

5. PLANIFICACIÓN DE LAS ENSEÑANZAS

5.1 Descripción del Plan de Estudios

El programa Máster Global Ejecutivo en Dirección de Empresas (Global Executive MBA), que se imparte íntegramente en inglés, pretende formar con rigor académico a profesionales, de al menos 10 años de experiencia, en la ciencia de dirección de empresas con una perspectiva de dirección general. Su objetivo es formar directivos y empresarios con criterio, que entiendan las implicaciones de sus decisiones en toda la organización y su entorno, y que, gracias a su visión holística, sean capaces de decidir integrando el conocimiento de equipos de directivos técnicos, especializados y con un conocimiento profundo y exhaustivo de áreas específicas como podrían ser las finanzas, el marketing, operaciones, etc.

Para lograr este objetivo, no sólo hay que comprender los conceptos técnicos de materias particulares, sino saber aplicarlos a situaciones de negocio reales (multidisciplinares *per se*) mediante el análisis, la síntesis, la evaluación y la toma de decisiones ecuanímes. El proceso de toma de decisiones integra la información necesaria de todas las áreas involucradas con una base científica sólida. El perfil diverso de los estudiantes, junto con su experiencia profesional internacional, enriquece el aprendizaje. La multidisciplinariedad y multiculturalidad aportan distintas perspectivas de análisis que permiten una mejor comprensión de los problemas y sus soluciones. De ahí que el “método del caso” sea una de las principales herramientas docentes utilizadas. En este método, los alumnos son presentados con una situación de negocio real en la que deben tomar una decisión después de un diagnóstico del problema y la evaluación de soluciones alternativas. Los alumnos se preparan primero el caso de forma individual. Después lo discuten en su equipo de trabajo para enriquecer así el proceso de análisis y decisión. Las reuniones de equipo están fijadas dentro del horario del programa. El programa constituye los equipos antes del inicio del Global Executive MBA con el objetivo de simular un comité de dirección lo más diverso y equilibrado posible. Finalmente, el caso se discute en una sesión general de 75 minutos con toda la clase dirigida por el profesor. Este enfoque es la praxis extendida en los programas MBA más prestigiosos de EE.UU. y Europa.

La diversidad de ciudades esparcidas por todo el mundo en las que trabajan los participantes del programa, más su intención de compatibilizar estudio y trabajo, aconsejan la combinación de sesiones por videoconferencia y sesiones presenciales. El programa Global Executive MBA del IESE está diseñado de manera que se pueda obtener un grado MBA exigente y riguroso en un período de diecisiete meses sin dejar de trabajar. Para ello, como hemos indicado, es importante el formato que combina estancias presenciales con periodos de aprendizaje por videoconferencia. Cerca de una sexta parte del título se imparte de forma virtual.

El programa se desarrolla en dos cursos. El primer curso transcurre desde finales de enero hasta mediados de diciembre. El segundo curso transcurre desde enero del siguiente año hasta junio.

~~El programa ofrece la posibilidad de escoger entre dos secciones que simplemente se distinguen por la ubicación geográfica en la que tiene lugar algunas de las clases.~~

~~Por un lado, tenemos la sección americana y por otro la sección europea. La primera la componen los participantes cuyo lugar de trabajo se encuentra en el continente americano, de modo que tienen más sesiones en el campus del IESE en Nueva York dada su mayor proximidad. La sección europea se caracteriza porque el lugar de trabajo de los participantes se encuentra en Europa y, por ello, tienen más sesiones en el campus de Barcelona. Los profesores viajan para impartir la misma sesión en los dos campus.~~

Como herramienta soporte para todas las materias se utiliza el Campus Virtual. Esta es la plataforma tecnológica que da soporte a todos los programas del IESE de carácter presencial y que cubre las necesidades de comunicación entre profesores y alumnos, la publicación de materiales y agenda, y da cobertura a toda la actividad del profesorado como exámenes online, tareas a realizar por los alumnos, test, encuestas, etc. La administración de los contenidos de la plataforma (como calendario, estructura de las materias, lista de participantes, anuncios, etc.) se hace por el personal del propio programa y en lo relativo a materias específicas (como colgar el material, definir las tareas, asignar las notas, etc.) se hace por el profesor o su asistente.



El campus virtual permite el acceso a plataformas de videoconferencia y de conexión directa virtual, a partir de las cuales es posible la realización de clases, o de sesiones sólo entre alumnos. Con esta plataforma tecnológica no es necesario que los participantes estén físicamente en el campus, sino que cada uno se encuentra en su casa o lugar de trabajo. Además, estos no requieren de especificaciones técnicas en los ordenadores que utilicen para participar en este tipo de clases o sesiones. Toda la tecnología se aporta desde el IESE y el alumno puede acceder desde el campus virtual con sólo un clic. En los apartados 6 y 7 damos más detalles sobre este aspecto.

Todas las materias se desarrollan en tres fases:

1.- Fase pre-presencial: Durante esta fase los alumnos deben trabajar, en su lugar de residencia, todo el contenido preparatorio para las sesiones presenciales que tendrán lugar durante la fase presencial. Para ello, se les hace llegar anticipadamente todos los materiales de estudio necesarios (lecturas, casos, sesiones on-line...) a través de "Virtual Campus", nuestra plataforma de formación por videoconferencia. Los alumnos que lo soliciten también pueden recibir los materiales en papel impreso. Para preparar los casos adecuadamente, los alumnos deberán dedicar horas de estudio individual para el análisis de las situaciones de negocio y la toma de decisiones. Los casos suelen ir acompañados de una guía de preparación.

2.- Fase presencial: Los alumnos participan en clases presenciales con los profesores de cada materia, trabajan con sus equipos y realizan talleres prácticos, así como visitas a empresas. Durante las fases presenciales la mayoría de las clases se basan en el método del caso. Después de la preparación individual del material en la fase pre-presencial, los alumnos trabajan los casos en equipo (entre 5 y 8 personas) durante la fase presencial para enriquecer el análisis con distintos puntos de vista y perfeccionar los planes de acción. En el horario del programa están previstas tres horas diarias de dedicación al trabajo en equipo. El proceso culmina con una sesión general de 75 minutos donde los alumnos, dirigidos por el profesor, discuten los casos y sacan conclusiones teórico-prácticas de la sesión.

El estudio de los casos se complementa con sesiones teóricas de resumen de los conceptos tratados, informes escritos sobre casos, elaboración de proyectos de mejora sobre situaciones reales y sesiones de perfeccionamiento de competencias directivas tales como presentaciones orales y escritas.

3.- Fase post-presencial: Durante esta fase, continúan el trabajo en equipo y la formación guiada por profesores a través de nuestra plataforma "Virtual Campus". A través de esta plataforma, los alumnos no solo pueden consultar toda la información relacionada con cada una de las materias, sino que además llevan a cabo discusiones de casos moderadas por el profesor. Los alumnos también emplean esta herramienta para entregar sus trabajos individuales y de equipo. Los profesores utilizan esta herramienta para corregir sus trabajos y entregar las notas y correcciones de los trabajos.

Las fases presenciales tienen lugar en los distintos Campus del IESE (Barcelona, Nueva York, Múnich, Sao Paulo), así como en otros lugares del mundo que faciliten la experiencia de aprendizaje según los contenidos tratados en cada una de las materias (históricamente hemos tenido parte de materias impartidas en Shanghái y Silicon Valley y en otras regiones como India, Sudeste Asiático y África).

Una vez matriculados, los estudiantes reciben acceso a través de un usuario y clave personal al "Virtual Campus", plataforma donde existe toda la información necesaria y materiales académicos que necesitan para cursar este programa que es presencial. El Virtual Campus es una herramienta imprescindible y sirve como base de información y comunicación entre el alumno, el profesorado y la dirección del programa.

Esta herramienta no requiere de especificaciones técnicas por parte de los ordenadores de los alumnos. La tecnología necesaria se soporta por el IESE.

Los alumnos podrán acceder desde la página web o descargar la app en su móvil ("Blackboard Mobile Learn"), de modo que podrán realizar cualquiera de las siguientes funciones:

- Verificar la **información del Programa**: calendarios, materiales, información de profesores y resto de compañeros de clase.



- Utilizarla como **herramienta de comunicación** del Programa, de las materias del Programa y de los equipos o compañeros.
- Descargar los **materiales relacionados con las sesiones**.
- Disponer de las **herramientas de colaboración en equipo**. Cada grupo tiene un sitio dentro de la plataforma dónde dispone de la tecnología para:
 - o compartir documentos,
 - o debatir casos de forma privada,
 - o enviar anuncios y
 - o hacer vídeo conferencias entre ellos con un solo clic.
- Trabajar con **otras herramientas** que los Profesores podrán facilitar a sus alumnos según los requerimientos **pedagógicos** de cada materia (clases virtuales síncronas o asíncronas, webinars, blogs, wikis).
- **Entregar** sus **trabajos** en tiempo **al Profesor** (individuales o de grupo, escritos u orales)
- Revisar las **notas y los comentarios realizados** a los trabajos entregados que el **Profesor** asignará a cada alumno una vez finalizada la materia impartida.

Adicionalmente a todo lo anterior el Virtual Campus incorpora las utilidades necesarias para la enseñanza por videoconferencia ya que permite trabajar con otras herramientas para impartir clases virtuales síncronas o asíncronas, webinars, blogs, wikis, etc.

El IESE dispone de un aula donde se imparten las clases virtuales. El aula dispone de cámaras, televisores, pizarras digitales y equipos de sonido.

A las clases virtuales los alumnos acceden con la clave personal para el virtual campus y cuando están conectados deben activar la cámara de su ordenador. Al hacerlo son visibles en las pantallas de televisión del aula donde se imparten las clases vía videoconferencia. De esta manera se puede hacer un seguimiento muy preciso de la asistencia a clase, así como de la participación activa en la misma.

Por el lado del profesor, se dispone de cámaras que retransmiten su clase junto a una pizarra especial en la se puede escribir, y cuyos contenidos se retransmiten a los participantes. Existe la opción de grabar simultáneamente las clases dejándolas accesibles en el campus virtual. El profesor no se encuentra solo en el aula, sino que cuenta siempre con una persona que se encarga de la coordinación de la parte técnica: muta la cámara del profesor con su ordenador o la pizarra, pincha los vídeos, pone en pantalla los resultados de encuestas que se hacen en ese momento para que sean visibles a todos los alumnos, etc. La tecnología implantada permite gestionar la parte técnica del aula virtual con una sola persona.

El programa consta de 90 ECTS distribuidos en 3 módulos. El módulo 2 es de carácter Optativo porque los alumnos pueden escoger sus asignaturas entre las ofertadas hasta completar los 9 ECTS de la materia de ese módulo.

A su vez cada módulo está dividido en distintas materias, como se muestra en el cuadro siguiente:

MÓDULOS	MATERIAS	ECTS	CURSO	CARÁCTER
1. OBLIGATORIO (75 ECTS)	1.1. Toma de decisiones	7	1º	OBLIGATORIO
	1.2. Dirección de Personas en las Organizaciones	14	1º y 2º	
	1.3. Dirección Financiera	16,5	1º y 2º	
	1.4. Dirección de Operaciones	9,5	1º	
	1.5. Dirección Comercial	5,5	1º	
	1.6. Dirección General	17,5	1º y 2º	
	1.7. Economía	5	1º	
2. ESPECIALIZACIÓN (9 ECTS)	2.2. Especialización Individual: Optativas	9	2º	OPTATIVO



3. TRABAJO FIN DE MÁSTER (6 ECTS)	3.1. TFM- In-Company Projects	6	2º	TFM
-----------------------------------	-------------------------------	---	----	-----

Tabla que especifica las sedes de impartición de cada una de las materias según la sección del programa y Actividades Formativas correspondientes:

MÓDULOS	MATERIAS	SECCIÓN EUROPA		SECCIÓN AMÉRICA	
		1 año	2 año	1 año	2 año
1. OBLIGATORIO (75 ECTS)	1.1. Toma de decisiones	Barcelona	—	Barcelona; New York	—
		AF1, AF2, AF3, AF4, AF5, AF6	—	AF1, AF2, AF3, AF4, AF5, AF6	—
	1.2. Dirección de Personas en las Organizaciones	Barcelona; Nueva York; Shanghai;	Silicon Valley	Barcelona; Nueva York; Shanghai	Silicon Valley
		AF1, AF2, AF3, AF4, AF5, AF7	AF1, AF2, AF3, AF4, AF5, AF6	AF1, AF2, AF3, AF4, AF5, AF7	AF1, AF2, AF3, AF4, AF5, AF6
	1.3. Dirección Financiera	Barcelona; Nueva York; Shanghai;	Silicon Valley	Barcelona; Nueva York; Shanghai	Silicon Valley
		AF1, AF2, AF3, AF4, AF5, AF6, AF7	AF1, AF2, AF3, AF4, AF5, AF7	AF1, AF2, AF3, AF4, AF5, AF6, AF7	AF1, AF2, AF3, AF4, AF5, AF7
	1.4. Dirección de Operaciones	Barcelona; Nueva York; Shanghai	—	Nueva York; Shanghai	—
		AF1, AF2, AF3, AF4, AF5, AF6, AF7	—	AF1, AF2, AF3, AF4, AF5, AF6, AF7	—
	1.5. Dirección Comercial	Barcelona	—	Nueva York	—
		AF1, AF2, AF3, AF4, AF5, AF6	—	AF1, AF2, AF3, AF4, AF5, AF6	—
	1.6. Dirección General	Barcelona; Shanghai	Silicon Valley	Barcelona; Shanghai	Silicon Valley
		AF1, AF2, AF3, AF4, AF5, AF6, AF7	AF1, AF2, AF3, AF4, AF5, AF6, AF7	AF1, AF2, AF3, AF4, AF5, AF6, AF7	AF1, AF2, AF3, AF4, AF5, AF6, AF7
	1.7. Economía	Nueva York; Shanghai	—	Nueva York; Shanghai	—
		AF1, AF2, AF3, AF4, AF5, AF7	—	AF1, AF2, AF3, AF4, AF5, AF7	—
2. ESPECIALIZACIÓN (9 ECTS)	2.2. Especialización Individual: Optativas	—	Nueva York; País Emergente; Munich	—	Nueva York; País Emergente; Munich
		—	AF1, AF2, AF3, AF4, AF5, AF7	—	AF1, AF2, AF3, AF4, AF5, AF7
3. TRABAJO FIN DE MÁSTER (6 ECTS)	3.1. TFM- In-Company Projects	—	N/A	—	N/A
		—	AF1, AF2, AF3, AF4, AF5, AF7	—	AF1, AF2, AF3, AF4, AF5, AF7



MÓDULOS	MATERIAS	ECTS	CURSO	CARÁCTER	LOCALIZACIÓN
1. OBLIGATORIO (75 ECTS)	1.1. Toma de decisiones	7	1º	OBLIGATORIO	Barcelona, New York
	1.2. Dirección de Personas en las Organizaciones	14	1º y 2º		Barcelona; Nueva York; Shanghai, Silicon Valley
	1.3. Dirección Financiera	16,5	1º y 2º		Barcelona, Nueva York, Shanghai, Silicon Valley
	1.4. Dirección de Operaciones	9,5	1º		Barcelona; Nueva York, Shanghai
	1.5. Dirección Comercial	5,5	1º		Barcelona, New York
	1.6. Dirección General	17,5	1º y 2º		Barcelona, Shanghai, Silicon Valley, Nueva York
	1.7. Economía	5	1º		Nueva-York; Shanghai,
2. ESPECIALIZACIÓN (9 ECTS)	2.2. Especialización Individual: Optativas	9	2º	OPTATIVO	South East Asia, Sao Paulo, New York, Bangalore & Mumbai, Accra, Munich
3. TRABAJO FIN DE MÁSTER (6 ECTS)	3.1. TFM- In-Company Projects	6	2º	TFM	N/A

5.1.1 Estructura de las enseñanzas

Módulo I: Obligatorio

El primer módulo es de carácter obligatorio (75 ECTS) para todos los alumnos. Tiene lugar el primer curso y parte del segundo.

Lo integran siete materias: Toma de Decisiones (7 ECTS), Dirección Comercial (5,5 ECTS), Dirección de Personas en las Organizaciones (14 ECTS), Dirección Financiera (16,5 ECTS), Dirección de Operaciones (9,5 ECTS), Dirección General (17,5 ECTS) y Economía (5 ECTS).

Este módulo se compone de conocimientos y prácticas avanzadas en la dirección de empresas. Pretende dotar al alumno de los conceptos, herramientas técnicas y habilidades para el análisis y toma de decisiones en situaciones de negocio complejas. Además de profundizar en cada una de las áreas propias de la empresa (comercial, finanzas, operaciones y personas), se ofrece una visión integradora de dirección general. El desarrollo de estrategias por parte de la dirección general se enmarca dentro de un contexto económico y social que se estudia dentro de la materia de Economía. El módulo se centra también en la ciencia detrás del proceso de toma de decisión, familiarizando al alumno con herramientas que le permita evitar sesgos, evaluar la incertidumbre u organizar la información.



El objetivo del módulo es que el alumno desarrolle una estructura mental rigurosa y práctica para la toma de decisiones directivas. Por tanto, no se trata solo de interiorizar conceptos y valores, sino también hábitos de análisis, síntesis y emisión de juicios. Este módulo incluye la formación necesaria para el intenso trabajo en equipo, tanto presencial como a través del campus virtual, que los alumnos deberán llevar a cabo durante el programa y en su futuro profesional.

Módulo II: Especialización

En el módulo II los alumnos deben cumplimentar 9 ECTS. Tiene lugar en el segundo año del programa. Es de carácter optativo porque los alumnos podrán escoger entre varias opciones ofertadas por el Programa hasta completar los 9 ECTS del Módulo.

El módulo de especialización permite que los alumnos conozcan y exploren con todo detalle temas específicos de Dirección de Empresa relacionados con las áreas geográficas donde se desarrollan las materias. El alumno escoge una estancia de 2 semanas en una ciudad determinada donde las materias impartidas guardan relación con las idiosincrasias locales. Por ejemplo, en el pasado se ha ofrecido una estancia en Múnich como parte del módulo opcional con materias relacionadas con la Industria 4.0, los nuevos modelos de negocio y la sostenibilidad.

El objetivo del módulo de especialización es permitir a los alumnos profundizar en el conocimiento de distintos aspectos políticos, económicos, sociales o empresariales de distintas regiones. De este modo, los alumnos pueden entender los riesgos y oportunidades de esa región, y descubrir cómo podrían llevar a cabo iniciativas emprendedoras y/o estrategias de globalización. Además de las sesiones en clase, los alumnos tienen la oportunidad de interactuar con empresas e instituciones locales relevantes dentro de un programa académico dirigido. También deberán trabajar en el campus virtual dos semanas antes del inicio de la parte presencial y cuatros semanas posteriormente. **En el punto 5.1 Descripción del Plan de Estudios, hablamos del “método del caso” como una de las principales herramientas docentes utilizadas en el programa, que aplicaría también a las materias optativas.**

Módulo III: Trabajo Fin de Master

Este módulo consta de 6 ECTS. Tiene lugar el 2º curso del programa.

En el TFM los alumnos deben realizar un proyecto, llamado “In-Company Project”, en el que tendrán la oportunidad de poner en práctica las habilidades y los conocimientos adquiridos durante el primer curso del Programa, uniendo todo ello a su propia experiencia profesional. Tendrán que enfocarse en resolver algún reto complejo en el mundo real de los negocios, integrando los aprendizajes adquiridos en las distintas materias del Programa.

El trabajo se llevará a cabo en equipos de entre 3 4 y 5 6 participantes según su área de interés.

Podrán escoger entre tres tipos de Proyectos:

1. Trabajo de Consultoría a una Empresa con una problemática real.
Podría ser la empresa dónde trabaja uno de los integrantes del equipo, u otra empresa contactada a través de un profesor, algún exalumno o un contacto personal.
2. Nueva aventura empresarial.
El proyecto explora una nueva idea de negocio para una nueva empresa o para una empresa existente.
3. Trabajo de investigación.
Focalizado en algún sector industrial, zona de comercio internacional, estrategia de negocio, tendencia de mercado, etc. El resultado de este trabajo de investigación debe ser susceptible de convertirse en un caso o nota técnica para un Programa de Grado o puede ser la base para una publicación en alguna revista de reconocido prestigio en el mundo empresarial (ejemplo: Harvard Business Review).



A cada equipo se le asignará un profesor supervisor especializado, en la medida de lo posible, en el contenido proyecto. El profesor supervisor tendrá las siguientes funciones:

- Orientar al equipo en la primera fase de definición del proyecto.
- Ofrecer seguimiento, feedback y ayuda en las fases intermedias del desarrollo de proyecto.
- Evaluar el proyecto final

Este proyecto exige un trabajo extenso fuera de las aulas. Durante este tiempo, hay una evaluación continua, en la que el profesor dirige y valora de manera continua el trabajo del equipo y de cada alumno mediante tutorías. Se espera de los equipos que utilicen tanto herramientas como enfoques analíticos apropiados para el contexto en el que se va a desarrollar el proyecto y realicen las entregas acordadas. Al finalizar el TFM se entrega por escrito.

El TFM permite a los alumnos, en muchos casos, embarcarse con confianza en el proceso de convertir sus aspiraciones emprendedoras en una realidad.

El objetivo final del Máster con sus 3 módulos es formar directivos y empresarios con criterio, que entiendan las implicaciones de sus decisiones en toda la organización y su entorno, y que, gracias a su visión holística, sean capaces de decidir integrando el conocimiento de diversas materias. Para lograr este objetivo, no sólo hay que comprender los conceptos técnicos de forma aislada sino aplicarlos a casos reales integrándolos, analizando, sintetizando y evaluando situaciones de negocio (multidisciplinares “per se”) con el fin de tomar decisiones ecuanimes, con una base científica sólida.

5.1.2 Mecanismos de coordinación docente

Existen dos mecanismos de coordinación docente:

- La dirección académica del programa: la forma un profesor que es responsable de la parte académica del programa.
- La dirección ejecutiva del programa la compone un directivo que es responsable de la parte logística del programa.

Tanto la dirección académica como la ejecutiva tienen como objetivo atender día a día el desarrollo de las enseñanzas para que se cumplan las directrices marcadas. Ambas dependen jerárquicamente de un miembro del Consejo de Dirección del IESE.

La dirección académica vela por la homogeneidad del programa ~~en las dos modalidades (“sección europea” y “sección americana”)~~ y tiene como objeto analizar materias para incorporarlas en los módulos, evitar duplicidades, y lograr una unidad y continuidad académica de todo el conjunto de contenidos. La dirección académica realiza su labor en permanente comunicación con los directores de los distintos departamentos académicos del IESE.

Los profesores de las distintas materias se reúnen con la Dirección Académica y la Dirección Ejecutiva del Programa para coordinar los contenidos con una visión de conjunto del programa y facilitar el desarrollo de actividades interdisciplinares. Se realizan reuniones con el claustro de cada periodo lectivo de acuerdo con las directrices de la dirección académica del Programa y de los directores de departamento.

El claustro docente del GEMBA es único para todas las sedes donde se imparte el programa, lo cual facilita la coordinación docente.

5.1.3 Movilidad y distribución temporal



El Programa Global Executive MBA está diseñado de manera que ejecutivos de diferentes países y experiencias puedan obtener un grado MBA exigente y riguroso sin dejar de trabajar durante un período de dieciséis meses. Para ello, es clave el formato que combina estancias presenciales con periodos de aprendizaje vía videoconferencias.

Cada una de las materias impartidas se desarrolla en tres fases: pre-presencial, presencial, y post-presencial.

Las fases presenciales de los módulos obligatorios y optativos tienen lugar en los distintos Campus del IESE (Barcelona, Nueva York, Múnich, Sao Paulo), así como en otros lugares del mundo que faciliten la experiencia de aprendizaje según los contenidos tratados en cada uno de ellos (históricamente hemos tenido módulos obligatorios en Shanghái y Silicon Valley y optativos en India, Sudeste Asiático, algún país Africano,...).

Por lo que se refiere a las semanas presenciales, indicar que no sólo los gastos de enseñanza, sino también gran parte de los gastos de manutención (desayunos y comidas) están incluidos en el coste de matrícula del Global Executive MBA. Los gastos a cargo del alumno son el de desplazamiento, alojamiento y cena. Desde el IESE se proponen algunas alternativas de alojamiento para facilitar la vida de los alumnos. Toda la información se encuentra en el “Virtual Campus” en un apartado especial y específico para cada una de las estancias en el extranjero.

En Shanghái, el CEIBS (escuela de negocios en la que se imparten las clases) nos ha ofrecido una residencia para estudiantes muy adecuada a las necesidades del programa. En el apartado 7 de la memoria, describimos los recursos materiales con los que cuenta esta escuela y también hacemos referencia al acuerdo de colaboración existente entre la escuela CEIBS y el IESE.

En otras ciudades, el alojamiento lo realizan en hoteles o apartamentos compartidos. En el apartado 7 describimos los recursos materiales con los que contamos. Los estudiantes están siempre acompañados por personal del IESE del campus de Barcelona. Además, tal y como se indica en el apartado 6, los profesores también se desplazan a los diferentes lugares.

