

UNIVERSIDAD DE  
**Belgrano**

BUENOS AIRES - ARGENTINA

**CICLO 2023**

**UBDepec**  
Educación Continua

**DIPLOMATURA EN  
SISTEMA DE  
PRODUCCIÓN  
TOYOTA 4.0**

## INTRODUCCIÓN: CAPACIDAD 4.0

El Sistema de Producción Toyota 4.0 hace **fluir su negocio** como un proceso eficiente para hacerlo más **rentable, competitivo y sostenible**.

El cumplimiento de ese objetivo requiere una combinación de propósito, estrategia y requisito:

### PROPÓSITO:

- Achicar costos
- Mejorar la calidad
- Acelerar el plazo de entrega

### ESTRATEGIA:

- Mejorar la gestión, con Kaizen tradicional (**Mente 4.0**)
- Automatizar y digitalizar (**Tecnología 4.0**)
- Optimizar los procesos con las dos estrategias anteriores conjuntamente (**Kaizen 4.0**)

### REQUISITO:

- Sistema **Pull**
- **Transdisciplinariedad**
- **Liderazgo Kaizen**

Esta Diplomatura le da una hoja de ruta clara para **cumplir** con el Requisito, para **aplicar** la Estrategia y para **lograr** el Propósito.

Le mostraremos cómo combinar las ventajas del **Kaizen** con las últimas tecnologías de **digitalización, automatización y robotización** disponibles a bajo costo.

Así podrá transformar su negocio en una **Industria 4.0** con una **inversión mínima** y como **propietario** estratégico de sus activos tecnológicos.

## CARACTERÍSTICAS DE LA DIPLOMATURA

A lo largo del año, compartiremos con usted nuestros **conocimientos, éxitos y dificultades** para que pueda protagonizar un cambio disruptivo en el manejo de su empresa.

Somos un equipo **de profesionales y técnicos**, habituados a resolver con el método japonés los desafíos **tangibles e intangibles** que presenta la optimización industrial.

**Dos empresarias argentinas comparten con los alumnos sus experiencias de implementación real.**

Una **novedad** diferencial de esta propuesta es que nuestro cuerpo docente incluye dos **empresarias** argentinas que aplican **Kaizen 4.0** en el día a día de sus fábricas.

Los contenidos de este Curso son el resultado de más de **30 años de experiencia** aplicando el método de trabajo japonés:

- En todo tipo de **industrias** (aeroespacial, automotriz, alimentos, salud, marketing de exportación, etc.) y
- En todo tipo de **culturas** (Latinoamérica –Argentina incluida–, Norteamérica, Europa Occidental, Europa Oriental, Medio Oriente, Extremo Oriente, Sudeste Asiático y África).

El **Sistema de Producción Toyota 4.0** es una versión de **última generación** del Sistema de Producción Toyota original, desarrollado y refinado a lo largo de los años por **Kei Abe, Takao Kasahara, Richard Lebovitz y José María Kokubu**<sup>1</sup>.

## DESTINATARIOS

Empresarios, directores, gerentes y supervisores de empresas de manufactura o servicios; consultores Kaizen, consultores Lean y consultores ISO; docentes, profesionales, técnicos, emprendedores, funcionarios de gobierno, líderes de organizaciones gremiales, líderes de organizaciones civiles y estudiantes de carreras afines con la producción de bienes y servicios.

---

<sup>1</sup> En nuestro país, un ejemplo de dicha experiencia fue la intervención de 4 años de los mencionados expertos en **Renault Argentina** (CIADEA S.A.), que aumentó su productividad en la siguiente escala: al inicio del programa Kaizen, Renault Argentina producía **250** vehículos diarios en su planta de Santa Isabel con **6.000** empleados. Concluida la intervención de **Takao Kasahara** y sus colaboradores, la automotriz pasó a producir **600** vehículos diarios con **5.000** empleados.

## OBJETIVOS

- Desarrollar un **pensamiento** de clase mundial para aumentar la rentabilidad y la productividad de sus negocios.
- Ponerse a la altura de los desafíos tecnológicos de la **Industria 4.0**.
- Aprender a controlar los 3 factores críticos de la competitividad: **calidad, costo** y **plazo de entrega**. Adicionalmente, obtener **flexibilidad** y **capacidad de servicio**.
- Adquirir habilidades para sacar máximo **provecho** de las condiciones económicas favorables y asegurar la **rentabilidad** en los momentos desfavorables.

## CONTENIDOS

### GUÍA GENERAL



- Cómo aprovechar la Diplomatura en **Sistema de Producción Toyota 4.0**.
- La Casa Toyota como guía general para el aprovechamiento del Curso.
- Distribución de los contenidos dentro de la Casa Toyota.

### INTRODUCCIÓN

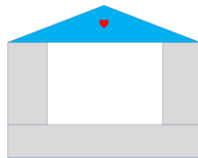
## MÓDULO 1

- Objetivo de los negocios.

- Breve historia del término “Lean”.
- Evolución tecnológica.
- Estructura del negocio de manufactura y de servicios.
- Cómo observar un proceso de negocios.
- Estrategia para anticiparse al futuro.
- Conceptos básicos para analizar y organizar la producción Lean.
- De los “buzzwords” y “gimmicks” a la práctica.

## SECCIÓN I - EL SISTEMA DE PRODUCCIÓN TOYOTA 4.0

### A. EL TECHO DE LA CASA TOYOTA: La satisfacción del Cliente



#### MÓDULO 2: El Sistema de Producción Toyota del Siglo 21

- Qué es la generación de Riqueza.
- Cómo descubrir nuevas oportunidades de negocio y aprovecharlas.
- Por qué Kaizen 4.0 y cómo incorporar Tecnología 4.0 sin perder las ventajas clásicas Kaizen.
- Cómo adaptar el Sistema de Producción Toyota original a otras industrias, otras culturas, otras necesidades y otras tecnologías.
- Los 4 niveles de competencia operativa: ejemplos en la vida cotidiana y aplicación en la industria.
- La Casa Toyota, el Ciclo PDCA/SDCA y su despliegue a la realidad.

#### MÓDULO 3: Estrategia General

- Sistema Pull para cumplir los Objetivos del Negocio.
- Marco axiomático general.
- El Principio Maestro de la Mejora Continua: FACILITACIÓN (eliminación sistemática de obstáculos o resistencias al flujo).
- Los 6 Principios derivados y su ubicación en la Casa Toyota.

- Cómo vincular los Principios con los Indicadores de Desempeño primarios y secundarios (KPIs y Sub KPIs).
- Conceptos básicos de productividad, desperdicio y valor agregado.

## B. El Axioma Maestro: FACILITAR

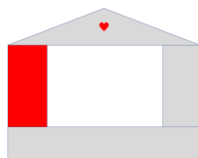


### MÓDULO 4: Facilitación

- El Ciclo PDCA/SDCA como vehículo de la facilitación.
- El Ciclo Maestro: Diseño → Producción → Ventas → Investigación →.
- Los 3 Momentos del Pensamiento en el Ciclo PDCA/SDCA.
- Alternancia obligada entre procesos lógicos y procesos físicos. El Modelo WV.
- Correspondencia del Ciclo PDCA/SDCA con los **7 Pasos** de la Mejora Continua y las **7 Herramientas** Clásicas de la Japan Union of Scientists and Engineers (JUSE).
- Facilitación 4.0.
- Detección de las necesidades de digitalización, automatización, procesamiento, selección y reporte de datos.

## C. Los Principios del Sistema de Producción Toyota

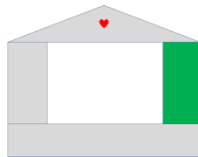
### MÓDULO 5: La Columna Izquierda JUST-IN-TIME



- **Principio 1: Producción orientada por el negocio:** alineación de los procesos productivos, Análisis PQ, patrones, tendencias y previsiones, relación con la gestión de las compras.

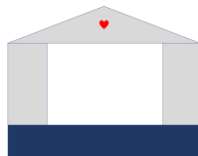
- **Principio 2: Producción en flujo:** Tiempo Takt y Tiempo de Ciclo, balanceo hombre/máquina, identificación y eliminación de cuellos de botella, procesos manuales, procesos manuales/máquinas.
- **Puntos clave de la Columna JUST IN TIME:** Alineación, coordinación y sincronización de tareas, producción de extremo a extremo, desespecialización de las tareas, polivalencia de los operarios, nivelación de la carga de trabajo.

## MÓDULO 6: La Columna Derecha JIDÔKA



- **Principio 3: Aseguramiento de la Calidad en el proceso:** Principios del Aseguramiento de la Calidad, Cualidades funcionales, cualidades estéticas y confiabilidad, Sistema de QA robusto, características y funciones del Departamento de QA.
- **Principio 4: Control Visual:** Beneficios, visualización del flujo lógico y del flujo físico, vinculación con compras, Control Visual basado en TIC, elementos utilizados en el control visual (Kanban, tableros, “salas de guerra”, A3, etc.), monitoreo en tiempo real (de condiciones de equipos, de la calidad, de la producción, etc.), ejemplos de monitoreo de la producción.
- **Puntos Clave de la Columna JIDÔKA:** Seguridad, Calidad, PMS, QMS y CMS.

## MÓDULO 7: El Piso ESTANDARIZACIÓN/CONDICIONES DE BASE



- **Principio 5 - Cuidado de la casa (Good Housekeeping):** Metodología de las 5S, enfoque práctico, ejemplos de aplicación, mecanismos de sostenibilidad, vinculación entre 5S, Seguridad, Aseguramiento de la Calidad y Mantenimiento, criterios de desempeño de máquinas y equipos (OEE vs. tasa de averías).

- **Principio 6 - Organización eficiente de las personas:** La visión japonesa del rol de las personas y funciones, gestión de los procesos y gestión de las personas, organigrama: análisis e implementación de estructuras efectivas criterios para la capacitación de operarios y profesionales, liderazgo eficiente. Círculos de Calidad.
- **Puntos Clave del PISO:** Relación de las 5S y el Mantenimiento con el Principio 1 (Producción Orientada por el Negocio), Cambio de rol de los mandos medios: de dar órdenes a liderar equipo, Trabajo en equipo, liderazgo, orientación a las debilidades para construcción de fortalezas.

### **MÓDULO 8: Gestión de la seguridad en el Sistema de Producción Toyota I**

- Introducción a la seguridad en Argentina: historia y marco regulatorio.
- Concepto de prevención, peligros y riesgos. Jerarquía de la mitigación de riesgos.
- Estadísticas y costos de la no seguridad.
- Programas de seguridad: casos prácticos de hallazgos y riesgos.
- Elementos de protección personal y colectiva.
- Higiene industrial: evaluaciones, determinaciones, instrumental.
- Manipulación de sustancias químicas.

### **MÓDULO 9: Gestión de la seguridad en el Sistema de Producción Toyota II**

- Protección contra incendios
- Desarrollo de la seguridad 4.0
- Los pilares de cultura y principios
- 5S
- Stop Six
- La administración de la energía
- liderazgo en seguridad.

## **D. Tecnologías de la Mejora Continua**





## **MÓDULO 10: Las 7 Herramientas de la JUSE (Japan Union of Scientists & Engineers)**

- Evolución del concepto de calidad, su relación con los costos y la productividad, los 14 Puntos y las 7 enfermedades de la Gerencia, según Deming.
- Las 7 herramientas de la Calidad.
- Los 7 pasos de la Mejora Continua y los 8 pasos del TPS.
- El Informe A-3.
- Integración de los pasos y las herramientas: casos prácticos.

## **MÓDULO 11: La Mejora Proactiva**

- Qué es la Mejora Proactiva.
- Comprendiendo al Cliente: Market-In y Modelo WV
- El punto de partida del Ciclo de Deming (PDCA Generativo).
- Las 7 nuevas herramientas.
- Modelo Kano.
- Despliegue de las Funciones de la Calidad (QFD).

## **MÓDULO 12: Mantenimiento**

- Mantenimiento Preventivo.
- Mantenimiento Predictivo.
- Toyota Productive Maintenance (TPM Toyota).
- Sistema de Monitoreo de la Condición.

## **MÓDULO 13: Reducción del tiempo de alistamiento o set-up (SMED)**

- Definición, objetivos y beneficios.
- Razones de los cambios lentos.
- Desglose de las actividades de Cambio Rápido.
- Estrategia básica.
- Pasos de la implementación.
- Procedimientos prácticos.
- Plantilla IOL para cambios de configuración (matrices, set-up, preparación, limpieza, etc.)

## **MÓDULO 14: Gestión Hoshin**

- Definición
- Gestión Hoshin y el Ciclo PDCA

- Sistema antiguo vs. sistema maduro de la Gestión por Objetivos
- Modelo de gestión Hoshin: despliegue de fines en medios
- Comunicación: Nemawashi, Catchball y Reuniones eficaces
- Gestión Hoshin y la estrategia de la empresa
- Aplicabilidad en pymes argentinas
- Objetivos Organizacionales y Objetivos Estratégicos
- Cómo bajar los objetivos a la realidad

### **MÓDULO 15: Más herramientas**

- Control estadístico de procesos.
- Mapa de Flujo de Valor.
- Métodos Ágiles y Scrum.
- Otras escuelas: Six Sigma y sus variantes, Teoría de las Restricciones, TPM como sistema integral de gestión.

## **SECCIÓN II - LA INDUSTRIA 4.0**



### **A. Robótica**

#### **MÓDULO 16: Introducción a la Robótica**

- Hardware: sensores, microcontroladores, actuadores y displays.
- Electrónica modular.
- Motores: servomotores, corriente continua, paso a paso.
- Potencia, autonomía y alimentación.
- Conectividad.
- Integración funcional entre hardware, software, electrónica y elementos mecánicos.

## MÓDULO 17: Cómo hacer un robot

- Ejemplo de diseño y construcción de un vehículo autoguiado (AGV).
- Programación.
- Conectividad (señales y protocolos).
- Diseño.
- Impresión 3D.
- Gestión de datos: Colecta, transmisión, registro, selección, aplicación y monitoreo.

## MÓDULO 18: Casos de implementación 4.0 en empresas argentinas I

(Típoití SATIC)

- Cómo encarar un proyecto de modernización digital
- Sistema de Monitoreo de la Producción (PMS) en **procesos continuos**.
- Sistema de Monitoreo de la Calidad (QMS).
- Sistema de Monitoreo de la Condición de los equipos (CMS).
- Gestión y procesamiento de datos.

## MÓDULO 19: Casos de implementación 4.0 en empresas argentinas II (Yomel SA)

- Sistema de Monitoreo de la Producción (PMS) en **procesos discretos**.
- Gestión de almacenes e inventarios.
- Gestión de la logística.
- Protocolos de comunicación e interfaces con otros sistemas.
- Conectividad (señales y protocolos).
- Integración interdepartamental.

## B. Digitalización

### MÓDULO 20: El desafío de la digitalización

- Sistemas de Administración: MRP, ERP, mantenimiento e inventarios.
- Especificación de las necesidades del usuario.
- Parametrización y customización de los sistemas.
- Utilización de Código de Barras.
- Procesamiento de datos.
- Elaboración de informes y tableros de control. Nivel productivo y Nivel de gerenciamiento.

## **MÓDULO 21: Bases para implementar un buen sistema informático**

- Propósito
- Condiciones para la implementación
- Sistemas offline y online
- Arquitectura de los sistemas informáticos
- Estrategia básica para la implementación
- Enfoque práctico y ejemplos

## **SECCIÓN III - APLICANDO KAIZEN 4.0**



### **A. Criterios prácticos**

#### **MÓDULO 22: Recomendaciones generales**

- Significación económica.
- Criterios para establecer prioridades según el tipo de proceso.
- Definición y alcance de las tareas de mejora.
- Método para la generación de ideas de mejora.
- Alcance de la responsabilidad y actitud Kaizen de los profesionales.
- Abordaje para las mejoras, observación, medición, análisis y generación de ideas.

#### **MÓDULO 23: Recomendaciones para la Automatización Lean**

- Objetivos y beneficios
- Tareas de preparación previa
- Áreas de fácil aplicación
- Identificación de hardware y software necesarios
- Coexistencia con el trabajo manual
- Balanceo hombre-máquina en la automatización

- Pasos para implementar automatización de bajo costo

## **B. Conocimientos de base**

### **MÓDULO 24: La gestión de los proveedores**

- Calificación de proveedores: prospección, evaluación y mantenimiento.
- Especificaciones y definiciones para las compras productivas y no productivas.
- Evaluación del producto comprado: puntualidad, calidad, logística, integridad, embalaje y asistencia técnica.

### **MÓDULO 25: Gestión de inventarios y almacenes**

- Relación de los inventarios con los Principios 1 y 2.
- Mecanismos de reposición interna y externa: Kanban, Two-Bin, Min-Max.
- Make to stock vs. Make to order.
- Inventarios JIT.
- Estandarización y racionalización de materias primas.
- La gestión de los almacenes.

### **MÓDULO 26 - El gerenciamiento en la industria 4.0**

- El sistema Hoshin y la Gestión de las Operaciones.
- Gerenciamiento visual.
- La identificación y el sentido de pertenencia en los colaboradores
- El gerenciamiento “en el piso” (Genchi genbutsu)
- La rentabilidad. Sistemas de cálculo de retorno de inversión

## **SECCIÓN IV - GESTIÓN DE LOS VALORES INTANGIBLES**



## **A. Comunicación Lean y Cultura 4.0**

## **MÓDULO 27: Comunicación Just In Time**

- La Casa Toyota y las 5S en la Comunicación.
- Codificación y decodificación de mensajes.
- Factores de inteligibilidad.
- Lenguaje afectivo y lenguaje informativo.
- La escala de abstracción.
- El Ciclo de Deming en la comunicación.

## **MÓDULO 28: Desafíos culturales**

- Diferencias entre Oriente y Occidente: una divergencia de 24 siglos.
- Grieta entre pensadores y ejecutores (Episteme vs. Techné).
- Evolución histórica: De la cultura extractiva a la cultura de servicio.
- Tecnologías para la gestión de los intangibles:
  - Tecnologías cognitivas
  - Tecnologías morales
  - Tecnologías comunicacionales
  - Tecnologías motivacionales
- Relación con los 4 Niveles de Competencia Kaizen.

## **B. Liderazgo**

### **MÓDULO 29: Liderazgo Kaizen**

- Del modelo extractivo al modelo de servicio.
- Liderazgo Push y Liderazgo Pull.
- Problemas de la orientación a la fortaleza.
- Unión afectivo-intelectual con el propósito.
- Liderazgo femenino.
- El nuevo modelo.

### **MÓDULO 30: Abriendo nuevos caminos**

- Japón, EEUU, China y Latinoamérica: un rompecabezas para armar.
- Creencias y prejuicios en el entorno cultural argentino.
- Pensamiento sistémico y pensamiento enfocado.
- Vinculación de las personas con el cliente, el dinero y el trabajo.

## MÓDULO 31: El secreto japonés para hacer negocios ágiles, rentables y duraderos

- Cuál es el secreto japonés para los negocios
- Cómo generar riqueza
- Elementos útiles y transferibles de la cultura japonesa
- Experiencias en una empresa japonesa radicada en argentina
- Experiencias en el mundo de los negocios argentino japonés

### C. El futuro de la Gestión Productiva



## MÓDULO 32: Qué va a permanecer y qué va a cambiar en el corto, mediano y largo plazo

- Reflexiones del Presidente de J-KEY Streamline Strategy Japan, Ing. **Takao Kasahara**.

### DIRECTOR ACADÉMICO

#### JOSÉ MARÍA KOKUBU

Odontólogo (**UBA**), con posgrados en Patología general y estomatológica (**Tokyo Medical & Dental University**) e Idioma, Cultura e Historia de Japón (**Osaka University of Foreign Studies**).

Director regional para Argentina y Latinoamérica de J-KEY Streamline Strategy Japan, Inc., corporación japonesa líder en implementación de **Kaizen, Lean Manufacturing y Sistema de Producción Toyota 4.0**.

Experto en mejora de productividad, calidad y costos en empresas de manufactura y servicios con los principios desarrollados por **Toyota Motor Corporation** y la **JUSE** (Japan Union of Scientists and Engineers).

Adquirió su experiencia en Liderazgo trabajando con líderes japoneses de máximo nivel.

Exdirector ejecutivo de AOTS Argentina Kenshu Center.  
Exsecretario general de la Asociación Argentino Japonesa.

## **CUERPO ACADÉMICO**

### **TAKAO KASAHARA**

Ingeniero Químico y Magister de Ciencias por la **Universidad de Tokyo**. Exalumno de **Kaoru Ishikawa**.

Dirigió la modernización de **Renault Argentina** durante 5 años, llevándola de una empresa que daba fuertes **pérdidas** en una empresa altamente **rentable**.

Exprofesor titular de Informática industrial en la **Universidad de Waseda**, Tokyo.

Como presidente de J-KEY Streamline Strategy Japan, Inc., condujo y conduce programas Lean exitosos en **20 países de 5 continentes**, incluida Argentina.

### **RICARDO RUBÉN BRUNETTI**

Ingeniero Mecánico (UTN). Magister en Dirección de Empresas (USal).

Exgerente de Calidad e Ingeniería, JTEKT Automotive Argentina.

Docente y Miembro del Comité Académico de la Maestría en Ingeniería en Calidad de la UTN, Facultad Regional Buenos Aires.

Director de industrialización LatAm de J-KEY Streamline Strategy Japan.

### **MARÍA SILVINA MÉDICA**

Licenciada en Administración de Empresas (UCA), experta en **Sistema de Liderazgo Japonés**, especializada en monitoreo en tiempo real (PMS), optimización de almacenes y gestión de inventarios.

Consultora titular de J-KEY Streamline Strategy Japan, Inc.

Directora de YOMEL SA, fabricante de maquinaria agrícola.

### **AURELIO RODOLFO NÚÑEZ**

Ingeniero en Electrónica (UNNE).

Responsable técnico del Departamento de Innovación y Desarrollo de TIPOITI SATIC.

Experto en diseño electrónico, automatismos, programación, monitoreo de procesos en tiempo real, planificación y coordinación de equipos.

### **GRACIELA INÉS RAMÍREZ**

Ingeniera química (UBA), formada en Tecnologías de Gestión por **JICA**.



Exdirectora de **INTI** Madera y Muebles.

Asesor certificado ISO en Tecnologías de Gestión de la Producción.

Coordinadora de la Comisión PYME de SAMECO.

Exdirectora de INTI Madera y Muebles.

### **MARIO SAWADA**

Ing. electromecánico (UNC), asesor de las siguientes organizaciones:

Agencia de Cooperación Internacional de Japón (JICA)

Ministerio de Asuntos Internos y Comunicaciones de Japón

Organización de Comercio Exterior de Japón (JETRO)

Japan Bank for International Cooperation (JBIC)

### **RONEL SEGURA REYNA**

Ingeniero mecánico por la Universidad Nacional Técnica de El Callao.

Toyota Business Practice Instructor (TBP), Toyota Argentina SA.

Exgerente de producción de Toyota Argentina SA.

Exgerente de Mejora Continua de Toyota Argentina SA.

Exjefe del Departamento de Ingeniería de Toyota del Perú SA.

### **CARLOS GUSTAVO TALPONE**

Ingeniero mecánico UTN La Plata, especializado en Seguridad en el trabajo, ingeniería laboral (UTN BA) y organización y dirección empresaria (UBA).

Profesor de Seguridad Laboral en la Universidad Favaloro.

Exjefe de Sección de Toyota Argentina.

Excoordinador de Seguridad Laboral en Mercedes Benz Argentina.

### **MARÍA FLORENCIA VALVERDE**

Licenciada en Administración de empresas (Universidad de San Andrés).

Miembro del Directorio, directora de Innovación y Desarrollo, coordinadora de implementación Kaizen entre las áreas de Producción, Mantenimiento, Calidad, Almacenes y Finanzas y el Departamento de Comercio Exterior de Tipointi SATIC.

***Los módulos podrán ser dictados por todos o algunos de los docentes mencionados en forma indistinta. La Universidad se reserva el derecho de realizar cambios en el cuerpo docente que considere pertinentes.***

## **CONSIDERACIONES GENERALES**

### **INICIO**

9 de MARZO de 2023

### **FINALIZACION**

7 de DICIEMBRE de 2023

### **DURACION**

El programa completo tiene una duración de 88 horas reloj, desarrolladas de acuerdo a la siguiente modalidad:

- 32 módulos
- 22 clases de 4 horas cada una
- La modalidad de la cursada es ONLINE y sincrónica.
- **CLASES POR PLATAFORMA ZOOM**

### **DÍAS Y HORARIOS DE CURSADA**

Jueves de 18 a 22 h. de acuerdo a cronograma

### **CRONOGRAMA**

9, 23 y 30 de marzo

13 y 27 de abril

11 y 18 de mayo

8 y 22 de junio

6 y 20 de julio

3, 17 y 31 de agosto

7, 14 y 28 de septiembre

12 y 26 de octubre

9 y 23 de noviembre

7 de diciembre

### **APROBACIÓN**

Ejecución y aprobación de Trabajos Prácticos

Nivel mínimo de presentismo exigido por la Universidad

Evaluación final escrita, sistema multiple choice

## **METODOLOGÍA**

Esta diplomatura tiene el propósito principal de desarrollar un nuevo tipo de pensamiento en los participantes, con alta orientación a los resultados en los negocios de producción de bienes y/o servicios.

Para lograr ese fin, las clases serán interactivas y contemplarán los siguientes aspectos:

- Exposición de contenidos por parte de los docentes, que serán de aplicabilidad inmediata.
- Entre clase y clase, se indicará la lectura de material bibliográfico, tanto obligatorio como optativo.
- Participación de los alumnos con comentarios sobre las lecturas realizadas y sobre los contenidos vertidos en clase. Se buscará que relacionen los conceptos incorporados con situaciones de su vida laboral o académica.

## **MATERIAL DIDACTICO**

Se entregará material de estudio en formato digital.

## **DOCUMENTACION**

Presentar la solicitud de inscripción, título de grado (en caso de poseerlo) y fotocopia del documento de identidad.

## **CERTIFICACIÓN**

La Universidad de Belgrano extenderá el respectivo certificado de aprobación, a quienes cumplan con las evaluaciones y/o trabajos finales. Caso contrario solo se emitirá un certificado de asistencia.

***Todos nuestros programas deberán contar con un cupo mínimo de alumnos matriculados para su apertura. En caso de no reunir el número indicado al cierre de inscripción, la Universidad se reserva el derecho de posponer o suspender el inicio de la actividad.***