Machine Translated by Google

Año VII, vol. 2, 2026 | Envío: 08/10/2026 | Aceptado: 14/08/2026 | Publicación: 17/08/2026

Calidad y coherencia en la toma de decisiones en el servicio público digital.

Calidad y coherencia en la toma de decisiones en el servicio público digital.

Calidad de la decisión y coherencia en el servicio público digital.

Amanda Yamanaka Akamine

Licenciado en Derecho por el Centro Universitario Anhanguera de Campo Grande. Funcionario público especializado en trámites administrativos de tránsito y apoyo técnico a la actividad judicial.

Resumen

Este estudio investiga cómo la investigación jurídica, la gestión documental y el diseño de flujos de trabajo digitales pueden mejorar la calidad de las decisiones en las organizaciones públicas. El tema cobra relevancia ante la acumulación de casos pendientes, la presión por la productividad y el uso cada vez mayor de la automatización en la clasificación y preparación de documentos. A partir de un análisis normativo y una revisión interdisciplinaria, se propone un modelo de calidad que comprende la corrección jurídica, la coherencia, la inteligibilidad, la puntualidad, la trazabilidad y la posibilidad de revisión. La tecnología se considera una infraestructura de apoyo, no un sustituto de la responsabilidad institucional ni de la evaluación humana.

Palabras clave: proceso administrativo; gobierno digital; justificación; acceso a la justicia; gobernanza.

Abstracto

Este estudio investiga cómo la investigación jurídica, la gestión documental y el diseño de flujos de trabajo digitales pueden mejorar la calidad de las decisiones emitidas por las organizaciones públicas. Este tema cobra cada vez mayor relevancia debido a la gran acumulación de casos, las presiones de productividad y el uso creciente de la automatización en la clasificación y redacción de documentos.

Basándose en un análisis normativo y una revisión interdisciplinaria, el artículo propone un modelo de calidad que comprende corrección jurídica, coherencia, inteligibilidad, puntualidad, trazabilidad y posibilidad de revisión.

La tecnología se considera una infraestructura de apoyo, no un sustituto de la responsabilidad institucional ni de la evaluación humana.

Palabras clave: procedimientos administrativos; gobierno digital; razonamiento jurídico; acceso a la justicia; gobernanza.

Introducción

La toma de decisiones públicas se produce bajo una tensión constante entre el volumen de información y la atención individual.

El problema no se puede resolver eligiendo uno de los dos extremos. La respuesta institucional debe combinar ambos.

tratamiento oportuno, coherencia interpretativa y examen suficiente de los elementos que hacen cada uno

proceso único.

El informe Justicia en Cifras 2024 registró 35,3 millones de casos nuevos y una acumulación aproximada de...

83,8 millones de casos pendientes a finales de 2023. Esta magnitud no permite comparaciones.

Transferencias automáticas entre agencias, pero esto demuestra por qué los flujos, la investigación y la información se han integrado.

la calidad de la decisión en sí misma.

Este artículo sostiene que la productividad útil es aquella que resuelve correctamente los conflictos y produce

Una decisión integral y revisable. Las actas, las bases de datos de precedentes y la automatización pueden reducir

Este es un artículo de acceso abierto publicado bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite su uso.
Se permite su distribución y reproducción en cualquier medio, sin restricciones, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google

Año VII, vol. 2, 2026 | Envío: 08/10/2026 | Aceptado: 14/08/2026 | Publicación: 17/08/2026

Tareas repetitivas, siempre que estén sujetas a criterios legales, control de versiones y supervisión.
humano.

2 Metodología

La investigación es cualitativa, exploratoria e interdisciplinaria. Combina doctrina jurídica, bibliografía sobre...
Administración pública y documentos institucionales sobre transformación digital y gobernanza de datos.
y la inteligencia artificial.
Se examinaron la Constitución Federal, el Código de Procedimiento Civil, la Ley No. 9.784 de 1999 y la Ley [número faltante].
Gobierno digital, la LGPD (Ley General de Protección de Datos de Brasil) y actos del Consejo Nacional de Justicia, con énfasis en la Resolución...
N.º 332, de 2020.
La literatura fue seleccionada por su relevancia para las categorías de motivación, precedentes, burocracia,
Calidad regulatoria y automatización. Weber, Simon, Di Pietro, Medauar, Wirtz, Weyerer y Geyer son
movilizado sin borrar las diferencias de objeto y contexto.
Los datos del CNJ sirven para contextualizar la escala. No estiman efectos causales ni
Productividad individual. El modelo propuesto debe validarse localmente mediante auditorías.
Series e indicadores históricos que combinan cantidad, calidad y experiencia del usuario.

3. Capacidad institucional frente al volumen

Los grandes inventarios alteran la organización del trabajo. Cuando la unidad solo reacciona a los objetivos.
Los factores numéricos aumentan el incentivo para abreviar las justificaciones y reproducir textos. Simon (1997)
Demostró que las decisiones organizacionales se toman bajo racionalidad limitada; diseño de procesos.
Debes compensar la falta de atención, no ocultarla.
La especialización distribuye el conocimiento y reduce el tiempo de búsqueda, pero también puede fragmentarlo.
Comprender el caso. Los flujos de trabajo maduros preservan la visión general a través de la elaboración de informes.
Estructurado, con referencias a documentos y puntos de revisión claros.
El conjunto de pruebas no es homogéneo. Existen diferentes tipos de procedimientos, complejidad probatoria y consecuencias jurídicas.
Varían. Medir únicamente la cantidad de tareas completadas mezcla tareas distintas y puede premiar...
selección de casos sencillos en detrimento de aquellos que requieren mayor atención.
La capacidad abarca personas, conocimientos, sistemas y coordinación. Invertir en software sin actualizarlo es inútil.
Las taxonomías o los equipos de capacitación crean una nueva capa sobre problemas antiguos. El costo se hace evidente en
Corrección posterior y pérdida de confianza.

Este es un artículo de acceso abierto publicado bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite su uso.
Se permite su distribución y reproducción en cualquier medio, sin restricciones, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google

Año VII, vol. 2, 2026 | Envío: 08/10/2026 | Aceptado: 14/08/2026 | Publicación: 17/08/2026

Una planificación adecuada combina la previsión de la demanda, la asignación basada en competencias y los mecanismos pertinentes.
apoyo. Los picos deben abordarse sin convertir las circunstancias excepcionales en un patrón permanente de
simplificación de decisiones.

4. La fundación como infraestructura de confianza

La Constitución exige que las decisiones judiciales estén fundamentadas, y el proceso administrativo también lo exige.
se somete al deber de explicar las razones. La justificación permite al destinatario comprender la
El resultado final depende del revisor, quien deberá verificar los hechos, los estándares y las inferencias.
Una decisión extensa no es necesariamente suficiente. La calidad depende de abordar los argumentos.
capaz de alterar la conclusión. El Código de Procedimiento Civil, especialmente el artículo 489, ofrece
Este es un punto importante a considerar al rechazar razones y citas genéricas que no tienen ninguna conexión demostrada con el caso.
Las estructuras preliminares pueden separar el informe, los temas controvertidos, la justificación y...
dispositivo. Esta arquitectura facilita la lectura y la revisión. Debe funcionar como una hoja de ruta de
razonamiento, no como una forma que decide de antemano.
Un lenguaje claro reduce la distancia entre la institución y el ciudadano. La claridad no requiere abandonar
Precisión técnica. Requiere definir términos, ordenar razones y establecer consecuencias prácticas, incluyendo:
plazos y métodos para impugnar decisiones.
La confianza también depende de reconocer los límites. Cuando faltan documentos o hay controversia.
Si procede, la decisión deberá reconocer la incertidumbre y justificar la asignación de la carga de la prueba.
probatorio.

5. Investigación jurídica y coherencia interpretativa

Una investigación jurídica de calidad comienza por identificar el problema, no por buscar una frase.
favorable. Legislación actual, jerarquía normativa, contexto de precedentes y cambios
Los detalles subsiguientes deberán revisarse antes de incorporarlos al borrador.
El Código de Procedimiento Civil exige uniformidad, estabilidad, integridad y coherencia en...
jurisprudencia. Estas características no implican una repetición ciega. Cada caso puede requerir soluciones diferentes.
Distintos, siempre que se haga explícita la diferencia.
Las bases de datos de precedentes deben contener metadatos confiables, como versión, organismo adjudicador, fecha,
Tema y situación actuales. Los repositorios no gestionados acumulan decisiones obsoletas y aumentan el riesgo.
Error disfrazado de autoridad.

Este es un artículo de acceso abierto publicado bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite su uso.
Se permite su distribución y reproducción en cualquier medio, sin restricciones, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google

Año VII, vol. 2, 2026 | Envío: 08/10/2026 | Aceptado: 14/08/2026 | Publicación: 17/08/2026

La divergencia resulta informativa cuando se documenta. Puede revelar un cambio social, una brecha.
normativo o un conflicto entre objetivos públicos. La gobernanza del conocimiento debería permitir
Registre cualquier discrepancia y remítala a las autoridades competentes.
Las revisiones de muestra pueden medir la citación inadecuada, la omisión de argumentos y la inconsistencia entre
Fundamentos y dispositivo. Estos hallazgos guían la formación y corrección sistémicas, sin convertir
Evaluación mediante castigo automático.

6. Flujos de trabajo digitales y gestión documental

El documento electrónico necesita mantener su autenticidad, integridad y contexto. Nombrar archivos,
La indexación de piezas y el control de versiones son tareas aparentemente operativas que afectan directamente a...
Prueba y justificación.
El proceso debería reducir los clics sin eliminar los controles esenciales. Los campos obligatorios tienen sentido.
cuando evitan la pérdida de información relevante. Los requisitos excesivos, por otro lado, transfieren costos.
al usuario y fomenta la mera formalización de la cumplimentación.
La integración entre sistemas evita la entrada repetida de datos y las inconsistencias en el registro. Sin embargo, la
La interoperabilidad amplía la superficie de riesgo. La base legal, el propósito y los perfiles de acceso deben ser...
definido antes de compartir.
La continuidad del servicio requiere copias de seguridad, pruebas de recuperación y procedimientos para...
Falta de disponibilidad. El protocolo no puede depender de una plataforma sin una alternativa documentada.
por fallas críticas.
La gestión documental integral culmina con la retención y eliminación. Almacenar todo indefinidamente.
Aumenta el costo y el riesgo de exposición. Eliminarlo demasiado pronto destruye la evidencia y la memoria.
institucional.

7. Automatización, inteligencia artificial y responsabilidad

La automatización basada en reglas puede asignar campos y enrutar tareas. Sistemas inteligentes
La inteligencia artificial puede brindar soporte para la clasificación, el resumen y la búsqueda. Ninguna de estas funciones elimina la necesidad de la inteligencia artificial.
La responsabilidad recae en quien firma o valida la decisión.
La Resolución CNJ No. 332 de 2020 establece parámetros para la ética, la transparencia, la gobernanza y
Control de la inteligencia artificial en el Poder Judicial. Su mérito reside en tratar la tecnología como un objeto.
de responsabilidad institucional, no como una solución neutral.

Este es un artículo de acceso abierto publicado bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite su uso.
Se permite su distribución y reproducción en cualquier medio, sin restricciones, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google

Año VII, vol. 2, 2026 | Envío: 08/10/2026 | Aceptado: 14/08/2026 | Publicación: 17/08/2026

Wirtz, Weyerer y Geyer (2019) identifican los beneficios y los riesgos de la inteligencia artificial en el sector.
Los problemas públicos incluyen eficiencia, opacidad, discriminación y déficits de capacidad. El equilibrio depende
de la tarea, los datos y las medidas de seguridad adoptadas.
La revisión humana debe ser efectiva. Confirmar automáticamente una sugerencia no es supervisión.
Un revisor debe tener acceso a las fuentes, comprender las limitaciones del sistema y poseer la autoridad para discrepar.
sin penalización indebida.
Los incidentes deben registrarse y analizarse. Deben considerarse la tasa de corrección, los tipos de errores y los grupos más afectados.
Estos deben integrarse en los informes de gobernanza. El aprendizaje depende de reconocer los fallos sin
normalizarlos.

8 indicadores de calidad y valor público

Los indicadores influyen en el comportamiento. Los objetivos restringidos por volumen y plazo pueden provocar cierres.
frágil. Un panel equilibrado incluye tiempo, inventario, tasa de renovación, reapertura, completitud.
Documentación y comprensión por parte del usuario.
La figura 1 muestra que los casos pendientes superan con creces el flujo anual de casos nuevos y cerrados.
en el Poder Judicial. Los datos no prueban la ineficiencia individual. Resaltan un problema sistémico que
Requiere previsión de la demanda, gestión de inventario y control de calidad desde la primera decisión.
El valor público no se limita al ahorro financiero. Moore (1995) asocia la acción pública con
resultados socialmente valiosos, legitimidad y capacidad operativa. Una decisión rápida que
Generar nuevos litigios puede resultar más costoso y aportar menos valor.
Los costos deben calcularse a lo largo de todo el ciclo. Horas de análisis, infraestructura, licencias, etc.
El soporte, las comunicaciones y las correcciones posteriores deben incluirse en la cuenta. Asignar ahorros sin
Utilizar una línea de base sin un marco temporal comparable produce una narrativa, no evidencia.
La evaluación debe combinar datos cuantitativos y análisis cualitativos de las muestras. Los números revelan...
Patrones; el análisis de decisiones explica por qué surgen estos patrones. La combinación respalda
intervenciones más precisas.

Este es un artículo de acceso abierto publicado bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite su uso.
Se permite su distribución y reproducción en cualquier medio, sin restricciones, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google

Año VII, vol. 2, 2026 | Envío: 08/10/2026 | Aceptado: 14/08/2026 | Publicación: 17/08/2026

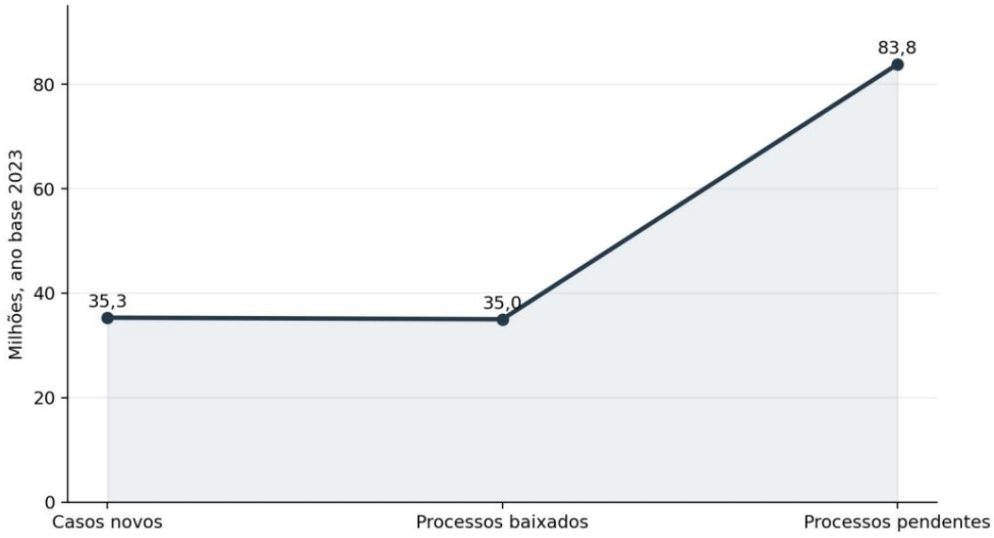

Figura 1: Flujo y procedimientos en el sistema judicial brasileño.

Fuente: elaboración propia, con datos del Consejo Nacional de Justicia, Justicia en Cifras 2024.

Año base 2023. Valores redondeados.

Consideraciones finales

La calidad en la toma de decisiones resulta de una cadena de eventos, no de un acto aislado. Registro, organización.

La documentación, la investigación, la redacción, la revisión y la comunicación influyen en el resultado final.

El volumen de casos exige productividad, pero las métricas deben tener en cuenta la complejidad.

Las comparaciones que no tienen en cuenta la clase social, el tema tratado y las consecuencias legales generan incentivos inapropiados.

La justificación es una herramienta de trabajo y control. Al explicar hechos, reglas y

Permite realizar inferencias, reduce la ambigüedad y facilita una revisión responsable.

La coherencia jurisprudencial depende de la investigación contextualizada. Los repositorios necesitan...

curación, actualización y metadatos que indican el estado de la comprensión utilizada.

Los flujos de trabajo digitales mejoran la calidad cuando preservan la integridad, el contexto y la continuidad.

Una simplificación útil elimina pasos redundantes sin comprometer las garantías.

La automatización puede aliviar las tareas repetitivas, siempre que se conozcan sus limitaciones. Supervisión

La interacción humana eficaz requiere competencia, tiempo y la posibilidad real de discrepar.

La eficiencia económica debe demostrarse mediante el costo del ciclo completo. Retrabajo, reacondicionamiento,

La reapertura y la prestación de servicios adicionales suponen gastos tan importantes como los de infraestructura y licencias.

El modelo propuesto combina corrección, consistencia, inteligibilidad, puntualidad, trazabilidad y

Revisión. Su uso responsable requiere pruebas locales, transparencia metodológica y voluntad institucional.

para corregir lo que revelan los datos.

Este es un artículo de acceso abierto publicado bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite su uso.
Se permite su distribución y reproducción en cualquier medio, sin restricciones, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google

Año VII, vol. 2, 2026 | Envío: 08/10/2026 | Aceptado: 14/08/2026 | Publicación: 17/08/2026

Referencias

BRASIL. Constitución de la República Federativa de Brasil de 1988. Brasilia, DF: Presidencia de la República, 1988.
BRASIL. Ley N° 9.784, del 29 de enero de 1999. Regula el proceso administrativo dentro del ámbito de la Administración Pública Federal.
BRASIL. Ley N° 13.105, de 16 de marzo de 2015. Código de Procedimiento Civil.
BRASIL. Ley N° 13.709, de 14 de agosto de 2018. Ley General de Protección de Datos Personales.
BRASIL. Ley N° 14.129, del 29 de marzo de 2021. Principios, reglas e instrumentos para el gobierno digital.

CONSEJO NACIONAL DE JUSTICIA. Resolución N° 332, del 21 de agosto de 2020. Establece normas sobre ética, transparencia y gobernanza en la producción y el uso de inteligencia artificial en el Poder Judicial.
CONSEJO NACIONAL DE JUSTICIA. La justicia en cifras 2024. Brasilia, DF: CNJ, 2024.
DI PIETRO, María Sylvia Zanella. Derecho Administrativo. 36ª edición. Río de Janeiro: Forense, 2023.
MEDAUAR, Odete. Derecho administrativo moderno. 21ª edición. Belo Horizonte: Foro, 2018.
MOORE, Mark H. Creación de valor público. Cambridge: Harvard University Press, 1995.
SIMON, Herbert A. Comportamiento administrativo. 4.ª ed. Nueva York: Free Press, 1997.
WIRTZ, Bernd W.; WEYERER, Jan C.; GEYER, Carolin. Inteligencia artificial y el sector público. Revista Internacional de Administración Pública, vol. 42, n.º 7, págs. 596–615, 2019. DOI: 10.1080/01900692.2018.1498103.

Este es un artículo de acceso abierto publicado bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite su uso.
Se permite su distribución y reproducción en cualquier medio, sin restricciones, siempre que se cite correctamente la obra original.