



PREMIO


Nacional 5S Kaizen

Perú – 2026

5S
改善

VERSIÓN:

ORGANIZACIONES DE SERVICIOS,
ORGANIZACIONES SIN FINES DE
LUCRO E INSTITUCIONES EDUCATIVAS



ÍNDICE GENERAL

MODELO DEL PREMIO NACIONAL 5S KAIZEN

I.	INTRODUCCIÓN	3
II.	PREMIO NACIONAL 5S KAIZEN	5
	OBJETIVO GENERAL.....	5
	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	5
	PROCESO DEL PN5S-K.....	5
III.	CONCEPTO FUNDAMENTAL DEL SISTEMA 5S KAIZEN	7
	FUENTE: EEI TOYOTA MOTOR COMPANY 2013	8
	PRIMERA S: SEIRI = SELECCIONAR	8
	SEGUNDA S: SEITON = ORDENAR	10
	TERCERA S: SEISO = LIMPIAR.....	11
	CUARTA S: SEIKETSU = ESTANDARIZACIÓN	13
	QUINTA S: SHITSUKE = DISCIPLINA.....	14
IV.	MODELO 5S PARA IMPLEMENTAR / MANTENER UN SISTEMA 5S KAIZEN	17
	PASO 1: DECISIÓN DE LA ALTA DIRECCIÓN.....	17
	PASO 2: COMPROMISO DE LA ALTA DIRECCIÓN	18
	a) <i>Promesa de responsabilidad:</i>	18
	b) <i>Formulación y presentación de la política y objetivos 5S:</i>	19
	c) <i>Anuncio oficial del inicio o continuidad de las 5S:</i>	19
	d) <i>Promoción y Seguimiento de las actividades concretas programadas en el Plan Maestro:</i> 20	
	PASO 3: ORGANIZACIÓN DEL EQUIPO 5S.....	20
	a) <i>Comité 5S:</i>	21
	b) <i>Facilitadores:</i>	21
	c) <i>Promotores:</i>	21
	d) <i>Audidores:</i>	22
	PASO 4: PLAN MAESTRO / PLAN ANUAL.....	22
	PASO 5: EJECUCIÓN DEL PLAN MAESTRO / PLAN ANUAL	24
	PASO 6: VERIFICACIÓN DEL SISTEMA 5S-KAIZEN.....	25
	PASO 7: ANÁLISIS Y MEJORA	25
V.	CRITERIOS PARA EVALUAR EL PREMIO NACIONAL 5S KAIZEN.....	28
	1. COMPROMISO DE LA ALTA DIRECCIÓN (270 PUNTOS):	28
	1.1. <i>Planeación:</i>	28
	1.2. <i>Ejecución:</i>	30
	1.3. <i>Control:</i>	31
	1.4. <i>Reconocimiento:</i>	32
	2. ORGANIZACIÓN DEL SISTEMA 5S KAIZEN (130 PUNTOS):	35
	2.1. <i>Planeación:</i>	35
	2.2. <i>Ejecución:</i>	36
	2.3. <i>Control:</i>	37
	2.4. <i>Mejora continua:</i>	38
	3. IMPLEMENTACIÓN (255 PUNTOS):.....	39
	3.1. <i>Planeación:</i>	39
	3.2. <i>Ejecución:</i>	41
	3.3. <i>Control:</i>	43
	3.4. <i>Mejora continua:</i>	45

4. INTEGRACIÓN Y RESULTADOS (240 PUNTOS):.....	46
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?	46
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?.....	46
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?	47
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?..	48
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?.....	48
5. RESULTADOS DE ENTREVISTAS Y AUDITORÍAS DE EVALUADORES (105 PUNTOS):.....	49
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?.....	49
5.2. Visita presencial de áreas, ambientes o sectores de la organización por parte de los evaluadores para auditar 5S.....	49
ANEXO 1: GUÍA PARA PRESENTAR EL INFORME DE POSTULACIÓN	50
ANEXO 2: FICHA DE INSCRIPCIÓN	54
ANEXO 3: CONDICIONES DE ACEPTACIÓN	55
CALIFICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES PARA EL PREMIO 5S KAIZEN	56
COMPROMISO DE CONFIDENCIALIDAD DE INFORMACIÓN	57
PRESIDENCIA DEL PREMIO NACIONAL 5S KAIZEN.....	57
CRONOGRAMA 2026 PREMIO NACIONAL 5S KAIZEN.....	58
PROCESO DE POSTULACIÓN, EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE GANADORES.....	58
CATEGORÍAS DE POSTULACIÓN.....	59
CUADRO DE PUNTAJE DE EVALUACIÓN POR CRITERIO 2026.....	60
FASE PREVIA:.....	66
FASE I: EVALUACIÓN DEL RELATORIO:.....	66
FASE II: EVALUACIÓN PRESENCIAL.....	67
FASE III: REUNIÓN DEL COMITÉ AUTÓNOMO PREMIO 5S KAIZEN.....	68
FASE IV: CEREMONIA DE ENTREGA DEL PREMIO NACIONAL 5S KAIZEN.....	68
MIEMBROS DEL COMITÉ AUTÓNOMO PREMIO NACIONAL 5S KAIZEN	69

Índice de tablas

Tabla 1: Los siete pasos para implementar / mantener el Sistema 5S Kaizen	26
---	----

Índice de figuras

Figuras 1: Proceso de desarrollo del PN5S-K.....	6
Figuras 2: Modelo 5S.....	8
Figuras 3: Modelo PN5S Kaizen	17
Figuras 4: Organización básica para un Equipo 5S.....	20

PREMIO NACIONAL 5S-KAIZEN

Versión: Organizaciones de servicios, organizaciones sin fines de lucro e
instituciones educativas

BASES 2026

I. INTRODUCCIÓN

La experiencia exitosa de empresas japonesas que aplican las 5S confirman su importancia y sustentan el por qué AOTS Perú, promueve el Premio Nacional 5S-Kaizen (en adelante PN5S-K) para difundir el concepto de la disciplina y los casos de éxito, inicialmente en empresas y organizaciones peruanas, de su implementación y sostenibilidad.

Las organizaciones, peruanas o de otros países, 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 las certificaciones no necesariamente generan una cultura de calidad que las lleve a ser una organización de clase mundial.

Por el contrario, muchas organizaciones no logran desplegar los principios de la calidad hacia todos los niveles. Esto puede ocurrir, entre otras razones, por el 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 con éxito las 5S presentan un común denominador, 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.

AOTS Perú es una organización sin fines de lucro fundada en 1966 comprometida con la calidad, excelencia y evolución positiva de las empresas. Promovemos la innovación y mejora continua de las empresas mediante técnicas de gestión japonesa. Por ello el PN5S-K es un medio por el cual desde su primera versión, el año 2014, se viene impulsando la creación de entornos de trabajo en los cuales el personal se convierta en esos agentes de cambio y 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. Asimismo, como parte de su concepto de mejora continua, se ha venido incorporando modificaciones en cada versión para contar siempre con un producto mejorado y actualizado, considerando la experiencia de las empresas evaluadas, las buenas prácticas aplicadas y las lecciones aprendidas generadas.

En la línea de esta mejora, la presente versión 2026 del PN5S-K, cuenta con un capítulo creado para las organizaciones de servicios, las organizaciones sin fines de lucro y las instituciones educativas. Estas bases son el producto de un esfuerzo que se viene trabajando desde hace algunos años por parte de diferentes directivas que han mantenido esta iniciativa. Este documento se ha organizado en cuatro partes: i) Presentación del Premio Nacional 5S-Kaizen; ii) Conceptos fundamentales de los 5S-Kaizen, para estandarizar el marco conceptual sobre el cual se desarrolla la evaluación para el premio; iii) El modelo AOTS para implementar o mantener un Sistema 5S-Kaizen; iv) Los criterios de evaluación para otorgar el premio considerando el modelo AOTS.

Agradecemos la confianza en esta nueva experiencia de AOTS-Perú e invitamos a las organizaciones de servicio, las organizaciones sin fines de lucro y las instituciones educativas a participar con nosotros promoviendo la calidad en sus organizaciones.

II. PREMIO NACIONAL 5S KAIZEN

OBJETIVO GENERAL

El PN5S-K tiene como objetivo general promover una cultura organizacional que favorezca la implementación y práctica de herramientas de mejora continua y sistemas de gestión de calidad de clase mundial para generar valor a sus clientes y grupos de interesados.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Los objetivos específicos son:

- Incentivar a las organizaciones a la práctica sostenida de las 5S, bajo un Sistema 5S-Kaizen.
- 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.

PROCESO DEL PN5S-K

De manera general el proceso para el desarrollo del PN5S-K sigue los siguientes pasos:

- Conformación del Comité Técnico quien es el equipo responsable de la revisión y actualización de las bases para el PN5S-K. Una vez elaboradas se presentan para su revisión y validación por parte del Consejo Directivo de AOTS.
- Lanzamiento del PN5S-K en un evento oficial de AOTS
- Convocatoria y Presentación de las bases consolidadas. Inicio de la inscripción de las organizaciones interesadas y presentación de las bases consolidadas, documento que incluye la absolución de consultas y observaciones que hayan sido presentadas a las bases modelo.
- Presentación de Expedientes. Elaboración de los informes por parte de las organizaciones inscritas y envío a AOTS – Perú para su evaluación y programación de las visitas.
- Evaluación y visitas. Los expedientes son evaluados por el equipo evaluador asignado a la organización y se coordina la visita de campo para completar la evaluación del expediente.
- Premiación. Luego de la visita de campo los equipos evaluadores realizan el informe de evaluación que es elevado al Comité Autónomo para su validación. Una vez validados se realiza la ceremonia de premiación en la fecha establecida en el cronograma.

Figuras 1: Proceso de desarrollo del PN5S-K



El proceso puede estar sujeto a cambios si el contexto del momento lo amerita, pero en caso sea necesario se realizará la comunicación oficial a través de la Gerencia de AOTS-Perú.

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 (改) y bueno (善), 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, fortalece el orgullo personal y la identidad con la organización.

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

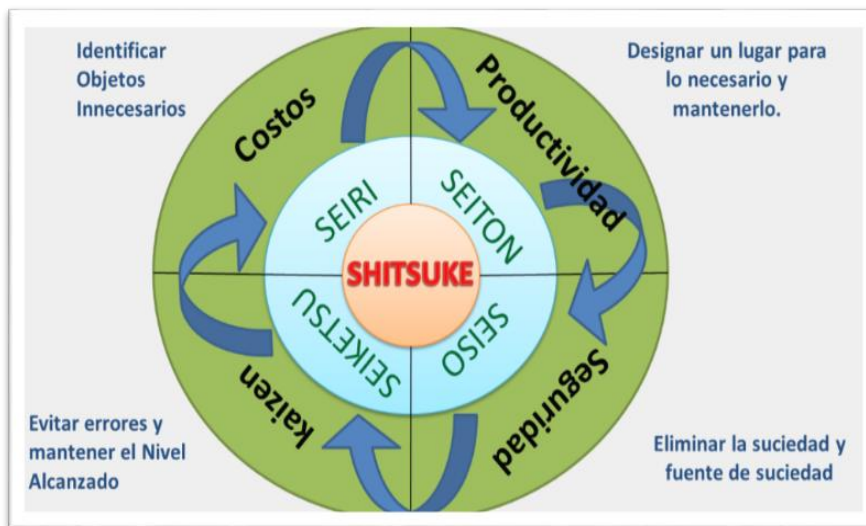
- Definir y fijar objetivos.
- Establecer indicadores que midan el desempeño.
- Establecer valores específicos, que den soporte a cada una de las tres primeras S, y
- Definir el “cómo” se lograrán los objetivos con la ayuda del ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar)

Al concluir la implementación -en su primera vuelta- se debe evidenciar el logro de objetivos esenciales de las 5S. Luego se puede:

- 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.

Figuras 2: Modelo 5S



Fuente: EEI Toyota Motor Company 2013

PRIMERA S: SEIRI = SELECCIONAR

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

Ejemplos de objetivos para la primera S - "Seiri"

- Disminuir materiales innecesarios
- Reducir 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, de tiempos y una mejora en la eficiencia organizacional, generando una cultura de uso racional y sostenido de los recursos en beneficio de toda la organización.

SEGUNDA S: SEITON = ORDENAR

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 se estructura con 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 realiza el análisis del incremento de la eficiencia de producción o la prestación del servicio. Por ejemplo, si se ha mejorado el tiempo de despacho de la mercadería o el tiempo de atención a un cliente, se debe analizar si las causas de estas mejoras son el resultado de una mejora en la eficiencia del ciclo de producción, o de una disminución del tiempo de duración de un procedimiento, o de una reubicación de equipos, entre otros factores.

Ejemplos de objetivos para la segunda S - “Seiton”

- Reducir del ciclo de producción, preparación de pedidos (picking), esperas, cuellos de botella.
- Reducir del período de atención al cliente, desde el ingreso al establecimiento hasta que se le brinda el servicio.

- Reducir del tiempo desde la matrícula hasta que el estudiante recibe el servicio completo (aula asignada, horarios, acceso a plataformas, materiales y otros)
- Mejorar la preparación de clases: localización rápida de aulas, recursos, fichas, libros, dispositivos y archivos digitales que el docente necesita para sus sesiones de clases
- Diminuir los procesos de trámite, por ejemplo: espera de matrícula, caja, atención psicológica y coordinación con familias, entrega de certificados o constancias, entrega de resultados o informes, etc.
- Incrementar la capacidad de producción o del proceso de prestación del servicio.
- Mejorar el cumplimiento de:
 - OTD: Asegurar la fecha de entrega (OTD - On Time Delivery). De los productos, de los informes, de constancias, etc.
 - FPY: Entregas exactas y completas (FPY - *First Past Yield*). Por ejemplo de lotes de despacho, informes sin observaciones, etc.
- Recuperar espacio (en metros cuadrados), optimizando áreas para un uso más funcional, para almacenaje, esparcimiento, entre otras funcionalidades que se requieran.

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.

TERCERA S: SEISO = LIMPIAR

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.
- Preparar protocolos de salud que mitiguen los contagios por virus (incluir en el plan de mantenimiento las fumigaciones, limpieza diario de los materiales didácticos, protocolo de niños enfermos, etc).

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.

Ejemplos de objetivos para 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.
- Incrementar de la seguridad de los colaboradores, proveedores, clientes, estudiantes, padres de familia, visitantes, etc.
- Reducir de la accidentabilidad y mejora de la salud
- Reducir de la tasa de riesgos.

- Reducir de la severidad de accidentes.

El efecto de lograr estos objetivos impacta notablemente en la seguridad de los colaboradores, de los estudiantes, las familias así como en la vida útil de las maquinarias y equipos de la organización.

CUARTA S: SEIKETSU = ESTANDARIZACIÓN

Seiketsu (清結) 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. Seiketsu, consiste en “establecer y mantener estándares claros de orden, limpieza y organización, mediante reglas de trabajo, gestión visual u otros artefactos, para conservar en el tiempo las condiciones óptimas alcanzadas con las tres primeras S”. Algunas herramientas, entre otras, que ayudan a la organización son:

- Procedimientos e instructivos. Es de los más comunes y entendidos. Estos documentos explican de manera detallada y clara el qué y cómo se deben realizar las tareas, permitiendo que los actores involucrados realicen las tareas de la misma forma.
- 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.
- 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 el espacio hable”.

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

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 debe ser 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"

- Generar satisfacción y lealtad del cliente o usuario: Medir la recurrencia o satisfacción de clientes y usuarios.
- Mejorar la calidad en productos o servicios: Reducción de errores, defectos y quejas en servicios.
- Incrementar la rentabilidad y eficiencia: Reducir costos, optimizar recursos y ganancias
- Mejorar la imagen de la organización: Un entorno estandarizado proyecta profesionalismo y orden.
- Incrementar proyectos de mejora continua
- Capacitar al personal en 5S (por ejemplo, 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
- Cumplir 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.

QUINTA S: SHITSUKE = DISCIPLINA

Shitsuke (躰): Esta palabra es una composición de dos kanjis (身), que significa cuerpo y (美) 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 y la participación de la alta dirección o del nivel organizacional de toma de decisiones, 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 (o el nivel organizacional de toma de decisiones) debe 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"

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

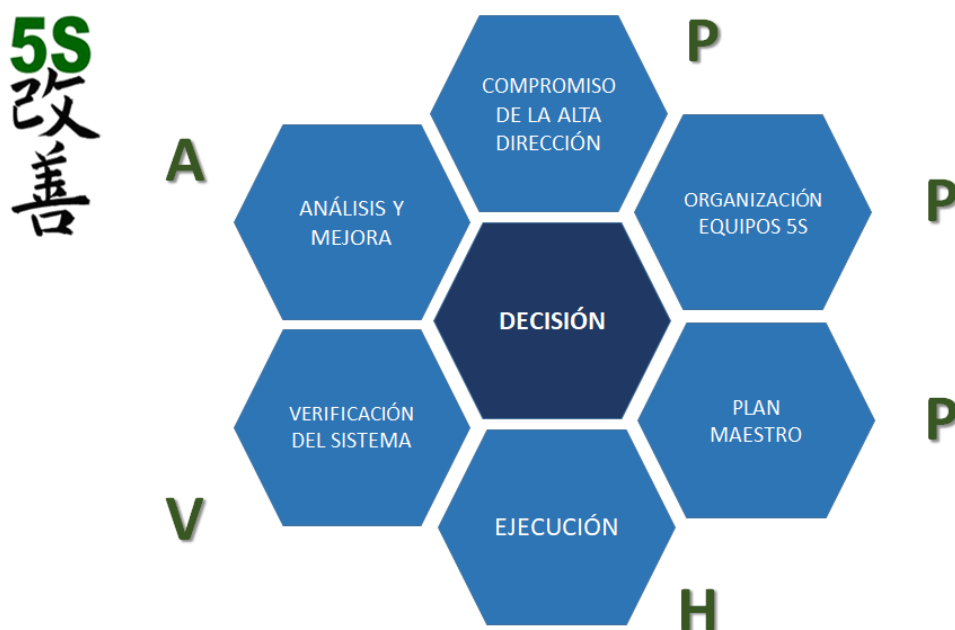
- Respeto, cortesía y amabilidad
- Puntualidad y responsabilidad
- Pensamiento de mejora continua

Efecto final: Al alcanzar estos objetivos, la organización creará un entorno con menos desperdicio y mayor eficacia, además, 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 propósito de contribuir a la implementación exitosa o un mantenimiento sostenido de un Sistema 5S-Kaizen, AOTS – Perú propone el Modelo 5S-Kaizen, el cual propone siete pasos como se muestra en la figura 3:

Figuras 3: Modelo PN5S Kaizen



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 la organización? ¿Existe algún documento formal donde se establece esta estrategia a mediano y largo plazo?
- 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.

Cuando se menciona “alta dirección” se refiere a 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. Para efectos de estandarizar el lenguaje a lo largo del documento, el término alta dirección hace referencia a cualquiera de estas áreas. La denominación es una característica o detalle de cada organización.

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 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:

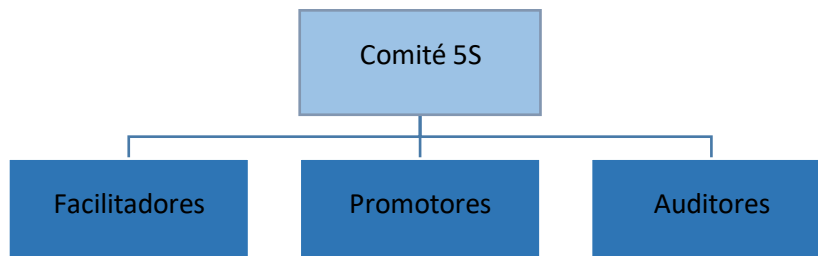
Conformado el Comité 5S cada miembro debe preparar un programa semanal de seguimiento de las actividades establecidas en el Plan Maestro y su participación debe quedar evidenciada.

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 un representante de la alta dirección (o su equivalente) y personal de otras unidades orgánicas de preferencia con capacidad de tomar decisiones para hacer el trabajo de coordinación y supervisión del sistema (implementación o mantenimiento), que tendrá un programa de ejecución. El Comité 5S tiene como equipo de operación a personas con los siguientes roles: a) Facilitadores, b) Promotores, y c) Auditores. El Equipo 5S debe tener la siguiente estructura:

Figuras 4: Organización básica para un Equipo 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 es el motor del Sistema 5S-Kaizen, se encarga de motivar y capacitar a todo el personal así como de difundir como se ha asignado la responsabilidad de implementación en la organización. Las personas asignadas para ser miembros de este equipo deben ser evaluadas para determinar si el nivel de profundidad de conocimiento sobre las 5S es suficiente o si requiere ser complementada por un consultor externo.

Si es necesaria la participación de un consultor externo, el requerimiento debe hacerse para preparar al equipo de facilitadores en dos aspectos: el conocimiento sobre las 5S y en cómo capacitar al personal, (una capacitación para que capaciten – *training the trainers*) para que la capacitación del resto del personal, incluidos los demás miembros del comité, quede a cargo de los facilitadores. Esto ayuda a elevar el nivel de motivación de este equipo y genera un compromiso con el proceso de implementación.

El programa de capacitación interna debe ser liderada por el equipo de facilitadores, ellos asumen la planificación de los seminarios externos, planes de formación internos adecuados para cada nivel, la asignación de capacitadores y el seguimiento y retroalimentación de las sesiones. El programa de capacitación externa, implica la definición de los temas, la elaboración del requerimiento, la coordinación con quien realice las sesiones y la supervisión del cumplimiento de lo acordado. Para ambos tipos de programa se debe realizar una evaluación de aprendizaje.

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 durante la implementación del sistema (para quienes están en proceso de implementación) o su participación en la operación del sistema (cuando el sistema está implementado y operando). Tienen dos funciones principales:

- Realizar seguimiento y evaluación de su desempeño a los responsables de las áreas auditadas. Para ayudar o contribuir a identificar oportunidades de mejora.
- Difundir, o coordinar la difusión de los resultados obtenidos a través de los canales de comunicación establecidos, como por ejemplo: Periódicos murales, boletines (impresos o electrónicos), mensajes (por ejemplo WhatsApp, Telegram, ...) o redes sociales internas o externas.
- Promover la creación de una cultura de 5S en la organización.

d) Auditores:

Este equipo tiene como rol realizar la acción correctiva, 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 en 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 en la implementación de las 5S de su organización (año de inicio, motivaciones)
- Propósito de la implementación, con sus métricas de referencia. Porque 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

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:** Mantener 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.

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.

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 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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 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.

	Implementación / Continuidad* de 5S	Puntos claves
4S	Campaña de 4S	<ul style="list-style-type: none"> Realizar las campañas de manera 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	<ul style="list-style-type: none"> Ser 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	<ul style="list-style-type: none"> 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 DIRECCIÓN¹ (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.

¹ Se considera Alta Dirección a los más altos representantes de la organización.

- 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?

- 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 presupuesto² 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.

² 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.

1.2. Ejecución:

El subcriterio ejecución examina la amplitud y la profundidad con que los enfoques estratégicos de la alta dirección se aplican a las áreas relevantes de la organización; es decir, cuán bien estos se encuentran alineados con el Sistema 5S-Kaizen. La ejecución se considera sobresaliente cuando la implementación o continuidad del sistema 5S se realiza de manera efectiva y uniforme en todas las áreas relevantes de la organización, promoviendo una mejora continua.

La organización debe garantizar que el despliegue de las estrategias asociadas a las 5S sirva para alcanzar las metas.

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?

- 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.
- Promueve la alta dirección y 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.

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.

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.

1.5. Responsabilidad social³:

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.

³ 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).

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?

Presentará evidencias que acrediten que las acciones de responsabilidad social se encuentran alineadas con los conceptos del Sistema 5S-Kaizen. Asimismo, presentara el plan de trabajo y la ejecución de esas acciones a través de diversos medios documentarios o audiovisuales.

1.6. Revisión del sistema y mejora continua:

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

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

El comité o equipo de trabajo equivalente encargado del Sistema 5S-Kaizen tendrá un acta de creación o conformación como órgano, en la que se establezcan los principios para los que fue creado, así como las funciones y responsabilidades que desempeñará cada uno de sus integrantes dentro del comité o equipo de trabajo equivalente. Son estas funciones y responsabilidades revisadas o actualizadas periódicamente, como parte de la mejora continua.

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?

Estará claramente establecida la periodicidad o frecuencia de las reuniones ordinarias y los criterios para convocar a reuniones de carácter extraordinario. Se debe evidenciar que se dispone de un cronograma las reuniones.

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?

El plan maestro de implementación del Sistema 5S-Kaizen debe estar alineado con los objetivos del sistema 5S Kaizen (ver anexo 1) y todas las actividades que se desarrollan para poner en marcha o dar continuidad al Sistema 5S-Kaizen. Este plan será revisado, aprobado y suscrito por la alta dirección de la organización.

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?

El Comité 5S o equipo de trabajo equivalente mostrará el programa de promoción del sistema 5S a desarrollarse en los próximos seis meses, con sus respectivas agendas. Estas podrán incluir las campañas 5S, jornadas, talleres y otros.

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 presentará un esquema que contenga la sectorización de las diferentes áreas de la organización en las que se vienen implementando las 5S., este debe estar visible para el conocimiento de cualquier persona en la organización.

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 de la organización han sido debidamente sectorizadas, y debe ser visible el nombre, el cargo de los responsables y el área asignada, así como las funciones que les corresponde.
- En caso de que no exista un responsable asignado, la organización indicará cómo se implementará 5S en el mencionado sector y cómo se llevará el control en este.

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 disconformidades detectadas en las auditorías.

3.3.3. ¿Pueden presentar registros de al menos 3 indicadores relevantes de implementación o continuidad del Sistema 5S-Kaizen, desde el inicio de operaciones del año en curso, hasta el mes anterior a la visita del equipo de evaluación y demostrar cómo estos indicadores son utilizados para la toma de decisiones?

La organización presenta los registros mensuales de los indicadores que demuestran 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 , desde el inicio de operaciones del año en curso, hasta el mes anterior a la visita del equipo de evaluación 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 , desde el inicio de operaciones del año en curso, hasta el mes anterior a la visita del equipo de

evaluación 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 grupos de interesados como: 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: 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 1: 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.

El informe de postulación debe contener los siguientes elementos:

1. **Carátula.** Debe contener la siguiente información
 - Logotipo de la organización.
 - Razón social de la organización.
 - Nombre comercial.
 - Marcas de productos o servicios, RUC.
 - Nombre del representante legal.

- Dirección.
 - Teléfono.
 - E-mail.
 - Página web o redes sociales
2. **Ficha de inscripción (Anexo 2).**
 3. **Hoja de aceptación de condiciones (Anexo 3).**
 4. **Índice (usar los títulos propuestos en el contenido y número de página).**
 5. **Información general de la organización:**
 - Principales productos o servicios. En particular el producto o servicio con el cual se presenta al premio.
 - Volúmenes de producción o servicios prestados.
 - Principales clientes.
 - Principales proveedores.
 - Número de trabajadores o colaboradores, sin incluir servicios de terceros
 - Organigrama de la organización.
 - Ventas anuales. Desde hace 5 años en adelante (2020-2025)
 - Tiempo de implementación del Sistema 5S-Kaizen, en meses.
 - Tiempo de implementación de otros sistemas de gestión de Calidad. Si hubiese implementado alguno (indicando mes y año de inicio y tiempo de duración de la implementación, mes y año de inicio de operación del sistema.
 - Periodo de tiempo que comprende el informe de postulación (mes y año de inicio, mes y año de cierre del alcance para la evaluación)
 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 indicando roles, tareas y competencias como mínimo.
 7. **Anexo 1: Glosario de términos.**

Relación de términos, abreviaciones y acrónimos utilizados en el documento.
 8. **Anexo 2: 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 2: FICHA DE INSCRIPCIÓN

<https://forms.gle/GfvKUj5pR39yK2BK6>

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 3: CONDICIONES DE ACEPTACIÓN

Declaramos haber leído detenida y detalladamente el presente documento, y tener pleno conocimiento de los términos y las condiciones expresados en las bases del concurso Premio Nacional 5S Kaizen 2026, en el cual participamos de manera voluntaria y **ACEPTAMOS** de forma expresa los resultados del comité evaluador del concurso, 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 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 concurso.
- Organizaciones participantes que no obtuvieron reconocimiento, e
- Información recopilada durante el proceso.

Presidencia del Premio Nacional 5S Kaizen

CRONOGRAMA 2026 PREMIO NACIONAL 5S KAIZEN

Proceso de postulación, evaluación y selección de ganadores

ACTIVIDAD	GESTOR O 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	30													

	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?													
	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												

3.3.3. ¿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 2025, 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 2025, 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.

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.

Tras el estudio de la documentación, 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 2025 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 - Japón

Ministerio de la Producción - PRODUCE

Cámara de Comercio Americana del Perú AmCham

GERENS Escuela de Postgrado

AENOR Perú

Universidad de Lima

Colegio de Ingenieros del Perú

Lima, marzo 2026



AOTS
PERÚ - JAPÓN

