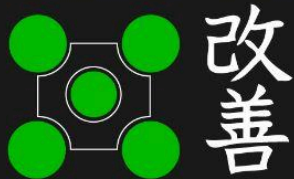


PREMIO NACIONAL 5S KAIZEN  
**ARGENTINA 2026**

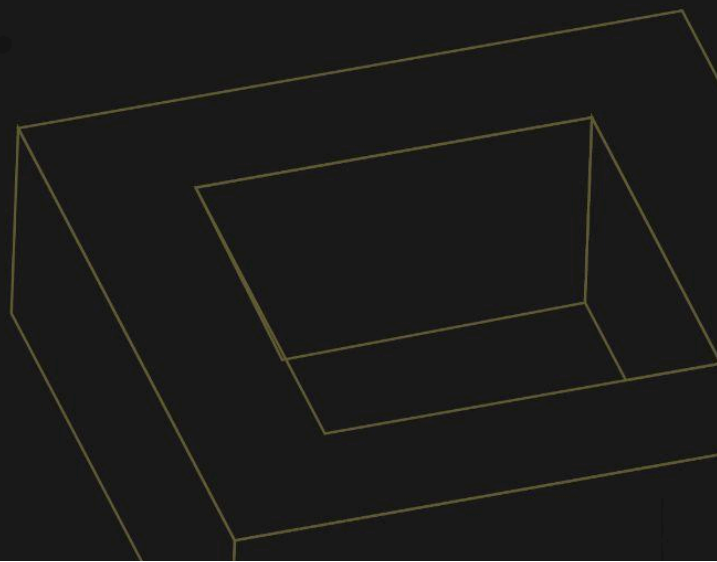


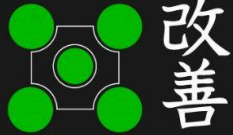
# CRITERIOS DE EVALUACIÓN



**PREMIO  
NACIONAL 5S  
KAIZEN**

**✖ 11° EDICIÓN 2026**





## INTRODUCCIÓN

El presente documento ha sido elaborado por el “Comité del Premio Nacional 5S” a los efectos de que sea utilizado como guía, tanto por las Organizaciones participantes; como así también por los Equipos de Auditoría del “Premio Nacional 5S Kaizen Argentina”; en lo adelante PN5S.

En el mismo se describen para cada criterio y subcriterios de evaluación, las evidencias de cumplimiento que las organizaciones participantes deberán tener disponibles para que sean luego evaluadas por los Equipos de Auditoría del PN5S.

La existencia de estas evidencias y la disponibilidad de las mismas para ser comprobadas; permitirán a las organizaciones participantes alcanzar un puntaje de calificación, con el que luego serán categorizadas en las diferentes etapas del PN5S.

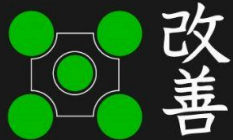
Este documento pretende eliminar la subjetividad durante el proceso de evaluación y calificación. Ha sido desarrollado para ayudar a mejorar el proceso de Implementación de las 5S; proponiendo un modelo de Sistema de Gestión orientado hacia los resultados internos de la Organización y su impacto en los Grupos de Interés.

Constituye en sí misma una herramienta de autoevaluación y de diagnóstico para lograr implementar, sostener y mejorar permanentemente los Programas de Implementación de las 5S, de cualquier Organización.

### NOTA:

En marzo 2026 el comité Organizador y Evaluador del Premio Nacional 5S Kaizen, propone la incorporación de objetivos de “Tecnología Digital-Industria 4.0” en los Criterios de Evaluación del PN5S Kaizen 12° ed. 2027.

- Objetivos estratégicos de la Dirección; digitalización, IA, internet de las cosas (IoT), monitoreo, robotización, automatización avanzada, otros de interés específico.
- Asignación formal de recursos tecnológicos a los procesos.
- Formación en tecnologías y herramientas digitales.
- Incorporar requisitos estratégicos de transformación digital con las partes interesadas.
- Incorporar soluciones digitales a los proyectos de mejoras.



## CRITERIOS

### 1. LIDERAZGO DE LA ALTA DIRECCIÓN.

Este criterio permitirá entender al Equipo de Auditores; cómo la Alta Dirección asegura una clara diferenciación entre sus funciones de Planificación Estratégica y las de Gestión Operativa del Comité o Equipo 5S, en cuanto a la Implementación del programa 5S Kaizen. En tal sentido, deberá demostrar como asume su compromiso, cómo planifica y asigna los recursos necesarios; cómo controla los resultados a través de las Auditorías planificadas; cómo revisa los resultados de los Indicadores definidos y además cómo controla y analiza la forma en que el Comité o Equipo Ejecutivo 5S desarrolla su liderazgo para la obtención de los resultados esperados.

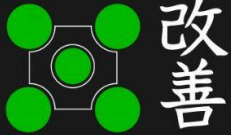
#### 1.1. Planificación.

En este subcriterio, el Equipo de Auditoría examinará el proceso de desarrollo de las estrategias sobre las 5S. La Alta Dirección deberá evidenciar cómo se conciben los objetivos 5S asociados a los grandes objetivos estratégicos de la Organización y cómo se difunden los valores y la cultura de las 5S dentro de la misma y en los Grupos de Interés pertenecientes a su entorno.

La Alta Dirección, en ocasiones, puede solicitar el apoyo de consultores o auditores externos para la definición y revisión del Proceso de Planificación.

##### 1.1.1. Planificación Estratégica.

- a) La Alta Dirección o responsable designado, deberá demostrar que, en el Proceso de Desarrollo de las estrategias; se incluyen las 5S como parte de los objetivos estratégicos para fortalecer el desempeño y la posición competitiva de la Organización (Plan Estratégico). (+5 pts).
- b) La Alta Dirección o responsable designado, deberá evidenciar que en los Planes estratégicos de Gestión por Áreas; se formulan objetivos y metas para la implementación de las 5S, las mismas deberán estar alineadas y contribuir al alcance de los objetivos planteados en el Plan Estratégico. (+5 pts).
- c) La Alta Dirección o responsable designado, deberá evidenciar los resultados que espera de la implementación de las 5S (económico-financieros, de participación en el mercado, de mejoras de procesos, de gestión de riesgos). Estos resultados deberán estar acotados a los plazos definidos en la planificación y deben ser claramente expresados y conocidos por toda la Organización. (+5 pts).

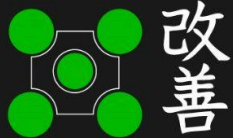
**CRITERIOS DE EVALUACIÓN | PREMIO NACIONAL 5S KAIZEN**

d) La Alta Dirección o responsable designado, deberá evidenciar que existe un Plan de Integración con los diferentes Grupos de Interés de la Organización, a corto y largo plazo, en lo que respecta a la difusión e implementación de las 5S en sus organizaciones; como herramienta de Mejora Empresarial. El Plan deberá contener:

- el análisis por cada Grupo de Interés, respecto a la implementación de las 5S. Como mínimo se deberán considerar los siguientes Grupos de Interés: Empleados, Proveedores, Sociedad, Sindicatos, Aspectos legales y reglamentarios; (+5 pts).
- el impacto deseado en la Organización, luego de la implementación de las 5S en cada uno de los Grupos de Interés; (+2 pts).
- el cómo planifica su potencial integración con los Grupos de Interés, luego de que estos adquieran las 5S como herramienta de mejora organizacional; (+1 pts).
- la definición de acciones de concientización dentro de los grupos de interés externos, para el logro de la Implementación de las 5S como herramienta de Mejora Organizacional; (+1 pts).
- la definición de los ámbitos, propósitos, oportunidades, contenidos comunicacionales y responsables a cargo de estas relaciones. (+1 pts).

e) La Alta Dirección o responsable designado, deberá evidenciar que existe un Plan de Motivación para reconocer al personal que participa de manera destacada en la Implementación de las 5S. El mismo deberá estar vinculado con la Estrategia General de implementación y ésta a su vez vinculada con las estrategias de motivación y valorización del liderazgo desarrollado, por el Departamento de Recursos Humanos u otro con igual funciones. Estos reconocimientos deberán principalmente satisfacer necesidades intrínsecas y trascendentes del personal. El Plan deberá contener:

- la definición de reconocimientos no pecuniarios, por equipos (reconocimientos ante todos los miembros de la Organización, trofeos, certificados); (+5 pts).
- la definición de reconocimientos pecuniarios individuales (el desempeño en la implementación forma parte de un sistema de Recompensas acorde y proporcional a los beneficios obtenidos por la Organización debido a la implementación del sistema y acciones de mejora desarrolladas); (+2 pts).



▶▶▶▶ CRITERIOS DE EVALUACIÓN | PREMIO NACIONAL 5S KAIZEN

- la planificación de la difusión interna de los logros del personal, como herramienta de motivación; a través de los medios de difusión existentes y hacia los Grupos de Interés. Por ejemplo, difusión de entrevistas y reportajes a involucrados en la implementación.  
(+3 ptos).

### 1.1.2. Planes específicos de las Áreas de Apoyo.

- a) Plan de Difusión. La Alta Dirección o responsable designado, deberá evidenciar que existe un Plan de Difusión, que contiene los canales de comunicación que se usarán en las etapas de difusión, lanzamiento y mantenimiento del Programa 5S. Este Plan deberá describir los medios tecnológicos y físicos disponibles (redes sociales, correo electrónico, sitio web, periódicos murales, etc.), que le permitirán comunicar fluidamente y en tiempo real a todo el personal; las estrategias, las comunicaciones de la Alta Dirección, cambios en los planes, avances, nuevos miembros del proyecto o resultados exitosos que merecen ser compartidos por todos. Se deberá evidenciar que este Plan es revisado y aprobado por la Alta Dirección. El plan deberá definir también la frecuencia/ periodicidad de publicación. (+10 ptos).
- b) Plan de Capacitación. La Alta Dirección o responsable designado, deberá evidenciar que existe un Plan de Capacitación, en función de un diagnóstico inicial de conocimientos y de las necesidades de fortalecimiento en el tema y acorde a los objetivos estratégicos planteados. El Plan deberá evidenciar que su contenido, cronograma de implementación y presupuesto es revisado y aprobado por la Alta Dirección. (+10 ptos).
- c) Planes de Auditoría. La Alta Dirección o responsable designado, deberá evidenciar que los controles tienen un carácter permanente y sistemático; a través de auditorías “planificadas” para cada etapa del proyecto (para estas etapas la frecuencia debería estar previamente establecida dentro de los Planes Sectoriales). Los mismos deberán evidenciar que son revisados y aprobados por la Alta Dirección conforme a la frecuencia predefinida. (+10 ptos).
- d) La Alta Dirección o responsable designado, deberá evidenciar que los Planes incluyen acciones definidas, tiempos establecidos, responsables, recursos e indicadores de medición que permitan responder con claridad las siguientes cuestiones:
  - ¿Qué se va a hacer?
  - ¿Por qué se va a hacer?



▶▶▶▶ CRITERIOS DE EVALUACIÓN | PREMIO NACIONAL 5S KAIZEN

- ¿Quién es el responsable de hacerlo?
- ¿Cuándo lo va a hacer?
- ¿Dónde lo va a hacer?
- ¿Cómo lo va a hacer?
- Indicadores de Medición.
- Recursos necesarios.

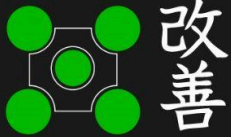
La Alta Dirección o responsable designado, en ocasiones puede solicitar el apoyo de consultores o auditores externos para el apoyo y revisión del Proceso de Planificación. (+5 pts).

### 1.1.3. Compromiso de la Alta Dirección con la Promoción de las 5S.

- a) La Alta Dirección o responsable designado, deberá evidenciar que antes de iniciar las actividades (de implementación total del sistema o de mejoras a lo ya implementado), previamente haya anunciado su compromiso de poner en marcha o asegurar la continuidad del Sistema 5S hasta su total ejecución y mantenimiento; conforme al Plan estratégico. Este compromiso estará firmado por la Alta Dirección y todos sus miembros y será difundido a toda la Organización a través de los medios correspondientes; motivando al personal a que siga su ejemplo.

Se verificará con el despliegue de la información y comunicación para el lanzamiento de las 5S en toda la Organización: afiches, letreros visuales, periódicos murales, fotos, videos institucionales, revistas, eventos, charlas y seminarios, etc. (+5 pts).

- b) La Alta Dirección o responsable designado, deberá evidenciar que participa junto con sus miembros y los del Comité o Equipo 5S; en las presentaciones de Lanzamiento de la Implementación y en las posteriores actividades de reforzamiento y motivación. Se deberán presentar evidencias de registros multimedia de la participación, ya sea como expositor o como asistente. (+5 pts).
- c) La Alta Dirección o responsable designado, deberá evidenciar a través de registros multimedia; la presencia de sus miembros y/o los integrantes del Comité o Equipo Ejecutivo 5S en eventos comunicacionales en las organizaciones de los Grupos de Interés, como por ejemplo en las actividades del PN5S y otros. Sería deseable, obtener evidencia si la hubiese, de la participación en cámaras del sector, así como de la relación con organismos oficiales que inciden en



instituciones educativas zonales; empresas del entorno y otros Grupos de Interés de su entorno. (+5 pts).

- d) La Alta Dirección o responsable designado, deberá demostrar que existen informes y/o comunicaciones internas; por ejemplo, mails o minutas, donde los temas relacionados con la planificación de las actividades de las 5S están en agenda para su tratamiento; con detalles de fechas y temas a tratar; así como de las decisiones tomadas por la Alta Dirección. (+5 pts).

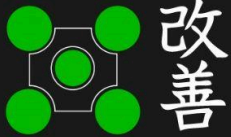
## 1.2. Ejecución

En este subcriterio, el Equipo de Auditoría examinará la amplitud y la profundidad con que los enfoques estratégicos de la Alta Dirección son aplicados a las áreas relevantes de la Organización. Es decir, qué tan bien se ejecuta y se despliega el enfoque en el Programa 5S. La ejecución es excepcional si la implementación se da en todas las áreas, de lo contrario solo sería limitada. La Alta Dirección deberá garantizar que el despliegue de las estrategias asociadas a las 5S logre alcanzar las metas.

Los recursos económicos y financieros, así como los de información, conocimientos, tecnología e infraestructura, deberán acompañar a los Planes. Su adecuada administración determina el mantenimiento y la evolución de la implementación a largo plazo.

### 1.2.1. Conformación del Comité o Equipo Ejecutivo 5S.

- a) La Alta Dirección o responsable designado, deberá demostrar que ha creado un Comité o Equipo Ejecutivo 5S, conforme al tamaño y complejidad de la Organización. El mismo deberá ser multidisciplinario y servirá de nexo de comunicación entre los diferentes niveles de la misma. No deberán considerarse, en la implementación de las 5S, acciones unipersonales. (+5 pts).
- b) La Alta Dirección o responsable designado, deberá demostrar cómo conforma el Comité o Equipo Ejecutivo 5S de implementación y establece sus reglas de funcionamiento incluyendo la selección, capacitación, las responsabilidades de sus miembros y reconocimientos hacia ellos. (+5 pts).
- c) La Alta Dirección o responsable designado, deberá demostrar que todo el personal tiene conocimiento de esta actividad y cuenta con la misma posibilidad de participación en el Comité y en todas las actividades y etapas de la implementación/mantenimiento del sistema. (+5 pts).
- d) La Alta Dirección o responsable designado, deberá demostrar cómo se han asignado las responsabilidades y cómo han sido aceptadas, por



▶▶▶▶ CRITERIOS DE EVALUACIÓN | PREMIO NACIONAL 5S KAIZEN

ejemplo; minutas de reunión con el tratamiento de estos temas donde haya asistido el responsable de ejecutar la tarea. (+5 pts).

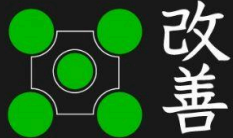
- e) La Alta Dirección o responsable designado, deberá evidenciar qué canales de comunicación empleó y emplea para comunicar a toda la Organización, la conformación y cambios en el Comité o Equipo Ejecutivo 5S y además cómo asegura el éxito de esta comunicación. (+5 pts).

### 1.2.2. Estructura Organizativa del Comité o Equipo Ejecutivo 5S.

- a) La Alta Dirección o responsable designado, deberá demostrar que existe un Organigrama Funcional, donde el Comité o Equipo Ejecutivo 5S tiene representación con reporte directo a la Alta Dirección o Gerencia General. (+5 pts).
- b) La Alta Dirección o responsable designado, deberá demostrar que los ejecutores de los planes representan a todos los sectores y niveles de la Organización. (+5 pts).
- c) La Alta Dirección o responsable designado, deberá demostrar qué clase de nivel les otorga a los organizadores de esta actividad. Al momento de evaluar este punto se deberá considerar el tamaño y estructura funcional de la Organización. Se otorgarán diferentes puntajes según sea el nivel otorgado:
- Nivel Estratégico: El Comité o Equipo Ejecutivo 5S, incluye entre sus miembros a los máximos representantes de los diferentes niveles de la Organización, para darle un mayor impacto y cobertura al Programa 5S. (+5 pts).
  - Nivel Medio: El Comité o Equipo Ejecutivo 5S, solo incluye a Coordinadores, Jefes o Supervisores (en general mandos medios) y no participan los máximos representantes de los diferentes niveles de la Organización. (+3 pts).
  - Nivel básico: La Dirección no considera oportuna la conformación de un Comité o Equipo Ejecutivo 5S y solamente aprueba la formación de un Equipo Organizacional, o la designación de un Coordinador de las Actividades de las 5S. (+1 pto).

### 1.2.3. Apoyo explícito y asignación de recursos.

- a) La Alta Dirección o responsable designado, deberá demostrar que el Comité o Equipo Ejecutivo 5S tiene su apoyo explícito, aprobando el Plan de Implementación y asignando formalmente los recursos que



▶▶▶▶ CRITERIOS DE EVALUACIÓN | PREMIO NACIONAL 5S KAIZEN

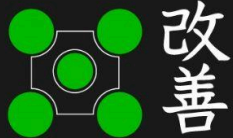
permitan asegurar el desarrollo de las actividades, etapa por etapa, ejemplo:

- muebles;
- sala de reuniones;
- independencia de los integrantes de sus funciones habituales;
- recursos Informáticos y/o de comunicación que faciliten su labor;
- material bibliográfico que sirva de apoyo conceptual a los miembros del Comité y grupos de apoyo;
- cámara fotográfica o filmadora;
- tableros de publicación.

Estos deben tomarse solamente como una guía orientativa mínima, válidos en la medida que resulten pertinentes y no excluyentes de otros que; por sus características puedan considerarse también convenientes, relevantes y de mayor impacto.

En este punto se deberá constatar también con el Comité o Equipo Ejecutivo 5S, durante la Auditoría de la etapa 2, que cuenta con los recursos físicos prometidos para el correcto desempeño de sus actividades. (+5 pts).

- b) La Alta Dirección o responsable designado, deberá demostrar que otras facilidades prometidas para la implementación se están cumpliendo. Se deberá evaluar:
- la disponibilidad de personal para poder ejecutar las acciones planificadas sin atrasos (esto incluye asistencia a reuniones planificadas); (+2 pts).
  - las facilidades de tiempo de parte de sus jefes inmediatos a los integrantes del Comité y grupos de apoyo; (+2 pts).
  - la independencia de sus funciones habituales. (+1 pto).
- c) La Alta Dirección o responsable designado, deberá demostrar que provee al equipo de trabajo interno, el acompañamiento y soporte externo de un Equipo de Especialistas en 5S que apoyen el diseño, la planeación, la implementación, la capacitación y auditorías del Programa 5S en todas sus etapas y/o que sus integrantes tienen sobrada experiencia en tal sentido. (+5 pts).
- d) La Alta Dirección o responsable designado, deberá demostrar que dispone de un Presupuesto General o de los recursos suficientes para



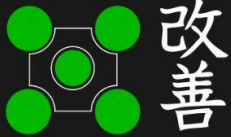
cumplir con las necesidades de la implementación de las 5S, inclusive de las inversiones al respecto. (+5 pts).

#### 1.2.4. Despliegue del Plan de Difusión.

- a) La Alta Dirección o responsable designado, deberá evidenciar que, en la etapa de Difusión y Lanzamiento, o bien al explicitar los objetivos anuales, hace énfasis en la comunicación directa a todos los colaboradores respecto a los objetivos de las 5S, por ejemplo; a través de presentaciones masivas. (+5 pts).
- b) La Alta Dirección o responsable designado, deberá demostrar que mediante los medios tecnológicos disponibles (redes sociales, correo electrónico, sitio web, o periódicos murales), comunica fluidamente y en tiempo real a todo el personal de la Organización; las estrategias, cambios en los planes, avances, nuevos miembros del proyecto o resultados exitosos. (+5 pts).
- c) La Alta Dirección o responsable designado, deberá demostrar el despliegue real de la información y comunicación para el lanzamiento (o desarrollo de las actividades correspondientes al período analizado) de las 5S, por ejemplo; materiales audiovisuales, afiches, slogans, letreros visuales, periódicos murales, fotos, videos institucionales, revistas, eventos, charlas y seminarios, etc. (+5 pts).
- d) La Alta Dirección o responsable designado, deberá evidenciar que los objetivos de implementación de las 5S son publicados en todos los medios de comunicación definidos previamente, para conocimiento de todo el personal. (+5 pts).
- e) Se deberá comprobar la existencia de un indicador de efectividad de la implementación de las 5S actualizado y disponible de modo que todo el personal pueda conocer la situación actual. Este indicador deberá estar actualizado, analizado en forma periódica (predefinida) y deberán existir planes de mejora aprobados, por la Alta Dirección, ante desvíos respecto a los objetivos planteados. (+5 pts).

#### 1.2.5. Despliegue del Plan de Capacitación.

- a) La Alta Dirección o responsable designado, deberá demostrar cómo se determinan las necesidades de conocimientos; inclusive de las de reforzamiento; respecto a las actividades específicas de los integrantes del comité. Por ejemplo, demostrar cómo se desarrollan las competencias de liderazgo en todas aquellas personas que tienen o tendrán la responsabilidad de conducir personas, equipos y proyectos.

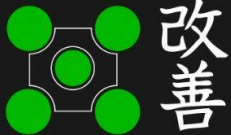


También para otras responsabilidades, como la de los auditores e instructores, etc. (+5 ptos).

- b) La Alta Dirección o responsable designado, deberá evidenciar que todo el personal tiene conocimiento de esta actividad, en función del Plan de Capacitación correspondiente al período analizado y al diagnóstico inicial de capacidades realizado a cada miembro del personal. Se deberán presentar los registros que avalen que estos diagnósticos han sido realizados. (+5 ptos).
- c) La Alta Dirección o responsable designado, deberá demostrar cómo desarrolla las competencias técnicas para cada posición y nivel de responsabilidad, mediante los métodos más eficaces disponibles incluyendo el aprendizaje en el puesto de trabajo. Se deberán evidenciar registros de las capacitaciones y entrenamiento de todo el personal involucrado en el programa; así como las evaluaciones de los resultados de las actividades formativas y las mejoras en forma continua. (+5 ptos).
- d) La Alta Dirección o responsable designado, deberá demostrar fehacientemente que todo el personal nuevo que ingresa es capacitado en el tema antes del inicio de sus actividades. (+5 ptos).
- e) La Alta Dirección o responsable designado deberá demostrar cómo asegura que el soporte tecnológico y los métodos de la gestión de la información y los conocimientos sean confiables, seguros, accesibles y amigables; a efectos que puedan ser comprendidos y utilizados por todo el personal involucrado. (+5 ptos).

### 1.2.6. Despliegue de los Planes de Auditorías.

- a) La Alta Dirección o responsable designado, deberá demostrar que se realizan periódicamente auditorías cruzadas (o externas) con el objetivo de verificar la implementación y/o el mantenimiento del sistema. Tanto la planificación de las fechas de realización, como la conformación del equipo auditor; deberán ser conocidos por el área, sector o proceso que será auditado, con una antelación mínima de QUINCE (15) días previos a su realización. Los resultados de esas auditorías deberán ser conocidos por toda la Organización. Se otorgarán diferentes puntajes en función de los siguientes criterios:
  - Las Auditorías se realizan en la totalidad de los sectores, áreas y/o procesos de la Organización. (+5 ptos).
  - Las Auditorías se realizan en más del 75% de las áreas y/o procesos de la Organización. (+4 ptos).

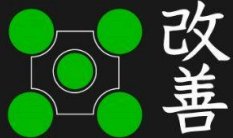
**CRITERIOS DE EVALUACIÓN | PREMIO NACIONAL 5S KAIZEN**

- Las Auditorías se realizan en menos del 75%, pero en más del 50% de las áreas y/o procesos de la Organización. (+3 ptos).
  - Las Auditorías se realizan en menos del 50% de las áreas y/o procesos de la Organización. (+2 ptos).
  - No existen evidencias disponibles de que las Auditorías sean realizadas. (+0 ptos).
- b) La Alta Dirección o responsable designado, deberá demostrar que para la realización de las Auditorías existen formatos estandarizados, en los que se consignan, día y hora, área o sector inspeccionado, descripción de hallazgos, así como nombre y firma del responsable de la auditoría interna de las 5S. (+5 ptos).
- c) La Alta Dirección o responsable designado, deberá demostrar que los hallazgos detectados y descritos, por los auditores internos o externos, son veraces y están acompañados de medios probatorios. Los mismos estarán registrados en actas, con fecha, nombre y firma del auditor responsable y el Jefe o Gerente del Área auditada; así como con un respectivo registro audiovisual. (+5 ptos).
- d) La Alta Dirección o responsable designado, deberá demostrar evidencias suficientes de registros de auditorías cruzadas entre áreas de trabajo, en algunos casos de auditorías externas adicionales a la realizada en el marco del PN5S. (+5 ptos).

Será válido que el proceso de Auditoría se realice por un auditor externo; cuando el objetivo es uniformizar los criterios de evaluación y control con el PN5S.

**1.2.7. Despliegue del Plan de Motivación.**

- a) La Alta Dirección o responsable designado, deberá exponer los reconocimientos que ha implementado para el personal y equipos destacados que participan en el proceso de implementación, según lo planificado. (+5 ptos).
- b) La Alta Dirección o responsable designado, deberá mostrar evidencia concreta de que el Plan de Motivación se ha llevado a cabo durante los últimos años (como mínimo en un período previo a SEIS (6) meses desde la primera auditoría realizada por el comité del PN5S). Para organizaciones con anteriores participaciones, se deberá evidenciar una evolución del mismo respecto a ediciones pasadas, del PN5S. (+5 ptos).
- c) La Alta Dirección o responsable designado, deberá mostrar evidencia de que ha participado en estos premios. (+5 ptos).



▶▶▶▶ CRITERIOS DE EVALUACIÓN | PREMIO NACIONAL 5S KAIZEN

- d) La Alta Dirección o responsable designado, deberá demostrar que el Plan de motivación ha satisfecho las necesidades intrínsecas y trascendentes del personal, a través de una encuesta del personal en tal sentido (por ejemplo, una encuesta de Clima Laboral). (+5 ptos).

**1.2.8. Despliegue del Plan de Integración con los Grupos de Interés (Partes interesadas o Stakeholder).**

La Alta Dirección o responsable designado, deberá evidenciar las acciones realizadas y los avances en tal sentido; según lo planificado. (+5 ptos).

**1.3. Control.**

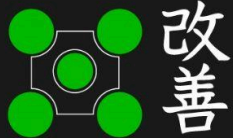
En este subcriterio, el equipo de Auditores examinará cómo se asegura la Alta Dirección que los principios vertidos en las actividades de implementación se estén cumpliendo de acuerdo a lo establecido. Se deberá demostrar que la implementación de las 5S no se contraponen con algún otro sistema existente.

**1.3.1. Reportes Periódicos.**

La Alta Dirección o responsable designado, deberá demostrar que recibe los reportes periódicos de actualización, provenientes del análisis del Comité o Equipo Ejecutivo 5S, en cada etapa del Proyecto. (+5 ptos).

Estos Reportes, entre otros, deberán ser como mínimo los que a continuación se mencionan:

- informes de seguimiento de auditorías;
- informes de resultados de indicadores de avance;
- informes de seguimiento de acciones correctivas y preventivas, relacionadas con las no-conformidades detectadas en las auditorías;
- informes de seguimiento de Planes de Mejoras;
- informes de Control presupuestario/asignación de recursos. La Alta Dirección deberá evidenciar que realiza el control de cómo y en qué se está gastando el presupuesto asignado al proyecto de implementación de las 5S o que las mejoras surgidas del plan de acción de implementación/ mantenimiento cuenta con fondos que permiten su realización en tiempo y forma. Las justificaciones de los gastos deberán ser evidenciadas con documentos y responsables por cada área asignada;
- indicadores claves de Desempeño, vinculados con la Implementación.



### 1.3.2. Indicadores claves de Desempeño, vinculados con la Implementación y/o Mantenimiento del Sistema.

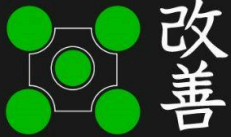
- a) La Alta Dirección o responsable designado, deberá demostrar que ha definido un Cuadro de Indicadores para el manejo y control de Indicadores estratégicos, los que deberán estar actualizados de forma periódica y sistémica y que ha designado responsables entre sus miembros y los del Comité o Equipo Ejecutivo 5S para su administración. Los Indicadores deberán reflejar el desempeño de la implementación en función de los objetivos estratégicos y generar alertas oportunas que permitan realizar correcciones con rapidez y flexibilidad frente a cambios y desvíos. Se sugiere una frecuencia trimestral, como mínimo, para su revisión y tratamiento. (+5 pts).

En el Anexo N° 1 de este documento, se muestra la Tabla Orientativa de Indicadores Estratégicos. Como su nombre lo indica son orientativos, serán válidos en la medida que resulten pertinentes y no excluyentes de otros que la Alta Dirección pueda considerar también convenientes, relevantes y de mayor impacto.

- b) La Alta Dirección o personal designado, deberá demostrar que ha definido un Cuadro de Indicadores, para el manejo y control de Indicadores de Gestión, de forma periódica y sistémica y que ha designado responsables entre sus miembros y los del Comité o Equipo Ejecutivo 5S para su administración. Estos deberán contribuir al logro de los resultados estratégicos.

Las mediciones y controles de los indicadores de gestión deberían predecir y anticipar desvíos de los indicadores estratégicos. Los mismos deberán acordarse con el Comité o Equipo Ejecutivo 5S, en términos de sus contenidos, frecuencia de medición y reportes. Se sugiere una frecuencia trimestral, como mínimo, para su revisión y tratamiento. (+5 pts).

En el Anexo N° 2 de este documento, se muestra la Tabla Orientativa de Indicadores de Gestión. Como su nombre lo indica son orientativos, serán válidos en la medida que resulten pertinentes, y no excluyentes de otros que la Alta Dirección, pueda considerar también convenientes, relevantes y de mayor impacto.



### 1.3.3. Convivencia con otros Sistemas de Gestión.

La Alta Dirección o responsable designado, deberá demostrar que la implementación de las 5S no se contraponen con algún otro sistema existente. En el caso de existir otros Sistemas de Gestión, la Alta Dirección deberá asegurar que el mismo incluye al Programa de las 5S para su implementación.

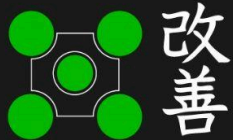
En el caso de no existir otros Sistemas de Gestión, este modelo sistémico deberá garantizar el alineamiento de objetivos en toda la Organización, lo cual deberá ser reflejado en los valores y principios fundamentales de las 5S, en la implementación y la sostenibilidad del Programa 5S en el tiempo y las relaciones causa efecto entre los criterios de evaluación por cada etapa. (+5 pts).

### 1.4. Revisión, Análisis y Mejora.

En este subcriterio, el Equipo de Auditoría examinará cómo la Alta Dirección verifica el cumplimiento de lo planificado y revisa que los resultados estén dentro de lo que se esperaba. Este es el momento donde la mejora se lleva a cabo, lo cual permitirá a la Organización estar en un mejor nivel si hace una buena gestión del aprendizaje.

#### 1.4.1. Revisión periódica del Sistema.

- a) La Alta Dirección o responsable designado, deberá demostrar que realiza la revisión general del sistema (a partir de los objetivos planteados para el período) con intervalos no mayores a UN (1) año y que participan de estas revisiones; la máxima Dirección, el máximo responsable del Comité o Equipo Ejecutivo 5S y los representantes de todas las Gerencias o Jefaturas. Se deberá comprobar esto mediante actas y/o directrices generadas a partir de su participación. En dichas actas deberán estar registrados, los nombres y las firmas de los participantes; la fecha y hora de la reunión; la agenda y los acuerdos adoptados; las tareas asignadas y el seguimiento de cumplimientos referidos al Sistema 5S. (+5 pts).
- b) La Alta Dirección o responsable designado, deberá demostrar que existen actas suficientes de reuniones de revisión firmadas por la misma y por los miembros del Comité o Equipo Ejecutivo 5S. Estas actas deberán incluir registros estadísticos pasados y los actualizados (en archivos digitales y/o reportes de control). (+5 pts).
- c) La Alta Dirección o responsable designado, deberá evidenciar que, para esta revisión, hace uso de los Indicadores Claves de Desempeño (KPI), de informes y reportes que le ayudan a comprobar el cumplimiento de los objetivos y metas. Deberá evidenciar el seguimiento de los avances



comparando las fechas establecidas entre los planes iniciales y los ejecutados. (+5 pts).

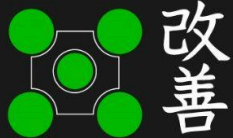
#### 1.4.2. Análisis y mejora

- a) La Alta Dirección o responsable designado, deberá demostrar que analiza los indicadores de resultados planificados y que un retraso o resultados distintos a los esperados pueden comprometer la implementación. (+5 pts).
- b) La Alta Dirección o responsable designado, deberá evidenciar que recibe los resultados de las auditorías y apoya las conclusiones a las que llegue el Comité producto de su análisis. Además, deberá detallar y evidenciar las mejoras implementadas de acuerdo a las oportunidades de mejora y recomendaciones referidas al criterio de Implementación, referidas por los Auditores del Premio Nacional 5S; en ediciones anteriores. (+5 pts).
- c) A partir de los análisis realizados, la Alta Dirección o responsable designado, deberá aportar evidencias de toma acciones correctivas coherentes y que ofrece recomendaciones, ante atrasos en el plan de implementación y/o desmejoramientos en la evaluación de los indicadores establecidos. Las acciones y recomendaciones deberán incluir responsabilidades y plazos. Deberá demostrar, además, evidencia objetiva de los Planes de mejora en los que ha participado. (+5 pts).
- d) La Alta Dirección o responsable designado, deberá demostrar que, como resultado de esta revisión, existe un informe con nuevos objetivos superadores y asignaciones concretas de recursos para alcanzarlos. (+5 pts).

En el caso que la Organización cuente con un informe de retroalimentación por haber participado en alguna edición anterior del Premio Nacional 5S KAIZEN, deberá detallar y evidenciar las mejoras implementadas de acuerdo a las oportunidades de mejora y recomendaciones referidas.

## 2. LIDERAZGO DEL COMITÉ O EQUIPO EJECUTIVO 5S.

De forma general, este criterio permitirá examinar al Equipo de Auditoría, cómo el Comité o Equipo Ejecutivo 5S lidera el plan de implementación/mantenimiento de las 5S y mantiene una actividad sostenida para el logro de los objetivos; lo cual incluye: la planificación ejecutiva/operativa de la Implementación; el desarrollo de los mecanismos de difusión y comunicación internos; la gestión del aprendizaje y el conocimiento; la determinación de los recursos necesarios; la ejecución de los



planes; la evaluación de desempeño a través de los indicadores planificados y el aseguramiento de que el proceso de implementación y mantenimiento del Programa 5S es sometido a la mejora continua; mediante la identificación y eliminación de las causas raíz de los desvíos no deseados.

## 2.1. Planificación.

En este subcriterio el Equipo de Auditoría examinará, cómo el Comité o Equipo Ejecutivo planifica las acciones para el logro de la Implementación / mantenimiento del sistema y define los recursos necesarios. Asimismo, evaluará cómo se crea el sistema de liderazgo asegurando el alineamiento con los valores y objetivos estratégicos, acordados con la Alta Dirección.

### 2.1.1. Funcionamiento del Comité o Equipo Ejecutivo 5S.

El Comité o Equipo Ejecutivo 5S deberá demostrar que tiene un acta de creación o conformación, en la que se establecen los principios para los que fue creado, como mínimo (+10 pts):

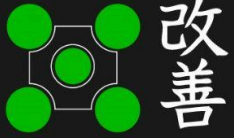
- organigrama funcional;
- manual de responsabilidades o Roles;
- normas y/o Procedimientos;
- sistema de Evaluación de capacidades de sus integrantes.

### 2.1.2. Planes de Implementación.

a) El Comité o Equipo Ejecutivo 5S, deberá demostrar que cuenta con planes desarrollados para lograr la implementación de las 5S y su sostenibilidad en el tiempo; por cada área comprendida. (+10 pts). Como mínimo deberá evidenciar:

- un Plan Maestro de Implementación y/o de actividades para gestionar el sistema ya implantado, que contemple todas las etapas de implementación y/o requerimientos de este referencial en toda la Organización. El mismo deberá evidenciar que es revisado en forma permanente y aprobado por la Alta Dirección;
- varios planes específicos sectoriales, que contengan las tareas y/o actividades necesarias para lograr los objetivos planteados en el plan maestro y corregir los desvíos detectados durante las auditorías de seguimiento.

b) El Comité o Equipo Ejecutivo 5S deberá evidenciar que los Planes incluyen acciones definidas, tiempos establecidos, responsables, recursos e indicadores de medición. (+10 pts). Como mínimo:



- ¿Qué se va a hacer?
- ¿Por qué se va a hacer?
- ¿Quién es el responsable de hacerlo?
- ¿Cuándo lo va a hacer?
- ¿Dónde lo va a hacer?
- ¿Cómo lo va a hacer?
- Recursos necesarios.

### 2.1.3. Gestión de la Información y el conocimiento.

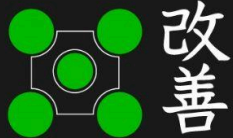
- a) El Comité o Equipo Ejecutivo 5S deberá demostrar que todos los ejecutores de los planes de implementación tienen conocimiento de los planes elaborados. Es necesario demostrar que cada uno de los miembros del Comité y principalmente los responsables por la ejecución de las actividades planificadas (no siempre estos últimos forman parte del comité), tengan pleno conocimiento del Plan maestro de Implementación y la responsabilidad que deberán desempeñar dentro de este plan.

Durante las entrevistas a por lo menos TRES (3) responsables de los diferentes sectores de implementación se verificará, que tengan total dominio de los planes sectoriales de implementación. (+5 ptos).

- b) El Comité o Equipo Ejecutivo 5S deberá demostrar que todo el personal está informado respecto a las actividades que se están realizando; por ejemplo, mediante carteleras actualizadas. (+5 ptos).
- c) El Comité o Equipo Ejecutivo 5S deberá demostrar que los ejecutores representan a todos los sectores y niveles de la Organización. Se deberá verificar la participación efectiva de los miembros de cada sector y nivel en la definición y ejecución de las tareas inherentes a su lugar de trabajo. (+5 ptos).
- d) El Comité o Equipo Ejecutivo 5S deberá demostrar la adquisición y acceso al conocimiento desde fuentes internas y/o externas; incluidas las de desarrollo propio. (+5 ptos).

### 2.1.4. Planificación de Recursos etapa por etapa para la Implementación.

Como parte del proceso de planeamiento, el Comité o Equipo Ejecutivo 5S, deberá demostrar que adopta métodos de asignación presupuestaria mediante los cuales se compromete ante la Alta Dirección, a gestionar, asignar y controlar los recursos; para el cumplimiento de los planes y objetivos. Se otorgará diferente puntaje según la evidencia:



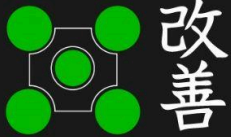
- Existe un presupuesto que incluye diferentes partidas de gastos según su origen (Recursos para: la Formación y Capacitación; el aseguramiento logístico y de infraestructura para la realización de las diferentes actividades planificadas, recibir asesoramiento y la realización de las auditorías externas). (+10 pts).
- Por el tipo y tamaño de la Organización, no existe un presupuesto definido previamente, pero la Alta Dirección puede demostrar fehacientemente que procura en tiempo y forma los recursos necesarios para la implementación conforme a las necesidades planteadas en los planes sectoriales. (+5 pts).
- No hay evidencia disponible de cómo la Organización define y procura los recursos necesarios para la implementación de los planes. (+0 pto).

## 2.2. Ejecución.

En este subcriterio el equipo de Auditores examinará las prácticas y metodologías mediante las cuales se gestiona la implementación de las 5S y con ello el grado de efectividad y avance de la misma; así como el análisis de los beneficios obtenidos en cada etapa.

### 2.2.1. Implementación 1S SEIRI.

- a) El Comité o Equipo Ejecutivo 5S deberá demostrar que existe un tratamiento sistemático de los innecesarios, para que su disposición esté definida mediante; quién, dónde, y cuándo se ejecuta. Se deberá evidenciar el uso de una o más áreas para la segregación de todos los innecesarios. (+10 pts).
- b) Se deberá evidenciar que existe un listado de innecesarios con fechas y responsabilidades definidas para su tratamiento y que los compromisos se cumplen razonablemente en las fechas pautadas. Se otorgarán diferentes puntajes en función de los siguientes criterios:
  - Se evidencia en toda la Organización. (+15 pts).
  - Se evidencia como mínimo en más del 70% de los sectores de la Organización. (+10 pts).
  - Se evidencia solamente en algunos sectores de la Organización. (+5 pts).
- c) Se debe evidenciar que existen informes de revisión por áreas/sectores en forma permanente. Se otorgarán diferentes puntajes en función de los siguientes criterios:
  - Se evidencia en toda la Organización. (+15 pts).

**CRITERIOS DE EVALUACIÓN | PREMIO NACIONAL 5S KAIZEN**

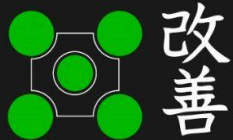
- Se evidencia como mínimo en más del 70% de los sectores de la Organización. (+10 pts).
  - Se evidencia solamente en algunos sectores de la Organización. (+5 pts).
- d) Se ha realizado un análisis cuantitativo (+5 pts) y cualitativo (+5 pts) referido a los beneficios de la aplicación de SEIRI. Este análisis está disponible e incluye como mínimo: superficie despejada y/o volumen despejado; kilos eliminados y retornos económicos por venta de innecesarios. (+5 pts)

En el Anexo N° 3 Tabla Orientativa de Indicadores de Implementación, se sugieren otros indicadores de gestión que la Organización puede implementar para medir otros beneficios de la 1S.

El Comité o Equipo Ejecutivo 5S deberá mostrar, por ejemplo; evidencias fotográficas y/o analíticas que permitan contrastar los beneficios del Antes y Después del trabajo realizado en tal sentido.

**2.2.2. Implementación 2S SEITON.**

- a) El Comité o Equipo Ejecutivo 5S deberá demostrar que existe una clara gestión del orden en las áreas y puestos de trabajo. Se deberá comprobar que las áreas tienen un orden establecido y se han acondicionado especialmente: lugares, muebles, estantes, etc., que facilitan el mantenimiento del orden (layout, zonas y lugares específicos, entre otros). Este orden es conocido, está claramente indicado, es respetado y mantenido. Se otorgarán diferentes puntajes en función de los siguientes criterios:
- Esto se evidencia en toda la Organización. (+15 pts).
  - Esto se evidencia como mínimo en más del 70% de los sectores de la Organización. (+10 pts).
  - Esto se evidencia solamente en algunos sectores de la Organización. (+5 pts).
- b) Los criterios adoptados para el ordenamiento incluyen factores de ergonomía, frecuencia de uso, visualización, y otros aspectos que mejoran la eficiencia de la actividad. Se otorgarán diferentes puntajes en función de los siguientes criterios:
- Esto se evidencia en toda la Organización. (+15 pts).

**CRITERIOS DE EVALUACIÓN | PREMIO NACIONAL 5S KAIZEN**

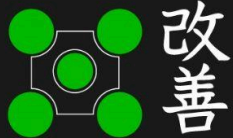
- Esto se evidencia como mínimo en más del 70% de los sectores de la Organización. (+10 pts).
  - Esto se evidencia solamente en algunos sectores de la Organización. (+5 pts).
- c) Se ha realizado un análisis referido a los beneficios cuantitativos (+5 pts) y cualitativos (+5 pts) de la aplicación del SEITON. Este análisis está disponible e incluye (como mínimo): Disminución de los tiempos en los procesos claves del negocio, disminución de transportes/ recorridos. (+5 pts).

En el Anexo N° 3 Tabla Orientativa de Indicadores de Implementación, se sugieren otros indicadores de gestión que la Organización puede implementar para medir otros beneficios de la 2S.

El Comité o Equipo Ejecutivo 5S deberá mostrar, por ejemplo, evidencias fotográficas y/o analíticas que permitan contrastar los beneficios del Antes y Después del trabajo realizado en tal sentido.

**2.2.3. Implementación 3S SEISO.**

- a) El Comité o Equipo Ejecutivo 5S deberá demostrar que existe una clara gestión de la limpieza en las áreas y puestos de trabajo. Se debe comprobar que existen programas de limpieza de las áreas, infraestructura y equipos. Estos programas son conocidos y cumplidos por todos los miembros de la Organización; además de contar con los registros y evidencias respectivas. Se otorgarán diferentes puntajes en función de los siguientes criterios:
- Esto se evidencia en toda la Organización. (+15 pts).
  - Esto se evidencia como mínimo en más del 70% de los sectores de la Organización. (+10 pts).
  - Esto se evidencia solamente en algunos sectores de la Organización. (+5 pts).
- b) Se debe comprobar que se identifican y a la vez se cuenta con un programa para eliminar las anomalías en los equipos, instrumentos e infraestructura. Estos programas incluyen acciones tendientes a eliminar las fuentes de suciedad. Se otorgarán diferentes puntajes en función de los siguientes criterios:
- Se evidencia en toda la Organización. (+15 pts).
  - Se evidencia como mínimo en más del 70% de los sectores de la Organización. (+10 pts).



▶▶▶▶ CRITERIOS DE EVALUACIÓN | PREMIO NACIONAL 5S KAIZEN

- Se evidencia solamente en algunos sectores de la Organización. (+5 pts).
- c) Se ha realizado un análisis referido a los beneficios de la aplicación de SEISO. Este análisis está disponible e incluye como mínimo: disminución de la tasa de accidentes/siniestros y la reducción de paradas de equipos no programadas. (+5 pts).

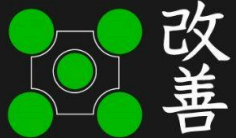
En el anexo N° 3 Tabla Orientativa de Indicadores de Implementación, se sugieren otros indicadores de gestión que la Organización puede implementar para medir otros beneficios de la 3S.

El Comité o Equipo Ejecutivo 5S deberá mostrar, por ejemplo, evidencias fotográficas y/o analíticas que permitan contrastar los beneficios del Antes y Después del trabajo realizado en tal sentido. (+5 pts)

#### 2.2.4. Implementación 4S SEIKETSU.

a) El Comité o Equipo Ejecutivo 5S deberá demostrar que en las áreas y puestos de trabajo se han implementado estándares 5S, que facilitan la no acumulación de innecesarios, el mantenimiento del orden, el mantenimiento de la limpieza y la eliminación de las fuentes de suciedad. Se otorgarán diferentes puntajes en función de los siguientes criterios:

- Se verifica en toda la Organización y han sido tenidos en cuenta en cada área o sector criterios que incluyen todos los conceptos y especificaciones de 1S, 2S y 3S que permitan mantener, en forma permanente y continua, los resultados alcanzados luego de la implementación. (+20 pts).
- Se verifica en toda la Organización, pero no han sido tenidos en cuenta en cada área o sector algunos criterios de 1S, 2S y 3S que permitan mantener, en forma permanente y continua, los resultados alcanzados luego de la implementación. (+15 pts).
- Se evidencia en más del 70% de los sectores de la Organización y han sido tenidos en cuenta en cada área o sector todos los conceptos y especificaciones de 1S, 2S y 3S que permitan mantener, en forma permanente y continua, los resultados alcanzados luego de la implementación. (+10 pts).
- Se evidencia en más del 70% de los sectores de la Organización, pero no se han tenido en cuenta en cada área o sector algunos criterios de 1S, 2S y 3S que permitan mantener, en forma permanente y continua, los resultados alcanzados luego de la implementación. (+7 pts).
- Se evidencia solamente en algunos sectores de la Organización (menos del 70%) y han sido tenidos en cuenta todos los conceptos y



especificaciones de 1S, 2S y 3S que permitan mantener, en forma permanente y continua, los resultados alcanzados luego de la implementación. (+5 pts).

- Se evidencia solamente en algunos sectores de la Organización (menos del 70%), pero no han sido tenidos en cuenta algunos criterios de 1S, 2S y 3S que permitan mantener, en forma permanente y continua, los resultados alcanzados luego de la implementación. (+0 pto).

### 2.2.5. Implementación 5S SHITSUKE.

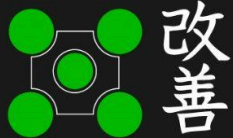
a) El Comité o Equipo Ejecutivo 5S deberá demostrar que existe disciplina y buenos hábitos de todo el personal de la Organización. Los estándares evidenciados en los puntos 2.2.1 al 2.2.4 son conocidos, implementados y mantenidos; mediante la evaluación satisfactoria del lugar de trabajo, entrevistas con el personal y a través de los resultados de las operaciones y/o procesos; respecto a los distintos estándares y objetivos. En este sentido, se deberá demostrar que existe una metodología estandarizada para evaluar, registrar y analizar el cumplimiento de este requerimiento. Se otorgarán diferentes puntajes en función de los siguientes criterios:

- En el 100% de los estándares y desde un lapso de tiempo mayor a SEIS (6) meses a la fecha de la auditoría de Etapa 2 del PN5S. (+20 pts).
- En el 100% de los estándares y desde un lapso de tiempo menor a SEIS (6) meses a la fecha de la auditoría de Etapa 2 del PN5S. (+15 pts).
- En más del 70% de los estándares y desde un lapso de tiempo mayor a SEIS (6) meses la fecha de la auditoría de Etapa 2 del PN5S. (+10 pts).
- En más del 70% de los estándares y desde un lapso de tiempo menor a SEIS (6) meses a la fecha de la auditoría de Etapa 2 del PN5S. (+8 pts).
- En menos del 70% de los estándares y desde un lapso de tiempo mayor a SEIS (6) meses a la fecha de la auditoría de Etapa 2 del PN5S. (+5 pts).
- En menos del 70% de los estándares y desde un lapso de tiempo menor a SEIS (6) meses a la fecha de la auditoría de Etapa 2 del PN5S. (+3 pts).
- En menos del 50% de los estándares. (+0 pto).

### 2.3. Control.

En este sub-criterio, el Equipo de Auditoría examinará, cómo se asegura el Comité o Equipo Ejecutivo 5S que los principios vertidos en las actividades de implementación se estén cumpliendo de acuerdo a lo establecido.

#### 2.3.1. Reportes Periódicos.



El Comité o Equipo Ejecutivo 5S deberá evidenciar los registros y reportes periódicos reales de actualización de los proyectos provenientes del análisis, en cada etapa. Estos Reportes, deben coincidir con los definidos por la Alta Dirección en el punto 1.3.1 Reportes Periódicos. (+5 pts).

### 2.3.2. Indicadores de Implementación 3S.

- a) El Comité o Equipo Ejecutivo 5S deberá demostrar el manejo y control de los indicadores de forma permanente y sistemática. Los mismos deberán acordarse con la Alta Dirección, en términos de sus contenidos, la frecuencia de medición y los reportes (se sugiere como mínimo, una frecuencia mensual). (+5 pts).

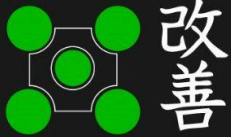
Los ejemplos de Indicadores que se exponen en el Anexo N° 3 Tabla Orientativa de Indicadores de Implementación, podrán tomarse como una guía orientativa, serán válidos en la medida que resulten pertinentes, y no excluyentes de otros que el Comité o Equipo Ejecutivo 5S, pueda considerar también convenientes, relevantes y de mayor impacto.

- b) El Comité o Equipo Ejecutivo 5S deberá evidenciar que estos indicadores son actualizados en forma periódica conforme a la planificación y existen planes de mejora y/o corrección en caso de desvíos respecto a los objetivos. Se otorgarán diferentes puntajes en función de los siguientes criterios:

- Todos los indicadores mínimos solicitados están actualizados, disponibles, son conocidos y comprendidos por todo el personal. (+5 pts).
- Menos del 30% de los indicadores mínimos solicitados están desactualizados, no están disponibles o no son conocidos y/o comprendidos por todo el personal. (+3 pts).
- Más del 30% de los indicadores mínimos solicitados están desactualizados, no disponibles o no son conocidos y/o comprendidos por todo el personal. (+0 pts).

- c) El Comité o Equipo Ejecutivo 5S deberá evidenciar, que todos los planes de Implementación de 5S se encuentran actualizados y disponibles de modo que todo el personal de la Organización puede conocer y verificar en forma permanente los avances y temas pendientes de tratamiento. Se otorgarán diferentes puntajes en función de los siguientes criterios:

- Plan maestro y por sectores actualizados, disponibles y conocidos por todo el personal. (+5 pts).
- Plan maestro y/o por sectores desactualizados, no disponibles y/o desconocidos por parte del personal. (+3 pts).

**CRITERIOS DE EVALUACIÓN | PREMIO NACIONAL 5S KAIZEN**

- Plan maestro y/o planes por sectores no disponibles y/o no son conocidos por el personal. (+0 pto).
- d) El Comité o Equipo Ejecutivo 5S deberá evidenciar, que ha recibido todas las facilidades y recursos para que el Plan Maestro de implementación y los planes por sectores se puedan llevar a cabo y no existan retrasos en su implementación. Se otorgarán diferentes puntajes en función de los siguientes criterios:
- Todas las actividades planificadas en los distintos planes se han cumplido conforme a lo definido con hasta un 10% de retraso en los tiempos planificados. (+5 ptos).
  - Todas las actividades planificadas en los distintos planes se han cumplido conforme a lo definido con menos del 25% de retraso en los tiempos planificados. (+3 ptos).
  - Todas las actividades planificadas en los distintos planes se han cumplido conforme a lo definido con menos del 35% de retraso en los tiempos planificados. (+1 pto).

**2.4. Revisión, análisis y mejora.**

En este subcriterio, el Equipo de Auditoría examinará cómo el Comité o Equipo Ejecutivo 5S verifica el cumplimiento de lo planificado y revisa que los resultados estén dentro de lo que se esperaba. Este es el momento donde la mejora se lleva a cabo, lo cual permitirá a la Organización estar en un mejor nivel si hace una buena gestión del aprendizaje.

**2.4.1. Revisión.**

- a) El Comité o Equipo Ejecutivo 5S deberá demostrar que se realizan reuniones a todo nivel para mantener una comunicación y preocupación compartida sobre los resultados de la implementación. (+3 ptos).
- b) El Comité o Equipo Ejecutivo 5S deberá demostrar que está claramente establecida la periodicidad o frecuencia de las reuniones ordinarias y los criterios para convocar a reuniones de carácter extraordinario. (+2 ptos).
- c) El Comité o Equipo Ejecutivo 5S deberá demostrar la participación activa de cada uno de sus miembros y personal de apoyo, por ejemplo, mediante registros de asistencia en actas de reunión planificadas. Como condición, la asistencia debe ser mayor al 80% y en caso de ausencias no previstas, deberían asignarse reemplazos. Esta pregunta tendrá diferente puntaje, a saber:
  - Esto se cumple siempre. (+5 ptos).

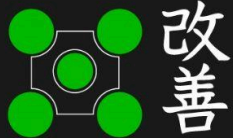


▶▶▶▶ CRITERIOS DE EVALUACIÓN | PREMIO NACIONAL 5S KAIZEN

- Esto se cumple como mínimo en el 50% de los casos. (+3 pts).
  - Esto se cumple en menos del 50% de los casos. (+0 pts).
- d) El Comité o Equipo Ejecutivo 5S deberá demostrar como asegura la participación efectiva de todos los miembros de cada sector y nivel, por ejemplo, llevando un control de la incidencia de los participantes en la definición de las tareas inherentes a su lugar de trabajo, la ejecución, el control y la mejora. (+5 pts).
- e) El Comité o Equipo Ejecutivo 5S deberá demostrar evidencias de los temas tratados a través de documentación probatoria, por ejemplo, en las actas o minutas derivadas de las reuniones. (+5 pts).

#### 2.4.2. Análisis y Mejora.

- a) El Comité o Equipo Ejecutivo 5S deberá demostrar que los desvíos o anomalías y oportunidades de mejoras hallados durante las auditorías (incluidas auditorías realizadas en participaciones de ediciones anteriores del PN5S) son revisados, analizados y tratados a efectos de eliminar la causa raíz de los mismos. Existe seguimiento de la efectividad de las acciones tomadas:
- En el 100% de las auditorías y para el 100% de los desvíos o, anomalías y oportunidades de mejoras. (+10 pts).
  - En el 100% de las auditorías, pero en menos del 100% de los desvíos o, anomalías y oportunidades de mejoras. (+8 pts).
  - En más del 70% de las auditorías y para el 100% de los desvíos o, anomalías y oportunidades de mejoras. (+5 pts).
  - En más del 70% de las auditorías, pero en menos del 100% de los desvíos o, anomalías y oportunidades de mejoras. (+4 pts).
  - En menos del 70% de las auditorías, pero para el 100% de los desvíos o, anomalías y oportunidades de mejoras. (+3 pts).
  - En más del 50% de las auditorías y en más del 50% de los desvíos o, anomalías y oportunidades de mejoras. (+1 pts).
  - En menos del 50% de las auditorías o en menos del 50% de los desvíos o, anomalías y oportunidades de mejoras. (+0 pts).
- b) El Comité o Equipo Ejecutivo 5S deberá demostrar cómo realiza el proceso de análisis y toma de acciones correctivas y preventivas (Kaizen, ciclo PDCA, Poka-yoke, Control Visual, las 7 herramientas de la Calidad, implementación de los proyectos de mejora, TPS, TPM, SMED, otras



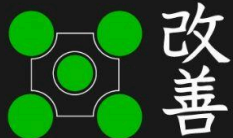
herramientas de solución de problemas definidas y estandarizadas por la Organización para este proceso. (+5 ptos).

- c) El Comité o Equipo Ejecutivo 5S deberá aportar evidencias de toma acciones correctivas coherentes, y que ofrece recomendaciones ante atrasos de los planes de implementación y/o mejoras ante desmejoramientos en la evaluación de los indicadores establecidos. Las acciones y recomendaciones deberán tener un Plan de Acción, que deberá evaluarse sin atrasos, y que contenga: (+5 ptos).
- ¿Qué se va a hacer?
  - ¿Por qué se va a hacer?
  - ¿Quién es el responsable de hacerlo?
  - ¿Cuándo lo va a hacer?
  - ¿Dónde lo va a hacer?
  - ¿Cómo lo va a hacer?
  - Recursos necesarios.
- d) El Comité o Equipo Ejecutivo 5S deberá demostrar que las nuevas acciones se incorporan al Plan Maestro de Implementación de ser necesario o, a los Planes de Acciones específicos de las áreas. (+5 ptos).
- e) El Comité o Equipo Ejecutivo 5S deberá demostrar que, como resultado de estas revisiones, existe un pedido de recursos a la Dirección para la corrección y la mejora. El mismo es formalizado e integrado al presupuesto general de implementación/cuadro de asignación de recursos. Se deberá mostrar evidencia de que se modifica el presupuesto. (+5 ptos).

### **3. RESULTADOS E INTEGRACIÓN CON LOS GRUPOS DE INTERÉS (PARTES INTERESADAS O STAKEHOLDER)**

En este punto la Alta Dirección o responsable designado deberá demostrar el cumplimiento, de lo definido en su Planificación Estratégica y de lo planificado para el período en análisis; a través de los Indicadores y métricas establecidas para la evaluación de la implementación. Además, se espera que la Organización, entienda y actúe en consecuencia con los efectos colaterales de la Implementación sobre sus Grupos de Interés no sólo en su beneficio propio, sino también en el de estos últimos, demostrando cómo la misma se compromete y promueve su cultura y valores en virtud del desarrollo de todas las partes interesadas de su entorno, de la sociedad y del país en general.

#### **3.1 Resultados.**



### 3.1.1 Fase y nivel de avance de la Implementación Interna.

La Organización deberá demostrar en qué fase y nivel de avance se encuentra la Implementación respecto al Plan Maestro. Se otorgarán diferentes puntajes en función de los siguientes criterios:

- Plan Piloto con un avance menor al 50% del plan. (+5 pts).
- Fase Plan Piloto con un avance mayor al 50% del plan. (+10 pts).
- Generalización a toda la Organización con un avance menor al 50% del plan. (+15 pts).
- Generalización a toda la Organización con un avance mayor al 50% del plan. (+30 pts).
- Generalización completa a toda la Organización, y además Integración con las partes interesadas con un avance menor al 50% del plan de integración. (+40 pts).
- Generalización completa a toda la Organización, y además Integración con las partes interesadas con un avance mayor al 50% del plan de integración. (+55 pts).

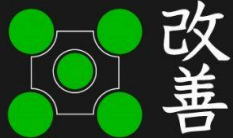
### 3.1.2 Resultados de los Indicadores Estratégicos de la Alta Dirección.

La Alta Dirección o responsable designado deberá demostrar la evolución en los resultados de los Indicadores Estratégicos sugeridos en el Anexo N°1 Tabla Orientativa de Indicadores estratégicos, vinculados con la Implementación y/o Mantenimiento del Sistema. Estos Indicadores deberán estar relacionados con los objetivos planteados al inicio del programa y no como resultado y/o impacto colateral no planificado.

Para el caso de organizaciones que ya han participado en ediciones anteriores del PN5S, se evaluarán dos o tres períodos anuales en virtud de la cantidad de participaciones que hayan tenido. Esta evaluación, incluirá el tratamiento de los desvíos y oportunidades de mejoras informadas en ediciones previas.

En el caso de organizaciones que participan por primera vez, se analizarán al menos los resultados que han obtenido respecto a las revisiones mensuales de los últimos SEIS (6) meses.

Se solicitará a la Organización participante presentar como anexos del Informe de Postulación estos indicadores. Se otorgará el puntaje en función de los siguientes criterios:

**▶▶▶▶ CRITERIOS DE EVALUACIÓN | PREMIO NACIONAL 5S KAIZEN**

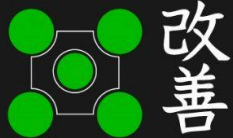
- La organización no posee indicadores estratégicos relacionados con los objetivos planteados al inicio del programa. (+0 pts).
- La organización ha comenzado a llevar indicadores estratégicos relacionados con los objetivos planteados al inicio del programa, en más del 50% de las áreas o sectores de la Organización y ha comenzado a llevar indicadores estratégicos integrados con algunas de sus partes interesadas consideradas. (+10 pts).
- La organización posee indicadores estratégicos relacionados con los objetivos planteados al inicio del programa, en más del 50% de las áreas o sectores de la Organización y tiene indicadores estratégicos integrados con más del 50% de sus partes interesadas consideradas. (+20 pts).
- La organización posee indicadores estratégicos relacionados con los objetivos planteados al inicio del programa, en todas las áreas o sectores de la Organización y tiene indicadores estratégicos integrados con más del 50% de sus partes interesadas consideradas. (+30 pts).
- La organización posee indicadores estratégicos relacionados con los objetivos planteados al inicio del programa, en todas las áreas o sectores de la Organización y además tiene indicadores estratégicos integrados con todas sus partes interesadas consideradas. (+40 pts).

**3.1.3 Resultados de los Indicadores de Gestión del Comité o Equipo Ejecutivo 5S.**

La Alta Dirección o responsable designado, deberá demostrar la evolución en los resultados de los Indicadores de Gestión sugeridos en el Anexo No.2 “Tabla Orientativa de Indicadores de Gestión”, vinculados con la Implementación y/o Mantenimiento del Sistema.

Para el caso de organizaciones que ya han participado en ediciones anteriores del PN5S; se evaluarán dos o tres períodos anuales en virtud de la cantidad de participaciones que hayan tenido. Esta evaluación, incluirá el tratamiento de los desvíos y oportunidades de mejoras informadas en ediciones previas.

En el caso de organizaciones que participan por primera vez, se analizarán al menos los resultados que han obtenido respecto a las revisiones mensuales de los últimos SEIS (6) meses.



▶▶▶▶ CRITERIOS DE EVALUACIÓN | PREMIO NACIONAL 5S KAIZEN

Se solicitará a la Organización participante presentar como anexos del informe de postulación estos indicadores.

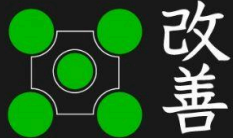
Se solicitará a la Organización participante presentar como anexos del Informe de Postulación estos indicadores. Se otorgará el puntaje en función de los siguientes criterios:

- La organización no demuestra evolución en los resultados de los Indicadores de Gestión sugeridos en el Anexo No.2, respecto a la situación inicial ni respecto a los objetivos planteados al inicio del programa (+0 ptos).
- La organización demuestra evolución en los resultados de algunos Indicadores de Gestión puntuales sugeridos en el Anexo No.2 y esa evolución es de al menos el 50 % en promedio para dichos indicadores, respecto a los objetivos planteados al inicio del programa. (+10 ptos).
- La organización demuestra evolución en los resultados de la mayoría de los Indicadores de Gestión sugeridos en el Anexo No.2 y esa evolución es de al menos el 50 % en promedio para dichos indicadores, respecto a los objetivos planteados al inicio del programa. (+20 ptos).
- La organización demuestra evolución en los resultados del total de los Indicadores de Gestión sugeridos en el Anexo No.2 y esa evolución es de al menos el 50 % en promedio para dichos indicadores, respecto a los objetivos planteados al inicio del programa. (+30 ptos).
- La organización demuestra evolución en los resultados del total de los Indicadores de Gestión sugeridos en el Anexo No.2 y esa evolución alcanza o supera los objetivos planteados al inicio del programa para la totalidad de indicadores. (+40 ptos).

### 3.1.4 Resultados de los Indicadores de Implementación de las 5S.

El Comité o Equipo Ejecutivo 5S deberá demostrar la evolución en los resultados de los Indicadores de Implementación sugeridos en el Anexo N° 3 Tabla Orientativa de Indicadores de Implementación y de aquellos que defina y utilice para verificar el cumplimiento de lo establecido en los puntos 2.2.4 y 2.2.5. Estos Indicadores deberán estar relacionados con los objetivos planteados al inicio del programa y no como resultado y/o impacto colateral no planificado.

Para el caso de organizaciones que ya han participado en ediciones anteriores del PN5S, se evaluarán dos o tres períodos anuales en virtud

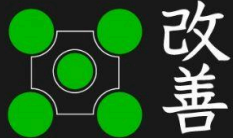
**CRITERIOS DE EVALUACIÓN | PREMIO NACIONAL 5S KAIZEN**

de la cantidad de participaciones que hayan tenido. Esta evaluación, incluirá el tratamiento de los desvíos y oportunidades de mejoras informadas en ediciones previas.

En el caso de organizaciones que participan por primera vez, se analizarán al menos los resultados que han obtenido respecto a las revisiones mensuales de los últimos SEIS (6) meses.

Se solicitará a la Organización participante presentar como anexos del Informe de Postulación estos indicadores. Se otorgará el puntaje en función de los siguientes criterios:

- La organización no demuestra evolución en los resultados de los Indicadores de Implementación sugeridos en el Anexo N° 3 y en los que definió y utiliza para verificar el cumplimiento de lo establecido en los puntos 2.2.4 y 2.2.5. (+0 pts).
- La organización demuestra evolución en los resultados de algunos Indicadores de Implementación sugeridos en el Anexo N° 3 y en los que definió y utiliza para verificar el cumplimiento de lo establecido en los puntos 2.2.4 y 2.2.5. y esa evolución es de al menos el 50 % en promedio para dichos indicadores, respecto a los objetivos planteados al inicio del programa. (+10 pts).
- La organización demuestra evolución en los resultados en la mayoría de los Indicadores de Implementación sugeridos en el Anexo N° 3 y en los que definió y utiliza para verificar el cumplimiento de lo establecido en los puntos 2.2.4 y 2.2.5. y esa evolución es de al menos el 50 % en promedio para dichos indicadores, respecto a los objetivos planteados al inicio del programa. (+20 pts).
- La organización demuestra evolución en los resultados del total de los Indicadores de Implementación sugeridos en el Anexo N° 3 y en los que definió y utiliza para verificar el cumplimiento de lo establecido en los puntos 2.2.4 y 2.2.5. y esa evolución es de al menos el 50 % en promedio para dichos indicadores, respecto a los objetivos planteados al inicio del programa. (+30 pts).
- La organización demuestra evolución en los resultados del total de los Indicadores de Implementación sugeridos en el Anexo N° 3 y en los que definió y utiliza para verificar el cumplimiento de lo establecido en los puntos 2.2.4 y 2.2.5. y esa evolución alcanza o supera los objetivos planteados al inicio del programa para la totalidad de indicadores. (+40 pts).



### 3.2 Integración con los Grupos de Interés (Partes interesadas o Stakeholder).

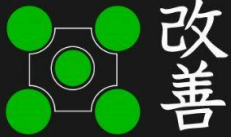
La Alta Dirección o responsable designado deberá demostrar, de forma cualitativa y cuantitativa, que la implementación de las 5S ha impactado positivamente en el mejoramiento de las relaciones e integración con las partes interesadas y también el alcance y efectividad de la difusión de la filosofía de las 5S, como base teórica, de experiencia y de acompañamiento a las partes interesadas.

#### 3.2.1 Análisis y Medición de Impactos colaterales de la Implementación sobre los Grupos de Interés (Partes interesadas o Stakeholder).

Los ejemplos expuestos en la tabla del Anexo N° 4 Tabla Orientativa de Impactos Colaterales sobre los Grupos de Interés, como su nombre indica, podrán tomarse como una guía orientativa y serán válidos en la medida que resulten pertinentes, y no excluyentes de otros que, por sus características, puedan considerarse también convenientes, relevantes y de mayor impacto (se sugiere una frecuencia de revisión anual, como mínimo).

Este requerimiento se evaluará en virtud de lo definido por la Alta Dirección en el Plan Estratégico. En todos estos casos la Organización deberá demostrar que estos beneficios cualitativos y cuantitativos han sido alcanzados a partir de la implementación de 5S en la propia organización y en cada parte interesada señalada. Esta evaluación, incluirá el tratamiento de los desvíos y oportunidades de mejoras informadas en ediciones previas del Premio, si la organización hubiera participado y para el caso de organizaciones que participan por primera vez, se analizarán al menos los resultados e impactos colaterales que han obtenido respecto a revisiones mensuales de los últimos SEIS (6) meses, entonces:

- La Organización muestra beneficios cualitativos y cuantitativos evidenciando indicadores de impactos colaterales, que han sido alcanzados a partir de la implementación de 5S en la propia organización y en cada parte interesada señalada. Esto se visualiza en el total de las partes interesadas consideradas en el plan estratégico y en plan de integración de los grupos de interés, demostrando estar al día con el avance de estos planes. (+40 pts).
- La Organización muestra beneficios cualitativos y cuantitativos evidenciando indicadores de impactos colaterales, que han sido alcanzados a partir de la implementación de 5S en la propia organización y en algunas de las partes interesadas señaladas. Esto se visualiza en algunas de las partes interesadas, siendo parte de las consideradas en el



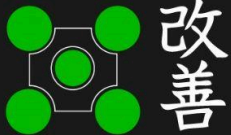
plan estratégico y en plan de integración con los grupos de interés. (+20 pts).

- La Organización muestra beneficios o algún efecto colateral, que ha sido alcanzado a partir de la implementación de 5S en la propia organización y en alguna de las partes interesadas señaladas, sin formar parte de un plan de integración con los grupos de interés. (+5 pts).

### 3.2.2 Integración con los Grupos de Interés (partes interesadas o Stakeholder).

En este subcriterio se analizará el nivel de las organizaciones participantes, en cuanto a la difusión de la filosofía de las 5S, como base para el fortalecimiento del desempeño organizacional de los representantes estratégicos de las partes interesadas. Se otorgará diferente puntaje según el grado de integración al respecto:

- Por medio de la Organización participante se han divulgado las bases del PN5S y es significativa la participación de los diferentes Grupos de interés en las diferentes categorías y ediciones del Premio. La misma ha respaldado también proyectos de índole social en cuanto a la implementación de las 5S. (+45 pts).
- La Organización participante cuenta con un Mapa (o análisis) por cada Grupo de Interés (es importante que esto sea parte de la estrategia de la Alta Dirección) donde se explica en forma detallada la vinculación que tienen con las organizaciones de alto impacto. Se destacan ejemplos contundentes del trabajo realizado con cada Grupo, en materia de implementación de las 5S. Existe un Plan estratégico en tal sentido, se han llevado a cabo acciones efectivas y es medible cuantitativamente el progreso en la participación respecto a ediciones anteriores. Aplica para nuevos participantes que demuestren su excelencia en tal sentido. (+30 pts).
- La Organización participante cuenta con un Mapa (o análisis) por cada Grupo de Interés (es importante que esto sea parte de la estrategia de la Alta Dirección) donde se explica en forma detallada la vinculación que tienen con las organizaciones de alto impacto. Existe un Plan estratégico para la difusión e implementación de las 5S, se han llevado a cabo acciones, pero no se visualiza progresos respecto a ediciones anteriores, en cuanto a participación. Aplica para nuevos participantes que han hecho el análisis, pero no han consolidado el Proceso. (+15 pts).



- La Organización participante cuenta con un Mapa (o análisis) por cada grupo de interés donde se explica en forma detallada la vinculación que tienen con las organizaciones de alto impacto. Existe un Plan estratégico para comenzar a trabajar en la difusión e implementación de las 5S, pero aún no se han llevado a cabo las acciones. (+10 pts).
- Existen acciones aisladas que no responden a una estrategia planificada por parte de la Organización participante en cuanto a la difusión de las 5S y del PN5S, por ejemplo, charlas, invitación a visitar las instalaciones de la Organización, acciones de capacitación y/o soporte, etc. (+5 pts).

### 3.3 Resultados de la Encuesta de Clima interno laboral o de satisfacción.

La Organización deberá demostrar que realiza encuestas de clima laboral que evidencian mejoras, a partir de la implementación de las 5S. Las mediciones deberán demostrar la comparación y el avance, entre períodos. (+10 pts).

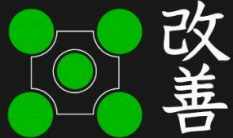
La encuesta deberá contener y relevar como mínimo, los siguientes elementos:

- el compromiso y orgullo de las personas por formar parte de la Organización;
- la percepción del personal sobre el Liderazgo de la Dirección, en cuanto la difusión de las estrategias; el estímulo hacia la innovación; la formación de equipos interdisciplinarios y los reconocimientos;
- la percepción del personal sobre el Liderazgo del Comité o Equipo ejecutivo 5S, en cuanto la difusión de las estrategias; el estímulo hacia la innovación; la formación de equipos interdisciplinarios y los reconocimientos;
- la valoración de la Organización como un excelente lugar de trabajo, para para postulantes externos competentes;
- la Gestión del aprendizaje y los conocimientos obtenidos en función de la mejora y la innovación;
- El impacto de los Planes de Motivación vigentes en la generación de ideas innovadoras y sus resultados.

Sería de mucho valor obtener la valoración de la organización como un excelente lugar de trabajo, para postulantes externos competentes.

Se solicitará a la Organización participante presentar este Indicador y su análisis como anexo del Informe de Postulación.

Para avalar este punto, además del análisis de los registros que presente la organización participante, el Equipo de Auditores del PN5S recogerá la apreciación de los empleados a través de entrevistas. Estos empleados serán seleccionados al azar por el Equipo de Auditores del PN5S en cantidad



proporcional al tamaño de la organización, TRES (3) como mínimo, teniendo un puntaje equivalente a 30 puntos en caso del total de entrevistas positivas.

(+30 pts. O sea, si son tres encuestas, +10 pts. por cada entrevista positiva).

La Alta Dirección, en ocasiones podrá solicitar el apoyo de consultores o auditores externos para que realicen la medición y el análisis (trazabilidad, clima, selección, etc.) del desempeño organizacional, o cuando requiera la revisión de algunos de sus sistemas.

#### **4. PROYECTOS DE MEJORAS REALIZADOS POR EL PERSONAL.**

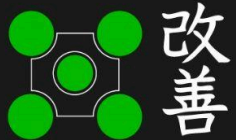
En este criterio la Organización deberá demostrar que ha logrado y mantiene un ambiente de trabajo orientado hacia la participación y a la mejora, con la incorporación de distintos puntos de vista e intereses, y que los mismos se han generado sobre el aprendizaje obtenido durante el Proceso de Implementación o Gestión continua del sistema 5S - Kaizen.

##### **4.1 Indicadores relacionados con las Mejoras.**

La Alta Dirección o responsable designado deberá demostrar la evolución en los resultados de los Indicadores relacionados con el Proceso de Mejora. Los mismos deberán acordarse con la Alta Dirección de la Organización, en términos de sus contenidos, frecuencia de medición y reportes (se sugiere como mínimo una frecuencia trimestral). (+25 pts).

Los ejemplos expuestos a continuación, podrán tomarse como una guía orientativa, serán válidos en la medida que resulten pertinentes, y no excluyentes de otros que la organización, por sus características, pueda considerar también convenientes, relevantes y de mayor impacto.

- Cantidad de proyectos activos iniciados por propuestas de los empleados.
- Porcentaje de tiempo asignado a los colaboradores, para la generación de nuevas ideas y proyectos propios (incluido el tiempo consumido durante la implementación ya realizada).
- Cantidad de propuestas aprobadas sobre el total de iniciativas.
- Cantidad de eventos/comunicaciones formales de divulgación del impacto de acciones de mejoras en los resultados de la organización.
- Cantidad de equipos de trabajo interdisciplinarios (incluyendo partes interesadas) vinculados a proyectos de mejoras. Este indicador deberá



contener niveles de participación, tiempos dedicados, y logros obtenidos, entre otros aspectos que la organización considere también relevantes.

#### **4.2 Eventos de mejora con impactos significativos.**

Se solicitará a la Organización participante presentar como anexos del informe de postulación TRES (3) eventos de Mejoras de alto impacto. Las mejoras deberán representar a diferentes áreas de la Organización y en el caso de Empresas industriales, al menos una de ellas deberá haberse realizado en las Áreas no productivas. **Caso 1: (+20 pts).**

**Caso 2: (+20 pts).**

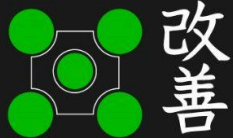
**Caso 3: (+20 pts).**

En todos los casos, se deberá demostrar que los equipos que implementan dichas mejoras están integrados por representantes de diferentes niveles de la organización.

Las organizaciones que se han presentado en ediciones de años anteriores del PN5S, deberán presentar Proyectos de Mejoras diferentes a los presentados en esas oportunidades; salvo que sobre los mismos se hayan desarrollado nuevas Mejoras, de carácter especialmente significativo a partir de las recomendaciones de las auditorías del PN5S o por necesidad propia de la organización.

En todos los casos se deberán mostrar evidencias suficientes de:

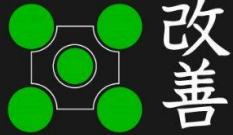
- la existencia del problema o situación inicial;
- la conformación del equipo de trabajo. Responsabilidades;
- la recolección de Información y datos;
- la observación y monitoreo;
- el análisis del Problema, a través de las diferentes herramientas de análisis (Diagrama de Pareto, Hoja de Chequeo, Diagrama de Dispersión, actividades Kaizen, Flujogramas, Diagramas causa efecto, entre otros); así como las herramientas del Sistema TPS (VSM, SMED, Kanban, etc.);
- el diseño de las estrategias y planes de acción;
- los resultados y beneficios;
- el seguimiento;
- la estandarización;
- el impacto sobre los integrantes de los equipos y el resto de los procesos existentes.



Durante la auditoría de Etapa 2, el equipo auditor del PN5S analizará al menos uno de los TRES (3) casos presentados por la organización. Esta actividad se realizará junto a los integrantes del grupo de trabajo correspondiente.

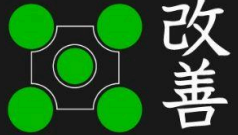
Como parte de los objetivos del PN5S y de su integración con sus partes interesadas, del total de los casos presentados por las organizaciones participantes, el Comité del PN5S seleccionará los mejores casos; dándoles la posibilidad a los Equipos de Mejora de las organizaciones seleccionadas, a participar en los diferentes eventos de difusión del PN5S.

Con motivo de fomentar la Cultura de la Mejora, y promover el desarrollo de la sociedad a partir de la Filosofía de las 5S, se promoverá desde el comité del PN5S distintas actividades con organizaciones e instituciones de todo el país que deseen realizar actividades acordes con el espíritu de esta Filosofía 5S y comiencen a transitar un proceso de implementación. Las mismas serán presentadas a la sociedad durante la ceremonia de entrega de reconocimientos de cada edición, y como parte de la misma.



**Anexo N° 1. Tabla Orientativa de Indicadores Estratégicos.**

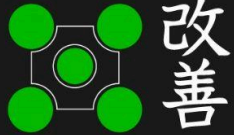
| <b>Tabla Indicadores estratégicos</b>                                 |   |
|---|---|
| <b>Impacto económico - financiero en la Rentabilidad del Negocio.</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ventas de Ociosos.</li> <li>- Reducción de mermas.</li> <li>- Reducción de tiempos de Procesos.</li> <li>- Reducción del ciclo de producción.</li> <li>- Disminución de los inventarios.</li> <li>- Reducción del consumo de energía y agua.</li> <li>- Reducción del gasto en mantenimiento y reparación de maquinarias y equipos.</li> <li>- Reducción de los días de bajas médicas por accidentes.</li> <li>- Reducción de costos de las pólizas de seguros contra accidentes laborales.</li> <li>- Reducción de costos probados por proyectos de mejora realizados.</li> </ul>   |
| <b>Resultados en Auditorías Externas.</b>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Progreso en los resultados de las auditorías y conformidad respecto a los objetivos planteados (incluidas auditorías realizadas en participaciones de ediciones anteriores del PN5S).</li> <li>- Certificaciones obtenidas sobre normas y cumplimiento de estándares a partir de la base de la Implementación de las 5S.</li> <li>- Logro de Certificaciones obtenidas sobre normas y cumplimiento de estándares (por ejemplo, ISO 9001), por la incidencia comprobada de la Organización a partir de la base de la Implementación de las 5S.</li> </ul>   |
| <b>Clientes</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumplimiento del tiempo de entrega, o disminución de retrasos en los mismos.</li> <li>- Mejora de la Imagen de la Empresa, relacionada con el impacto de la Implementación (encuestas de Satisfacción de Clientes).</li> <li>- Disminución de quejas y reclamos, resueltos a partir de la implementación de la metodología 5S - Kaizen.</li> <li>- Mejora en los tiempos de resolución de problemas, a través de las herramientas de análisis de problemas.</li> <li>- Mejora de los servicios Post venta.</li> <li>- Aumento de la Calidad de los productos y procesos.</li> <li>- Difusión e incorporación de los Valores y la cultura de las 5S.</li> </ul> |



|                  |   |
|------------------|---|
| <b>Empleados</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reducción de la rotación del personal, cuando constituye un objetivo de la Organización (esto debería ser un objetivo de la Organización en tanto y en cuanto sus procesos principales de negocio no estén relacionados con una frecuencia pulsante o estacionaria).</li> <li>- Disminución de los accidentes de trabajo, como resultado de la Implementación. Reducción de la tasa de riesgos. Reducción de la severidad de accidentes.</li> <li>- Incremento de los buenos hábitos y valores planteados como objetivos deseados al inicio del programa.</li> </ul> |
|------------------|---|

**Anexo N° 2. Tabla Orientativa de Indicadores de Gestión.**

| <b>Tabla Indicadores de Gestión</b>  |   |  |
|--|---|--|
| <b>Indicador</b>   | <b>Forma de Medición</b>  | <b>Criterios a medir.</b>  |
| Grado de cumplimiento y/o avance de los Planes, con evidencia de las revisiones. | Diagramas Gantt actualizados de seguimiento.<br><br>Porcentaje de cumplimiento.<br><br>Pareto de Evoluciones históricas | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan Maestro de Implementación.</li> <li>- Plan de Difusión.</li> <li>- Plan de Capacitación.</li> <li>- Plan de Auditoría.</li> <li>- Proyectos Propios.</li> <li>- Planes sectoriales de implementación.</li> <li>- Planes sectoriales de acciones correctivas de las diferentes áreas.</li> <li>- Control presupuestario.</li> </ul> |
| Resultados de avances entre Auditorías internas por cada etapa.                  | Gráficos.<br>Análisis Cualitativos y Cuantitativos.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Resultados Globales.</li> <li>- Resultados específicos por áreas.</li> <li>- Comparaciones entre períodos.</li> <li>- Cantidad de auditorías realizadas.</li> <li>- Cantidad de auditorías pendientes</li> </ul>  |



COMITÉ ORGANIZADOR DEL PREMIO NACIONAL 5S KAIZEN

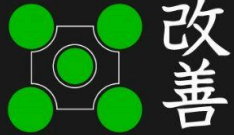


HONDA



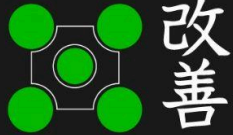
CRITERIOS DE EVALUACIÓN | PREMIO NACIONAL 5S KAIZEN

|   |   |   |
|---|---|---|
| <p>Resultado avance de la Capacitación.</p> | <p>Gráficos.<br/>Análisis Cualitativos y Cuantitativos.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Horas anuales de capacitación por persona.</li> <li>- Cantidad de actividades de capacitación realizadas.</li> <li>- Cumplimiento del presupuesto anual de capacitación por persona.</li> <li>- Índice de evaluación de la capacitación efectuada.</li> <li>- Aumento del grado de conocimiento del personal capacitado.</li> <li>- Efectividad de la capacitación, basada en la mejora del desempeño del empleado y a partir de la evaluación de sus superiores.</li> <li>- Porcentaje de Personal Capacitado.</li> <li>- Porcentaje de personal faltante de Capacitación.</li> </ul> |
| <p>Asistencia a reuniones</p>               | <p>Paretos</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asistencia a reuniones del Comité 5S.</li> <li>- Asistencia a reuniones de la Alta Dirección.</li> <li>- Asistencia por sector.</li> </ul>   |
| <p>Mejoras</p>                              | <p>Gráficos.<br/>Análisis Cualitativos y Cuantitativos.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cantidad de mejoras por periodos definidos.</li> <li>- Cantidad de mejoras por áreas.</li> <li>- Participación de cada área en el Global de mejoras.</li> <li>- Valorización del retorno económico de las mejoras, respecto al presupuesto invertido en el período evaluado.</li> </ul>  |



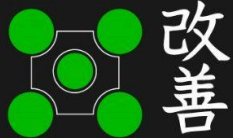
**Anexo N° 3. Tabla Orientativa de Indicadores de Implementación.**

| Tabla Indicadores de Implementación 3S.                                    |    |   |
|--|----|---|
| Indicadores de Resultados Operacionales, vinculados con la implementación. | 1S | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Superficie despejada.</li> <li>- Volumen Despejado.</li> <li>- Kilos eliminados.</li> <li>- Retornos económicos por venta de innecesarios.</li> <li>- Reducción de Inventarios.</li> <li>- Reducción de productos vencidos y obsoletos.</li> <li>- Disminución de Scrap.</li> <li>- Disminución de Defectos de Calidad.</li> <li>- Ahorros económicos.</li> <li>- Reducción continua de innecesarios en stock.</li> </ul>  |
|  | 2S | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Disminución de los tiempos de ciclo y Lead Time en los procesos claves del negocio.</li> <li>- Reducción de los transportes/recorridos.</li> <li>- Reducción de esperas.</li> <li>- Ahorros económicos.</li> <li>- Reducción de los tiempos estándares.</li> <li>- Reducción del tiempo y de recursos para la preparación de pedidos (picking).</li> <li>- Reducción de los costos logísticos (in-out).</li> <li>- Mejoras Ergonómicas (medidas y comprobables).</li> </ul>  |
|  | 3S | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Disminución de Accidentes / Siniestros (evaluación de gravedad y frecuencia).</li> <li>- Eliminación de problemas recurrentes.</li> <li>- Evolución de los resultados de eficacia y eficiencia de los sistemas de mantenimiento de máquinas e infraestructura.</li> <li>- Reducción de horas de paradas de planta por falta de disponibilidad de equipos o infraestructura.</li> <li>- Incremento de la disponibilidad de máquinas y equipos activos y equipos puestos en funcionamiento.</li> <li>- Reducción de averías en máquinas y equipos.</li> <li>- Reducción de fallas o desperfectos.</li> <li>- Participación de los operarios en el mantenimiento autónomo.</li> </ul> |



**Anexo Nº 4. Tabla Orientativa de Impactos Colaterales sobre los Grupos de Interés.**

| Tabla- Impactos Colaterales de la implementación sobre los Grupos de Interés |  |
|--|--|
| Empleados  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento de la calificación del personal.</li> <li>- Aumento de la cantidad de equipos de trabajo. Aumento de la participación de los empleados en planes de sugerencias y mejoras.</li> <li>- Incremento de la participación, la colaboración y los aportes creativos para mejorar el desempeño de procesos, productos y servicios en un ambiente de trabajo en equipo.</li> <li>- Diseño de los puestos de trabajo de acuerdo con las necesidades de los procesos, considerando la motivación y el desempeño de las personas.</li> <li>- Desarrollo de carrera del personal que más se destacó en el proceso de implementación.</li> <li>- Incremento de los buenos hábitos y valores deseados al inicio del programa.</li> <li>- Mayor y mejor comunicación entre áreas.</li> <li>- Mejora de la comunicación de metas y asignaciones de trabajo claras y consistentes.</li> <li>- Cantidad de Proyectos de mejora realizados por el personal.</li> <li>- Mejora del enfoque para atraer, contratar, desarrollar y retener a las personas que la Organización requiere en línea con la estrategia de implementación.</li> </ul> |
| Proveedores  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Difusión e incorporación de los valores y la cultura de las 5S.</li> <li>- Aumento de la cantidad de proveedores y subcontratistas que implementan las 5S y ciclo Kaizen.</li> <li>- Fortalecimiento del sistema de desarrollo y evaluación de Proveedores, inclusive a través de un organismo imparcial (por ejemplo, el PN5S).</li> <li>- Aumento del porcentaje de proveedores principales con los que se desarrollaron alianzas estratégicas para mantener permanentemente las 5S. Por ejemplo, para empresas con espacio reducido, los Proveedores se hacen cargo del stock dentro de sus instalaciones.</li> <li>- Mejora de las dimensiones y características de materiales, producto al análisis de malos resultados de las auditorías 5S.</li> <li>- Incremento de los buenos hábitos y valores deseados al inicio del programa.</li> </ul>  |
| Sociedad   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Difusión e incorporación de los valores y la cultura de las 5S (a través de charlas en municipios, cámaras de industria y comercio, instituciones barriales y educativas).</li> <li>- Desarrollo de actividades de capacitación voluntaria e integración del barrio y los familiares de los empleados, en materia de las 5S; como herramienta de aprendizaje y comportamiento social.</li> <li>- Soporte de proyectos de implementación de las 5S.</li> <li>- Resultados de las actividades desarrolladas para promover la enseñanza del método.</li> <li>- Desarrollo de concursos, entrega de premios y reconocimientos por trabajos destacados en cuanto al uso de las herramientas de las 5S.</li> <li>- Evidencias de opinión al respecto de este grupo de interés.</li> </ul>   |



COMITÉ ORGANIZADOR DEL PREMIO NACIONAL 5S KAIZEN



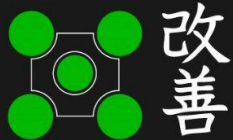
HONDA



CRITERIOS DE EVALUACIÓN | PREMIO NACIONAL 5S KAIZEN

|                          |  |
|--------------------------|--|
|                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Divulgación de ejemplos corporativos, en artículos de prensa en medios representativos para la difusión en la sociedad.</li> <li>- Premios y reconocimientos recibidos de entidades externas reconocidas en el tema.</li> </ul>   |
| Sindicatos               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejora de la relación con los sindicatos, como resultado de atención por parte de la Organización a las demandas de mejora de condiciones laborales y otros aspectos, que tengan relación directa con la implementación.</li> </ul>   |
| Legales y Reglamentarios | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Correcto tratamiento de los residuos peligrosos, atendiendo a las disposiciones legales y/o disminución de los mismos debido a una menor generación.</li> <li>- Disminución de la generación y reciclaje de desechos o residuos comunes.</li> <li>- Impacto de la huella de Carbono.</li> </ul> |

| CUADRO GENERAL - PUNTUACION  |            |   | Total        | 1000       |
|--|------------|---|--------------|------------|
| <b>CRITERIO 1 LIDERAZGO DE LA ALTA DIRECCIÓN</b>                   |            |   | <b>Total</b> | <b>300</b> |
| <b>1.1 Planificación</b>   | <b>90</b>  | 1.2.4 Despliegue del Plan de Difusión. d)                     |              | 5          |
| 1.1.1 Planificación Estratégica. a)                                | 5          | 1.2.4 Despliegue del Plan de Difusión. e)                     |              | 5          |
| 1.1.1 Planificación Estratégica. b)                                | 5          | 1.2.5 Despliegue del Plan de Capacitación. a)                 |              | 5          |
| 1.1.1 Planificación Estratégica. c)                                | 5          | 1.2.5 Despliegue del Plan de Capacitación. b)                 |              | 5          |
| 1.1.1 Planificación Estratégica. d)                                | 10         | 1.2.5 Despliegue del Plan de Capacitación. c)                 |              | 5          |
| 1.1.1 Planificación Estratégica. e)                                | 10         | 1.2.5 Despliegue del Plan de Capacitación. d)                 |              | 5          |
| 1.1.2 Planes específicos de las áreas de apoyo. a)                 | 10         | 1.2.5 Despliegue del Plan de Capacitación. e)                 |              | 5          |
| 1.1.2 Planes específicos de las áreas de apoyo. b)                 | 10         | 1.2.6 Despliegue del Plan de Auditoría. a)                    |              | 5          |
| 1.1.2 Planes específicos de las áreas de apoyo. c)                 | 10         | 1.2.6 Despliegue del Plan de Auditoría. b)                    |              | 5          |
| 1.1.2 Planes específicos de las áreas de apoyo. d)                 | 5          | 1.2.6 Despliegue del Plan de Auditoría. c)                    |              | 5          |
| 1.1.3 Compromiso de la Alta Dirección. a)                          | 5          | 1.2.6 Despliegue del Plan de Auditoría. d)                    |              | 5          |
| 1.1.3 Compromiso de la Alta Dirección. b)                          | 5          | 1.2.7 Despliegue del Plan de Motivación. a)                   |              | 5          |
| 1.1.3 Compromiso de la Alta Dirección. c)                          | 5          | 1.2.7 Despliegue del Plan de Motivación. b)                   |              | 5          |
| 1.1.3 Compromiso de la Alta Dirección. d)                          | 5          | 1.2.7 Despliegue del Plan de Motivación. c)                   |              | 5          |
| <b>1.2 Ejecución</b>   | <b>155</b> | 1.2.7 Despliegue del Plan de Motivación. d)                   |              | 5          |
| 1.2.1 Conformación del Comité o Equipo ejecutivo 5S. a)            | 5          | 1.2.8 Despliegue del Plan de Integración con los Stakeholder. |              | 5          |
| 1.2.1 Conformación del Comité o Equipo ejecutivo 5S. b)            | 5          | <b>1.3 Control</b>  |              | <b>20</b>  |
| 1.2.1 Conformación del Comité o Equipo ejecutivo 5S. c)            | 5          | 1.3.1 Reportes periódicos.                                    |              | 5          |
| 1.2.1 Conformación del Comité o Equipo ejecutivo 5S. d)            | 5          | 1.3.2 Indicadores Claves de Desempeño. a)                     |              | 5          |
| 1.2.1 Conformación del Comité o Equipo ejecutivo 5S. e)            | 5          | 1.3.2 Indicadores Claves de Desempeño. b)                     |              | 5          |
| 1.2.2 Estructura Organizativa del Comité o Equipo Ejecutivo 5S. a) | 5          | 1.3.3 Convivencia con otros Sistemas de Gestión.              |              | 5          |
| 1.2.2 Estructura Organizativa del Comité o Equipo Ejecutivo 5S. b) | 5          | <b>1.4 Revisión, análisis y mejora</b>                        |              | <b>35</b>  |
| 1.2.2 Estructura Organizativa del Comité o Equipo Ejecutivo 5S. c) | 5          | 1.4.1 Revisión periódica del Sistema. a)                      |              | 5          |
| 1.2.3 Apoyo explícito y asignación de recursos. a)                 | 5          | 1.4.1 Revisión periódica del Sistema. b)                      |              | 5          |
| 1.2.3 Apoyo explícito y asignación de recursos. b)                 | 5          | 1.4.1 Revisión periódica del Sistema. c)                      |              | 5          |



COMITÉ ORGANIZADOR DEL PREMIO NACIONAL 5S KAIZEN



HONDA



CRITERIOS DE EVALUACIÓN | PREMIO NACIONAL 5S KAIZEN

|  |            |   |                  |
|--|------------|---|------------------|
| 1.2.3 Apoyo explícito y asignación de recursos. c)   | 5          | 1.4.2 Análisis y Mejora. a)   | 5                |
| 1.2.3 Apoyo explícito y asignación de recursos. d)   | 5          | 1.4.2 Análisis y Mejora. b)   | 5                |
| 1.2.4 Despliegue del Plan de Difusión. a)  | 5          | 1.4.2 Análisis y Mejora. c)   | 5                |
| 1.2.4 Despliegue del Plan de Difusión. b)  | 5          | 1.4.2 Análisis y Mejora. d)   | 5                |
| 1.2.4 Despliegue del Plan de Difusión. c)  | 5          |   |                  |
| <b>CRITERIO 2 LIDERAZGO DEL COMITE O EQUIPO EJECUTIVO 5S</b>   |            |   | <b>Total 315</b> |
| <b>2.1 Planificación</b>   | <b>60</b>  | 2.2.4 Implementación 4S SEIKETSU.   | 20               |
| 2.1.1 Funcionamiento del Comité o Equipo Ejecutivo 5S.   | 10         | 2.2.5 Implementación 5S SHITSUKE.   | 20               |
| 2.1.2 Planes de Implementación. a)   | 10         | <b>2.3 Control</b>  | <b>25</b>        |
| 2.1.2 Planes de Implementación. b)   | 10         | 2.3.1 Reportes Periódicos.  | 5                |
| 2.1.3 Gestión de la Información y el conocimiento. a)  | 5          | 2.3.2 Indicadores de Implementación 3S. a)                                    | 5                |
| 2.1.3 Gestión de la Información y el conocimiento. b)  | 5          | 2.3.2 Indicadores de Implementación 3S. b)                                    | 5                |
| 2.1.3 Gestión de la Información y el conocimiento. c)  | 5          | 2.3.2 Indicadores de Implementación 3S. c)                                    | 5                |
| 2.1.3 Gestión de la Información y el conocimiento. d)  | 5          | 2.3.2 Indicadores de Implementación 3S. d)                                    | 5                |
| 2.1.4 Planificación de Recursos.   | 10         | <b>2.4 Revisión, análisis y mejora</b>  | <b>50</b>        |
| <b>2.2 Ejecución</b>   | <b>180</b> | 2.4.1 Revisión. a)  | 3                |
| 2.2.1 Implementación 1S SEIRI. a)  | 10         | 2.4.1 Revisión. b)  | 2                |
| 2.2.1 Implementación 1S SEIRI. b)  | 15         | 2.4.1 Revisión. c)  | 5                |
| 2.2.1 Implementación 1S SEIRI. c)  | 15         | 2.4.1 Revisión. d)  | 5                |
| 2.2.1 Implementación 1S SEIRI. d)  | 15         | 2.4.1 Revisión. e)  | 5                |
| 2.2.2 Implementación 2S SEITON. a)   | 15         | 2.4.2 Análisis y Mejora. a)   | 10               |
| 2.2.2 Implementación 2S SEITON. b)   | 15         | 2.4.2 Análisis y Mejora. b)   | 5                |
| 2.2.2 Implementación 2S SEITON. c)   | 15         | 2.4.2 Análisis y Mejora. c)   | 5                |
| 2.2.3 Implementación 3S SEISO. a)  | 15         | 2.4.2 Análisis y Mejora. d)   | 5                |
| 2.2.3 Implementación 3S SEISO. b)  | 15         | 2.4.2 Análisis y Mejora. e)   | 5                |
| 2.2.3 Implementación 3S SEISO. c)  | 10         |   |                  |
| <b>CRITERIO 3. RESULTADOS E INTEGRACIÓN CON LOS GRUPOS DE INTERÉS (PARTES INTERESADAS, STAKEHOLDER).</b> |            |   | <b>Total 300</b> |
| <b>3.1 Resultados.</b>   | <b>175</b> | <b>3.2 Integración con las partes interesadas.</b>                            | <b>85</b>        |
| 3.1.1 Fase y nivel de avance de la Implementación.   | 55         | 3.2.1 Impactos colaterales de la Implementación sobre las partes interesadas. | 40               |
| 3.1.2 Resultados de los Indicadores Estratégicos de la Alta Dirección.                                   | 40         | 3.2.2 Integración con las partes interesadas.                                 | 45               |
| 3.1.3 Resultados de los Indicadores de Gestión del Comité 5S.  | 40         | <b>3.3 Resultados de Encuesta de Clima interno laboral o de satisfacción.</b> | <b>40</b>        |
| 3.1.4 Resultados de los Indicadores de Implementación 5S.  | 40         |   |                  |
| <b>CRITERIO 4. PROYECTOS DE MEJORAS REALIZADOS POR EL PERSONAL.</b>                                      |            |   | <b>Total 85</b>  |
| 4.1 Indicadores relacionados con las Mejoras.  |            |   | 25               |
| 4.2 Eventos de mejora con impactos significativos. Caso 1  |            |   | 20               |
| 4.2 Eventos de mejora con impactos significativos. Caso 2  |            |   | 20               |
| 4.2 Eventos de mejora con impactos significativos. Caso 3  |            |   | 20               |