAL

PREVIO AL TÍTULO DE

MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

AUTORA

JENNY ELIZABETH MOYA PAREDES

TUTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

EDUARDO GEOVANNY ESPINOZA GÁLVEZ, Mgs

JUNIO, 2022



MANABÍ

CERTIFICADO DE APROBACIÓN

Tema: Gobernanza Digital como Instrumento de Gestión Inteligente de los Procesos de Cobranza de la Banca Pública. Caso de estudio: BIESS Oficina Especial Portoviejo.

Línea de Investigación: Gobernanza.

Autora: Jenny Elizabeth Moya Paredes.



**Pontificia Universidad
Católica del Ecuador**

MANABÍ

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Pontificia Universidad
Católica del Ecuador
Sede Manabí
COORDINACIÓN DE POSGRADOS



Portoviejo, __16__ de _MAYO__ de 2022

DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

El presente artículo científico de alto nivel no contiene ningún tipo de material que haya sido aceptado para la obtención de un título universitario en otra institución, excepto en forma de información de sustento que ha sido debidamente citado en esta investigación. Este trabajo es de total responsabilidad del autor por lo que declaro bajo juramento que ninguna sección de esta investigación infringe los derechos de autor de nadie.

(f): _____

Nombre JENNY ELIZABETH MOYA PAREDES
C.I. 1311117715
Dirección: MANTA, CALLE 16 Y AVENIDA 37
Correo electrónico: jeel_mp24@hotmail.com
Teléfono: 0999967006



**Pontificia Universidad
Católica del Ecuador**

MANABÍ

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Pontificia Universidad
Católica del Ecuador
Sede Manabí



PARA GRADOS ACADÉMICOS DE MAESTRÍAS (CUARTO NIVEL)

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

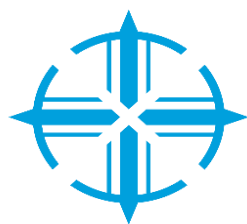
Yo, JENNY ELIZABETH MOYA PAREDES., C.I. 131117715., autor del trabajo de graduación titulado GOBERNANZA DIGITAL COMO INSTRUMENTO DE GESTIÓN INTELIGENTE DE LOS PROCESOS DE COBRANZA DE LA BANCA PÚBLICA. CASO DE ESTUDIO: BIESS OFICINA ESPECIAL PORTOVIEJO..., previo a la obtención del grado académico de Máster en Administración Pública en la Maestría de Administración Pública

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través del sitio web de la Biblioteca de la PUCE el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universalidad.

16-05-2022

JENNY ELIZABETH MOYA PAREDES
131117715





**Pontificia Universidad
Católica del Ecuador**

MANABÍ

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

Eduardo Geovanny Espinoza Gálvez
TUTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

En mi calidad de tutor del trabajo de titulación, certifico haber revisado el presente manuscrito de investigación, el mismo que se ajusta a las normas vigentes de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Manabí, cumpliendo la Normativa del Trabajo de titulación de posgrados; en consecuencia, es apto para su publicación y su difusión.

EDUARDO
GEOVANNY
ESPINOZA
GÁLVEZ

Firmado digitalmente por EDUARDO
GEOVANNY ESPINOZA GÁLVEZ
DN: cn=EDUARDO GEOVANNY ESPINOZA
GÁLVEZ, o=EC, ou=QUITO, ou=BANCO CENTRAL
DEL ECUADOR, ou=ENTIDAD DE
CERTIFICACION DE INFORMACION-ECIBCE
Motivo: Soy el autor de este documento
Ubicación:
Fecha: 2022-07-01 15:43:06.00

Eduardo Geovanny Espinoza Gálvez
C.I. 1103283394



**Pontificia Universidad
Católica del Ecuador**

MANABÍ

**CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL
ACTA DE LA COMISIÓN ACADÉMICA**

La Comisión Académica aprueba el presente trabajo de titulación en nombre de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, sede Manabí.

Tema: Gobernanza Digital como Instrumento de Gestión Inteligente de los Procesos de Cobranza de la Banca Pública. Caso de estudio: BIESS Oficina Especial Portoviejo.

Línea de Investigación: Gobernanza.

Autora: Jenny Elizabeth Moya Paredes.

Tutor del Trabajo de Titulación: Eduardo Geovanny Espinoza Gálvez.

Firman los miembros del tribunal:

Eduardo Geovanny Espinoza Gálvez, Mgs
Miembro Tribunal 1

Hilarión Vegas Meléndez, PhD
Miembro Tribunal 2

Yandri Mantuano Zambrano, Mgs
Miembro Tribunal 3

Ab. Domingo Vera
Secretario General PUCEM

AGRADECIMIENTO

La búsqueda de crecimiento personal me llevó a tomar la decisión de estudiar en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador con sede en Manabí PUCESM, la cual es considerada una de las más prestigiosas universidades del país. Perseguir este nuevo objetivo académico me llevó a retomar los estudios en la actualidad después de un prologando tiempo en que dejé las aulas universitarias, esto con la finalidad de obtener un título de cuarto nivel que proporcionará un valor agregado a mi perfil profesional. Este camino de enriquecimiento intelectual y de actualización de conocimientos académicos me llevó a conocer a maravillosos seres humanos, como han demostrado serlo mis compañeros de estudio y a los docentes quienes son un grupo de profesionales altamente preparados que impartieron con empeño y entusiasmo cada materia.

El periodo académico en que se desarrolló la Primera Cohorte de la Maestría de Administración Pública coincidió con la crisis sanitaria mundial, siendo este el motivo por el que fue impartida de manera virtual, acoplándose con esto la universidad a una nueva modalidad de estudios, en la que llevar a cabo a través de la virtualidad diversas actividades se ha vuelto parte de lo cotidiano.

Agradezco de especial manera al señor tutor, Eduardo Geovanny Espinoza Gálvez, quien es un destacado profesional académico que con mucho empeño y dedicación ha sabido guiarme durante el desarrollo del presente trabajo de investigación, y además ha demostrado ser una gran persona, el cual es digno de mi respeto y admiración.

Además, me permito agradecer al señor Coordinador de la maestría, doctor Hilarión Vegas Meléndez, quien ha demostrado ser un profesional altamente calificado, el cual es digno de mi respeto y aprecio. Así mismo agradezco a mis compañeros, a los docentes, al rector universitario, a mi familia y aquellas personas que forman parte de mi vida, las cuales me brindaron su apoyo y comprensión durante este periodo que ha implicado varios sacrificios.

DEDICATORIA

El desarrollo del presente trabajo de investigación, está dedicado a mis padres, hermanos, a mi familia y aquellas personas especiales que forman parte de mi vida, quienes supieron comprenderme y brindarme su apoyo durante esta etapa de estudios intensivos, que requirió de efectuar varios sacrificios entre ellos de índole laboral, familiar y personal.

RESUMEN

En la presente investigación se procedió a analizar el proceso de cobranza correspondiente a los préstamos hipotecarios del BIESS Portoviejo, encontrando altos niveles en los índices de morosidad mayor al 11% en los préstamos hipotecarios y predatoria, que se incrementaron en mayor medida por la situación de la pandemia para el año 2020 (Vallejo Ramirez, 2021), en lo que muchos de los clientes quedaron vulnerables económicamente.

Se identificó que las deficiencias en los procesos de cobranza de préstamos hipotecarios se deben principalmente a la carencia de directrices que contribuyan a un esquema de cobranza de manera estructural y organizacional, siendo oportuno la incorporación de la gobernanza digital ya que los últimos años se ha venido incrementando de manera paulatina en los principales sistemas financieros, aportando ventajas en los procesos de gestión, es por ello que se establecieron las directrices para la implementación de la interoperabilidad en los procesos de cobranza del Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social lo cual nos llevará abrir el camino hacia el establecimiento de un plan de acción basado en la gestión inteligente de gobernanza digital para el mejoramiento de los procesos de cobranza.

Palabras claves: Gobernanza digital, procesos de cobranza, créditos hipotecarios, interoperabilidad.

ABSTRACT

In this research we proceeded to analyze the collection process for mortgage loans of BIESS Portoviejo, finding levels in delinquency rates higher than 11% in mortgage and predatory loans, which increased to a greater extent due to the pandemic situation for the year 2020, in which many of the clients were left economically vulnerable.

It was identified that the deficiencies in the mortgage loan collection processes are mainly due to the lack of guidelines that contribute to a collection scheme in a structural and organizational manner, the incorporation of digital governance being timely since in recent years it has been gradually increasing in the main financial systems, providing advantages in the management processes, which is why the guidelines for the implementation of interoperability in the collection processes of the Bank of the Ecuadorian Social Security Institute were established, which will lead us to open the path towards the establishment of an action plan based on the intelligent management of digital governance for the improvement of collection processes.

Keywords: Digital governance, collection processes, mortgage loans, interoperability.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Certificado de Aprobación.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	iii
DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN	iv
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR.....	v
CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL.....	vi
ACTA DE LA COMISIÓN ACADÉMICA	vi
Agradecimiento	vii
Dedicatoria.....	viii
Resumen	ix
Abstract.....	x
Índice de Contenidos	xi
Índice de Tablas.....	xiv
Introducción.....	1
Planteamiento del Problema.....	3
Hipótesis 5	
Propósito de la investigación/ Limitaciones	5
Justificación.....	5
Objetivos 6	
Objetivo General	6
Objetivos Específicos.....	6
Capítulo I.....	8
Estado del Arte	8
1.1 Antecedentes de Investigación.....	8
1.2 Marco Conceptual	10
1.2.1 Aspectos teóricos de Gobernanza.....	10
1.2.2 Modelo de Gobernanza Digital	14
1.2.3 Atributos e implicaciones de la gestión de gobernanza digital en Ecuador	19

1.2.4 La participación ciudadana y la transparencia como valor al público.....	24
CAPÍTULO II:.....	26
CONTEXTO DEL ESTUDIO DE CASO.....	26
2.1 Contextualización de la entidad financiera BIESS Portoviejo	26
2.1.1 Misión.....	26
2.1.2 Visión	26
2.1.3 Valores Organizacionales	26
2.1.4 Objetivos Estratégicos	26
2.1.5 Servicios	27
2.1.5.1 Créditos Hipotecarios	27
2.1.5.2 Créditos Quirografarios	27
2.1.5.3Créditos Prendarios	28
2.1.5.4 Banca de Inversión	28
2.1.6 Datos relevantes del BIESS, 2021.....	28
2.2 Proceso de Cobranza de los préstamos hipotecarios.....	29
2.3 Banca virtual y recursos tecnológicos en el sector de las cobranzas crediticias	
30	
CAPÍTULO III:	33
Marco Metodológico	33
3.1 Diseño metodológico	33
3.1.1 Enfoque de investigación.....	33
3.1.2 Población y muestra	33
3.1.2.1 Población	33
3.1.2.2 Muestra	34
3.2 Técnica de recolección de datos	34
3.2.1 Fuentes primarias.....	34

3.2.2 Encuesta.....	34
3.2.3 Entrevista.....	35
Capítulo IV Resultados y discusión	36
4.1 Análisis de la encuesta	36
4.2 Análisis de la entrevista	37
4.3 La situación actual de la entidad financiera BIESS	38
4.3.1 Diagrama de flujo del proceso del crédito hipotecario.....	43
4.3.2 Análisis del Valor Agregado del Proceso.....	45
4.4 Proceso de cobranza de préstamos hipotecarios del BIESS Portoviejo.....	46
4.5 Deficiencias en los procesos de cobranza de préstamos hipotecarios del BIESS Portoviejo y la necesidad de la incorporación de la gobernanza digital	50
4.5.1 Análisis del diagrama causa y efecto.....	50
4.6 Propuesta de la Investigación	51
4.6.1 Justificación.....	54
4.6.2 Objetivos.....	54
4.6.3 Componentes de un Equipo de Estrategia de Interoperabilidad.....	55
4.6.4 Identificar la necesidad de la gestión del cambio, como disciplina estratégica para una implementación exitosa de la interoperabilidad	57
4.6.5 Describir el marco de la interoperabilidad necesarios para su implementación	60
4.6.6 Describir la propuesta de valor de servicios estratégicos innovadores	61
4.6.7 Definir un modelo de interoperabilidad	63
CONCLUSIONES.....	65
RECOMENDACIONES	66
BIBLIOGRAFÍA	67
ANEXOS	72

Anexo 1. Encuesta aplicada	72
Anexo 2. Formato de entrevista	74
Anexo 3. Aplicación de la encuesta	75
Anexo 4. Realización de la entrevista	82
Anexo 5. Galería fotográfica.....	84
Encuestas a usuarios #1	84
Encuestas a usuarios #2	85
Encuestas a usuarios #3	86
Encuestas a usuarios #4	87
Encuestas a usuarios #5	88
Entrevista Funcionario Clave.....	89

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1_Conceptos de gobernanza	11
Tabla 2 Usuarios del IESS, 2021.....	33
Tabla 3 Análisis de Valor Agregado proceso de cobranza.....	45

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 01. Porcentaje de confianza en el Gobierno Nacional.....	13
Figura 02. Interacciones de la gobernanza hacia la transformación digital.....	15
Figura 03. Rigurosidad de los procesos administrativos del sector público, (2017- 2018)	16
Figura 04. Ciudadanos satisfechos con el procedimiento administrativo, (2017-2018)	16
Figura 05. Recomendaciones para alcanzar un gobierno digital, según la OCDE (2014)	18

Figura 06. Modelo de gobernanza digital con base en la arquitectura institucional propuesto por la (CEPAL)	19
Figura 07. Porcentaje de individuos que utilizan Internet	20
Figura 08. Índice gobierno electrónico (EGDI), 2008-2018	21
Figura 09. Modelo Relacional de Servicios de la Administración Pública	22
Figura 10. Modelo del territorio digital ecuatoriano.....	24
Figura 11. América Latina y el Caribe: servicios que ofrecen los productos de dinero móvil	30
Figura 12. Interoperabilidad de los productos de dinero móvil para los clientes por modelo de inclusión financiera.....	32
Figura 13. Objetivos y estrategias BIESS, 2021-2025	38
Figura 14. Participación Hipotecaria BIESS, 2021	39
Figura 15. Composición de fondos administrados en millones de dólares, 2021.....	39
Figura 16. Estado Financiero, 2021	40
Figura 17. Evolución histórica de los créditos en BIESS, 2010-2021.....	41
Figura 18. Evolución histórica de los créditos en BIESS, 2012-2021.....	42
Figura 19. Diagrama de flujo del proceso del crédito hipotecario.....	43
Figura 20. Diagrama de causa y efecto para los problemas presentados.....	50
Figura 21. Estructura plan de acción	53
Figura 22. Estructura del Equipo de Interoperabilidad.....	56
Figura 23. Interoperabilidad: del caos al valor generado.....	57
Figura 24. Modelo de jerarquía de las resistencias al cambio	58
Figura 25. Modelo de gestiones del cambio	59
Figura 26. Marco de la interoperabilidad.....	60
Figura 27. Divisiones del modelo Canvas para la propuesta de valor.....	61
Figura 28. Fases del modelo de interoperabilidad	63
Figura 29. Los retos o dificultades más relevantes que enfrenta BIESS relacionado con el avance en la digitalización e interoperabilidad.....	75
Figura 30. Conocimiento de una unidad específica encargada de promover y/o coordinar las iniciativas de digitalización dentro de BIESS.....	76

Figura 31. Considera usted que, en el BIESS se está trabajando en el desarrollo de las capacidades digitales de su persona	76
Figura 32. Cuenta usted con recursos tecnológicos para el aprovechamiento de la banca digital de sus operaciones.....	77
Figura 33. ¿Tiene conocimientos de las iniciativas digitales e interoperabilidad llevadas a cabo en el BIESS?	78
Figura 34. ¿Conoce algún proceso sistemático de acciones específicas como resultado de las iniciativas de digitalización?.....	79
Figura 35. Las actividades de digitalización en el BIESS que viene realizando contribuyen principalmente a:	80

INTRODUCCIÓN

El panorama mundial se ha visto afectado por una situación que ha escapado del control de las personas y los estados, puesto que desde inicios del presente año se ha experimentado una emergencia sanitaria debido a la pandemia del conocido coronavirus (en adelante COVID-19). Como ya es sabido, el continente asiático fue el epicentro de la propagación del virus, específicamente en Wuhan, China.

Como todos los países del mundo, la afectación económica y comercial no se ha hecho esperar, y Asia-Pacífico no es ajena a tal situación. De acuerdo con Farrés (2020) la pandemia ha demostrado ciertas particularidades, como es el caso de dos grandes potencias del sistema internacional: China y EEUU son ahora mucho más frágiles que en diciembre, ya que han visto disminuir significativamente su prestigio o poder blando, su poderío económico y su cohesión social interna.

De esta forma, los avances de la tecnología a causa del COVID -19 han acortado las distancias y han permitido una interacción más cercana entre los seres humanos, con lo que se convierten en factor de desarrollo entre las comunidades, pues la red de información con sus desarrollos digitales ha penetrado cada espacio de realidad de los ciudadanos.

Los gobiernos no escapan de esa interacción, por lo que no les queda de otra que proponer estrategias aún más dinámicas para sobrellevar la democracia, la participación ciudadana y la gobernanza. Debido a esto, los sistemas democráticos, necesitan que los ciudadanos se involucren en este nuevo espacio público virtual, que participen de las decisiones públicas, y que encuentren artificios de construcción diligentes para poder implementar planes y políticas de desarrollo.

Según Zeifer (2016) con este proceder se han creado plataformas digitales que garanticen de forma más sencilla esa participación y, por esa vía, los ciudadanos pueden realizar operaciones y consultas, se capacitan y realizan propuestas de acuerdo a la ley, entre otros. Esto, aunado al empleo de las redes sociales, produce un espacio privilegiado para el ejercicio de una ciudadanía más participativa e influyente.

Por consiguiente, ante lo antes expuesto surge una nueva forma de ejercicio de gobierno que trabaja en red y que es incluyente en gran escala, lleva por nombre la nueva gobernanza, normalmente llamada: la gobernanza digital y es precisamente el tema que

enmarca el presente estudio, el cual tiene como objetivo analizar el proceso de cobranza de préstamos hipotecarios del BIESS Portoviejo y la gobernanza digital en la gestión inteligente.

Teniendo en cuenta que la condición ideal para ejercer gobernanza en los procesos de cobranza en esta entidad se encuentra fundamentada en la digitalización paulatina de los servicios públicos existentes y, además, la creación de nuevos servicios digitales que generen valor agregado a las comunidades, permitiéndoles el acceso a la información de las entidades que conforman el proceso de cobranza de préstamos hipotecarios del BIESS Portoviejo.

Planteamiento del Problema

En la reciente era postmodernista, la administración pública se enfrenta a múltiples retos con la finalidad de brindar una adecuada provisión de bienes y servicios en consonancia con el respeto a los derechos constitucionales de la ciudadanía.

Por lo expuesto anteriormente, las naciones con un alto índice de desarrollo “invierten continuamente en el mejoramiento de la calidad de los servicios por medio de una gestión inteligente y de calidad” (López, 2015, pág. p.26). Por lo tanto, considera que la calidad de la gestión es la capacidad de atender los trámites de forma eficiente en un corto periodo de tiempo y sin dejar que estos trámites se represen, respetando así los tiempos del cliente y los de la entidad haciendo el mejor uso de sus recursos tanto logísticos como administrativos (Carro Paz & González Gómez, 2016).

A nivel mundial, las políticas públicas y las ciencias sociales deben aprovechar las extraordinarias posibilidades que ofrece la gestión inteligente las cuales actualmente son ampliamente conocidas por las grandes multinacionales del sector privado, “que se ocupan de conocer al cliente e identificar plenamente sus necesidades y preferencias para así buscar satisfacerlas” (Rivero, 2016, pág. p.5).

En Latinoamérica la “novedad” de la gestión inteligente puede en ocasiones presentar dificultades para su aplicación desde una perspectiva jurídica. “En estos casos la colaboración integral con la administración pública facilita la prevención de dichos casos, agilizando la adaptación y posibles cambios que puedan derivarse” (Fernández, 2020, pág. p.21), ya sea desde la planificación interna o externa.

Para el caso ecuatoriano, la gobernanza digital contribuye al crecimiento económico, social, cultural, la modernización del Estado y distribución con equidad, así como a desarrollar plataformas virtuales, para asegurar una participación eficiente de los actores sociales, el mercado y el Estado, al menos esto, es lo que se desea de las entidades públicas.

Siguiendo con lo anterior, es evidente que las entidades del servicio público a nivel nacional no han alcanzado esa meta (Baldo, 2015), lo que se traduce en bienes y servicios públicos de mala calidad lejos de las necesidades de los usuarios quienes no reciben una atención acorde a sus exigencias, esta situación recae en un desaprovechamiento de los recursos tanto financieros, como operativos y logísticos de las instituciones públicas generando no solo que los trámites se represen, sino también y en muchas ocasiones se

caduquen; sino que también genera importantes pérdidas económicas importantes para el Estado, que a su vez son pérdidas para la ciudadanía en general que aporta a través del pago de sus impuestos.

Nuestra unidad de análisis será el Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (BIESS), que es una institución destinada a la provisión de servicios bancarios a los afiliados del IESS, entre sus principales servicios están los préstamos quirografarios e hipotecarios, pero sin duda alguna una de las más grandes debilidades de esta institución consiste en los procesos de cobranza ya que la gestión de estos procesos suele repesarse, los tiempos de aviso y comunicación con los deudores suelen pasar de los plazos establecidos empeorando la situación del cliente-afiliado, así como también genera pérdidas a la institución la cual acumula a la actualidad una importante cartera vencida en el departamento de cobranza.

Esta situación preocupa, puesto que el espíritu de la institución no es otro sino ofrecer servicios financieros de calidad y con una tasa de interés más favorable con la finalidad de ser una ayuda y una solución a las necesidades del afiliado como sería el caso de la compra de una casa o departamento para vivir y brindar un techo a su familia. (Pérez Caldentey & Titelman, 2019).

De acuerdo a la problemática presentada, a decir de Aguilar (2006), se debe fundamentalmente a la deficiente aplicación de la gobernanza digital como instrumento de gestión inteligente en los procesos de cobranza de la banca pública; para profundizar en ella primero se debe entender que es la gobernanza, según Aguilar (2006) “la gobernanza atiende a dos dimensiones interdependientes: una valorativa (teleológica) basada en un proceso social deseado y otra factual (causal y técnica)” (p.41). Entonces, la gobernanza, es un proceso que nace de la respuesta al colectivo que se la dejó de lado, que no se la consideraba como ente importante de la acción de las instituciones estatales.

De la misma manera, cuando se refiere al término gobernanza digital encontramos que según Hernández “la implementación de gobernanza digital en nuestro país permitirá garantizar la equidad entre Estado, la sociedad y mercado” (Naser A. , 2021, pág. p.17), lo que se requiere de los servicios de la banca pública es que sean una fuente de equidad y de oportunidades económicas para todos los sectores de la sociedad ecuatoriana por medio de servicios bancarios oportunos y de acorde con las necesidades de los clientes, con procesos

eficientes más aún en el ámbito de la cobranza el mismo que si no se conlleva de la mejor manera trae consecuencias negativas tanto para el cliente como para la institución.

La realización del presente estudio conlleva gran importancia para cada uno de los involucrados en el proceso, es decir, para los usuarios de los servicios del BIESS, los cuales deben ser el objeto de las acciones administrativas de esta institución, así como también, del personal administrativo y operativo del BIESS Portoviejo, quienes podrán exponer mediante los instrumentos tanto cualitativos como cuantitativos las principales dificultades que se determinan en el proceso de cobranza esto complementado con información teórica conceptual que conlleve al presente estudio a constituirse en fuente de nuevos procesos investigativos.

Finalmente, con estos aportes formulamos la pregunta de investigación que guiará este trabajo: ¿Cuál es la incidencia de la gobernanza digital en la gestión inteligente de los procesos de cobranza correspondientes a los préstamos hipotecarios del BIESS Portoviejo?

Hipótesis

La gestión inteligente de los procesos de cobranza en el uso de los servicios digitales por parte de los ciudadanos, inciden de forma eficiente en el proceso de cobranza de préstamos hipotecarios del BIESS Portoviejo.

Propósito de la investigación/ Limitaciones

El propósito de la investigación es conocer la incidencia de la gobernanza digital en la gestión del proceso de cobranzas, recaudación de valores por préstamos hipotecarios del BIESS en Portoviejo.

La economía del país, la problemática de la Covid19, la falta de empleos, el cierre de muchas empresas generó problemas al momento de recaudar los valores adeudados.

Justificación

La presente investigación, se basa en analizar la incidencia de la gobernanza digital en la gestión inteligente del proceso de cobranza de préstamos hipotecarios del BIESS Portoviejo. Se espera encontrar que el uso del sistema digital permita el desarrollo de la gestión de cobranzas de forma eficiente, permitiendo la recuperación de la cartera.

Este estudio analiza que los procesos que involucran la gobernanza digital sirvan como guía para todas las entidades de la Administración Pública, puesto que no se debe esquivar el hecho de que la realidad de todas las entidades públicas es irregular. En otras palabras, se busca la optimización de la gestión de administración pública con el uso de los servicios digitales, con el propósito de generar un estado moderno y ágil a favor de las comunidades de forma que les sea facilitado el acceso a los servicios que enmarca el proceso de cobranza.

Se tiene como objetivo la revisión de los aspectos necesarios para la implementación de la gobernanza digital, y de la creación de planes de acción que sean lo suficientemente flexibles para que las entidades interesadas en implementar los principios propios de gobernanza digital puedan adaptarlos a sus necesidades.

Es útil desde el punto de vista metodológico porque puede contribuir al desarrollo de políticas y prácticas al basarse en las perspectivas y experiencias de los procesos de gobernanza digital, que son fundamentales en la actualidad, debido al auge de los recursos que ofrece actualmente la tecnología.

Para (re)forzar lo anterior, estamos convencidos que la investigación realizada, será viable, ya que la autora forma parte del equipo de trabajo de la entidad financiera, lo que facilitó observar los aspectos y fenómenos relacionados con la problemática y, es factible, puesto que se cuenta con un banco de información relacionado con la gobernanza inteligente y gobernanzas digitales.

Objetivos

Objetivo General

Analizar la incidencia de la gobernanza digital en la gestión inteligente del proceso de cobranza de préstamos hipotecarios del BIESS Portoviejo.

Objetivos Específicos

- Revisar el proceso de cobranza correspondiente a los préstamos hipotecarios del BIESS Portoviejo.
- Identificar las deficiencias en los procesos de cobranza de préstamos hipotecarios del BIESS Portoviejo y la necesidad de la incorporación de la gobernanza digital.

- Establecer un plan de acción de gestión inteligente basado en la gobernanza digital para el mejoramiento de los procesos de cobranza.

CAPÍTULO I

ESTADO DEL ARTE

1.1 Antecedentes de Investigación

Anthopoulos, Sirakoulis, & Reddick (2022), realizaron una investigación referida a los Gobiernos Inteligentes, titulada “Conceptualización del gobierno inteligente: Interrelaciones y reciprocidades con la ciudad inteligente”, a través de la revisión exhaustiva de la bibliografía, pudieron constatar definiciones alternativas que combinan la transformación del gobierno, la innovación y la tecnología en el sector público y son: una Ciudad Inteligente, Gobierno Abierto, Gobierno Digital; y, haciendo uso del método Proceso de Jerarquía Analítica (AHP, por sus siglas en inglés), llevaron a cabo un cuestionario estructurado, el cual se administró en la primera ronda de la técnica Delphi. Estos autores validaron que existe una relación entre el Gobierno Inteligente y la Ciudad Inteligente que afecta su evolución. Sin embargo, la Ciudad Inteligente no puede considerarse sinónimo de Gobierno Inteligente, sino un término más amplio que describe el siguiente paso de la transformación gubernamental, mientras que la Ciudad Inteligente se considera un área dentro del término general de la administración pública y está controlado por un papel importante del "Gobierno Local Inteligente".

Por su parte, Moreno (2021), en su trabajo titulado “Análisis de la implementación de la política de gobierno digital en el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible (MADS) y su contribución a la transformación digital para el acceso a la información pública (2018–2020)”, analizó la manera en que se ha implementado la política de gobierno digital, el cual partió de documentos, reportes e indicadores; y, aplicó un instrumento de consulta, con el propósito de conocer la dinámica que favoreció la transformación digital del MADS, la modernización y la transformación digital para el acceso de la información a la ciudadanía, siendo esto el contexto de los lineamientos que define la actual Política de Gobierno Digital en Colombia.

A través, de un estudio cualitativo, se aplicó una entrevista ante líder jefe de la Oficina encargada de las TIC e identificó variables de gestión, procesos, alcances, logros e indicadores que denotan la ejecución de un plan estratégico de tecnología de información y comunicaciones con avances de transformación digital en concordancia con la política de Gobierno Digital. Promovido por el desafío de una pandemia que obligó a un cambio generacional y cultural tecnológico en la entidad, de esta manera se logró realizar acciones que

fortalecieron la integración de plataformas de Tecnologías de la Información y la Comunicación TIC, con los sistemas de información relacionados con temas de biodiversidad, control a la deforestación, monitoreo de calidad del aire, cambio climático, gestión del riesgo, alertas tempranas, seguimiento a licenciamiento ambiental, entre otras.

En este contexto, Chocobar (2018), en su investigación “Modelo de gobernanza para la transformación digital del Estado hacia un Estado digital más cercano a los ciudadanos”, fomentó el aprovechamiento de los componentes de tecnología y modelos de gestión de cambio, estableciendo prioridades y cierre de brechas que lidere lineamientos transversales para el cumplimiento de estándares internacionales y objetivos del país.

Aunado a ello, buscó garantizar el liderazgo y rectoría en materia digital de las actuales instituciones del Estado, logrando eficiencia, agilidad, ahorro de presupuestos, transversalización de normatividad, celeridad en la toma de decisiones, búsqueda de cierre de brechas digitales, logro de liderazgo prospectivo, priorizando el uso de tecnologías en la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos. La organización se basa en equipos matriciales, verticales y transversales dependiendo de la necesidad identificada con empoderamiento de los sectores e involucramiento de la academia, el sector privado y la sociedad civil.

A decir de Valiente (2020), a través del estudio “Descentralización administrativa y gobernanza digital en el Instituto Tecnológico de la Producción-2020”, aplicó un diseño descriptivo correlacional no experimental en la que participaron 25 trabajadores del Instituto Tecnológico de la Producción (ITP), con un cuestionario de 31 ítems procesados en el SPSS V25 (software de análisis estadístico) y estimar el coeficiente de correlación RHO Spearman, evidenciando que existe relación significativa entre la descentralización administrativa y la gobernanza digital, concluyendo que es determinante la descentralización administrativa como soporte de la gestión pública, en la gobernanza digital, y es de esta manera que se puede tener una tendencia hacia la transformación digital.

Finalmente, acotamos lo mencionado por Cruz (2022), en su trabajo “Propuesta de gobernanza de datos abiertos para la Administración del Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Parroquial Rural de Conocoto para el período 2020-2021”, sostiene que, el volumen de datos de información que se destina para uso y conocimiento de la ciudadanía para que revisen, interactúen y estén al día con todos los procesos y planes de trabajo que realice el

GAD de Conocoto, enfocó su propuesta en el mejoramiento de la información que se entrega a la comunidad, propuso un manejo de Gobernanza de Datos Abiertos. Para ello, realizó un análisis del macro y micro entorno de la institución y estructuró una matriz FODA, y concluyó que el país se está acogiendo al sistema de gobierno abierto para poder disponer de un gobierno transparente, participativo y colaborativo para la población.

Debido a que analizaremos el proceso de cobranza correspondiente a los préstamos hipotecarios del BIESS Portoviejo, revisaremos (también) las fuentes bibliográficas para conceptualizar los términos de la gobernanza digital y los procesos de cobranza a préstamos hipotecarios, de manera análoga al trabajo de Anthopoulos et al. (2022) , para luego, proceder a identificar las deficiencias en los procesos de cobranza de préstamos hipotecarios, mediante la realización de un análisis situacional de la institución, a través de encuestas y la revisión de indicadores, con el propósito de estructurar una propuesta estratégica, análoga a lo planteado por Cruz. (2022)

Para ello, se empleará un diseño descriptivo, de manera análoga Valiente (2020) y de corte trasversal, en la que se analizará la información a nivel macro, como lo realizado por Moreno (2021) que permita finalmente establecer un plan de acción de gestión inteligente basado en la gobernanza digital para el mejoramiento de los procesos de cobranza y fomentar cambios positivos en el sistema financiero actual, como lo realizado por Chocobar (2018).

1.2 Marco Conceptual

1.2.1 Aspectos teóricos de Gobernanza

Desarrollar un marco analítico que fundamente la forma en la que el rol del Estado, así como las diferentes características de interacción de la instancia estatal con los actores provenientes de la sociedad y del mercado, puede repercutir en la efectividad de las políticas públicas, ha significado no solo la redefinición del rol del Estado, sino, una mayor participación de sectores de la sociedad. Esto ha traído como consecuencia una transformación de las formas en como el Estado ejerce control sobre la ciudadanía y la economía.

El deber del Estado, se enfoca más en fomentar situaciones y relaciones para que se definan acuerdos y se logren consensos entre los actores, a fin de sostenerse una vinculación equilibrada, de manera que propicie una mayor transparencia en las acciones ejecutadas, incentivar la rendición de cuentas y así como también tener mejor acceso a la información.

Conllevando a reducir la corrupción, minimizar costos, garantizar la prestación de un mejor servicio por parte del Estado a través de la optimización de los procesos de su administración (Guédez, 2019).

Bajo estas consideraciones, surge el término Gobernanza, en la tabla 1 se muestran algunas conceptualizaciones surgidas en los últimos 20 años.

Tabla 1

Conceptos de gobernanza

Descripción	Autor
Ejercicio de la autoridad económica, política y administrativa para administrar los asuntos de un país a todos los niveles de gobierno, comprende los mecanismos, los procesos y las instituciones a través de las cuales los ciudadanos y los grupos articulan sus intereses. Ejercer sus derechos legales, cumplen sus obligaciones y resuelven sus diferencias.	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (1957)
Modelos de funcionamiento, regulación y coordinación de las redes de poder e interdependencia que articulan y conforman, las sociedades modernas. Su interés se centra en las interacciones entre el sector público, el sector privado y la sociedad civil.	Solá (2001).
Mecanismos, políticas y acciones para una adecuada coordinación, dirección política, acuerdos y consensos para implementar las políticas públicas con el apoyo y colaboración de los diferentes actores políticos dentro de la esfera del gobierno (poder legislativo y poder judicial).	Sánchez (2002)
Interacción entre una pluralidad de actores, las relaciones horizontales, la búsqueda del equilibrio entre poder público y sociedad civil; y, la participación en el gobierno de la sociedad en general Engloba todas las instituciones y relaciones implicadas en los procesos de gobierno.	Cerrillo (2005)
Nueva relación entre el estado y la sociedad, guía de interacción entre actores interdependientes. Forma de gobernar más cooperativa por la cual las instituciones y actores públicos y no públicos, participan en la formulación y aplicación de las políticas públicas [...] En síntesis la gobernanza se plantea como una nueva forma de gobernar, caracterizada por relaciones horizontales y por la búsqueda de equilibrio entre poder público y sociedad civil, implicando una paralización en la formación de las decisiones públicas, diferente al modelo de control jerárquico, un modo más cooperativo en que actores públicos y privados participan en redes mixtas.	Ramírez (2011).
Participación de la sociedad en las acciones públicas que le afectan de manera directa. Se centra en el papel de los actores y de las redes sociales en la consecución de las metas compartidas.	Meyemberg (2012).
Valores, principios, reglas, órganos y procedimientos que permiten lograr las concertaciones necesarias -entre instancias estatales, el sector privado, las organizaciones intermedias y la sociedad civil -dentro de sus respectivos roles- para viabilizar, plasmar y sustentar la gobernabilidad.	Organización de Estados Americanos (OEA) (2013)

Nueva forma o nuevo modelo respecto a lo que es la acción de gobernar, y que se caracteriza porque se establecen una serie de acuerdos y de redes de colaboración entre lo que se estima debería ser una relación armónica entre lo que es el sector gubernamental y el sector privado y el resto de la sociedad civil.	Gutiérrez (2011)
Arte o manera de gobernar que se propone como objetivo el logro de un desarrollo económico, social e institucional duradero, promoviendo un sano equilibrio entre el Estado, la Sociedad Civil y el Mercado de la economía.	Real Academia Española (2017).

Fuente: Tomado de Guédez (2019)

En consenso, la gobernanza tiene como finalidad la constitución de políticas que fomenten de manera neutral los intereses del Estado y la ciudadanía, para regular los procesos e intervención de los poderes públicos, facilitando la toma de decisiones del resto de agentes sociales, sobre todo de los económicos. (Rosas, Calderón, & Campos, 2012)

Zurbriggen, (2014) citado por Castillo (2022), la gobernanza aborda el manejo o el uso de diversas herramientas para incentivar una dirección coherente a la sociedad. Es decir, se refiere a la capacidad del gobierno de un Estado para dirigir. Para Castillo (2022), se trata de un acuerdo tripartito entre el Estado, Sector Privado y la Ciudadanía en pro de acciones conjuntas para alcanzar objetivos estratégicos comunes y la coordinación interinstitucional. Se busca la colaboración de los tres sectores, a diferentes niveles e incluye un fuerte componente supranacional.

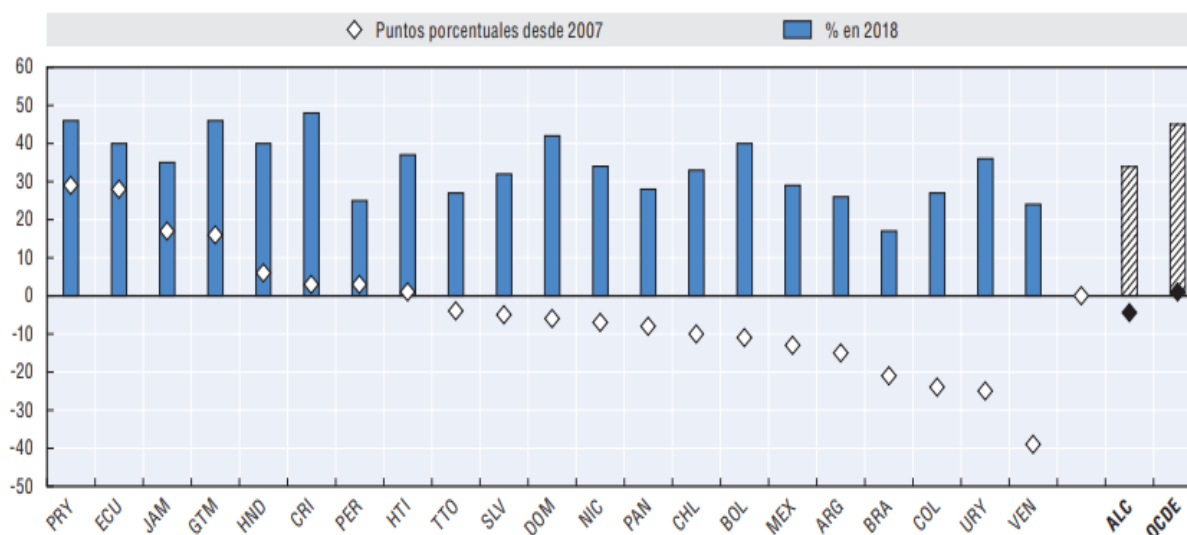
Otros autores, consideran a la gobernanza como una forma de gobierno, que promueve el reemplazo del término "Gobierno" por el de "Gobernanza", debido a la falla identificada tanto a nivel estatal como de las reglas basadas en el mercado para la distribución de recursos (Keping, 2018). Sin embargo, al separar los conceptos de gobernanza y gobernabilidad se constata que “la gobernanza es una variable independiente de la gobernabilidad”. Para Baes (2011), citado por Naser (2021):

La gobernabilidad se referirá a las adaptaciones y procesos en el marco del Estado y de la administración pública para mejorar la relación (vertical) con la ciudadanía y el proceso de toma de decisiones. La gobernanza [...] apunta a la forma de mejorar la relación (horizontal) entre una pluralidad de actores públicos y privados, tendientes a mejorar la toma de decisiones, la gestión y el desarrollo de lo público y lo colectivo, con una marcada intención de integración y de interdependencia (pág. p.13).

La transversalización institucional en varias dimensiones de la gobernanza pública, puede explicar la vulnerabilidad de muchos países de la región frente a ineficiencias causadas por el desperdicio, el mal uso y la captura por parte de grupos de interés, así como frente a los shocks económicos exógenos y está enmarcada por el grado de participación que presentan sus ciudadanos sobre su sistema de gestión.

Es esencial, la confianza en el gobierno para la cohesión social y el bienestar, ya que afecta la capacidad del gobierno para implementar reformas (OCDE, 2020). Entre los factores que influyen en la confianza de la capacidad del gobierno, están: la integridad pública y la percepción de corrupción. En la figura 1, se muestra el Porcentaje de confianza en el Gobierno Nacional.

Figura 01. Porcentaje de confianza en el Gobierno Nacional



Fuente: Tomado del informe de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2020)

Según la Encuesta Mundial Gallup, en promedio, los niveles de confianza en los gobiernos de la América Latina alcanzaron el 33,9% en 2018, es decir 4,4 puntos porcentuales menos que en 2007, y por debajo del promedio de la OCDE del 45%. En cuanto a Ecuador este porcentaje de confianza aumentó en casi un 10% de 2007 a 2018. De acuerdo a la OCDE dicha confianza está influenciada por muchos factores, incluida la aprobación del liderazgo, la apertura del gobierno, la calidad de los servicios y la equidad percibida.

La responsabilidad social garantiza que la sociedad sea escuchada y que el gobierno dé cuenta de su conducta y desempeño, lo cual es necesario para infundir la confianza entre sus ciudadanos. La promoción de la transparencia y el acceso a la información, son requisitos para incentivar la participación de los ciudadanos, y a su vez crear solidez en los procesos de la gestión pública.

La transparencia, mejora la eficiencia en el uso y la asignación de recursos públicos en sectores como la educación, la justicia y las industrias extractivas, y en funciones, como la formulación, ejecución y supervisión del presupuesto público, y el financiamiento de campañas políticas, entre otros. La información y los datos disponibles se pueden utilizar para promover el diálogo, la participación pública y la creación de consenso, o como un aporte para la gestión y detección de riesgos de integridad, utilizando nuevas tecnologías como la inteligencia artificial, *machine learning o big data*. (OCDE, 2020, pág. p.34).

En adelante, se espera que los usos de los recursos tecnológicos contribuyan a cambiar las perspectivas de las gestiones llevadas a cabo por el sector público y sus distintos niveles de gobernanzas, se habla de la transformación digital en la que los diferentes actores interactúan en función de los intereses y objetivos para su crecimiento político y económico.

1.2.2 Modelo de Gobernanza Digital

La transformación digital se refiere al proceso, a través del cual una entidad crea una estrategia, y busca implementarlas en función a las capacidades digitales y persigue cumplir con las necesidades de los ciudadanos.

Ambriz (2009), se refiere a la transformación digital en el Estado, como el proceso en el cual las entidades reorganizan sus métodos de trabajo y estrategias, para mejorar la eficiencia y la calidad de los servicios, ahorrar costos, contar con una dinámica de constantes cambios tecnológicos y mejorar las relaciones de la entidad/administración con los clientes/ciudadanos.

González (2022), expone que para un crecimiento futuro de la economía digital en la gestión pública, es necesario tener acceso a internet, un objetivo cierto y que los reguladores y legisladores contribuyan a ello con normas adecuadas para lograr dicho objetivo, responsabilidad social en relación con la transformación digital, la seguridad y la resiliencia

ante los cambios, encontrar la forma de compartir datos respetando la privacidad y lograr que todos los ciudadanos accedan a los servicios y bienes digitales.

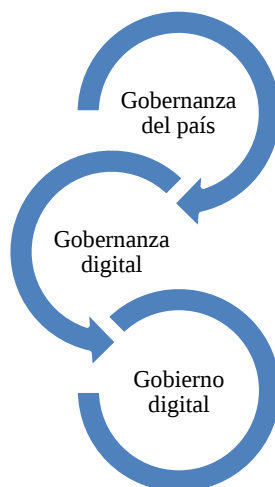
Las tecnologías digitales, tales como: el internet, teléfonos inteligentes y demás herramientas para recopilar, almacenar, analizar y compartir información en forma digital se han difundido rápidamente. (Enríquez, 2022). De acuerdo a cifras del Banco Mundial (2017):

Más del 40% de la población mundial tiene acceso a internet, y todos los días se suman nuevos usuarios. Así mismo, en casi 7 de cada 10 hogares ubicados en el 20% más pobre hay un teléfono celular. Es más probable que los hogares más pobres tengan acceso a la telefonía celular que a un inodoro o al agua potable (pág. p.6)

Luego, es que la gobernanza digital se refiere al aprovechamiento masivo de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) en el marco de la modernización del Estado (Enríquez, 2022), que posibilita la dinámica de la entrega de servicios gubernamentales para fomentar la participación y transparencia de la gestión pública en pro de sus ciudadanos.

En la figura 2, se muestran las interacciones de la gobernanza para alcanzar la transformación digital.

Figura 02. *Interacciones de la gobernanza hacia la transformación digital*

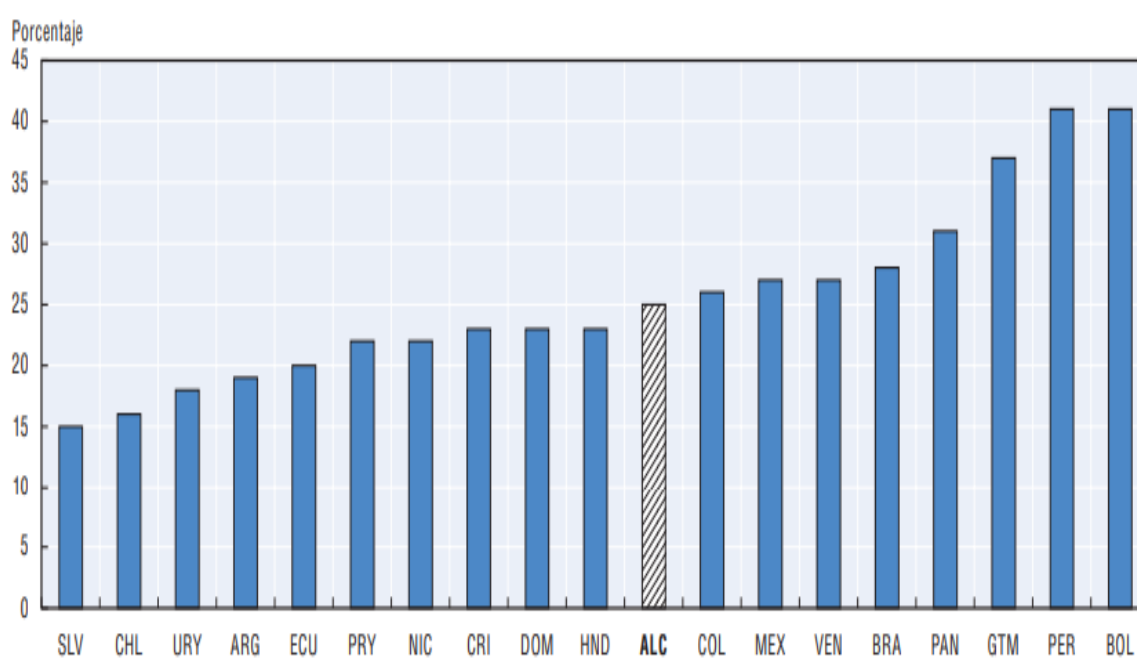


Fuente: Tomado de Naser (2021)

La gobernanza país, gobernanza digital y gobierno digital, generan entre sí interacciones de la gobernanza que conllevan hacia la transformación digital. Es indispensable para alcanzar un buen gobierno digital una gobernanza que contenga y abarque una

gobernanza digital y que ésta articule a los actores, a las políticas, a los recursos y a las relaciones que hagan factible la implementación de estrategias y programas de gobierno digital (Naser A. , 2021). Esto, con la finalidad de disminuir las denominadas “tramitologías”, que repercuten en la eficiencia de la prestación de servicios públicos y conlleva a aumentar la desconfianza de los ciudadanos y empresarios en los procesos administrativos de la gestión pública. En la figura 3, se indica el porcentaje de rigurosidad de los procesos administrativos para los países de América Latina.

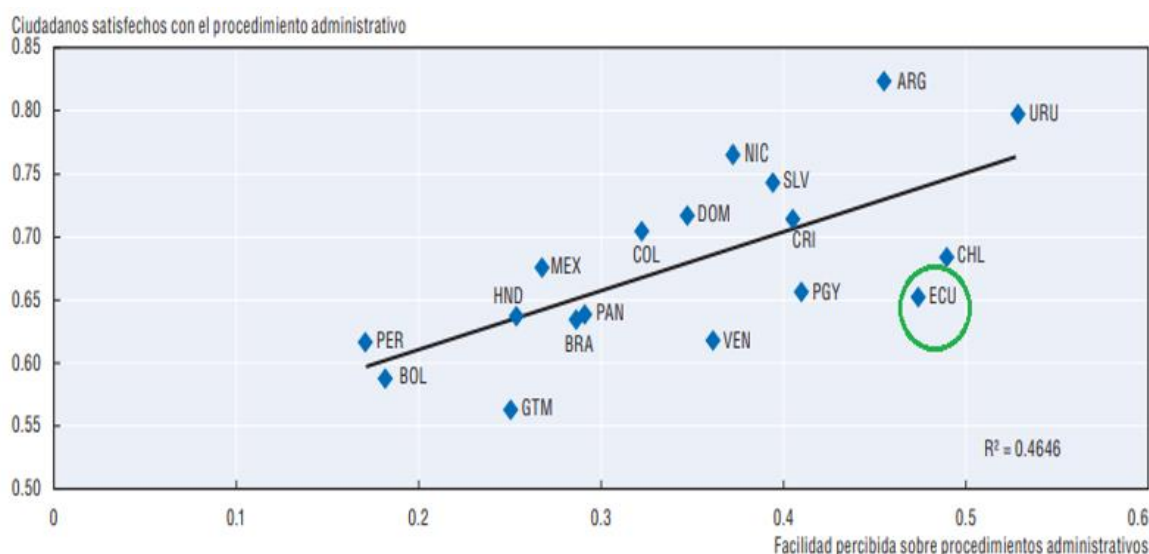
Figura 03. *Rigurosidad de los procesos administrativos del sector público, (2017-2018)*



Fuente: Tomado del informe de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2020)

En promedio, el 25% de los procedimientos administrativos en América Latina requieren tres o más interacciones para resolverse (2017 y 2018), en Ecuador, sólo representa el 20%, trayendo como consecuencia que menos de la mitad de los ciudadanos encuestados no perciban facilidad en los procesos administrativos, aunque más de la mitad de los ciudadanos afirma estar satisfechos con dichos procesos, tal como se indica en la figura 4, a continuación:

Figura 04. *Ciudadanos satisfechos con el procedimiento administrativo, (2017-2018)*



Fuente: Tomado de informe de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2020)

Los países han realizado esfuerzos para armonizar todas las formalidades y procedimientos administrativos existentes y hacerlos accesibles en línea (OCDE, 2020), digitalizar su gobierno, es clave en términos de reducir la tramitología. Por lo que, los esfuerzos deberían estar centrados en digitalizar las formalidades y procesos internos existentes en lugar de rediseñarlos.

Para Zaharías y Valle de Frutos (2019), la e-participación de los ciudadanos en las instituciones, así como la integración y la inclusión de estos en los procesos Intergubernamentales, son clave para la transformación de la gobernanza digital, ya que la calidad que transmiten en los portales web, afectan la imagen de los organismos y organizaciones.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), en su informe realizado en 2014, sobre las estrategias digitales (Naser A. , 2021), indica que se debe abarcar tres objetivos para concretar un gobierno digital:

1. Participación de la ciudadanía y gobierno abierto para preservar la confianza pública.
2. Adoptar enfoques de gobernanza coherentes para ofrecer valor público a través de todo el gobierno.
3. Fortalecer la capacidad gubernamental para garantizar el rendimiento de las inversiones en tecnologías de la información.

A continuación, en la figura 5, se indican las recomendaciones dadas por la OCDE en función a los objetivos expuestos para alcanzar un gobierno digital.

Figura 05. Recomendaciones para alcanzar un gobierno digital, según la OCDE (2014)

Participación de la ciudadanía y gobierno abierto	Garantizar mayor transparencia, apertura e integración de los procesos y operaciones gubernamentales.
	Fomentar el compromiso y la participación de las partes interesadas públicas, privadas y de la sociedad civil en la formulación de políticas y el diseño y suministro de servicios públicos.
	Crear una cultura orientada a datos en el sector público.
	Reflejar un enfoque de gestión de riesgos para resolver problemas de privacidad y seguridad digital, incluida la adopción de medidas de seguridad efectivas y apropiadas.
Adoptar enfoques de gobernanza coherentes	Asegurar el liderazgo y el compromiso político para con la estrategia.
	Garantizar un uso coherente de las tecnologías digitales en las distintas áreas políticas y niveles de gobierno.
	Establecer marcos efectivos de organización y gobernanza para coordinar la implementación de la estrategia digital dentro de cada nivel de gobierno y entre todos ellos.
	Afianzar la cooperación internacional con otros gobiernos.
Fortalecer la capacidad gubernamental	Disponer de modelos de negocio claros que garanticen la sostenibilidad de las inversiones en la implementación de proyectos de tecnologías digitales.
	Garantizar que los marcos legales y reglamentarios generales y específicos de un sector permitan aprovechar oportunidades digitales.
	Reforzar las capacidades institucionales para gestionar y supervisar la implementación de los proyectos.
	Adquirir tecnologías digitales basándose en la evaluación de los activos existentes.

Nota: Adaptado de Naser (2021)

Naser (2021), señala que los elementos comunes que se han identificado en los países que han implementado la gobernanza digital y alcanzado resultados, son:

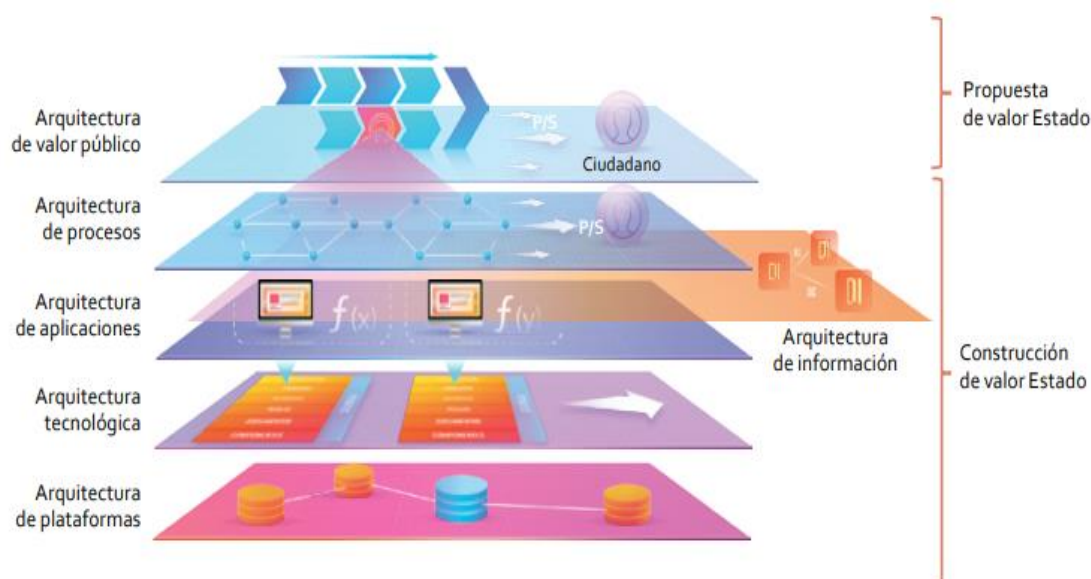
- i. Liderazgo y rectoría: cuya función es liderar los procesos de digitalización del Estado. Habitualmente esta función reside en el centro de gobierno.
- ii. Política pública de gobierno electrónico: respecto al papel que cumplen las tecnologías de la información (TI) en el proceso modernizador del Estado.
- iii. Movilización del sector público: definiendo un tipo de eslogan para materializar esa visión digital.
- iv. Marco normativo: con un diseño normativo coherente a lo largo del tiempo, para regular el concepto de gobierno electrónico.
- v. Infraestructura de tecnologías de la información y comunicación (TIC).

Para alcanzar la gobernanza digital, se habla de ocho pilares fundamentales para su implementación según Naser (2021), los cuales son: fortalecimiento del modelo de gobernanza digital, transformación hacia una gestión pública eficiente, definición clara de roles y compromiso, fortalecimiento de la participación ciudadana, transparencia a través del gobierno

abierto, política pública con base en evidencia científica, consolidación del sistema de innovación pública e institucionalidad adaptable.

En la figura 6, se muestra un modelo de gobernanza digital con base en la arquitectura institucional propuesto por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

Figura 06. *Modelo de gobernanza digital con base en la arquitectura institucional propuesto por la (CEPAL)*



Nota: Tomado de Naser (2021)

Se debe comenzar con la identificación de la propuesta de valor público, es decir, cada institución debe considerar un análisis sobre “¿cuál?” es su función en relación con la ciudadanía. Desde la perspectiva de las personas y posteriormente integrar esa idea en la manera de “¿cómo?” se relaciona con otras instituciones para cumplir con su tarea de generar valor público.

1.2.3 Atributos e implicaciones de la gestión de gobernanza digital en Ecuador

Ecuador ha realizado esfuerzos considerables en el establecimiento de una poderosa sociedad de la información con el gobierno electrónico como pilar de la estrategia global, y la situación comparativa está en una posición razonable con su entorno, lo que da al país una excelente posición para promover nuevas ideas y experiencias; además, afirma que el país se

ha enfocado en dos ejes del diseño de la estructura de planes estratégicos; y, del gobierno electrónico (Moreno et al., 2014).

El Eje de Avance: para la investigación aplicada, que se dedica a generar y mejorar los servicios TIC para todo el sistema productivo ecuatoriano, así como la calidad de vida de los ciudadanos. Estuvo estructurado en dos Líneas: La primera, denominada “*Ecuador Conecta*”, orientada al Desarrollo de la Sociedad de la Información y la segunda, llamada “*Ecuador Reta*”, orientada al uso avanzado de las TIC para los sectores productivos.

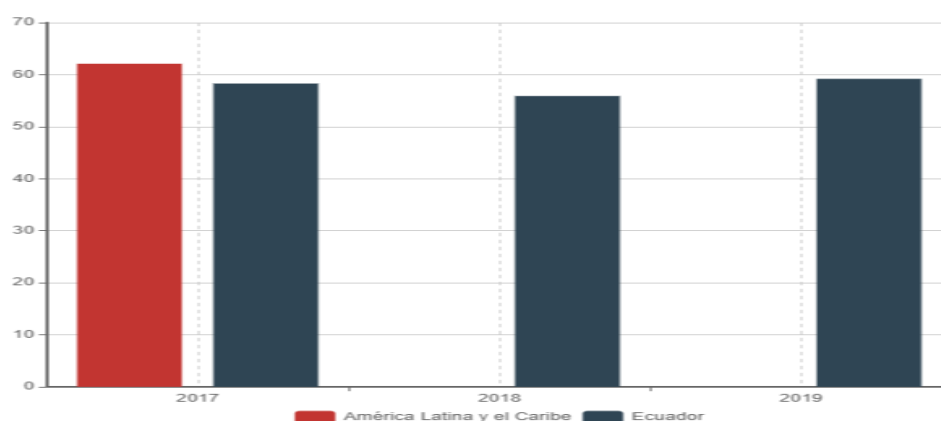
El Eje Estructural: para mejorar las estructuras de I + D + i (Investigación, Desarrollo e innovación) en Ecuador, que incluyó tres líneas: “*Ecuador Estructura*”, cuyo objetivo ha sido minimizar los problemas relacionados con la falta de una verdadera cultura de Investigación, Desarrollo e innovación; y, el estado incipiente de la relación entre los generadores de conocimiento y las empresas. “*Idea de Ecuador*”, centrada en la investigación básica en temas adecuados a la capacidad y necesidades de Ecuador incluyen Gestión de la Información, Sistemas Inteligentes, Ingeniería de Software, Interfaces Avanzadas, Procesamiento de Señales, Arquitectura y Tecnología de Comunicación en red.

Por último, “*Ecuador Crea*”, tuvo como objetivo principal cooperar en la promoción de la innovación y el emprendimiento mediante una serie de medidas de acompañamiento para apoyar los resultados de las iniciativas del Eje de Avance.

Las políticas de inclusión digital en Ecuador tuvieron un repunte desde 2007, colocando a la tecnología como un eje prioritario para la gestión gubernamental. No obstante, desde 2013, el Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (MINTEL), inició las movilizaciones para implementar un sistema de Gobierno Electrónico para avanzar hacia una etapa de participación ciudadana para fomentar un adecuado nivel de madurez tecnológica en las diferentes administraciones municipales del país. (Barragán, 2019).

En la figura 7, se observa que, en Ecuador alrededor del 60% de los individuos utilizan internet y en promedio cuenta con un valor cercano al porcentaje medio de usuarios de la web en toda América Latina.

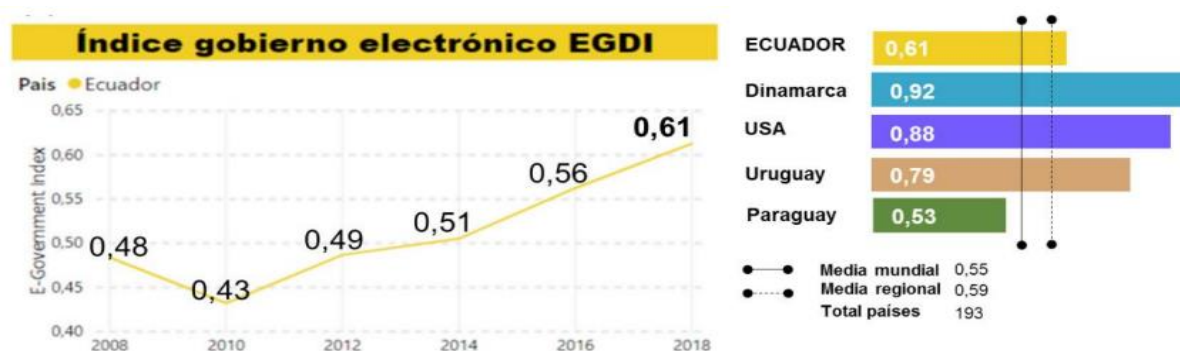
Figura 07. Porcentaje de individuos que utilizan Internet



Nota: Tomado de (CEPAL.a, 2022)

De acuerdo al libro blanco de los Territorios Digitales del Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (MINTEL, 2019)., el índice de Desarrollo del Gobierno Electrónico de las Naciones Unidas (EGDI, por sus siglas en inglés)., para Ecuador en el año 2018, se ubicó en 0,61%; lo que implica que el país se encuentra por encima, del promedio mundial (0,55%) y de la media regional (0,59%). Ubicando al país, en el puesto 7, en el rango medio alto de 20 países de las Américas y en el puesto 84 de un total de 193 países analizados, evidenciando con esto un crecimiento constante. (Figura 8).

Figura 08. Índice gobierno electrónico (EGDI), 2008-2018



Nota: Tomado de MINTEL (2019)

Entre los planes Nacionales emitidos por el Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, para la incorporación de gobierno digital, están:

Plan de Servicio Universal 2018-2021: para fomentar la universalización de los servicios de telecomunicaciones para lograr el acceso y servicio universal, con condiciones mínimas de accesibilidad, calidad y a precios equitativos.

Plan de la Sociedad de la Información y del Conocimiento 2018-2021: para promover la adopción de las tecnologías de la información y comunicación que posibiliten el desarrollo efectivo de la sociedad de la información y del conocimiento en un entorno seguro y confiable.

Plan Nacional de Gobierno Electrónico 2018 – 2021: muestra la situación actual del país en materia de gobierno electrónico, su diagnóstico, así como las acciones que serán ejecutadas en tres programas: Gobierno Abierto, Gobierno Cercano y Gobierno Eficaz y Eficiente.

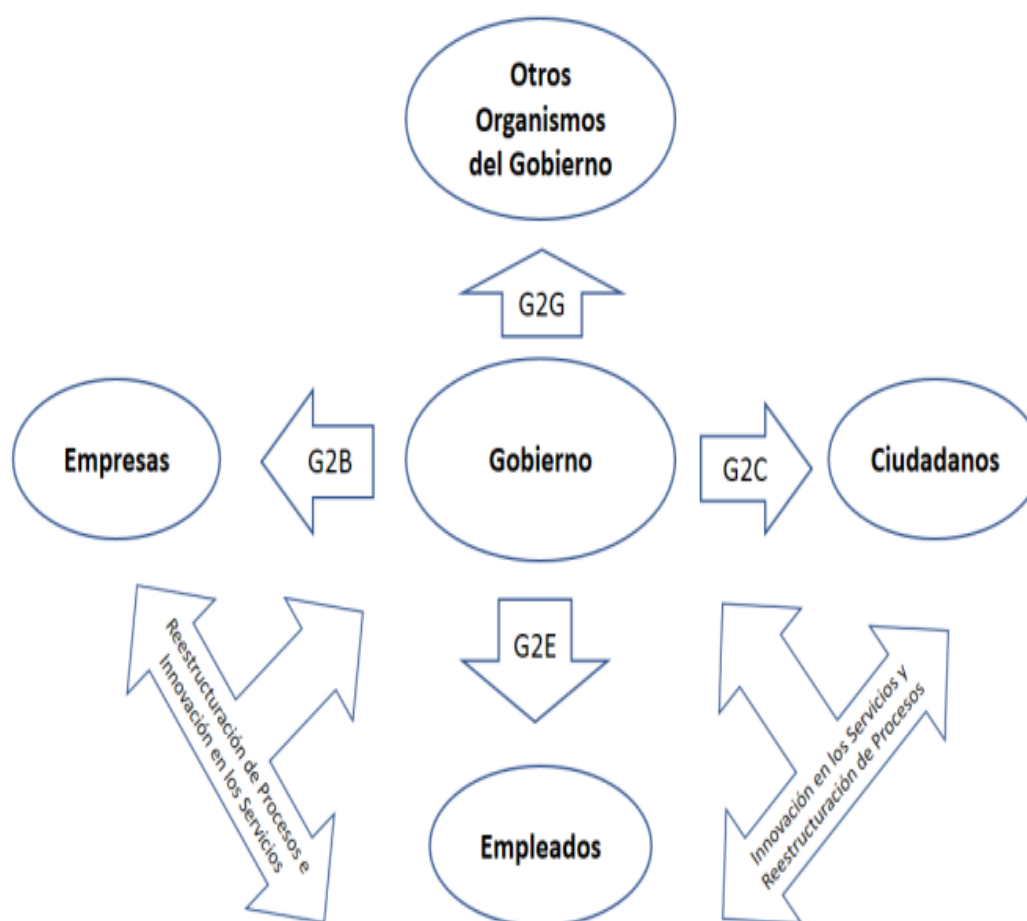
Plan Maestro de Transición a la Televisión Digital Terrestre 2018-2021: este plan tiene como objetivo establecer las condiciones para el derecho de los ciudadanos al acceso de la información, así como su universalización social y geográfica, utilizando el estándar ISDB-T INTERNACIONAL.

Plan Nacional de Soterramiento y Ordenamiento de Redes e Infraestructura de Telecomunicaciones: para la posterior definición de la línea base, metas y acciones a ejecutar en cada uno de los proyectos del sector de Telecomunicaciones y Tecnologías de la Información.

De acuerdo a Barragán, (2019) un modelo para promover la participación ciudadana y la transparencia, y el despliegue de políticas públicas y estrategias en recursos tecnológicos, puede ser el basado en el Modelo de Aceptación Tecnológica (TAM), que emplea los factores, tales como: percepción de facilidad de uso (PFU), percepción de utilidad (PU), actitud hacia el uso (AU), intención del uso (IU), participación ciudadana (PC) y la transparencia (TP).

Por otra parte, la figura 9 muestra el modelo relacional de los servicios de la administración pública.

Figura 09.*Modelo Relacional de Servicios de la Administración Pública*



Nota: Tomado de Guédez (2019)

Entre las implicaciones que pudieran afrontar la gobernanza digital, está: la determinación inicial de la red de actores involucrados como vía para asegurar que sus requerimientos de información y servicio, los modelos de decisión asumidos, el nivel de impacto de los servicios prestados en las comunidades y la eficacia/eficiencia, requerimiento de una reestructuración de procesos a nivel de instancias gubernamentales, y la consolidación de redes de colaboración y cooperación entre los actores involucrados. (Guédez, 2019)

Mientras que en la figura 10, se muestra el modelo implementado por el MINTEL para la ordenanza del territorio digital.

Figura 10. Modelo del territorio digital ecuatoriano



Nota: Tomado de MINTEL (2019)

En cuanto a los resultados, destacamos que las iniciativas gubernamentales llevadas a cabo a través del programa Ecuador, se evidenció que el 94% de cantones están conectados, a nivel nacional para el 2019 se llegó a instalar 98 puntos de conexión a internet gratuito, solo en la provincia de Manabí se encuentran 5 de los puntos de *Wi-Fi* instalados, y con respecto a la ciudad de Portoviejo, de acuerdo a la encuesta de madurez de territorios digitales, cuenta con un porcentaje de 84.62%, es decir el Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) tiene definido la gestión e-Gobierno.

1.2.4 La participación ciudadana y la transparencia como valor al público

Los ciudadanos se están convirtiendo en actores proactivos en la prestación de servicios públicos en lugar de receptores pasivos en estos últimos tiempos. Desde un marco de valores públicos, el gobierno electrónico crea valor en varias áreas de la comunidad y sociedad.

La adopción del gobierno digital también tiene el potencial de desarrollar comunidades socialmente más inclusivas y sostenibles en todo el mundo. Junto con el gobierno electrónico y la democracia electrónica, los conceptos de gobierno abierto y transparencia son nuevos

paradigmas que hacen hincapié en el acceso a los datos y su reutilización, y por tanto promueven la interoperabilidad y la innovación. (Hansson et al., 2015).

En el paradigma del gobierno abierto, la tecnología es secundaria; la atención se centra en la interoperabilidad, la apertura y la dimensión participativa que la tecnología podría potenciar, así como en un cambio fundamental del funcionamiento de los gobiernos. Y desde la perspectiva de la teoría del valor público, se examina cómo la transparencia, la rendición de cuentas, la eficiencia y la apertura crean valor en cualquier organización.

El gobierno abierto y la mejora de la calidad de la participación ciudadana están influyendo positivamente en la confianza del público en el gobierno (Moon, 2018). Pues, se crea valor a través de dos perspectivas distintas. La primera, de naturaleza gerencial que busca mejoras en el desempeño de la prestación de los servicios públicos existentes en términos de calidad y cantidad. La segunda, de creación de valor público, se deriva de la creación de sistemas que mejoran la gobernanza democrática mediante la participación de los ciudadanos, el aumento de la transparencia y la mejora de la confianza en el gobierno.

El valor público se deriva de la literatura de los sistemas de información, representada por el cliente o usuario final que experimenta el sistema en nombre de sí mismo, de sus familias o de cualquier asociación organizativa que pueda tener desde intereses corporativos hasta las organizaciones sin ánimo de lucro. (Manoharan et al., 2022).

La difusión de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) es fundamental para el estudio del gobierno electrónico (Calista et al. , 2007). El uso de las herramientas TIC puede mejorar la confianza del público cuando los gobiernos promueven la transparencia, la responsabilidad y la capacidad de respuesta del gobierno. (Milakovich, 2010).

Los sectores tradicionalmente marginados de la sociedad también pueden participar en el proceso de elaboración de políticas a través de múltiples canales, lo que da lugar a decisiones más legítimas y a una aplicación eficaz. (Manoharan & Mossey, 2019).

CAPÍTULO II:

CONTEXTO DEL ESTUDIO DE CASO

2.1 Contextualización de la entidad financiera BIESS Portoviejo

El BIESS, es una institución financiera pública de propiedad del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, IESS, creada mediante la Ley del Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, publicada en el suplemento del Registro Oficial No. 587 del 11 de mayo de 2009. La entidad presta servicios financieros bajo criterios de banca de inversión, para la administración de los fondos previsionales públicos del IESS, y atender los requerimientos de sus afiliados activos y jubilados que ha otorgado ininterrumpidamente préstamos hipotecarios y quirografarios en beneficio de sus afiliados y jubilados; además de préstamos prendarios a toda la ciudadanía. (BIESS, 2022)

2.1.1 Misión

Administrar eficientemente los recursos previsionales y de la Seguridad Social, proporcionando servicios financieros con criterio de banca de inversión, generando rentabilidad, atendiendo las necesidades de nuestros clientes y contribuyendo a impulsar la producción y el empleo.

2.1.2 Visión

Ser la institución financiera líder en banca de inversión, maximizando la rentabilidad de los fondos administrados, prestando servicios financieros de alta calidad, contribuyendo al desarrollo socioeconómico del país.

2.1.3 Valores Organizacionales

Son valores organizacionales del Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, así como de sus autoridades, servidores, funcionarios y trabajadores los siguientes: honestidad, honradez, compromiso institucional, prudencia, orientación a resultados, excelencia en el servicio, confianza, eficiencia, transparencia, respeto a la estructura organizacional, autocrítica, oportunidad y trabajo en equipo.

2.1.4 Objetivos Estratégicos

Entre los objetivos establecidos por la institución, están:

- a) Incrementar los montos de inversiones no privativas, priorizando el sector privado;
- b) Incrementar la participación de mercado de los productos de crédito.
- c) Incrementar la rentabilidad de los Fondos Complementarios Previsionales Cerrados administrados por el BIESS, a través de las políticas de administración e inversión.
- d) Incrementar la satisfacción de los usuarios, clientes y grupos de interés con los productos y servicios que ofrece el BIESS.
- e) Incrementar la eficiencia y eficacia institucional.
- f) Incrementar el desarrollo, la eficacia del Talento Humano y el fortalecimiento de la Cultura Organizacional.
- g) Incrementar la efectividad de los productos y servicios tecnológicos. (Pérez Caldentey & Titelman, 2019).

2.1.5 Servicios

Entre sus principales servicios están la concesión de: créditos hipotecarios, créditos quirografarios, créditos prendarios y banca de inversión.

2.1.5.1 Créditos Hipotecarios

El crédito hipotecario es el que se obtiene para tener acceso a la adquisición de vivienda propia, terreno, local comercial, oficina, consultorio, departamento o para construir vivienda, ampliar o remodelar casa, con las mejores condiciones y ventajas del mercado.

Los clientes, que pueden acceder a este servicio, son: Afiliados con o sin relación de dependencia, Afiliados Voluntarios, Jubilados por vejez, invalidez o discapacidad.

2.1.5.2 Créditos Quirografarios

El BIESS, ofrece préstamos Quirografarios de una manera fácil y rápida. Se puede acceder al préstamo por un monto igual al valor acumulado en los Fondos de Reserva y/o Cesantía; y, dependiendo de la capacidad de pago del cliente, podrá solicitar un monto de hasta 80 salarios básicos unificados del trabajador en general (USD 34.000).

Los clientes, que pueden acceder a este servicio, son: Afiliados en relación de dependencia, Jubilados, Pensionistas.

2.1.5.3 Créditos Prendarios

Préstamo inmediato con dinero en efectivo para solventar necesidades urgentes, a cambio dejar en garantía las joyas de oro. Pueden acceder a este servicio el Público general (no es necesario estar afiliado o jubilado).

2.1.5.4 Banca de Inversión

Brinda asesoría e información a empresas privadas y los gobiernos, en materia de finanzas, valores, estructuración de portafolios de valores, negociación de paquetes accionarios, adquisiciones, fusiones, escisiones y otras operaciones del mercado de valores para sí o para emisores relacionados con su actividad. Estos servicios (especializados) que involucran movilización de recursos de capital y deuda, tienen como objetivo el apoyo y desarrollo del sector empresarial y la consecución de nuevos proyectos de inversión que generen empleo y valor agregado. Además, están dirigidos hacia: Instituciones Financieras, Instituciones Públicas, Empresas, Clientes corporativos, Clientes en general.

2.1.6 Datos relevantes del BIESS, 2021

Entre los datos relevantes suscitados en el BIESS durante el año 2021 mencionamos que: a) el Portafolio de Inversiones asciende a USD 21.440 millones que equivale al 20% del PIB del Ecuador; b) El 69% de los fondos que administra el BIESS corresponden a los Fondos de Reserva e Invalidez, Vejez y Muerte del IESS; c) Le corresponde el 33% de participación del mercado de concesión anual de créditos hipotecarios; d) La Cartera de Crédito del BIESS alcanza una participación del 19% de la Cartera de Crédito del Sistema Financiero Privado del país (BIESS, 2021).

Entre sus principales problemáticas: a) Estructura organizacional y gestión por procesos no enfocadas al tipo de institución y normativa desactualizada; b) Sistemas de Talento Humano con limitación de gestión; c) Alto número de observaciones de entes de control por superar; d) Insuficiente ejecución de presupuesto operativo y de los procesos de contratación (14%); e) Bajo nivel de gestión con grupos de interés; f) Débil e inadecuada gestión documental; g) Entorno y arquitectura tecnológica desordenada, sin planificación y

con obsolescencia tecnológica; h) Deterioro en los indicadores de morosidad (porcentaje de morosidad en PH: 12, 52%) y gestión de cobranzas; i) Inexistencia del Sistema Integral de Coactivas; j) Negocios Fiduciarios con estructura y procedimientos débiles; k) Limitada gestión de los Fondos Complementarios Previsionales Cerrados por la ausencia de normativa para el proceso de transición a la administración privada (Casalí, Jaramillo, Vallejo, & Maldonado, 2020).

Entre sus principales logros institucionales, se mencionan: a) El Portafolio Global de Inversiones tuvo un rendimiento de 8,17%; b) Incremento en la colocación de los productos crediticios ofertados por la institución.

2.2 Proceso de Cobranza de los préstamos hipotecarios

La gestión de cobranza es un proceso de acciones coordinadas aplicadas –adecuada y oportunamente- a los clientes para lograr la recuperación de los créditos. Los activos exigibles de la institución se conviertan en activos líquidos más rápida y eficiente posible, manteniendo en el proceso la buena disposición de los clientes para futuras negociaciones, dentro de los subprocesos previos, están: promoción, evaluación, aprobación y desembolso (Bettina & Tiodita, 2008).

El cliente ‘debe’ percibir la gestión de cobranza, como algo continuo y no esporádico, de allí que resulte muy importante el seguimiento oportuno y rápido de las acciones de cobranza por los diversos participantes de la gestión.

Bettina & Tiodita (2008), presentan un conjunto de políticas y procedimientos para la cobranza exitosa de créditos morosos, se menciona a continuación: adoptar estrategias proactivas para tratar la morosidad antes que comience, fomentar la alta productividad en el área de cobranza, asegurar la calidad de la recopilación y manejo de información y contar con políticas y procesos de recuperación claramente definidos.

Los autores indican que para obtener el costo de la Gestión de Cobranza (GC), es necesario definir previamente el tamaño y los participantes en la gestión de cobranza, cuántos gestores o cobradores tendremos, definición de salarios, incentivos, comisiones. Y se puede expresar, como:

$$GC = \text{Salarios} + \text{Otros Gastos Operativos} + \text{Tarifas por servicio}$$

Las instituciones Gastan en Provisiones de crédito (GP) por pérdidas de créditos, luego tenemos que el Monto total Gastado para la Institución (MGI), está dado por:

$$MGI = GC + GP$$

Estos dos deben ser inversamente proporcionales el uno del otro, es así que a medida que GC aumenta GP debe disminuir.

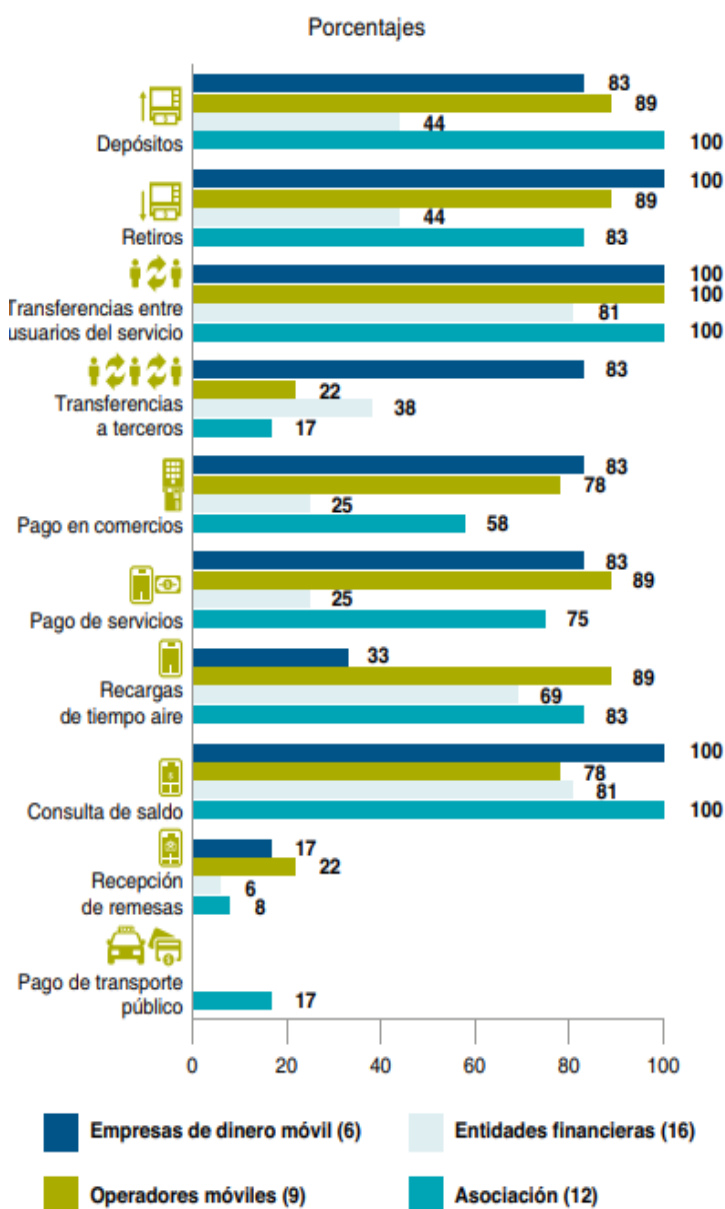
2.3 Banca virtual y recursos tecnológicos en el sector de las cobranzas crediticias

La banca virtual se denomina banca *On-line*, a la que se puede acceder de manera electrónica a través del internet, esta nueva modalidad de negocio oferta servicios financieros de la banca tradicional en línea. Los cambios experimentados en el Ecuador desde el primer trimestre del año 2020, por la pandemia del COVID-19, derivó en un factor de cambios, que evidenciaron la gran importancia de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), como factor incidente en la recuperación económica y social del país. Desde el 2019, a través de la Política Ecuador Digital, se ha planteado la estrategia para masificar el uso de las nuevas tecnologías y ampliar su aplicación hacia todo el aparato productivo nacional. (MinTel.b, 2021).

En Ecuador, el sistema financiero está conformado por Cooperativas de Ahorro y Crédito, Mutualistas y otras instituciones financieras; y, son reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS), con el objetivo de facilitar y asegurar el movimiento de dinero y el sistema de pagos dentro de la economía del país. (Granda, Zurita, & Álvarez, 2020).

Según la Superintendencia de Bancos y Seguros, el 73% de las transacciones que se efectuaron en las instituciones financieras en 2017, se realizaron mediante canales electrónicos. (Tapia, 2018). Y desde el inicio del confinamiento empiezan a utilizar intensivamente este medio de pago, situación que se corrobora en el incremento del 35% respecto al número de transacciones electrónicas realizadas entre mayo y septiembre de 2020. (BCE, 2020).

Figura 11. *América Latina y el Caribe: servicios que ofrecen los productos de dinero móvil*



Nota: Adaptado de Roa et al. (2017)

En la figura 11, muestra que: la mayor parte de los productos de dinero móvil, pueden seguir dos modelos, el “aditivo” o “transformacional”, un 97% de los servicios transformacionales permite hacer depósitos a la billetera móvil, mientras que, los servicios aditivos lo permiten en un 70%. Los modelos transformacionales ofrecen mayor número de canales informativos para las personas a través de tutoriales, llamadas, conversación en línea y redes sociales (Roa et al., 2017).

En el sistema de cobranza, una solución ideal para lograr la recuperación de cuentas vencidas y ofrecer múltiples opciones de pago a sus clientes con morosidad, es a través del uso de equipos móviles, ya que permite manejar promesas de pago firmadas por vía escaneo fotográfico de los documentos de identificación requeridos, no obstante, se debe considerar un factor importante referente a la interoperabilidad de los servicios ofrecidos.

La interoperabilidad, es la capacidad en que las organizaciones interactúen con vistas a alcanzar objetivos comunes que sean mutuamente beneficiosos y que hayan sido acordados de manera previa y conjunta (Figura 12).

Figura 12. *Interoperabilidad de los productos de dinero móvil para los clientes por modelo de inclusión financiera*



Nota: Adaptado de Roa et al. (2017)

En América Latina, respecto a la interoperabilidad de la plataforma, tan sólo 15 de los 43 productos de dinero móvil permiten hacer transferencias a terceros que no sean usuarios del servicio. Es decir, las empresas de dinero móvil son las que permiten mayor interoperabilidad, aquellas que no lo permiten, sí consienten la participación de dos o más operadoras. (Roa et al., 2017).

CAPÍTULO III:

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Diseño metodológico

Se presenta un estudio descriptivo, ya que tiene por objetivo describir el proceso de cobranza correspondiente a los préstamos hipotecarios del BIESS Portoviejo como variable dependiente. Además, de analizar la incidencia que puede tener la implementación de aspectos de la gobernanza digital (variable independiente), para la gestión inteligente como mejora de los procesos llevados actualmente por la institución.

La variable dependiente es el factor que el investigador ha observado o medido para determinar el efecto de la variable independiente, es decir que es la variable de respuesta; y, la variable independiente, es el fenómeno que debe explicarse.

3.1.1 Enfoque de investigación

Se presenta una investigación mixta, que implica combinar los enfoques cualitativo y cuantitativo. Cualitativo, porque se medirá la percepción de los usuarios del BIESS en cuanto a los servicios de préstamos hipotecarios, de manera que permita conocer resultados llamativos que puedan estar afectando los procesos de cobranzas. Cuantitativo, a partir de los datos cuantitativos se podrá conocer qué parte de una población, se encuentra afectada con los procesos de cobranzas llevados actualmente y definir las estrategias basados en la gobernanza digital que contribuya a proyectar mejoras en la institución.

3.1.2 Población y muestra

3.1.2.1 Población

Para el 2021 a escala nacional, se contabilizó 4.091.502 cotizantes al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS,) de los cuales el 88% son afiliados activos; el 10%, jubilados y el 2% son pensionistas y distribuido de acuerdo a la tabla 2, a continuación:

Tabla 2

Usuarios del IESS, 2021

Cotizantes IESS	Cantidad
Activos	3.620.073

Jubilados	402.030
Pensionados	69.369
Total	4.091.502

Fuente: (BIESS, 2022)

3.1.2.2 Muestra

El tamaño de la muestra mediante un cálculo para una población finita, de acuerdo a la siguiente ecuación:

$$N = \frac{n \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{E^2 \cdot (n - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Dónde:

n : es el total de la población, igual a 4.092.502 cotizantes (afiliados o jubilados)

Z : Nivel de confianza de 95%, igual a 1,96

p : Probabilidad de que un habitante forme parte de la muestra, igual a 50%

q : Probabilidad de que un habitante no forme parte de la muestra, igual a 50%

E : Margen de error de la estimación, igual a 5%

Resultando:

$$N = \frac{(4.092.502) \cdot (1,96)^2 \cdot (0,5) \cdot (0,5)}{(0,005)^2 \cdot (4.092.502 - 1) + (1,96)^2 \cdot (0,5) \cdot (0,5)}$$

$$N = 385 \text{ cotizantes}$$

3.2 Técnica de recolección de datos

3.2.1 Fuentes primarias

Se realizará la revisión de documentos relacionados con el proceso de cobranza de la entidad financiera BIESS, con la finalidad de analizar los procesos de cobranza de los préstamos hipotecarios.

3.2.2 Encuesta

Se aplicará una encuesta a 385 personas cotizantes, para evaluar su percepción de la entidad financiera de la Oficina Especial BIESS Portoviejo, respecto a la transformación digital. (Ver anexo 3).

3.2.3 Entrevista

Se aplicó una encuesta semiestructurada a un funcionario clave que pertenece al área de cobranzas de la entidad financiera, el cual tiene amplia trayectoria en la institución y está familiarizado con los procesos de cobranza. (Ver anexo 4).

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Análisis de la encuesta

Mediante la investigación se pudo evidenciar que la gobernanza digital incide marcadamente en la gestión inteligente del proceso de cobranza de préstamos hipotecarios del BIESS en Portoviejo, que de acuerdo al criterio de un 38,96% de participantes afirman que la entidad bancaria BIESS, tiene dificultad de sustituir los procesos y cambiar la arquitectura de los sistemas, probablemente se deba a que no conoce la unidad específica que promueva la digitalización, ya que un 76,86%, afirman no conocerla. No obstante, el 94,60% considera que en el BIESS se está trabajando en el desarrollo de las capacidades digitales de su persona.

Por lo tanto, la revisión exhaustiva del proceso de cobranza correspondiente a los préstamos hipotecarios del BIESS Portoviejo, ha sido necesaria para la aplicación de una buena gobernanza pública como base sobre la cual el avance de la digitalización puede tener lugar en la dirección precisa.

Por otra parte, el 89,79%, aseguran que cuenta con recursos tecnológicos para el aprovechamiento de la banca digital de sus operaciones y de los cuales muy recientemente (el 89,87% de los encuestados) se está haciendo de su conocimiento sobre las iniciativas digitales e interoperabilidad llevadas a cabo en la entidad. Sin embargo, el 76,35% indica que no conoce algún proceso sistemático de acciones específicas como resultado de las iniciativas de digitalización. En este sentido, la identificación de las deficiencias en los procesos de cobranza de préstamos hipotecarios del BIESS Portoviejo y la necesidad de la incorporación de la gobernanza digital, es fundamental, puesto que el desarrollo de este estudio, permitió definir los alcances y contenidos, la política pública, el marco normativo, el liderazgo, la infraestructura y las soluciones comunes del BIESS.

Por lo tanto, es aceptada la hipótesis planteada de que la gestión inteligente de los procesos de cobranza en el uso de los servicios digitales por parte de los ciudadanos, inciden de forma eficiente en el proceso de cobranza de préstamos hipotecarios del BIESS Portoviejo, lo que permite establecer un plan de acción de gestión inteligente basado en la gobernanza digital para el mejoramiento de los procesos de cobranza.

4.2 Análisis de la entrevista

A través de la entrevista realizada al funcionario clave del área de cobranza del Banco del IESS, se pudo evidenciar que a la entidad le hace falta contar con una herramienta tecnológica que le permita a través de la plataforma, determinar la cartera de clientes vencidos y su clasificación en las diversas etapas de cobranza como lo son la preventiva, administrativa, prejudicial y judicial. Con esto se daría paso a la interacción del cliente con el banco a través de los canales tecnológicos para que los usuarios puedan ingresar las solicitudes a través de la página web.

La implementación de la entrevista determinó que, una de las dificultades constatadas en la entidad financiera, se encuentra en los altos índices de morosidad, por la deficiencia en las acciones en los procesos de cobranza, por lo que actualmente se están manejando estrategias para disminuir el nivel de morosidad. Este incremento de la cartera de crédito en el BIESS Portoviejo ha incidido en el incremento del riesgo crediticio teniendo como consecuencia negativa el incremento del retraso de pago en la cartera de crédito. En este sentido, la entrevista presenta un análisis formal de la morosidad de los créditos con una perspectiva específica y real enfatizando la implementación de la gobernanza digital como instrumento de gestión inteligente de los procesos de cobranza de la banca pública.

De acuerdo a esto, a través de la implementación de mejoras con medidas de la gobernanza digital, se acople a la oferta actual y que se tenga una mejor canalización de los productos ofrecidos a los clientes, facilitando el acceso a la información y en la reducción del tiempo de atención de los trámites en el banco y alcanzando un mejor control en los índices de morosidad.

La gobernanza digital debe ser incorporada en la gestión inteligente de los procesos de cobranzas de los préstamos hipotecarios del BIESS de la oficina especial Portoviejo, esto incrementaría los índices de satisfacción en los usuarios y elevaría los resultados de los indicadores de gestión en materia de recuperación de cartera vencida.

Claramente se encuentra establecido un proceso de cobranzas que va acorde a lo requerido por la normativa y está amparado en una base legal y en los estatutos de la institución.

Las deficiencias en el proceso de cobranzas se dan por la falta de un sistema operativo automatizado de gestión inteligente de cobranza y de un departamento de cobranzas

conformado por un equipo de profesionales que estén altamente calificados en materia de recuperación de cartera.

4.3 La situación actual de la entidad financiera BIESS

En la figura 13, se indica los objetivos propuestos señalados en la memoria y cuenta del BIESS correspondiente al año 2021.

Figura 13.Objetivos y estrategias BIESS, 2021-2025

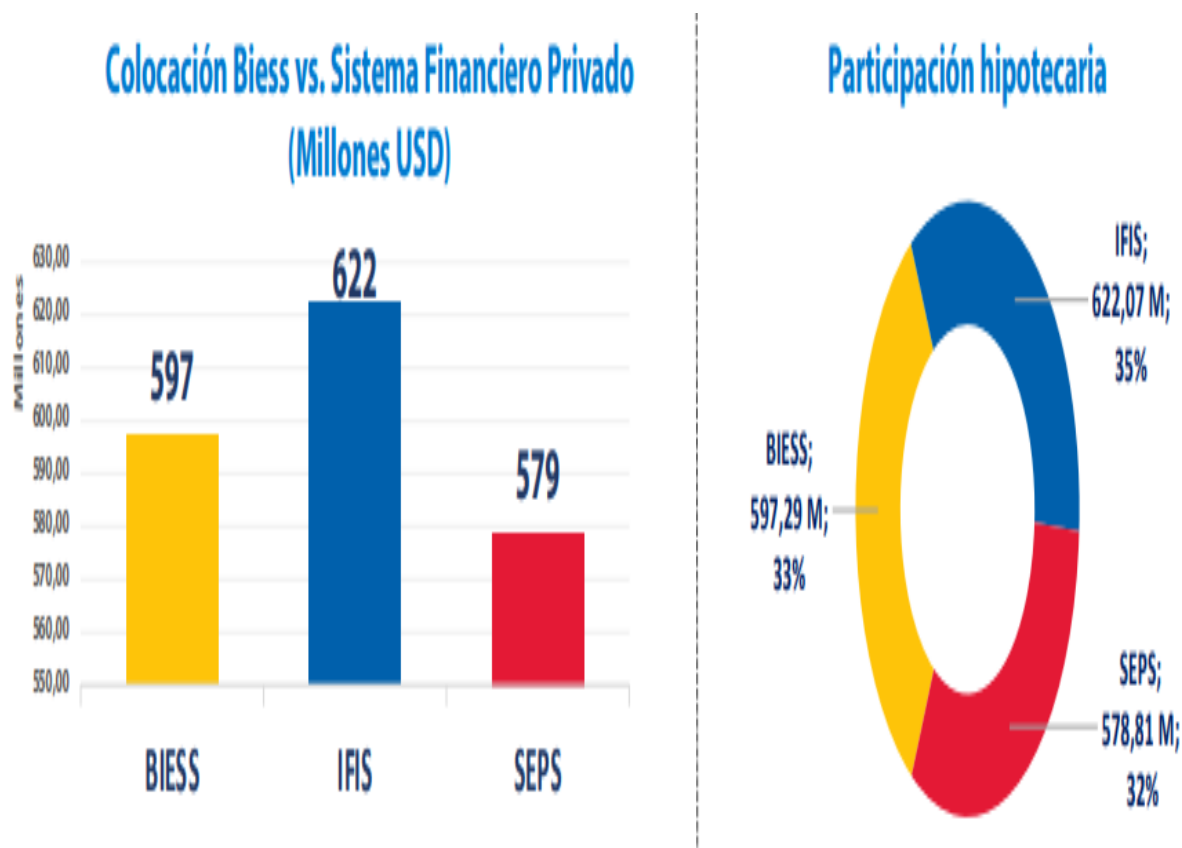


Fuente: Memoria y cuenta BIESS 2021

Las estrategias están diseñadas sobre cuatro pilares: fortalecimiento del pilar financiero, ampliar la satisfacción de los clientes en el mercado crediticio, mejorar los procesos internos y fortalecer el talento humano.

Actualmente, la entidad tiene una participación hipotecaria en comparación al total del sistema financiero privado (Bancos, Cooperativas y Mutualistas) de un 33%, que equivale a USD 597 millones, como se muestra en la figura 14.

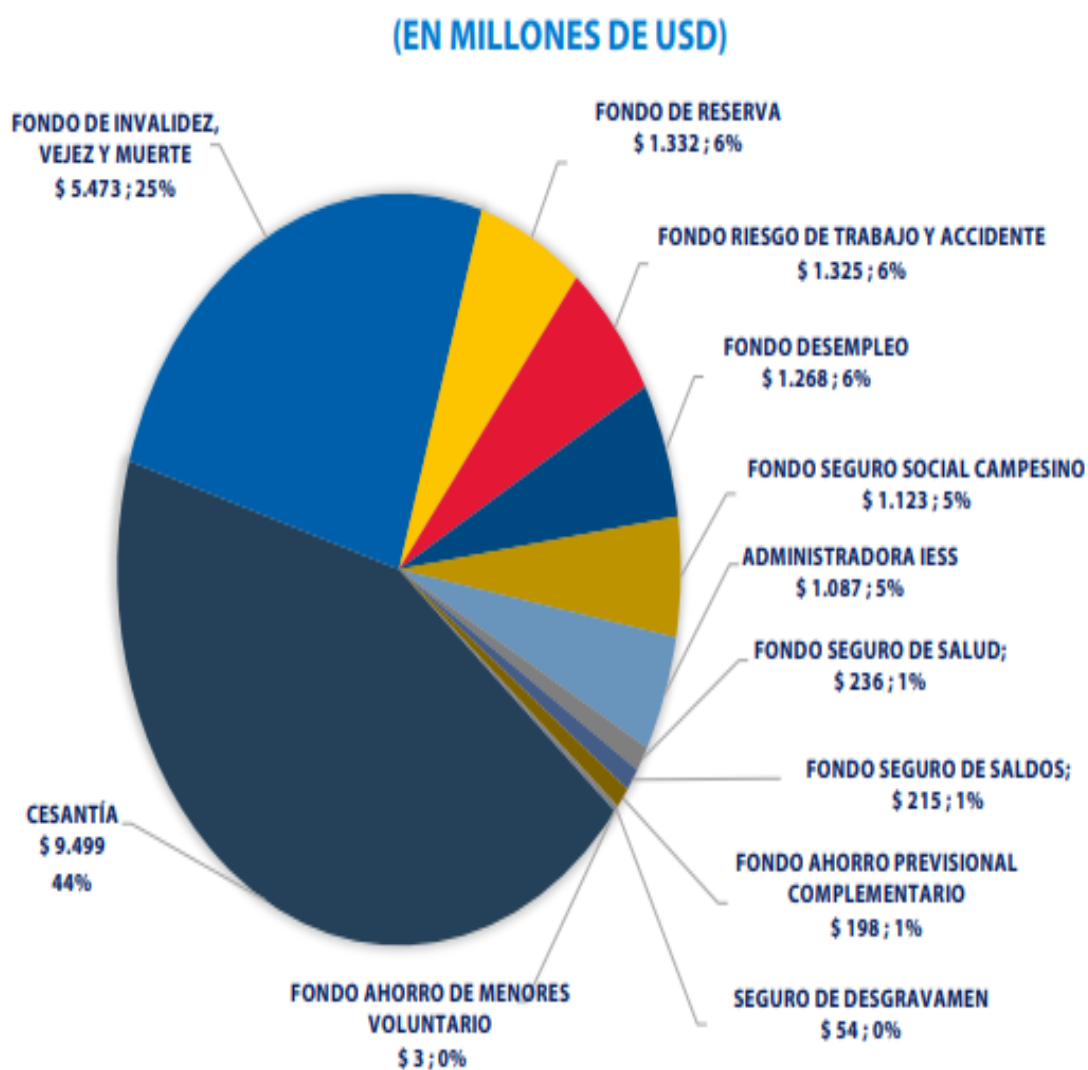
Figura 14. Participación Hipotecaria BIESS, 2021



Fuente: Memoria y cuenta BIESS 2021

El 69% de los fondos que administra el BIESS, corresponden a los Fondos de Reserva e Invalidez, Vejez y Muerte (IVM). El Portafolio de Inversiones asciende a \$21.440 millones que equivale al 20% del PIB del Ecuador, En la figura 15, se ilustra la composición de fondos administrados en millones de dólares en 2021.

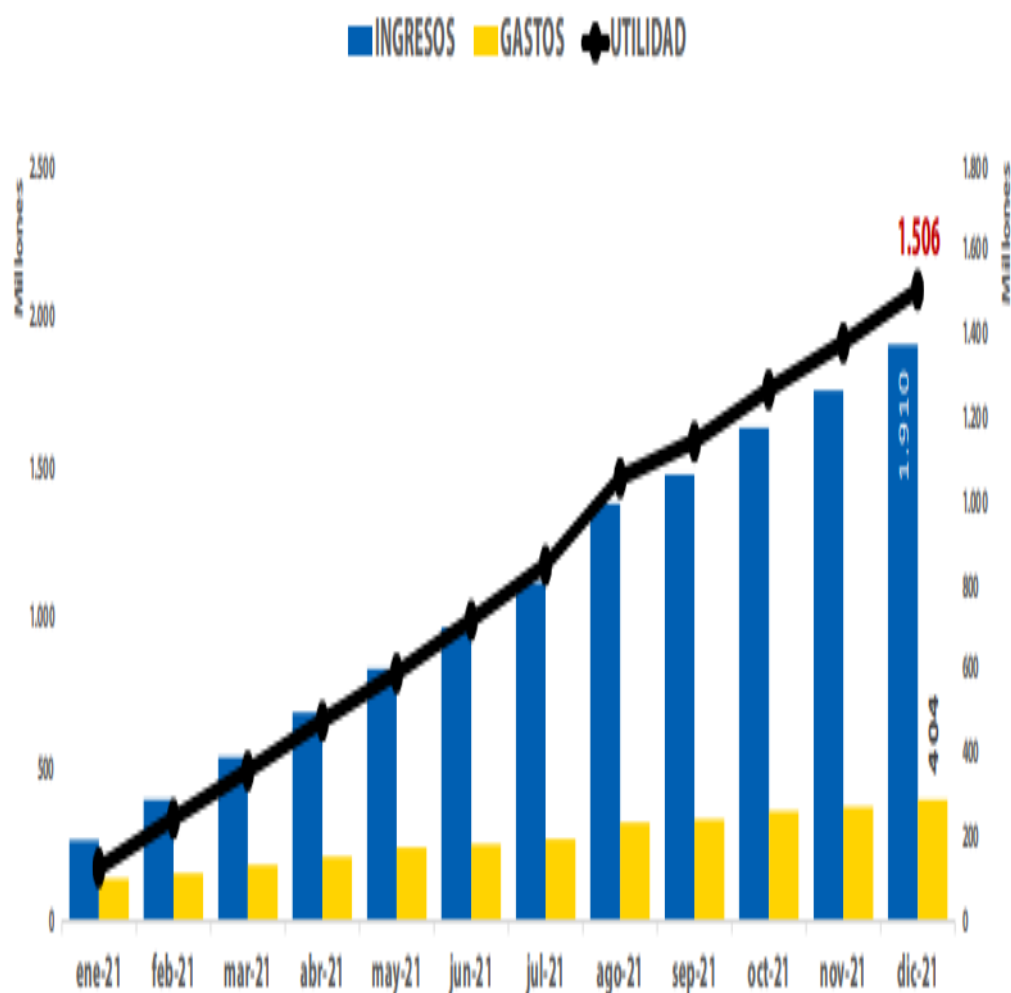
Figura 15. Composición de fondos administrados en millones de dólares, 2021



Fuente: Memoria y cuenta BIESS 2021

En 2021, se generaron \$1.506 millones en utilidades de los Fondos Administrados del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), que comparados con el 2020 representa un crecimiento del 15%, como se ilustra en el estado financiero de la figura 16.

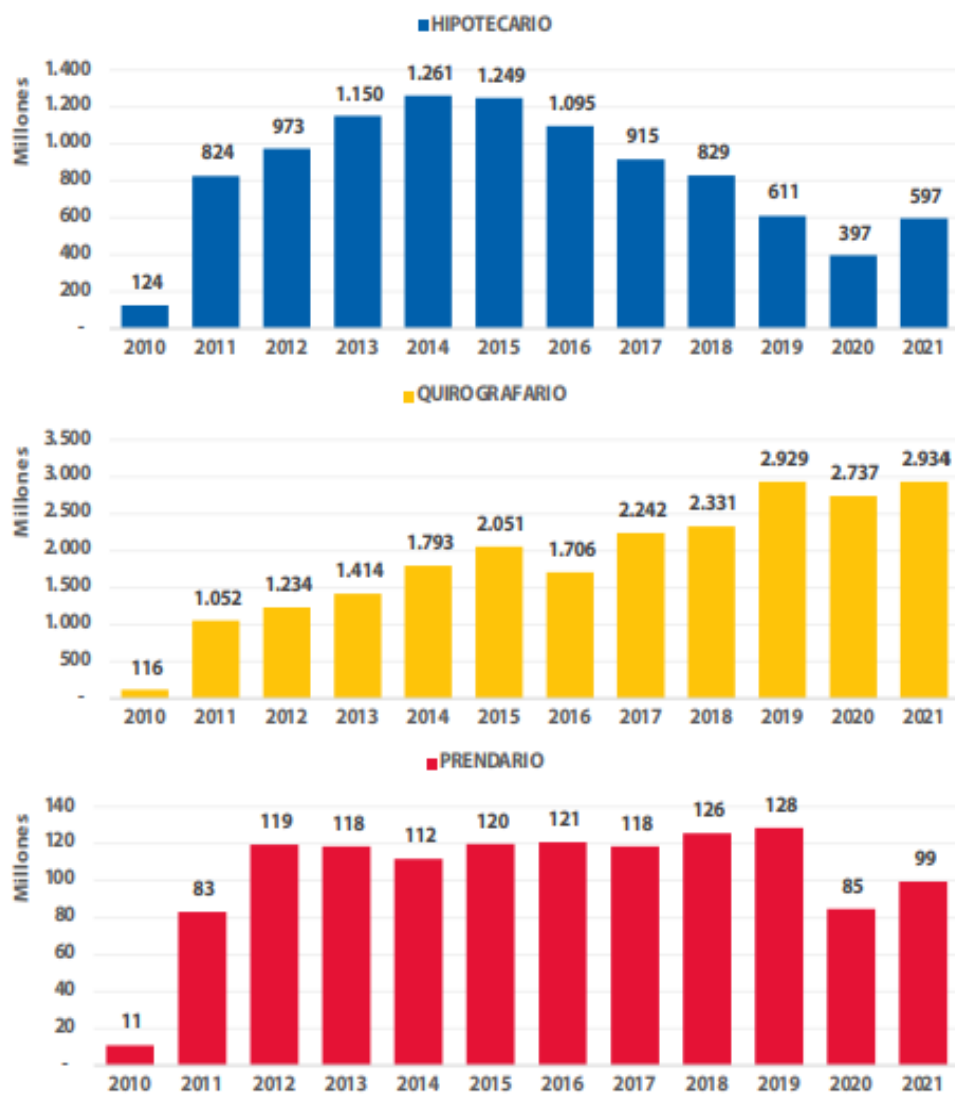
Figura 16. Estado Financiero, 2021



Fuente: Memoria y cuenta BIESS 2021

El 74% de los recursos invertidos en 2021 son operaciones de crédito Hipotecario (PH), Quirografario (PQ) y Prendario (PP), habiendo una mayor participación en los últimos años de los créditos Quirografario y Prendario, como se muestra en la figura 17.

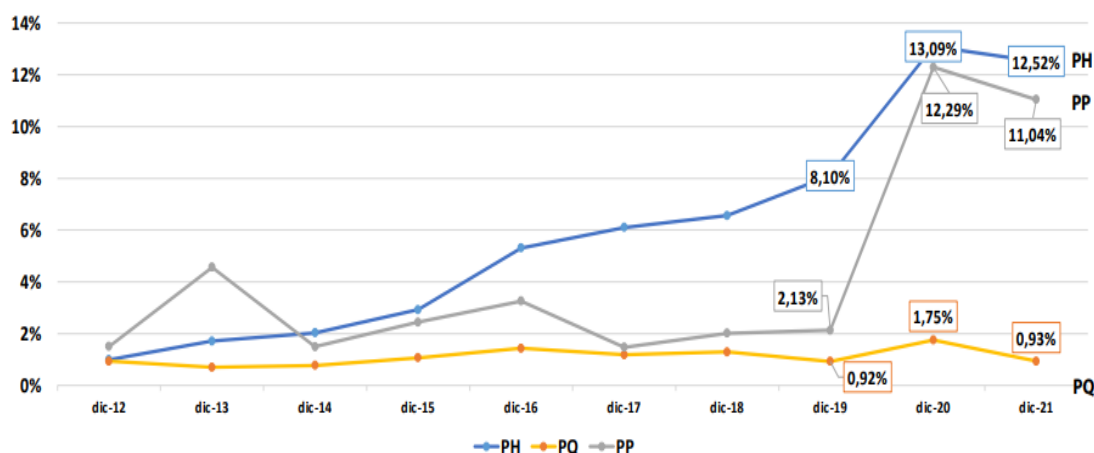
Figura 17. Evolución histórica de los créditos en BIESS, 2010-2021



Fuente: Memoria y cuenta BIESS 2021

El año 2021, se realizaron esfuerzos para contener el incremento de la morosidad de los Préstamos Hipotecarios (PH), que cerró en 12,52% en diciembre 2021, mientras que el préstamo prendario (PP) cerró en 11,04%. En cuanto a los préstamos Quirografarios, se han mantenido en niveles bajos de mora, como se ilustra en la figura 18.

Figura 18. Evolución histórica de los créditos en BIESS, 2012-2021



Nota: Adaptado de Memoria y cuenta BIESS 2021

Entre los desafíos que presenta la institución actualmente están: estructura organizacional y gestión por procesos no enfocados al tipo de institución y la normativa está desactualizada, sistema de talento humano con limitación de gestión, alto número de observaciones de los entes de control por superar, insuficiente ejecución de presupuesto operativo y de los procesos de contratación del 14%, bajo nivel de gestión con grupos de interés, débil e inadecuada gestión documental, entorno y arquitectura tecnológica desordenada, sin planificación y con obsolescencia tecnológica, deterioro en los indicadores de morosidad (porcentaje de morosidad en PH del 12,52%) y gestión de cobranzas.

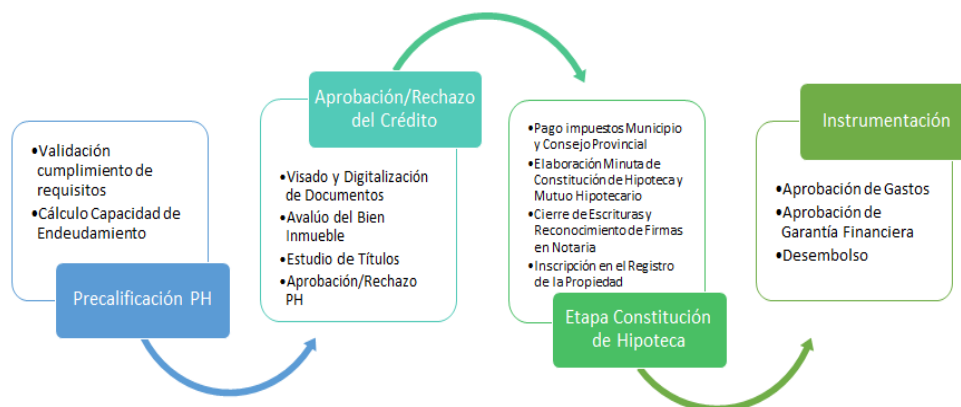
Inexistencia del sistema integral de coactivas, negocios fiduciarios con estructura y procedimientos débiles; y, limitada gestión de los fondos complementarios previsionales cerrados por la ausencia de normativas para el proceso de transición a la administración privada. Esto claramente identifica las deficiencias en los procesos de cobranzas de préstamos hipotecarios del BIESS y la necesidad de la incorporación de la gobernanza digital (segundo (2) objetivo específico de la investigación).

4.3.1 Diagrama de flujo del proceso del crédito hipotecario

A continuación, en la figura se presenta el proceso del crédito hipotecario, a través del mismo se dará a conocer los subprocesos y los departamentos que intervienen, en las etapas del proceso del crédito:

Figura 19. Diagrama de flujo del proceso del crédito hipotecario

Flujo Concesión Préstamo Hipotecario



Fuente: Obtenido del BIESS

Proceso de Concesión

Comienza cuando el afiliado o jubilado establece contacto con el ejecutivo del Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social BIESS en las oficinas que están ubicadas a nivel nacional en las principales ciudades del país, o cuando se realiza contacto telefónico a través del Call Center o del uso de los canales digitales como el portal web en los cuales el banco promociona sus servicios financieros y en los que los ciudadanos pueden acceder en búsqueda de información.

Proceso de Colocación

Comienza cuando el afiliado o jubilado del IESS realiza la precalificación en línea del préstamo hipotecario a través del portal web www.biess.fin.ec, al ingresar con su número de cédula y clave, allí podrá seleccionar el producto hipotecario de su interés, validar el cumplimiento de requisitos y conocer el monto máximo de financiamiento, crear la solicitud de crédito y entregar los requisitos. El Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social ha establecido que el responsable de llevar a cabo la aplicación de la ejecución de estos procesos sea la Subgerencia de Crédito.

Etapa de Constitución de Hipoteca

Los requisitos son receptados por el asesor de crédito para elaborar el expediente que se remite al centro de acopio en el que se realiza el visado y digitalización de documentos,

luego se realiza el avalúo del inmueble, en caso de aprobar el crédito, se procede a remitir el expediente al estudio jurídico para efectuar la constitución de la hipoteca a favor del banco. El Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social ha establecido que el responsable de llevar a cabo la aplicación de la ejecución de estos procesos sea la Fábrica de Operaciones.

Etapas de Instrumentación del Crédito

Una vez que se encuentra constituida la hipoteca, el estudio jurídico envía el expediente con la finalidad de que se proceda aprobar y cargar gastos administrativos del crédito, luego se aprueba la garantía financiera y se procede con el desembolso del crédito a la cuenta del vendedor, posterior a esto se entregan las tablas de amortización y la escritura al cliente. El Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social ha establecido que el responsable de llevar a cabo la aplicación de la ejecución de estos procesos sea la Subgerencia de Operaciones.

4.3.2 Análisis del Valor Agregado del Proceso

A continuación, en la tabla 3 se muestra un análisis de valor agregado del proceso de cobranzas.

Tabla 3

Análisis de Valor Agregado proceso de cobranza

ACTIVIDAD							
Agrega Valor al Negocio	Agrega Valor al Cliente	Notificación	Preparación	Movimiento	Espera	Inspección	Archivo
11	3	0	37	10	1	11	1
14,86%	4,05%	0,00%	50,00%	13,51%	1,35%	14,86%	1,35%
Total de Actividades:				74			
Actividades que agregan valor:				14			
% de Actividades que agregan valor:				18,92%			

Elaboración propia

El proceso de cobranzas de préstamos hipotecarios, requiere la revisión de las siguientes actividades: inspección, preparación y movimiento, al tener altos porcentajes impiden un mejor uso de los recursos, siendo necesario analizar los puntos críticos de cada proceso y de este modo eliminarlos.

Se puede observar que el porcentaje de actividades que agregan valor al proceso de cobranzas corresponde a un 18,92% enfocado hacia el cliente y negocio con el inicio de

concesión del crédito hipotecario, las actividades que están dentro del proceso que no agregan valor, son: Preparación en un 50%, Movimiento con un 13,51% e Inspección en 14,86%, su análisis.

4.4 Proceso de cobranza de préstamos hipotecarios del BIESS Portoviejo

En cuanto a lo planteado en el primer (1er) objetivo específico de la investigación, en el siguiente apartado se contextualizará el proceso de cobranza de préstamos hipotecarios correspondientes a la Oficina Especial del BIESS Portoviejo.

Conforme al Instructivo para declaratoria de plazo vencido, inicio de acción coactiva y castigo de cartera (BIESS, 2022)., en este apartado se procederá a revisar el proceso de cobranza correspondiente a los préstamos hipotecarios de la oficina especial del BIESS, cuyas estrategias de recuperación y procesos de cobranzas, son: la cobranza preventiva, cobranza administrativa, cobranza extrajudicial y cobranza judicial o coactiva, cuyos conceptos son ampliados con mayor detalle a continuación:

Cobranza Preventiva: se efectúa antes de la fecha de vencimiento de la obligación, para recordar a los clientes que tienen operaciones vigentes por vencer, se notificará a través del correo electrónico. El área de recuperación y cobranzas o empresa especializada contratada es la responsable del proceso.

Cobranza Administrativa: se efectúa a partir de que el deudor cesa en sus pagos, desde 01 a 90 días de morosidad, se notificará a través del correo electrónico, llamada telefónica, SMS de texto. El área de recuperación y cobranzas o empresa especializada contratada es la responsable del proceso.

Cobranza Extrajudicial: se efectúa previo al inicio de la gestión judicial debido a un mayor nivel de riesgo, desde 91 a 210 días de morosidad, se notificará a través del correo electrónico, llamada telefónica, notificación prejudicial, visita domiciliaria. El área de recuperación y cobranzas o empresa especializada contratada es la responsable del proceso.

Cobranza Judicial o Coactiva: se efectúa una vez que se han agotado todas las gestiones de cobranza extrajudiciales y no se han obtenido los pagos y la recuperación pasa al área de coactivas, para lo cual se ejecuta el remate del bien en garantía, a partir de 211 días de morosidad, se notificará a través de notificaciones y auto de pago. El área de coactivas es la responsable del proceso.

En la ejecución de los procesos coactivos Cobranza Coactiva (BIESS, 2020), el Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social ha establecido que los responsables de llevar a cabo la aplicación de la ejecución de procesos coactivos serán los servidores que pertenezcan a las siguientes unidades departamentales:

Subgerencia de Crédito: subgerente de crédito, analista de cobranza, empresa externa de cobranza, asesor de balcón de servicios en las provincias.

Subgerencia de Operaciones: subgerente de operaciones, director de administración de operaciones, analista de administración de operaciones, director de custodia institucional, analista de custodia institucional matriz/sucursal, asistente de custodia institucional final.

Coordinación Jurídica: coordinador jurídico, director de coactivas, empleado recaudador Quito/Guayaquil, analista de coactivas Quito/Guayaquil, abogados/secretarios externos de coactivas.

Secretaría General: secretario general, asistente de secretaría general.

Coordinación Financiera: coordinador financiero, director de contabilidad y presupuesto, analista de contabilidad y presupuesto, director de tesorería, analista de tesorería.

Dirección de Comunicación: director de comunicación, analista de comunicación.

Así mismo, se ha establecido en dicho instructivo que la cobranza coactiva del BIESS se aplica a las operaciones de préstamos hipotecarios cuyo tiempo de mora supere al plazo establecido en la política de recuperación y cobranzas, para esto las operaciones deben estar declaradas de plazo vencido por el gerente general o el subgerente de crédito en caso de haber sido delegado bajo resolución administrativa para el efecto. La subgerencia de operaciones a través de la Dirección de Administración de operaciones será la encargada de instrumentar en el sistema de cartera la declaratoria de plazo vencido y generará la liquidación para el proceso de cobro coactivo.

Con la liquidación de la operación que fue declarada de plazo vencido, la subgerencia de crédito a través de la Unidad de Cobranzas procederá a elaborar la “orden de cobro”, basándose en la información del expediente de crédito que fue remitido por la Dirección de Custodia Institucional, una vez suscrita la orden de cobro por el subgerente de crédito se remite a la Dirección de Coactivas para dar inicio al proceso coactivo.

Los procesos Coactivos son coordinados por los empleados recaudadores y serán tramitados por los abogados externos contratados para el efecto, la documentación de los

procesos que se tramiten en Quito y Guayaquil será entregada directamente en las oficinas de dichas ciudades, mientras que las demás provincias del país remitirán por valija interna al órgano ejecutor la información que será enviada por el abogado externo.

Para dar inicio al cobro coactivo, el empleado recaudador emitirá la “notificación de pago voluntario” y la misma será entregada al abogado externo para que se notifique al cliente conforme a las formas y modos contemplados en el Código Orgánico Administrativo COA, considerando lo siguiente:

1. Se deberá notificar directamente al cliente deudor.
2. En caso de negación a firmar la recepción de la notificación se solicitará la firma de un testigo dejando por sentado la razón de negación.
3. La notificación puede ser entregada al familiar que se encuentre en el domicilio en caso de ausencia del deudor.
4. La notificación se puede dejar en la puerta del domicilio del deudor en caso de ausencia para lo que se deberá contar con evidencia fotográfica del hecho.
5. Se debe notificar por segunda ocasión en los dos últimos casos.

Conforme a lo manifestado en el Código Orgánico Administrativo COA, luego de la última notificación realizada, el cliente tiene 10 días término para pagar o presentar una propuesta de “facilidad de pago”, si al término de ese plazo el cliente no se pronuncia, se emitirá la “orden de pago inmediato” que debe incluir medidas cautelares y designación del abogado externo, para que este notifique nuevamente al cliente. La suscripción de las “órdenes de pago inmediato” las realizará el empleado recaudador junto al secretario. El cliente tendrá 3 días término luego de la última notificación para pagar, presentar propuesta de pago o dimitir bienes.

Al cabo de este término en caso de que el cliente no se pronuncie, se procederá a solicitar medidas cautelares mediante oficio a la Superintendencia de compañías, de bancos, de economía popular y solidaria, registros mercantiles y de la Propiedad y a la Agencia Nacional de Tránsito, una vez cumplido este término se iniciará el proceso de embargo del bien hipotecado por el banco. En los casos en que alguna de las entidades responda a la notificación de medidas cautelares con el detalle de bien mueble, inmueble o líquido se procederá a embargar preferencialmente los bienes líquidos.

Las costas procesales que consisten en los gastos que se generan para el cumplimiento de las diligencias del proceso coactivo, serán gravadas con cargo al crédito del deudor, las mismas que serán pagadas por el banco mientras no sean canceladas por el deudor. La entrega material del bien rematado la realizará el depositario y de conformidad con el inventario formulado, diligencia que se cumplirá cuando se haya receptado la copia certificada de la escritura de transferencia de dominio, la cual debe estar debidamente inscrita en el registro de la propiedad o mercantil.

En cuanto al Marco legal del Instructivo de Ejecución de procesos coactivos Cobranza Coactiva (BIESS, 2020). Se ampara en:

El artículo 226 de la Constitución de la República del Ecuador que señala que “las instituciones del Estado, sus organismos, dependencias, las servidoras o servidores públicos y las personas que actúen en virtud de una potestad estatal ejercerán solamente las competencias y facultades que les sean atribuidas en la Constitución y la ley.

El Código Orgánico Administrativo, en su artículo 69, que dispone: “los órganos administrativos pueden delegar el ejercicio de sus competencias, incluida la gestión, en: 1. Otros órganos o entidades de la misma administración pública, jerárquicamente dependientes. (...) 4. Los titulares de otros órganos dependientes para la firma de sus actos administrativos. (...)” El artículo 1 de la ley del Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, establece que el Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social – BIESS es una institución financiera pública con autonomía técnica, administrativa y financiera, con finalidad social y de servicio público, de propiedad del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, con personería jurídica propia, que se regirá por su Ley y estatuto.

El artículo 2 de la ley del BIESS y el artículo 3 del Estatuto Social del Banco, indican que el objeto social del Banco será la prestación de servicios financieros bajo criterios de banca de inversión, para la administración de los fondos previsionales públicos del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS; y, la prestación de servicios financieros, para atender los requerimientos de sus afiliados activos y jubilados.

En la resolución administrativa No. BIESS-IN-CJUR-SA-008-2020, del 11 de abril de 2020, se expidió el Instructivo de ejecución de procesos coactivos (Cobranza Coactiva) del Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

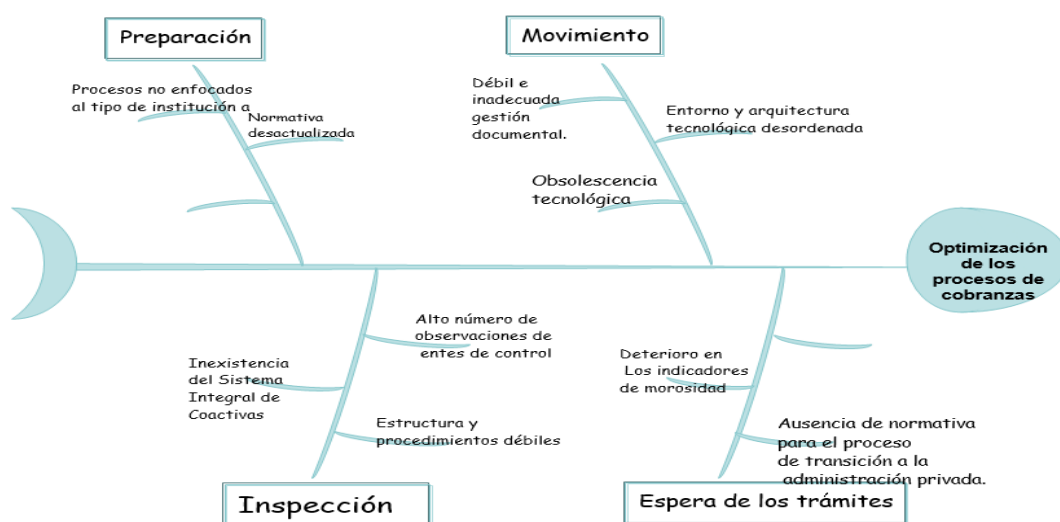
4.5 Deficiencias en los procesos de cobranza de préstamos hipotecarios del BIESS Portoviejo y la necesidad de la incorporación de la gobernanza digital

En cuanto a lo planteado en el segundo (2do) objetivo específico de la investigación, en el siguiente apartado se expondrán las deficiencias en los procesos de cobranza de préstamos hipotecarios correspondientes a la Oficina Especial del BIESS Portoviejo.

4.5.1 Análisis del diagrama causa y efecto

En la figura 20, se muestra el análisis sobre las principales causas que están originando cuellos de botella dentro del Banco, por lo que impiden que el proceso fluya de forma correcta en cada una de las etapas que intervienen, es importante señalar que con la información obtenida se permitirá un mejoramiento. Se analizan los problemas detectados en las etapas que le otorga valor a la entidad, dando a conocer la existencia de puntos críticos en los que se presentan los reprocesos y serán los de mayor importancia para el análisis, entre las cuales se indagó las categorías destacadas: preparación, movimiento, inspección y en la que se espera detectar deficiencias, adicional a ello dentro de cada categoría se identificaron varias presuntas causas.

Figura 20.Diagrama de causa y efecto para los problemas presentados



Nota: Elaborado por Moya, J. (2022)

En virtud de lo anterior, se observa que en el proceso intervienen varias áreas, las dificultades se presentan porque no hay una interrelación entre los recursos tecnológicos y los procesos llevados a cabo, por el mismo hecho que se debe esperar por cada una de las áreas para continuar, y produce reproceso en la gestión de las cobranzas.

Es importante señalar que no se cuenta con herramientas con el cuál el cliente pueda gestionar a través de los canales tecnológicos que tiene el Banco, los procesos de cobranzas en la que los usuarios del Banco del IESS les permita ingresar la solicitud a través de la página web, y de esta manera el cliente pueda tener una forma más directa de contactarse y de subir su propuesta de pago y con ello obtener una pre aprobación de esta para el crédito hipotecario vencido.

Al revisar el proceso, se conoce que el principal afectado es el cliente, ya que continúa prevaleciendo en estatus de mora. Además, es importante señalar que los trabajadores de la entidad también intervienen en el proceso, los cuales pertenecen a las siguientes unidades departamentales: Subgerencia de Crédito, Subgerencia de Operaciones, Coordinación Jurídica, Secretaría General, Coordinación Financiera, Dirección de Comunicación. Para la estrategia se requiere revisar los aspectos necesarios para definir y controlar los requerimientos de acuerdo a las especificaciones de solución que se presenten.

Con la estrategia de optimización mediante la gobernanza inteligente, se espera controlar el proceso y el mejoramiento en los tiempos de respuesta a los clientes en la cancelación de las moras, permitirá la reducción de los costos a través de una adecuada utilización de los recursos e incrementar la rentabilidad mediante un adecuado servicio al cliente.

4.6 Propuesta de la Investigación

Con los resultados del presente estudio se puede ejecutar uno de los objetivos de la investigación que determina establecer un plan de acción de gestión inteligente basado en la gobernanza digital para el mejoramiento de los procesos de cobranza, luego de haber realizado su revisión correspondiente a los préstamos hipotecarios de la oficina especial del BIESS Portoviejo y de haber identificado sus deficiencias en cuanto a la interoperabilidad para la adecuada gestión de los trámites de cobranzas.

Se propone presentar las directrices para la implementación de la interoperabilidad en los procesos de cobranzas del BIESS, amparado en la Ley para la Optimización y Eficiencia de Trámites Administrativos (2018), en su Artículo 3 que manifiesta lo siguiente: Interoperabilidad: Las entidades reguladas por esta Ley deberán intercambiar información mediante el uso de medios electrónicos y automatizados, para la adecuada gestión de los trámites administrativos. (p.5)

El Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (BIESS), necesita urgentemente implementar mecanismos que permitan reducir los altos índices de la cartera vencida que ha acumulado a través de los últimos años. En base a esto, se sugiere que se adopte un plan de acción de gestión inteligente, el cual incorpore a la plataforma del banco un **sistema operativo automatizado** de gestión inteligente de cobranza, que permita a la institución identificar oportunamente y con exactitud la cartera de créditos vencidos y de esta forma iniciar la aplicación de procesos inteligentes enfocados a mejorar la estrategia de recuperación y cobranzas del BIESS.

La incorporación de las nuevas tecnologías de comunicación (TIC), a la gestión del banco permitirá realizar la aplicación de la gestión inteligente de cobranzas, la cual facilitará la interacción del banco con el usuario de manera virtual, reducirá los tiempos en los que se encuentra la cartera vencida, con ello se mejoraría la posibilidad de gestionar directamente con el deudor, mecanismos de cobro a través de la suscripción de Convenios de Pago, que se ajustarán a la realidad económica actual de los deudores, esto facilitará y aumentará la recaudación de la cartera vencida.

Además, el plan de acción de gestión inteligente de cobranza, deberá incluir la conformación de un Departamento de Cobranza, que cuente con personal altamente capacitado en procesos de gestión de cobro, cuyo objetivo apunte a realizar una recuperación de cartera vencida eficaz, eficiente, que procure evitar llegar a las instancias de la cobranza judicial en la que para recuperar valores se debe someter a un proceso de remate al inmueble hipotecado. En este sentido, el panorama para la institución se complica debido a la reducción de oferentes, ya que para rematar un bien inmueble se lo hace al 100% del avalúo comercial, lo que vuelve a este tipo de oferta poco atractiva para los rematistas.

Además, la entidad debe optar por la realización constante de Campañas de actualización de datos de los clientes, con la finalidad de establecer su ubicación y sus datos de contacto, lo cual es primordial para localizarlos y con ello sostener una comunicación efectiva sobre todo cuando surgen los procesos de cobranza.

Por lo anteriormente expuesto, antes de llegar a instancias que impliquen someter a los clientes a procesos de cobranzas, la institución debería optar por imponer algo más de rigurosidad al proceso de precalificación del crédito. Como reducir el porcentaje de

financiamiento, actualmente se financia el 100% de avalúo comercial del inmueble en productos que tienen mucha demanda como son la construcción y la adquisición de vivienda terminada.

Se establece la estructura tentativa del Plan de acción de gestión inteligente basado en la gobernanza digital para el mejoramiento de los procesos de cobranza de la oficina especial del BIESS Portoviejo:

Figura 21. Estructura plan de acción

Fases	Procesos	Acciones de la gobernanza digital
Fase I:	Identificación del cobro	La oficina especial del BIESS Portoviejo cuenta con un sistema informático, en cuya base de datos consta la fecha en que se realizó el crédito hipotecario y la fecha en la que vence, es decir permite obtener un detalle en donde se determine cuáles son las gestiones de cobro que deben llevarse a cabo. El sistema arrojará mensualmente un reporte de las cuentas que se encuentran pendientes de cobro, con esa información el ejecutivo de cobranza determinará cuáles son las operaciones que deben ser cobradas de inmediato.
Fase II:	Preparación de la gestión de cobro	El recaudador digital planificará los medios electrónicos en donde se realizarán los cobros de acuerdo a la lista emitida por el sistema y será revisada por el ejecutivo de cobranza. Cada semana deberá presentar la planificación para que sea aprobada por el jefe de cobranzas con la finalidad de minimizar tiempo y de esta manera recaudar de manera más eficiente y efectiva los valores adeudados.

Fase III:	Gestión de Cobro	Una vez que el recaudador digital reciba las acreditaciones por el valor adeudado deberá reportar de inmediato al sistema del BIESS el desglose del pago con el detalle que fue cancelada en su totalidad o caso contrario colocará una leyenda que indique el saldo que queda pendiente para un próximo cobro que deberá ser realizado dentro de los próximos 30 días.
-----------	------------------	---

Nota: Elaborado por Moya, J. (2022)

4.6.1 Justificación

La presente investigación evidenció que, para establecer una gestión inteligente basada en la gobernanza digital, se debe partir de la idea de que, para llevar a cabo la transformación digital, es necesario que las bases de la interoperabilidad estén claramente establecidas, ya que es un requisito para hacer posible la comunicación digital y el intercambio de información entre las administraciones públicas. Se persigue que los esfuerzos al digitalizar los trámites existentes estén alineados y orientados a resolver las necesidades de los beneficiarios, y así alcanzar los beneficios potenciales de la relación del Estado con los ciudadanos, partiendo de uno de los Principios fundamentales y amparado en la Ley para la Optimización y Eficiencia de Trámites Administrativos (2018), en su Artículo 3, que manifiesta lo siguiente:

4. Tecnologías de la información. - Las entidades reguladas por esta Ley harán uso de tecnologías de la información y comunicación con el fin de mejorar la calidad de los servicios públicos y optimizar la gestión de trámites administrativos. (p.4)

4.6.2 Objetivos

- a) Identificar los componentes de un equipo necesario para abordar la implementación del componente de un equipo estrategia de interoperabilidad.
- b) Identificar la necesidad de la gestión del cambio como disciplina estratégica para una implementación exitosa de la interoperabilidad.
- c) Describir el marco de la interoperabilidad necesarios para su implementación.
- d) Describir la propuesta de valor de servicios estratégicos innovadores.

- e) Definir un modelo de interoperabilidad.

4.6.3 Componentes de un Equipo de Estrategia de Interoperabilidad

Naser (2021), establece los siguientes Principios de interoperabilidad:

Principio de igualdad: se debe garantizar el uso de medios digitales, con el fin de que no se generen restricciones para aquellos ciudadanos que decidan relacionarse con la institución, a través de nuevos procedimientos electrónicos, automáticos o digitales, o de cualquier otro medio distinto a los vigentes, que puedan tener acceso a los nuevos servicios mediante facilitadores, oficinas físicas o la capacitación adecuada.

Principio de accesibilidad: se deben respetar las necesidades de los ciudadanos particularmente de aquellos con discapacidades y facilitar la comprensión de los servicios públicos que se van a innovar a través de nuevos canales y formatos. Esta garantía debe ser independiente de la geografía, los recursos económicos y/o el idioma.

Principio de legalidad: se deben respetar los marcos jurídicos, y todas las normativas regulatorias relacionadas con el acceso a datos, identificación de ciudadanos interesados, datos abiertos y acceso digital. Las garantías jurídicas que rigen para los trámites físicos (tales como firmas, sellos, anotaciones en libros y otros) deberán ser tomadas en cuenta por los responsables de la implementación para asegurar que los actos realizados por su intermedio mantengan esa validez legal. Esto podría conducir a cambios en las normas, regulaciones o leyes mediante instrumentos que deberán aprobarse.

Principio de privacidad: se debe garantizar el cumplimiento de las normas sobre protección de datos personales entre los actores participantes.

Principio de responsabilidad: las distintas administraciones participantes en procesos administrativos o de prestación de servicios se responsabilizan de sus actuaciones mediante la rendición de cuentas.

Principio de adecuación tecnológica: las administraciones pueden utilizar las tecnologías que estimen convenientes, sin perjuicio de los estándares abiertos y el software libre. Así se evita limitar el derecho del ciudadano a elegir las tecnologías que prefiera para relacionarse con las entidades del Estado.

Principio de proporcionalidad: con esto se busca garantizar la seguridad de los datos y de las aplicaciones sin que ello se convierta en obstáculo para colaborar con otros actores y/o

para asegurar el acceso a información de uso público. Se propende entonces por un equilibrio adecuado entre la protección de los datos tanto en la seguridad de acceso como en el respeto a los principios éticos de su manejo y los beneficios de su adecuada utilización.

Principio de conservación: asegura la preservación adecuada de los datos, las informaciones y las comunicaciones.

Principio de reutilización: alude al compromiso y a los acuerdos establecidos para generar repositorios que permitan reutilizar aquellos componentes tecnológicos, programas, aplicaciones e interfaces que hacen parte del sistema interoperable, evitando de esta forma la construcción de piezas tecnológicas similares, repetidas y/o de distintas formas.

Principio de eficiencia en la entrega de soluciones al ciudadano: se refiere a la garantía de que existen procesos que ofrecen soluciones a los problemas de los ciudadanos de manera económica y con seguridad de resultados.

En la figura 22, se muestra los niveles jerárquicos en la cual el equipo de cobranza participa dentro de los roles de función, acoplando estrategias de interoperabilidad.

Figura 22. *Estructura del Equipo de Interoperabilidad*



Nota: Elaborado por Moya, J. (2022)

En tal sentido, será necesario definir conceptos, un lenguaje común y ejemplos que permitan posteriormente explicar y aplicar las metodologías e instrumentos. Es necesario diseñar un almacén a nivel país que, si bien podría implementarse por fases, abarque las

piezas que vayan encajando en él y en las estrategias definidas dentro de la gobernanza del proyecto. La interoperabilidad debe darse fundamentalmente en cuatro niveles que permitan cubrir todo el mapa:

Interoperabilidad institucional: se refiere a la forma armonizada de trabajar en conjunto en el ámbito de la organización, independientemente de las diferencias culturales, comerciales, legislativas o de otro tipo.

Interoperabilidad de procesos: se refiere a la interoperación de los procesos que definen la secuencia de actividades o “servicios” en cada una de las instituciones. Los procesos pueden ser parcialmente automatizados o no.

Interoperabilidad de servicios: se refiere a la identificación, vinculación e interoperación de servicios en cada una de las instituciones. Los servicios pueden ser automatizados o no.

Interoperabilidad de datos: se refiere a la capacidad de compartir información incluso cuando se usan diferentes fuentes y proveedores.

4.6.4 Identificar la necesidad de la gestión del cambio, como disciplina estratégica para una implementación exitosa de la interoperabilidad

La interoperabilidad, es una ventaja cuando después de implementarla, se alcanzan los objetivos esperados y se aseguran los aspectos de seguridad, ética y principios que la describen, una idea de su desarrollo es como la mostrada en la figura 23. Generalmente las tecnologías son importantes, no obstante, juegan un rol fundamental, cuando agregan valor y toman en cuenta los procesos y los aspectos legales específicos para adecuarse a un verdadero de proceso de interacción entre las partes interesadas de la interoperabilidad, en la que incluye la interacción armoniosa entre las tecnologías, organización, procesos, sistemas de trabajo y también a las personas que participan. A ello se agrega una capa adicional, a saber, el componente metodológico requerido para el manejo del cambio integral de los actores involucrados.

Figura 23.*Interoperabilidad: del caos al valor generado*



Nota: Adaptado del Banco Interamericano de Desarrollo (2022)

La estrategia de interoperabilidad debe abordar cuatro dominios, los cuales son: Legal, Organizacional, Técnico y Semántico y requiere de un cambio de modelo que comprende, los siguientes aspectos:

Cambio cultural: en función a servir a la ciudadanía. Por ende, el usuario (ciudadano) está en el centro de la gestión de la institución.

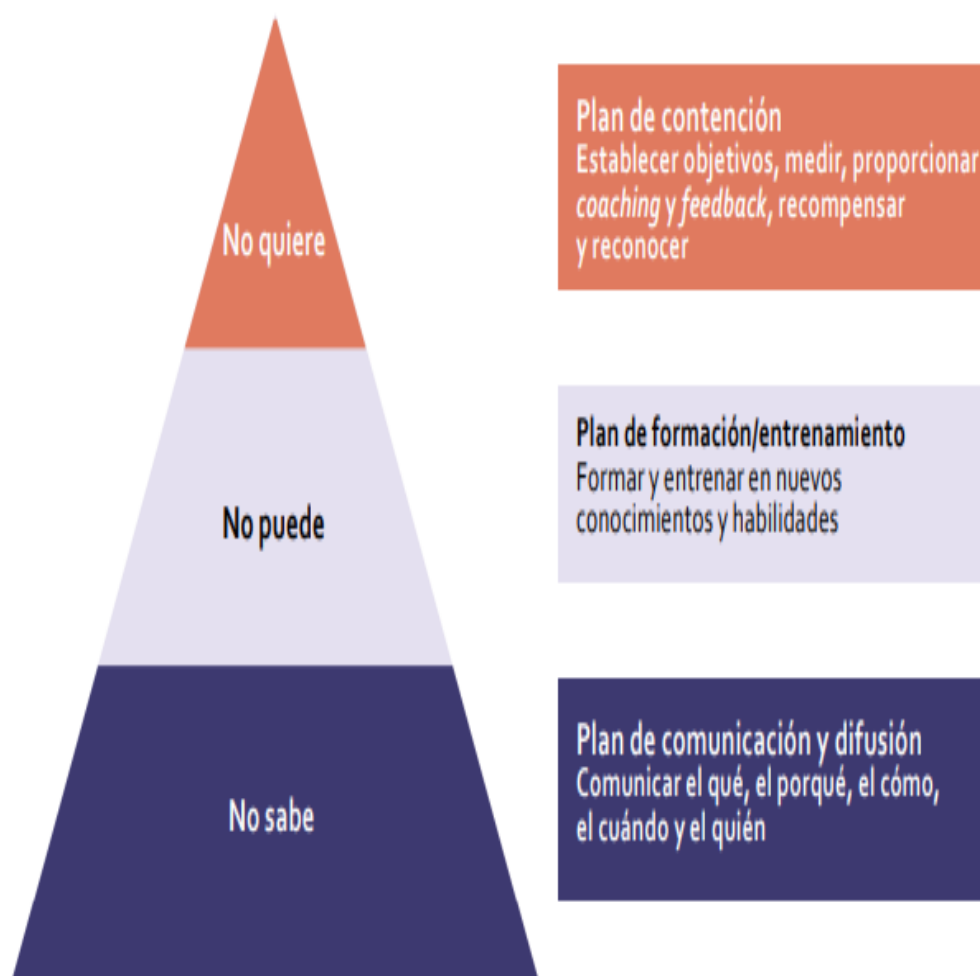
Cambios en los procesos: diseñados en el buen servir, procurando eficiencia y eficacia en el servicio.

Cambios en la institución: se organizan de manera coordinada y armoniosa, propiciando la visión compartida de sus aspectos estratégicos.

Cambio en las formas de relación: se propicia una relación cercana con la ciudadanía, garantizando un trato igualitario y no discriminatorio.

Los cambios en estos aspectos, derivados de las iniciativas de interoperabilidad, generan distracciones que se traducen en pérdida de productividad de los equipos de trabajo. Nieder y Zimmerman, de la Universidad de Bremen (Alemania), proponen en Galpin (1998) un modelo de jerarquía de las resistencias al cambio y planes de contención para estas resistencias, descrito por la figura 24.

Figura 24. *Modelo de jerarquía de las resistencias al cambio*

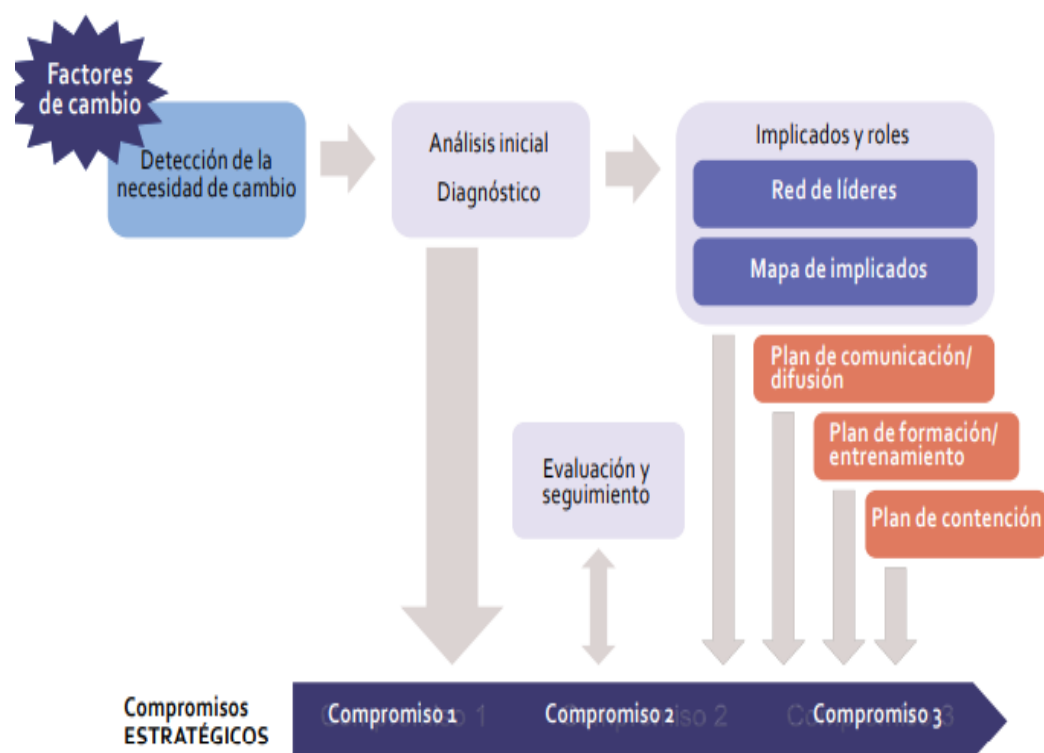


Nota: Adaptado de Naser (2021)

Siendo necesario el diseño de los siguientes planes: plan de contención, plan de formación/entrenamiento, plan de comunicación y difusión.

A continuación, en la figura 25, se presenta un modelo para las gestiones del cambio

Figura 25. *Modelo de gestiones del cambio*



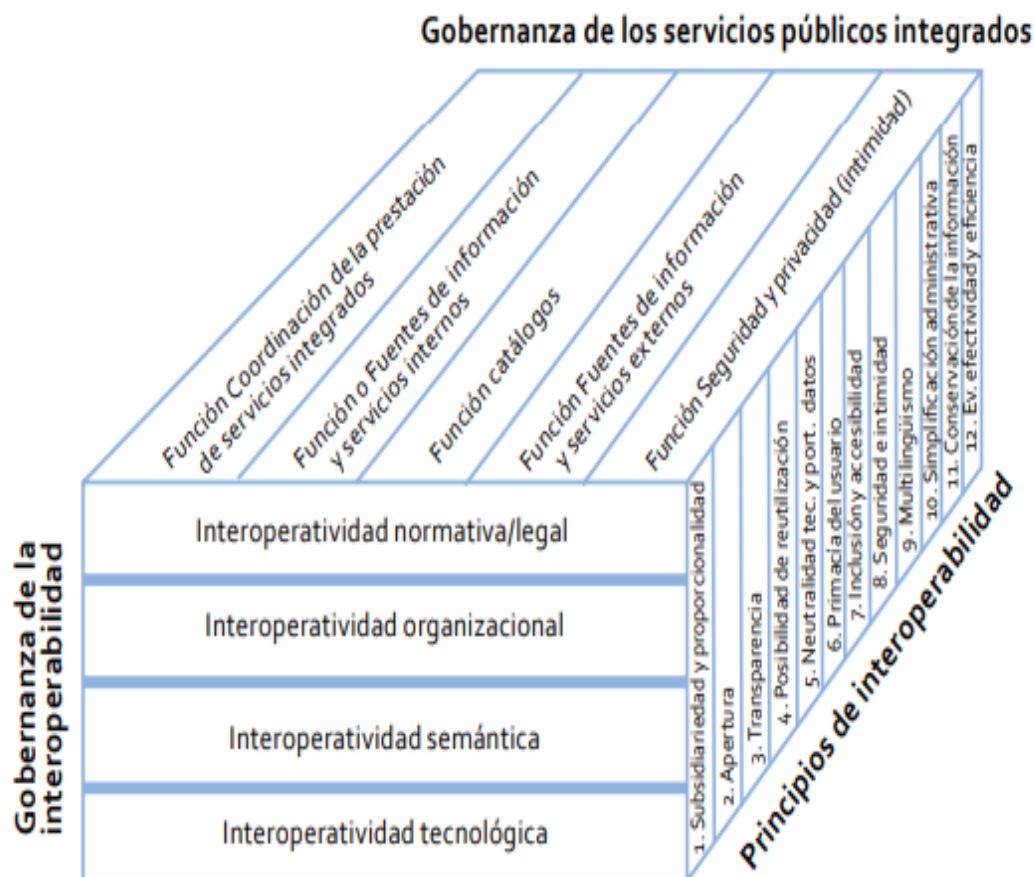
Nota: Adaptado de Naser (2021)

Por lo tanto, el equipo directivo detecta y analiza estos factores, y genera una estrategia que se materializa en proyectos de implementación que producen los cambios que deben gestionarse desde la disciplina de gestión del cambio durante todo el ciclo de implementación de estos proyectos.

4.6.5 Describir el marco de la interoperabilidad necesarios para su implementación

A continuación, en la figura 26, se ilustra un modelo del marco de la interoperabilidad.

Figura 26.Marco de la interoperabilidad



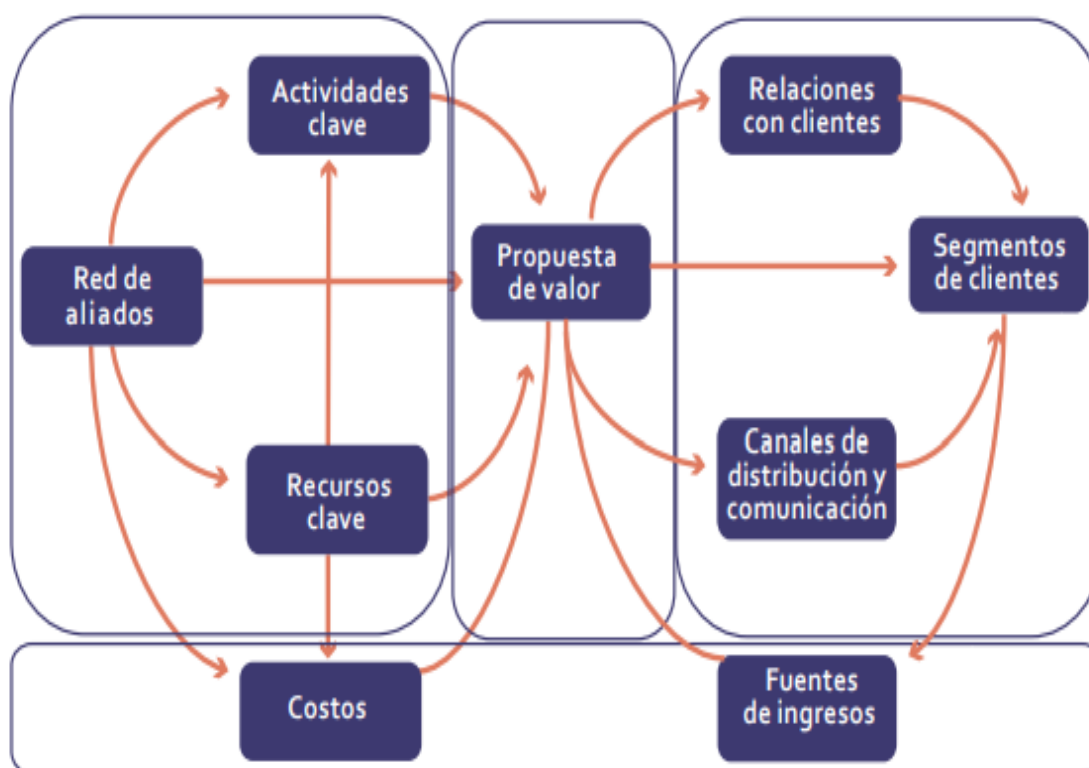
Nota: Adaptada de Naser (2021)

La meta es alcanzar objetivos comunes que sean mutuamente beneficiosos y que hayan sido acordados previa y conjuntamente, recurriendo a la puesta en común de información y conocimientos entre las organizaciones, a través de los procesos empresariales a los que apoyan, mediante el intercambio de datos entre los sistemas de TIC respectivos.

4.6.6 Describir la propuesta de valor de servicios estratégicos innovadores

Para la definición de la propuesta de valor se propone utilizar el modelo Canvas para definir y crear modelos de servicios estratégicos innovadores (denominados “de negocio” en el mundo de la empresa privada). Este modelo simplifica la propuesta de valor en cuatro grandes áreas: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

Figura 27. Divisiones del modelo Canvas para la propuesta de valor



Nota: Adaptado de Naser (2021)

Segmento de clientes (ciudadanía): en la que se identifica las necesidades de la ciudadanía de una forma proactiva con mecanismos de participación abiertos, aportando soluciones desde la demanda de estos actores más que desde la oferta de la institución.

Relaciones con clientes (ciudadanía- instituciones): se establecen con cada uno de los segmentos atendidos, desde las más personalizadas (ejecutivos de servicios), pasando por un trato personalizado y masivo (centros de contacto), hasta relaciones por medio de los portales web o de voz, automatizados y otros. Se deben tener en cuenta las distintas etapas del ciclo de atención a la ciudadanía.

Canales de distribución y comunicación: son los puntos de contacto que se dispondrán para atender a la ciudadanía o las instituciones a fin de ofrecer la propuesta de valor de interoperabilidad. Entre ellos se destacan los presenciales, los tótems de auto atención, los sitios web, las mesas de ayuda telefónica y las aplicaciones móviles.

Propuesta de valor: consiste en la identificación de los servicios de valor que la institución ofrece a la ciudadanía y corresponde a los pilares o servicios estratégicos de la institución y para lo que fue creada.

Actividades clave: son las acciones que deben realizarse mediante la utilización de los recursos clave para producir la oferta de valor y para gestionar las relaciones con la ciudadanía o las instituciones.

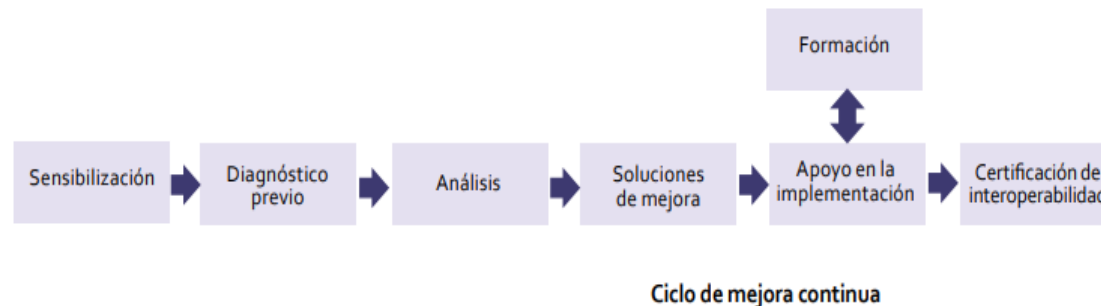
Recursos clave: son los recursos que se deben desplegar para que se puedan brindar los servicios estratégicos de la institución. Incluyen recursos físicos, tecnológicos, humanos y financieros. Pueden ser propios, arrendados o adquiridos de los aliados clave.

Aliados clave: son instituciones asociadas para entregar un servicio a la ciudadanía o a proveedores estratégicos con los que se establecen relaciones. Para lograr ciclos de innovación exitosos es importante recurrir a recursos y actividades de terceros, con los que se puede lograr construir o complementar la oferta de valor pública u optimizar el uso de recursos institucionales.

4.6.7 Definir un modelo de interoperabilidad

El modelo queda definido por la figura 28, a continuación:

Figura 28. Fases del modelo de interoperabilidad



Nota: Adaptado de Naser (2021)

Sensibilización: consiste en entregar las distinciones de interoperabilidad a la institución en evaluación como una forma de homologar el lenguaje y destacar los beneficios de la interoperabilidad para la ciudadanía y la institución.

Diagnóstico previo: evaluación de la existencia y formalización de los dominios de la interoperabilidad y su práctica en el día a día en relación con las definiciones establecidas por el equipo local de interoperabilidad.

Análisis: revisión de la brecha entre lo que se necesita, lo que existe y las urgencias de implementación de servicios interoperables por la institución.

Soluciones de mejora: en materia normativa, organizacional, semántica y tecnológica, de tal forma de habilitar los servicios y dejar la práctica de la interoperabilidad en el equipo interno.

Apoyo en la implementación: en forma asistida, el equipo local de interoperabilidad acompaña al equipo interno en la implantación de los servicios interoperables, en coordinación con las instituciones con las que se deba interoperar en los servicios identificados como de valor.

Formación: en aquellos dominios que se identifiquen como débiles en el equipo interno, apoyar con la transferencia de conocimiento y herramientas.

Certificación de interoperabilidad: otorgar un reconocimiento a la institución para que, independientemente de los modelos de interoperabilidad y las herramientas tecnológicas transversales que se definan, cuente con experiencia y conocimiento en los dominios de la interoperabilidad y esté en condiciones de repetir en forma autónoma (o con un nivel de asistencia menor) el ejercicio de implantar nuevos servicios en colaboración con otras instituciones.

CONCLUSIONES

Con el desarrollo de la investigación se logró analizar la incidencia de la gobernanza digital en la gestión inteligente del proceso de cobranza de préstamos hipotecarios del BIESS Portoviejo mediante la detección de niveles altos de morosidad que han venido en aumento en los últimos diez años.

Mediante la revisión del proceso de cobranza correspondiente a los préstamos hipotecarios del BIESS Portoviejo se descubrieron hallazgos que visibilizaron una acumulación importante, durante la primera década de funcionamiento de la oficina en Portoviejo, de un alto índice de cartera vencida, afectando la liquidez de la institución puesto que no hay retorno de los recursos monetarios en concesión de créditos hipotecarios a sus afiliados y jubilados.

Las deficiencias identificadas en los procesos de cobranza de préstamos hipotecarios del BIESS Portoviejo y la necesidad de la incorporación de la gobernanza digital, es determinante, debido a que las bases de datos del banco no cuentan con información actualizada de los usuarios, la cual es esencial para ubicarlos y poder notificarles a tiempo sobre la situación de sus operaciones crediticias y de su estatus.

Es necesario establecer un plan de acción de gestión inteligente basado en la gobernanza digital para el mejoramiento de los procesos de cobranza. Sin embargo, para el mejor aprovechamiento de la transformación digital, es necesario contar con estrategias de interoperabilidad bien establecidas.

RECOMENDACIONES

Brindar la prioridad a las demandas internas del BIESS Portoviejo como compromiso con la interoperabilidad como solución que se brinda al ciudadano para detectar los obstáculos de los requerimientos contradictorios para procesos iguales o similares, seguridad y necesidad de protección de datos obsoletas, y demás.

Especificar instrumentos que permitan formalizar la asistencia mutua, la actuación conjunta y los procesos institucionales interconectados; indicar, por ejemplo, los memorandos de entendimiento y los acuerdos de nivel prestación de servicios.

Tomar en cuenta, la propuesta presentada en la presente investigación, implementada mediante la gestión adecuada y el cambio que la implementación de estas iniciativas conlleva con la aplicación de la gobernanza digital e interoperabilidad.

Identificar detalladamente las especificaciones de interfaz, servicios de interconexión (servicios web, micro servicios u otros), servicios de integración de datos y protocolos de comunicación utilizados.

Cumplimiento de estándares que permitan la interpretación correcta de datos provenientes de fuentes no relacionadas.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, L. (2006). *Gobernanza y gestión pública*. México: Fondo de Cultura .
- Ambriz, G. (2009). El desarrollo organizacional: una estrategia de cambio para las instituciones documentales. *Anales de documentación*, 12, 235-254.
- Anthopoulos, L., Sirakoulis, K., & Reddick, C. (2022). Conceptualizing Smart Government: Interrelations and Reciprocities with Smart City. *Digital Government: Research and Practice*, 2(4), 1-28.
- Asamblea Nacional. (2018). En *Ley para la optimización y eficiencia de trámites administrativos* (págs. 4-5). Quito.
- Baldo, K. (2015). El rol del estado y la gestión de los servicios públicos. Obtenido de file:///C:/Users/USER/Downloads/Dialnet-ElRolDelEstadoYLaGestionDeLosServiciosPublicos-5110169.pdf
- Banco Mundial. (2017). *Dividendos digitales: panorama general* . Informe sobre Desarrollo Mundial 2016.
- Barragán, X. (2019). *Factores de incidencia del gobierno electrónico en los procesos de transparencia y participación ciudadana en la gestión pública local del Ecuador*. Quito: Tesis de Grado, Universidad Simón Bolívar.
- Barragan, X., & Guevara, F. (2016). Gobierno Electrónico en Ecuador . *Revista ciencia UNEMI*.
- BCE. (2020). *EVOLUCIÓN DE LOS MEDIOS DE PAGO DEL ECUADOR EN*. Banco Central de Ecuador.
- Bettina, L., & Tiodita, M. (2008). Mejores Prácticas en Estrategias de Cobranza. *Acción International Headquarters*, 26.
- BID. (2022). *El ABC de la interoperatividad de los servicios sociales*. Banco Interamericano de Desarrollo.
- BIESS. (2020). *Instructivo de Ejecución de procesos coactivos Cobranza Coactiva*. Quito.
- BIESS. (31 de Agosto de 2021). *Datos relevantes del BIESS*. Obtenido de IESS: https://www.iess.gob.ec/es/web/empleador/noticias?p_p_id=101_INSTANCE_DJ7t&p_p_lifecycle=0&p_p_col_id=column-2&p_p_col_count=2&_101_INSTANCE_DJ7t_struts_action=%2Fasset_publisher%2F

Fview_content&_101_INSTANCE_DJ7t_assetEntryId=17320224&_101_INSTANCE_DJ7t_t

BIESS. (2022). *Banco del IESS*. Obtenido de www.biess.fin.ec:

<https://www.biess.fin.ec/nuestra-institucion/historia>

BIESS. (2022). *Instructivo para declaratoria de plazo vencido, inicio de acción coactiva y castigo de cartera*. Quito.

Calista, D. J., Melitski, J., Holzer, M., & Manoharan, A. . (2007). Digitized government in worldwide municipalities between 2003 and 2007. *International Journal of Public Administration*, 33(12–13), 588–600.

Carro Paz, R., & González Gómez, D. (2016). Logística Empresarial. Obtenido de http://nulan.mdp.edu.ar/1831/1/logistica_empresarial.pdf

Casalí, P., Jaramillo, D., Vallejo, F., & Maldonado, R. (2020). *¿Cuáles son los principales nudos críticos del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social? Resultados de un proceso técnico y participativo*. Quito: OIT.

Castelao et al. (2015). *Castelao Caruana, M. E., Cruz, A., Eriz, M., Galarza, A., García Fronti, J., Herrera, P. M., ... & Venossi, C. (2015). Gobernanza financiera* . Argentina: Tesis Doctoral, Universidad de Buenos Aires.

Castillo, L. (2022). *Análisis de las brechas de implementación del modelo normativo de gobernanza del agua en Ecuador. Estudio de caso de la subcuenca del río Cutuchi*. Quito: Tesis Magister, Universidad Central de Ecuador.

CEPAL.a. (02 de 04 de 2022). *Estadísticas e Indicadores. CEPALSTAT*. Obtenido de statistics.cepal.org:

<https://statistics.cepal.org/portal/cepalstat/dashboard.html?theme=4&lang=es>

Chocobar, M. (2018). *Modelo de gobernanza para la transformación digital del Estado hacia un Estado digital más cercano a los ciudadanos*. Perú: Tesis de Grado, Universidad de Pura.

Cruz, O. (2022). *Propuesta de gobernanza de datos abiertos para la Administración del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Conocoto para el período 2020-2021*. Quito, Ecuador: Tesis de Grado, Universidad Central de Ecuador.

Dassen, N., & Cruz, J. (2012). *Gobierno abierto y transferencia focalizada*,. Obtenido de <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Gobierno->

- Díaz, E., & Vásquez, J. (2021). Análisis de la gobernanza aplicada e impacto en el sector financiero popular y solidario (SFPS) del Distrito Metropolitano de Quito (DMQ) en los años 2014–2016. *SATHIRI*, 16(1), 36-59.
- Enríquez, A. (2022). *Gobierno digital: pieza clave para la consolidación de Estados democráticos en los países del SICA*. Mexico: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Farrés, O. (2020). *Asia Oriental y el Pacífico: antes y después de la covid-19*. Obtenido de Anuario internacional CIDOB : https://www.cidob.org/es/articulos/anuario_internacional_cidob/2020/asia_oriental_y_el_pacifico_antes_y_despues_de_la_covid_19
- Fernández, E. (2020). *Claves para la gestión inteligente de los servicios en entornos urbanos*. URBASER.
- González. (01 de 04 de 2022). *blogposgrado.ucontinental.edu.pe*. Obtenido de [blogposgrado.ucontinental.edu.pe](https://blogposgrado.ucontinental.edu.pe/la-gestion-publica-y-la-transformacion-digital): <https://blogposgrado.ucontinental.edu.pe/la-gestion-publica-y-la-transformacion-digital>
- Granda, E., Zurita, I. N., & Álvarez, J. C. (2020). El sistema financiero en Ecuador. Herramientas innovadoras y nuevos modelos de negocio. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(10), 195-225.
- Guédez, J. (2019). Implicaciones de la gobernanza en el gobierno electrónico: actores e interacciones. *Compendium*, 22(4).
- Hansson, K., Belkacem, K., & Ekenberg, L. (2015). Open government and democracy a research review. *Social Science Computer Review*, 33(5), 540–555.
- Keping, Y. (2018). Governance and Good Governance: A New Framework for Political Analysis. *Fudan Journal of the Humanities and Social Sciences*, 1-8.
- López, R. (2015). *La calidad total en la empresa moderna perspectivas*. Universidad Católica Boliviana San Pablo: Cochabamba, Bolivia.
- Manoharan, A. P., Melitski, J., & Holzer, M. (2022). . Digital Governance: An Assessment of Performance and Best Practices. *Public Organization Review*, 1-19.
- Manoharan, A., & Mossey, S. (2019). CITIZEN PARTICIPATION. *E-Government and Information Technology Management: Concepts and Best Practices*, 98., 0-0.

- Milakovich, M. (2010). The internet and increased citizen participation in government. *JeDEM-eJournal of eDemocracy and open government. Carnegie Mellon University* 2(1), 1–9.
- Ministerio de Telecomunicaciones . (2018). *Administración Pública del Ecuador*. Obtenido de <https://www.gobiernoelectronico.gob.ec/wp-content/uploads/2018/10/Desarrollo-de-Gobierno-Electr%C3%B3nico-en-la-Administ>
- MINTEL. (2019). *Libro blanco de territorios digitales en Ecuador, 2019*. Quito: Subsecretaría de Sociedad de la Información y Gobierno en Línea.
- MinTel.b. (2021). *Agenda Digital del Ecuador 2021-2022*. Quito: Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información.
- Moon, M. (2018). Evolution of co-production in the information age: Crowdsourcing as a model of web-based co-production in Korea. *Policy and Society*, 37(3), 294–309.
- Moreno et al. (2014). On the role of R&D in e-government in Ecuador: Strategic plan in ICT for Ecuador in the field of information society and e-gov. *First International Conference on eDemocracy & eGovernment (ICEDEG)*, 21-28.
- Moreno, E. (2021). *Análisis de la implementación de la política de gobierno digital en el mads y su contribución a la transformación digital para el acceso a la información pública (2018–2020)*. Colombia: Tesis Doctoral, Universidad Externado de Colombia.
- Naser, A. (2021). *GOBERNANZA DIGITAL E INTEROPERABILIDAD GUBERNAMENTAL, una guía para su implementación*. Naciones Unidas, Santiago: CEPAL.
- Naser, A. (2021). *Gobernanza digital e interoperabilidad gubernamental. Una guía para su implementación*. Obtenido de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47018/1/S2100258_es.pdf
- Naser, A. (2021). *Gobernanza digital e interoperabilidad gubernamental: una guía para su implementación*. Santiago, Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Naser, A., & Concha, G. (2011). *El gobierno electrónico en la Gestión Pública*. Obtenido de https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/7330/S1100145_es.pdf
- OCDE. (2020). *Panorama de las administraciones públicas América Latina y el Caribe 2020*. París: Inter-American Development Bank.

- Pérez Caldentey, E., & Titelman, D. (2019). La inclusión financiera para la inserción productiva y el papel de la banca de desarrollo. Obtenido de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44213/1/S1800568_es.pdf
- Rivero, R. (2016). *Gestión pública inteligente, innovación e información: oportunidades y riesgos del Big data administrativo*. Salamanca: Universidad de Salamanca. Obtenido de https://www.ief.es/docs/destacados/publicaciones/revistas/pgp/86_09.pdf
- Roa et al. (2017). (2017). *Panorama del dinero móvil en América Latina y el Caribe*. Colombia: Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos y Banco de la República.
- Rosas, F., Calderón, J., & Campos, H. (2012). Elementos conceptuales para el análisis de la gobernanza territorial. *Revista de Estudios Territoriales*, 14(2), 113-135.
- Tapia, E. (2018). *El uso de la banca digital creció un 30% en el Ecuador el año pasado*. Obtenido de <https://www.revistalideres.ec/lideres/banca-digital-ecuador-tecnologia-informe.html>.
- Valiente, J. (2020). *Descentralización administrativa y gobernanza digital en el Instituto Tecnológico de la Producción-2020*. Perú: Tesis de Grado, Universidad César Vallejos.
- Vallejo Ramirez, J. B. (Agosto de 2021). Morosidad del sistema bancario producido por efectos de la pandemia. *Sinergia*, 12(2). Obtenido de <https://revistas.utm.edu.ec/index.php/ECASinergia/article/download/2959/3384>
- Zaharía, A., & Valle de Frutos, S. (2019). Transformación de la gobernanza digital en América Latina y el Caribe desde su e-participación en las Organizaciones Regionales Intergubernamentales. *Revista Electrónica Iberoamericana*, 15(2), 38-69.
- Zeifer, B. (2016). Deliberación, representación y participación ciudadana en el espacio público virtual. *Estudios Sociales*, revista universitaria semestral, Santa Fe, Argentina, Universidad Nacional del Litoral. Julio-diciembre año XXVI. 51, 165-184.

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta aplicada

1. ¿Cuáles considera que son los retos o dificultades más relevantes que enfrenta el Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social relacionados con el avance en la digitalización?

- ☐ Dificultad de sustituir los procesos y cambiar la arquitectura de los sistemas
- ☐ Falta de conocimientos metodológicos y de capacitación
- ☐ El proceso de cambio
- ☐ No se considera la digitalización como un elemento esencial de nuestro trabajo

2. ¿Tiene conocimiento de una unidad específica encargada de promover y/o coordinar las iniciativas de digitalización dentro del Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social?

- ☐ Si
- ☐ No

3. ¿Considera usted que, en el Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social se está trabajando en el desarrollo de las capacidades digitales de su persona?

- ☐ Si
- ☐ No

4. ¿Cuenta usted con recursos tecnológicos para el aprovechamiento de la banca digital de sus operaciones?

- ☐ Si
- ☐ No

5. ¿Tiene conocimientos de las iniciativas digitales e interoperabilidad llevadas a cabo en el Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social?

- ☐ Muy recientemente (menos de un año)
- ☐ Recientemente (entre uno y tres años)
- ☐ Hace más de tres años

6. ¿Conoce algún proceso sistemático de acciones específicas como resultado de las iniciativas de digitalización?

- ☐ Si
- ☐ No

7. Las actividades de digitalización en el Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social que viene realizando contribuyen principalmente a:

- ☐ Aliviar la carga de los ejecutivos comerciales y analistas
- ☐ Ampliar el acceso al crédito de segmentos no atendidos
- ☐ Mejorar la cuenta de resultados reduciendo los costes de transacción
- ☐ Aumentar la transparencia y la rendición de cuentas con el gobierno
- ☐ Proyectar los beneficios a la sociedad en áreas nuevas para la institución
- ☐ Responder mejor a las necesidades de nuestros clientes, acortando los tiempos de respuesta
- ☐ Capturar otros segmentos de mercado que valoran el autoservicio y/o la agilidad.

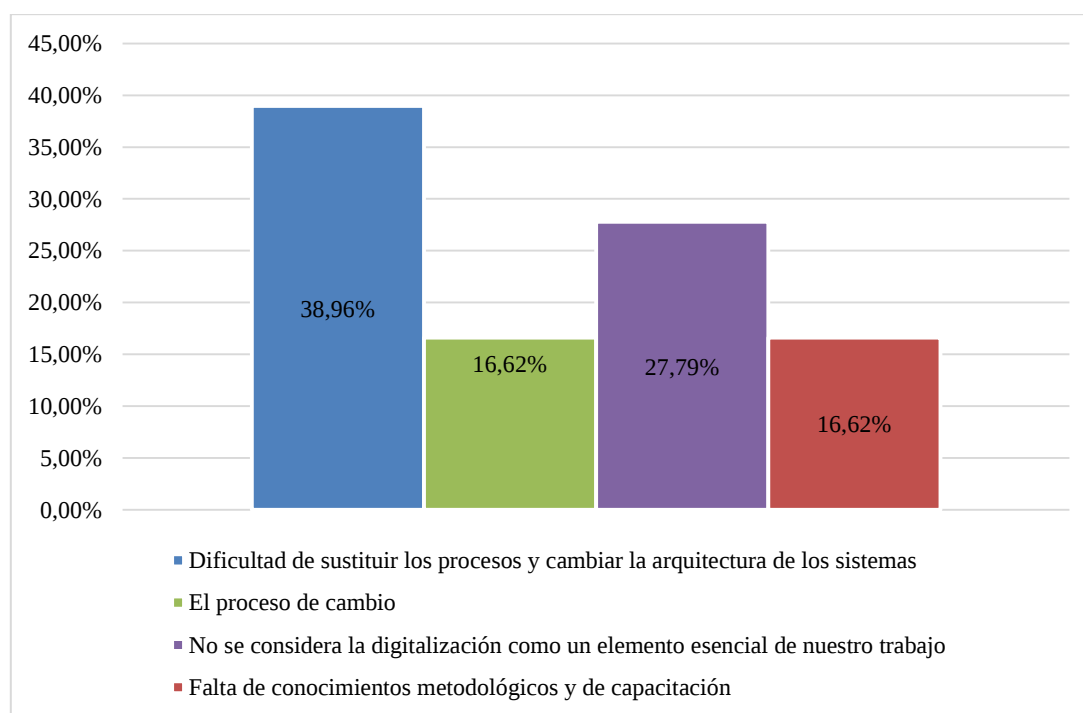
Anexo 2. Formato de entrevista

1. Según su opinión ¿qué nivel de conocimientos hay en el Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, sobre las temáticas relevantes a la digitalización?
.....
2. ¿En el Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social se ha capacitado a los empleados acerca de estos temas?
.....
3. ¿De qué manera cree usted que el proceso de transformación digital ha contribuido al Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social a generar cambios positivos en su dinámica interna?
.....
4. ¿De qué manera cree usted que el proceso de transformación digital ha contribuido a los beneficiarios?
.....
5. ¿Cuáles son sus expectativas respecto al proceso de transformación digital para los próximos 10 años en el Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social?
.....
6. ¿Qué dificultades considera prioritaria para cumplir las expectativas en el Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social?
.....
7. ¿Cuáles considera que ha sido las principales limitaciones del proceso de transformación digital en el Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social?
.....
8. En su experiencia, ¿qué factores externos pueden limitar el proceso dentro del Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social para su óptimo desarrollo de la transformación digital?
.....
9. ¿Existe algún sistema de monitoreo y evaluación de los procesos de digitalización dentro del Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social?
.....
10. ¿Qué y cómo considera usted se podría mejorar en el Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social?
.....

Anexo 3. Aplicación de la encuesta

1. ¿Cuáles considera que son los retos o dificultades más relevantes que enfrenta BIESS relacionados con el avance en la digitalización e interoperabilidad?

Figura 29. Los retos o dificultades más relevantes que enfrenta BIESS relacionado con el avance en la digitalización e interoperabilidad

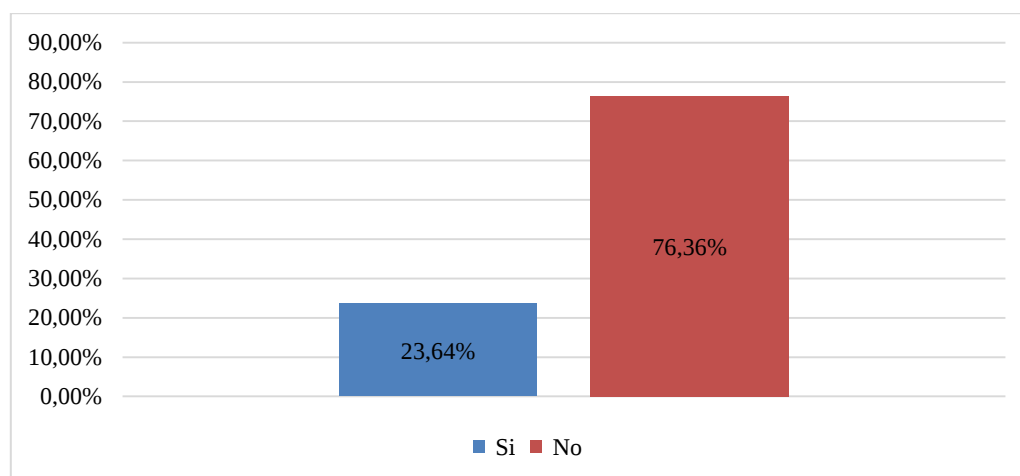


Obtenida del instrumento

Se ilustra en la figura 29, que un 38,96% tiene dificultad de sustituir los procesos y cambiar la arquitectura de los sistemas, 16,62% falta de conocimientos metodológicos y de capacitación o un proceso de cambio y un 27,79 % no se considera la digitalización como un elemento esencial de nuestro trabajo.

2. ¿Tiene conocimiento de una unidad específica encargada de promover y/o coordinar las iniciativas de digitalización dentro de BIESS?

Figura 30. *Conocimiento de una unidad específica encargada de promover y/o coordinar las iniciativas de digitalización dentro de BIESS*

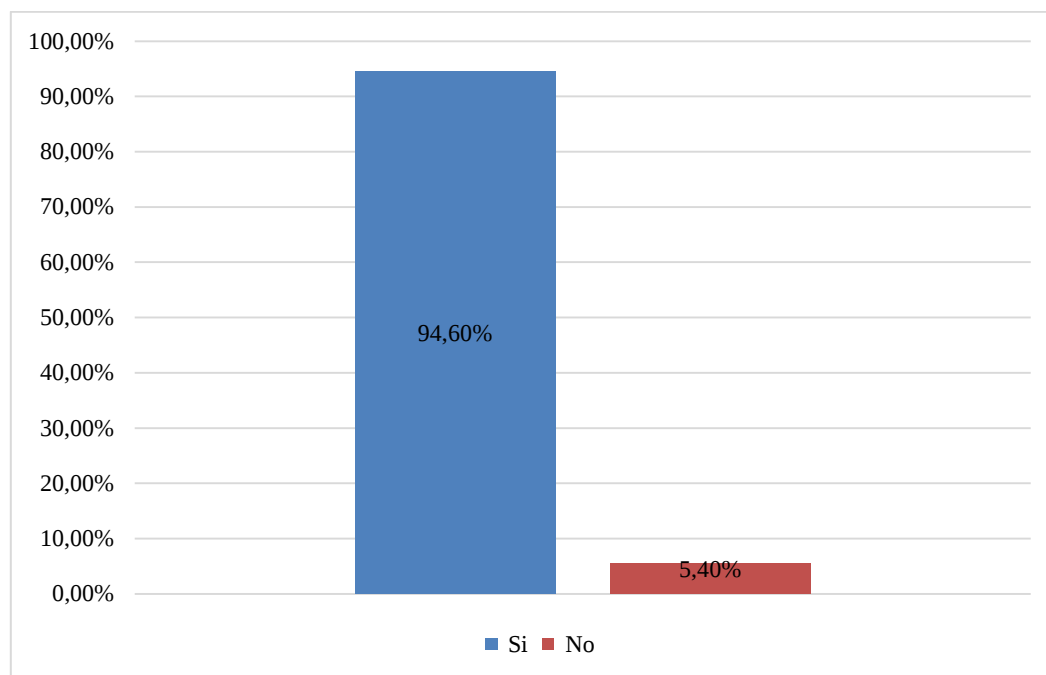


Obtenida del instrumento

En la figura 30, el 76,86% no conoce la unidad específica que promueva la digitalización, mientras que un 23,64% si la conoce.

3. ¿Considera usted que, en el BIESS se está trabajando en el desarrollo de las capacidades digitales de su persona?

Figura 31. *Considera usted que, en el BIESS se está trabajando en el desarrollo de las capacidades digitales de su persona*

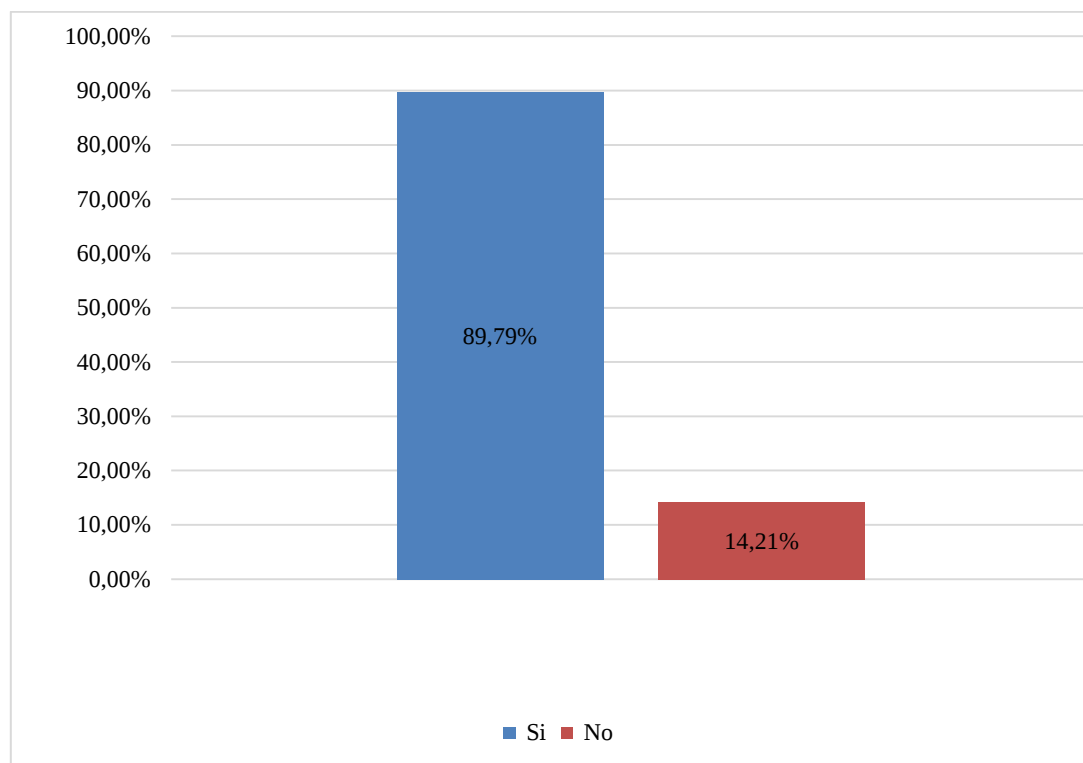


Obtenida del instrumento

En la figura 31, el 94,60% considera usted que en el BIESS se está trabajando en el desarrollo de las capacidades digitales de su persona, mientras que un 5,4% no lo considera.

4. ¿Cuenta usted con recursos tecnológicos para el aprovechamiento de la banca digital de sus operaciones?

Figura 32. Cuenta usted con recursos tecnológicos para el aprovechamiento de la banca digital de sus operaciones

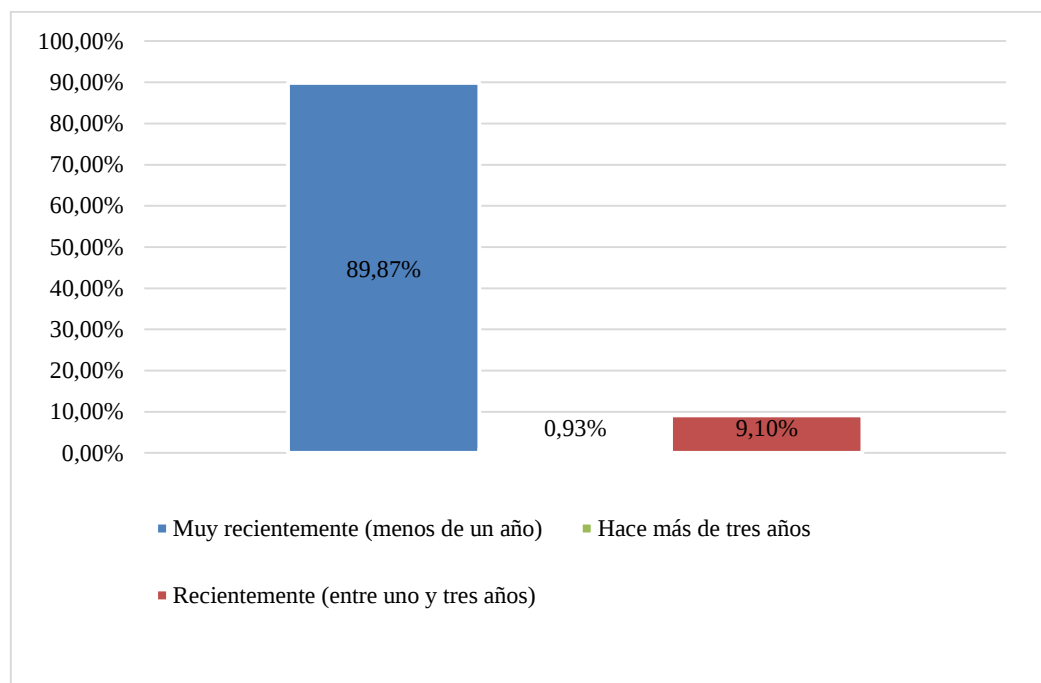


Obtenida del instrumento

En la figura 32, el 89,79% cuenta usted con recursos tecnológicos para el aprovechamiento de la banca digital de sus operaciones, mientras que 14,21% no dispone.

5. ¿Tiene conocimientos de las iniciativas digitales e interoperabilidad llevadas a cabo en el BIESS?

Figura 33. *¿Tiene conocimientos de las iniciativas digitales e interoperabilidad llevadas a cabo en el BIESS?*

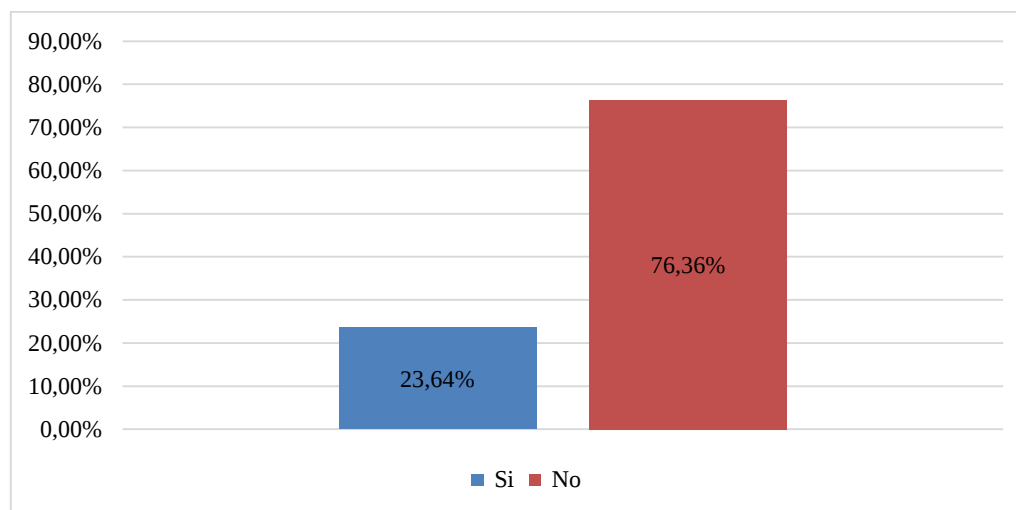


Obtenida del instrumento

En la figura 33, se muestra que el 89,87% tiene conocimientos de las iniciativas digitales e interoperabilidad llevadas a cabo en el BIESS, Muy recientemente (menos de un año), 9,10% tiene conocimiento Recientemente (entre uno y tres años) y sólo el 0,93% Hace más de tres años.

6. ¿Conoce algún proceso sistemático de acciones específicas como resultado de las iniciativas de digitalización?

Figura 34. *¿Conoce algún proceso sistemático de acciones específicas como resultado de las iniciativas de digitalización?*

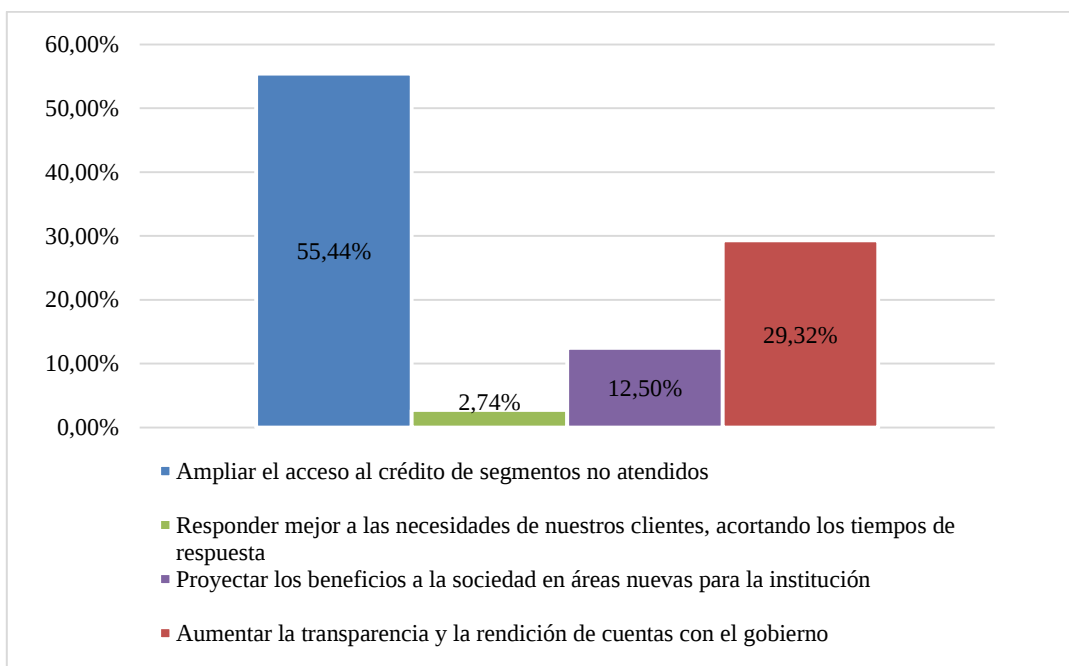


Obtenida del instrumento

En la figura 34, se indica que el 76,35% no conoce algún proceso sistemático de acciones específicas como resultado de las iniciativas de digitalización, mientras que el 23,64% si lo conoce.

7. ¿Las actividades de digitalización en el BIESS que viene realizando contribuyen principalmente a?

Figura 35. *Las actividades de digitalización en el BIESS que viene realizando contribuyen principalmente a:*



Obtenida del instrumento

En la figura 35, el 55,44% de los encuestados están de acuerdo en que las actividades de digitalización en el BIESS que viene realizando contribuyen principalmente a Ampliar el acceso al crédito de segmentos no atendidos, un 29,32% Aumentar la transparencia y la rendición de cuentas con el gobierno, un 12,50% en Proyectar los beneficios a la sociedad en áreas nuevas para la institución y un 2,74% están de acuerdo en que contribuye a Responder mejor a las necesidades de nuestros clientes, acortando los tiempos de respuesta.

Anexo 4. Realización de la entrevista

Encuesta fue respondida por un representante del área de cobranza de la entidad financiera.

1. Según su opinión ¿qué nivel de conocimientos hay en el BIESS, sobre las temáticas relevantes a la digitalización?

R: A raíz de la pandemia por covid-19, pudimos constatar el apogeo del uso de las herramientas digitales en el sector financiero, no obstante, aún a nivel organizacional se están rediseñando las acciones en materia digital.

2. ¿En el BIESS se ha capacitado a los empleados acerca de estos temas?

R: Se tiene una agenda prevista para el año en curso.

3. ¿De qué manera cree usted que el proceso de transformación digital podrá contribuir al BIESS a generar cambios positivos en su dinámica interna?

R: Mejor control en los índices de morosidad que maneja el banco actualmente, ya que se persigue que el cliente se familiarice con los diferentes mecanismos de pagos y se ponga al corriente del compromiso adquirido.

4. ¿De qué manera cree usted que el proceso de transformación digital ha contribuido a los beneficiarios?

R: Ha facilitado el acceso a la información y ha reducido el tiempo de los trámites en el banco.

5. ¿Cuáles son sus expectativas respecto al proceso de transformación digital para los próximos 10 años en el BIESS?

R: Que se acople a la oferta actual y que se tenga una mejor canalización de los productos ofrecidos a nuestros clientes.

6. ¿Qué dificultades considera prioritaria para cumplir las expectativas en el BIESS?

R: Se debe establecer las directrices primero a nivel organizacional y luego proyectarlas hacia la mejora de nuestros servicios.

7. ¿Cuáles considera que han sido las principales limitaciones del proceso de transformación digital en BIESS?

R: El presupuesto asignado para tales fines.

8. En su experiencia, ¿qué factores externos pueden limitar el proceso dentro del BIESS para su óptimo desarrollo de la transformación digital?

R: Las expectativas del cliente a las mejoras digitales implementadas en el BIESS.

9. ¿Existe algún sistema de monitoreo y evaluación de los procesos de digitalización dentro del BIESS?

R: Actualmente, se está trabajando en la estructura.

10. ¿Qué y cómo considera usted que se podría mejorar?

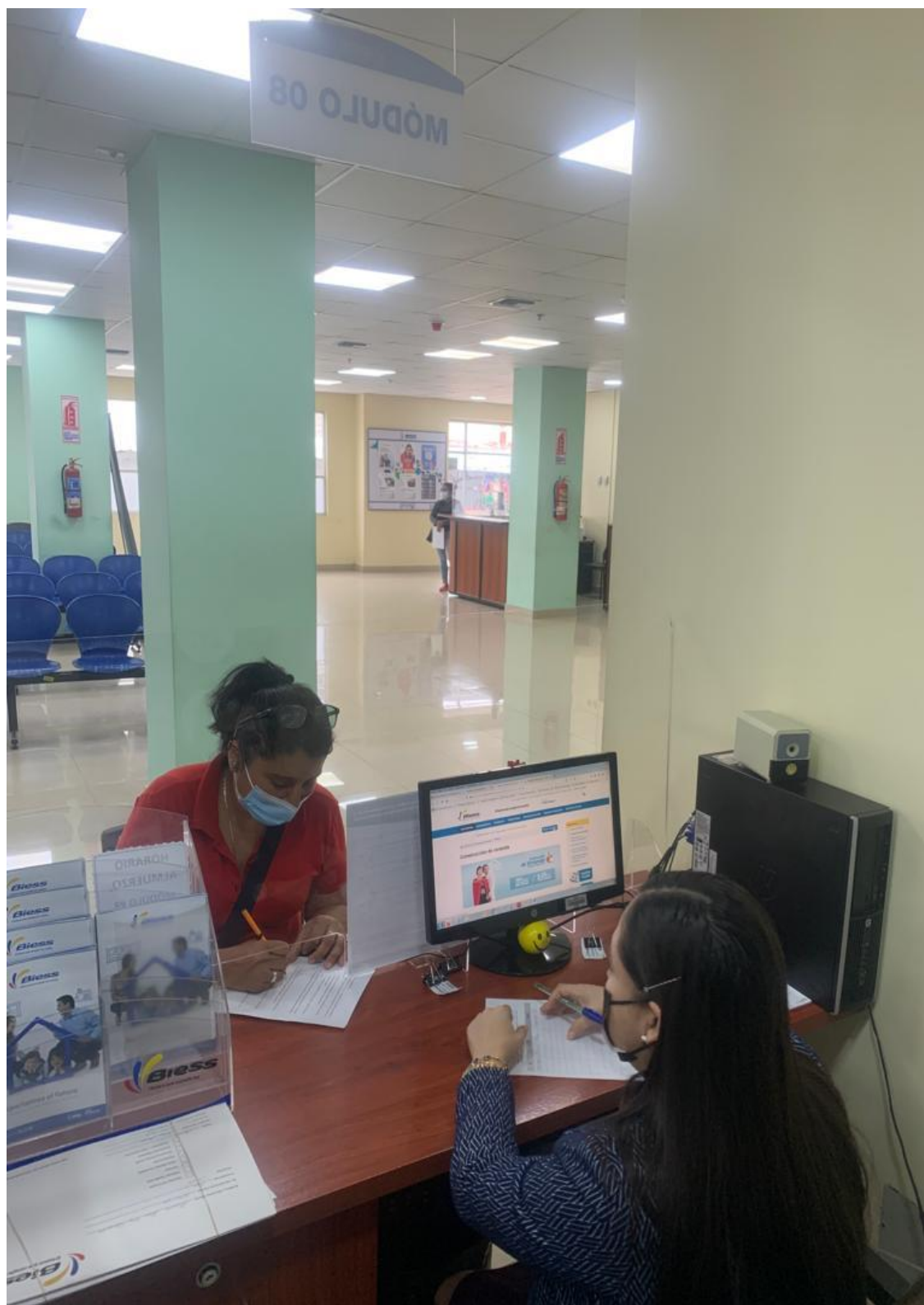
R: Los canales para la cobranza de los clientes con mora, enfocados a los que llevan años sin cancelar cuota alguna.

Anexo 5. Galería fotográfica

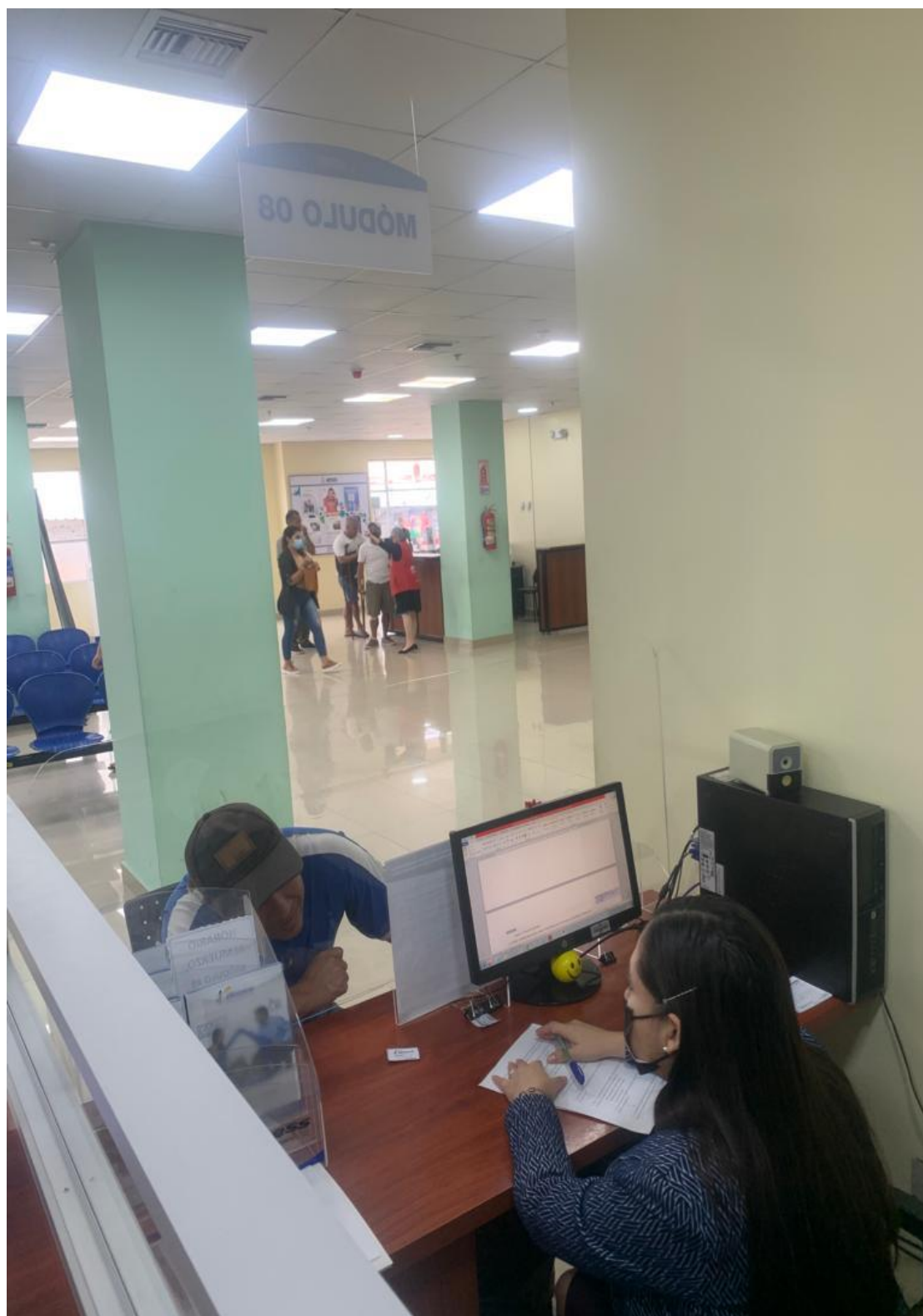
Encuestas a usuarios #1



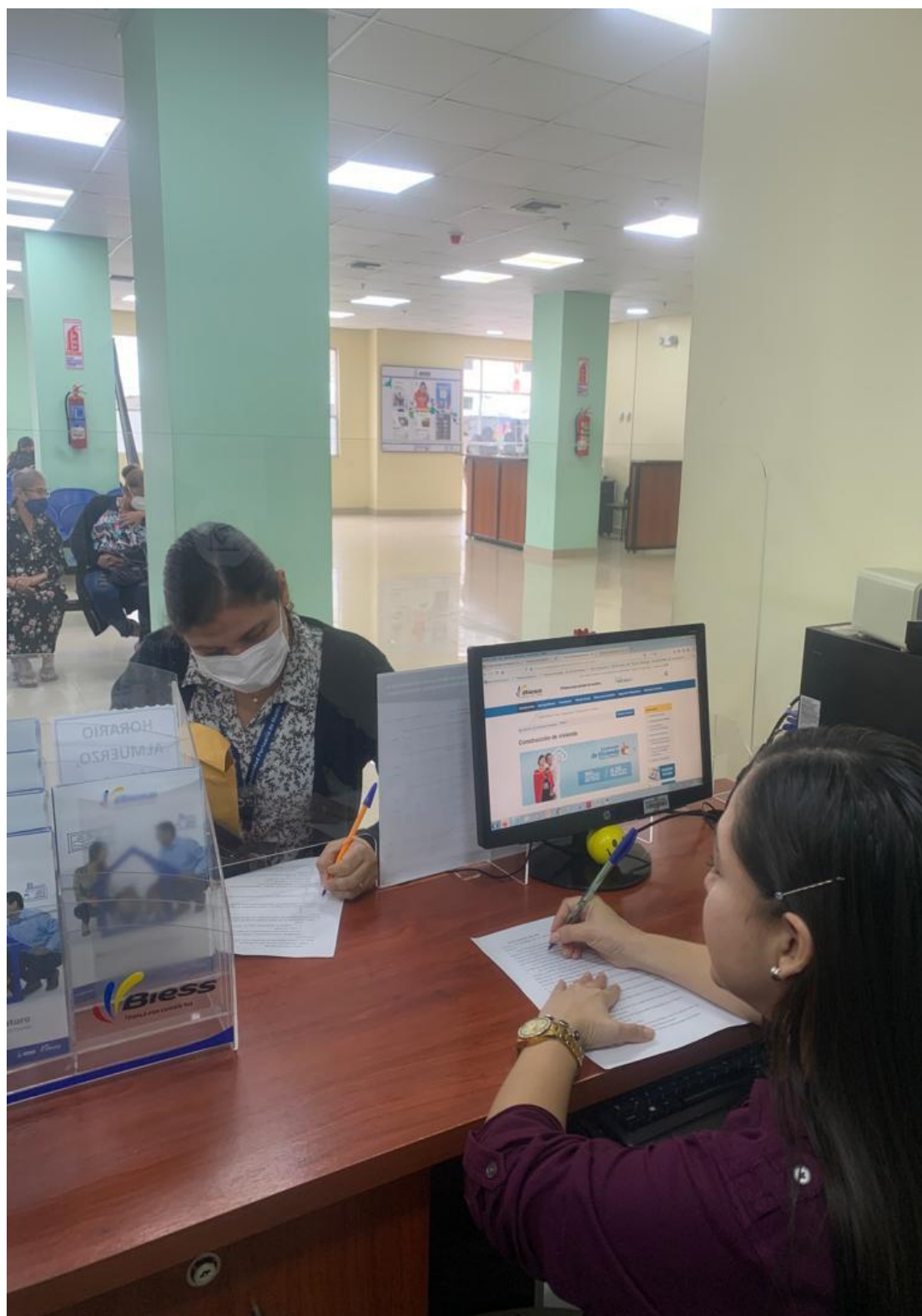
Encuestas a usuarios #2



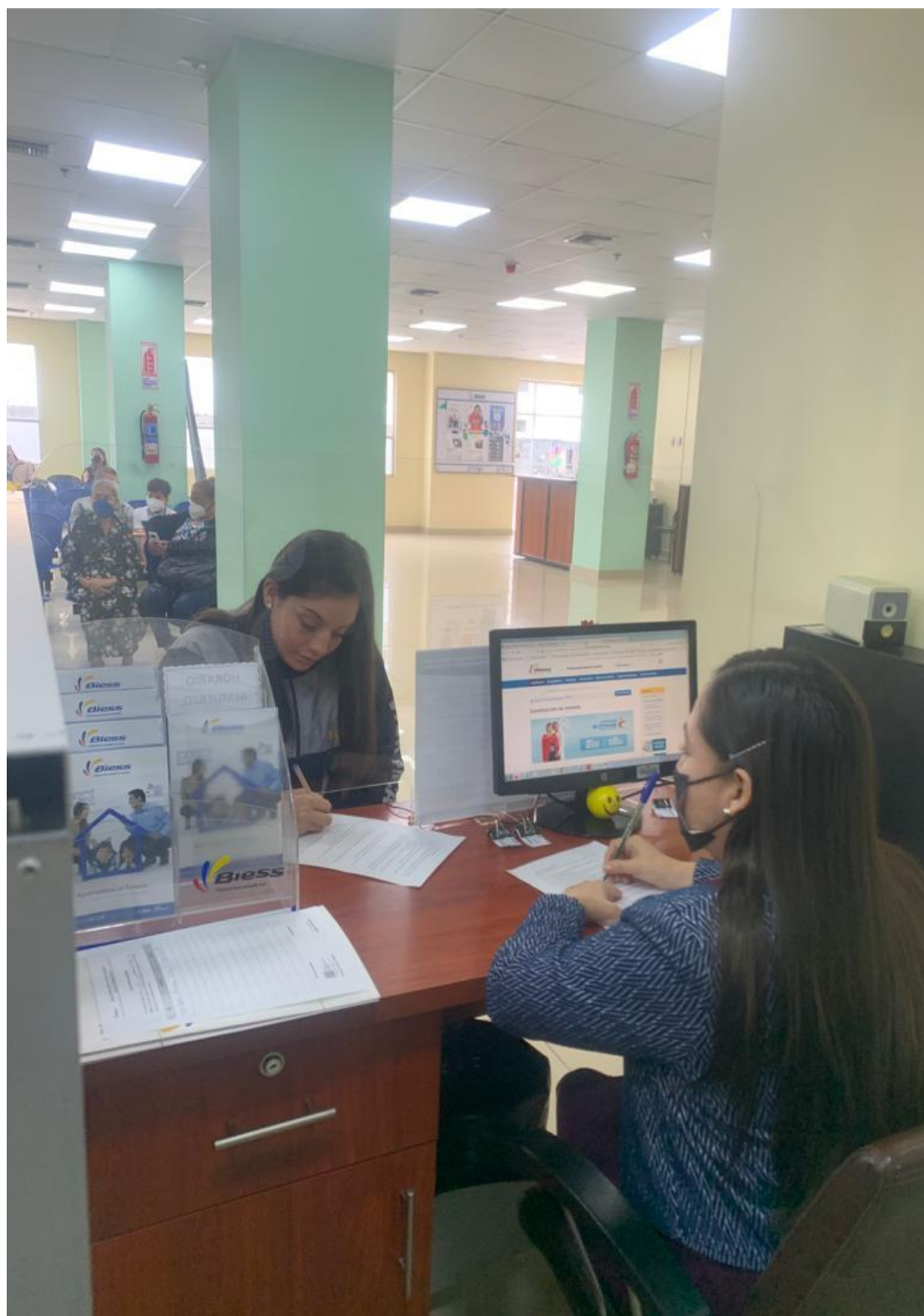
Encuestas a usuarios #3



Encuestas a usuarios #4



Encuestas a usuarios #5



Entrevista Funcionario Clave

