



FORMACIÓN PRÁCTICA SOBRE LEAN

Por Instituto Lean Management

"Una filosofía de gestión eminentemente práctica, que obtiene mejora de la calidad, reducción del tiempo de producción y del coste"

Cursos basados en aplicaciones reales, no sólo conceptos!!

WORKSHOP DE ESTANDARIZACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO.

Aprender a ver
(04 de octubre)

WORKSHOP DE VALUE STREAM MAPPING.

Mapas de Flujo de Valor de los procesos
(05 de octubre)

WORKSHOP DE FUNDAMENTOS DEL LEAN.

Recopilación práctica de los workshops de estandarización y Value Stream Mapping
(06 de octubre)

WORKSHOP DE NIVELADO Y FLEXIBILIDAD

Muy conveniente tener nociones de Value Stream Mapping
(07 de octubre)

WORKSHOP DE LEAN ACCOUTING.

Contabilidad y control de gestión en la empresa Lean
(08 de octubre)

Para realizar los workshops de Nivelado y Flexibilidad y Lean Accounting es muy conveniente tener nociones de Estandarización de los puestos de trabajo y de Value Stream Mapping.

El **Instituto Lean Management** es una asociación sin ánimo de lucro establecida por un grupo de profesionales y expertos en pensamiento lean. Forma parte de la World Network fundada por el **LEI** (Lean Enterprise Institute) y el **LEA** (Lean Enterprise Academy). Su misión es la extensión del pensamiento del LEAN MANAGEMENT, y su implementación en todos los sectores de la economía y funciones de la empresa, mediante conferencias, publicaciones y reuniones de trabajo; así como el desarrollo de investigación basada en implementaciones lean.



WORKSHOP DE ESTANDARIZACIÓN DEL TRABAJO

Aprender a ver

Fecha: 04 de octubre de 2010

Duración: 7 horas

Horario: de 09:00 a 16:50 h (11:00 a 11:20 coffee break) (13:30 a 14:15 almuerzo)

Lugar: C.O.I.I.M. (Hernán Cortés, 13, 28004 Madrid)

OBJETIVOS

Observar el "gemba" (lugar de trabajo) es la única manera de conocer la realidad. La observación nos permite avanzar hacia una estandarización sin desperdicios. El aprendizaje se realiza a través de lecciones, discusiones, actividades de grupo, y elementos prácticos. Al finalizar el alumno deberá:

- Entender los fundamentos de la estandarización y la importancia de su papel dentro de un sistema eficaz.
- Utilizar las herramientas trabajo estandarizadas.
- Introducir en sus procesos técnicas de estandarización para:
 - Formación
 - Eliminación de desperdicios
 - Potenciar el canal de mejoras
 - Evaluación de resultados de dicha mejora

DESCRIPCIÓN

El trabajo estandarizado es una de las herramientas lean más potentes pero menos utilizada. Observar la situación inicial es el punto base de cualquier iniciativa de mejora. Aprender a observar, establecer unos puntos sobre los que focalizar la vista, fijar unos métricos sobre los que focalizar la mejora estandarizando la forma en que lo vemos; nos sirve como base para detectar el desperdicio y los caminos más eficientes de mejora.

Estos caminos llevan a estandarizar un proceso más eficiente, nueva base para la siguiente mejora o kaizen, y así sucesivamente. La mejora del trabajo estandarizado es un proceso interminable.

El proceso de estandarización se basa en cuatro elementos básicos:

- Detección de los desperdicios a partir de la observación de los procesos, para su posterior eliminación.
- Identificación de los elementos de trabajo, obtenidos del proceso de observación.
- Análisis del Takt Time, ritmo al que se deben hacer los distintos productos en un proceso para satisfacer la demanda del cliente.



- Las herramientas de trabajo estandarizado para cada proceso, operario y situación de Takt Time.

Estas herramientas de estandarización son utilizadas por ingenieros y supervisores para diseñar el proceso y por operarios para hacer las mejoras en sus propios puestos de trabajo. El alumno aprenderá a cómo utilizar estas herramientas y comprenderá el por qué es difícil implementar lean sin el uso de un trabajo estandarizado.

BENEFICIOS

Los beneficios de trabajo estandarizado son:

- documentar el proceso actual para todos los turnos
- reducir las variaciones del proceso
- formación más fácil de nuevos operarios
- reducción de accidentes y lesiones
- establecer un punto de partida para las actividades de mejora continua.

La estandarización del trabajo añade disciplina, un aspecto olvidado frecuentemente pero parte esencial del lean. El trabajo estandarizado es también una herramienta de aprendizaje. Deben existir auditorías que garanticen el buen uso del trabajo estandarizado, promover problemas a resolver, e involucrar a los equipos para desarrollar herramientas para el aseguramiento de la calidad (poka-yoke).

DIRIGIDO A

- Supervisores (que deben aprender a ver para detectar los desperdicios en los puestos de trabajo, los tiempos de ciclo de las personas y sus movimientos, así como las distintas etapas de los procesos).
- Ingenieros y líderes lean (que deben aprender cómo implementar, mantener, y enseñar la estandarización)
- Ingenieros, directores, supervisores, personal del apoyo técnico y personas que impulsen el cambio.

REQUISITOS

Esta formación asume que usted está familiarizado con los términos y conceptos lean básicos. Para su máximo beneficio le recomendamos leer "Learning to See" de Mike Rother y John Shook, que servirá como guía durante el Workshop. Estos términos y conceptos lean básicos son ampliamente explicados también en el Workshop "Fundamentos LEAN".

PROGRAMA

Este curso está basado en un formato práctico, de manera que se aprendan los conceptos clave mediante instrucción, discusión, simulación, y ejercicios en pequeños grupos:

- Cómo observar un puesto de trabajo
- Cómo detectar los desperdicios a partir de la observación



- Identificación de los elementos de trabajo.
- Los tres documentos utilizados para establecer trabajo estandarizado.
- Trabajar conceptos básicos con ejemplos.
- Auditorias de la estandarización

WORKSHOP DE VALUE STREAM MAPPING. Mapas de Flujo de Valor de los procesos

Fecha: 05 de octubre de 2010

Duración: 7 horas

Horario: de 09:00 a 16:50 h (11:00 a 11:20 coffee break) (13:30 a 14:15 almuerzo)

Lugar: C.O.I.I.M. (Hernán Cortés, 13, 28004 Madrid)

OBJETIVOS

Los mapas de flujo de valor (o VSM, Value Stream Maps) - son los planos de las transformaciones lean. El VSM es una representación en el papel (y lápiz!) de cada proceso, movimiento de material y circulación de información proveyendo de la información clave. Es distinto a un diagrama de flujo o a un layout, ya que muestra también los flujos de material e información. El aprendizaje se realiza a través de lecciones, discusiones, actividades de grupo, y elementos prácticos.

Al final del Workshop usted debe poder:

- Comprender y explicar los beneficios del Mapa de Flujo de Valor (VSM) a otros. Hacer un mapa de flujo de valor actual básico.
- Identificar los conceptos lean más importantes.
- Hacer un mapa de flujo de valor futuro básico.
- Desarrollar un plan de puesta en práctica básico.

DESCRIPCIÓN

En el curso se muestra como desarrollar y utilizar mapas de flujo para iniciar la construcción de un proceso o una empresa lean. El cuaderno de ejercicios de flujo de valor "learning to see" utilizado durante el curso, ha sido utilizado por miles de personas alrededor del mundo en su inicio en la singladura lean.

El VSM es una representación en el papel (y lápiz!) de cada proceso, movimiento de material y circulación de información proveyendo de la información clave. Es distinto a un diagrama de flujo o a un layout, ya que muestra también los flujos de material e información.

Realizar un mapa de flujo es el paso inicial crítico para iniciar una transformación lean ya que muestra dónde se producen los desperdicios, y dónde aplicar técnicas kaizen (de eficiencia y mejora de la productividad) con un efecto máximo. El mapa



de flujo nos ayuda a evitar el error común de aplicar herramientas lean individualmente cerrando islas de mejora y beneficios limitados.

El VSM confiere una poderosa visión del flujo en el proceso seleccionado.

BENEFICIOS

El aprendizaje se realiza a través de lecciones, discusiones, actividades de grupo, y elementos prácticos. La práctica enseña a ver el Valor, diferenciar el Valor del Desperdicio, y eliminar los orígenes del desperdicio; a través de mapas de la situación actual y futuras.

- Funde en un documento las acciones de la compañía y los esfuerzos para dar un salto hacia el lean.
- Centra las actividades kaizen para un impacto más grande y sostenible.
- Hace que adquiera una mejor comprensión de las conexiones entre material y información.
- Visualiza las mejoras para el flujo de producción en conjunto, en lugar de las mejoras locales.
- Da un lenguaje común para el diseño de procesos y la mejora continua..

DIRIGIDO A

- Ingenieros, directores, supervisores, personal del apoyo técnico y personas que impulsen el cambio.
- Las organizaciones que empiezan el viaje lean particularmente (sin embargo no exclusivamente).

REQUISITOS

Este Workshop asume que usted está familiarizado con los términos y conceptos lean básicos. Para su máximo beneficio le recomendamos leer "Learning to See" de Mike Rother y John Shook, que servirá como guía durante el Workshop. Estos términos y conceptos lean básicos son ampliamente explicados también en el Workshop "Fundamentos LEAN".

PROGRAMA

- La mejora de valor - flujo versus la mejora de proceso
- ¿Qué es un flujo lean?
- Ejercicio: Mapa de flujo (VSM) actual.
- La eficiencia individual versus la eficiencia de sistema
- Construir supermercados o secuencia.
- Flujos de proceso ininterrumpido
- Planificación a un solo punto.
- Diseñar un flujo lean
- Ejercicio: Mapa de flujo (VSM) futuro.
- Cómo crear un plan para implementar el flujo futuro.



WORKSHOP DE FUNDAMENTOS DEL LEAN

Recopilación práctica de los workshops de estandarización y Value Stream Mapping

Fecha: 06 de octubre de 2010

Duración: 7 horas

Horario: de 09:00 a 16:50 h (11:00 a 11:20 coffee break) (13:30 a 14:15 almuerzo)

Lugar: C.O.I.I.M. (Hernán Cortés, 13, 28004 Madrid)

PRESENTACIÓN

Este Workshop trata los conceptos básicos del lean, una filosofía de gestión eminentemente práctica, que se centra en la reducción de despilfarros (muda), y creación de flujo. La calidad mejora, el tiempo de producción se reduce y el coste es más reducido. Hoy en día prácticamente todas las empresas del mundo de la automoción siguen la filosofía LEAN. Muchas otras grandes empresas ya han estado en el proceso. Muchísimas otras pequeñas y medianas empresas ahora están empezando.

Todos los workshops se pueden cursar de manera individual, siendo su duración de un día. Esta formación está encuadrada en los llamados workshops de trabajo donde de manera práctica y con un lenguaje sencillo desgranamos la metodología lean y sus herramientas. La formación Lean, en los últimos tiempos, ha ido desplazándose de una aproximación simplemente de sus herramientas, a una formación que implementa el lean como un sistema.

OBJETIVOS DE LOS WORKSHOPS

Conocer qué es el "lean" y cómo se aplica en un sistema de fabricación: en etapas de diseño, implantación y mejora continua. Utilizar las herramientas usadas normalmente en esta metodología, para poder aplicar su filosofía en cualquier proceso. Realizar casos prácticos donde se pongan en práctica dichas herramientas.

DESCRIPCIÓN

Todos los negocios tienen un punto de partida diferente y un conjunto diferente de prioridades. Este Workshop le ayudará a entender qué implica una transformación lean, dónde empezar, qué cuestiones claves hay que plantearse, qué posible secuencia de acciones de mejora podría realizarse y cómo se debe gestionar el proceso de cambio.

BENEFICIOS

Obtener un conocimiento esencial de todos los elementos de una transformación lean, sin entrar en detalle – el detalle se analiza en otros Workshops. Oportunidad de discutir sobre su propio caso de negocio.



OBJETIVOS DE LA FORMACIÓN

El objetivo de este Workshop es ayudarle a construir su propia metodología para guiar su transformación lean.

REQUISITOS

Este workshop asume que usted está familiarizado con los términos y conceptos lean básicos. Para su máximo beneficio le recomendamos leer "Learning to See" de Mike Rother y John Tembling, así como "Creating Continuous Flow" de Mike Rother y Rick Harris. Ambos libros serán utilizados como guía durante el workshop. En el Workshop de "Fundamentos LEAN", se explica con detenimiento los conceptos básicos del lean

PROGRAMA

- Los orígenes del Lean.
- ¿Qué es Lean? - las bases del pensamiento lean.
- ¿Por qué aplicar Lean? - estableciendo en que se beneficia el negocio de una aplicación lean.
- ¿Dónde empezar? – entender la demanda.
- Aprender a definir correctamente Valor
- ¿Dónde está el desperdicio? - aprender a ver un Flujo de Valor y las oportunidades de mejora en sus procesos.
- ¿Cómo crear Flujo? – distintas maneras de eliminar los obstáculos que impiden el Flujo ágil.
- Buscar la mejor interacción en tres elementos básicos (Hombre-Máquina-Material).
- Muda/Mura/Muri (Waste/Variaciones/ Prácticas Injustificadas)
- ¿Cómo crear Flujo y Pull desde cliente? - procesos que permiten producir a petición del cliente y nivelar la producción.
- ¿Cómo gestionar el Value Stream?

DIRIGIDO A

Es apropiado para los encargados de llevar a cabo una transformación lean y para los implicados en su implementación en planta. Se recomienda a los participantes que hayan leído previamente los primeros cinco capítulos del Lean Thinking.



WORKSHOP DE NIVELADO Y FLEXIBILIDAD

Muy conveniente tener nociones de Value Stream Mapping

Fecha: 07 de octubre de 2010

Duración: 7 horas

Horario: de 09:00 a 16:50 h (11:00 a 11:20 coffee break) (13:30 a 14:15 almuerzo)

Lugar: C.O.I.I.M. (Hernán Cortés, 13, 28004 Madrid)

OBJETIVOS

La implantación de los procesos productivos es realmente lean en la medida que se halle desprovista de desperdicios y tenga la flexibilidad necesaria para ajustarse a las fluctuaciones de la demanda.

Ello exige un flujo regular e ininterrumpido en los procesos, que pasa por una demanda regular y un sistema pull (que puede operar mediante un sistema de tarjetas kanban). Sin embargo, la demanda puede no ser todo lo regular que sería deseable, tanto en su cadencia como en el mix de productos, en cuyo caso será conveniente una programación nivelada de las órdenes de producción, lo que implica no ajustarse exactamente a la demanda tal como se recibe, sino hacerlo de forma global. En todo caso, el sistema requerirá también la flexibilidad necesaria para adaptarse a las fluctuaciones del ritmo de producción y tipos de producto.

Este workshop pretende llevar a cabo, tanto la programación nivelada de la producción, como introducir la flexibilidad en el sistema productivo. El aprendizaje en el Workshop se realiza a través de lecciones, discusiones, actividades de grupo, y elementos prácticos.

DESCRIPCIÓN

El nivelado o leveling es una potente herramienta sin la cual no es posible operar en Just in Time, sin comprometer el buen funcionamiento del sistema pull, es decir, operar para la demanda, entregando el producto con gran rapidez, pero manteniendo un nivel muy bajo de stock.

En efecto, si la demanda tiene una evolución irregular, tratar de operar directamente mediante un sistema pull (por medio de tarjetas kanban), puede conducir al colapso del mismo. Por ello es importante «nivelar» la demanda recibida y programar la producción e, incluso, los aprovisionamientos, de acuerdo con esta demanda nivelada.

Las fluctuaciones de la demanda, tanto en el ritmo en que se recibe como en tipo de producto, se convierten entonces en algo que no ha de incluirse continuamente en la producción programada, sino en lapsos de tiempo fácilmente gestionables. Ello ha de permitir, además, introducir sin problemas, las herramientas propias del lean management, para dotar al sistema de la necesaria flexibilidad en ambos aspectos (ritmo de producción y tipo de producto).



El proceso de nivelado o leveling, ajustando la programación a la necesaria flexibilidad, se introducirá mediante las siguientes etapas:

- Necesidad de nivelar la demanda. Obtención del programa de producción nivelada estable.
- Introducción de la flexibilidad al volumen de producción. Ajuste del sistema a la nueva programación mediante el shojinka y la polivalencia.
- Introducción de la flexibilidad al tipo de producto. Nivelado de la producción multiproducto: producción nivelada en series monomodelo y producción mezclada nivelada.
- Nivelado de los aprovisionamientos: suministros regulares de componentes, que ayuden a la estabilidad del Just in Time. Método de Toyota para nivelar los aprovisionamientos.
- Estas herramientas se utilizarán en la planificación y lanzamiento de órdenes en los procesos y en la distribución de los recursos en la ejecución de los mismos. En este workshop, aprenderá a cómo utilizar estas herramientas y comprenderá el por qué es difícil implementar el Just in Time, sin el proceso nivelado y flexibilizado, al albur de desajustes en la demanda

BENEFICIOS

Comprender la necesidad y la importancia del nivelado o leveling, de la demanda para la programación de la producción, así como de los aprovisionamientos

- Comprender la necesidad e importancia de las herramientas para introducir la flexibilidad en la producción.
- Utilizar las herramientas para operar en forma nivelada (heijunka box) con toda la flexibilidad necesaria (shojinka y polivalencia).
- Comprender cómo puede introducir en sus procesos, las técnicas para:
 - Nivelar la producción y lograr así un flujo regular e ininterrumpido
 - Introducir la flexibilidad para adaptarse a las fluctuaciones en el ritmo de la demanda
 - Introducir la flexibilidad en relación con la variación de producto

Realizar el nivelado de los aprovisionamientos, para que los consumos también sean lo más regulares posible.

DIRIGIDO A

- Responsables y todo el personal involucrado en el diseño de las líneas de producción y de la dotación de recursos a las mismas



Responsables de la asignación y formación de recursos humanos en los procesos

- Responsables de la programación de la producción, de acuerdo con la demanda
- Responsables de la implementación y funcionamiento de los sistemas pull – kanban y de los supermercados u otros tipos de almacenamiento en proceso
- Supervisores (que deben aprender a detectar los desajustes en los procesos, la correcta operativa en los puestos de trabajo, el cumplimiento de las tareas asignadas y de los tiempos de ciclo de las personas y el cumplimiento de la programación).

REQUISITOS

Este Workshop asume que usted está familiarizado con los términos y conceptos lean básicos. Para su máximo beneficio le recomendamos leer “Observar para crear valor” de Mike Rother y John Shook, para revisar los conceptos básicos de la cadena de valor lean, así como “Crear flujo continuo” de Mike Rother y Rick Harris, le ayudará a comprender la disposición y gestión de los elementos humanos y materiales que constituyen el flujo de los procesos que, según hemos comentado, debe preservarse de forma regular e ininterrumpida. Finalmente, “Crear flujo de materiales” de Rick Harris, Chris Harris y Earl Wilson, le ayudará a revisar los aspectos relacionados con el manejo de materiales, la implantación de un sistema pull y la gestión de los supermercados.

En el Workshop de “Fundamentos LEAN” se explica con detenimiento los conceptos básicos del lean.

PROGRAMA

Este workshop está basado en un formato práctico, de manera que se aprendan los conceptos clave mediante instrucción, discusión, simulación y ejercicios en pequeños grupos:

- En qué consiste realmente el nivelado y por qué y en qué medida es preciso
- En qué consiste realmente la flexibilidad en los procesos productivos, qué condiciones exige su implementación y cómo implementarla.
- Cómo obtener una programación nivelada de las órdenes de producción (heijunka box)
- Cómo tener en cuenta las fluctuaciones de los aprovisionamientos y nivelarlos también.
- Simulación de la operativa en modo pull directo y mediante nivelado, para distintos grados de irregularidad en la demanda, llevándose a cabo una comparación de los resultados obtenidos con y sin nivelado.
- Trabajar conceptos básicos con ejemplos.



WORKSHOP DE LEAN ACCOUNTING. Contabilidad y control de gestión en la empresa Lean

Fecha: 08 de octubre de 2010

Duración: 7 horas

Horario: de 09:00 a 16:50 h (11:00 a 11:20 coffee break) (13:30 a 14:15 almuerzo)

Lugar: C.O.I.I.M. (Hernán Cortés, 13, 28004 Madrid)

OBJETIVOS

Al finalizar este curso deberá:

- Conocer las bases de la contabilidad de costes
- Conocer, predecir y saber explicar los resultados financieros de la transformación lean.
- Saber establecer e interpretar indicadores, adecuados a la producción lean, a nivel de célula, de cadena de valor y de toda la empresa.
- Distinguir entre un sistema de costes propio de la producción en masa y un sistema de costes propio del lean.
- Presentar un informe financiero en lenguaje directo.
- Calcular los beneficios del lean.

DESCRIPCIÓN

Los principios lean no afectan sólo a las operaciones de fabricación, sino también a todos los aspectos del negocio - ventas y marketing, la ingeniería, desarrollo de productos – y, especialmente, a la contabilidad y el control de gestión. Cuando se aplican los principios lean, pasando de la producción en lotes a la producción en flujo, aparecen dificultades con el sistema de contabilidad y control de gestión de la empresa.

Por ejemplo, un problema habitual es que se consiguen importantes ganancias de productividad que no se reflejan en los estados financieros. También se ve como disminuyen los beneficios en cuanto se reducen los inventarios, aunque el flujo de caja mejora de forma espectacular. La causa de estos y otros problemas son los métodos tradicionales de gestión, que no son adecuados para la producción lean y que ocultan los problemas y las verdaderas mejoras. Pero estas dificultades no tienen porque entorpecer la transformación lean. Es frecuente que las iniciativas de mejora no generen un resultado inmediato, y precisamente la transformación lean destaca porque se consiguen resultados en poco tiempo. El objetivo es conocer previamente y explicar con claridad lo que va a suceder con los beneficios y los costes, para evitar dudas y resistencias al cambio.

Por otra parte el lean exige un control riguroso y un información detallada a los distintos niveles, sin que ello signifique pérdidas de tiempo ni trabajo extra. Para



ello hay que utilizar indicadores de control que reflejen las magnitudes clave y que se puedan entender y aplicar fácilmente por todos los implicados, a cada uno de los

niveles de análisis – que serán célula, cadena de valor y toda la empresa.

Con el mismo objetivo de simplificación del trabajo, los informes financieros tienen que presentarse en un lenguaje directo, sin tecnicismos innecesarios, para que puedan ser interpretados inmediata y correctamente por todos. En particular, hay que presentar los beneficios que se van a derivar de la aplicación de la transformación lean de una manera clara y directa.

DIRIGIDO A

- Supervisores y jefes de planta, que necesitan prever la evolución de los costes y acordar con la alta dirección y los departamentos de apoyo las acciones a realizar y los parámetros que se utilizarán en la fijación de objetivos.
- Los técnicos y directivos que tengan que tomar decisiones sobre valoración de costes o tomar decisiones basadas en la valoración de costes.
- Ingenieros y líderes lean, que deben conocer la repercusión financiera del lean y los indicadores de gestión adecuados.

REQUISITOS

Este curso asume que usted está familiarizado con los términos y conceptos lean básicos. Los términos y conceptos lean básicos son ampliamente explicados en el Workshop "Fundamentos LEAN".

A los profesionales que no trabajan habitualmente con la contabilidad de costes se recomienda asistir los dos días, mientras que a los que sí los utilizan se les recomienda asistir el segundo. Para los contenidos del primer día recomendamos la obra Contabilidad y Gestión de costes, de Oriol Amat y Pilar Soldevila, y para los del segundo Real Numbers, de Jean E. Cunningham y Orest J. Fiume.

PROGRAMA

Este workshop, de contenido esencialmente práctico, se centra en el desarrollo de los conceptos clave mediante instrucción, discusión, y ejercicios en pequeños grupos. Los temas son:

- Lean y resultado financiero
- Sistemas de costes para lean
- Cuadros de indicadores lean, a nivel de:
 - Célula ó Proceso
 - Cadena de valor
 - Empresa
- Análisis del coste de un producto
- Información financiera en el lean



CUOTAS DE INSCRIPCIÓN

Alumnos	1 WORKSHOP	3 WORKSHOP	4 WORKSHOP	5 WORKSHOP
Colegiados	294 €	664 €	800 €	915 €
No colegiados	350 €	800 €	975 €	1.125 €

La cuota de inscripción incluye documentación relacionada con los temas expuestos.

Se entregará un Diploma de asistencia al Curso.

Plazas limitadas con prioridad para los Ingenieros Industriales Colegiados.

Se pueden realizar las inscripciones y consultar los descuentos a empresas y toda la información relativa a las actividades formativas del COIIM en www.coiim.es en *formación/cursos y jornadas*.

El importe se abonará mediante transferencia bancaria a la cuenta del Colegio de CAJA MADRID 2038 1141 69 6800023919 y enviando copia de la misma y del boletín de inscripción al C.O.I.I.M., Departamento de Formación, c/ Hernán Cortés nº 13, 28004-MADRID, o por fax al: 91.524.09.33, o por correo-e: cursos@coiim.es

O mediante tarjeta de crédito, accediendo a "MIS INSCRIPCIONES" desde la página Web del COIIM www.coiim.es

El solicitante que **renuncie al curso** con 2 días laborables de antelación o menos, a la fecha de inicio del curso, dará derecho al COIIM a retener el 10% de la matrícula en concepto de gastos de administración.

Nota: Debido a las pocas plazas de aparcamiento de las que dispone el Colegio, se ruega no utilizarlo.