
Cas de la creació de l'escola de disseny DesSchool

**Direcció de projectes de qualitat en
educació**

PID_00262629

Ferran Teixes i Argilés

Temps mínim de dedicació recomanat: 3 hores



**Ferran Teixes i Argilés**

Ferran Teixes és expert en gestió empresarial, i acumula més d'una dècada en llocs de responsabilitat directiva en el sector de l'educació i la formació. És professor col·laborador de la UOC en els Estudis d'Economia i Empresa, facilitador de tallers i consultor d'organitzacions. També és economista, filòleg, màster en Societat de la Informació i el Coneixement i doctorand.

L'encàrrec i la creació d'aquest recurs d'aprenentatge UOC han estat coordinats per la professora: M^a Jesús Martínez Argüelles (2019)

Primera edició: febrer 2019
© Ferran Teixes i Argilés
Tots els drets reservats
© d'aquesta edició, FUOC, 2019
Av. Tibidabo, 39-43, 08035 Barcelona
Disseny: Manel Andreu
Realització editorial: Oberta UOC Publishing, SL

Cap part d'aquesta publicació, incloent-hi el disseny general i la coberta, no pot ser copiada, reproduïda, emmagatzemada o transmesa de cap manera ni per cap mitjà, tant si és elèctric com químic, mecànic, òptic, de gravació, de fotocòpia o per altres mètodes, sense l'autorització prèvia per escrit dels titulars del copyright.

Índex

Introducció.....	5
1. El cas: la posada en marxa de la DesSchool.....	7
2. Annex: Guia de participants i d'entitats.....	26
2.1. Personatges	26
2.2. Entitats	28
3. Orientacions per a la reflexió.....	30
4. Proposta de solució.....	31

Introducció

Quan pensem en la direcció o la gestió de projectes, normalment tenim en ment projectes concrets dins d'una organització que abracen un subconjunt d'activitats, objectius i estratègies d'aquesta. No obstant això, la gestió de projectes també ens pot servir com a referent mental per a afrontar accions de més abast, com seria la conceptualització i la creació d'una organització.

Totes les organitzacions tenen el seu grau de complexitat i les particularitats de la indústria a la que pertanyen. Això no és una excepció en les entitats educatives. De fet, la consideració del marc de referència de la gestió de projectes ajudaria, en molts casos, a optimitzar els diferents processos que afecten les organitzacions educatives. A més, l'aplicació dels principis de la gestió de la qualitat requereix que la gestió de l'organització estigui fonamentada en els processos que s'hi desenvolupen.

El cas que treballarem a continuació n'és un bon exemple. La creació de l'escola de disseny que s'explica estava condicionada per elements polítics, interessos personals, sensibilitats professionals, etc. que requerien una bona direcció.

L'aplicació del punt de vista sistemàtic i objectiu de la gestió de projectes hauria pogut estalviar molts dels problemes amb què es varen trobar els actors principals.

Vegem-ho!!

1. El cas: la posada en marxa de la DesSchool

La ciutat de Vernon havia estat, en l'últim terç del segle XX, un referent en el món del disseny industrial. L'origen de tot foren un grup de dissenyadors de la Metropolitan University que van agafar renom mundial i se'ls coneixia, fins i tot, col·lectivament, com l'Escola de Vernon.

Les seves obres eren per tot el món, i la Facultat de Disseny de la Metropolitan University atreia estudiants d'arreu perquè els principals professors eren membres de l'esmentada Escola de disseny de Vernon.

Això va durar uns 15 o 20 anys, fins que els membres de l'escola es van anar retirant per l'edat i, fins i tot, alguna de les principals figures va morir.

Al principi del segle XXI, un grup d'antics estudiants i deixebles de l'Escola de Vernon, que de manera individual havien aconseguit el reconeixement internacional per la bona feina, es van plantejar la possibilitat de recuperar-la i tornar a posar la ciutat en el centre del disseny mundial, per tal que tornés a ser un pol de creativitat i d'atracció d'estudiants i de dissenyadors.

Tanmateix, aquests dissenyadors de prestigi no volien comptar amb la Metropolitan University ni amb la Facultat de Disseny per a tornar a convertir la ciutat en el centre del disseny en el pla mundial, perquè no confiaven en els responsables acadèmics de l'esmentada facultat del moment, ja que, segons ells, s'havien «funcionaritzat» massa i havien perdut l'esperit innovador i avantguardista de l'antiga Escola de Vernon.

La nova escola de disseny havia de ser un referent mundial. Això s'aconseguiria amb la presència d'un professorat de prestigi internacional i amb estudiants d'arreu del món. Havia d'haver-hi un equilibri entre l'assentament de l'escola a la ciutat i a l'entorn immediat, i l'obertura al món. Al voltant de l'escola caldria crear un ecosistema particular del disseny amb una xarxa, de la qual el nòdul central fos la entitat educativa mateixa, formada per estudiants, professionals, centres acadèmics de prestigi, una editorial especialitzada, un centre de recerca, etc.

Des d'un punt de vista acadèmic, l'escola havia d'aconseguir un equilibri entre la creació de pensament i de coneixement, i la posada en pràctica i la transferència d'aquesta R+D intel·lectual en el món professional.

Per a reflexionar

Quins factors poden fer que una escola o universitat es «funcionaritzin»?

Què es pot fer, des d'un punt de vista de gestió i d'estratègia, per a evitar-ho?

Què pot aportar la gestió de projectes per a optimitzar la gestió?

Per a fer això, Cummings, el líder del grup de promotors, havia dissenyat, anys enrere, una estructura revolucionària de *chairs* (càtedres) que havien de tractar una sèrie de matèries clau i relacionar-se entre elles en una xarxa dinàmica de coneixement. L'escola hauria d'oferir diferents programes: màsters, postgraus, cursos de doctorat, programes *ad hoc*, seminaris, etc.

Tot això, evidentment, havia de ser en un entorn internacional, amb l'anglès com a llengua vehicular del centre i una heterogeneïtat absoluta quant a la procedència tant dels professors i col·laboradors, com dels estudiants.

Cummings havia agafat moltes referències de l'Escola de Disseny Industrial d'Aarhus, a Dinamarca, d'on era professor convidat des de feia uns quants anys.

Aquests dissenyadors de prestigi varen buscar diferents vies per a iniciar el seu projecte: vinculacions amb escoles de fora, empreses vinculades amb el disseny, etc.

Finalment, van aconseguir el suport del Banc Arland, que tenia una fundació que, entre d'altres coses, participava en projectes relacionats amb l'educació i el desenvolupament d'un teixit universitari i de recerca potent al·l'Àrea de Vernon. De fet, la fundació del banc havia estat la principal promotora d'una escola de postgrau en estudis socials i polítics, l'Escola Internacional d'Alts Estudis Socials, amb seu a Vernon, que s'havia convertit en un referent mundial, principalment, per l'impuls del Dr. Brau, una celebritat molt reconeguda en la matèria, com a degà d'aquesta.

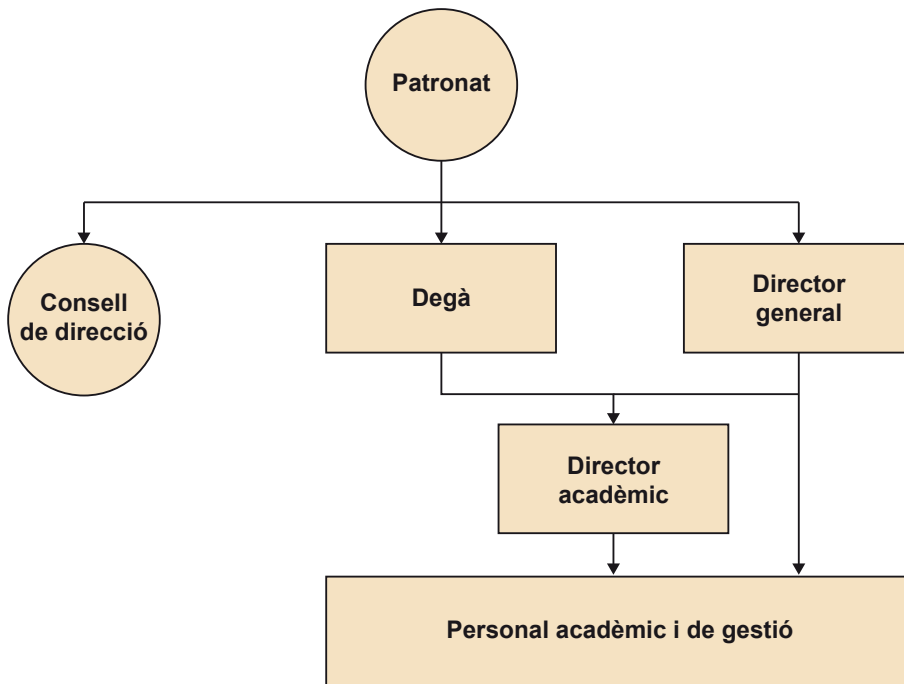
La principal executiva del Banc Arland, la Sra. Mann, va proposar a les principals administracions públiques del país que també participessin en el projecte. En un principi, va aconseguir el compromís dels dirigents polítics.

En aquest primer estadi es va crear un consell de direcció per a engegar la nova escola de disseny, amb el nom provisional de DesSchool, format pel principal representant del grup promotor de dissenyadors, David Cummings, com a degà *in pectore*; el president del Banc Arland; el director general de la fundació del banc, Frank Cooper; i un assessor extern, vinculat professionalment a l'entitat financera, Brian Townsend, que tenia com a encàrrec dissenyar i tutoritzar el procés d'engegada de la DesSchool.

David Cummings va demanar incorporar, com a primer membre de la direcció de l'escola, un jove acadèmic del món del disseny, Albert Haan. Va proposar que fos el director general de DesSchool, però els representants del Banc Arland i principals promotors econòmics de la iniciativa s'hi van oposar, atès que consideraven que no tenia l'experiència de gestió necessària i que el veien més com el director acadèmic del centre. Calia contractar un perfil amb experiència en gestió per a la direcció general. Cummings ho va acceptar a contracor.

Abans de començar la contractació del director general, Townsend va fer la següent proposta d'organigrama:

Figura 1. Organigrama de DesSchool



La forma jurídica de la DesSchool seria una fundació, per això, el principal òrgan de govern seria un patronat, presidit per Mann, que tindria com a altres patrons el director de la Fundació Arland i els representants de les administracions públiques implicades en el projecte.

El degà, Cummings, juntament amb altres dissenyadors promotors del projecte, formarien el Consell de direcció, que decidiria els aspectes acadèmics i institucionals de la DesSchool. El degà retrià comptes al Patronat.

D'altra banda, el director general també retrià comptes al Patronat, i tindria l'encàrrec de gestionar els recursos assignats per al funcionament de l'escola i definir i executar el pla d'acció de la DesSchool, en coordinació amb el degà.

El director acadèmic depenia del degà i del director general en funció dels temes, i el personal acadèmic i de gestió del director general i del director acadèmic, també, segons els temes.

L'organigrama pretenia respondre els interessos i les visions del Banc Arland i del degà, sense satisfer, plenament, cap dels dos.

El procés de selecció del director general va començar mentre Albert Haan, ja reconegut com a director acadèmic, començava a perfilar les línies docents de l'escola.

Per a reflexionar

Com definiries l'organigrama d'una entitat com la DesSchool si no tinguessis condicionaments externs i només haguessis de seguir criteris tècnics?

Finalment, es va escollir un jove directiu, Ryan Prescott, amb experiència en direcció en diferents sectors i relacionat amb el món universitari per a ser-ne docent, en matèries econòmiques i de gestió, i per haver treballat en *spin-offs* d'universitats. No tenia experiència en el món del disseny, però els responsables del Banc Arland i l'assessor extern van prioritzar-ne l'experiència en gestió, el coneixement de l'anglès i l'actitud emprenedora i oberta. La contractació es va rebre, com era d'esperar, amb reserves per part del degà i del director acadèmic, tot i que el primer havia participat en les entrevistes de selecció. No s'oposava a la persona en concret, però sí a la figura del director general en termes genèrics.

Un cop contractat, Prescott, juntament amb Albert Haan, i després d'un procés de selecció, varen contractar una *office manager*, Vera Daniels, que executaria les accions necessàries per tal de posar en marxa la DesSchool.

De manera provisional, tindrien la seu en unes instal·lacions a Vernon, llogades a la Universitat John Milton, una de les universitats d'Europa millors, més noves i més innovadores, amb la qual hi hauria possibilitats d'arribar a un acord per tal que acreditessin les titulacions atorgades per la DesSchool com a entitat privada. L'objectiu inicial era que l'escola tingués titulacions oficials i pròpies. Fins que no comencessin els cursos, no necessitaven gaire espai. Si calia organitzar actes de presentació o reunions de caire més institucional, la fundació del Banc Arland podia cedir l'ús d'un palauet que tenien per a esdeveniments especials.

El tema de la seu social i operativa havia estat un punt de discussió inicial dins del Consell de direcció. Cummings, atesa la singularitat arquitectònica de l'esmentat palauet, havia demanat que fos la seu definitiva de la DesSchool.

Abans de la incorporació de Prescott, Haan i el degà ja havien concertat una sèrie de reunions amb els principals responsables de les escoles de disseny més prestigioses dels Estats Units. L'objectiu de les reunions era divers. D'una banda, es volia donar a conèixer el projecte i copsar quines eren les millors pràctiques en aquest àmbit, i també temptejar l'interès dels seus degans i *headmasters* per a formar part d'un futur Advisory Board de la DesSchool.

Prescott, en conèixer aquests plans, va proposar al Consell de direcció del projecte anar amb Haan i, d'aquesta manera, començar a conèixer el sector i, sense confessar-ho obertament, tenir l'oportunitat, mitjançant la convivència obligada d'un viatge, d'estrènyer lligams amb el director acadèmic de qui percebia, clarament, un cert rebuig atès que la seva incorporació, inevitablement, l'havia desposseït d'atribucions que havia tingut, fins al moment, per l'absència de la figura del director general.

El viatge va anar molt bé. Es van establir bones relacions amb les escoles visitades, i Haan i Prescott van tenir molta sintonia.

De les visites a les escoles americanes es van extreure una sèrie d'idees força d'aplicació a la DesSchool.

Aquestes escoles tenien un gran prestigi que provenia, d'una banda, de la història i del conjunt de docents (i d'estudiants) que hi havien passat. Al mateix temps, aquest posicionament es mantenia i reforçava gràcies a un lideratge potent que, de maneres diverses, es donava en cadascuna de les escoles visitades. Prescott va copsar aquesta idea de manera directa, ja que a totes les escoles es van poder reunir amb els degans o els presidents corresponents.

L'altra idea que van poder confirmar fou el model de negoci de les escoles. Aquestes basaven les fonts d'ingressos en les matrícules (l'elevat preu també era un element de posicionament) i, sobretot, en ingressos addicionals, atès que les matrícules no eren suficients per a aconseguir el volum necessari de recursos econòmics.

Aquests ingressos addicionals provenien, en la majoria de casos, d'aportacions filantròpiques de fundacions o d'antics alumnes en senyal d'agraïment cap a les escoles per l'èxit obtingut professionalment gràcies a haver-s'hi graduat. En favor d'aquesta via també hi ha els avantatges fiscals que als Estats Units es dona a aquestes iniciatives.

Amb tot, i això va interessar especialment Prescott, una part important dels recursos també s'obtenia d'empreses amb un interès professional en les activitats de les escoles: preferència en la contractació dels millors estudiants, en càrrec de treballs concrets, etc.

La primera tasca que el Consell de direcció va encomanar a Prescott va ser l'elaboració d'un «Pla de 100 dies».

Els principals punts d'aquest pla eren:

- Constituir l'entitat que donaria cobertura legal a l'escola.
- Definir els procediments d'elaboració de l'oferta formativa de la DesSchool: programes a oferir, docents, paper de la recerca, etc.
- Elaborar el pla comercial i de màrqueting.
- Definir les necessitats logístiques de l'escola a mig termini, principalment, l'espai.
- Planificar la contractació del personal necessari.
- Nomenar els membres del Consell directiu.

Per a reflexionar

Elabora una proposta de «Pla de 100 dies» per a l'inici d'una institució com la DesSchool, afegint elements que creguis que poden faltar en la proposta exposada, traient els que pensis que no són necessaris o modificant els que creguis que caldria canviar.

- Definir els òrgans auxiliars de l'escola, com l'Advisory Board.
- Fer un pressupost provisional per als primers mesos.
- Elaborar un pla de negoci.
- Fer un calendari d'inici de les classes.
- Plantejar quin seria el sistema de qualitat més adient a implementar.

Aquest pla es va fer amb la revisió activa del director de la Fundació Arland i amb la participació, en els aspectes acadèmics, de Haan. Es va comunicar el seu contingut al degà i als membres inicials del Consell directiu, però no va haver-hi resposta ni retorn per part d'aquest òrgan.

Poc després, es va constituir la Fundació segons els termes acordats en el pla previ.

El primer obstacle amb què es va trobar el director general va ser la indefinició del projecte acadèmic. Tant el degà com els primers membres del Consell de direcció tenien agendes complicades, atesos els compromisos professionals, i era difícil poder treballar-hi.

D'altra banda, el degà no volia que la seva participació en el projecte fos gaire pública, sobretot en el pla local, per si no sortia bé. Tampoc no volia que la Metropolitan University conegués els detalls de la iniciativa, en contra del criteri de Mann, que proposava que fos una de les universitats que acredités els cursos de la DesSchool, juntament amb la Universitat John Milton. Cummings no volia veure, de cap de les maneres, la Metropolitan com a participant en el projecte.

Prescott va compartir aquesta percepció amb Frank Cooper. Independentment del que determinava l'organigrama, l'ascendència del degà sobre l'organització i els implicats feia difícil que adoptés una altra actitud. Per això, Prescott i Cooper van decidir començar a treballar amb els altres elements de la posada en marxa del projecte, en la mesura del possible, fins que s'anessin definint els punts primordials d'aquest.

Així, doncs, el director general va començar a elaborar un pla comercial i de màrqueting amb la informació general que hi havia, fins al moment, del projecte.

El director general també va elaborar un primer pressupost que determinava les necessitats de recursos i els costos en la fase prèvia a l'engegada anterior a l'inici de l'activitat acadèmica. En aquest pressupost es van incloure les aportacions econòmiques de la fundació del Banc Arland, que es feien efectives

amb puntualitat, i les de les administracions públiques membres del Patronat. Aquestes últimes no es varen fer efectives en el primer moment, i Prescott va haver de negociar una primera línia de crèdit amb el Banc Arland.

En paral·lel, la direcció acadèmica, per encàrrec directe del degà, treballava en la celebració d'unes primeres jornades amb conferències i debats per a donar a conèixer l'escola, però sense fer gaire explícita la participació i la implicació de Cummings.

D'altra banda, el degà demanava a la direcció general que busqués opcions d'ubicació de l'escola, atès que no podien fer servir, de manera permanent, el palauet del Banc Arland, i no considerava la ubicació provisional, en unes instal·lacions funcionals de la Universitat John Milton, adequada per a la bona imatge d'una escola com la DesSchool.

Es van explorar diferents opcions per la ciutat, des d'edificacions noves en ubicacions en expansió, fins a d'altres de més convencionals. Finalment, es va trobar una casa antiga al nucli antic de la ciutat que, convenientment remodelada, podia esdevenir la seu emblemàtica de l'escola. El principal inconvenient, però, era l'alt cost de la remodelació imprescindible.

Ràpidament, tant el degà com el Consell directiu es van abocar a l'estudi de les possibilitats arquitectòniques de la casa. En paral·lel, el director general negociava el contracte de lloguer i revisava els pressupostos de reforma que li havien fet arribar. Era una operació, en total, molt costosa.

Aquesta operació, una vegada concretades les xifres, es va sotmetre al Patronat de la Fundació DesSchool. La discussió fou abrindada. A les reunions del Patronat sempre assistien, com a convidats, el degà i el director general. Habitualment, el primer no hi participava gaire, atès que les primeres decisions a prendre estaven més relacionades amb els aspectes de gestió general. Els aspectes acadèmics no es discutien perquè, bàsicament, tampoc no s'hi havia treballat gaire. En aquesta reunió, però, el degà sí que hi tingué un paper actiu. Va defensar de manera vehement la necessitat de tenir un espai com el que es proposava. A ell, el cost no era un tema que l'afectés. Com que era un tema purament econòmic, ho havia de resoldre el director general amb el suport del Patronat.

Finalment, es va decidir esperar que l'escola tingués un volum significatiu d'alumnes que garantís una continuïtat abans de plantejar-se una operació d'aquest tipus. Els costos eren elevats i les administracions públiques encara no havien fet efectives les aportacions acordades.

La DesSchool faria les classes i tindria la resta d'espais necessaris a les instal·lacions de la Universitat John Milton, on ja tenien els despatxos provisionals, i el palauet del Banc Arland es faria servir per a actes extraordinaris.

Per a reflexionar

Quins haurien de ser els criteris i els passos a l'hora de definir les infraestructures d'una entitat educativa?

Aquesta decisió no fou acceptada ni entesa pel degà, i això el va allunyar, una mica més, de la presidenta del banc i de la fundació, la Theresa Mann.

El Patronat de la Fundació DesSchool estaria format, finalment, per Mann com a presidenta, pel director general del Banc Arland, per Cooper i per tres representants de diferents administracions públiques regionals i locals. Prescott en seria el director general.

En un inici, Prescott havia fet la proposta que s'incorporessin al Patronat un parell de personalitats vinculades al món del disseny. Cummings es negà que hi hagués aquests perfils en el principal òrgan de govern de la Fundació.

Els perfils econòmico-empresarials i polítics ja li anaven bé, i no volia interferències en la part acadèmica.

Les reunions del Patronat no eren gaire productives des del punt de vista efectiu, segons Prescott i Cooper. Ells dos es prenién les reunions com un tràmit. La majoria dels temes que es tractaven en la reunió s'aproven sense gaire debat. Prescott, juntament amb Cooper i Townsend, preparava la documentació i no hi havia gaire marge per a la discussió. Mann confiava en les propostes que es feien perquè ja tenien l'aval de Cooper, i la resta de patrons tenien un paper simbòlic.

La composició i el comportament del Patronat també van acabar per condicionar el finançament de la DesSchool. Mann havia convidat les administracions a formar-ne part per raons polítiques i econòmiques. Aquestes van acceptar per compromís, tot i que, de bon principi, ja van demostrar el nivell de la seva implicació enviant representants de perfil baix al Patronat. De manera concreta, aquesta manca d'implicació es va fer més evident quan es van haver de fer efectius els compromisos d'aportacions de recursos econòmics.

Aquests compromisos no havien passat de simples declaracions de principis fetes en les reunions del Patronat. Prescott feia el pressupost de la DesSchool tenint en compte aquestes aportacions. Després, quan contactava amb els departaments d'administració perquè li fessin efectives les quantitats, li responien que les partides no figuraven en els pressupostos i que en aquell exercici no es podrien fer efectives.

En veure això, Mann facilitava que la DesSchool pogués tenir accés a les línies de crèdit del Banc Arland amb condicions beneficioses i, així, aconseguia cobrir les necessitats a curt termini.

La prioritat de Ryan Prescott, a petició de Frank Cooper, era tenir un pla comercial per a poder iniciar la primera campanya de captació d'estudiants que permetés començar les classes en un any i mig, o dos. Tots dos veien la urgència de començar a treballar en aquesta línia.

Per a reflexionar

Quines són, en la teva opinió, les millors formes jurídiques i òrgans de govern per a una institució d'ensenyament superior?

Planteja't propostes i pensa en els pros i els contres de cadascuna.

Prescott va elaborar un pla comercial al qual va fer aportacions Henry Brau, aprofitant la seva experiència en la creació de l'Escola Internacional d'Alts Estudis Socials. Aquest pla comercial també incloïa aportacions d'Albert Haan, adaptades al món acadèmic del disseny.

La implementació del pla comercial depenia de la definició dels elements bàsics de l'oferta acadèmica de la DesSchool. Ja s'havia definit el marc de les actuacions i la majoria d'activitats, però hi havia aspectes de la segmentació de clients que no es podien treballar fins que el producte es definís de manera precisa (tipus i nombre de programes, estructura i objectius dels programes, responsables dels programes, durada, possibilitat futura de fer programes de doctorat, etc.).

La indefinició en aquests punts era responsabilitat de David Cummings, com a degà, i del Consell directiu, al qual s'havia assignat aquesta funció en un inici.

Les raons per les quals no s'avançava en aquests punts eren diverses. Cummings argumentava falta de temps per a poder dedicar-s'hi, tot i que Haan havia elaborat propostes concretes que només calia validar. La raó principal era, però, una altra. Dins del mateix Consell directiu hi havia visions diferents a causa de les complexes relacions personals i professionals entre els membres més rellevants del món del disseny. En les reunions del Consell directiu es dedicava força temps a criticar altres professionals i es provocaven discussions, de vegades pujades de to, quan un membre del consell proposava un nom per a responsabilitzar-lo d'algun departament de la DesSchool, i els altres, especialment Cummings, s'hi oposaven.

Aquestes dinàmiques no només alentien la presa de decisions, sinó que també enrarien el clima dins del Consell directiu. Després d'algunes reunions, Prescott i Haan ja van adonar-se que alguns dels membres començaven a tenir un paper passiu i que deixaven que les decisions les prengués Cummings de manera unilateral. I era evident que això, a ell, ja li anava bé.

En un moment determinat, en aquests primers mesos, la centralització en la presa de decisions va suposar un problema.

El cas més evident fou quan Prescott va aconseguir un principi d'acord amb l'empresa Bawu, líder mundial en materials gràfics, perquè patrocinés la càtedra de «Representació gràfica», una de les poques àrees de treball que Haan havia proposat, i que havia estat aprovada per Cummings.

Després d'un seguit de reunions i d'algun viatge a la seu central de la companyia a Seül, Prescott va aconseguir un preacord avantatjós de patrocini que cobria les despeses anuals de docència de l'àrea. L'únic punt que faltava era la validació, per part de Bawu, del programa acadèmic de l'àrea i del nom del responsable.

Per a reflexionar

Quin tipus de lideratge mostraria Cummings (en el cas que n'estigués mostrant un) amb la seva actitud en el Consell directiu?

De totes aquestes reunions, n'anava informant a Cummings, a Cooper i a Townsend. Els dos darrers seguien amb atenció els avenços i feien propostes per a assolir un bon acord final, sobretot en l'aspecte econòmic i d'operacions. Prescott insistia a Cummings i a Haan que tanquessin els temes acadèmics demanats per la companyia coreana. Cummings no responia els correus electrònics i quan se l'interpel·lava directament deia que ja ho decidirien quan poguessin. Haan tenia les mans lligades atès que sense l'aprovació del degà no podia treballar en res.

Finalment, les relacions amb Bawu es van refredar i es van perdre els contactes establerts. La resposta de Cummings es va centrar en la crítica a l'empresa, en el sentit que una decisió acadèmica no podia estar subjecta als interessos d'una companyia ni als seus tempos de decisió. La veritat era que hi havia hagut molt de temps per a prendre aquesta decisió, i si no s'havia pres no havia estat per això. Les raons del bloqueig havien estat, clarament, unes altres. Semblava que no es volia deixar que la part de gestió del projecte pogués tenir un paper rellevant en els èxits de la DesSchool. Aquest havia estat un clar exemple i precedent de com s'haurien de fer les coses, més enllà de la part acadèmica.

Cooper, Townsend i Prescott començaven a veure que aquesta dinàmica no era bona per al desenvolupament del projecte.

En paral·lel a això, però, s'avançava en altres activitats. D'una banda, Haan estava treballant en l'organització de la primera reunió de l'Advisory Board de la DesSchool, i en una proposta de conferències de personalitats del disseny en el marc de la futura DesSchool, per a presentar-la en societat. Cummings aquí sí que participava de manera més activa, tot i que volia limitar al màxim la seva exposició pública vinculada als actes.

Com a membres de l'Advisory Board es van escollir figures destacades del món del disseny. Algunes eren els responsables acadèmics de les escoles americanes que Haan i Prescott havien visitat al principi. La resta eren, majoritàriament, propostes de Cummings de candidats locals i internacionals.

La dimensió de l'esdeveniment, però, s'anava fent més gran del previst. Després del pressupost inicial, Prescott va haver d'elaborar un pressupost ampliat, validat per Cooper i Townsend, abans de portar-lo a l'aprovació del Patronat, a partir de les necessitats inicials detectades i amb la inclusió de partides destinades a la comunicació (de manera genèrica perquè no es tenia un pla comercial aprovat) i a esdeveniments promocionals i acadèmics.

L'Advisory Board va ser un èxit. Hi van assistir la majoria de les personalitats del món del disseny que Cummings i Haan havien convidat. Les reunions plenàries van tenir lloc al palauet del Banc Arland, on el degà se sentia molt còmode.

El nivell de les aportacions fetes va superar les expectatives de l'organització i van tenir una gran projecció en el món del disseny, sobretot, en l'àmbit internacional. Aquest èxit va donar una empenta als ja motivats Prescott i Haan, i també va aconseguir, tot i que de manera moderada, que s'incrementés la implicació del degà i del Consell directiu en accions posteriors de la DesSchool.

Aquesta empenta, però, no va durar gaire.

Juntament amb les despeses derivades de les conferències previstes, les de l'Advisory Board superaven les previsions inicials. Per a Cummings allò no havia de ser una limitació. Si faltaven recursos, calia buscar-los. Malgrat les reserves que podien tenir i la preocupació que els transmetia Prescott, Cooper i Townsend van optar per no oposar-se, de manera gaire evident, a allò que Cummings demanava.

Cooper tenia molta feina en afers interns de la Fundació Arland i el desenvolupament d'altres projectes. Tanmateix, sí que continuava facilitant a Prescott l'accés a línies preferents de crèdit del Banc Arland en espera que la resta d'entitats representades en el Patronat de la Fundació DesSchool fessin les aportacions compromeses.

A Townsend, el Banc Arland, com a principal finançador del projecte, li havia reduït els honoraris amb l'argument que el paper de director general ocupat per Prescott ja cobria gran part de la feina que abans feia el consultor. D'aquesta manera, va reduir de manera significativa la seva participació i implicació en el projecte.

Prescott va veure que la seva situació en el projecte canviava a partir d'unes situacions molt concretes que va experimentar.

La nova dedicació minvant de Cooper i Townsend en el projecte va reduir dràsticament el nombre de reunions de seguiment amb Prescott. Aquesta circumstància, de manera tàcita, donava, cada vegada, més autonomia a Prescott. Per contra, la seva exposició a l'actitud de Cummings, que només se centrava en segons quins aspectes del projecte (Advisory Board, conferències, etc.), era més gran i les discussions entre ells, també. En l'organigrama no quedava clar qui havia de retre comptes a qui. Quant a autoritat moral, però, semblava clar qui s'estava imposant.

D'altra banda, Prescott veia com havia desaparegut la pressió, en temes de gestió, que rebia per part de Cooper en nom del Banc i de la Fundació Arland com a principals finançadors del projecte. Fins i tot, aquests van arribar a reconèixer que seria molt difícil, a mitjà termini, disposar de més concrecions per part del degà i del Consell directiu, malgrat que durant els primers mesos s'insistia molt en que calia que hi hagués un pla comercial. Prescott també ho veia clar.

Per aquesta raó hi havia hagut algunes discussions entre Prescott i Cummings, quan el primer li reclamava que es tanquessin els principals elements del projecte acadèmic. Cummings sempre tenia excuses per a no concretar.

Tot feia pensar que Prescott cada vegada tenia menys suport. Cummings li feia el buit perquè mai no havia volgut una figura com la seva en el projecte. El Banc i la Fundació Arland tenien altres prioritats més enllà d'aquest projecte i, veient la dificultat de gestionar Cummings, començaven a desentendre-se'n de manera gradual.

Prescott, amb la complicitat de Haan, limitada per les circumstàncies, anava adaptant el pla d'acció inicial a les noves situacions amb què es trobava. Haan ja havia entès la importància del paper de Prescott en el projecte i, com que anava molt amb compte de no posar-se en temes acadèmics i li donava apoderament explícit en la seva àrea, s'havia guanyat la seva confiança i lleialtat. Amb tot, aquesta complicitat era limitada perquè, en molts dels temes, havia de dependre de Cummings, malgrat que veia que no era la situació òptima.

Per tal de tenir referències en la seva feina seguint un model d'èxit, Prescott va establir una relació de confiança amb Henry Brau. Mantenien reunions periòdiques amb ell per a explicar-li els seus avenços i per a recollir els suggeriments i les propostes del degà de l'Escola Internacional d'Alts Estudis Socials.

Les diferències en les circumstàncies fundacionals de la DesSchool i de l'Escola Internacional d'Alts Estudis Socials eren evidents. En la segona, el lideratge de Brau i la seva implicació havien estat cabdals. Des del primer moment, va posar el seu prestigi i contactes al servei del projecte i va encapçalar totes les accions destinades a impulsar-lo amb el seu aval personal i acadèmic.

Aquest fet era molt evident per a Prescott. El que més faltava era la implicació de Cummings en l'inici del projecte. Era molt clar que una institució d'aquestes característiques es podia posicionar en el mercat acadèmic en funció dels noms que hi hagués al darrere i que li donessin suport.

La complexitat de la creació de la DesSchool es va fer molt clara quan Prescott va organitzar un viatge per diferents països europeus, després d'haver fet una selecció d'empreses i d'entitats que podrien ser objectiu per a la captació de fons i de recursos per a l'escola, atesa la relació entre la seva activitat i els objectius de l'escola de disseny.

Prescott va preparar un dossier sobre l'escola, amb la poca informació concreta dels continguts acadèmics que hi havia, i, sobretot, posant el pes en els noms de les personalitats del disseny implicades en el projecte, especialment, Cummings.

Per a reflexionar

En quins casos pot ser útil utilitzar l'apoderament (*empowerment*) de les persones de l'organització per part del líder o del director?

En la gestió d'un projecte, quina importància té la delegació de funcions? Quin impacte creus que pot tenir? Pensa en una relació de situacions en les quals seria aplicable i quines raons et portarien a fer-ho.

Quan Prescott va ensenyar a Cummings els objectius, continguts i material de presentació que havia preparat per a les visites, el degà li va dir que no li permetia que fes servir el seu nom en el projecte fins que no fos segur que es posava en marxa. Segons ell, no podia posar en joc el seu prestigi en un projecte incert.

Aquesta postura no era coherent amb moltes de les coses que ja havien passat fins aleshores. Si bé en les conferències que s'havien fet fins al moment, en el marc del programa d'activitats de presentació de la DesSchool, Cummings mai no havia estat en un lloc destacat, perquè les conferències les presentava Haan, en la primera edició de l'Advisory Board sí que s'havia presentat com el degà de l'escola, i la informació s'havia difós per tots els mitjans, tant del món del disseny, com generals.

Així, doncs, en la seva ronda de visites per Europa, Prescott va haver de fer de més i de menys per a explicar el projecte sense un projecte acadèmic concret i sense la possibilitat de fer gaire evident la implicació de Cummings. Els resultats de les reunions van ser molt discrets. Es van generar uns primers contactes que després, com es veuria, no es van poder aprofitar.

Prescott va fer un informe de les visites, que va lliurar a Cummings i a Cooper. Només el segon l'hi va retornar i el va felicitar per la iniciativa i per la feina feta.

Poc després d'un any des de la constitució de la Fundació DesSchool, va tenir lloc un fet que va comportar un canvi radical en el projecte de l'escola de disseny.

Cooper ja veia que feia temps que el projecte de la DesSchool no avançava. En les reunions de seguiment amb Prescott s'adonaven que la situació estava encallada per la immobilitat de Cummings i del Consell directiu. De fet, la comunicació amb Prescott cada vegada era més escassa.

Tanmateix, malgrat que tots dos coincidien que Cummings era el principal problema, no veien com podien substituir-lo per un altre. No semblava que hi hagués ningú del Consell directiu disposat a ocupar ellloc, i encara menys si Cummings no s'avenia al relleu.

Per tal de mirar d'avançar, Cooper va demanar a Theresa Mann, com a promotora del projecte i principal avaladora econòmic mitjançant les aportacions de la Fundació i de les línies de crèdit del Banc Arland, que convoqués una reunió extraordinària, amb la presència dels principals implicats en el projecte, per a analitzar la situació. En paral·lel, Mann va demanar al doctor Brau que també assistís a la reunió i donés la seva opinió, sabent que estava assessorant Prescott. Volia que els missatges arribessin directament a Cummings.

Així, doncs, es convocà una reunió, presidida per Mann i amb la presència de Cooper, Townsend, Cummings, Brau i Prescott. Aquest darrer s'havia preparat una presentació amb la feina feta i les accions pendents de fer, sense exposar, però, la raó per la qual no s'havien fet seguint el consell de Cooper, per a no deixar Cummings en evidència i trobar una solució.

Abans de l'inici d'aquesta reunió, Prescott va aconseguir fer un breu resum de la reunió a Cummings, tot i que ell no li va fer gaire cas.

La reunió s'inicià amb la petició de Mann a Prescott que expliqués l'estat del projecte. Quan Prescott es disposava a començar, Cummings se li va avançar per a explicar la seva visió, destacant l'èxit de les conferències i de l'Advisory Board, però sense entrar en el detall de la resta de feines pendents, i ni tan sols esmentar la feina feta per Prescott i Haan fins al moment.

L'explicació deixava molt clar el poc coneixement que Cummings tenia de la realitat de la DesSchool.

Un cop feta l'exposició, prengué la paraula el doctor Brau, a petició de Mann, per tal que donés la seva opinió. Aquest va començar a demanar a Cummings si s'havien fet, i amb quin abast, tota una sèrie d'accions. Va demanar pel pla comercial, per les accions previstes de captació d'alumnes, per l'estat del pla acadèmic, per la contractació de professorat, etc.

Alguns dels aspectes s'havien començat a treballar, per part de Prescott, però Cummings no ho sabia i no podia respondre. Tampoc no podia respondre, per raons òbvies, sobre l'estat del pla acadèmic i la resta de temes de la seva responsabilitat directa. La majoria dels temes ja els hi havia reclamat Prescott, amb insistència, els mesos anteriors.

La situació que es va crear fou tensa. Cooper i Prescott es miraven amb cara de preocupació, Mann entenia què estava passant i Brau, òbviament, no havia fet les preguntes de manera ingènua.

Una vegada acabada la reunió, el Banc i la Fundació Arland van valorar-la positivament, ja que entenien que s'havia posat de manifest que Cummings no feia el que tocava.

Prescott, però, coneixent Cummings i com havien anat les coses en els darrers mesos, no veia clares les conseqüències de la reunió.

Uns dies després, Cummings va demanar una reunió amb Mann, Cooper i Townsend. Els va dir que veia necessari un canvi en l'organització del projecte. Malgrat que valorava l'experiència i la feina feta per Prescott, no volia que

Per a reflexionar

Quin creus que hauria hagut de ser el rol de cadascun dels participants de la reunió? Fes un petit guió per a cadascun.

continués en el lloc de màxim responsable executiu de la DesSchool. Creia que l'escola necessitava un altre ritme, d'acord amb la seva disponibilitat i sota el seu control directe. Per això proposava que el lloc de Prescott l'ocupés Haan.

Mann, Cooper i Townsend van intentar que Cummings es replantegés aquesta posició. Ell, però, tenia clara la seva postura i els va dir que si no es feia així, deixaria el projecte. Davant d'aquesta resposta, Mann, sense voler entrar més en el tema i amb unes altres prioritats en el banc, va dir a Cummings que fes el que li semblés, amb la condició que tirés endavant el projecte. Cooper i Townsend, sense estar-hi gens d'acord, ja no van tenir opció de dir-hi la seva.

Tot seguit, Cummings va demanar veure's amb Prescott, que ja veia què passaria. No va tenir oportunitat de dir res. Cummings li va agrair la feina feta i li digué que la decisió no l'havia pres pel que havia fet, que valorava positivament, sinó perquè creia que havia de donar un nou enfocament al projecte.

Prescott comunicà a Haan i a Vera Daniels la decisió de Cummings. Cap dels dos no entenia el motiu de la decisió, i Haan no es veia capacitat per a assumir la feina que havia fet fins ara el director general destituït.

Quan Prescott va parlar amb Cooper, aquest li va explicar per què no havien pogut fer que Cummings canviés d'opinió. En contrapartida, es comprometien a proposar-lo per a altres tasques dins del Banc o la Fundació Arland, atès que havia demostrat les seves capacitats professionals.

Prescott feu un traspàs de projectes i de funcions a Haan, que encara veia menys clar el nou rol que havia d'assumir amb el coneixement, ara més profund, de què havia estat fent Prescott.

Cummings instà el Consell directiu a posar fil a l'agulla en els temes acadèmics pendents, però, dels vuit membres, en el mes després del cessament de Prescott, tres van presentar la dimissió. No veien clar el futur de l'escola per la manera com anava tot.

Haan va preparar un conjunt de propostes de continguts i de responsables de les diferents «càtedres» de l'escola. El llistó d'exigència, però, havia baixat. D'una banda, ara l'accés als recursos econòmics previstos era més complicat. L'absència de Prescott, i el perfil diferent de Haan, feien que la feina fos més difícil i que els preacords anteriors amb les entitats que havien de col·laborar en el projecte no es tanquessin. D'altra banda, de manera subtil, la implicació i el suport de la Fundació Arland i, especialment de Cooper, havien disminuït sensiblement.

Per a reflexionar

Els responsables del projecte haurien pogut ajudar més Haan?

El Banc Arland va començar a frenar les facilitats de finançament de la DesSchool perquè no tenia qui pogués controlar, de primera mà, els recursos invertits amb criteris empresarials, i consideraven un risc massa alt dotar de molts recursos el projecte.

La DesSchool no podia pagar segons quins col·laboradors, i el temps que havia passat des de les primeres accions promocionals (Advisory Board, conferències, etc.) havien refredat les expectatives i l'interès, tant dels professors identificats com dels estudiants potencials.

Va caldre refer el pla econòmic a la baixa i centrar l'oferta només en un màster, tot i que Prescott havia dissenyat un model de viabilitat en el qual també s'oferien dos postgraus i un seguit de seminaris d'especialització perquè creia que calia volum i activitats per a fer viable el projecte.

Tant Cummings com alguns membres del Consell directiu van aconseguir que, almenys per a la primera edició del màster, algunes personalitats del món del disseny amb qui tenien relació es comprometessin a participar-hi, més com a favor personal que no pas amb el convenciment de prendre part d'un projecte de prestigi.

La dimensió internacional del projecte va quedar reduïda. La majoria dels docents eren locals, coneguts al país, però no tant a fora.

Prescott, per tal de fer viable el projecte, havia fet la següent projecció del nombre d'alumnes per al màster de dos anys:

- **Primera edició:** 25
- **Segona edició:** 40
- **Tercera edició:** 75
- **Quarta edició:** 90
- **Cinquena edició:** 120

Aquestes projeccions es basaven en estudis fets, juntament amb una consultora especialitzada en gestió de centres d'estudis superiors, de la capacitat d'arribar a diferents segments:

1) Per a perfils acadèmics i professionals

- Estudiants de disseny amb el grau acabat.
- Estudiants d'arquitectura amb el grau acabat.
- Professionals júnior del disseny.
- Professionals júnior de l'arquitectura.

2) Segmentació geogràfica

En aquest cas, es varen establir objectius de percentatges d'estudiants per zones concretes sobre el total:

Taula 1. Procedència dels estudiants per edició

Edició	Local	Europa	Llatino-amèrica	EUA	Àsia	Altres
Primera	50%	25%	15%	5%	5%	
Segona	35%	30%	20%	7,5%	5%	2,5%
Tercera	25%	30%	20%	10%	10%	5%
Quarta	15%	30%	20%	15%	15%	5%
Cinquena	10%	30%	20%	15%	20%	5%

El preu de les matrícules també s'havia previst en l'anàlisi prèvia de Prescott. Es plantejava un preu alt, perquè, així, la DesSchool ja es posicionava en un segment determinat, de primera línia, entre els centres de primer nivell.

Així, doncs, la proposta de matrícules per al màster va ser la següent:

- **Primera edició:** 24.000€/curs
- **Segona edició:** 25.000€/curs
- **Tercera edició:** 26.000€/curs
- **Quarta edició:** 28.000€/curs
- **Cinquena edició:** 30.000€/curs

Per a reflexionar

Et sembla adient la proposta de segmentació, en relació amb els estudiants objectiu, tenint en compte la idea general sobre la DesSchool que s'ha exposat a l'inici del cas?

En la realitat i en el nou escenari, la captació d'alumnes es va centrar, en una primera instància, en les escoles de disseny locals, buscant estudiants que volguessin continuar els estudis més enllà del grau.

A mitja campanya comercial per a la captació d'alumnes per a la primera edició, Cummings va presentar la seva dimissió a Mann com a degà de l'escola i com a membre del Consell directiu. Ja no volia estar vinculat a l'escola. Les raons que va donar es basaven en el volum de feina dels seus projectes professionals, que impediien que es pogués dedicar a la DesSchool.

En el fons, però, tothom sabia quina era la raó principal. Cummings mai no havia estat del tot convençut de la viabilitat del projecte quan es va començar a materialitzar. Una cosa era el projecte inicial que ell i un grup de companys havien volgut tirar endavant per a recuperar l'anterior Escola de Vernon, i l'altra era dur-la a la pràctica amb les limitacions i les dificultats que la realitat imposava quant a mercat, recursos econòmics, relacions institucionals obligades, etc.

Segons Haan, revelat en converses posteriors amb Mann i Cooper, la decisió la va prendre en veure quin era el planter final de professors que havia aconseguit reunir i, sobretot, les minses xifres de matrícules aconseguides en relació amb els objectius inicials que Prescott havia calculat.

Per a succeir-lo, va proposar qui fins aleshores havia estat el vicedegà. Aquest, però, refusà la proposta adduint raons espúries. Semblava, doncs, que cap membre del Consell directiu no volia assumir la responsabilitat.

Finalment, va accedir a ocupar el càrrec el director d'una prestigiosa revista de disseny que tenia vinculacions acadèmiques amb la Universitat John Milton. El seu paper, però, era representatiu. De fet, les decisions les prenia Haan, que havia assumit el lideratge del projecte, tot i les mancances que tenia en aspectes de gestió, com ara la part econòmica i la comercial.

L'ambient en el si d'aquest òrgan s'havia enrarit molt, principalment, i segons els membres, per les actituds despòtiques de Cummings, que només recorria al Consell quan s'havien de fer feines o prendre decisions de les quals ell es volia desentendre.

De fet, les absències dels membres del Consell directiu a les reunions que es convocaven cada vegada eren majors. D'altra banda, les reunions també eren cada cop menys freqüents i, sobretot, es convocaven a petició de Prescott, en el seu moment, o de Haan, quan va assumir la direcció, per tal que es prenguessin decisions pendents, necessàries per a poder seguir endavant amb el projecte.

Finalment, en la que havia de ser la primera edició del màster, es van matricular disset estudiants, tots ells locals, tret de dos asiàtics que treballaven en l'estudi d'un dels professors.

Dels disset estudiants, només dotze pagaven la matrícula sencera. A la resta se'ls van fer diferents descomptes (a alguns fins al 50%!) per tal d'aconseguir que es matricuessin, a canvi de diferents contraprestacions: col·laboracions en la preparació de materials per a les classes, participació en l'organització de conferències, etc.

Des d'un punt de vista acadèmic, el primer any va ser prou bo. Els estudiants estaven satisfets dels continguts i de les activitats que es feien, com ara les conferències, les trobades amb professionals, etc.

Amb tot, quan faltaven tres mesos per al final d'aquest primer any, i després de la presentació de les xifres previstes de matriculació per a la segona edició, que va presentar Haan al Patronat i que continuaven essent massa baixes per a fer sostenible el projecte, Mann va decidir no donar més suport al projecte

en nom de la Fundació Arland. Va demanar a la resta d'administracions que formaven part del Patronat si volien assumir els costos del projecte, i aquestes van respondre negativament.

Fou aleshores quan es va decidir no continuar amb el projecte.

Es va proposar als estudiants que havien començat la primera edició que es recol·loquessin en altres centres amb els quals es pactaria una continuïtat.

Haan va aconseguir feina com a responsable d'un programa de postgrau en una universitat estrangera. Prescott, gràcies a Cooper, havia trobat feina de seguida en una altra entitat d'un sector diferent.

Reflexió final

Quines són les raons principals, ordenades i prioritzades, segons la teva visió, que expliquen per què el projecte de la DesSchool va ser un fracàs i no es va materialitzar en un projecte d'èxit, com semblava que havia de ser en un principi, si es tenen en compte les condicions de partida favorables?

2. Annex: Guia de participants i d'entitats

2.1. Personatges

1) Henry Brau

Doctor en Sociologia i personalitat reconeguda tant acadèmicament com pel gran públic, gràcies a les seves obres de divulgació i a les aparicions en els mitjans per a parlar de temes del seu àmbit.

Ha estat professor en universitats americanes i és l'autor de publicacions referents en sociologia i política.

Va ser el promotor i posterior degà de l'Escola Internacional d'Alts Estudis Socials. Gràcies al prestigi internacional i a la seva implicació personal, l'escola, en poc temps, es convertí en un pol d'atracció d'estudiants i d'experts que feien de docents.

Per a David Cummings, l'Escola Internacional d'Alts Estudis Socials era un referent de com havia de ser l'escola de disseny que volia impulsar.

2) Theresa Mann

És la presidenta del Banc Arland i de la seva Fundació. Durant el seu mandat, el banc ha experimentat un gran creixement tant en el pla local com a l'exterior.

Ha treballat especialment la part d'RSC de l'entitat, aprofitant la Fundació del banc. Un dels principals objectius ha estat promoure el desenvolupament del coneixement i l'educació en tots els nivells.

És una persona que ha treballat en diferents sectors, i en càrrecs de confiança de l'administració pública. Té una bona xarxa de coneixences en la política del país.

Té un caràcter conciliador i sempre busca solucions acordades per totes les parts. En alguns casos, els seus col·laboradors l'acusen de ser massa política i poc executiva.

3) David Cummings

És un dissenyador de prestigi internacional. De jove va formar part de l'anomenada Escola de Vernon; quan aquesta s'anà diluint, ell ja era famós.

La seva obra està per tot el món i és professor visitant de diferents escoles de disseny dels Estats Units i d'Europa.

Té una cultura molt àmplia i se'l podria considerar un «home del Renaixement». Aquesta riquesa intel·lectual és un element important en la qualitat de les seves obres i propostes.

No té gaire bona relació amb els altres dissenyadors de primera línia, però és un referent per a un gran nombre de dissenyadors que es consideren els seus deixebles i segueixen les seves propostes creatives.

Té un caràcter despòtic i intransigent. Malgrat ser un dels impulsors de la DesSchool, volia obtenir els rèdits que li podia suposar l'èxit de la iniciativa, però no volia córrer cap risc si no funcionava, ni perdre el prestigi professional.

4) Frank Cooper

És un directiu amb molta experiència en el món de la banca. Ha passat per diferents llocs del Banc Arland, començant per les oficines, fins a arribar a ocupar diferents càrrecs directius. El seu nomenament com a director general de la Fundació Arland és un reconeixement de Mann a la seva trajectòria. A més, com que la Fundació és un element important en l'estratègia del banc, volia que al capdavant hi hagués una persona de la màxima solvència professional.

Fou el principal valedor de la contractació de Ryan Prescott com a gestor principal de la DesSchool. Tenien un perfil executiu molt semblant.

5) Brian Townsend

Exdirectiu de diferents entitats i consultor de gestió amb experiència, té una extensa agenda de contactes en el món empresarial i polític de Vernon.

La definició prèvia de l'estructura de la DesSchool és seva, i la proposta dels membres del Patronat de la Fundació DesSchool, també.

6) Albert Haan

Jove dissenyador que ha plantejat més la seva carrera en els aspectes acadèmics del disseny que no pas en la pràctica professional, tot i que ha col·laborat en estudis.

És un gran coneixedor del món del disseny i dels principals actors. Escriu, periòdicament, en publicacions d'aquest món.

Cummings confiava en ell i, en un principi, considerava que havia de ser el principal executiu de la DesSchool.

7) Ryan Prescott

Té experiència en la direcció i la gestió d'organitzacions de diferents sectors. És professor en universitats i escoles de negoci en matèries relacionades amb el *management*.

No coneix el món del disseny, però està acostumat a gestionar perfils diversos dins de les organitzacions.

Quan fou nomenat per al càrrec, va fer un exercici d'immersió en el disseny per a conèixer-lo. Haan va ser qui li aportà recursos i coneixements de l'àmbit.

8) Vera Daniels

És una persona versàtil amb experiència en funcions d'assistent i de secretariat.

De seguida es guanyà la confiança de Haan i de Prescott, que li delegaren moltes tasques relacionades amb les operacions de la DesSchool en els orígens per tal de poder dedicar-se a funcions més estratègiques.

2.2. Entitats

1) Banc Arland

És una de les principals entitats financeres del país. Ha desenvolupat el negoci a partir d'una àmplia xarxa d'oficines, i ha creat un *holding* amb participacions en grans empreses dels sectors clau de l'economia. Una de les seves principals estratègies de marca ha consistit a desenvolupar un significatiu conjunt d'activitats en el marc de l'RSC. Aquestes activitats s'han canalitzat mitjançant una fundació, la Fundació Arland, creada pel banc.

2) Escola Internacional d'Alts Estudis Socials

El Dr. Brau volia crear un centre a Vernon, com els que havia conegut en la seva experiència acadèmica als Estats Units. Aprofitant el seu prestigi i relacions, va aconseguir engegar un projecte amb la participació d'experts de renom en sociologia i política, que aviat va despertar una gran demanda en estudiants de postgrau i màster d'arreu del món. Per tal d'acreditar les seves titulacions, es va vincular a la Universitat John Milton. En un parell d'anys, va iniciar els programes de doctorat en el marc d'un potent conjunt de grups de recerca.

3) Fundació Arland

Aquesta entitat és l'instrument mitjançant el qual el Banc Arland canalitza les aportacions a projectes socials. Un dels seus objectius és la creació d'un *pool* de centres d'educació superior a l'àrea de Vernon.

El Patronat de la Fundació Arland està format per directius del Banc Arland, personalitats polítiques i acadèmics de prestigi del país.

4) Metropolitan University de Vernon

És una universitat prestigiosa del país. Històricament ha tingut programes de primer nivell i ha estat la font de creació d'escoles, com l'anomenada Escola de Vernon de disseny.

Amb tot, una excessiva burocratització i la pèrdua de referents en diferents disciplines, com ara el disseny, ha fet que hagi perdut visibilitat i posicionament en l'àmbit local i internacional en favor d'altres universitats, com la John Milton.

5) Universitat John Milton

És una universitat amb pocs anys d'història, però amb un bon posicionament en els rànquings gràcies als programes innovadors i als docents, molts d'aquests provinents d'universitats americanes.

La Milton veu amb bons ulls vincular-se amb escoles universitàries com ara l'Escola Internacional d'Alts Estudis Socials i la DesSchool, per a poder ampliar l'oferta educativa amb propostes diferenciades i de prestigi.

3. Orientacions per a la reflexió

La lectura del cas t'ha de permetre identificar quin és el primer element que pot fer pensar que la creació de la DesSchool pot tenir problemes més endavant. L'organigrama ens dona una primera pista.

D'altra banda, caldrà veure que hi ha diferents tipus de lideratge en acció. S'ha de poder veure quina hauria estat la millor manera de reconduir aquesta diversitat de lideratges. Mann hauria d'haver actuat sobre Cummings? Era pertinent la contractació de Prescott contra l'opinió del degà? Calia haver potenciat, i acompanyat, la figura de Haan?

Quant a la gestió de projectes, sorgeixen moltes preguntes que caldria tenir en compte:

- Quan i com s'hauria d'haver definit l'abast del projecte?
- Què hauria evitat una anàlisi de riscos? Quins riscos s'identifiquen de bon principi?
- Com hauria ajudat una correcta planificació, acceptada per tothom, en l'èxit del projecte?
- Quins elements del projecte formaven part del camí crític i no es van considerar com calia?

Un bon exercici de síntesi del cas seria dur a terme una anàlisi *post mortem* des del punt de vista de la gestió de projectes, i extreure'n un seguit de «llicons apreses».

4. Proposta de solució

Com qualsevol cas que explica uns esdeveniments relacionats amb una activitat empresarial, les solucions que es poden presentar més enllà de la realitat dels fets són múltiples.

La solució d'aquest cas hauria d'anar enfocada, d'una banda, a la consecució d'un projecte final viable i sostenible que, com es va veure en la realitat, no va poder ser així perquè l'escola no va tenir continuïtat després d'una única edició, feta ja amb un abast molt menor del previst inicialment.

En primer lloc, podríem apuntar que el principal problema va ser l'elaboració d'un organigrama en què no quedava ben definida la cadena de comandament i la consecutiva estructura de presa de decisions. Si bé el principal executiu era Prescott, l'ascendència «moral» de Cummings minava aquesta posició.

Des del punt de vista de la posada en marxa de la DesSchool, vista com un projecte, ja hi havia una primera indefinició que havia de portar a una esperable complicada gestió d'aquest.

Segurament, per perfil, Prescott hauria d'haver estat el cap de projecte indiscutible que retés comptes al Consell de direcció amb l'autoritat reconeguda per a fer complir la planificació definida en el pla d'acció inicial.

En segon lloc, un altre fet que va condicionar el resultat final de la DesSchool va ser la manca d'una anàlisi prèvia de riscos. En el pla d'acció inicial no es va contemplar.

Aquesta anàlisi dels riscos hauria d'haver inclòs un pla de gestió de riscos. Això implicaria una identificació de riscos mitjançant una anàlisi qualitativa, una identificació de riscos crítics, una anàlisi quantitativa dels riscos, la identificació de riscos eliminats, una exposició reduïda per canvis en el pla, una identificació de riscos residuals, un pla preventiu, un pla de contingència, un pla de *fallback*, un pla de resposta, etc.

Hauria ajudat molt haver fet al principi una RBS (*Risk Breakdown Structure*). Aquesta representació ens hauria suggerit, segurament, considerar riscos en les quatre àrees: tècnica, externa, organitzacional i de gestió de projectes.

En l'àrea tècnica, caldria tenir en compte la part dels requeriments acadèmics i, sobretot, la qualitat dels programes. Pel que fa a l'àrea externa, caldria tenir en compte la part de regulació (per als programes oficials), de mercat (per a la captació dels alumnes), i la consideració dels alumnes com a clients i usuaris.

En l'àrea organitzacional, un factor crític seria la recerca de fons per al funcionament de l'escola. Pel que fa a l'àrea de gestió de projectes, el risc principal, com ja hem indicat anteriorment, seria la planificació.

Com en qualsevol projecte, i tenint en compte la quantitat i la diversitat de les persones involucrades en els diferents nivells del projecte, juntament amb l'anàlisi de riscos i per a dotar-la de més informació, caldria haver elaborat una anàlisi d'*stakeholders* (parts interessades).

Una anàlisi clàssica, des del punt de vista del director de projecte (Prescott) hauria estat suficient:

- **Stakeholders amb interès i molt de poder.** L'objectiu principal és convèncer aquestes persones perquè són les més influents i, per tant, cal tenir-les molt en compte. En aquest grup hi hauria Cummings i els membres del Consell directiu.
- **Stakeholders amb menys interès, però amb poder.** En aquest cas, caldria aconseguir augmentar el seu interès pel projecte pel seu poder d'influència. Mann i Cooper estarien en aquest grup. Mantenir-los informats era bàsic. Eren els principals garants materials del projecte. També podríem incloure en aquest grup Brau. El seu interès era menor, tenia altres prioritats, però tenia un gran poder en forma d'ascendència moral i intel·lectual sobre el projecte. Era una persona respectada per Cummings.
- **Stakeholders amb interès, però amb poc poder.** Ofereixen un retorn que els altres dos grups no poden oferir. Poden enriquir els objectius gràcies a les opinions i l'experiència. Haan i Townsend estarien en aquest grup. El primer era un element clau del projecte i un recurs principal d'aquest. En aquest cas, es podria dir que Prescott va fer-ne una bona gestió, atès que el va involucrar en el projecte de manera plena malgrat la seva oposició inicial.
- **Stakeholders sense interès i amb poc poder.** Caldria intentar controlar les relacions que s'estableixen amb aquest tipus de grup per a poder entendre el poc interès que tenen pel projecte. En aquest grup es podria posar les administracions que formen part del Patronat. La gestió d'aquests *stakeholders* hauria d'haver anat dirigida a la formalització de les aportacions i la vinculació amb el projecte, per tal de garantir un major grau inicial de sostenibilitat econòmica.

La definició de l'abast del projecte fou la correcta en el seu moment, atès que la naturalesa del projecte permetia anar definint-lo a mesura que s'avançava.

La planificació del projecte no va ser incorrecta. S'havia previst una data d'inici de les activitats docents dos anys després de la constitució de la DesSchool i de l'inici de l'activitat per part de l'equip directiu. Aquest període de temps era suficient per a preparar el pla d'estudis, implicar els docents i fer la campanya de captació per al primer curs.

Malgrat la previsió raonable, la planificació fou alterada per l'incompliment, per part de Cummings, de la responsabilitat en la definició del pla d'estudis com a principal element del camí crític del projecte.

