



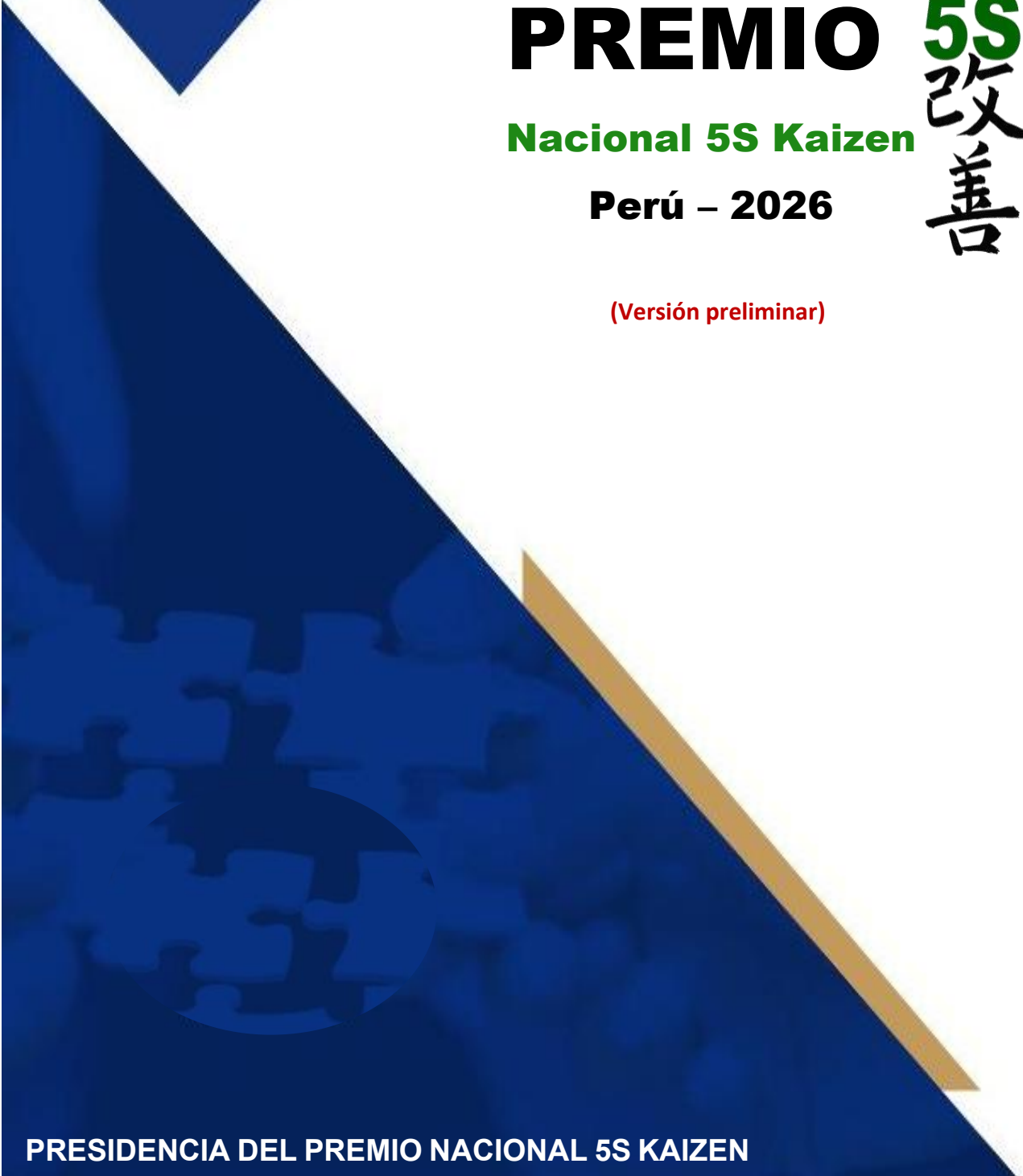
PREMIO

Nacional 5S Kaizen

Perú – 2026



(Versión preliminar)



PRESIDENCIA DEL PREMIO NACIONAL 5S KAIZEN

ÍNDICE GENERAL

MODELO DEL PREMIO NACIONAL 5S KAIZEN

I.	INTRODUCCIÓN	3
II.	OBJETIVOS DEL PREMIO NACIONAL 5S KAIZEN.....	4
III.	CONCEPTO FUNDAMENTAL DEL SISTEMA 5S KAIZEN	5
	FUENTE: EEI TOYOTA MOTOR COMPANY 2013	6
	SEIRI = SELECCIONAR (PRIMERA S):	6
	SEITON = ORDENAR (SEGUNDA S)	7
	SEISO = LIMPIAR (TERCERA S)	8
	SEIKETSU = ESTANDARIZACIÓN (CUARTA S).....	9
	SHITSUKE = DISCIPLINA (QUINTA S).....	10
IV.	MODELO 5S PARA IMPLEMENTAR / MANTENER UN SISTEMA 5S KAIZEN.....	12
	PASO 1: DECISIÓN DE LA ALTA DIRECCIÓN	13
	PASO 2: COMPROMISO DE LA ALTA DIRECCIÓN.....	13
	a) <i>Promesa de responsabilidad:</i>	13
	b) <i>Formulación y presentación de la política y objetivos 5S:</i>	14
	c) <i>Anuncio oficial del inicio o continuidad de las 5S:</i>	14
	d) <i>Promoción y Seguimiento de las actividades concretas programadas en el Plan Maestro:</i> 14	
	PASO 3: ORGANIZACIÓN DEL EQUIPO 5S	15
	a) <i>Comité 5S:</i>	15
	b) <i>Facilitadores:</i>	15
	c) <i>Promotores:</i>	16
	d) <i>Auditores:</i>	16
	PASO 4: PLAN MAESTRO / PLAN ANUAL.....	17
	PASO 5: EJECUCIÓN DEL PLAN MAESTRO / PLAN ANUAL.....	17
	PASO 6: VERIFICACIÓN DEL SISTEMA 5S KAIZEN	18
	PASO 7: ANÁLISIS Y MEJORA.....	18
V.	CRITERIOS PARA EVALUAR EL PREMIO NACIONAL 5S KAIZEN	21
	1. COMPROMISO DE LA ALTA DIRECCIÓN (270 PUNTOS):.....	21
	1.1. <i>Planeación:</i>	21
	1.2. <i>Ejecución:</i>	22
	1.3. <i>Control:</i>	23
	1.4. <i>Reconocimiento:</i>	24
	2. ORGANIZACIÓN DEL SISTEMA 5S KAIZEN (130 PUNTOS):	28
	2.1. <i>Planeación:</i>	28
	2.2. <i>Ejecución:</i>	29
	2.3. <i>Control:</i>	30
	2.4. <i>Mejora continua:</i>	30
	3. IMPLEMENTACIÓN (255 PUNTOS):.....	32
	3.1. <i>Planeación:</i>	32
	3.2. <i>Ejecución:</i>	34
	3.3. <i>Control:</i>	35
	3.4. <i>Mejora continua:</i>	37
	4. INTEGRACIÓN Y RESULTADOS (240 PUNTOS):.....	38
	4.1. <i>¿Es posible mostrar resultados cualitativos significativos obtenidos tras la implementación del Sistema 5S Kaizen, que reflejen mejoras tangibles en procesos y ambiente laboral?</i>	38
	4.2. <i>¿Pueden acreditar resultados cuantitativos (documentación y datos numéricos) obtenidos después de la implementación, y cómo estos resultados se utilizan para la toma de decisiones y ajustes estratégicos en el Sistema 5S Kaizen?</i>	38
	4.3. <i>¿Tienen elementos que demuestren la integración de las actividades 5S con proveedores,</i>	

<i>clientes y la comunidad, y cómo la retroalimentación de estos grupos ha contribuido a mejorar las prácticas del Sistema 5S Kaizen?</i>	39
4.4. <i>¿Qué mejoras se han incorporado en el Sistema 5S Kaizen referidas a la integración de resultados, y cómo han contribuido estas mejoras a fortalecer la sostenibilidad del sistema?</i> ..	39
4.5. <i>¿La organización ha establecido planes de mejora a corto y mediano plazo para el Sistema 5S Kaizen, con objetivos claros y métricas para evaluar el progreso?</i>	39
5. RESULTADOS DE ENTREVISTAS Y AUDITORÍAS DE EVALUADORES (105 PUNTOS):.	40
5.1. <i>¿El personal puede evidenciar un conocimiento sólido y comprensible sobre los principios y prácticas del Sistema 5S, demostrando su aplicación efectiva en sus tareas diarias?</i>	40
5.2. <i>Visita presencial de áreas, ambientes o sectores de la organización por parte de los evaluadores para auditar 5S.</i>	40
ANEXO 1: EQUIVALENCIAS DOCUMENTARIAS.....	41
ANEXO 2: MARCO CONCEPTUAL COMPLEMENTARIO	43
ANEXO 3: GESTIÓN DE OBJETIVOS E INDICADORES	44
ANEXO 4: GUÍA PARA PRESENTAR EL INFORME DE POSTULACIÓN	48
ANEXO 5: FICHA DE INSCRIPCIÓN.....	52
ANEXO 6: CONDICIONES DE ACEPTACIÓN	53
CALIFICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES PARA EL PREMIO 5S KAIZEN	54
COMPROMISO DE CONFIDENCIALIDAD DE INFORMACIÓN	55
PRESIDENCIA DEL PREMIO NACIONAL 5S KAIZEN 2026	55
CRONOGRAMA 2026 PREMIO NACIONAL 5S KAIZEN	56
PROCESO DE POSTULACIÓN, EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE GANADORES	56
CATEGORÍAS DE POSTULACIÓN	57
CUADRO DE PUNTAJE DE EVALUACIÓN POR CRITERIO 2026.....	58
FASE PREVIA:.....	63
FASE I: EVALUACIÓN DEL RELATORIO:.....	63
FASE II: EVALUACIÓN PRESENCIAL.....	64
FASE III: REUNIÓN DEL COMITÉ AUTÓNOMO PREMIO 5S KAIZEN	64
FASE IV: CEREMONIA DE ENTREGA DEL PREMIO NACIONAL 5S KAIZEN	65
MIEMBROS DEL COMITÉ AUTÓNOMO PREMIO NACIONAL 5S KAIZEN.....	65

Índice de tablas

Tabla 1: Los siete pasos para implementar / mantener el sistema 5S Kaizen	19
---	----

Índice de figuras

Figura 1: Modelo 5S.....	6
Figura 2: Modelo PN5S KAIZEN.....	12
Figura 3: Organización básica para un Comité 5S	15

I. INTRODUCCIÓN

Con frecuencia las organizaciones peruanas se encuentran ante la necesidad de implementar mejoras, a fin de eliminar aquellos desperdicios y/o actividades que no generan valor. En algunos casos, se ha aplicado en forma previa algún modelo de gestión de calidad y conseguido inclusive alguna certificación internacional, pero se ha verificado que estas certificaciones no necesariamente generan una cultura de calidad que las lleve a ser una organización de clase mundial.

Por el contrario, muchas organizaciones peruanas y latinas en general no logran desplegar los principios de la calidad hacia todos los niveles, como producto del estilo de liderazgo o por la resistencia al cambio que se genera por parte de los colaboradores ante un nuevo sistema de gestión. La experiencia de las organizaciones que han implementado las 5S en sus organizaciones, presentan un panorama motivador, pues han logrado que la cultura de calidad se instale en cada uno de sus colaboradores. Bajo esta premisa, se considera que el agente de cambio son las personas, quienes son el punto de partida para impulsar la mejora continua.

El presente documento describe un modelo para poner en práctica las 5S y presenta la referencia sobre el cual se elaboran las bases del Premio Nacional 5S Kaizen. Desde la versión del 2021 se incorpora la esencia de origen del Premio, en el cual se definió a las 5S como la base fundamental del Kaizen. Por ello, a partir del año 2021 se utiliza Premio Nacional 5S Kaizen para su denominación, o de manera resumida PN5SK.

En este orden de ideas, resulta indispensable aplicar el Sistema 5S Kaizen, a fin de lograr un cambio cultural interno que permita sostener cualquier sistema o certificación de calidad, así como, conducir a nuestras organizaciones hacia el logro de la competitividad a nivel mundial. En efecto, la experiencia exitosa de empresas japonesas que aplican las 5S confirman su importancia y sustentan el por qué el Premio Nacional 5S Kaizen promueve su implementación y sostenibilidad.

Asimismo, como parte de la mejora continua del modelo, se incorporan los aprendizajes del proceso de evaluación realizado en las organizaciones postulantes, particularmente por el nivel de madurez que han logrado las organizaciones con mayor experiencia en la implementación de las 5S.

La experiencia recogida en estos años muestra la importancia del compromiso de la Alta Dirección. En esta versión, se pone un especial énfasis sobre su participación como promotor de la implementación, seguimiento y mejora, siendo también importante su presencia en la reunión de inicio de la visita de evaluación del PN5SK.

El PN5SK cuenta con un Comité Autónomo del Premio Nacional 5S Kaizen, integrado por prestigiosas organizaciones, quienes respaldan todo el proceso de organización del Premio Nacional 5S Kaizen, y reconocen públicamente a las organizaciones participantes que hayan implementado el Sistema 5S Kaizen y estén comprometidas con la mejora continua.

El momento final del PN5SK se lleva a cabo en una emotiva ceremonia de reconocimiento, en la cual participan importantes representantes de instituciones japonesas, organizaciones peruano-japonesas, autoridades nacionales, líderes de las organizaciones participantes, sus colaboradores e invitados, todo ello en un marco de promoción de la calidad y la hermandad de la comunidad peruano-japonesa.

Los invitamos a participar con nosotros promoviendo la calidad en las organizaciones peruanas.

II. OBJETIVOS DEL PREMIO NACIONAL 5S KAIZEN

El Premio Nacional 5S Kaizen tiene como propósito promover una cultura organizacional que favorezca la implementación y práctica de herramientas de mejora continua y sistemas de gestión de calidad de clase mundial. Este Premio impulsa la creación de entornos de trabajo en los cuales el personal se sienta motivado a formar parte de un equipo dedicado a mejorar la calidad en los procesos productivos, de prestación de servicios, y de educación, incrementando así la productividad en beneficio de las organizaciones y sus colaboradores. El objetivo es que todas estas organizaciones, ya sea en el ámbito productivo, de servicios o educativo, logren generar valor agregado para sus clientes y comunidades.

Los objetivos específicos relacionados son:

- Incentivar a las organizaciones a la práctica sostenida de las 5S.
- Difundir conocimientos sobre la implementación del Sistema 5S Kaizen y herramientas de gestión complementarias de mejora continua a todas las organizaciones interesadas.
- Presentar un modelo estandarizado para la aplicación de las 5S en diferentes tipos de organizaciones.
- Promover el trabajo colaborativo a través de los equipos de 5S.
- Reconocer públicamente los logros de las organizaciones que demuestren la implementación o continuidad exitosa del Sistema 5S Kaizen.
- Fomentar el intercambio de experiencias en la aplicación de las 5S, con el fin de enriquecer los conocimientos de las organizaciones participantes.
- Fortalecer la integración de las organizaciones peruano-japonesas por medio de su participación en el Premio Nacional 5S Kaizen.

III. CONCEPTO FUNDAMENTAL DEL SISTEMA 5S KAIZEN

El Sistema 5S Kaizen se fundamenta en la filosofía de mejora continua o Kaizen (改善), cuyo significado es mejora. Sus ideogramas (kanji), leídos por separado, significan cambio y bueno, reflejando la idea de una mejora que implica un cambio hacia algo positivo. En el marco de esta filosofía, las 5S establecen los principios de orden, respeto y disciplina, promoviendo la práctica de buenos hábitos para fomentar un cambio de actitud en las personas. Esto contribuye al desarrollo de un buen clima organizacional y un trabajo en equipo efectivo. Las 5S impulsan mejoras en toda la organización, logrando el cumplimiento de metas y objetivos, y fortaleciendo el orgullo personal y la identidad con la organización.

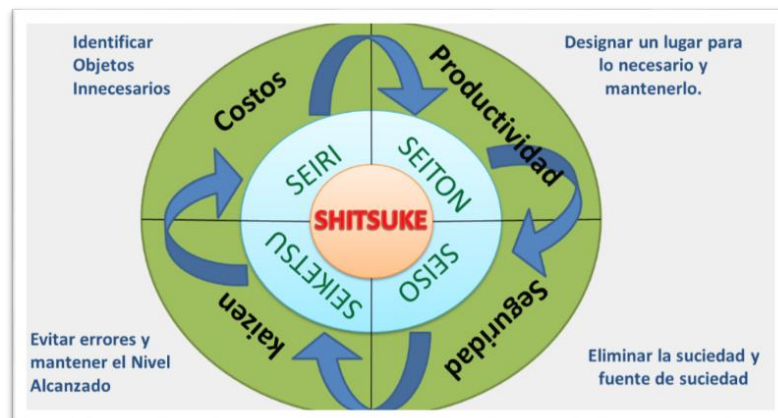
Es por ello importante que al iniciar el proceso de implementación de 5S se debe:

- Definir y fijar objetivos,
- establecer indicadores que midan nuestro desempeño,
- establecer valores específicos, que den soporte a cada una de las tres primeras S, y
- definir el “cómo” lo lograremos con la ayuda del ciclo PHVA.

Al concluir la implementación -en su primera vuelta- ya debemos evidenciar el logro de objetivos esenciales de las 5S, tales como:

- Mejorar la imagen de la organización y su percepción externa.
- Aumentar la eficiencia en los procesos, ya sea de producción, servicio o educación.
- Optimizar los tiempos de operación y asegurar el cumplimiento de plazos o fechas de entrega
- Reducir el exceso de inventarios o materiales innecesarios.
- Potenciar la calidad de los productos, servicios o la experiencia educativa.
- Minimizar las fallas o interrupciones en equipos y sistemas.
- Contribuir con la seguridad de los colaboradores.
- Reducir costos operativos e incrementar la sostenibilidad económica de la organización.
- Revitalizar la organización, elevar la moral de los colaboradores y mejorar el clima organizacional.

Figura 1: Modelo 5S



Fuente: EEI Toyota Motor Company 2013

Seiri = Seleccionar (primera S):

Seiri (整理): Sei(整) que significa ordenar, organizar, y Ri(理) que puede traducirse como lógica, razón, gestión.

La aplicación de la primera "S" busca optimizar el uso de los recursos mediante la identificación, selección, separación o eliminación de materiales innecesarios y de desperdicios en el lugar de trabajo, conservando solo lo que se utilizará.

En sentido más amplio, "seleccionar" implica:

- Separar lo necesario de lo innecesario. Es común en los lugares de trabajo mantener espacios, como mesas o estantes, llenos de objetos que no se necesitan de inmediato, pero que podrían ser necesarios "algún día." Estos artículos, que ocupan espacio valioso, deben ser identificados y retirados para liberar lugar para materiales esenciales.
- Disponer solo de los materiales necesarios. En toda organización, ya sea de producción, servicios o educación, cada área debe gestionar sus recursos solicitando únicamente lo necesario (material de oficina, herramientas, equipos, etc.), evitando acumulaciones que generen pérdidas.
- Diferenciar entre lo bueno y lo necesario. En algunas organizaciones, los colaboradores suelen guardar repuestos, partes y/o piezas en desuso o descompuestas, con la idea de que en algún momento podrían necesitarlas, lo cual generalmente no sucede.
- Mantener solo la documentación actualizada y relevante. Es importante evitar conservar catálogos, documentos o archivos electrónicos obsoletos en computadoras, así como mantener información desactualizada en murales, manuales, planos técnicos o instructivos que hayan quedado en desuso.

Una parte esencial de la primera "S" es reducir o eliminar desperdicios; se inicia un análisis para separar los recursos innecesarios y conservar lo suficiente en el lugar de

trabajo, reduciendo niveles de inventario. Esto se resume en el lema: “Comprar para producir, producir para vender y no para tener”.

En resumen, la esencia de la primera “S” radica en optimizar el uso de los recursos de la organización: insumos, materiales, suministros, tiempo y personal. Esto significa tener únicamente lo necesario, en la cantidad suficiente y cuando se requiere, independientemente del sector de la organización. Mantener materiales innecesarios puede generar pérdidas a nivel personal y laboral.

Principales objetivos de la primera S - “Seiri”

- Reducir la cobertura de inventarios
- Disminuir materiales innecesarios
- Reducción del nivel de inventarios.
- Evitar productos o materiales vencidos
- Reducir el consumo de energía y agua.

Impacto final: Lograr estos objetivos tiene un impacto directo en la reducción de costos y en la eficiencia organizacional, generando una cultura de uso racional y sostenido de los recursos en beneficio de toda la organización.

Seiton = Ordenar (segunda S)

Seiton (整頓): Sei(整) que significa ordenar, organizar, y Ton(理) arreglar, que puede entenderse como arreglar con un orden.

La aplicación de la segunda “S” se centra en establecer un método para organizar los materiales, herramientas, documentos, y otros recursos esenciales, con un sistema de identificación que facilite que cualquier persona pueda encontrar, usar y devolver cada elemento de forma rápida y eficiente.

Este concepto, bastante general y conocido por quienes practican las 5S, se estructura en base a tres premisas:

- Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar.
- Una etiqueta para cada cosa/lugar y cada cosa/lugar con su etiqueta.
- Las cosas tienen que estar dispuestas de acuerdo con su frecuencia de uso; es decir, lo que más se utiliza estará más cerca, para ahorrar tiempo y esfuerzo.

Es importante señalar que, el orden de las 5S no tiene relación estrecha con el orden cosmético con el que generalmente se asocia esta palabra. En realidad, el orden de las 5S está orientado a eliminar desperdicios de tiempo, espacio y esfuerzos, lo que permite generar ahorro, mejorar la eficiencia, la productividad y el servicio.

Por ejemplo, los objetos guardados en un estante o archivador no deben estar desordenados, deben cumplir con los tres conceptos mencionados previamente, de forma que nos permita no sólo visualizar sino también medir los resultados de la aplicación de esta S. Nos preguntamos en este punto, ¿Cuánto espacio hemos recuperado?, ¿Cuál es el costo del espacio de almacenaje? Si la disposición de las cosas permite ahorrar tiempo, energía, recursos o dinero, entonces se cumple con el objetivo de la segunda “S”.

Con la aplicación de la segunda “S”, se iniciará el análisis del incremento de la eficiencia de producción. En efecto, la mejora de la velocidad de respuesta con el cliente permitirá medir la mejora del ciclo de producción, incrementar la capacidad de producción

y del proceso, así como reducir el tiempo de producción y asegurar la fecha de entrega; verificando el efecto final de la productividad a través de indicadores.

Principales objetivos de la segunda S - “Seiton”

- Reducción del ciclo de producción, preparación de pedidos (picking), esperas, cuellos de botella.
- Incremento de la eficacia en los procesos de producción y de servicio.
- Incremento de la capacidad de producción y del proceso.
- Cumplimiento de:
 - OTD: Asegurar la fecha de entrega (OTD - On Time Delivery)
 - FPY: Entregas exactas y completas (FPY - First Past Yield)
- Recuperación de espacio en metros cuadrados, optimizando áreas para un uso más funcional.

Efecto final: El logro de estos objetivos se traduce en una mejora en la productividad, en la eficiencia organizativa, y en la satisfacción de los usuarios y colaboradores de toda la organización.

Seiso = Limpiar (tercera S)

Seiso (清掃): Sei (清) Puro, claro, fresco y Sou (掃) Limpiar, barrer.

La tercera “S” se enfoca en identificar y eliminar las fuentes de suciedad para asegurar que todos los equipos, materiales y áreas de trabajo se mantengan en óptimas condiciones, lo cual previene riesgos y desperdicios por mal funcionamiento o desgaste. Esta práctica no solo se aplica en entornos de producción, sino que también es esencial en organizaciones de servicios y en instituciones educativas, donde la limpieza influye en la salud, seguridad y efectividad del ambiente de trabajo y aprendizaje.

Su aplicación puede estructurarse de la siguiente forma:

- Preparar cronogramas y programas de limpieza inteligente adaptados a las necesidades de cada área.
- Desarrollar instructivos de limpieza e inspección que guíen las acciones del personal y garanticen su efectividad.
- Realizar una inspección detallada (limpieza inteligente) que permita detectar posibles fuentes de suciedad o desgaste.
- Comunicar cualquier falla o desperfecto encontrado durante las inspecciones, para tomar acción inmediata.
- Llevar a cabo acciones de conservación que mantengan los espacios y equipos en óptimas condiciones.
- Eliminar las causas de suciedad, enfocándose en su prevención para asegurar la durabilidad de equipos y espacios.

La puesta en marcha de estas acciones permitirá:

- Reducir accidentes y mejorar la seguridad de miembros de toda la organización y sus visitantes.
- Minimizar fallas en equipos y materiales por acumulación de suciedad, lo cual suele ser una causa raíz de problemas operativos.
- Prolongar la vida útil de equipos e instalaciones, disminuyendo la necesidad de reparaciones costosas

- Reducir el gasto en mantenimiento y optimizar los recursos en cualquier organización.
- Reducción de días de descansos médicos por accidentes.
- Reducción de las pólizas de seguros contra accidentes laborales.

Principales objetivos de la tercera S - “Seiso”

- Reducción de averías y fallas en equipos y herramientas
- Reducción de gastos de reparación y mantenimiento de equipos.
- Mayor disponibilidad y eficiencia de los recursos y materiales.
- Mayor disponibilidad y eficiencia de los recursos y materiales.
- Incremento de la seguridad de los trabajadores.
- Reducción de la accidentabilidad y mejora de la salud
- Reducción de la tasa de riesgos.
- Reducción de la severidad de accidentes.

El efecto final de lograr estos objetivos impacta notablemente en la seguridad de los colaboradores y la vida útil de las maquinarias y equipos de la organización.

Seiketsu = Estandarización (cuarta S)

Seiketsu (清潔): Sei (清): limpio, puro, claro; y Ketsu (潔): pulcro, ordenado, sin impurezas.

La cuarta S, quizá sea la de más difícil comprensión y, al mismo tiempo, una de las más importantes, por cuanto ella propicia la mejora continua, garantizando el sostenimiento del sistema.

Si bien es cierto, que el término “estandarización” o “estándar” es de amplio uso, ante la pregunta ¿Qué significa estandarizar?, las típicas respuestas suelen ser: “Es implantar procedimientos o normas”, “Es uniformizar”, “Es usar piezas iguales”.

Obsérvese que, estas respuestas corresponden a formas de estandarización y no a la definición misma, puesto que estandarizar significa tomar acciones o medidas que permitan evitar errores y mantener el nivel alcanzado, con base a un patrón o referencia”, siendo los estándares más comunes los procedimientos e instructivos, mientras que los más eficaces son los menos conocidos; entre los cuales tenemos:

- Poka-yoke (a prueba de errores): Una técnica japonesa que minimiza errores en actividades o procesos, tanto en entornos de producción como en servicios
- Empoderamiento del personal: Fomenta la toma de decisiones informadas y preventivas, reduciendo fallas en toda la organización.
- Señalización visual y auditiva (Gestión Visual 5S): Sistemas que permiten un entorno de trabajo claro y organizado, desde una planta de producción hasta una oficina, ayudando a todos a identificar de forma rápida lo que necesitan. “Hacer que la planta hable”

Téngase presente que un “estándar” dejará de serlo cuando permita un error y se genere una falla, entonces será necesario crear un nuevo “estándar” o mejorarlo.

De lo explicado, la cuarta S tiene por objeto mantener los resultados logrados con las tres primeras S, lo cual demandará elaborar diversos instrumentos, como manuales o instructivos, que promuevan el desarrollo sostenido del Sistema 5S Kaizen orientado a la mejora continua, y que la organización ofrezca productos o servicios de óptimo nivel de

calidad lo cual será medido a través de indicadores, a fin de verificar la reducción de defectos y devoluciones, el incremento de la rentabilidad, la satisfacción y lealtad del cliente, entre otros.

Principales objetivos de la cuarta S - "Seiketsu"

- Satisfacción y lealtad del cliente o usuario: Medir la recurrencia o satisfacción de clientes y usuarios.
- Calidad en productos o servicios: Reducción de errores, defectos y quejas en servicios.
- Incremento de la rentabilidad y eficiencia: Reducir costos, optimizar recursos y ganancias
- Mejora de la imagen de la organización: Un entorno estandarizado proyecta profesionalismo y orden.
- Incremento de proyectos de mejora continua
- Capacitación del personal en 5S (expresado en horas):
 - Integración diaria de las 5S en actividades de trabajo (5 minutos diarios).
 - Programas de inducción y capacitación sobre 5S para nuevos colaboradores
 - Programas de refuerzo de 5S
- Normas e instructivos diseñados, difundidos e implementados para mantener estándares de calidad.

Efecto final: Alcanzar estos objetivos fortalece la cultura de mejora continua en la organización, asegurando calidad y eficiencia en cada sector, desde la producción hasta los servicios, reflejando una imagen sólida y profesional que beneficia a clientes, usuarios y colaboradores.

Shitsuke = Disciplina (quinta S)

Shitsuke (躰): composición de dos kanjis 身, que significa cuerpo y 実 que significa belleza, que puede ser considerado como la construcción de un algo bello, como un buen hábito.

La quinta S, Shitsuke o disciplina, implica el respeto y adherencia a normas y valores que rigen el entorno de una organización, comunidad o individuo. La disciplina es un elemento esencial del Sistema 5S, pues facilita la continuidad y sostenibilidad de las prácticas de mejora, asegurando que se mantengan los estándares de orden y control a través de un entrenamiento constante en las habilidades mentales, físicas y morales.

Al igual que la estandarización, la disciplina representa una de las actividades más importantes de las 5S, por cuanto en ella radica la clave del éxito para sostener el sistema a través del tiempo.

Al implementar esta S, no solo se busca cumplir reglas, sino también fomentar el desarrollo de hábitos que generen un cambio cultural en la organización. Esto es particularmente importante en organizaciones, donde la disciplina no solo mantiene el entorno organizado y seguro, sino que también promueve una actitud de mejora continua y de respeto entre colaboradores y usuarios.

Para lograr una implementación efectiva de la quinta S (Shitsuke), es imprescindible el compromiso firme y la participación de la alta dirección, la cual asume el liderazgo estratégico del proceso. En este sentido, los directivos deben predicar con el ejemplo, adoptando y practicando las 5S en sus propias áreas de responsabilidad, lo que refuerza la credibilidad del sistema y facilita su internalización en todos los niveles de la organización. Asimismo, es recomendable establecer un sistema formal de reconocimientos que motive al personal y a las distintas áreas, fortaleciendo los comportamientos alineados con la disciplina y la mejora continua.

En este contexto, la consolidación de la cuarta S, junto con el uso sistemático de herramientas de mejora continua, constituye la base para el éxito de la quinta S, ya que la práctica constante fomenta la formación de hábitos positivos y propicia un cambio cultural sostenible en las personas y, por ende, en la organización.

La alta dirección debe, además, liderar el trabajo colaborativo con todo el personal, apoyándose en diversas herramientas de gestión, tales como las tecnologías de la información y la comunicación, auditorías internas periódicas y programadas, así como publicaciones en murales o boletines institucionales.

Las auditorías deben orientarse no solo a verificar el grado de cumplimiento del Sistema 5S Kaizen, sino también a identificar oportunidades de mejora, entendiendo que el proceso de implementación tiene un inicio definido, pero no un final, al formar parte de una filosofía de mejora continua que permitirán verificar la adherencia al Sistema 5S Kaizen, abriendo espacios para la identificación de oportunidades de mejora continua.

Principales objetivos de la quinta S - "Shitsuke"

- Fortalecimiento de la organización: Crear una cultura sólida de disciplina y respeto en todos los niveles.
- Incremento de la moral y clima laboral: Fomentar un entorno positivo donde el personal y usuarios se sientan valorados y comprometidos.
- Evidencia de hábitos y valores: Mostrar la adherencia a los valores establecidos, tanto en la práctica diaria como en momentos de evaluación.
- Cumplimiento del programa de auditorías y mejora continua: Verificar regularmente el estado de implementación de las 5S y hacer ajustes necesarios.
- Cumplimiento del cronograma de reuniones del Comité 5S: Mantener una comunicación constante sobre los objetivos y el avance del sistema.
- Cumplimiento de los acuerdos y objetivos: Asegurar que todos los participantes, desde líderes hasta colaboradores, cumplen sus compromisos.
- Implementación del sistema de reconocimiento: Valorar y destacar el esfuerzo del personal y estudiantes en prácticas de disciplina y mejora.

Valores generales 5S (implementar desde el inicio)

- Respeto, cortesía y amabilidad
- Puntualidad y responsabilidad
- Pensamiento de mejora continua

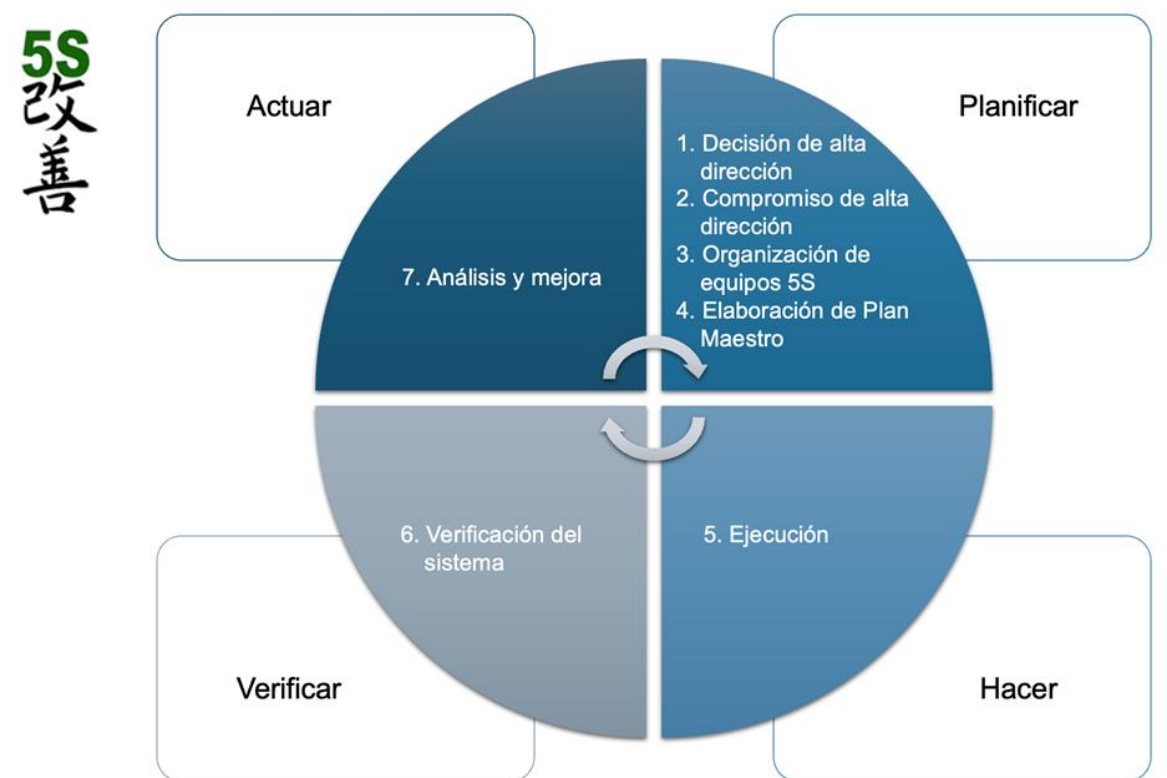
Efecto final: Al alcanzar estos objetivos, la organización no solo creará un entorno con menos desperdicio y mayor eficacia, sino que también formará una cultura organizacional basada en el pensamiento de mejora continua, generando conciencia, orden y mejores resultados tanto en producción como en servicios.

IV. MODELO 5S PARA IMPLEMENTAR / MANTENER UN SISTEMA 5S KAIZEN

Con el fin de lograr una exitosa implementación o la continuidad de las 5S, es de vital importancia que la alta dirección¹ lidere este proceso de cambio, conforme hemos señalado líneas arriba. De igual manera, es necesario que las 5S sean comprendidas como un sistema que debe implementarse a nivel de toda la organización; para tal fin debe crearse y promoverse una cultura de calidad que facilite este proceso de puesta en marcha o mantenimiento y alinearlos con los sistemas de gestión propios de cada organización.

El modelo 5S de AOTS para la implementación o el mantenimiento del Sistema 5S Kaizen propone siete pasos, como se muestra en la figura 2:

Figura 2: Modelo PN5S KAIZEN



¹ se entiende como alta dirección, en las entidades educativas públicas o privadas, al Director(a) de la institución educativa o a quien ejerza dicha función; y, en las organizaciones de servicios, al Gerente General, Director Ejecutivo, Administrador General o a quien ejerza dicha función.

PASO 1: DECISIÓN DE LA ALTA DIRECCIÓN

Para tomar la decisión de implementar y/o mantener el Sistema 5S Kaizen, la alta dirección debe analizar cuidadosamente varios aspectos clave como:

- Visión estratégica: ¿Cómo se alinea esta iniciativa con la visión de largo plazo de la organización?
- Objetivo de la implementación: ¿Qué mejoras específicas se buscan lograr con el Sistema 5S Kaizen? ¿Cómo impactará en los procesos estratégicos, misionales y de apoyo, o en las características de los productos o servicios?
- Liderazgo del sistema: ¿Quién o quiénes serán responsables de liderar y supervisar la implementación del sistema? ¿Qué cualidades de liderazgo se requieren para asegurar su éxito?
- Impacto social y beneficios públicos: ¿Qué acciones de responsabilidad social o de beneficio para la comunidad se esperan de esta implementación, y de qué manera contribuirá esto al desarrollo de la organización?
- ¿De qué recursos se dispone para todo el proceso? Recursos disponibles: ¿Qué recursos humanos, financieros y de infraestructura están disponibles para respaldar todas las fases del proceso de implementación?

La alta dirección debe estar plenamente convencida de los beneficios que aportará este sistema. Este convencimiento será el impulso necesario para que todos los miembros de la organización comprendan su importancia y valoren la necesidad de implementarlo como una herramienta que no solo optimiza la eficiencia y la calidad en diversos contextos, sino que también facilita la resolución de problemas de distintos grados de complejidad.

Alta dirección implica la unidad organizacional de más alto nivel de la organización que toma las decisiones sobre su orientación y metas a alcanzar. No es una mención específica a un tipo de área, puede ser una unidad colegiada como un directorio, una gerencia general, o individual, un director, un gerente, etc.

PASO 2: COMPROMISO DE LA ALTA DIRECCIÓN

El compromiso de la alta dirección debe ser claro y preciso, manifestando su intención de implementar/ mantener las 5S como un sistema dinámico en la organización. Este compromiso de la alta dirección se materializa en tres momentos distintos: a) Promesa de responsabilidad, b) Formulación y presentación de la política y los objetivos 5S, c) Anuncio oficial del inicio (Lanzamiento) o continuidad de las 5S y d) Promoción y seguimiento de las actividades concretas programadas en el Plan Maestro.

a) Promesa de responsabilidad:

La alta dirección anuncia su compromiso de poner en marcha o asegurar la continuidad del Sistema 5S Kaizen en la organización hasta su total ejecución. Para tal

efecto, conforma un comité 5S responsable de dirigir el proceso de implementación y compromete a los integrantes de la organización a sumar esfuerzos para lograr el éxito de este proceso y la ejecución del Sistema 5S Kaizen.

b) Formulación y presentación de la política y objetivos 5S:

La política del Sistema 5S Kaizen es parte esencial de la política global que rige la actuación de las personas y de la organización; por lo cual, se establecen sus objetivos y las directrices de las actividades a realizar. En este escenario, los objetivos de las 5S se integran con la planificación estratégica de la organización, a mediano y largo plazo, mientras que la alta dirección se asegura que todos los interesados sean informados.

El Sistema 5S Kaizen es de carácter permanente, solo así se podrán alcanzar los objetivos trazados; para ello es conveniente que se logre un sostenido alineamiento con alguno de los siguientes sistemas: Gestión de Calidad (ISO 9001), Gestión Ambiental (ISO 14001), Seguridad y Salud en el Trabajo (ISO 45001), Gestión de Calidad Total (TQM), Toyota Production System (TPS), Mantenimiento Productivo Total (TPM), Responsabilidad Social (ISO 26000) o cualquier otro sistema de gestión implementado en la organización.

c) Anuncio oficial del inicio o continuidad de las 5S:

El anuncio oficial es un acto trascendental a cargo de la alta dirección. Esto debe producirse al inicio de la implementación del sistema con la participación de toda la organización, en el que se explicará la política y los objetivos del Sistema 5S Kaizen. Adicionalmente, se pueden adoptar diversas estrategias informativas y motivadoras, utilizando distintas herramientas, como material audiovisual, gráficos, canciones, lemas, eslóganes, pancartas, mascotas, entre otros.

Asimismo, es recomendable producir piezas informativas sobre las 5S (videos, infografías, paneles, etc.) que describa de manera simple el por qué adoptar el sistema, qué se busca, quiénes deben participar y presentar la política y los objetivos de las 5S.

El evento de lanzamiento es la actividad donde se realiza el anuncio oficial sobre las 5S. Se debe realizar acorde a una estrategia comunicacional y de adopción del cambio. La realización depende de las facilidades que se cuenten, de las características de la organización y los recursos asignados.

d) Promoción y Seguimiento de las actividades concretas programadas en el Plan Maestro:

Conformado el Comité 5S cada miembro debe preparar un programa semanal de seguimiento de las actividades establecidas en el Plan Maestro y su participación debe quedar evidenciada, pudiendo emplearse herramientas como: "Leader Standard Work" y sus actividades de "Genba Walk: Ir y Ver"². Ver Anexo 1

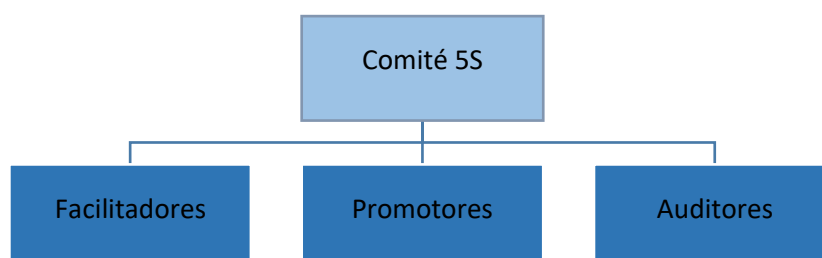
² KAIZEN Institute Consulting Group, Ltd. Bahnhofplatz, 6300 Zug, Suiza. Ver anexo 2

PASO 3: ORGANIZACIÓN DEL EQUIPO 5S

Un factor crítico de éxito para implementar las 5S es contar con una estructura organizacional que sustenta las actividades de implementación, que mantenga la motivación de las personas que participan en el proceso de implementación.

El Comité 5S, debe ser conformado por miembros de la alta dirección (o su equivalente), quienes liderarán y harán seguimiento de la implementación del sistema 5S o de su desempeño en caso esté implementado. Además, se deben integrar personas de diferentes áreas de la organización en calidad de equipo de apoyo, para hacer el trabajo de coordinación y supervisión del sistema, que tendrá un programa de ejecución. Este equipo estará conformado por: a) Facilitadores, b) Promotores, y c) Auditores. El Equipo 5S debe tener la siguiente estructura:

Figura 3: Organización básica para un Comité 5S



Consecuentemente, las 5S se promoverán a través de una estructura de pequeños grupos multifuncionales y multidisciplinarios que se distribuirán en toda la organización, y los líderes de pequeños grupos de cada nivel de la organización serán, a su vez, miembros de pequeños grupos del siguiente nivel más elevado. Por otra parte, la alta dirección constituirá en sí misma un pequeño grupo. Esta estructura organizacional es sumamente eficaz para desplegar las políticas y los objetivos de la alta dirección a través de toda la organización.

El Equipo de 5S debe contar con los espacios, materiales y equipos para su funcionamiento, como un lugar para realizar reuniones de coordinación y seguimiento, o sesiones de trabajo, también espacios virtuales para registrar la información y documentación electrónica, entre otros recursos. Entre sus funciones principales se tienen:

a) Comité 5S:

Define la estrategia y supervisa la implementación/aplicación del Sistema 5S en la organización.

b) Facilitadores:

Este equipo se convertirá en el motor del Sistema 5S Kaizen, encargado de motivar y capacitar a todo el personal y así como distribuir la responsabilidad de implementación entre el resto de la organización.

Dependiendo del nivel de profundidad de conocimiento sobre las 5S, se debe evaluar si la capacitación inicial o el material para la capacitación deba ser realizada por un consultor externo. Si este fuera el caso se recomienda que el consultor se encargue exclusivamente de la preparación del grupo de facilitadores; en tanto que, la capacitación del resto del personal, incluidos los demás miembros del comité, quede a cargo de los facilitadores, hecho que elevará el nivel de motivación de este grupo y los comprometerá seriamente con el proceso de implementación.

Bajo esta premisa, aproximadamente un 80% de los facilitadores serán miembros de base de la organización. Se invitará a participar en este grupo, principalmente, a personas con el siguiente perfil:

- Líderes reconocidos de la organización.
- Los denominados antisistema, quienes son en general todos los que estando fuera del sistema puedan representar un factor crítico para el éxito.

Considerando que la capacitación interna será liderada por el equipo de facilitadores, ellos asumirán la planificación de los seminarios externos y planes de formación internos adecuados para cada nivel, a fin de comprender claramente el Sistema 5S Kaizen. Los seminarios externos estarán principalmente orientados al comité y especialistas 5S, y los planes de formación internos, al personal.

c) Promotores:

Este equipo tiene el encargo de mantener a la organización comunicada en forma permanente acerca de todos los pasos que se siguen como parte del sistema y juega un doble rol. Por un lado, ejerce cierta presión sobre los responsables de las áreas auditadas, en la medida en que los resultados son mostrados y difundidos a través de los canales de comunicación de este grupo, que son básicamente los siguientes: Periódicos murales para los empleados de a pie; es decir, los que no trabajan en oficina ni poseen una computadora, revistas virtuales para empleados que trabajan con computadoras, y revistas impresas para todo el personal.

Por otro lado, a través del tiempo, este equipo ayudará a crear una cultura dentro de la organización que permitirá identificar a todo el personal con ella.

d) Auditores:

Este grupo tiene por rol la acción correctora, que se constituirá en el medio que no permitirá que ningún trabajador ni los equipos responsables de cada área se debiliten en el proceso. Otro importante encargo de este grupo es ser constante en el propósito, con lo cual logrará que cada uno de los principios de las 5S se convierta finalmente en hábito.

Resulta oportuno destacar que, la labor de los auditores tendrá un valor agregado, pues en cada oportunidad que se realice una auditoría se aprovechará para concientizar al personal sobre la conveniencia de tener buenas prácticas; convirtiéndose así en un gran aliado para mejorar la implementación y sostenimiento del Sistema 5S Kaizen en la organización.

Es importante tener presente que, los auditores del Sistema 5S Kaizen serán elegidos cuidando su perfil, deberán ser seleccionados revisando la planilla de jefes, supervisores o personal destacado. Se priorizará a los auditores internos ISO, si la organización los tuviera.

PASO 4: PLAN MAESTRO / PLAN ANUAL

En la formulación del plan maestro de implementación del Sistema 5S Kaizen (o el documento equivalente de la organización que estén evaluando), se deberán decidir, en primer lugar, las actividades a poner en práctica para lograr los objetivos de las 5S. Este es un paso de suma importancia, por cuanto la alta dirección de cada organización debe reflexionar y decidir sobre las formas más eficientes de cubrir los desfases entre la situación de partida y el logro de objetivos.

El plan maestro debe estar alineado a los planes operativos de la organización y establecer en forma detallada los objetivos, las metas y los indicadores del Sistema 5S Kaizen las etapas a desarrollar, los pasos a seguir, quiénes serán los responsables, cuándo, dónde y cómo se ejecutará; pudiendo usarse la técnica de 5W+1H y describir las actividades en un cronograma. Asimismo, en la planificación, se recomienda utilizar el ciclo PDCA, describir las etapas de planificación, ejecución, verificación y estandarización, así como establecer un proceso de mejora continua.

Bajo este marco, en el plan maestro debe contener como mínimo:

- Nombre del proyecto de implementación del modelo 5S–KAIZEN.
- Relación de los miembros del Comité 5S–KAIZEN.
- Antecedentes: descripción de la situación inicial y del diagnóstico.
- Propósito de la implementación, con sus métricas de referencia. Porqué se quiere implementar las 5S.
- Objetivos de la implementación: alcance, tiempo, costo y calidad.
- Organización del Comité 5S–KAIZEN, con organigrama, funciones y responsables.
- Entregables de la implementación.
- Cronograma de actividades.
- Presupuesto asignado.
- Estándares o normas de calidad que deben cumplirse.

En cuanto al avance, a fin de asegurar que este sea uniforme y que haya sido integrada toda la organización en el Sistema 5S Kaizen, se recomienda elaborar un mapa de implementación, para cuyo efecto, cada sector de la organización tendrá un equipo responsable de la ejecución del sistema, bajo la conducción de un líder. Las responsabilidades de cada uno de los integrantes estarán claramente definidas.

Una vez implementado el sistema, la organización deberá elaborar un plan anual para asegurar su continuidad, siguiendo los mismos criterios del plan maestro, pero acotado al período de un año. Como parte de su estrategia de adopción de las 5S pueden considerar la participación en el Premio Nacional 5S Kaizen o en caso de haber participado buscar alcanzar un reconocimiento mayor.

PASO 5: EJECUCIÓN DEL PLAN MAESTRO / PLAN ANUAL

Esta tiene como primera actividad la auditoría inicial o de seguimiento de 5S en todos los sectores de la organización, debe realizarse con registros fotográficos o videos que evidencien el estado inicial antes de la ejecución del Sistema 5S Kaizen. Con estas herramientas audiovisuales se registrará al detalle todo lo que se considere que es objeto de mejora.

Durante la ejecución del Sistema 5S Kaizen, se realizarán actividades seleccionadas para alcanzar los objetivos del plan maestro o plan anual, cuyo orden y plazos establecidos se ajustarán en cada uno de los pasos de la implementación, a fin de adaptarlas a las características particulares de la organización. No obstante, algunas actividades pueden realizarse simultáneamente.

Para obtener un proceso de ejecución del plan exitoso, se recomienda que la implementación o revisión se realice por cada S y, no se avance a la siguiente S si antes no se valida a través de la auditoría interna. Para tal fin, se pueden desarrollar actividades denominadas campañas, las cuales consistirán en lo siguiente:

Campaña de la 1a S: Establecer un día para el lanzamiento o revisión de la 1a S, en el que todo el personal realice el descarte o la selección, y luego auditar el resultado.

Campaña de la 2a S: Señalar un día para el lanzamiento de la 2a S, con posterior auditoría.

Campaña de la 3a S: Fijar un día para el lanzamiento de la 3a S, al cabo del cual se auditarán la 1a, 2a y 3a S.

Campaña de la 4a y 5a S: Será constante desde el inicio del sistema, bajo el liderazgo de la alta dirección y el apoyo de los facilitadores, quienes promoverán la práctica la mejora continua, de los valores y enseñarán con el ejemplo al resto del personal.

Las auditorías internas a todas las áreas de la organización serán permanentes, con la frecuencia que determine el comité y, de manera cruzada; vale decir, que los auditores de un área auditarán alternadamente otras áreas y viceversa.

Debe tenerse en cuenta que las organizaciones que ya implementaron un Sistema 5S Kaizen, realizan actividades de continuidad y no de implementación, por lo que las campañas no necesariamente tienen una secuencialidad como la mencionada en párrafos anteriores. En estos casos, se debe revisar el plan maestro, plan actual o como se denomine y verificar si se han programado actividades de 5S.

PASO 6: VERIFICACIÓN DEL SISTEMA 5S KAIZEN

La verificación del Sistema 5S Kaizen estará a cargo del Comité 5S, liderado por la alta dirección. Esta debe contemplar los siguientes aspectos:

- La consolidación de resultados.
- El cumplimiento de la política.
- El logro de objetivos a través de la evaluación del comportamiento de los indicadores; y,
- La realización de ciclos de mejora del Sistema 5S Kaizen.

PASO 7: ANÁLISIS Y MEJORA

El análisis busca conocer las causas que generan los resultados y, a través de su evaluación, generar nuevos objetivos cada vez más elevados, que reflejan la visión a la que aspira la organización. Teniendo a las 5S como base de todos los sistemas de gestión de calidad, se garantizará la supervivencia y rentabilidad de la organización.

Este paso de la implementación o revisión servirá también para medir si la organización se encuentra preparada para su participación en el Premio Nacional 5S Kaizen, lo cual incentivará permanentemente a sus integrantes, ayudará a continuar con las actividades de 5S y las sostendrá en el tiempo.

Una vez concluida la implementación de las 5S o habiendo logrado participar como organización en el Premio Nacional 5S Kaizen, resulta fundamental que todo el personal involucrado continúe con un plan de capacitación en herramientas y técnicas japonesas de soporte o sostenimiento de las 5S, entre las que destacan:

Kaizen (mejora continua), ciclo PHVA, técnica de poka-yoke, control visual, 7 herramientas, implementación de los proyectos de mejora, T-TPS, TPM, SMED, herramientas de solución de problemas. De esta forma, la utilización apropiada de estas técnicas y herramientas garantizará el éxito permanente, que coadyuve a convertirse en una organización de clase mundial.

Concluida la implementación, la organización entra en una etapa de mantenimiento y sostenimiento de las 5S, la cual se puede verificar a través del desarrollo de auditorías cruzadas, reuniones de revisión por la alta dirección, y la activación de planes de mejora empresariales. Del mismo modo, también se constata la interacción de la implementación con los grupos de interés.

Téngase presente que, una organización con una madurez en la aplicación de 5S, se vuelve un agente promotor de la mejora.

Estos siete pasos se describen en la Tabla N° 1. Si la organización lo decide, completados estos pasos se recomienda postular al Premio Nacional 5S Kaizen a fin de medir su proceso y resultados con el modelo 5S e identificar oportunidades de mejora.

Tabla 1: Los siete pasos para implementar / mantener el sistema 5S Kaizen

	Implementación / Continuidad* de 5S	Puntos claves
P1	Decisión de la alta dirección	- Anunciar la introducción o continuidad del Sistema 5S Kaizen por la alta dirección, a través de una reunión plenaria interna o la realización de un video. - Crear o confirmar el comité 5S, integrado por los miembros de la alta dirección y personal clave de altos mandos.
P2	Compromiso de la alta dirección	- Compromiso de la alta dirección y de todos los integrantes de la organización para llevar a cabo la ejecución del Sistema 5S Kaizen hasta su total implementación. - Establecer líneas de actuación estratégica y objetivos. - Crear mecanismos de comunicación masiva (tics, revistas, periódico mural).
P3	Organización del equipo 5S	- Conformar o confirmar los equipos de especialistas. - Crear la oficina de promoción de las 5S (opcional). - Diseñar talleres de capacitación para el personal, a cargo de los facilitadores.
P4	Plan maestro /Plan anual	- Elaborar desde la fase de preparación hasta la postulación al Premio Nacional 5S. - Definir el plan piloto.
P5	Ejecución del plan maestro o plan anual	- Designar a un responsable por cada área de la organización, en cada una de las cuales se llevará a cabo el proceso de implementación. - Organizar campañas que propicien la participación masiva del personal

	Implementación / Continuidad* de 5S	Puntos claves
		del área seleccionada en el proceso de implementación. - Realizar auditoría inicial de 5S en todos los sectores de la organización, con registros audiovisuales que evidencien el estado inicial antes de la ejecución del Sistema 5S Kaizen y el resultado después de la ejecución. - Efectuar auditorías al final de cada campaña para medir su resultado.
1S	Campaña de 1S	Fijar un día de lanzamiento, dar facilidades operativas y motivar al personal a que participe.
	Auditoría de 1S	Auditar luego del resultado del lanzamiento de 1S.
2S	Campaña de 2S	Señalar el día de lanzamiento, dar facilidades operativas y motivar al personal a que participe.
	Auditoría de 1 y 2S	Auditar luego del resultado del lanzamiento de 2S.
3S	Campaña de 3S	Determinar el día de lanzamiento, dar facilidades operativas y motivar al personal a que participe.
	Auditoría de 1, 2 y 3S	Auditar luego del resultado del lanzamiento de 3S.
4S	Campaña de 4S	Será constante desde el inicio del sistema, bajo el liderazgo de la alta dirección y el apoyo de los facilitadores, dar facilidades operativas y motivar al personal a que participe. Formalizar la estandarización de los logros de 1 2 y 3
	Auditoría de 1, 2, 3 y 4S	Auditar luego del resultado del lanzamiento de 4S.
5S	Campaña de la 5S	Será constante desde el inicio del sistema, bajo el liderazgo de la alta dirección y el apoyo de los facilitadores. Verificar el cumplimiento del Sistema 5S Kaizen con la participación de la alta dirección y el apoyo del comité 5S.
P6	Verificación del Sistema 5S Kaizen	Verificar el logro de los objetivos revisando los resultados considerando los valores organizacionales que promueven las 5S.
P7	Análisis y mejora	- Integrar resultados y definir objetivos más elevados. - Mantener el sistema e iniciar ciclos de mejora 5S.

* En las organizaciones que tienen ya implementado un Sistema 5S Kaizen y están en una fase de continuidad no necesariamente hacen campañas para cada S de manera individual, se debe consultar por la estrategia que se tiene para la promoción de la continuidad y sostenibilidad del Sistema 5S Kaizen.

V. CRITERIOS PARA EVALUAR EL PREMIO NACIONAL 5S KAIZEN

1. COMPROMISO DE LA ALTA DIRECCIÓN³ (270 puntos):

Este criterio examina el compromiso, la participación y la responsabilidad de la alta dirección, además la forma cómo apoya y respalda al Sistema 5S Kaizen, y a todos los involucrados en el proceso de implementación o sostenibilidad.

1.1. Planeación:

El subcriterio de planeación evalúa cómo se desarrollan y estructuran las estrategias para implementar o mantener las 5S, garantizando su alineación con los objetivos estratégicos de la organización; asimismo, fijará los planes de acción para alcanzarlos. Adicionalmente, la alta dirección examinará la manera cómo se desplieguen los planes y el seguimiento al desempeño de los involucrados.

1.1.1. ¿De qué manera evidencia la alta dirección su compromiso y liderazgo en la implementación o continuidad del Sistema 5S en la organización?

Esto incluye:

- Las 5S están comprendidas en los objetivos estratégicos de la organización, lo cual le permite fortalecer el desempeño y su posición competitiva o existe una alineación entre los objetivos 5S y los objetivos estratégicos de la organización.
- Se verifica que existe una alineación de los objetivos de las 5S con el propósito y/o los valores de la organización.
- Los objetivos y las políticas del Sistema 5S Kaizen en la organización están claramente definidos y publicados en todos los medios de comunicación interna que utilice la organización, para conocimiento de todo el personal.
- Se constata la formulación de metas para implementar o dar continuidad a las 5S en las matrices estratégicas de gestión por áreas, incluyendo planes de acción, indicadores de medición, tiempos establecidos y responsables.
- Se autoriza el plan de implementación o de continuidad del Sistema 5S Kaizen y las acciones para su despliegue.
- Se aprueba el presupuesto para implementar o dar continuidad al Sistema 5S Kaizen.
- Se aprueban los planes de capacitación, comunicación, reconocimiento y promoción del sistema 5S.

1.1.2. ¿De qué forma demuestra la alta dirección su participación activa en la implementación o continuidad del Sistema 5S Kaizen?

³ Se considera Alta Dirección a los más altos representantes de la organización.

- Participa activamente en reuniones periódicas del comité 5S, lo cual se comprueba mediante actas, directrices, registros audiovisuales y otros documentos, ya sean físicos o digitales que lo demuestren.
- Valida el plan de promoción y seguimiento del Sistema 5S Kaizen, asegurando la coherencia con los objetivos estratégicos de la organización.
- Evalúa formatos, reportes o informes mensuales de avance de los resultados de la implementación o continuidad de las 5S y comparte observaciones que se deben incluir en el Plan Maestro 5S con el objetivo de mejorar el sistema. En cada caso, se revisan los cronogramas comparando las fechas establecidas entre el plan inicial y el plan actual.
- Dispone de un presupuesto ⁴ para otorgar los recursos necesarios para implementar o dar continuidad al Sistema 5S Kaizen, verificando la oportuna y correcta ejecución presupuestal.
- Observa el despliegue de la información y comunicación para el lanzamiento y/o sostenimiento de las 5S en toda la organización.
- El Plan Maestro debe incorporar acciones concretas, en base a la revisión de los informes de auditoría y las conclusiones a las que llegue el comité.

1.2. Ejecución:

El subcriterio Ejecución evalúa el grado en que los enfoques estratégicos definidos por la alta dirección se despliegan, de manera coherente y sistemática, en las áreas y procesos relevantes de la organización. Este análisis considera tanto la amplitud (alcance organizacional) como la profundidad (nivel de adopción y consistencia operativa) de la implementación del Sistema 5S Kaizen, así como su alineación efectiva con los objetivos estratégicos institucionales.

La ejecución se considera sobresaliente cuando el sistema 5S se implementa y mantiene de forma homogénea, disciplinada y sostenible en todas las áreas pertinentes, evidenciando prácticas estandarizadas, participación activa del personal y mecanismos de mejora continua.

En este sentido, la organización debe asegurar que el despliegue de las estrategias asociadas a las 5S contribuya de manera directa y verificable al logro de las metas estratégicas, mediante indicadores de desempeño, seguimiento periódico y acciones correctivas oportunas que refuercen la cultura de orden, disciplina y mejora continua.

1.2.1. ¿Puede la alta dirección demostrar que además de proporcionar los recursos necesarios (materiales, ambientes, equipos, herramientas etc.), estos son gestionados y optimizados periódicamente para la efectiva implementación o continuidad

⁴ Es importante que se pueda verificar la existencia del presupuesto exclusivo para el sistema 5S, separado del presupuesto de otros programas y/o proyectos de mejora continua o de sistemas de gestión.

del sistema 5S Kaizen en su organización?

- Asigna recursos en general para las actividades del Sistema 5S Kaizen, etapa por etapa, como lugar para reuniones, mesas de trabajo, muebles, pizarras, materiales de capacitación, edición y publicación de revistas, cámara fotográfica o filmadora, tableros de publicación y otros recursos que sean necesarios.
- Respalda las decisiones del Comité 5S para conformar los equipos de facilitadores, promotores y auditores del Sistema 5S Kaizen, en las unidades de negocio o áreas de la organización.
- Autoriza la participación de especialistas externos en 5S, en caso de que se requiera, para el diseño, la planeación, la implementación, la sostenibilidad y las auditorías del Sistema 5S Kaizen.
- Da facilidades para desarrollar proyectos de mejora continua relacionadas a las 5S, en todos los niveles de la organización.

1.2.2. ¿Cuáles son los mecanismos de comunicación que emplea la alta dirección para asegurar el despliegue y seguimiento efectivo del Sistema 5S Kaizen en toda la organización?

De manera programada y periódica, la alta dirección y el comité 5S convocan a los líderes del Sistema 5S Kaizen, miembros de los grupos de facilitadores, promotores y auditores o colaboradores a reuniones de carácter informal. Ello permitirá tomar de primera fuente la información acerca del avance de las 5S o aspectos con oportunidad de mejora. Así también, se logrará optimizar la comunicación en el interior de la organización y motivar al personal que participa en esta actividad.

Mediante los medios tecnológicos o las redes sociales, la alta dirección mantiene una comunicación fluida, para difundir estrategias, cambios, avances o resultados exitosos que merecen ser compartidos con todos. Será importante archivar estos mensajes en una carpeta del Sistema 5S Kaizen, o copias impresas para su publicación en el tablero de las 5S (periódicos murales), y así ponerlos en conocimiento de todo el personal de la organización.

Durante las reuniones periódicas del Comité 5S y los integrantes de los equipos de auditores, facilitadores y promotores, se informa sobre los resultados obtenidos del avance en la implementación o continuidad del Sistema 5S Kaizen. A su vez, se ejecuta el despliegue hacia abajo con los miembros de estos equipos y el despliegue hacia arriba con el Comité 5S.

1.3. Control:

El subcriterio de control evalúa cómo se asegura el cumplimiento de las políticas y normas del Sistema 5S Kaizen, utilizando herramientas y métodos estandarizados establecidos por la alta dirección para garantizar la calidad y la mejora continua.

Se explica cómo se asegura el cumplimiento de los pasos previstos en el plan y la manera en que la alta dirección promueve que los equipos y las

personas gestionen las áreas claves de la organización. El manejo y el control de la documentación tendrán un enfoque sistémico desde su concepción inicial, y se elegirán a responsables entre los miembros del comité 5S para su administración.

1.3.1. ¿Puede la alta dirección demostrar con evidencias que realiza un seguimiento constante y efectivo de las actividades del Comité 5S o equipos de trabajo asegurando la implementación o continuidad de las 5S en la organización?

- Aprueba, establece y promueve las prácticas del Sistema 5S Kaizen como parte de los estándares o principios de la organización. Se aprueban manuales, procedimientos, formatos de control y auditorías, hojas de chequeo y verificación, disponibles tanto en formatos físicos como digitales, en cumplimiento con los criterios y estándares definidos por la alta dirección.
- Dispone la contratación de un evaluador externo (en caso sea necesario) para uniformizar los criterios de evaluación y control. Asimismo, verifica registros de auditorías cruzadas entre las áreas de trabajo.
- Realiza auditorías de forma regular a las áreas dentro del alcance de las 5S para identificar oportunidades de mejora.

1.3.2. ¿Puede la alta dirección garantizar que todo el personal tiene un conocimiento actualizado y competente del Sistema 5S Kaizen y que se han implementado mecanismos que fomentan su participación activa y continua?

- Fija un día para el lanzamiento o relanzamiento del Sistema 5S Kaizen en el que se demuestre el compromiso de la Alta Dirección y que todos los colaboradores estén presentes.
- Establece como política que todo personal nuevo que ingrese a la organización tendrá un proceso de inducción, en el que se incluirá la introducción al Sistema 5S Kaizen.
- Dispone en función de un diagnóstico de conocimiento sobre las 5S (que debe realizarse por lo menos una vez al año), de actividades constantes de capacitación, que permitirán la participación y la nivelación de todo el personal. Para ello, es necesario que se detecte quiénes necesitan refuerzo en los conceptos básicos y se establezca un plan para el cierre de brechas.

1.4. Reconocimiento:

Se refiere a las políticas y programas diseñados por la Alta Dirección para reconocer y motivar la participación activa y destacada del personal en el Sistema 5S Kaizen

1.4.1. ¿Cuenta la organización con algún tipo de reconocimiento para motivar y premiar a los individuos o equipos que contribuyen significativamente a la implementación o continuidad del Sistema 5S Kaizen?

Los reconocimientos pueden otorgarse a nivel individual o por equipos. Se priorizarán reconocimientos no monetarios, que promuevan la participación activa de todos los colaboradores. Deben presentarse los modelos de reconocimientos utilizados.

La organización debe sustentar que la Alta Dirección reconoce explícitamente la participación activa en el sistema 5S como un elemento de motivación, entre otros, mediante:

- Reconocimientos formales otorgados a personas, equipos o áreas por su participación activa en el sistema 5S.
- Evidencias de que dicho reconocimiento proviene o es validado por la Alta Dirección.
- Registros que demuestren que el reconocimiento forma parte de prácticas institucionales de motivación.
- Evidencias de revisión por la Alta Dirección de los mecanismos de reconocimiento, incluyendo análisis, ajustes o ratificación.

1.4.2. ¿Se cuenta con un sistema estructurado y planificado de reconocimientos al personal en el Sistema 5S Kaizen que sea revisado y actualizado periódicamente para maximizar su efectividad?

La alta dirección aprobará un plan de reconocimiento, presupuesto y una estructura que soporte su ejecución.

La organización debe sustentar que la Alta Dirección reconoce la participación activa en el sistema 5S mediante mecanismos diferenciados, entre otros, mediante:

- Distinciones o reconocimientos diferenciados según nivel de participación.
- Evidencias de aplicación consistente de estos reconocimientos.
- Registros de revisión y decisión de la Alta Dirección sobre estos mecanismos.

1.4.3. ¿Cómo se demuestra que un reconocimiento se está cumpliendo de acuerdo con lo planificado?

Presentará un cronograma de actividades, la ejecución presupuestal y las evidencias de su ejecución.

- Evidencias de reconocimientos periódicos.
- Registros que demuestren continuidad.
- Evidencias de revisión y decisión de la Alta Dirección.

1.5. Responsabilidad social⁵:

Se refiere a las acciones de impacto positivo realizadas por la organización en su entorno de influencia, basadas en los principios fundamentales del Sistema 5S Kaizen, con el objetivo de mejorar la calidad de vida de la comunidad.

1.5.1. ¿Qué acciones de responsabilidad social implementa la organización relacionada con los principios del Sistema 5S Kaizen, como se revisan y mejoran periódicamente para maximizar el impacto tangible en la comunidad?

Para sustentar este criterio, la organización deberá presentar evidencias claras, verificables y directamente vinculadas a la aplicación de los principios del Sistema 5S Kaizen, que demuestren un impacto positivo en su entorno de influencia. No se considerarán acciones de responsabilidad social que no guarden relación explícita con el enfoque 5S Kaizen.

Se presentará, entre otras, las siguientes evidencias:

- Plan de trabajo o equivalente en donde se evidencia que esta actividad esta planificada.
- Evidencia de aplicación del Sistema 5S Kaizen en beneficio de la comunidad, fotografías, videos o registros documentados que demuestren la implementación de prácticas 5S (orden, limpieza, señalización, estandarización y disciplina) en espacios comunitarios, educativos, vecinales o de uso público, indicando claramente el antes y después, el lugar intervenido y el vínculo con el Sistema 5S de la organización.
- Evidencia de participación activa del personal en acciones 5S de impacto social, registros fotográficos, videos, listas de participación, actas u otros documentos que acrediten la participación de trabajadores, docentes u otros colaboradores en actividades de mejora basadas en 5S dirigidas a la comunidad, evidenciando la transferencia de buenas prácticas y la promoción de una cultura de mejora continua.
- Evidencia de resultados e impacto derivados de la aplicación del enfoque 5S, documentos, informes breves, testimonios, indicadores simples o material audiovisual que evidencien los resultados obtenidos, tales como mejoras en condiciones de orden, limpieza, seguridad o uso eficiente de espacios, como consecuencia directa de la aplicación del Sistema 5S Kaizen en el entorno de influencia.

1.6. Revisión del sistema y mejora continua:

La revisión del sistema será efectuada por la alta dirección al inicio de

⁵ Para propósitos del Sistema 5S, las actividades de responsabilidad social constituyen oportunidades para contribuir en la difusión y promoción del sistema 5S entre los grupos que conforman las zonas de influencia de la organización (clientes proveedores, comunidad).

cada período anual, basándose en la evaluación de lo desarrollado en el período anterior de acuerdo con el plan maestro. En esta evaluación, se identificará todo aquello que quedó pendiente de ejecución o que no se cumplió según lo planificado y servirá para plantear las acciones de mejora del caso, presentar nuevos objetivos y metas para el sistema, entre otras acciones.

1.6.1. ¿Qué mecanismos utiliza la alta dirección para la revisión periódica y exhaustiva del Sistema 5S Kaizen y como contribuyen estos a la mejora continua?

La alta dirección aprueba un mecanismo minucioso de revisión del Sistema 5S Kaizen (auditorías internas, la evaluación de indicadores y resultados entre otros), el cual podrá estar incorporado en la revisión de otros sistemas de gestión, en cuyo caso, se expondrá de manera explícita.

- Se presentará imágenes y/o documentación, ya sea en formato físico o digital, como actas de reunión u otros registros, que certifique la participación de la alta dirección en la revisión de los avances y resultados obtenidos durante el periodo anterior, así como en la definición de los nuevos objetivos para el siguiente periodo.

1.6.2. ¿Qué mejoras se han incorporado al Sistema 5S Kaizen relacionadas con el compromiso de la Alta Dirección? ¿Se han planteado nuevos objetivos para avanzar en la mejora continua?

La organización deberá demostrar las mejoras realizadas en los componentes de este criterio, presentando evidencias claras de un antes y un después.

Si la organización cuenta con un informe de retroalimentación por su participación en ediciones anteriores del Premio Nacional 5S Kaizen, deberá detallar y evidenciar las mejoras implementadas en respuesta a las oportunidades de mejora relacionadas con el criterio de Compromiso de la Alta Dirección (colocar las áreas de mejora como aparece en el informe de retroalimentación). En el caso que una oportunidad de mejora no haya sido considerada por la organización, deberá exponer los motivos

En caso de ser la primera vez que la organización postule, deberá mostrar las mejoras realizadas desde la implementación del Sistema 5S Kaizen en lo referente al compromiso de la alta dirección. Las evidencias pueden presentarse en formato físico o digital, tales como informes, actas, registros fotográficos o indicadores comparativos

2. ORGANIZACIÓN DEL SISTEMA 5S KAIZEN (130 puntos):

Debe existir un proceso estructurado, cuantificable y especialmente diseñado para alcanzar los objetivos propuestos por el Sistema 5S Kaizen y garantizar su sostenibilidad a largo plazo. Para tal fin, la alta dirección plasmará en este proceso la planificación de todas las actividades del sistema para su respectivo control y medición de metas.

2.1. Planeación:

2.1.1 ¿Ha definido la organización una estructura eficiente para los comités o equipos de trabajo que soporte el Sistema 5S Kaizen de manera sostenida y permanente, considerando la evolución y necesidades del sistema en el tiempo?

- Se ha considerado la estructura del Comité 5S o equipo de trabajo equivalente, se dispone de un organigrama.
- El comité o equipo de trabajo equivalente está conformado por la alta dirección y un equipo multidisciplinario de los diversos niveles de la organización que garantizan la adecuada implementación y gestión del Sistema 5S Kaizen.
- Evidencia de revisión o actualización de la estructura del comité o equipo de trabajo, en función de la evolución del Sistema 5S Kaizen o de cambios en la organización.
- Mecanismos de articulación del comité o equipo 5S con las áreas o niveles de la organización, que demuestren una gestión coordinada y transversal del sistema.

2.1.2 ¿Tiene el comité 5S o equipo de trabajo equivalente acta de creación, principios y funciones?

La organización deberá presentar evidencias que permitan verificar que el Comité 5S o equipo de trabajo equivalente cuenta con un marco formal de actuación y que sus principios, funciones y responsabilidades son gestionados y mejorados de manera continua. Entre otros, se debe presentar los siguientes elementos de sustento:

- Acta de creación o conformación vigente, debidamente aprobada, que formalice la existencia del Comité 5S o equipo equivalente.
- Documento que detalle los principios de actuación del comité o equipo, alineados al enfoque del Sistema 5S Kaizen.
- Descripción documentada de funciones y responsabilidades asignadas a los integrantes del comité o equipo, diferenciando roles cuando corresponda.
- Registros de revisión, actualización o ajuste de las funciones y responsabilidades del comité o equipo de trabajo, como resultado de evaluaciones internas, lecciones aprendidas o procesos de mejora continua.
- Evidencia de comunicación interna de los principios, funciones y responsabilidades del comité o equipo, que asegure su conocimiento y aplicación por parte de los integrantes.

2.1.3 ¿Se ha definido la periodicidad de las reuniones del Comité 5S o equipo equivalente y se ajusta conforme a las necesidades o logros del sistema?

La organización deberá presentar evidencias que permitan verificar que la periodicidad de las reuniones del Comité 5S o equipo equivalente se encuentra claramente definida y que puede ajustarse conforme a las necesidades o logros del Sistema 5S Kaizen. Entre otros, se debe presentar los siguientes elementos de sustento:

- Documento que establezca la periodicidad de las reuniones ordinarias del Comité 5S o equipo equivalente.
- Criterios definidos para la convocatoria de reuniones extraordinarias, cuando corresponda.
- Cronograma de reuniones del Comité 5S o equipo equivalente, debidamente establecido.

2.2. Ejecución:

Corresponderá constatar si el accionar del comité se encuentra alineado a lo planificado. Es necesario verificar que las acciones realizadas por el comité estén completamente alineadas con lo planificado y que contribuyan eficazmente al logro de los objetivos del Sistema 5S Kaizen

2.2.1. ¿Se puede verificar que se hayan realizado las reuniones del Comité 5S o equipo de trabajo equivalente en los últimos seis meses? ¿Es posible demostrar que el Comité 5S o equipo equivalente ha realizado reuniones periódicas en los últimos seis meses, que se documentaron adecuadamente con actas firmadas y registro de acuerdos y que estas han tenido un impacto positivo en el avance y la mejora continua del sistema?

- Se dispone de actas del comité que documentan, de forma detallada, los nombres, cargos y firmas de los participantes, la fecha y hora de la reunión, la agenda tratada, los acuerdos alcanzados, las tareas asignadas y el seguimiento de su cumplimiento en relación con el Sistema 5S Kaizen.
- Si el comité participa en reuniones integradas a otro sistema de gestión de la organización, toda esta información deberá registrarse de manera explícita.
- Las actas y registros pueden presentarse en formato físico o digital, garantizando su accesibilidad y autenticidad.

2.2.2. ¿Se puede comprobar que cada uno de los miembros del Comité 5S o equipo equivalente participa activamente cumpliendo con las funciones asignadas y que su aporte contribuye al cumplimiento de los objetivos específicos del sistema?

Las actas del Comité 5S permitirán verificar que sus miembros asisten a las reuniones convocadas, de manera ordinaria o extraordinaria. Se deberá presentar los acuerdos tomados en cada reunión con los nombres de los responsables del Comité 5S y la evidencia

documentaria, correos y audiovisual que permitirán verificar que sus miembros cumplen con ellos, además de sus funciones y tareas asignadas.

2.3. Control:

Es necesario verificar que las acciones realizadas por el comité estén completamente alineadas con lo planificado y que contribuyan eficazmente al logro de los objetivos del Sistema, así mismo se cuenta con mecanismos de control establecidos respecto al accionar del comité o equipo equivalente.

2.3.1. ¿Cómo demuestra el Comité 5S o equipo de trabajo equivalente que sus actividades son controladas y evaluadas periódicamente por la Alta Dirección, y que se implementan ajustes en respuesta a la retroalimentación recibida?

Para garantizar el éxito del Comité 5S o del equipo de trabajo equivalente, se demostrará que sus actividades están debidamente supervisadas por la alta dirección. A tal fin, se podrá considerar como evidencia cualquier tipo de documentación física, electrónica, digital o en formato digital equivalente. Para tal fin, podrá considerarse:

- Actas de reuniones periódicas del comité con la participación de la alta dirección.
- Documentación que verifique el cumplimiento de los principios que rigen el accionar del comité.
- Mecanismos de comunicación entre los miembros del Comité 5S con la Alta Dirección.
- Evidencias de revisiones periódicas de la documentación del sistema 5S por parte de la Alta Dirección.

2.4. Mejora continua:

La estructura organizativa del Sistema 5S Kaizen debe ser revisada de manera periódica, y ajustada según la madurez alcanzada, para asegurar una mejora continua efectiva y sostenida.

2.4.1. ¿Qué mejoras específicas se han incorporado al Sistema 5S Kaizen relacionadas con la organización del sistema? ¿Se ha definido alguna nueva estructura que impacte en la eficiencia y resultados del sistema?

La organización muestra las mejoras que ha realizado en los componentes de este criterio. En el caso la organización tuviera un informe de retroalimentación por haber participado algún año anterior en el Premio Nacional 5S KAIZEN, debe detallar y evidenciar las mejoras implementadas de acuerdo con las oportunidades de mejora y recomendaciones referidos al criterio de Organización. En el caso la organización postule por primera vez debe mostrar las mejoras desde

que se implementó el Sistema 5S Kaizen en lo referente a la organización del sistema.

La organización deberá demostrar las mejoras realizadas en los componentes de este criterio, presentando evidencias claras de un antes y un después.

Si la organización cuenta con un informe de retroalimentación por su participación en ediciones anteriores del Premio Nacional 5S Kaizen, deberá detallar y evidenciar las mejoras implementadas en respuesta a las oportunidades de mejora relacionadas con el criterio de Organización del Sistema 5S Kaizen (colocar las áreas de mejora como aparece en el informe de retroalimentación). En el caso que una oportunidad de mejora no haya sido considerada por la organización, deberá exponer los motivos

En caso de ser la primera vez que la organización postule, deberá mostrar las mejoras realizadas desde la implementación del Sistema 5S Kaizen en lo referente a la organización del sistema 5S. Las evidencias pueden presentarse en formato físico o digital, tales como informes, actas, registros fotográficos o indicadores comparativos

3. IMPLEMENTACIÓN (255 puntos):

La implementación es uno de los factores críticos del éxito del Sistema 5S Kaizen. Por esta razón, La planificación y ejecución de las actividades deben ser supervisadas continuamente por el Comité 5S, en estrecha coordinación con la alta dirección, para garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Ver Anexo 2.

El término implementación se aplica tanto para las organizaciones que están implementando el Sistema 5S Kaizen, como a las organizaciones que ya lo hicieron y están dando continuidad al sistema.

3.1. Planeación:

3.1.1. **¿Cuenta la organización con un plan maestro de implementación o un plan anual actualizado, que detalle los objetivos, actividades y responsables del Sistema 5S Kaizen, evaluado periódicamente en base a su eficacia y ajustado según los resultados y mejoras identificadas?**

La organización deberá presentar evidencias que permitan verificar que el plan maestro de implementación o el plan anual del Sistema 5S Kaizen se encuentra vigente, es gestionado activamente y es evaluado periódicamente en función de su eficacia. Entre otros, se presentará los siguientes elementos de sustento:

- Plan maestro o plan anual documentado, que incluya objetivos, actividades, responsables y plazos, debe estar alineado con los objetivos del sistema 5S Kaizen.
- Registros de evaluación del cumplimiento y eficacia del plan, tales como reportes de avance, revisiones periódicas o comparativos entre lo planificado y lo ejecutado.
- Ajustes documentados al plan, derivados de evaluaciones internas, resultados del sistema o necesidades detectadas durante su implementación.

3.1.2. **¿Tienen planificadas las actividades de promoción del Sistema 5S Kaizen para los próximos seis meses, considerando el nivel de madurez del sistema y las lecciones aprendidas en la organización?**

La organización deberá presentar evidencias que permitan verificar que las actividades de promoción del Sistema 5S Kaizen han sido planificadas para un horizonte mínimo de seis meses y que guardan coherencia con el nivel de madurez del sistema y las lecciones aprendidas en la organización. Entre otros, se presentará los siguientes elementos de sustento:

- Documento de planificación semestral que consolide las actividades de promoción del Sistema 5S Kaizen previstas para los próximos seis meses con sus respectivas agendas. Estas

- podrán incluir las campañas 5S, jornadas, talleres y otros.
- Justificación del enfoque de las actividades de promoción, en función del nivel de madurez del Sistema 5S Kaizen alcanzado por la organización.
- Evidencia de consideración de lecciones aprendidas en la definición de las actividades de promoción, tales como ajustes respecto a campañas, jornadas o talleres realizados previamente.

3.1.3. ¿Existe un esquema sectorizado de ambientes para la implementación o continuidad de 5S, y se ha optimizado dicho esquema en base a la experiencia y necesidades de cada área?

La organización deberá presentar evidencias que permitan verificar que el esquema de sectorización de ambientes ha sido definido de manera adecuada para la implementación o continuidad del Sistema 5S Kaizen y que ha sido optimizado en función de la experiencia acumulada y las necesidades específicas de cada área. Entre otros, se presentará los siguientes elementos de sustento:

- Documento o registro que explique los criterios utilizados para la sectorización de los ambientes o áreas, considerando características operativas, funcionales o de uso.
- Evidencia de visibilidad del esquema sectorizado (por ejemplo, paneles, señalización, publicaciones internas o medios equivalentes) que demuestre que está disponible para consulta de cualquier persona en la organización.
- Evidencia de ajustes o modificaciones al esquema de sectorización, derivados de la experiencia en la implementación del Sistema 5S Kaizen o de cambios en las necesidades de las áreas.
- Versiones anteriores y actualizadas del esquema de sectorización, que permitan evidenciar su evolución en el tiempo.
- Registros que acrediten la validación del esquema sectorizado por el Comité 5S o equipo de trabajo equivalente, cuando corresponda.
- Evidencia de difusión interna del esquema sectorizado, que asegure su conocimiento y correcta aplicación por parte de las áreas involucradas.

3.1.4. ¿Se ha designado y capacitado a un responsable de implementación del Sistema 5S Kaizen en cada una de las áreas o sectores de la organización?

- Las áreas o sectores de la organización se encuentran debidamente sectorizados y cuentan con un responsable designado, siendo visible el nombre, cargo y área asignada, así como las funciones específicas que le corresponden en la implementación del Sistema 5S Kaizen.
- En caso de que un área o sector no cuente con un responsable designado, la organización deberá indicar el mecanismo definido para la implementación del Sistema 5S Kaizen en

dicho sector, así como la forma en que se realizará su seguimiento y control.

- Documento de designación o nombramiento de los responsables de implementación por área o sector.
- Registros de capacitación recibida por los responsables designados en materia de Sistema 5S Kaizen.
- Materiales o lineamientos entregados a los responsables, vinculados a sus funciones dentro del Sistema 5S Kaizen.

3.1.5. ¿La Alta Dirección ha dispuesto un plan de capacitación y actualización en 5S, ajustado a las necesidades de especialización y avances del sistema en la organización?

La organización cuenta con un plan anual de capacitación en 5S, aprobado por la alta dirección, dirigido a cada uno de los grupos de apoyo y a los colaboradores. Asimismo, se llevan a cabo evaluaciones constantes con el objetivo de realizar capacitaciones de refuerzo y nivelar el conocimiento del personal.

3.2. Ejecución

3.2.1. ¿De qué manera se evidencia que las actividades planificadas se han ejecutado conforme a lo establecido, con registros documentados y seguimiento constante y que estas han tenido un impacto positivo en la efectividad y mejora continua del Sistema 5S Kaizen?

- Se mostrará el seguimiento periódico del cumplimiento del plan.
- Se presentarán registros físicos o audiovisuales que permitan verificar que el comité 5S ha cumplido con lo planificado en el plan maestro 5S.

3.2.2. ¿Puede verificarse que los mecanismos de comunicación y promoción han sido efectivos y se revisan periódicamente en base a retroalimentación y resultados para optimizar su impacto?

- Se exhibirán el registro de los participantes, en los que se consignen los nombres y las firmas de todos, así mismos registros de asistencia digital (en caso de reuniones remotas) fotos o filmación de la jornada del “Día de Lanzamiento del Sistema 5S Kaizen” o el inicio del período para el Sistema 5S Kaizen.
- Se acreditará, a través de cualquier registro audiovisual o actas, que, en los últimos seis meses, se ha desarrollado no menos de una campaña, jornadas, talleres u otros por cada una de las S que conforman el Sistema 5S Kaizen para las organizaciones que están en proceso de implementación o evidencia de la estrategia de promoción para la continuidad de las organizaciones que ya tienen implementado un Sistema 5S Kaizen.
- Se evidencia que la comunicación fluida de las acciones del Sistema 5S mediante distintos medios ha sido realmente

entendida por el personal, puede ser con encuestas de satisfacción de los medios de comunicación, entre otros.

3.2.3. ¿Se puede demostrar que se ha cumplido con el plan de capacitación y que este se actualiza periódicamente para reflejar las necesidades y mejoras continuas del sistema?

Se presenta que el plan de capacitación se ha ejecutado, mediante evidencia de las reuniones del Comité 5S, cualquier tipo de registro documentario o audiovisual.

3.2.4. ¿La sectorización para la implementación del Sistema 5S Kaizen es clara, conocida, comprendida, aplicada y actualizada conforme a los cambios y necesidades de la organización?

La información correspondiente a la sectorización de las áreas está permanentemente actualizada y publicada, para conocimiento de los colaboradores.

3.2.5. ¿El presupuesto asignado para la implementación del Sistema 5S Kaizen ha sido suficiente y se ha utilizado de manera responsable? ¿El presupuesto destinado al Sistema 5S Kaizen ha sido adecuadamente distribuido y utilizado de manera eficiente, y se dispone de documentación que justifique el uso de estos recursos?

Se analizará cómo y en qué se está gastando el presupuesto asignado al proyecto de implementación del Sistema 5S Kaizen, o el proceso de continuidad de este. Los responsables de cada área justificarán los gastos en los que se incurre, con la documentación correspondiente. En el caso de contar con un gasto fuera del plan también deberá ser justificado adecuadamente.

3.2.6. ¿Se ha realizado la implementación o continuidad de las 5S cumpliendo cada etapa, y se evalúa y optimiza periódicamente cada una de las etapas en función de la experiencia y los resultados obtenidos?

Durante el proceso de implementación, se ha establecido un punto fijo en cada área de la organización y se presenta un registro audiovisual (fotografías y videos), antes y después de la implementación por cada S, lo cual servirá para sustentar el avance obtenido en la implementación de las 5S. En caso de las organizaciones que estén en continuidad deberán mostrar el avance realizado en contraste con lo programado en el plan de continuidad o documento equivalente.

3.3. Control:

3.3.1. ¿Se puede demostrar el cumplimiento de las acciones de despliegue para la promoción y comunicación permanente del sistema 5S Kaizen?

Mediante el despliegue de la información y la comunicación para el lanzamiento de las 5S en toda la organización: afiches, letreros, periódicos murales, fotos, videos institucionales, revistas, eventos, charlas y seminarios. El liderazgo corresponderá al Comité 5S y a todos los miembros de su equipo de apoyo y difusión.

Se evidencia mediante el cumplimiento del Plan de promoción, con documentación y material audiovisual.

3.3.2. ¿Pueden mostrar documentos en los que conste el control que efectúa el comité o equipo equivalente, y cómo se ajustan estos controles para contribuir al éxito y mejora continua del Sistema 5S Kaizen?

El Comité 5S de la organización demostrará tener mecanismos de control que aseguren el éxito del Sistema 5S Kaizen, que sirvan para retroalimentar. Se debe contar con:

- Evidencia de cumplimiento del Plan Maestro 5S.
- Evidencia de cumplimiento de las capacitaciones 5S realizadas respecto de lo planeado.
- Evidencia de seguimiento al cumplimiento de las auditorías 5S.
- Evidencia de seguimiento a acciones correctivas o preventivas relacionadas a las desconformidades detectadas en las auditorías.

3.3.3. ¿Pueden presentar registros de al menos 3 indicadores relevantes de implementación o continuidad del Sistema 5S Kaizen en los últimos 6 meses, y demostrar cómo estos indicadores son utilizados para la toma de decisiones?

La organización presenta los registros mensuales de los indicadores que demuestren el nivel de efectividad de la implementación del Sistema 5S Kaizen. Asimismo, deberá mostrar la forma de cálculo y la fuente de la información para la generación de indicadores.

Pueden ser:

- % de cumplimiento del Plan de implementación del Sistema 5S.
- % de cumplimiento del Plan de Capacitación
- % de cumplimiento del Plan de Promoción
- % de cumplimiento del Plan de Comunicación y Reconocimiento

3.3.4. ¿Pueden mostrar las constancias de auditorías internas de las 5S realizadas en las áreas de la organización en los últimos 6 meses y cómo se han utilizado los resultados de estas auditorías para implementar mejoras?

La organización cuenta con formatos estandarizados de auditoría, en los que se consignen día y hora, área o sector inspeccionado, descripción de hallazgos, y nombre y firma del responsable de la auditoría 5S interna (pueden ser físicos o digitales).

3.3.5. ¿Puede acreditarse el levantamiento de los hallazgos en las auditorías de las 5S en los últimos 6 meses y cómo se ha evaluado la efectividad de las acciones correctivas implementadas?

El levantamiento de los hallazgos detectados y descritos por los auditores **internos** debe estar acompañado de medios probatorios, registrados en un acta, con fecha, **nombre**, y firma del auditor responsable y el jefe o gerente del área, así como el respectivo registro audiovisual. Asimismo, todos los hallazgos detectados en las auditorías deben estar agrupados en un documento con la fecha de identificación, nombre de los responsables y estatus de levantamiento.

3.4. Mejora continua

3.4.1. ¿Qué mejoras se han incorporado al Sistema 5S Kaizen relacionadas con la implementación de las 5S y cómo han impactado estas mejoras en la efectividad y sostenibilidad del sistema?

La organización deberá demostrar las mejoras realizadas en los componentes de este criterio, presentando evidencias claras de un antes y un después.

Si la organización cuenta con un informe de retroalimentación por su participación en ediciones anteriores del Premio Nacional 5S Kaizen, deberá detallar y evidenciar las mejoras implementadas en respuesta a las oportunidades de mejora relacionadas con el criterio Implementación (colocar las áreas de mejora como aparece en el informe de retroalimentación). En el caso que una oportunidad de mejora no haya sido considerada por la organización, deberá exponer los motivos

En caso de ser la primera vez que la organización postule, deberá mostrar las mejoras realizadas desde la implementación del Sistema 5S Kaizen en lo referente al criterio de implementación. Las evidencias pueden presentarse en formato físico o digital, tales como informes, actas, registros fotográficos o indicadores comparativos

4. INTEGRACIÓN Y RESULTADOS (240 puntos):

Este punto tiene como fin determinar el grado de implementación del Sistema 5S Kaizen alcanzado por la organización, tanto en el aspecto cualitativo como cuantitativo, así como, el grado de integración que ha logrado esta con los proveedores, clientes, o el área de influencia.

4.1. ¿Es posible mostrar resultados cualitativos significativos obtenidos tras la implementación del Sistema 5S Kaizen, que reflejen mejoras tangibles en procesos y ambiente laboral?

La organización evidencia los logros alcanzados, en virtud de la implementación de las 5S, en aspectos cualitativos, esto incluye:

- Práctica de los valores fijados en el Plan Maestro.
- Encuestas de clima laboral.
- Premios o distinciones obtenidos.
- Exhibición de registro audiovisual antes y después de la implementación.
- Entrevistas y reportajes a involucrados.
- Evidencia del progreso en los resultados de las auditorías.
- Proyectos de mejora formulados por el personal.

4.2. ¿Pueden acreditar resultados cuantitativos (documentación y datos numéricos) obtenidos después de la implementación, y cómo estos resultados se utilizan para la toma de decisiones y ajustes estratégicos en el Sistema 5S Kaizen?

La organización señalará las metas alcanzadas en aspectos cuantitativos, del período de evaluación, ejemplos:

Seiri:

- Reducción del stock de almacén: Que tener y cuanto tener.
- Reducción de desperdicios: excesos, innecesarios e inservibles; desperdicios.

Seiton:

- Reducción de tiempos: Incremento de la productividad

Seiso:

- Incremento de la vida útil de sus equipos y maquinarias.
- Reducción del gasto en reparaciones
- Reducción de paradas de máquinas o equipos
- Reducción de accidentes y reducción de las horas hombre por descansos médicos o licencias por incapacidad.

Seiketsu:

- Procedimientos estandarizados y publicados en el Genba
- Horas de Capacitación y Entrenamiento en búsqueda de la mejora continua
- Proyectos de mejora continua implementados y logros alcanzados

Shitsuke:

- Actividades de promoción de hábitos y cumplimiento de los valores de la organización.
- Cumplimiento de las actividades del Plan Maestro (Reprogramaciones)

4.3. ¿Tienen elementos que demuestren la integración de las actividades 5S con proveedores, clientes y la comunidad, y cómo la retroalimentación de estos grupos ha contribuido a mejorar las prácticas del Sistema 5S Kaizen?

La organización mostrará la forma cómo está integrando (compartiendo conocimientos, brindando capacitación, asesoría, talleres) las actividades de las 5S con sus proveedores, clientes, comunidad con el objetivo de mejorar sus operaciones. Para tal efecto, presentará elementos audiovisuales, actas de reuniones, capacitación, publicaciones en redes sociales de la organización, etc.

4.4. ¿Qué mejoras se han incorporado en el Sistema 5S Kaizen referidas a la integración de resultados, y cómo han contribuido estas mejoras a fortalecer la sostenibilidad del sistema?

La organización deberá demostrar las mejoras realizadas en los componentes de este criterio, presentando evidencias claras de un antes y un después.

Si la organización cuenta con un informe de retroalimentación por su participación en ediciones anteriores del Premio Nacional 5S Kaizen, deberá detallar y evidenciar las mejoras implementadas en respuesta a las oportunidades de mejora relacionadas con el criterio Integración y resultados (colocar las áreas de mejora como aparece en el informe de retroalimentación). En el caso que una oportunidad de mejora no haya sido considerada por la organización, deberá exponer los motivos

En caso de ser la primera vez que la organización postule, deberá mostrar las mejoras realizadas desde la implementación del Sistema 5S Kaizen en lo referente al criterio Integración y Resultados. Las evidencias pueden presentarse en formato físico o digital, tales como informes, actas, registros fotográficos o indicadores comparativos.

4.5. ¿La organización ha establecido planes de mejora a corto y mediano plazo para el Sistema 5S Kaizen, con objetivos claros y métricas para evaluar el progreso?

La organización debe explicar en detalle las mejoras que planea realizar en el corto y mediano plazo del Sistema 5S Kaizen producto de los resultados de las auditorías, retroalimentación de las partes interesadas y la participación activa de los comités y equipos 5S para mejorar continuamente la idoneidad y eficacia del Sistema 5S Kaizen. Estas deben evidenciarse en documentos, correos, evidencia audiovisual, entre otros.

5. RESULTADOS DE ENTREVISTAS Y AUDITORÍAS DE EVALUADORES (105 puntos):

Como parte de la evaluación de Fase II (visita presencial) a la organización, se desarrollará una agenda de visita, es importante que en la reunión de inicio participen los integrantes del Comité 5S. Solamente en casos especiales o atípicos se considera cambiar la modalidad visita virtual o híbrido (presencial / virtual).

El equipo evaluador entrevistará al personal para verificar el grado de conocimiento del Sistema 5S Kaizen implementado; asimismo, auditará ambientes seleccionados de la organización y definidos en el plan de visita.

5.1. ¿El personal puede evidenciar un conocimiento sólido y comprensible sobre los principios y prácticas del Sistema 5S, demostrando su aplicación efectiva en sus tareas diarias?

Los evaluadores podrán seleccionar al azar a un mínimo de cinco trabajadores de cualquiera de las áreas, sectores o ambientes, a fin de hacerles una rápida evaluación para determinar el nivel de conocimiento de los conceptos de las 5S.

5.2. Visita presencial de áreas, ambientes o sectores de la organización por parte de los evaluadores para auditar 5S.

Los evaluadores visitarán todas las áreas de la sede participante, luego seleccionarán a su criterio tres a más áreas, sectores o ambientes. Procederán a auditar las 5S con la lista de verificación que tiene la organización. El porcentaje obtenido en la lista de chequeo se aplicará al puntaje total asignado a este punto.

ANEXO 1: EQUIVALENCIAS DOCUMENTARIAS

Durante la revisión de la evidencia o documentación que se les presenta, deben considerar que no todas las organizaciones emplean los mismos nombres para sus documentos. La denominación que tienen puede obedecer a aspectos normativos, políticas empresariales, o preferencias específicas de quienes dirigen la organización. Por lo tanto, la revisión documentaria debe considerar las siguientes pautas:

1. Los nombres de los documentos son referenciales, prima el contenido, no el nombre del documento. Por ejemplo: Si una organización tiene un Plan Estratégico y otra organización tiene un documento que le llama Plan de Desarrollo y ambos tienen descrita una visión y misión entonces se cumple al encontrar una misión o visión, no por encontrar un documento que sea igual al propuesto en los criterios de evaluación de las bases.
2. El cumplimiento del criterio se aplica cuando se encuentra o muestra la información o evidencia que valida el criterio, no si está en un documento diferente al mencionado en el criterio.
3. Las organizaciones adoptan marcos conceptuales diferentes, por lo tanto, se debe tener cuenta qué definen es sus términos. Por ejemplo, algunas organizaciones pueden utilizar misión (lo que se hace) y visión (a qué se aspira), pero otras pueden hablar de propósito (hacemos esto porque aspiramos a ...) ambas definiciones implican básicamente lo mismo, por ello en ambos casos se cumple el criterio.
4. El tipo de producto que desarrollan las organizaciones condicionan el lenguaje y definiciones con las que operan. Las organizaciones productoras tienen un tipo de lenguaje, las organizaciones que prestan servicios, las organizaciones públicas, las organizaciones no gubernamentales, etc. también. Por ello, se debe evaluar teniendo en cuenta cómo se entiende o podría entender los criterios de evaluación según el tipo de organización.
5. Es posible también que el contenido o algún tema en particular que establece como criterio de evaluación puede estar incluido en más de un documento; por lo tanto, se debe tener en cuenta que la información solicitada en los criterios de evaluación puede encontrarse en más de un documento. Si este es el caso, el criterio se debe dar por cumplido.
6. El marco legal o los estándares adoptados por las organizaciones son un deber ser para estas, por ello sus definiciones, procesos o contenido documentario obedece a una lógica o estructuración que no corresponda a los criterios del premio, pero no significa que no cumplan. Es importante entender el requerimiento normativo y cómo este se alinea a las prácticas de las 5S o cómo las organizaciones han generado documentación complementaria que evidencia su alineamiento con un sistema 5S.

Todas las pautas mencionadas anteriormente, implican tener una comprensión lo más clara posible de la documentación presentada en las organizaciones. Por ello, al hacer la revisión y encontrarse estas diferencias (de nombre, ubicación de la información, etc.) se debe tomar nota, para que en la visita se puedan hacer las preguntas concretas o solicitar que se les explique el marco conceptual de la organización para entender la manera como se registra o documenta.

La siguiente tabla describe algunas equivalencias que pueden ser aplicadas al revisar la documentación o evidencias que se encuentren o les presenten las organizaciones evaluadas.

Documentos	Contenido	Posible equivalencia
Plan de largo plazo	Contiene la estrategia esperada por la organización en un horizonte de 3 a 5 años. Definición de la visión, misión o propósito de la organización y los objetivos estratégicos, también describe las estrategias para	Planes Estratégicos Institucionales, Planes Estratégicos, Plan de Negocio de Largo Plazo, Proyecto Educativo, Institucional, etc.
Plan corto plazo	Documentos que tienen la definición de las actividades a realizar por la organización en un horizonte de hasta 2 años.	Planes Operativos, Plan Ejecución de proyecto, Plan de proyecto.
Planes de acción	Documento que define las actividades para el logro de UN solo producto u objetivo. Describe el producto deseado u objetivo por alcanzar y los resultados esperados	Planes de Trabajo, Planes Maestros, Plan de Implementación (de un sistema de información, por ejemplo), etc.
Reportes	Muestra los resultados de las acciones realizadas, en períodos de tiempo (preestablecidos o no) y la variación con los resultados esperados. Sin análisis.	Reportes periódicos (mensual, trimestral, ...), reporte de avance, etc.
Informes	Presenta los resultados (considerando las variaciones o brechas respecto a lo esperado), con análisis de las causas, evaluación del efecto de las causas, conclusiones sobre cómo puede influir hacia adelante, próximos pasos considerando buenas prácticas y lecciones aprendidas y recomendaciones que otras áreas podrían realizar para complementar y mejorar el efecto de los próximos pasos o el desempeño a futuro de la organización.	Informe de desempeño, Informe periódico (mensual, trimestral, ...), Informe de avance, informe de auditoría, Informe de evaluación, Informe ad-hoc, etc. Puede encontrarse que las organizaciones no tienen una diferencia entre reporte e informe como la indicada. Pero, para efectos de aplicar los criterios se debe definir los documentos acordes a la función que se indica en esta tabla.

La denominación de los documentos es genérica, las organizaciones y los evaluadores deben llegar a un entendimiento común de cada uno de ellos y cómo está distribuida la información en relación con los criterios de evaluación del premio.

ANEXO 2: MARCO CONCEPTUAL COMPLEMENTARIO

Para el desarrollo de las 5S se recomiendan, entre otras, estas prácticas

	Leader Standard Work – La clave para la sustentabilidad	GENBA WALK: Mira, escucha, pregunta y aprenderás
<u>Qué es</u>	Es una práctica de Lean Management que proporciona una rutina estructurada a los diferentes líderes dentro de una empresa, ayudándoles a estandarizar y a dirigirse hacia las tareas que son realmente importantes de acuerdo con los objetivos empresariales	El Genba Walk es una inmersión profunda en la organización que nos permite identificar actividades y procesos que no agregan valor, como cuellos de botella, fuentes de desperdicio, deficiencias en los procesos y condiciones inseguras o inapropiadas.
<u>Para qué</u>	Es la forma más conocida de realizar una actividad de manera eficaz, eficiente y segura, cualquier actividad... Incluso liderar	Esta práctica ayuda a comprender el trabajo, los procesos y las dinámicas, a la vez que nos permite identificar oportunidades de mejora. Sin embargo, lo más importante es la relación que se construye entre un líder y sus colaboradores.
<u>Beneficios</u>	Genera una rutina que con el tiempo se convertirá en hábito. Tres principios claves: • Go & See / 'Ir y Ver' • Hacer preguntas • Mostrar respeto	El Genba Walk brinda la oportunidad de conversar e involucrar a los trabajadores en la generación de ideas innovadoras y en el impulso de mejoras. Para convertir esta actividad en un hábito, la tarea tiene dos partes: • Ve al lugar donde ocurren las cosas, el Genba, y colócate en el círculo de Ohno. Dedicar tiempo, muchos minutos, incluso horas, a entender lo que está sucediendo. Preguntar "¿qué ocurre?" y "por qué?" tantas veces como sea necesario. Acércate a las personas, interésate por cómo trabajan y por sus problemas. Usa todos tus sentidos: mira, escucha, toca, para comprender el Genba a fondo. No salgas del círculo hasta haber comprendido, con profundidad, al menos un aspecto del Genba que has visitado. • Establece un plan de "paseos" por el Genba. Estructura lo que observarás en cada paseo. Revisa indicadores, define tareas y persíguelas. Conviértelo en una rutina.

ANEXO 3: Gestión de Objetivos e Indicadores

Medir no es encontrar fallas, es encontrar soluciones.

Definición

Un indicador es una expresión **cuantitativa**, construida a partir de información cuantitativa o cualitativa, que sintetiza el comportamiento de una variable o un conjunto de variables relacionadas a un tema o fenómeno en particular (CEPLAN, 2020)

Estructura recomendada

El indicador se construye a partir de algo que se quiera medir, un objetivo, una variable, etc. Por ello su diseño está directamente ligado a aquello que se quiere o necesita medir. En ese sentido se recomienda la siguiente estructura para su elaboración.

Unidad de medición	Objeto de la medición	Condición cumplida o esperada
Parámetro que se utilizará para la medición del indicador.	La unidad de análisis sobre la que se realiza la medición	La característica o atributo que se desea medir y debe estar cumplida
Número, cantidad, índice, porcentaje, promedio, tasa, ...	• Clientes ... • Reportes ... • Quejas ... • Inventarios ...	• ... satisfechos • ... presentados • ... atendidas • ... actualizados

Ejemplo:

Porcentaje de clientes satisfechos

Número de reportes presentados

Promedio de quejas atendidas

Tasa de inventarios actualizados

Nota: La condición cumplida o esperada puede incluir un período de tiempo de manera específica. Por ejemplo:

Porcentaje de clientes satisfechos en el trimestre

Número de reportes presentados mensualmente

Promedio de quejas atendidas semanales

Tasa de inventarios actualizados en cada período de avance del proyecto

FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR

Nombre del indicador	Usando la estructura: Unidad de medida + Objeto de la medición + Condición cumplida o esperada	
Justificación	Es el sustento de la utilidad del indicador como medida para el cumplimiento de objetivos o metas de la organización	
Responsable del indicador	Persona (cargo / rol) y área de quien es responsable de la medición y su registro en el medio asignado para ello. Se sugiere no colocar el nombre y apellido de las personas porque pueden cambiar sus labores y la medición no debe depender de una persona en particular sino del cargo o rol que ejercen.	
Método de cálculo	En este campo se incluyen: i) La fórmula de cálculo del indicador ii) La descripción las variables utilizadas en la fórmula de cálculo, incluyendo los criterios necesarios para el entendimiento de la medición	
Cuidados en la medición	Condiciones o factores que en algunos casos no están bajo el control exclusivo de la organización o del área pero que es necesario que se cumplan para que la medición sea lo más confiable posible. Por ejemplo: - Entender la importancia del indicador - Datos actualizados - Personal entrenado para el registro y recolección de datos. - Conectividad continua (por ejemplo para la recolección de datos por lotes grandes de información en un período de tiempo específico) - Trabajo de campo o recolección realizado de manera oportuna.	
Período de medición y evaluación	Período de medición	Período de evaluación
Distribuido a		
Fuente y Base de datos	Fuente	Base de datos
Definición	La fuente es la unidad orgánica de la organización o componente de un sistema entidad de la cual se obtiene la información del indicador.	La base de datos es el medio físico o electrónico que contiene la información o los datos necesarios para el cálculo del indicador.

Ejemplos:	Departamento de producción		Módulo de producción diaria	
	Jefatura administrativa		Files de contabilidad	
	Oficina de Calidad Educativa		Registro de evaluación docente	
	Sistema de Facturación		Módulo de facturas pagadas	
	Sistema de matrícula		Base de datos de estudiantes matriculados	
Línea de base y resultados esperados	Línea de base	Resultados esperados		
Período de tiempo	Período de base para medición (puede ser mes, bimestre, año, etc.)	Período 1 (esperado, puede ser mes, bimestre, año, etc.)	Período 2 (esperado, puede ser mes, bimestre, año, etc.)	Período ... (esperado, puede ser mes, bimestre, año, etc.)
Valores	Valor obtenido en este período y sobre el cual se va a comparar los siguientes resultados	Valor esperado a obtener en el período 1	Valor esperado a obtener en el período 2	Valor esperado a obtener en el período ...

Ejemplo:

FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR

Nombre del indicador	Tasa de reclamos de clientes atendidos (TRCA)
Justificación	Observar la Calidad de los servicios prestados por la organización con base a los reclamos que son efectivamente atendidos.
Responsable del indicador	Analista de atención al cliente
Método de cálculo	$TRCA = \left(\frac{\text{Total de reclamos atendidos en el trimestre anterior}}{\text{Total de reclamos atendidos en el presente trimestre}} - 1 \right) \times 100$

Cuidados en la medición	Registrar oportunamente el total de los reclamos atendidos en el período.			
Período de medición y evaluación	Medición trimestral		Evaluación semestral	
Distribuido a	- Área de servicios - Área de recursos humanos			
Fuente y Base de datos	Fuente		Base de datos	
Definición	Oficina de atención posventa		Registro de reclamos	
Línea de base y resultados esperados	Línea de base	Resultados esperados		
Período de tiempo	Trim 4 (2025)	Trim 1 (2026)	Trim 2 (2026)	Trim 3 (2026)
Valores	-19%	-16%	-14%	...

Consideraciones sobre la aplicación de indicadores en un Sistema 5S-Kaizen

- Los indicadores son instrumentos cuya función es medir, no es encontrar fallas o culpables. Es un medio por el cual se desarrolla una costumbre de medición.
- Las mediciones son importantes porque permiten observar y evaluar cómo va el desempeño del Sistema 5S-Kaizen para no perder el esfuerzo realizado y aprendizaje logrado.
- Se debe determinar lo que se medirá: la satisfacción del cliente y las ganancias del negocio, por ejemplo. También deberá establecer quién hará qué.
- Es importante tener un plan de medición: ¿dónde encontrar los datos? ¿De cuánto en cuanto tiempo ellos deben ser recopilados? ¿Cómo es el cálculo de los indicadores? ¿Cuándo deberán ser calculados? ¿Quién hará los cálculos? Cuanto más detallada la planificación de la medición, menor la posibilidad de error.
- Entrene y eduque al personal que va a participar. Invertir el tiempo para hacer la formación de la mejor forma posible significará eficacia para la medición. Sin preparación es complicado. Por más buena voluntad que tiene la gente, los errores (y regaños) pueden ocurrir.
- Antes de presentar los resultados, haga un piloto de pruebas. Elabore un formulario analizar y evaluar la recolección de datos. Después de la recolección, verifique si la información es verdadera o si sufrió algún tipo de distorsión.
- Cálculo y presentación de los resultados: como en el paso anterior, practique calculando el indicador, observe la variación, analice el resultado y evalúe sus efectos, positivos o negativos, para la empresa identifique oportunidades de mejora y presente propuestas para implementarlas.

ANEXO 4: GUÍA PARA PRESENTAR EL INFORME DE POSTULACIÓN

En esta guía, la organización postulante encontrará las indicaciones para elaborar su informe de postulación. Este constituye una pieza fundamental en el proceso de evaluación, debido a que será la carta de presentación del postulante, que servirá de base y guía para orientar a los evaluadores a determinar el grado de implementación del Sistema 5S Kaizen en la organización participante.

La evaluación se desarrollará de forma presencial en la sede seleccionada por la organización (incluidas todas las áreas de la sede, si así lo considera oportuno el equipo evaluador). Si la organización posee más de una sede en la localidad o en provincias, presentará la información de la sede que postula al Premio.

En caso de tener sistematizada la documentación para todas sus sedes, indicará cuál es la sede que postula. La organización podrá postular al Premio a todas las sedes que estime conveniente, para cuyo efecto deberá cumplir con los requisitos establecidos en estas bases y cubrir los costos de manera independiente por cada sede. Asimismo, queda expresamente establecido que no se aceptarán postulaciones por áreas de una organización o de una sede (por ejemplo, solo planta, solo almacenes, solo administración), sino por sede como una unidad integral.

Las organizaciones que recién están iniciando las 5S o tienen implementadas parcialmente las 5S pueden presentarse al Premio Nacional 5S Kaizen sin ninguna restricción, siendo evaluadas de manera integral con los criterios de evaluación establecidos en las bases del Premio.

Si los evaluadores verifican —a través del documento de postulación— un grado de implementación que está comprendido dentro de los parámetros de evaluación del Premio Nacional 5S Kaizen, se programará una visita presencial a la organización a fin de corroborar la información proporcionada sobre su implementación.

RECOMENDACIONES PARA LA ELABORACIÓN DEL INFORME DE POSTULACIÓN

La elaboración de un buen Informe de Postulación al Premio Nacional 5S Kaizen requiere una lectura ordenada y comprensiva de las Bases, así como una adecuada articulación entre el enfoque del Sistema 5S Kaizen y la realidad de la organización postulante. A continuación, se presentan recomendaciones orientadoras para facilitar este proceso.

Forma recomendada de revisar las Bases y documentos del Premio

Para una correcta comprensión del enfoque del Premio y una adecuada preparación del Informe de Postulación, se recomienda seguir el siguiente orden de revisión:

- Revisar en primer lugar el ANEXO 3: Guía para presentar el Informe de Postulación, (incluido los otros anexos) este apartado permite entender la lógica general del informe, su estructura, el tipo de información esperada y la forma adecuada de presentar los contenidos. Su revisión previa facilita una lectura más clara y ordenada del resto de las Bases.
- Revisar CONCEPTO FUNDAMENTAL DEL SISTEMA 5S KAIZEN
Se recomienda que el equipo responsable del informe revise conjuntamente la parte inicial del modelo, a fin de unificar criterios respecto al significado, alcance y propósito de cada una de las 5S. Esta revisión es clave para asegurar coherencia en la redacción y en la interpretación del sistema.

- Revisar la sección PASOS PARA IMPLEMENTAR / MANTENER EL SISTEMA 5S KAIZEN
Esta parte permite comprender el enfoque metodológico propuesto por el Premio. En el caso de organizaciones que ya cuentan con un Sistema 5S implementado, esta revisión resulta útil para identificar posibles brechas entre su práctica actual y el modelo de referencia, y evaluar oportunidades de mejora antes de la postulación.
- Revisar finalmente los CRITERIOS DE EVALUACIÓN DEL PREMIO NACIONAL 5S KAIZEN Criterios para evaluar el Premio Nacional 5S Kaizen debe revisarse al final del proceso. Si bien es un insumo clave, no se recomienda iniciar la preparación del informe desde esta sección, ya que ello puede llevar a una redacción fragmentada o descontextualizada del Sistema 5S Kaizen.

Para la elaboración del Informe de Postulación, se sugiere considerar las siguientes recomendaciones:

- Alinear el contenido del informe con la realidad de la organización, evitando descripciones genéricas o excesivamente teóricas. El informe debe reflejar cómo se vive y se gestiona el Sistema 5S Kaizen en la práctica.
- Presentar información concreta y sustentada, priorizando hechos, datos, resultados y evidencias claras que respalden lo descrito.
- Evitar el uso excesivo de lenguaje propio del sector o de la organización, procurando una redacción clara y comprensible para evaluadores externos.
- Utilizar evidencias relevantes, tales como fotografías, gráficos, tablas o indicadores, únicamente cuando aporten valor a la comprensión del sistema y sus resultados.
- Mantener coherencia interna en el informe, relacionando adecuadamente los distintos apartados y evitando repeticiones innecesarias.
- Distribuir adecuadamente el contenido, dando mayor énfasis a los aspectos más representativos del Sistema 5S Kaizen y su nivel de madurez.
- Considerar al informe como un documento integral, que describe un sistema en funcionamiento y no una suma aislada de respuestas a criterios.
- Planificar con anticipación la elaboración del informe, destinando tiempo suficiente para su revisión, ajustes y validación interna.

Las recomendaciones presentadas tienen un carácter orientador, cada organización podrá priorizar aquellos elementos que mejor representen su experiencia, nivel de madurez y resultados en la implementación del Sistema 5S Kaizen.

En el proceso de elaboración del informe de postulación se tendrán en consideración los aspectos siguientes:

1. Carátula:

- Colocar logotipo de la organización.
- Razón social de la organización.
- Nombre comercial.

- Marcas de productos o servicios, RUC.
- Representante legal.
- Dirección.
- Teléfono.
- E-mail.
- Página web.

2. Ficha de inscripción (Anexo 3).

3. Hoja de aceptación de condiciones (Anexo 4).

4. Índice (usar los títulos propuestos en el contenido y número de página).

5. Información general de la organización:

- Principales productos o servicios.
- Volúmenes de producción o servicios prestados.
- Principales clientes.
- Los principales proveedores.
- Número de trabajadores.
- Posición en el mercado (% de participación en el mercado).
- Organigrama.
- Ventas anuales
- Tiempo de implementado el sistema 5S Kaizen y/o sistemas de gestión de Calidad.
- Periodo de tiempo que comprende el informe de postulación

6. Organización propuesta para implementar el Sistema 5S Kaizen / Organización establecida para asegurar la continuidad del Sistema 5S Kaizen:

En este punto del informe se debe explicar cómo está estructurada la organización para implementar o dar continuidad al Sistema 5S Kaizen indicado roles, tareas y competencias como mínimo.

7. Vocabulario

Relación de términos, abreviaciones y acrónimos utilizados en el documento.

8. Sustento de los cuatro criterios de evaluación:

Para respaldar este sustento se pueden presentar copias de documentos de sustento, fotos, videos, registros de evaluaciones.

Es obligatorio utilizar los mismos criterios y subcriterios que plantea el formato de postulación.

Se deberá seguir el orden de despliegue de los criterios que presentan las bases del Premio Nacional 5S Kaizen y presentar el informe con el mayor detalle posible y las evidencias que respaldan el cumplimiento de los criterios de la postulación, como: gráficos, registros visuales o figuras.

9. Formato de presentación:

Es importante que se presente el informe en el formato, tipo de letra y espacio especificado a continuación:

- Formato A4.
- Letra Arial 11.
- Espaciado 1.5.
- Archivo electrónico en .pdf

La documentación de sustento se adjuntará como anexos, de manera ordenada, legible, descriptiva y debidamente numerada, debiendo adjuntarse evidencias relevantes que sustenten las acciones de implementación o mantenimiento del Sistema 5S Kaizen. Cada anexo debe estar titulado y se adjuntan al archivo electrónico el informe.

10. Presentar copia digitalizada en PDF al correo electrónico: informes@aotsperu.com

ANEXO 5: FICHA DE INSCRIPCIÓN

1. DATOS DE LA ORGANIZACIÓN										
Razón social										
Representante legal										
Nombre comercial (Cómo es conocida la organización por los clientes)										
RUC										
Giro del negocio										
Domicilio legal										
Distrito				Provincia						
Ciudad				País						
Página web										
LinkedIn										
Facebook										
Email										
WhatsApp										
Teléfono fijo				Celular						
Fecha de inicio de actividades de la organización										
Fecha de inicio de la implementación de las 5S										
2. DATOS DE LA PERSONA DE CONTACTO										
Apellido paterno										
Apellido materno										
Nombres										
DNI (o documento equivalente)										
Cargo										
Email										
Teléfono fijo				Celular						

Firma y sello del representante legal

Nombre y apellidos

DNI (o documento equivalente)

ANEXO 6: CONDICIONES DE ACEPTACIÓN

Declaro haber leído detenida y detalladamente el presente documento, y tener pleno conocimiento de los términos y las condiciones expresados en las bases del Premio Nacional 5S Kaizen 2026, en el cual participamos de manera voluntaria y **ACEPTAMOS** de forma expresa los resultados del comité evaluador del Premio, el cual reconocemos y nos sometemos al carácter inapelable de sus decisiones.

Asimismo, aceptamos cumplir con lo siguiente:

- 1° Otorgar todas las facilidades y cubrir los gastos en los que incurra todo el equipo evaluador, quienes visitarán la sede de nuestra organización participante en el Premio.
- 2° De obtener un Premio Oro 5S Kaizen, la organización se compromete a su difusión en medios de difusión de circulación nacional.
- 3° Cubrir los gastos que demanden la participación de nuestra organización de acuerdo con la siguiente estructura:

Rubro			Monto
1.	Cuota de inscripción - Evaluación de la postulación		
	1.1.	Empresas grandes	S/. 10,000.00 +IGV
	1.2.	Empresas medianas y organizaciones públicas.	S/. 6,000.00 +IGV
	1.3.	Universidades privadas y nacionales	S/. 4,000.00 +IGV
	1.4.	Empresas Pequeñas, Microempresas	S/. 2,000.00 +IGV
	1.5.	Colegios y organizaciones sin fines de lucro	S/. 1,500.00 +IGV

Nota: El pago de la evaluación solo aplica para una sede de la organización participante, la cuota de inscripción - Evaluación de la postulación será cancelada al momento de presentar la ficha de inscripción

Firma del representante legal

CALIFICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES PARA EL PREMIO 5S KAIZEN

Calificación del Premio	Puntajes
Diamante:	Ganador por tres años consecutivos del nivel oro, con un total de 2,700 puntos
Premio oro	De 850 a 1,000 puntos
Premio plata	De 700 a 849 puntos
Premio bronce	De 600 a 699 puntos
Participación destacada	Debajo de 600 puntos

COMPROMISO DE CONFIDENCIALIDAD DE INFORMACIÓN

La Dirección General del Premio Nacional 5S Kaizen se compromete a mantener en absoluta confidencialidad toda la información correspondiente a la participación de la organización en el Premio Nacional 5S Kaizen, que comprende lo siguiente:

- Resultados de las organizaciones participantes en el Premio.
- Organizaciones participantes que no obtuvieron reconocimiento, e
- Información recopilada durante el proceso.

Presidencia del Premio Nacional 5S Kaizen 2026

CRONOGRAMA 2026 PREMIO NACIONAL 5S KAIZEN
Proceso de postulación, evaluación y selección de ganadores

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA
Lanzamiento PN5SK 2026	Presidencia Junta Directiva AOTS Perú	18 de febrero
Inscripción de postulantes	Organizaciones participantes	19 de febrero al 01 de junio
Presentación de expediente de postulación	Organizaciones participantes	01 abril al 22 de junio
Coordinación de visitas presenciales a empresas	Evaluador líder	24 al 31 de agosto
Visitas presenciales a organizaciones seleccionadas	Equipo Evaluador PN5SK	01 al 08 de setiembre
Entrega de informes finales de evaluación	Equipo Evaluador PN5SK	16 al 23 de setiembre
Validación de informes finales	Comité Técnico PN5SK	28 de setiembre al 02 de noviembre
Revisión de resultados validados por el Comité Técnico y declaración de resultados	Comité Autónomo PN5SK	Del 05 al 13 de noviembre
Revisión de resultados de empresas participantes	Consejo de Honor	17 de noviembre
Comunicación de resultados a las organizaciones participantes	Presidencia del Premio PN5SK	19 y 20 de noviembre
Ceremonia Central - Entrega de reconocimientos	Comité Organizador del Premio PN5SK	03 de diciembre
Entrega de los Informes de retroalimentación a las organizaciones	Presidencia del Premio PN5SK	04 al 07 de diciembre
Revisión y evaluación del proceso del PN5SK 2026	Consejo de Honor	10 de diciembre

CATEGORÍAS DE POSTULACIÓN

TIPO DE ORGANIZACIONES	VENTAS MÁXIMAS ANUALES
Empresa Grande	+ de 2,300 UIT
Mediana empresa	de 1,700 a 2,300 UIT
Pequeña empresa	de 150 a 1,700 UIT
Microempresa	hasta 150 UIT
Instituciones públicas	No se requiere
Colegios y Universidades	No se requiere
Organizaciones sin fines de lucro	No se requiere

Sectores:

- Agropecuario
- Pesca
- Minería e hidrocarburos
- Manufactura
- Electricidad, gas y agua
- Construcción
- Comercio
- Transporte, almacenamiento y mensajería
- Alojamiento y restaurantes
- Telecomunicaciones
- Financiero y seguros
- Servicios
- Educación
- Público

Cuadro de Puntaje de Evaluación por Criterio 2026

CRITERIO		Puntos												TOTAL
PUNTAJE TOTAL DE LA EVALUACION		1000	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	0
1. COMPROMISO DE LA ALTA DIRECCIÓN		270												0
1.1. Planeación		40												0
	1.1.1. ¿De qué manera evidencia la alta dirección su compromiso y liderazgo en la implementación o continuidad del Sistema 5S en la organización?	20												
	1.1.2. ¿De qué forma demuestra la alta dirección su participación activa en la implementación o continuidad del Sistema 5S Kaizen?	20												
1.2. Ejecución		80												0
	1.2.1. ¿Puede la alta dirección demostrar que además de proporcionar los recursos necesarios (materiales, ambientes, herramientas etc.), estos son gestionados y optimizados periódicamente para la efectiva implementación o continuidad del sistema 5S Kaizen en su organización?	50												
	1.2.2. ¿Cuáles son los mecanismos de comunicación que emplea la alta dirección para asegurar el despliegue y seguimiento efectivo del Sistema 5S Kaizen en toda la organización?	30												
1.3. Control		40												0
	1.3.1. ¿Puede la alta dirección demostrar con evidencias que realiza un seguimiento constante y efectivo de las actividades del Comité 5S o equipos de trabajo asegurando la implementación o continuidad de las 5S en la organización?	20												
	1.3.2. ¿Puede la alta dirección garantizar que todo el personal tiene un conocimiento actualizado y competente del Sistema 5S Kaizen y que se han implementado mecanismos que fomentan su participación activa y continua?	20												
1.4. Reconocimientos		35												0
	1.4.1. ¿Cuenta la organización con algún tipo de reconocimiento para motivar y premiar a los individuos o equipos que contribuyen significativamente a la implementación o continuidad del Sistema 5S Kaizen?	10												
	1.4.2. ¿Se cuenta con un sistema estructurado y planificado de reconocimientos al personal en el Sistema 5S Kaizen que sea revisado y actualizado periódicamente para maximizar su efectividad?	15												
	1.4.3. ¿Cómo se demuestra que un reconocimiento se está cumpliendo de acuerdo con lo planificado?	10												

1.5. Responsabilidad Social		15												0
	1.5.1 ¿Qué acciones de responsabilidad social implementa la organización relacionada con los principios del Sistema 5S Kaizen, como se revisan y mejoran periódicamente para maximizar el impacto tangible en la comunidad?	15												
1.6. Revisión del sistema y Mejora Continua		60												0
	1.6.1 ¿Qué mecanismos utiliza la alta dirección para la revisión periódica y exhaustiva del Sistema 5S Kaizen y como contribuyen estos a la mejorar continua?	25												
	1.6.2. ¿Qué mejoras se han incorporado al Sistema 5S Kaizen relacionadas con el compromiso de la Alta Dirección? ¿Se han planteado nuevos objetivos para avanzar en la mejora continua?	35												
2. ORGANIZACIÓN		130												0
2.1. Planeación		30												0
	2.1.1 ¿Ha definido la organización una estructura eficiente para los comités o equipos de trabajo que soporte el Sistema 5S Kaizen de manera sostenida y permanente, considerando la evolución y necesidades del sistema en el tiempo?	10												
	2.1.2 ¿Tiene el comité 5S o equipo de trabajo equivalente acta de creación, principios y funciones?	10												
	2.1.3 ¿Se ha definido la periodicidad de las reuniones del Comité 5S o equipo equivalente y se ajusta conforme a las necesidades o logros del sistema?	10												
2.2. Ejecución		60												0
	2.2.1. ¿Se puede verificar que se hayan realizado las reuniones del Comité 5S o equipo de trabajo equivalente en los últimos seis meses? ¿Es posible demostrar que el Comité 5S o equipo equivalente ha realizado reuniones periódicas en los últimos seis meses, que se documentaron adecuadamente con actas firmadas y registro de acuerdos y que estas han tenido un impacto positivo en el avance y la mejora continua del sistema?	30												
	2.2.2. ¿Se puede comprobar que cada uno de los miembros del Comité 5S o equipo equivalente participa activamente cumpliendo con las funciones asignadas y que su aporte contribuye al cumplimiento de los objetivos específicos del sistema?	30												
2.3. Control		30												0
	2.3.1 ¿Cómo demuestra el Comité 5S o equipo de trabajo equivalente que sus actividades son controladas y evaluadas periódicamente por la Alta Dirección, y que se implementan ajustes en respuesta a la retroalimentación recibida?	30												
2.4. Mejora Continua		10												0
	2.4.1. ¿Qué mejoras específicas se han incorporado al Sistema 5S Kaizen relacionadas con la organización del sistema? ¿Se ha definido alguna nueva estructura que impacte en la eficiencia y resultados del sistema?	10												

3. IMPLEMENTACIÓN		255											0
3.1. Planeación		50											0
	3.1.1. ¿Cuenta la organización con un plan maestro de implementación o un plan anual actualizado, que detalle los objetivos, actividades y responsables del Sistema 5S Kaizen, evaluado periódicamente en base a su eficacia y ajustado según los resultados y mejoras identificadas?	10											
	3.1.2. ¿Tienen planificadas las actividades de promoción del Sistema 5S Kaizen para los próximos seis meses, considerando el nivel de madurez del sistema y las lecciones aprendidas en la organización?	10											
	3.1.3. ¿Existe un esquema sectorizado de ambientes para la implementación o continuidad de 5S, y se ha optimizado dicho esquema en base a la experiencia y necesidades de cada área?	10											
	3.1.4. ¿Se ha designado y capacitado a un responsable de implementación del Sistema 5S Kaizen en cada una de las áreas o sectores de la organización?	10											
	3.1.5. ¿La Alta Dirección ha dispuesto un plan de capacitación y actualización en 5S, ajustado a las necesidades de especialización y avances del sistema en la organización?	10											
3.2. Ejecución		120											0
	3.2.1. ¿De qué manera se evidencia que las actividades planificadas se han ejecutado conforme a lo establecido, con registros documentados y seguimiento constante y que estas han tenido un impacto positivo en la efectividad y mejora continua del Sistema 5S Kaizen?	20											
	3.2.2. ¿Puede verificarse que los mecanismos de comunicación y promoción han sido efectivos y se revisan periódicamente en base a retroalimentación y resultados para optimizar su impacto?	20											
	3.2.3. ¿Se puede demostrar que se ha cumplido con el plan de capacitación y que este se actualiza periódicamente para reflejar las necesidades y mejoras continuas del sistema?	20											
	3.2.4. ¿La sectorización para la implementación del Sistema 5S Kaizen es clara, conocida, comprendida, aplicada y actualizada conforme a los cambios y necesidades de la organización?	20											
	3.2.5. ¿El presupuesto asignado para la implementación del Sistema 5S Kaizen ha sido suficiente y se ha utilizado de manera responsable? ¿El presupuesto destinado al Sistema 5S Kaizen ha sido adecuadamente distribuido y utilizado de manera eficiente, y se dispone de documentación que justifique el uso de estos recursos?	20											
	3.2.6. ¿Se ha realizado la implementación o continuidad de las 5S cumpliendo cada etapa, y se evalúa y optimiza periódicamente cada una de las etapas en función de la experiencia y los resultados obtenidos?	20											

3.3. Control		60												0
	3.3.1. ¿Se puede demostrar el cumplimiento de las acciones de despliegue para la promoción y comunicación permanente del sistema 5S Kaizen?	10												
	3.3.2. ¿Pueden mostrar documentos en los que conste el control que efectúa el comité o equipo equivalente, y cómo se ajustan estos controles para contribuir al éxito y mejora continua del Sistema 5S Kaizen?	10												
	3.3.3. ¿Pueden presentar registros de, por lo menos, 5 indicadores de implementación de las 5S durante los últimos 6 meses? ¿Pueden presentar registros de al menos 3 indicadores relevantes de implementación o continuidad del Sistema 5S Kaizen en los últimos 6 meses, y demostrar cómo estos indicadores son utilizados para la toma de decisiones?	20												
	3.3.4. ¿Pueden mostrar las constancias de auditorías internas de las 5S realizadas en las áreas de la organización en los últimos 6 meses y cómo se han utilizado los resultados de estas auditorías para implementar mejoras?	10												
	3.3.5. ¿Puede acreditarse el levantamiento de los hallazgos en las auditorías de las 5S en los últimos 6 meses y cómo se ha evaluado la efectividad de las acciones correctivas implementadas?	10												
3.4. Mejora Continua		25												0
	3.4.1. ¿Qué mejoras se han incorporado al Sistema 5S Kaizen relacionadas con la implementación de las 5S y cómo han impactado estas mejoras en la efectividad y sostenibilidad del sistema?	25												
4. INTEGRACION Y RESULTADOS		240												0
	4.1. ¿Es posible mostrar resultados cualitativos significativos obtenidos tras la implementación del Sistema 5S Kaizen, que reflejen mejoras tangibles en procesos y ambiente laboral?	60												
	4.2. ¿Pueden acreditar resultados cuantitativos (documentación y datos numéricos) obtenidos después de la implementación, y cómo estos resultados se utilizan para la toma de decisiones y ajustes estratégicos en el Sistema 5S Kaizen?	110												
	4.3. ¿Tienen elementos que demuestren la integración de las actividades 5S con proveedores, clientes y la comunidad, y cómo la retroalimentación de estos grupos ha contribuido a mejorar las prácticas del Sistema 5S Kaizen?	30												
	4.4. ¿Qué mejoras se han incorporado en el Sistema 5S Kaizen referidas a la integración de resultados, y cómo han contribuido estas mejoras a fortalecer la sostenibilidad del sistema?	25												
	4.5. ¿La organización ha establecido planes de mejora a corto y mediano plazo para el Sistema 5S Kaizen, con objetivos claros y métricas para evaluar el progreso?	15												

5. RESULTADO DE ENTREVISTAS Y AUDITORIAS DE EVALUADORES		105												0
	5.1. ¿El personal puede evidenciar un conocimiento sólido y comprensible sobre los principios y prácticas del Sistema 5S, demostrando su aplicación efectiva en sus tareas diarias?	20												
	5.2. Visita presencial de áreas, ambientes o sectores de la organización por parte de los evaluadores para auditar 5S.	85												

%	CRITERIOS PARA LA PUNTUACIÓN
0 - 20	No se da respuesta a la pregunta / es muy genérico.
30 - 40	Respuesta parcial / considera solo algunos aspectos y presenta muy pocas evidencias como sustento.
50 - 60	Respuesta parcial/ considera la mayoría de los aspectos y presenta evidencias como sustento.
70 - 80	Se responde por completo la pregunta/considera todos los aspectos y presenta evidencias como sustento.
90 - 100	Se responde por completo la pregunta/evidencian madurez del proceso con ciclos de mejora

CONVOCATORIA Y POSTULACIÓN

FASE PREVIA:

La fase previa se inicia con la publicación de la convocatoria del Premio Nacional 5S Kaizen 2026 y la difusión de las bases correspondientes.

Desde el momento de la difusión de las bases 2026, las organizaciones interesadas podrán presentar su postulación mediante la ficha de inscripción, la que presentarán al correo informes@aotsperu.com de AOTS PERÚ (que se podrá encontrar en la sección “Información y formatos de Postulación” de las presentes bases), debidamente llenada, y se adjuntará el comprobante de pago por concepto de postulación al Premio Nacional 5S Kaizen 2026.

Recibida la ficha de inscripción, AOTS PERÚ - remitirá un acuse de recibo a la organización postulante, analizará la documentación presentada y confirmará la aceptación de la postulación.

La fecha límite de inscripción es desde el 19 de febrero hasta al 01 de junio del 2026, y entrega del expediente de postulación al Premio Nacional 5S Kaizen 2026 es desde el 01 de abril hasta al 22 de junio del 2026 respectivamente. Desde la convocatoria con las bases del Premio Nacional 5S Kaizen se otorga un periodo de tiempo para la implementación, que se evaluará posteriormente, como se indica en el cronograma, y para la redacción del expediente, documento fundamental para la postulación al Premio Nacional 5S Kaizen. Este expediente refleja la realidad de la organización postulante de forma concisa y precisa, puesto que en la fase II, visita de evaluación, se comprobará la implementación.

Recibido el expediente de postulación, se analizará el cumplimiento de los requisitos establecidos en relación con su formato y contenido. Si el expediente cumple con esos requisitos, se enviará la confirmación de aceptación de documentación a la organización.

En caso el expediente tuviera no conformidades menores, se notificará a la organización, a efectos que proceda con presentar la subsanación respectiva en un plazo de 5 días hábiles desde la fecha de notificación al postulante. En caso de presentar disconformidades mayores o no se subsanen las no conformidades menores en el plazo otorgado para tal fin, el expediente será descalificado sin lugar a reclamo.

FASE I: EVALUACIÓN DEL RELATORIO:

Los evaluadores han sido seleccionados entre expertos profesionales de la Asociación AOTS PERÚ e integrados en equipos de evaluación. Su función es examinar el expediente de las organizaciones postulantes, de forma individual y grupal, manteniendo en todo momento la imparcialidad y confidencialidad de la información recibida.

Finalizado el análisis por parte de los equipos de evaluación, la documentación resultante (informe de evaluación de la implementación) será remitida al Comité Técnico del Premio Nacional 5S Kaizen.

El Comité Técnico del Premio Nacional 5S Kaizen, que participará en la selección de organizaciones que acceden a la fase de visita de evaluación, será informado del listado

completo de todas las organizaciones postulantes con la puntuación obtenida y analizará la documentación que sea necesaria para su evaluación y selección.

AOTS Perú informará a todas las organizaciones postulantes de su situación, en forma personalizada y confidencial.

FASE II: EVALUACIÓN PRESENCIAL

Todas las organizaciones seleccionadas participarán en la evaluación presencial con el fin de continuar en el proceso (fase II) y donde se contrastará la información contenida en el expediente de postulación. Igualmente, los miembros del Comité Autónomo del Premio Nacional 5S, integrado por prestigiosas organizaciones ligadas a Japón, podrán visitar la organización, a manera de observadores, para apreciar el nivel de implementación de 5S que tiene la organización postulante (no emitirán ningún juicio de valor, ni calificación). Para ello, se solicitará el permiso de visita correspondiente con la debida anticipación.

En caso se necesite clarificar determinados aspectos contenidos en el expediente, la organización postulante puede presentar datos y evidencias adicionales, que podrían modificar la valoración final de la evaluación. Por ello, la información básica y sustancial debe estar contenida en el expediente. Si se diera una variación en la puntuación entre las fases I y II, tendrá una justificación cualitativa elaborada por el equipo de evaluación.

El equipo responsable de la evaluación estará formado por un líder, acompañado por el equipo de evaluadores de visita. En el caso que la visita sea en Lima participaran todos los evaluadores. Para el caso de organizaciones fuera del país la visita debe ser realizada por 2 evaluadores, para el caso de provincias serán 3 evaluadores.

La visita de evaluación se realizará entre el 01 y el 08 de setiembre del 2026. La duración de la visita se determinará en función del tamaño y características de la organización postulante. No es posible cambiar las fechas establecidas, por lo que deben considerar este rango en la agenda de la organización

Al inicio de la reunión de visita, la organización postulante deberá realizar una presentación al equipo evaluador sobre la aplicación de las 5S en la organización, incluyendo las instalaciones, los aspectos relevantes del sistema y el personal involucrado.

Como resultado de la visita, el equipo evaluador actualizará y complementará el informe final de la postulación.

FASE III: REUNIÓN DEL COMITÉ AUTÓNOMO PREMIO 5S KAIZEN

El informe final, junto a la información y documentación recabada a lo largo del proceso, será analizado por los miembros del Comité Autónomo del Premio Nacional 5S, integrado por representantes de las organizaciones que lo conforman, así como por personalidades e instituciones que por su prestigio y trayectoria realzan la trascendencia del proceso de evaluación y enriquecen el fallo del Comité Autónomo del Premio Nacional 5S.

El jurado emitirá su fallo final para cada una de las categorías del Premio Nacional 5S Kaizen 2026.

El Comité Autónomo podrá designar a más de un galardonado por categoría y también podrá declarar desierta una o varias categorías. La decisión del comité tiene carácter de inapelable.

Finalizado el proceso, todas las organizaciones participantes en el Premio Nacional 5S Kaizen 2026 recibirán el informe final emitido por el equipo evaluador con el análisis y las conclusiones de la evaluación.

FASE IV: CEREMONIA DE ENTREGA DEL PREMIO NACIONAL 5S KAIZEN

La entrega de reconocimientos a las organizaciones galardonadas con el Premio Nacional 5S Kaizen 2026 tendrá lugar en una ceremonia central el 03 de diciembre del 2026.

MIEMBROS DEL COMITÉ AUTÓNOMO PREMIO NACIONAL 5S KAIZEN

El Comité Autónomo del Premio Nacional 5S Kaizen, está integrado por los representantes de las organizaciones:

AOTS Perú
Asociación Peruano Japonesa APJ
Ministerio de la Producción - PRODUCE
Cámara de Comercio Americana del Perú AmCham
GERENS Escuela de Postgrado
AENOR Perú
Universidad de Lima

Lima, enero 2026

