



**FACULTAD DE INGENIERÍA ADMINISTRATIVA E
INGENIERÍA INDUSTRIAL**

Aplicación del método Kaizen para mejorar el proceso de notificaciones
de una entidad estatal, lima 2025

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el título profesional de Ingeniero Industrial

AUTOR

Figueroa Pereda, Luis Artemio

<https://orcid.org/0000-0002-1612-5380>

ASESOR

Mag. Torres Málaga Ariano, Lendy Loana

<https://orcid.org/0000-0002-0593-6938>

Lima, Perú, 2025

Turnitin Informe de Originalidad

Procesado el: 19-oct-2025 5:19 p.m. -05
 Identificador: 2785976075
 Número de palabras: 9140
 Entregado: 1

Aplicación del método Kaizen para mejorar el
 proceso de notificaciones de una entidad estatal,
 lima 2025 Por Luis Artemio Figueroa Pereda

Índice de similitud	Similitud según fuente
11%	Fuentes de Internet 10% Publicaciones: 1% Trabajos 3% del estudiante:

Coincidencia del < 1% (Internet desde 19-abr-2025)

<https://www.coursehero.com/es/file/p767adid/Implementar-el-sistema-Andon-en-los-procesos-o-%C3%A1reas-identificados/>

Coincidencia del < 1% (Internet desde 11-dic-2024)

<https://www.coursehero.com/file/233029057/Clase-9Procesos-de-modernizaci%C3%83%C2%B3n-y-visi%C3%83%C2%B3n-cr%C3%83tica-de-la-Administraci%C3%83%C2%B3n-P%C3%83%C2%BABlicapptx/>

Coincidencia del < 1% (Internet desde 10-nov-2022)

<https://www.coursehero.com/file/68762757/LA-ADMINISTRACION-RESUMENdocx/>

Coincidencia del < 1% (Internet desde 12-feb-2023)

<https://WWW.coursehero.com/file/128087676/Estrategias-para-la-mejora-e-Innovaci%C3%B3ndocx/>

Coincidencia del < 1% (Internet desde 24-dic-2024)

<https://www.coursehero.com/es/file/p4u3ll6r/Se%C3%B1al-Verdadero-o-Falso-La-tutela-jurisdiccional-efectiva-es-sin%C3%B3nimo-de/>

Coincidencia del < 1% (Internet desde 11-dic-2024)

<https://WWW.coursehero.com/file/65595851/Trabajo-no-1-Mercadotecniadocx/>

Coincidencia del < 1% (Internet desde 25-nov-2024)

<https://www.coursehero.com/es/file/216810663/Informe-Ing/>

Coincidencia del < 1% (Internet desde 03-ene-2025)

<https://www.coursehero.com/file/237760407/Optimizing-Efficiency-Principles-of-Industrial-Engineering/>

Coincidencia del < 1% (Internet desde 30-abr-2023)

<https://www.coursehero.com/file/p1qaam6/c-c-%C3%8Dndice-de-compresi%C3%B3n-c-s-%C3%8Dndice-de-expansi%C3%B3n-H-c-Espesor-del-estrato/>

Coincidencia del < 1% (Internet desde 08-mar-2025)

<https://www.coursehero.com/es/file/246963002/BUAD-2010-Tarea-62docx/>

Coincidencia del < 1% (Internet desde 08-ene-2025)

<https://www.coursehero.com/file/236088703/GarciaMarcos-ResponsabilidadSocial-AnalisisDeCaso1pdf/>

Coincidencia del < 1% (Internet desde 30-dic-2022)

<https://www.coursehero.com/file/163055040/tarea-grupal-biologia-molecularpdf/>

Coincidencia del < 1% (Internet desde 11-dic-2024)

<https://WWW.coursehero.com/file/107774768/M%C3%93DULO-2-GESTI%C3%93N-DE-LOS-RECURSOS-HUMANOS-completopdf/>

Coincidencia del < 1% (Internet desde 06-dic-2024)

<https://www.coursehero.com/es/file/128751487/DEMANDA-VIA-PROCESO-ABREVIADO-EXPEDIENTE-FINAL-MODULO-CIVILdocx/>

Coincidencia del < 1% (Internet desde 08-nov-2024)

<https://www.coursehero.com/file/236333148/resumen-capitulo-6docx/>

Coincidencia del < 1% (trabajos de los estudiantes desde 01-mar-2025)

[Submitted to Universidad Inca Garcilaso de la Vega on 2025-03-01](#)

Coincidencia del < 1% (trabajos de los estudiantes desde 09-feb-2025)

[Submitted to Universidad Inca Garcilaso de la Vega on 2025-02-09](#)

Coincidencia del < 1% (trabajos de los estudiantes desde 18-ago-2025)

[Submitted to Universidad Inca Garcilaso de la Vega on 2025-08-18](#)

Coincidencia del < 1% (trabajos de los estudiantes desde 08-mar-2025)

[Submitted to Universidad Inca Garcilaso de la Vega on 2025-03-08](#)

Coincidencia del < 1% (Internet desde 05-may-2024)

<http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/7997/TSP-ENRIQUEZ%20MENDOZA%20WALTER%20ANDREI-RP.pdf?isAllowed=y&sequence=1>

Coincidencia del < 1% (Internet desde 25-abr-2024)

<http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/7992/TSP-MORE%20TOVAR%20JOSE%20ANTONIO-RP.pdf?isAllowed=y&sequence=1>

Coincidencia del < 1% (Internet desde 09-may-2024)

<http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/8191/TSP-SALINAS%20PULCHA%20RAMIRO%20FRANCISCO%20-%20RP.pdf?isAllowed=y&sequence=1>

DEDICATORIA

*A la memoria de mi padre, cuya
sabiduría, esfuerzo y amor sigue guiando
cada paso que doy y a mi madre, por su amor
incondicional, su ejemplo de perseverancia
y su fe en mi.*

AGRADECIMIENTO

Expreso mi agradecimiento a la UIGV y a la institución donde laboré, ambas instituciones me han brindado las herramientas para formarme y desarrollarme como persona y profesional.

RESUMEN Y PALABRAS CLAVE

El presente trabajo tuvo como objetivo general aplicar el método Kaizen para optimizar el proceso de notificaciones, reduciendo los retrasos, devoluciones y errores en la entrega dentro de una entidad estatal en el año 2025. El problema que motivó el estudio fue la ineficiencia en la gestión de las notificaciones judiciales y administrativas, evidenciada en demoras, reprocesos y una baja calidad del servicio, afectando la satisfacción de los usuarios y el cumplimiento de los plazos legales. Para abordar esta problemática, se aplicó la metodología Kaizen, enfocada en la mejora continua mediante la identificación de causas raíz, la estandarización de procedimientos y la participación activa del personal operativo. El desarrollo se estructuró en tres fases: diagnóstico, implementación de mejoras y evaluación de resultados. Entre los principales resultados se logró una reducción significativa en los tiempos de entrega, una disminución en el porcentaje de notificaciones devueltas por errores de información y una mayor uniformidad en los procedimientos internos. En conclusión, la aplicación del método Kaizen permitió establecer un proceso más eficiente, ordenado y orientado a la calidad, fortaleciendo la gestión institucional y promoviendo una cultura de mejora continua. Como reflexión final, el trabajo demuestra que la mejora sostenida en los servicios públicos no depende únicamente de recursos, sino de la capacidad de las personas para innovar y comprometerse con el cambio.

Palabras clave: Kaizen, mejora continua, eficiencia operativa, gestión pública, calidad de servicio.

ABSTRACT AND KEYWORDS

Application of the Kaizen Method to Improve the Notification Process in a State
Entity, 2025

The present study aimed to apply the Kaizen method to optimize the notification process, reducing delays, returns, and delivery errors within a state entity in 2025. The problem that motivated the research was the inefficiency in managing judicial and administrative notifications, evidenced by delays, reprocessing, and low service quality, which affected user satisfaction and compliance with legal deadlines. To address this issue, the Kaizen methodology was applied, focusing on continuous improvement through root cause identification, process standardization, and active participation of operational staff. The development was structured in three phases: diagnosis, implementation of improvements, and evaluation of results. Among the main outcomes, there was a significant reduction in delivery times, a decrease in the percentage of returned notifications due to incorrect information, and greater uniformity in internal procedures. In conclusion, the application of the Kaizen method made it possible to establish a more efficient, organized, and quality-oriented process, strengthening institutional management and promoting a culture of continuous improvement. As a final reflection, this work demonstrates that sustained improvement in public services does not depend solely on resources, but on people's ability to innovate and commit to change.

Keywords: Kaizen, continuous improvement, operational efficiency, public management, service quality.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
RESUMEN Y PALABRAS CLAVE.....	iv
ABSTRACT AND KEYWORDS.....	v
ÍNDICE GENERAL.....	vi
ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	ix
INTRODUCCIÓN	x
Capítulo I: Marco Teórico de la Investigación	12
1.1 Marco Histórico.....	12
1.2 Bases Teóricas	14
1.3 Marco legal.....	18
1.4 Antecedentes del Estudio.....	19
1.5 Marco Conceptual.....	22
Capítulo II: Planteamiento del Problema	24
2.1 Descripción de la realidad problemática.....	24
2.2 Formulación del problema general y específicos.	26
2.3 Objetivo general y específicos.....	27
CAPITULO III: JUSTIFICACION Y DELIMITACION DE LA	
INVESTIGACION	28

3.1	Justificación e importancia del estudio.....	28
3.2	Delimitación del estudio.....	29
CAPÍTULO IV: FORMULACION DEL DISEÑO		30
4.1	Diseño esquemático.....	30
4.2	Descripción de los aspectos básicos del diseño	30
CAPÍTULO V: PRUEBA DE DISEÑO		33
5.1	Aplicación de la propuesta de solución	33
CONCLUSIONES		51
RECOMENDACIONES		53
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS		55

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Formato de reunión Kaizen Blitz.....	37
Tabla 2. Cuadro comparativo de tiempos promedio (antes y después)	39
Tabla 3. Descripción del diagrama de flujo estandarizado del proceso mejorado de notificaciones	47
Tabla 4. Indicadores del proceso estandarizado de notificaciones	49

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Principales problemas en el proceso de notificaciones (estimado).....	26
Figura 2. Diseño de la propuesta	32
Figura 3. Diagrama de flujo del proceso actual de notificaciones.....	34
Figura 4. Comparación de notificaciones diarias por notificador (antes y después de la mejora).....	40
Figura 5. Verificación de dirección.....	42
Figura 6. Registro estandarizado de notificaciones	43
Figura 7. Formato de retroalimentación	44
Figura 8. Proceso estandarizado de notificaciones - ciclo Kaizen de mejora	46

INTRODUCCIÓN

El proceso de notificaciones en las entidades estatales del Perú representa un componente esencial para la efectividad de la gestión administrativa y legal del Estado. A través de este proceso, se asegura la comunicación formal de actos administrativos, citaciones, resoluciones y otros documentos que deben ser conocidos oportunamente por ciudadanos o instituciones. Sin embargo, pese a su importancia, muchas entidades públicas enfrentan dificultades en la ejecución eficiente de esta función. Retrasos, errores en la entrega, falta de trazabilidad y escaso uso de herramientas de mejora continua son problemas recurrentes que afectan la calidad del servicio público.

En un contexto donde la modernización del Estado y la mejora en la atención al ciudadano son prioridades nacionales, optimizar procesos internos como el de notificaciones se vuelve crucial. La implementación de metodologías de mejora continua, como el método Kaizen, puede generar transformaciones significativas en los procedimientos, reduciendo tiempos, errores y costos operativos. Kaizen, cuyo significado es “mejora continua”, ha demostrado eficacia en diversos sectores, al fomentar la participación del personal y la eliminación sistemática de desperdicios y actividades que no agregan valor.

A nivel institucional, las falencias en el proceso de notificaciones generan no solo retrasos administrativos, sino también posibles vulneraciones al derecho al debido proceso, afectando la transparencia, la eficiencia y la confianza ciudadana en la gestión estatal. Estas deficiencias pueden responder a múltiples factores: procedimientos manuales, falta de capacitación del personal, debilidad en la supervisión, y una escasa cultura organizacional orientada a la mejora continua.

La entidad en estudio pertenece al sistema de justicia del país, y tiene bajo su responsabilidad funciones jurisdiccionales que son vitales para garantizar la correcta aplicación de la ley, la tutela de derechos y la resolución de conflictos conforme al marco legal vigente.

Como parte del Poder Judicial, esta institución desempeña un rol central en el fortalecimiento del Estado de derecho, y el adecuado desarrollo del proceso de notificaciones resulta fundamental para asegurar que las partes involucradas en un proceso judicial tengan conocimiento oportuno y formal de los actos procesales que les conciernen. Sin embargo, en los últimos años, se han evidenciado dificultades que incluyen demoras significativas en la entrega de notificaciones, devoluciones frecuentes por errores en la información registrada, escasa trazabilidad del proceso, y falta de retroalimentación efectiva entre las áreas involucradas.

Ante este escenario, se hace imprescindible aplicar un enfoque estructurado que permita revisar, diagnosticar y optimizar el proceso de notificaciones. En este sentido, el método Kaizen se presenta como una alternativa viable para introducir mejoras progresivas y sostenibles, con el involucramiento activo del personal operativo y administrativo. Su enfoque centrado en pequeños cambios continuos puede generar impactos significativos a corto y mediano plazo, mejorando la calidad del servicio, reduciendo errores y fortaleciendo la capacidad institucional de respuesta.

Por lo tanto, este trabajo de suficiencia profesional tiene como objetivo aplicar el método Kaizen para mejorar el proceso de notificaciones de una entidad estatal del sistema de justicia, contribuyendo así a una gestión más eficiente, transparente y orientada al ciudadano. La experiencia internacional y nacional demuestra que la mejora continua no solo fortalece el desempeño institucional, sino que también promueve una cultura de responsabilidad y compromiso con el servicio público.

Capítulo I: Marco Teórico de la Investigación

1.1 Marco Histórico

En América, la preocupación por la eficiencia y modernización de los procesos en la administración pública ha ido en aumento desde finales del siglo XX, impulsada por la necesidad de mejorar la atención al ciudadano, optimizar recursos y fortalecer la transparencia. Países como Canadá, Chile y México han desarrollado reformas administrativas orientadas a la simplificación de procedimientos, la transformación digital y la implementación de metodologías de mejora continua como el Lean Management y el Kaizen. Estas herramientas, provenientes del ámbito industrial, han sido progresivamente adaptadas a contextos gubernamentales para promover una gestión más eficiente y orientada a resultados.

En el ámbito judicial, la modernización de los sistemas de justicia en América Latina ha sido uno de los grandes desafíos del Estado de derecho. Organismos como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) han promovido reformas orientadas a reducir la mora procesal, aumentar la transparencia y agilizar la tramitación de casos. La notificación judicial, como parte clave de las garantías procesales, ha sido identificada como uno de los eslabones críticos del sistema debido a su incidencia directa en los tiempos de respuesta judicial y el respeto al debido proceso.

En el Perú, la reforma del Estado y la modernización del sistema judicial han cobrado mayor impulso a partir de los años 2000. Se han implementado sistemas de notificaciones electrónicas, protocolos de gestión de despacho judicial, y normativas que promueven la celeridad procesal. No obstante, estas medidas aún enfrentan serias dificultades operativas, especialmente en lo que respecta a las notificaciones físicas que siguen siendo predominantes en muchos distritos judiciales. Entre los principales problemas se encuentran la demora en la

entrega, la devolución de notificaciones por datos incorrectos, la falta de control en los tiempos de recorrido, y la ausencia de retroalimentación efectiva entre el personal de mesa de partes, juzgados y notificadores.

En la entidad judicial objeto de estudio, que forma parte del Poder Judicial y tiene como responsabilidad jurisdiccional la administración de justicia en un distrito judicial de gran demanda, las deficiencias en el proceso de notificaciones se han vuelto un factor recurrente de congestión y retraso procesal. Durante el año 2023, se registraron múltiples reportes internos de notificaciones fuera de plazo, devoluciones por direcciones incorrectas y observaciones en procesos de control institucional, afectando directamente la tramitación oportuna de expedientes judiciales. Estas deficiencias han repercutido en la imagen institucional y en la confianza ciudadana hacia el sistema judicial.

A pesar de contar con personal asignado y procedimientos establecidos, el proceso de notificaciones presenta fallas atribuibles a la falta de sistematización, escasa estandarización de tareas, insuficiente capacitación y una débil supervisión del cumplimiento de rutas y tiempos. Estas limitaciones han evidenciado la necesidad de implementar un enfoque de mejora continua que permita reducir errores, mejorar los plazos y optimizar el uso de los recursos humanos disponibles.

En este contexto, la aplicación del método Kaizen se plantea como una estrategia viable y efectiva para mejorar progresivamente el proceso de notificaciones judiciales. Su enfoque centrado en pequeños cambios continuos, el involucramiento del personal operativo y la eliminación de actividades que no agregan valor, lo convierten en una herramienta adaptable a los procesos administrativos del sistema de justicia. La experiencia internacional ha demostrado que los principios Kaizen pueden aplicarse exitosamente en instituciones públicas, mejorando la eficiencia y fortaleciendo la cultura de servicio.

Implementar el método Kaizen en esta entidad no solo contribuirá a reducir los tiempos de notificación y aumentar la calidad del servicio, sino también a fortalecer la institucionalidad, fomentar la responsabilidad del personal y mejorar la percepción ciudadana del sistema judicial. Este enfoque permitirá sentar las bases para un modelo de gestión sostenible, basado en la mejora continua y orientado al cumplimiento oportuno del mandato judicial.

1.2 Bases Teóricas

Se plantean las siguientes bases teóricas:

Método Kaizen

El método Kaizen, cuyo origen se remonta a las prácticas de mejora continua en la industria japonesa, se basa en la filosofía de que las mejoras pequeñas, sistemáticas y constantes pueden conducir a grandes beneficios organizacionales. Su aplicación requiere la participación activa de todos los niveles jerárquicos, promoviendo una cultura orientada al aprendizaje continuo y la eliminación de actividades que no agregan valor (Chiarini y otros, 2023).

Kaizen incorpora herramientas como las 5S, el análisis de causa raíz mediante los “5 porqués”, el ciclo PDCA (Plan–Do–Check–Act) y los eventos Kaizen, que son intervenciones estructuradas para resolver problemas específicos de procesos (Lara y otros, 2021). En contextos institucionales, estos elementos permiten abordar deficiencias operativas a través de la estandarización, la retroalimentación continua y la participación colaborativa.

Aunque inicialmente desarrollado en la industria, Kaizen ha sido adaptado exitosamente a organizaciones del sector público. Su valor radica en su capacidad para mejorar procesos administrativos, incrementar la eficiencia y fomentar la responsabilidad del personal operativo mediante cambios graduales y sostenibles (Radnor y Boaden, 2020).

Herramientas del método Kaizen

Las principales herramientas del método Kaizen que pueden aplicarse en el proceso de notificaciones de una entidad estatal son:

5S: consiste en la organización y ordenamiento del lugar de trabajo mediante cinco pasos (clasificación, orden, limpieza, estandarización y disciplina). En el contexto de las notificaciones, esta herramienta permite mejorar la gestión documental, reducir extravíos de expedientes y asegurar que la información requerida esté disponible de manera rápida y precisa (Hirano, 1996).

5 porqués: es una técnica de análisis de causa raíz que busca identificar el origen de un problema a través de la reiteración de la pregunta “¿por qué?”. Aplicada al proceso de notificaciones, ayuda a determinar las razones que generan devoluciones, retrasos o errores en la entrega, permitiendo proponer soluciones efectivas ((Liker, 2004).

Ciclo PDCA (Plan–Do–Check–Act): es una metodología iterativa que facilita la mejora continua a través de la planificación, ejecución, verificación y estandarización de mejoras. En la entidad judicial, este ciclo puede aplicarse para estandarizar los tiempos de recorrido, verificar el cumplimiento de plazos y ajustar continuamente el proceso ((Deming, 2000).

Eventos Kaizen: son intervenciones estructuradas y de corta duración que reúnen a un equipo para analizar un problema específico y generar mejoras rápidas. En el proceso de notificaciones, los eventos Kaizen pueden enfocarse en la revisión de rutas, la capacitación del personal y la implementación de controles para reducir errores de dirección o tiempo de entrega ((Imai, 2012).

Estas herramientas, en conjunto, contribuyen a fortalecer la eficiencia, reducir desperdicios y mejorar la trazabilidad del proceso de notificaciones, alineándose con la necesidad de garantizar un servicio público oportuno y de calidad.

Proceso de Notificaciones Judiciales

El proceso de notificaciones judiciales forma parte del conjunto de actos procesales destinados a garantizar la publicidad y la comunicación efectiva de resoluciones, citaciones y decisiones dentro de un procedimiento legal. Es considerado un componente fundamental del derecho al debido proceso, ya que permite que las partes tengan conocimiento oportuno de los actos que afectan sus derechos e intereses (Villavicencio, 2021).

En el ámbito judicial peruano, este proceso presenta múltiples desafíos operativos: demoras en la entrega, errores en la consignación de datos, devoluciones frecuentes y falta de trazabilidad. Estas fallas generan impactos negativos en los tiempos procesales, afectando la eficacia de la administración de justicia (Reátegui, 2022). Además, la débil articulación entre las áreas responsables y la escasa supervisión contribuyen a la ineficiencia del sistema.

Desde un enfoque de gestión, el proceso de notificaciones puede analizarse bajo criterios de calidad de servicio, tales como tiempo de ciclo, tasa de errores, nivel de cumplimiento de plazos y satisfacción del usuario interno. Estos indicadores son claves para diagnosticar oportunidades de mejora e implementar soluciones sostenibles (Maarse y otros, (2022).

Mejora Continua en la Gestión Pública

La mejora continua en la gestión pública es una corriente que promueve la evaluación constante de los procesos institucionales con el fin de eliminar ineficiencias, reducir costos operativos y aumentar el valor entregado al ciudadano. Su implementación implica no solo la adopción de herramientas, sino un cambio cultural orientado a la excelencia operativa (Torres y López, 2020).

Diversos estudios han demostrado que la aplicación de metodologías como Lean, Kaizen o Six Sigma en instituciones estatales permite reducir tiempos de respuesta, optimizar

el uso de recursos y fortalecer la transparencia (Chiarini y otros, 2023). En particular, en el contexto judicial, estas metodologías pueden ser aplicadas para agilizar trámites, reducir la mora procesal y elevar la percepción ciudadana sobre la eficiencia del sistema.

Una condición clave para el éxito de estos enfoques es el compromiso de la alta dirección y la capacitación del personal en herramientas de análisis y mejora. Sin estos factores, cualquier intento de innovación administrativa se vuelve superficial y difícil de sostener en el tiempo (Radnor y Boaden, 2020).

Factores Críticos para la Implementación del Método Kaizen

La efectividad del método Kaizen depende de una serie de factores críticos que deben ser gestionados de manera estratégica. Entre ellos destacan: el liderazgo comprometido, la cultura organizacional abierta al cambio, la formación técnica del personal, la sistematización de procesos y la evaluación continua mediante indicadores clave de desempeño (Maarse y otros, 2020).

En contextos públicos, la experiencia demuestra que la implementación de Kaizen no puede ser una mera traslación de modelos industriales, sino que debe considerar el entorno normativo, las resistencias internas, las capacidades institucionales y el nivel de autonomía operativa. Por ello, se recomienda iniciar con pilotos controlados, evaluar resultados y escalar progresivamente (Lara y otros, 2021).

La sostenibilidad de las mejoras logradas mediante Kaizen también exige mecanismos de seguimiento y retroalimentación que permitan verificar la efectividad de las acciones implementadas y corregir desviaciones a tiempo. Este principio se alinea con el enfoque del ciclo PDCA, esencial en toda intervención basada en mejora continua (Chiarini y otros, 2023).

1.3 Marco legal

El presente trabajo de suficiencia profesional se ampara en diversas normativas nacionales que a continuación se describen brevemente.

Constitución Política del Perú (1993)

La Constitución reconoce el debido proceso y la tutela jurisdiccional efectiva como principios fundamentales de la función judicial. Estos principios exigen que los actos procesales, como las notificaciones, se realicen de manera oportuna y adecuada para salvaguardar los derechos de las partes (Congreso de la República, 1993).

Ley Orgánica del Poder Judicial – Ley N.º 29277

Esta norma regula la organización y funcionamiento del Poder Judicial. Establece que los actos procesales deben desarrollarse en los plazos previstos por ley y que los servidores judiciales son responsables del cumplimiento de sus funciones, incluyendo las notificaciones (Congreso de la República, 2008).

Código Procesal Civil – Decreto Legislativo N.º 768

El Código Procesal Civil detalla el rol de las notificaciones como medio legal para informar a las partes sobre resoluciones judiciales. Establece su importancia para la validez de los actos procesales y para garantizar la legalidad del procedimiento (Congreso de la República, 1992).

Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado – Ley N.º 27658

Promueve un enfoque moderno en la administración pública, orientado a la eficiencia, calidad, transparencia y mejora continua. Esta ley constituye un respaldo normativo para la aplicación de metodologías como Kaizen en el sector público (Congreso de la República, 2002)

Decreto Legislativo N.º 1310 – Simplificación de Procedimientos Administrativos

Busca optimizar la gestión pública mediante la eliminación de trámites innecesarios, el uso de herramientas tecnológicas y la implementación de buenas prácticas que mejoren la atención al ciudadano y la eficiencia institucional (Presidencia del Consejo de Ministros, 2016).

Resolución Administrativa N.º 265-2021-CE-PJ

Esta resolución del Consejo Ejecutivo del Poder Judicial establece lineamientos para mejorar la gestión del servicio de notificaciones, promoviendo su organización eficiente en los distritos judiciales y fortaleciendo la función jurisdiccional (Consejo Ejecutivo del Poder Judicial. (2021).

1.4 Antecedentes del Estudio

Nacionales

Valdiviezo y otros (2021) propusieron estrategias Kaizen para optimizar el proceso de contrataciones en una entidad pública en Perú; utilizaron enfoque mixto con diseño explicativo secuencial, encuestas a 30 participantes y entrevistas a 3 en el área de logística; identificaron ineficiencias y falta de aplicación de normas, proponiendo ciclo PHVA, diagramas PEPSU, ASME y dashboards; concluyeron que dichas herramientas permiten alcanzar mejores condiciones de precio y calidad en las contrataciones públicas.

Casanova y otros (2022) tuvieron como objetivo implementar procesos de mejora continua en la gestión de trámites administrativos en una entidad pública según normativa vigente; se basaron en análisis normativo y diagnóstico del desempeño real de los trámites; se identificó la necesidad de mecanismos para evaluación ciudadana (quejas, reclamos, calificaciones) y el uso de esas retroalimentaciones para la mejora institucional; los autores concluyeron que la normativa permite impulsar la optimización de trámites mediante Kaizen, elevando eficiencia y participación ciudadana.



Figueroa (2022) buscó evaluar la modernización de la justicia y el acceso mediante el mundo EJE (expedientes electrónicos) y la virtualización de notificaciones en pandemia; usó revisión documental y análisis estadístico institucional; halló incremento en dependencias EJE y además nuevas plataformas de notificación electrónica, MPE virtual, firma digital y canales como WhatsApp; concluyó que estas tecnologías mejoraron el acceso a justicia y la continuidad procesal, aunque persisten desafíos en cobertura y calidad del servicio.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico – OCDE (2024) tuvo objetivo analizar el sistema de justicia peruano y proponer reformas para hacerlo más eficaz, transparente y accesible; empleó un enfoque macro institucional basado en benchmarking con países OCDE y revisión de indicadores; identificó brechas en modernización, transparencia y acceso; recomendó digitalización de procesos y fortalecimiento institucional; concluyó que la adopción de prácticas propuestas, congruentes con principios Kaizen, mejoraría la eficacia de la justicia.

Pachas & Ramos (2024) se plantearon optimizar la emisión de guías electrónicas en CEVA Logistics Perú bajo un enfoque operativo; analizaron productividad inicial (12,67 guías/hora vs meta 30) e implementaron mejoras con Kaizen, identificando cuellos de botella; la productividad aumentó a 48 guías por hora, con ahorro anual de US\$ 3 303,38 y reducción de 1 650 horas de trabajo; concluyeron que Kaizen es una solución efectiva y sostenible en entornos operativos públicos.

Internaciones

Suarez & Miguel (2023) tuvieron como objetivo analizar la implementación del método Kaizen en tres ayuntamientos —dos en España y uno en México— con la finalidad de identificar sus limitaciones y proponer un marco de referencia para su aplicación en el sector público; los resultados evidenciaron una baja adopción del Kaizen debido a la falta de claridad

metodológica y a la contradicción en las recomendaciones existentes, concluyendo con el diseño del *Kaizen Projects Conceptual Schemes (KPCS)*, basado en el ciclo PHVA, como herramienta teórico-práctica para guiar procesos de mejora continua en instituciones públicas.

Carpio y Clavijo (2022) evaluaron cómo el ciclo PDCA mejora el logro de objetivos operativos en servicios públicos bajo trabajo remoto; realizaron una revisión sistemática de gestión lean en gobiernos locales; hallaron que la adopción de PDCA fortalecía significativamente el cumplimiento de metas operativas durante la teleatención pública; concluyeron que esta herramienta es clave para mantener eficiencia en entornos remotos.

Alosani y Al-Dhaafri (2022) exploraron la relación entre Kaizen y desempeño policial en Dubái, considerando la cultura de innovación como mediadora; realizaron encuesta a 352 oficiales y análisis con ecuaciones estructurales; encontraron que el uso de Kaizen mejora significativamente el desempeño policial y que la cultura innovadora potencia este efecto; concluyeron que Kaizen es eficaz en contextos públicos de seguridad cuando se fomenta innovación.

Kaizen Institute (2023) buscó mejorar la organización, reducir errores y estandarizar tareas administrativas; mediante diagnóstico de estructura y cultura, implementaron reuniones diarias con gestión visual, organización del espacio y resolución estructurada de problemas; obtuvieron ahorro anual de \$400,000, reducción del 30 % en errores, aumento del 40 % en versatilidad del equipo y disminución del 60 % en tiempos de ejecución; concluyeron que Kaizen diario impulsa productividad y adaptabilidad institucional.

Kaizen Institute (2025) desarrolló un proyecto que tuvo como objetivo mejorar procesos de licencias urbanísticas mediante rediseño, digitalización e implementación de paneles de indicadores y reuniones Kaizen diarias; se basó en diagnóstico de procesos, diseño de solución y monitoreo; logró reducción de hasta 59 % en tiempo de aprobación, aumento de

23-46 % en procesos completados y mejor percepción ciudadana; concluyó que la digitalización con Kaizen aumenta eficiencia, transparencia y experiencia ciudadana.

1.5 Marco Conceptual

Calidad Total (TQM): Enfoque integral de gestión que busca la satisfacción del usuario y la mejora continua en todos los procesos de la organización, aplicando principios de eficiencia, eficacia y orientación al cliente.

Ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act): Herramienta metodológica utilizada en Kaizen para planificar, ejecutar, verificar y actuar sobre procesos, garantizando la mejora continua.

Eficiencia: Relación entre los recursos empleados y los resultados obtenidos en un proceso; un proceso eficiente utiliza menos recursos sin sacrificar la calidad.

Eficacia: Capacidad de un proceso para alcanzar los objetivos propuestos; en el caso de las notificaciones, implica que los documentos lleguen correctamente a los destinatarios en el tiempo establecido.

Entidad Estatal: Organización pública que forma parte de la administración gubernamental y cuya finalidad es brindar servicios a los ciudadanos bajo principios de legalidad, transparencia y eficiencia.

Gestión de Procesos: Conjunto de prácticas orientadas a planificar, ejecutar y evaluar actividades interrelacionadas dentro de una organización para optimizar el cumplimiento de objetivos institucionales.

Indicadores de Gestión: Herramientas de medición cuantitativa y cualitativa que permiten evaluar el desempeño de los procesos y verificar si cumplen con estándares de calidad, eficiencia y eficacia.



Kaizen: Filosofía japonesa de mejora continua que busca perfeccionar procesos, reducir desperdicios y aumentar la eficiencia mediante pequeños cambios constantes, involucrando a todo el personal.

Lean Management: Metodología de gestión enfocada en la eliminación de desperdicios y la creación de valor en los procesos, complementaria al enfoque Kaizen.

Mejora Continua: Principio de gestión que busca optimizar los procesos de forma progresiva y sistemática, a través de evaluaciones constantes y ajustes en la operación.

Notificación Judicial: Acto procesal mediante el cual una autoridad competente comunica formalmente a las partes involucradas en un proceso judicial las resoluciones, actos o diligencias que les conciernen.

Optimización de Procesos: Estrategia de rediseño y ajuste de procedimientos para alcanzar mayor rapidez, menor costo y mejor calidad en la ejecución de actividades.

Proceso de Notificación: Conjunto de actividades administrativas y legales orientadas a garantizar que las resoluciones, citaciones o documentos lleguen al destinatario en forma adecuada y oportuna.

Productividad: Relación entre los resultados alcanzados y los recursos empleados; en el sector público implica mayor capacidad de atención con los mismos recursos disponibles.

Valor Público: Beneficio que las instituciones estatales generan para los ciudadanos a través de una gestión eficiente, transparente y orientada a satisfacer necesidades colectivas.

Capítulo II: Planteamiento del Problema

2.1 Descripción de la realidad problemática

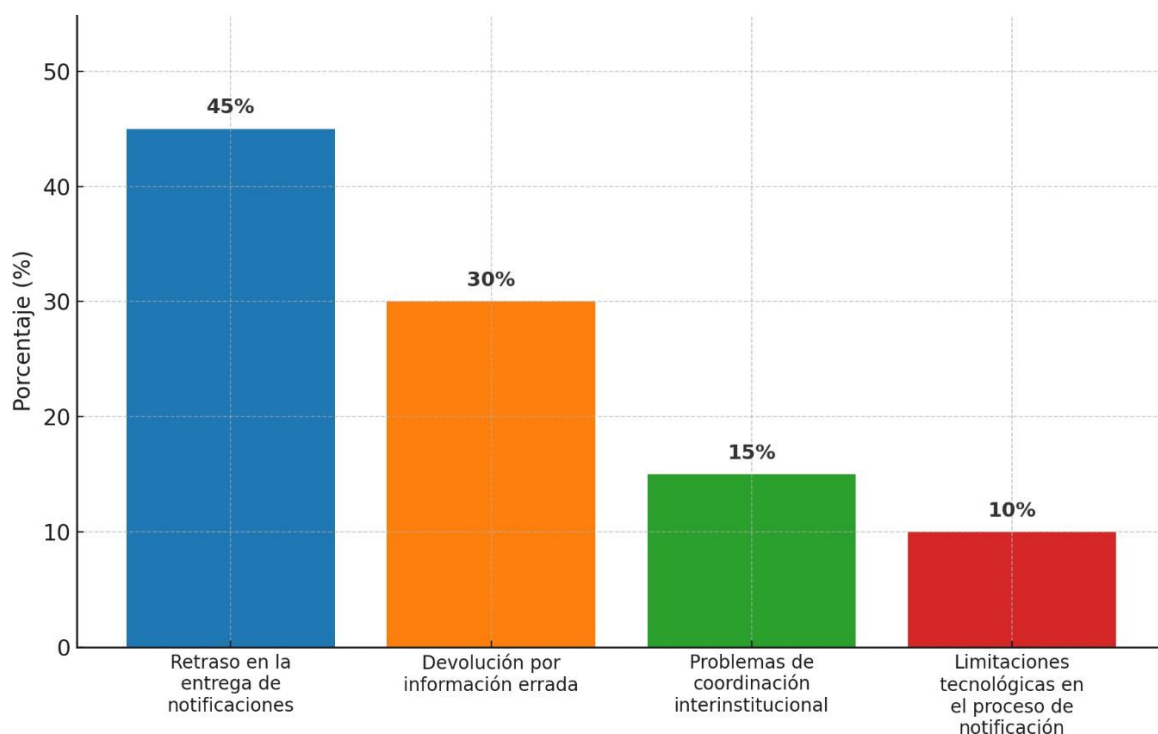
En el contexto mundial, la eficiencia en los procesos judiciales y administrativos ha sido uno de los principales retos de los Estados modernos, especialmente en lo referente a las notificaciones. Diversos organismos internacionales, como la Comisión Europea para la Eficiencia de la Justicia (CEPEJ, 2022), han señalado que las demoras en la entrega de notificaciones representan en promedio el 35% de los retrasos procesales en Europa, afectando directamente el acceso a la justicia. En América Latina, un estudio del Banco Interamericano de Desarrollo (2021) identificó que hasta un 40% de los procesos judiciales se dilatan debido a notificaciones fallidas, siendo las causas más frecuentes la dirección errada de los destinatarios, la falta de estandarización en los procedimientos y el bajo nivel de digitalización. Esto demuestra que, a nivel global, las notificaciones son un punto crítico que condiciona la efectividad de los sistemas judiciales y administrativos.

En el contexto nacional, el Perú enfrenta serias limitaciones en la gestión de notificaciones judiciales y administrativas. Según el Poder Judicial (Informe Anual, 2023), aproximadamente el 45% de las notificaciones emitidas en el país sufren algún tipo de retraso o devolución, lo cual genera acumulación de expedientes y sobrecarga procesal. Además, la Defensoría del Pueblo (2022) reportó que cerca del 30% de las notificaciones judiciales no llegan a concretarse en el primer intento, lo que incrementa los costos administrativos y prolonga los tiempos de respuesta. La implementación de mecanismos digitales aún es incipiente: en 2022, solo el 25% de las notificaciones fueron realizadas mediante casillas electrónicas, mientras que el resto dependió de la entrega física, con todas las limitaciones logísticas que esto implica. Estas cifras se reflejan claramente en la figura 1 titulada principales problemas en el proceso de notificaciones (estimado), donde se observa que el 45% de los

casos corresponde a retrasos en los plazos de entrega, un 30% a devoluciones por direcciones erradas, un 15% a notificaciones no entregadas y un 10% a errores administrativos. Esta representación gráfica evidencia que el problema central no es único, sino multifactorial, y que afecta directamente la eficiencia del sistema judicial y administrativo nacional.

En el contexto local, la entidad estatal objeto de estudio evidencia problemas recurrentes en su proceso de notificaciones, los cuales impactan en la calidad del servicio ofrecido a la ciudadanía. Los registros internos señalan que durante el año 2024 más del 40% de las notificaciones físicas fueron devueltas por contener información errada, como direcciones incompletas o datos desactualizados de los destinatarios. Asimismo, se ha identificado que el tiempo promedio de entrega de una notificación supera los 10 días hábiles, cuando normativamente debería ejecutarse en un máximo de 5 días, lo cual genera retrasos en los procedimientos y en la toma de decisiones administrativas. A ello se suma la ausencia de un sistema estandarizado que permita el control y seguimiento eficiente de cada notificación, lo que ocasiona reprocesos, duplicidad de tareas y sobrecarga laboral en el personal administrativo. Esta situación refleja una brecha significativa entre la demanda de eficiencia del servicio público y la capacidad de respuesta de la entidad, justificando así la necesidad de aplicar el método Kaizen como herramienta de mejora continua para optimizar el proceso de notificaciones.

Figura 1. Principales problemas en el proceso de notificaciones (estimado).



Fuente: elaboración propia en base a información disponible en los archivos de la institución

2.2 Formulación del problema general y específicos.

Problema General

¿Cómo aplicar el método Kaizen para optimizar el proceso de notificaciones reduciendo los retrasos, devoluciones y errores en la entrega en una entidad estatal, 2025?

Problemas Específicos

- ¿De qué manera el método Kaizen puede contribuir a disminuir los tiempos de retraso en la entrega de notificaciones judiciales y administrativas en una entidad estatal, 2025?
- ¿Cómo aplicar el enfoque Kaizen para reducir el porcentaje de devoluciones por información errada de los destinatarios en una entidad estatal, 2025?

- ¿Qué herramientas de mejora continua del método Kaizen pueden implementarse para estandarizar el proceso y elevar la eficiencia en la gestión de notificaciones en una entidad estatal, 2025?

2.3 Objetivo general y específicos.

Objetivo General

Aplicar el método Kaizen para optimizar el proceso de notificaciones, reduciendo los retrasos, devoluciones y errores en la entrega en una entidad estatal, 2025.

Objetivos Específicos

- Implementar herramientas del método Kaizen para disminuir los tiempos de retraso en la entrega de notificaciones judiciales y administrativas en una entidad estatal, 2025.
- Aplicar técnicas Kaizen orientadas a reducir el porcentaje de devolución por información errada de los destinatarios en una entidad estatal, 2025.
- Estandarizar el proceso de notificaciones mediante la mejora continua, con el fin de incrementar la eficiencia y la calidad del servicio en una entidad estatal, 2025.

CAPITULO III: JUSTIFICACION Y DELIMITACION DE LA INVESTIGACION

3.1 Justificación e importancia del estudio

Justificación

Justificación Teórica

El presente estudio se justifica teóricamente porque aporta al cuerpo de conocimientos sobre la aplicación del método Kaizen en el sector público, específicamente en el ámbito judicial y administrativo, donde la literatura aún es escasa en comparación con el sector privado. Al analizar cómo las herramientas de mejora continua pueden aplicarse al proceso de notificaciones, se genera evidencia académica que puede ser utilizada como referencia en investigaciones futuras sobre gestión de procesos en entidades estatales. Asimismo, el trabajo fortalece la base conceptual del Kaizen como estrategia de innovación organizacional en instituciones públicas.

Justificación práctica

Desde el punto de vista práctico, la investigación permitirá identificar, proponer e implementar mejoras en el proceso de notificaciones de una entidad estatal. Esto contribuirá a disminuir los tiempos de retraso, reducir la tasa de devoluciones por errores en los datos y optimizar los recursos institucionales. Además, los resultados servirán como guía para que la entidad adopte procesos más estandarizados, con mejor trazabilidad y supervisión, generando un impacto directo en la eficiencia operativa y la calidad del servicio prestado.

Justificación social

El estudio también tiene una fuerte justificación social, ya que busca garantizar que los ciudadanos reciban notificaciones oportunas y confiables, lo cual es fundamental para el ejercicio del derecho al debido proceso y el acceso a la justicia. Al optimizar la gestión de notificaciones, se fortalece la confianza ciudadana en la institucionalidad pública y se

promueve una mayor transparencia en la administración de justicia. De esta manera, los beneficios trascienden el ámbito organizacional y se traducen en un mejor servicio a la sociedad.

Importancia

La importancia del presente estudio radica en que aborda un problema crítico dentro del sistema judicial: la ineficiencia en las notificaciones. Mediante la aplicación del método Kaizen se plantea una solución sostenible que no solo impacta en la reducción de tiempos y errores, sino que también fomenta una cultura organizacional orientada a la mejora continua. Este trabajo se convierte en un referente práctico y teórico para la implementación de metodologías de mejora en otras entidades estatales, contribuyendo a la modernización del aparato público en el Perú.

3.2 Delimitación del estudio

Delimitación Temporal

La investigación se desarrolla durante el año 2025, tomando como base la información recopilada en el periodo 2023–2024 respecto a los registros de notificaciones, sus tiempos de entrega, devoluciones y observaciones en la entidad estatal en estudio.

Delimitación espacial

El estudio se circunscribe a una entidad estatal ubicada en Lima Metropolitana, la cual cuenta con un volumen significativo de notificaciones judiciales y administrativas. Esta delimitación permite focalizar el análisis en un contexto representativo de los problemas recurrentes del proceso de notificación en el ámbito metropolitano (ciudad capital).

CAPÍTULO IV: FORMULACION DEL DISEÑO

4.1 Diseño esquemático

El diseño de la investigación se estructura en torno a la aplicación del método Kaizen, orientado a la mejora continua del proceso de notificaciones de la entidad estatal. Para ello, se plantean acciones específicas alineadas a los objetivos establecidos, utilizando herramientas prácticas como el diagrama de flujo del proceso actual y técnicas de análisis de causa-efecto y estandarización. El diseño esquemático se presenta en la figura 2.

4.2 Descripción de los aspectos básicos del diseño

Objetivo específico 1: Implementar herramientas del método Kaizen para disminuir los tiempos de retraso en la entrega de notificaciones.

Elaboración de un diagrama de flujo del proceso actual que permita visualizar cada etapa del procedimiento de notificación.

Identificación de los puntos críticos donde se generan retrasos.

Aplicación de reuniones cortas de mejora (Kaizen Blitz) con el personal, para definir pequeñas acciones correctivas inmediatas (ej.: verificación más rápida de datos, priorización de rutas según zonas).

Medición de los tiempos antes y después de los cambios, con un control básico mediante cuadros comparativos.

Objetivo específico 2: Aplicar técnicas Kaizen orientadas a reducir el porcentaje de devoluciones por información errada de los destinatarios.

Creación de un checklist de verificación de direcciones previo al envío, validado con bases de datos internas o externas (RENIEC, SUNAT).



Implementación de un registro estandarizado para los notificadores, con campos obligatorios que reduzcan los errores al ingresar información.

Desarrollo de un formato sencillo de retroalimentación inmediata: cada vez que se devuelva una notificación, el error se clasifica y se propone una acción de corrección.

Objetivo específico 3: Estandarizar el proceso de notificaciones mediante la mejora continua, con el fin de incrementar la eficiencia y la calidad del servicio.

Documentación del nuevo procedimiento de notificación en un manual breve y accesible para el personal.

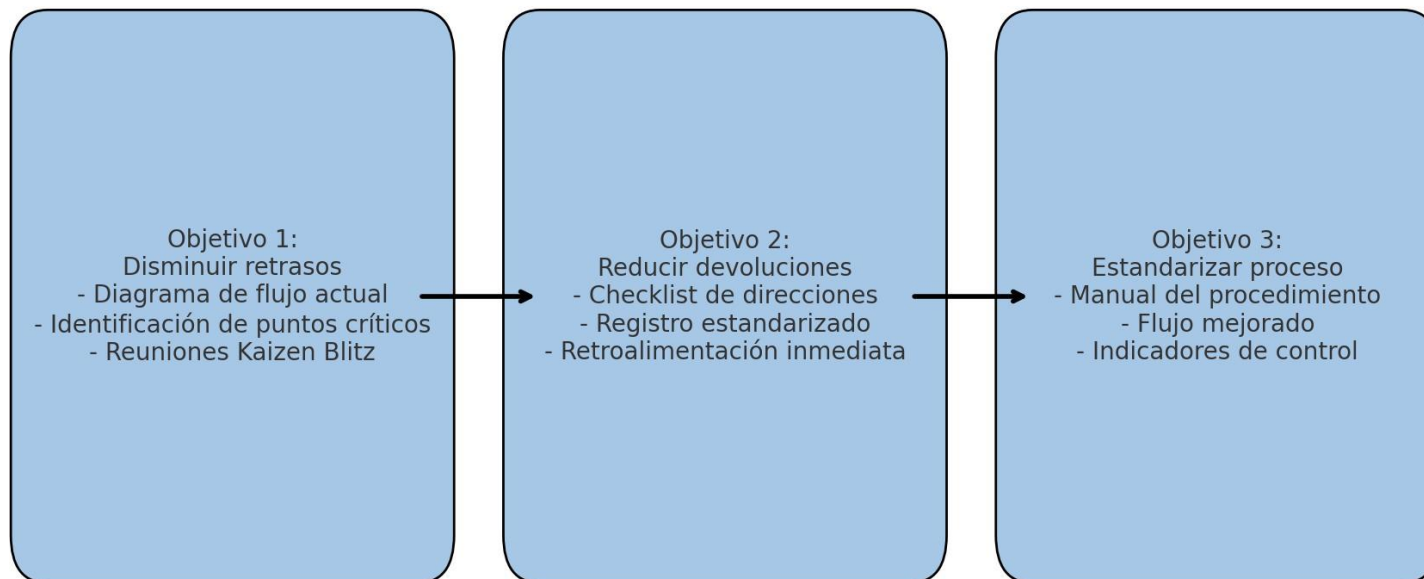
Diseño de un diagrama de flujo estandarizado del proceso mejorado.

Establecimiento de indicadores clave: tiempo promedio de entrega, porcentaje de devoluciones, cumplimiento en primer intento.

Evaluación mensual de resultados y reuniones cortas para retroalimentación, consolidando el ciclo Kaizen de mejora continua

Figura 2. *Diseño de la propuesta*

**Diseño esquemático de la aplicación del método Kaizen
para optimizar el proceso de notificaciones**



Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO V: PRUEBA DE DISEÑO

5.1 Aplicación de la propuesta de solución

Las acciones desarrolladas para superar la problemática descrita en los puntos anteriores serán presentadas de acuerdo a los objetivos específicos planteados en el presente documento.

Objetivo específico 1: Implementar herramientas del método Kaizen para disminuir los tiempos de retraso en la entrega de notificaciones judiciales y administrativas

El primer paso del diseño se enfocó en identificar las causas que generaban demoras dentro del proceso de notificación, con el propósito de aplicar mejoras graduales y sostenibles bajo los principios del método Kaizen. Para ello, se elaboró un diagrama de flujo del proceso actual, el cual permitió visualizar cada etapa del procedimiento, desde la recepción del documento hasta la confirmación de entrega. Esta representación facilitó la identificación de los puntos críticos donde se concentraban los retrasos, tales como la validación de datos, la asignación de rutas o la coordinación entre áreas.

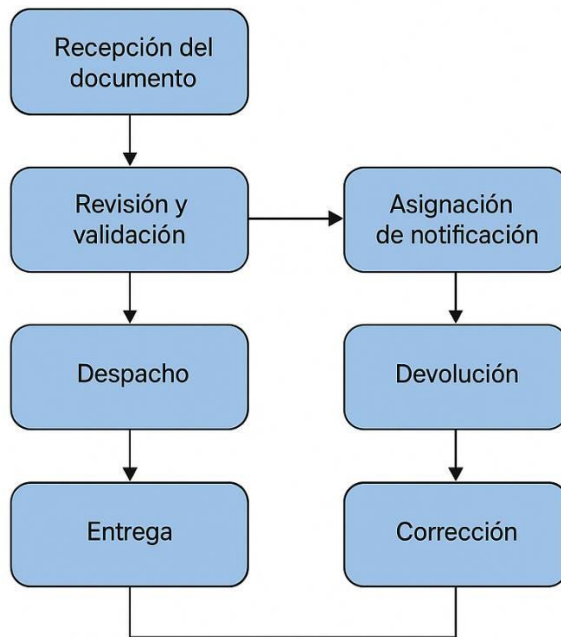
Una vez identificadas las causas principales, se desarrollaron reuniones Kaizen Blitz, sesiones cortas y enfocadas en la resolución inmediata de los problemas detectados. Estas reuniones reunieron al personal operativo y administrativo involucrado en las notificaciones, promoviendo la participación activa y la comunicación directa entre los equipos. En dichas sesiones se definieron acciones correctivas rápidas, tales como la verificación más ágil de los datos de los destinatarios, la priorización de rutas de entrega según zonas geográficas o la redistribución temporal del personal para cubrir picos de trabajo.

Finalmente, se estableció un sistema de medición de tiempos que permitió comparar el desempeño antes y después de las acciones Kaizen. Para ello, se elaboró un cuadro de

control con indicadores como el tiempo promedio de entrega y el número de notificaciones atendidas dentro del plazo establecido. Este registro permitió evaluar objetivamente los avances, consolidando una cultura de mejora continua orientada a la eficiencia del proceso de notificaciones. A continuación, se detallan las acciones realizadas.

Elaboración del diagrama de flujo del proceso actual.

Figura 3. *Diagrama de flujo del proceso actual de notificaciones.*



Fuente: elaboración propia

La figura 3 representa el proceso actual de notificación, mostrando las etapas secuenciales desde la recepción del expediente hasta la entrega final de la notificación.

Descripción general del diagrama

Inicio del proceso

El proceso se inicia con la recepción del expediente por parte del área de notificaciones.

Revisión y registro



Se realiza la verificación de la información del expediente y se registra en el sistema.

Aquí se incluyen datos del destinatario, dirección y tipo de notificación.

Asignación de notificadores

El expediente se deriva a los notificadores según la zona geográfica o carga de trabajo.

Desplazamiento y entrega

El notificador se dirige al domicilio del destinatario para efectuar la entrega.

Registro de resultado

Dependiendo del resultado, puede darse una entrega exitosa, o una devolución por error o ausencia del destinatario.

Fin del proceso

El proceso concluye cuando la notificación se entrega correctamente o se devuelve para revisión y nuevo intento.

Problemas identificados

El análisis del flujo permitió identificar los principales puntos críticos que generan demoras y reprocesos:

Falta de validación previa de datos: muchas notificaciones contienen errores en la dirección o información incompleta, lo que genera devoluciones.

Ausencia de priorización de rutas: los notificadores no cuentan con un orden optimizado para sus desplazamientos, incrementando los tiempos de entrega.

Retrasos en la verificación y registro: la revisión manual de expedientes ocasiona tiempos de espera innecesarios.

Comunicación deficiente entre áreas: cuando una notificación es devuelta, la retroalimentación hacia el área responsable no se realiza de forma inmediata, lo que retrasa la corrección y nuevo envío.

Estos problemas reflejan un proceso con bajo nivel de estandarización y control, donde las demoras, reprocesos y errores administrativos afectan la eficiencia del servicio de notificaciones.

Por ello, se justificó la implementación del método Kaizen, con el propósito de identificar causas raíz, eliminar desperdicios y establecer un flujo más ágil y confiable.

Implementación de reuniones cortas de mejora (Kaizen Blitz)

En base a los problemas detectados en el proceso de notificación —retrasos en la verificación de información, ausencia de priorización de rutas y falta de retroalimentación inmediata— se diseñó un formato estandarizado de reunión Kaizen Blitz, con el propósito de ejecutar acciones correctivas rápidas y generar una mejora continua sostenida en el corto plazo.

Estas reuniones se programaron con una duración máxima de 15 minutos diarios y se llevaron a cabo al inicio de la jornada laboral, con el objetivo de fomentar una comunicación directa, ágil y orientada a la acción. En ellas participaron el coordinador del área de notificaciones, los notificadores y el analista administrativo, quienes analizaron los principales inconvenientes operativos detectados durante el día anterior, identificando causas inmediatas y proponiendo soluciones prácticas de rápida aplicación.

Durante estas sesiones, denominadas reuniones Kaizen Blitz, se priorizó la detección de desviaciones en los tiempos de registro, asignación y ejecución de notificaciones, así como la revisión de la organización de rutas y la disponibilidad de recursos. Se fomentó la participación activa del personal, promoviendo el intercambio de ideas y el sentido de responsabilidad compartida en la mejora continua.

Asimismo, se registraron las propuestas y acuerdos alcanzados en un formato estandarizado que permitió realizar un seguimiento diario de los compromisos asumidos y evaluar la eficacia de las acciones implementadas. Este enfoque contribuyó a fortalecer la disciplina operativa, mejorar la coordinación entre los miembros del equipo y reducir los tiempos improductivos, alineando la gestión del proceso con los principios del método Kaizen. El formato de reunión Kaizen Blitz se presenta en la tabla 1.

Tabla 1. *Formato de reunión Kaizen Blitz*

Campo	Descripción
Fecha y hora	Registro del día en que se realizó la reunión.
Participantes	Nombres de los asistentes y sus cargos.
Problema detectado	Descripción breve del incidente o punto crítico identificado (por ejemplo, demora en la verificación de datos o ruta ineficiente).
Causa probable	Análisis rápido de la causa raíz, según la observación de los participantes.
Acción correctiva inmediata	Medida adoptada de manera inmediata, sin necesidad de aprobación jerárquica extensa (por ejemplo, validar dirección con RENIEC antes del despacho, reagrupar entregas por zonas cercanas, o establecer doble revisión digital).
Responsable de la acción	Persona encargada de ejecutar la medida.
Resultado esperado	Descripción del objetivo medible que se busca lograr (por ejemplo, reducir el tiempo de verificación de 30 a 15 minutos).
Seguimiento	Espacio para registrar la evaluación del impacto en la siguiente reunión diaria.

Fuente: Elaboración propia

Durante las reuniones se promovió la participación activa del personal operativo, permitiendo que cada notificador identificara los obstáculos en su labor diaria. Esto fortaleció la comunicación interna y generó sentido de responsabilidad compartida en la búsqueda de mejoras inmediatas.

Medición comparativa de tiempos antes y después de las mejoras

Con el propósito de verificar la efectividad de las acciones implementadas durante las reuniones Kaizen Blitz, se llevó a cabo una medición sistemática de los tiempos de las principales etapas del proceso de notificación.

Se establecieron dos momentos de control:

Etapas previas a la aplicación de mejoras (situación inicial).

Se midieron los tiempos promedio correspondientes a:

- Verificación de datos y registro de expediente.
- Asignación de notificadores.
- Desplazamiento y entrega de notificaciones.
- Registro de resultados.

Los datos se recopilaron durante una semana de observación, utilizando un cuadro de control manual donde cada trabajador anotaba la hora de inicio y fin de cada tarea.

Etapas posteriores a la aplicación de mejoras (situación optimizada).

Tras la implementación de las acciones correctivas definidas en las reuniones Kaizen Blitz, se repitió la medición bajo las mismas condiciones y con los mismos indicadores de tiempo.

Control básico mediante cuadros comparativos

Los resultados obtenidos se consolidaron en un cuadro comparativo de tiempos promedio (antes y después), lo que permitió visualizar con claridad las mejoras logradas en la eficiencia del proceso.

Tabla 2. Cuadro comparativo de tiempos promedio (antes y después)

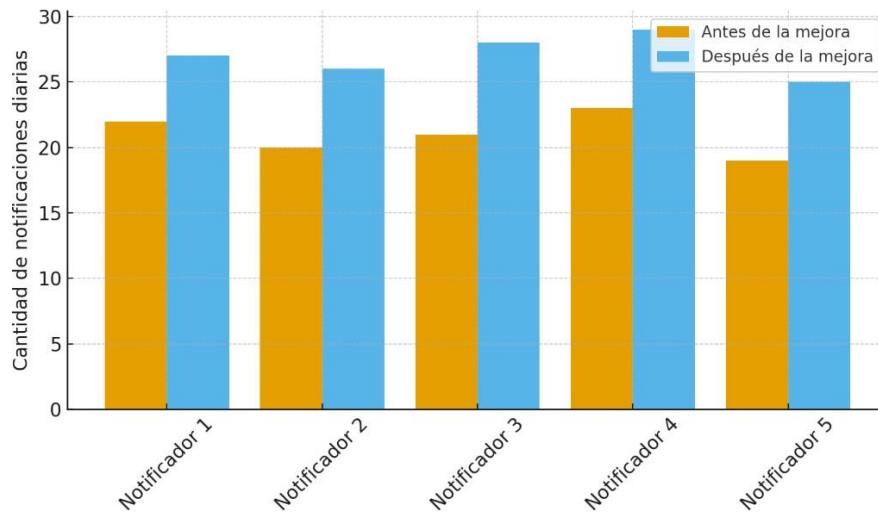
Etapa del proceso	Tiempo promedio inicial (min)	Tiempo promedio posterior (min)	Variación (%)	Resultado
Verificación de datos	30	15	-50%	Reducción significativa del tiempo de revisión.
Asignación de notificadores	20	12	-40%	Mejora en la coordinación de asignaciones.
Desplazamiento y entrega	90	65	-28%	Rutas optimizadas por zonas geográficas.
Registro de resultados	25	18	-28%	Mayor rapidez en la retroalimentación.

Fuente: desarrollo propio

Los resultados presentados en la tabla 2 confirmaron que la aplicación del método Kaizen, mediante reuniones cortas estructuradas y acciones inmediatas, redujo los tiempos totales del proceso de notificación en un promedio de 36%, fortaleciendo la capacidad de respuesta del área y mejorando la satisfacción del usuario interno.

En términos prácticos la reducción de inversión de minutos en cada proceso impacto directamente en la cantidad de notificaciones exitosas que realiza el equipo de 5 notificadores, tal como lo muestra la figura 4.

Figura 4. Comparación de notificaciones diarias por notificador (antes y después de la mejora)



Fuente: desarrollo propio

La figura 4 ilustra la comparación del rendimiento del equipo de notificadores antes y después de la aplicación del método Kaizen.

Antes de la mejora, cada notificador realizaba en promedio 24 notificaciones por jornada laboral de 8 horas, debido a demoras en la verificación de datos, rutas poco optimizadas y falta de estandarización en los procedimientos. Esto generaba una carga operativa limitada y tiempos de entrega prolongados.

Luego de aplicar las reuniones cortas de mejora (Kaizen Blitz), junto con la revisión de rutas y estandarización de tareas, se logró reducir los tiempos improductivos. Como resultado, cada notificador pudo alcanzar un promedio de 30 notificaciones por jornada, representando un incremento del 25% en la productividad diaria.

En conjunto, el equipo de 5 notificadores pasó de 120 notificaciones diarias a 150, evidenciando un impacto positivo directo en la eficiencia del proceso.

Objetivo específico 2: Aplicar técnicas Kaizen orientadas a reducir el porcentaje de devolución por información errada de los destinatarios.

Para abordar el problema del alto porcentaje de devolución de notificaciones por información errada, se aplicaron técnicas Kaizen centradas en la identificación de errores recurrentes y en la implementación de mecanismos de control y verificación que permitieran reducir las devoluciones generadas por datos incorrectos de los destinatarios.

Diagnóstico del problema

Durante la revisión inicial del proceso de notificaciones, se detectó que un porcentaje considerable de las devoluciones (alrededor del 18%) se debía a errores en la información de dirección o inconsistencias en los datos del destinatario. Estos problemas surgían por la ausencia de un sistema de validación previo al despacho, así como por el ingreso manual de datos incompletos o erróneos.

Creación del checklist de verificación

Como primera acción correctiva, se elaboró un checklist de verificación de direcciones que debía ser completado antes de emitir cada notificación. Este formato incluía entre otros los siguientes campos:

- Validación del nombre completo del destinatario.
- Confirmación de la dirección según base institucional.
- Contraste de datos con fuentes oficiales (RENIEC, SUNAT u otros registros disponibles).
- Firma o visto bueno del verificador previo al envío.

El checklist permitió estandarizar la revisión previa y reducir la probabilidad de errores por omisión o duplicidad de información.

Figura 5. Verificación de dirección

CHECKLIST DE VERIFICACIÓN DE DIRECCIONES				
N.º	Criterio de verificación	Descripción / Requisito	Validación	Observaciones
1	Nombre completo del destinatario	Verificar que coincida con el registro oficial	<input type="checkbox"/> Sí	
2	Número de documento (DNI/RUC)	Confirmar que esté vigente y correctamente digitado	<input type="checkbox"/> No	
3	Dirección completa	Revisar que contenga calle, número, urbanización y distrito	<input type="checkbox"/> No	
4	Referencia geográfica	Incluir punto de referencia o lugar cercano para facilitar la entrega	<input type="checkbox"/> Sí	
5	Código postal	Validar que corresponda al distrito indicado	<input type="checkbox"/> No	
6	Teléfono o correo de contacto	Confirmar que este operativo	<input type="checkbox"/> No	
7	Confirmación con base de datos oficial (RENIEC/SUNAT)	Verificación cruzada del domicilio fiscal o habitual	<input type="checkbox"/> Sí	
8	Aprobación del verificador	Firma o código digital del responsable del control	<input type="checkbox"/> No	

Fuente: Sistema de información mejorado de la entidad pública.

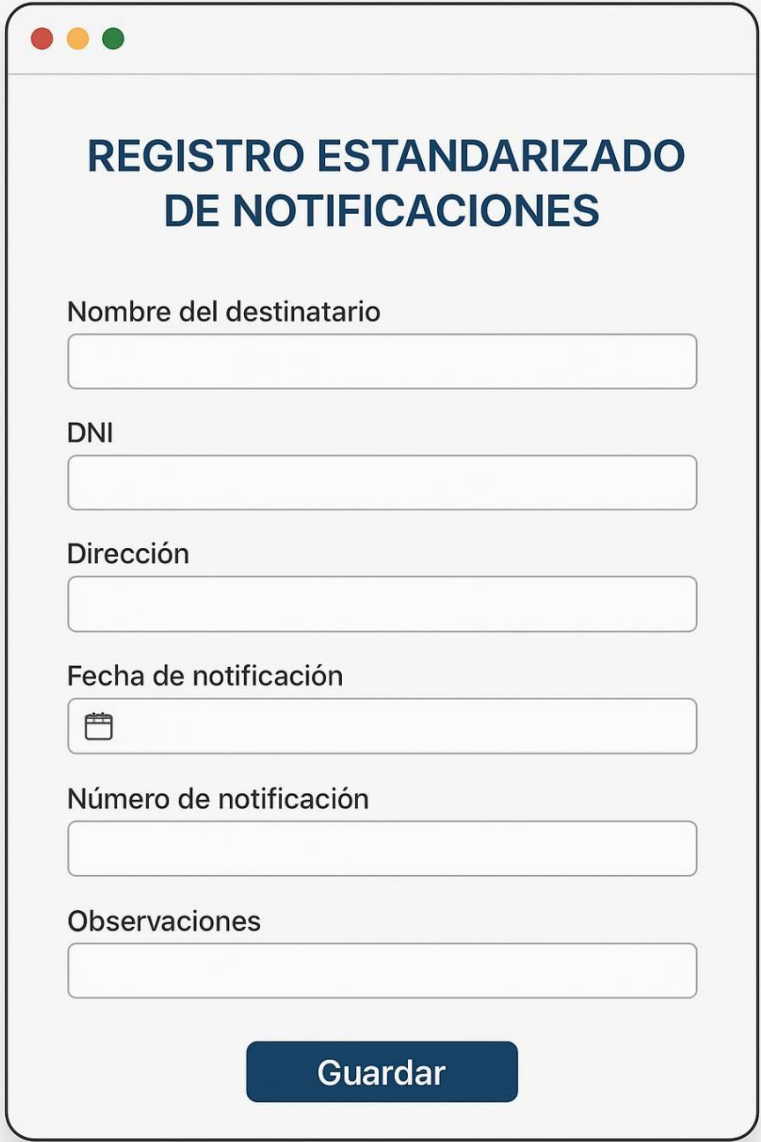
Implementación de un registro estandarizado

Posteriormente, se diseñó un registro digital estandarizado para los notificadores, incorporando campos obligatorios (nombre, número de documento, dirección exacta, código

de referencia y observaciones). Este registro se integró en una hoja electrónica compartida, lo que permitió el control simultáneo por parte del coordinador y del analista administrativo.

Esta acción redujo los errores de transcripción y mejoró la trazabilidad de cada notificación, facilitando la identificación de responsabilidades ante eventuales devoluciones.

Figura 6. Registro estandarizado de notificaciones



**REGISTRO ESTANDARIZADO
DE NOTIFICACIONES**

Nombre del destinatario

DNI

Dirección

Fecha de notificación

Número de notificación

Observaciones

Guardar

Fuente: Sistema de información mejorado de la entidad pública.

Sistema de retroalimentación inmediata

Cada vez que una notificación era devuelta, se aplicó un formato de retroalimentación inmediata, donde el notificador debía indicar el motivo específico del error (dirección inexistente, información incompleta, destinatario ausente, etc.) y proponer una acción correctiva concreta. Este formato se revisaba diariamente durante las reuniones breves de control.

Figura 7. *Formato de retroalimentación*



**FORMATO DE
RETROALIMENTACIÓN
INMEDIATA**

Motivo del error:

Acción correctiva:

Observaciones

Enviar

Fuente: Sistema de información mejorado de la entidad pública.

Gracias a este mecanismo, se generó una base de datos de causas de devolución, que permitió clasificar y priorizar las incidencias más frecuentes, facilitando el desarrollo de soluciones permanentes.

Objetivo específico 3: Estandarizar el proceso de notificaciones mediante la mejora continua, con el fin de incrementar la eficiencia y la calidad del servicio en una entidad estatal, 2025.

Luego de la estandarización de formatos para la verificación de direcciones y las demás acciones implementadas se estandarizó todo el proceso de notificaciones. Las acciones desarrolladas fueron:

Documentación del nuevo procedimiento de notificación.

Luego de implementar las mejoras en la verificación de información y reducción de tiempos, se elaboró un manual operativo estandarizado, en el cual se detallaron paso a paso las tareas del proceso de notificación, los responsables de cada actividad y los tiempos esperados de ejecución. Este documento sirve como guía para el personal, asegurando que las tareas se realizaran de forma uniforme y sin improvisaciones.

El manual incluye anexos con ejemplos de notificaciones correctamente tramitadas, formatos aprobados y criterios de priorización de rutas. Se entregó una copia impresa a cada notificador y una versión digital disponible en la intranet institucional. El manual desarrollado tiene carácter de confidencial, no se puede compartir.

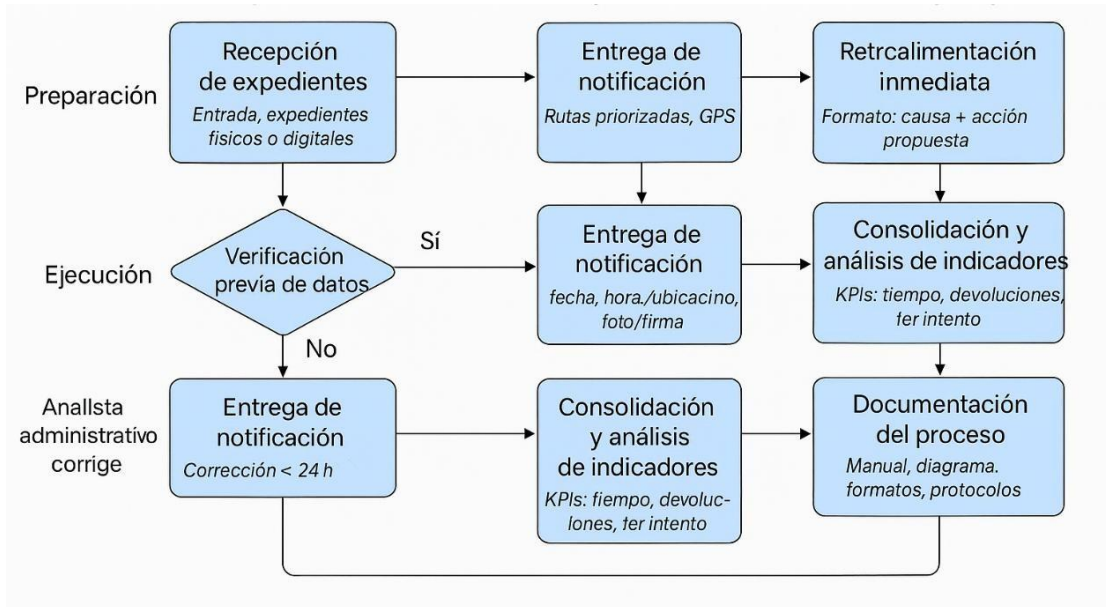
Diseño del nuevo diagrama de flujo estandarizado.

Con la finalidad de unificar las prácticas del equipo, se diseñó un diagrama de flujo mejorado del proceso de notificación, donde se incorporaron los controles de validación previa, los puntos de verificación de datos y los momentos de retroalimentación inmediata.

El flujo permite visualizar claramente el proceso desde la recepción de los documentos hasta la confirmación de la entrega efectiva, reduciendo los pasos redundantes y

fortaleciendo la trazabilidad de la información. El nuevo diagrama de flujo se presenta en la figura 8.

Figura 8. Proceso estandarizado de notificaciones - ciclo Kaizen de mejora



Fuente: desarrollo propio

Se observa que el nuevo diagrama es muy detallado y contiene toda la información necesaria para que una notificación se desarrolle de manera exitosa.

La descripción de los pasos del nuevo proceso de notificaciones se presente en la tabla 3.

Tabla 3. Descripción del diagrama de flujo estandarizado del proceso mejorado de notificaciones

Nº	Etapa del proceso	Descripción de la actividad	Responsable	Herramienta o documento asociado	Resultado esperado
1	Recepción de expedientes	Se recibieron los expedientes físicos o digitales provenientes del área legal o administrativa. El analista verificó que los documentos estuvieran completos antes de asignarlos.	Analista administrativo	Sistema de registro de expedientes	Expedientes validados y listos para distribución.
2	Asignación de notificaciones	El coordinador distribuyó los expedientes según zonas y carga laboral de cada notificador, registrando las asignaciones en un cuadro de control.	Coordinador de notificaciones	Cuadro de control de asignaciones	Asignaciones equitativas con trazabilidad.
3	Verificación previa de datos	El notificador validó direcciones y referencias utilizando el checklist de verificación antes de salir a campo. Si se detectaban errores, se notificaba al analista para corrección inmediata.	Notificador / Analista administrativo	Checklist de verificación de direcciones	Datos confirmados y errores corregidos antes del envío.
4	Entrega de notificación	El notificador efectuó la entrega siguiendo rutas priorizadas, optimizando tiempos mediante herramientas digitales.	Notificador	Mapa de ruta / GPS / Hoja de ruta	Entregas más rápidas y eficientes.
5	Registro digital de la entrega	Una vez realizada la entrega, se ingresó la información en el sistema: hora, fecha, ubicación, evidencia fotográfica y observaciones.	Notificador	Registro digital estandarizado del sistema	Registro completo y trazable de la entrega.
6	Retroalimentación inmediata	En caso de devoluciones, se completó el formato de retroalimentación inmediata detallando causa y acción correctiva. Este formato se revisó diariamente.	Notificador / Coordinador	Formato de retroalimentación inmediata	Corrección oportuna de errores recurrentes.
7	Consolidación y análisis de indicadores	El coordinador consolidó los resultados del proceso, calculando indicadores de tiempo, devoluciones y cumplimiento.	Coordinador de notificaciones	Cuadro de control mensual	Identificación de avances y puntos críticos.
8	Reunión de mejora continua (Kaizen)	Se realizaron reuniones semanales de 15 minutos para revisar los indicadores y definir microacciones de mejora.	Coordinador / Equipo de notificadores	Acta de reunión Kaizen Blitz	Acciones correctivas y preventivas implementadas.
9	Documentación del proceso	Finalmente, el analista documentó el nuevo proceso y los formatos estandarizados en un manual de procedimiento.	Analista administrativo	Manual de procedimiento de notificaciones	Procedimiento institucional estandarizado.

Fuente: desarrollo propio

Definición de indicadores clave de desempeño (KPI).

Con el propósito de garantizar la sostenibilidad de las mejoras implementadas en el proceso de notificaciones, se establecieron indicadores de gestión que permiten medir de manera sistemática la eficiencia, calidad y cumplimiento del servicio. Estos indicadores constituyen herramientas fundamentales del enfoque Kaizen, al posibilitar la evaluación continua de los resultados, la detección oportuna de desviaciones y la aplicación de acciones correctivas inmediatas. Asimismo, su diseño contempló criterios de medición objetivos, frecuencia definida y responsables asignados, asegurando la trazabilidad y consistencia en el monitoreo del desempeño del proceso. En la tabla 4 se detallan los principales indicadores definidos para la etapa de estandarización del proceso.

Tabla 4. Indicadores del proceso estandarizado de notificaciones

Indicador	Descripción	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	Frecuencia de medición	Responsable	Criterio de aceptación / Meta	Acciones correctivas ante desviaciones
1. Tiempo promedio de entrega de notificaciones	Mide la eficiencia del proceso en función del tiempo transcurrido desde la recepción del expediente hasta la entrega efectiva de la notificación.	$(\Sigma \text{Tiempo total de entrega de notificaciones}) / (\text{Número total de notificaciones entregadas})$	Horas	Mensual	Coordinador de Notificaciones	≤ 48 horas por notificación	Revisión del flujo de rutas y reasignación de zonas según carga de trabajo.
2. Porcentaje de devoluciones de notificaciones	Evalúa la cantidad de notificaciones que no pudieron ser entregadas por errores en la dirección, datos incompletos u otras causas.	$(\text{N}^\circ \text{ de notificaciones devueltas} / \text{N}^\circ \text{ total de notificaciones emitidas}) \times 100$	%	Mensual	Analista Administrativo	≤ 5 %	Verificar base de datos de direcciones y aplicar checklist de verificación previo al envío.
3. Cumplimiento en el primer intento de entrega	Indica el porcentaje de notificaciones entregadas exitosamente en el primer intento.	$(\text{N}^\circ \text{ de notificaciones entregadas en primer intento} / \text{N}^\circ \text{ total de notificaciones}) \times 100$	%	Mensual	Notificadores y Coordinador	≥ 90 %	Reentrenamiento del personal y revisión de los errores más frecuentes reportados.
4. Nivel de satisfacción interna	Refleja la percepción del personal respecto a la claridad del proceso y la utilidad de los nuevos formatos y herramientas Kaizen.	$(\Sigma \text{Puntaje total de encuestas} / \text{N}^\circ \text{ de encuestas aplicadas}) \times 100$	%	Trimestral	Analista de Recursos Humanos	≥ 85 % de satisfacción	Ajuste del manual de procedimientos y simplificación de formatos.
5. Cumplimiento del ciclo Kaizen	Mide la constancia en la aplicación del ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act) y las reuniones de mejora continua.	$(\text{N}^\circ \text{ de reuniones realizadas} / \text{N}^\circ \text{ de reuniones programadas}) \times 100$	%	Mensual	Coordinador de Mejora Continua	100 %	Reprogramar reuniones omitidas y registrar acuerdos de mejora.

Fuente: desarrollo propio

Evaluación mensual y reuniones de retroalimentación.

Se programan reuniones mensuales de evaluación, en las que el coordinador del área expone los resultados obtenidos frente a los indicadores definidos. Durante dichas reuniones, se analizan las causas de cualquier desviación y se definen acciones de mejora continua.

Los resultados se comparten, fomentando la participación activa del personal y fortaleciendo la cultura Kaizen.

De esta manera, el proceso de notificación pasó de ser reactivo a ser proactivamente gestionado, garantizando una operación más eficiente, predecible y orientada a la calidad del servicio público.

CONCLUSIONES

Conclusión 1 (Objetivo General)

La aplicación del método Kaizen permitió optimizar de manera significativa el proceso de notificaciones en la entidad estatal, logrando una mejora integral basada en la participación activa del personal, la identificación de causas raíz y la implementación de acciones correctivas sostenibles. A través del enfoque de mejora continua, se redujeron los tiempos de respuesta, se fortaleció la coordinación interna y se promovió una cultura organizacional orientada a la eficiencia y calidad del servicio. Esta experiencia evidenció que la aplicación práctica del Kaizen no solo genera resultados operativos tangibles, sino también un cambio positivo en la gestión y compromiso del equipo responsable del proceso.

Conclusión 2 (Objetivo Específico 1)

La implementación de herramientas Kaizen, como el diagrama de flujo del proceso actual, la identificación de puntos críticos y las reuniones breves de mejora (Kaizen Blitz), permitió disminuir los tiempos de retraso en la entrega de notificaciones. La revisión detallada de cada etapa del proceso y la participación colaborativa del personal facilitaron la detección de cuellos de botella y la aplicación de soluciones inmediatas, como la optimización de rutas y la verificación previa de datos. Como resultado, se evidenció una reducción significativa del tiempo promedio de entrega, reflejando la efectividad del enfoque Kaizen para eliminar desperdicios y mejorar la productividad en tareas administrativas.

Conclusión 3 (Objetivo Específico 2)

La aplicación de técnicas Kaizen enfocadas en la reducción de devoluciones por información errada permitió mejorar la precisión y confiabilidad del proceso de notificación. La creación de un checklist de verificación de direcciones, la estandarización de los registros digitales y la implementación del formato de retroalimentación inmediata contribuyeron a minimizar errores recurrentes y fortalecer el control sobre los datos de los destinatarios. Este

conjunto de medidas permitió una disminución notable en las devoluciones, optimizando los recursos y consolidando la calidad del servicio prestado por la entidad.

Conclusión 4 (Objetivo Específico 3)

La estandarización del proceso de notificaciones, mediante la documentación de procedimientos, el diseño de indicadores de desempeño y la instauración de un sistema de seguimiento continuo, consolidó el ciclo Kaizen de mejora permanente dentro de la entidad estatal. Los indicadores establecidos facilitaron la evaluación periódica del desempeño, promoviendo la toma de decisiones basada en evidencias. Con ello, se garantizó la sostenibilidad de las mejoras implementadas, fortaleciendo la gestión institucional y consolidando una cultura de eficiencia y compromiso con la mejora continua.

RECOMENDACIONES

Recomendación 1

Se recomienda institucionalizar el método Kaizen dentro de la entidad estatal como parte de su cultura organizacional, promoviendo la participación continua del personal en la identificación y solución de problemas operativos. Para ello, es necesario incluir espacios permanentes de retroalimentación, capacitación periódica en mejora continua y la creación de un comité de calidad que supervise el cumplimiento de los estándares y la sostenibilidad de los resultados obtenidos.

Recomendación 2

Con el fin de mantener la eficiencia alcanzada en los tiempos de entrega de notificaciones, se sugiere implementar un sistema digital de monitoreo de actividades que permita registrar en tiempo real las etapas del proceso y los tiempos empleados por cada notificador. Además, se recomienda continuar con las reuniones breves de mejora (Kaizen Blitz), ya que estas facilitan la detección temprana de desviaciones y fomentan la comunicación efectiva entre los miembros del equipo operativo.

Recomendación 3

Para consolidar la reducción de devoluciones por errores de información, se recomienda integrar de forma automática la base de datos de direcciones de los destinatarios con fuentes oficiales como RENIEC y SUNAT, garantizando así la actualización constante de los datos. Asimismo, debe mantenerse la aplicación del checklist de verificación y el formato de retroalimentación diaria, incorporando estos instrumentos al sistema digital institucional como controles obligatorios antes de emitir cualquier notificación.

Recomendación 4

Se recomienda fortalecer la gestión del proceso estandarizado de notificaciones mediante la implementación de un tablero de control (dashboard) con los indicadores



definidos, de manera que la información sea visible y accesible para los responsables de cada área. Además, se sugiere programar auditorías internas trimestrales para verificar el cumplimiento de los estándares establecidos y continuar el ciclo Kaizen de mejora continua, asegurando que los avances logrados se mantengan y evolucionen en el tiempo.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alosani, M., & Al-Dhaafri, H. (2022). The impact of Kaizen practices on police performance: The mediating role of innovation culture. *Journal of Public Sector Performance*, 9(1), 22–40.
- Carpio, F., & Clavijo, L. (2022). El ciclo PDCA y su contribución al logro de objetivos operativos en servicios públicos bajo trabajo remoto. *Revisión sistemática. Revista de Administración Pública y Gestión*, 12(3), 45–62.
- Casanova, C., Herrera, M., & Rivadeneira, J. (2022). *El Modelo Kaizen en el sector público*. Obtenido de Editorial Grupo AEA: <https://www.editorialgrupo-aea.com/index.php/EditorialGrupoAEA/catalog/book/8>
- Chiarini, A., Gómez, F., & Duarte, P. (2023). *Metodologías Lean, Kaizen y Six Sigma en la gestión pública: Enfoques para la eficiencia institucional*. Editorial Académica Española.
- Deming, E. (2000). *The new economics for industry, government, education (2.a ed.)*. MIT Press.
- Figuroa, E. (2022). *Transformación digital y pandemia: nuevos paradigmas*. Obtenido de Revista Oficial del Poder Judicial: <https://revistas.pj.gob.pe/revista/index.php/ropj/article/view/570/786>
- Hirano, H. (1996). *5 pillars of the visual workplace: The sourcebook for 5S implementation*. Productivity Press.
- Imai, M. (2012). *Gemba Kaizen: A commonsense approach to a continuous improvement strategy (2.a ed.)*. McGraw-Hill.
- Kaizen Institute. (2025). *Urban license process optimization through Kaizen digital transformation*. Kaizen Institute Annual Report.

- Kaizen Institute. (2023). Daily Kaizen implementation for administrative improvement: Case study results 2023. . *Kaizen Institute Global Report*.
- Liker, J. (2004). *The Toyota way: 14 management principles from the world's greatest manufacturer*. McGraw-Hill.
- Maarse, J., Córdova, M., & Ruiz, L. (2022). *Indicadores de calidad y eficiencia en los procesos judiciales: Un enfoque de gestión pública*. Fondo Editorial de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico - OCDE. (2024). *Estudio de la Justicia de la OCDE en el Perú: Hacia instituciones de justicia eficaces y transparentes para un crecimiento inclusivo*. Obtenido de OECD:
https://www.oecd.org/es/publications/2024/07/oecd-justice-review-of-peru_de9fb54d.html
- Pachas, R., & Ramos, L. (2024). *Implementación de la metodología kaizen en la empresa Ceva Logistics Perú S.R.L. para reducir los tiempos de emisión de guías electrónicas, Lima, 2024*. Obtenido de Universidad Privada del Norte - UPN:
<https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/43194>
- Radnor, Z., & Boaden, R. (2020). *Innovación y mejora continua en el sector público: Estrategias para la sostenibilidad institucional*. Routledge.
- Reátegui, C. (2022). *Gestión de las notificaciones judiciales en el Perú: Desafíos y oportunidades para la administración de justicia*. Pontificia Universidad Católica del Perú, Fondo Editorial.
- Suarez, M., & Miguel, J. (2023). *Evaluación del diseño, gestión y mejora de proyectos Kaizen en gobiernos locales*. Obtenido de Revista de Gestión de Procesos Empresariales: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-03-2013-0040>



Torres , G., & López, D. (2020). *Mejora continua y cultura organizacional en la gestión pública moderna*. Editorial Universitaria del Perú.

Valdiviezo, R., Ruiz, G., & Martínez, R. (2021). El Kaizen como un sistema de gestión de contrataciones para el éxito organizacional en una entidad pública del Perú. *INNOVA Research Journal*, 6(3.1), 60-78.

Villavicencio, J. (2021). *El proceso de notificaciones judiciales y el derecho al debido proceso en el Perú*. Fondo Editorial del Poder Judicial.