
Caso de la creación de la escuela de diseño DesSchool

**Dirección de proyectos de calidad en
educación**

PID_00262630

Ferran Teixes i Argilés

Tiempo mínimo de dedicación recomendado: 3 horas



**Ferran Teixes i Argilés**

Experto en gestión empresarial, acumula más de una década en puestos de responsabilidad directiva en el sector de la educación y la formación. Es profesor colaborador de la UOC en los Estudios de Economía y Empresa, facilitador de talleres y consultor de organizaciones. También es economista, filólogo, máster en Sociedad de la información y el conocimiento y doctorando.

El encargo y la creación de este recurso de aprendizaje UOC han sido coordinados por la profesora: M.^a Jesús Martínez Argüelles (2019)

Primera edición: febrero 2019
© Ferran Teixes i Argilés
Todos los derechos reservados
© de esta edición, FUOC, 2019
Av. Tibidabo, 39-43, 08035 Barcelona
Diseño: Manel Andreu
Realización editorial: Oberta UOC Publishing, SL

Ninguna parte de esta publicación, incluido el diseño general y la cubierta, puede ser copiada, reproducida, almacenada o transmitida de ninguna forma, ni por ningún medio, sea éste eléctrico, químico, mecánico, óptico, grabación, fotocopia, o cualquier otro, sin la previa autorización escrita de los titulares del copyright.

Índice

Introducción.....	5
1. El caso: la puesta en marcha de la DesSchool.....	7
2. Anexo: Guía de participantes y de entidades.....	26
2.1. Personajes	26
2.2. Entidades	28
3. Orientaciones para la reflexión.....	30
4. Propuesta de solución.....	31

Introducción

Cuando pensamos en la dirección o la gestión de proyectos, normalmente tenemos en mente proyectos concretos dentro de una organización que abarcan un subconjunto de actividades, objetivos y estrategias de esta. Sin embargo, la gestión de proyectos también nos puede servir como referente mental para afrontar acciones de mayor alcance, como la conceptualización y la creación de una organización.

Todas las organizaciones tienen su grado de complejidad y las particularidades de la industria a la que pertenecen. Esto no constituye una excepción en las entidades educativas. De hecho, la consideración del marco de referencia de la gestión de proyectos ayudaría, en muchos casos, a optimizar los diferentes procesos que afectan a las organizaciones educativas. Además, la aplicación de los principios de la gestión de la calidad requiere que la gestión de la organización se fundamente en los procesos que se desarrollan en ella.

El caso que trabajaremos a continuación es un buen ejemplo de ello. La creación de la escuela de diseño que se explica estaba condicionada por elementos políticos, intereses personales, sensibilidades profesionales, etc., que requerían una buena dirección.

La aplicación del punto de vista sistemático y objetivo de la gestión de proyectos habría podido ahorrar muchos de los problemas con los que se encontraron los actores principales.

¡Veámoslo!

1. El caso: la puesta en marcha de la DesSchool

La ciudad de Vernon había sido, en el último tercio del siglo XX, un referente en el mundo del diseño industrial. El origen de todo fue un grupo de diseñadores de la Metropolitan University que alcanzaron renombre mundial y a los que se les conocía, incluso, colectivamente, como la Escuela de Vernon.

Sus obras estaban por todo el mundo, y la Facultad de Diseño de la Metropolitan University atraía a estudiantes de todas partes porque los principales profesores eran miembros de la mencionada Escuela de diseño de Vernon.

Esto duró unos quince o veinte años, hasta que los miembros de la Escuela se fueron retirando por edad e, incluso, alguna de las principales figuras murió.

A principios del siglo XXI, un grupo de antiguos estudiantes y discípulos de la Escuela de Vernon, que de manera individual habían conseguido reconocimiento internacional por su buen trabajo, se plantearon la posibilidad de recuperarla y volver a poner la ciudad en el centro del diseño mundial, para que volviera a ser un polo de creatividad y de atracción de estudiantes y de diseñadores.

Sin embargo, estos diseñadores de prestigio no querían contar con la Metropolitan University ni con la Facultad de Diseño para volver a convertir la ciudad en el centro del diseño en el plano mundial, ya que no confiaban en los actuales responsables académicos de la mencionada facultad, puesto que, según ellos, se habían «funcionarizado» demasiado y habían perdido el espíritu innovador y vanguardista de la antigua Escuela de Vernon.

La nueva escuela de diseño debía ser un referente mundial. Esto se conseguiría con la presencia de un profesorado de prestigio internacional y con estudiantes de todo el mundo. Tenía que darse un equilibrio entre el asentamiento de la Escuela en la ciudad y en el entorno inmediato, y la apertura al mundo. En torno a la Escuela habría que crear un ecosistema particular del diseño con una red, de la cual el nódulo central fuera la propia entidad educativa, formada por estudiantes, profesionales, centros académicos de prestigio, una editorial especializada, un centro de investigación, etc.

Desde un punto de vista académico, la Escuela debía conseguir un equilibrio entre la creación de pensamiento y de conocimiento, y la puesta en práctica y la transferencia de esta I+D intelectual al mundo profesional.

Para reflexionar

¿Qué factores pueden hacer que una escuela o universidad se «funcionarice»?

¿Qué se puede hacer, desde un punto de vista de gestión y de estrategia, para evitarlo?

¿Qué puede aportar la gestión de proyectos para optimizar la gestión?

Para lograrlo, Cummings, el líder del grupo de promotores, había diseñado, años atrás, una estructura revolucionaria de *chairs* (cátedras) que debían tratar una serie de materias clave y relacionarse entre ellas en una red dinámica de conocimiento. La Escuela tendría que ofrecer diferentes programas: másteres, posgrados, cursos de doctorado, programas *ad hoc*, seminarios, etc.

Todo esto, evidentemente, debía llevarse a cabo en un entorno internacional, con el inglés como lengua vehicular del centro y una heterogeneidad absoluta en cuanto a la procedencia, tanto de los profesores y colaboradores, como de los estudiantes.

Cummings había tomado muchas referencias de la Escuela de Diseño Industrial de Aarhus, en Dinamarca, donde era profesor invitado desde hacía unos cuantos años.

Estos diseñadores de prestigio buscaron diferentes vías para iniciar su proyecto: vinculaciones con escuelas extranjeras, empresas relacionadas con el diseño, etc. Finalmente, consiguieron el apoyo del Banco Arland, que tenía una fundación que, entre otras cosas, participaba en proyectos relacionados con la educación y el desarrollo de un tejido universitario y de investigación potente en el área de Vernon. De hecho, la Fundación del Banco había sido la principal promotora de una escuela de posgrado en estudios sociales y políticos, la Escuela Internacional de Altos Estudios Sociales, con sede en Vernon, que se había convertido en un referente mundial, principalmente, por el impulso del Dr. Brau, una celebridad muy reconocida en la materia, como decano de esta.

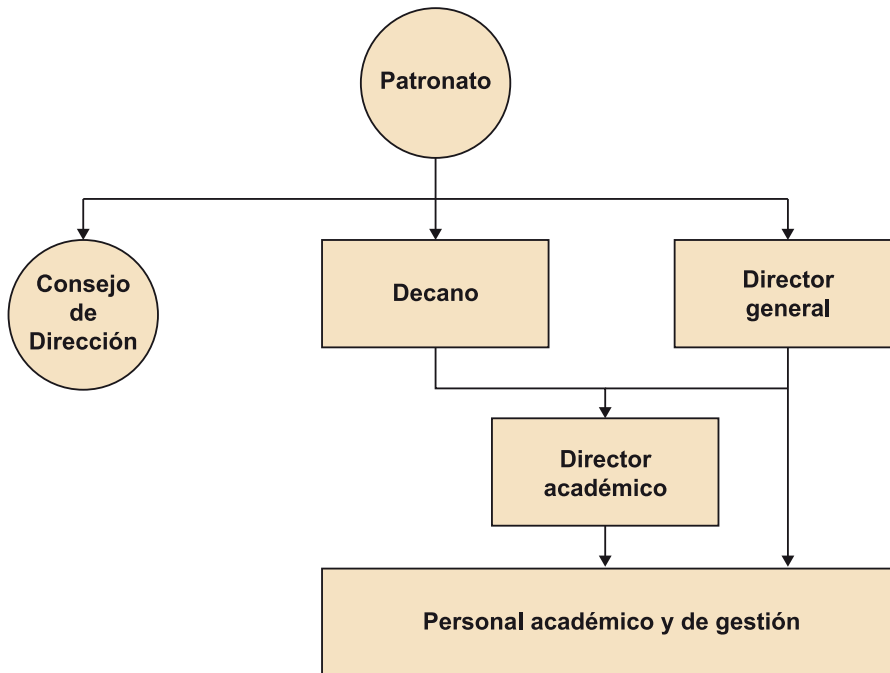
La principal ejecutiva del Banco Arland, la Sra. Mann, propuso a las principales administraciones públicas del país que también participaran en el proyecto. En un principio, consiguió el compromiso de los dirigentes políticos.

En este primer estadio se creó un consejo de dirección para poner en marcha la nueva escuela de diseño, con el nombre provisional de DesSchool, formado por el principal representante del grupo promotor de diseñadores, David Cummings, como decano *in pectore*; el presidente del Banco Arland; el director general de la Fundación del Banco, Frank Cooper; y un asesor externo, vinculado profesionalmente a la entidad financiera, Brian Townsend, que tenía como encargo diseñar y tutorizar el proceso de puesta en marcha de la DesSchool.

David Cummings pidió incorporar, como primer miembro de la dirección de la Escuela, a un joven académico del mundo del diseño, Albert Haan. Propuso que fuera el director general de DesSchool, pero los representantes del Banco Arland, principales promotores económicos de la iniciativa, se opusieron a ello, dado que consideraban que no tenía la experiencia de gestión necesaria y que lo veían más como director académico del centro. Había que contratar un perfil con experiencia en gestión para la dirección general. Cummings lo aceptó a regañadientes.

Antes de empezar la contratación del director general, Townsend hizo la siguiente propuesta de organigrama:

Figura 1. Organigrama de DesSchool



La forma jurídica de la DesSchool sería una fundación; por ello, el principal órgano de gobierno sería un patronato, presidido por Mann, que tendría entre otros patronos al director de la Fundación Arland y a los representantes de las administraciones públicas implicadas en el proyecto.

El decano, Cummings, junto con otros diseñadores promotores del proyecto, formarían el Consejo de Dirección, que decidiría los aspectos académicos e institucionales de la DesSchool. El decano rendiría cuentas al Patronato.

Por otro lado, el director general también rendiría cuentas al Patronato, y tendría el encargo de gestionar los recursos asignados para el funcionamiento de la Escuela y definir y ejecutar el plan de acción de la DesSchool, en coordinación con el decano.

El director académico dependía del decano y del director general en función de los temas, y el personal académico y de gestión del director general y del director académico, también según los temas.

El organigrama pretendía responder a los intereses y las visiones del Banco Arland y del decano, sin satisfacer, plenamente, a ninguno de los dos.

El proceso de selección del director general empezó mientras Albert Haan, ya reconocido como director académico, empezaba a perfilar las líneas docentes de la Escuela.

Para reflexionar

¿Cómo definiríais el organigrama de una entidad como la DesSchool si no tuvierais condicionantes externos y solo tuvierais que seguir criterios técnicos?

Finalmente, se eligió a un joven directivo, Ryan Prescott, con experiencia en dirección en diferentes sectores y relacionado con el mundo universitario por ser docente, en materias económicas y de gestión, y por haber trabajado en *spin-offs* de universidades. No tenía experiencia en el mundo del diseño, pero los responsables del Banco Arland y el asesor externo priorizaron su experiencia en gestión, su conocimiento del inglés y su actitud emprendedora y abierta. La contratación se recibió, como era de esperar, con reservas por parte del decano y del director académico, a pesar de que el primero había participado en las entrevistas de selección. No se oponía a la persona en concreto, pero sí a la figura del director general en términos genéricos.

Una vez contratado, Prescott, junto con Albert Haan, y después de un proceso de selección, contrataron a una *office manager*, Vera Daniels, que ejecutaría las acciones necesarias para poner en marcha la DesSchool.

De manera provisional, tendrían la sede en unas instalaciones en Vernon, alquiladas a la Universidad John Milton, una de las mejores, más jóvenes y más innovadoras universidades de Europa, con la cual habría posibilidades de llegar a un acuerdo para que acreditara las titulaciones otorgadas por la DesSchool como entidad privada. El objetivo inicial era que la Escuela tuviera titulaciones oficiales y propias. Hasta que no empezaran los cursos, no necesitaban mucho espacio. Si había que organizar actos de presentación o reuniones de tipo más institucional, la Fundación del Banco Arland podía ceder el uso de un palacete que tenían para eventos especiales.

El tema de la sede social y operativa había sido un punto de discusión inicial dentro del Consejo de Dirección. Cummings, considerando la singularidad arquitectónica del mencionado palacete, había pedido que este fuera la sede definitiva de la DesSchool.

Antes de la incorporación de Prescott, Haan y el decano ya habían concertado una serie de reuniones con los principales responsables de las escuelas de diseño más prestigiosas de Estados Unidos. El objetivo de las reuniones era diverso. Por un lado, se pretendía dar a conocer el proyecto y elegir cuáles eran las mejores prácticas en este ámbito, y también tantear el interés de sus decanos y *headmasters* en formar parte de un futuro Advisory Board de la DesSchool.

Prescott, al conocer estos planes, propuso al Consejo de Dirección del proyecto ir con Haan y, de este modo, empezar a conocer el sector y, sin confesarlo abiertamente, tener la oportunidad, mediante la convivencia obligada de un viaje, de estrechar vínculos con el director académico, de quien percibía, claramente, un cierto rechazo dado que su incorporación, inevitablemente, le había desposeído de ciertas atribuciones que había tenido hasta ese momento, por la ausencia de la figura del director general.

El viaje fue muy bien. Se establecieron buenas relaciones con las escuelas visitadas, y Haan y Prescott tuvieron mucha sintonía. De las visitas a las escuelas americanas se extrajeron una serie de buenas ideas para aplicar en la DesSchool.

Estas escuelas tenían un gran prestigio que provenía, por un lado, de la historia y del conjunto de docentes (y de estudiantes) que habían pasado por ellas. Por otro lado, este posicionamiento se mantenía y reforzaba gracias a un liderazgo potente que, de distintas maneras, se daba en cada una de las escuelas visitadas. Prescott captó esta idea de manera directa, ya que en todas las escuelas se pudieron reunir con los decanos o los presidentes correspondientes.

La otra idea que pudieron confirmar fue el modelo de negocio de las escuelas. Estas basaban las fuentes de ingresos en las matrículas (el elevado precio también era un elemento de posicionamiento) y, sobre todo, en ingresos adicionales, dado que las matrículas no eran suficientes para conseguir el volumen necesario de recursos económicos.

Estos ingresos adicionales provenían, en la mayoría de los casos, de aportaciones filantrópicas de fundaciones o de antiguos alumnos en señal de agradecimiento hacia las escuelas por el éxito obtenido profesionalmente gracias a haberse graduado en ellas. Esta vía también se ve favorecida por las ventajas fiscales que en Estados Unidos se dan a estas iniciativas.

No obstante, y esto interesó especialmente a Prescott, una parte importante de los recursos también se obtenía de empresas con un interés profesional en las actividades de las escuelas: preferencia en la contratación de los mejores estudiantes, encargo de trabajos concretos, etc.

La primera tarea que el Consejo de Dirección encomendó a Prescott fue la elaboración de un «Plan de 100 días». Los principales puntos de este plan eran:

- Constituir la entidad que daría cobertura legal a la Escuela.
- Definir los procedimientos de elaboración de la oferta formativa de la DesSchool: programas que ofrecer, docentes, papel de la investigación, etc.
- Elaborar el plan comercial y de marketing.
- Definir las necesidades logísticas de la Escuela a medio plazo, principalmente, el espacio físico.
- Planificar la contratación del personal necesario.
- Nombrar a los miembros del Consejo Directivo.

Para reflexionar

Elaborad una propuesta de «Plan de 100 días» para el inicio de una institución como la DesSchool, añadiendo elementos que consideréis que pueden faltar en la propuesta expuesta, eliminando los que consideréis que no son necesarios o modificando los que creáis que habría que cambiar.

- Definir los órganos auxiliares de la Escuela, como el Advisory Board.
- Hacer un presupuesto provisional para los primeros meses.
- Elaborar un plan de negocio.
- Realizar un calendario de inicio de las clases.
- Plantear cuál sería el sistema de calidad a implementar más adecuado.

Este plan se hizo con la revisión activa del director de la Fundación Arland y con la participación, en los aspectos académicos, de Haan. Se comunicó su contenido al decano y a los miembros iniciales del Consejo Directivo, pero no hubo respuesta ni retorno por parte de este órgano.

Poco después, se constituyó la Fundación según los términos acordados en el plan previo.

El primer obstáculo con el que se encontró el director general fue la indefinición del proyecto académico. Tanto el decano como los primeros miembros del Consejo de Dirección tenían agendas complicadas, debido a sus compromisos profesionales, y era difícil poder trabajar en el citado proyecto.

Por otro lado, el decano no quería que su participación en el proyecto fuera muy pública, sobre todo en el plano local, por si no salía bien. Tampoco quería que la Metropolitan University conociera los detalles de la iniciativa, en contra del criterio de Mann, que proponía que fuera una de las universidades que acreditara los cursos de la DesSchool, junto a la Universidad John Milton. Cummings no quería ver, de ninguna de las maneras, a la Metropolitan como participante en el proyecto.

Prescott compartió esta percepción con Frank Cooper. Independientemente de lo que determinaba el organigrama, la ascendencia del decano sobre la organización y los implicados hacía difícil que adoptara otra actitud. Por ello, Prescott y Cooper decidieron empezar a trabajar con los otros elementos de la puesta en marcha del proyecto, dentro de lo posible, hasta que se fueran definiendo los puntos primordiales de este.

Así pues, el director general empezó a elaborar un plan comercial y de marketing con la información general que tenía, hasta el momento, del proyecto.

El director general también elaboró un primer presupuesto, que determinaba las necesidades de recursos y los costes en la fase previa a la puesta en marcha anterior al inicio de la actividad académica. En este presupuesto se incluyeron las aportaciones económicas de la Fundación del Banco Arland, que se hacían

efectivas con puntualidad, y las de las administraciones públicas miembros del Patronato. Estas últimas no se hicieron efectivas en el primer momento, y Prescott tuvo que negociar una primera línea de crédito con el Banco Arland.

En paralelo, la dirección académica, por encargo directo del decano, trabajaba en la celebración de unas primeras jornadas con conferencias y debates para dar a conocer la Escuela, pero sin hacer muy explícita la participación y la implicación de Cummings.

Por otro lado, el decano pedía a la Dirección General que buscara opciones de ubicación de la Escuela, dado que no podían usar, de manera permanente, el palacete del Banco Arland, y no consideraba la ubicación provisional, en unas instalaciones funcionales de la Universidad John Milton, adecuada para la buena imagen de una escuela como la DesSchool.

Se exploraron diferentes opciones por la ciudad, desde edificaciones nuevas en ubicaciones en expansión, hasta otras más convencionales. Finalmente, se encontró una casa antigua en el casco antiguo de la ciudad, que, convenientemente remodelada, podía ser la sede emblemática de la Escuela. El principal inconveniente, sin embargo, era el alto coste de la imprescindible remodelación previa.

Rápidamente, tanto el decano como el Consejo Directivo se volcaron en el estudio de las posibilidades arquitectónicas de la casa. En paralelo, el director general negociaba el contrato de alquiler y revisaba los presupuestos de reforma que le habían hecho llegar. Era una operación, en total, muy costosa.

Esta operación, una vez concretadas las cifras, se sometió al Patronato de la Fundación DesSchool. La discusión fue encendida. A las reuniones del Patronato siempre asistían, como invitados, el decano y el director general. Habitualmente, el primero no participaba mucho, dado que las primeras decisiones que debían tomarse estaban más relacionadas con los aspectos de gestión general. Los aspectos académicos no se discutían porque, básicamente, tampoco se había trabajado mucho en ellos. Sin embargo, en esta reunión el decano sí que tuvo un papel activo. Defendió de manera vehemente la necesidad de tener un espacio como el que se proponía. A él, el coste no era un tema que le afectara. Dado que era un tema puramente económico, debía resolverlo el director general con el apoyo del Patronato.

Finalmente, se decidió esperar a que la Escuela tuviera un volumen significativo de alumnos que garantizara una continuidad antes de plantearse una operación de este tipo. Los costes eran elevados y las administraciones públicas todavía no habían hecho efectivas las aportaciones acordadas.

Para reflexionar

¿Cuáles deberían ser los criterios y los pasos a la hora de definir las infraestructuras de una entidad educativa?

La DesSchool impartiría las clases y tendría el resto de los espacios necesarios en las instalaciones de la Universidad John Milton, donde ya tenían los despachos provisionales, y el palacete del Banco Arland se usaría para actos extraordinarios.

Esta decisión no fue aceptada ni entendida por el decano, y esto lo alejó, algo más, de la presidenta del Banco y de la Fundación, Theresa Mann.

El Patronato de la Fundación DesSchool estaría formado, finalmente, por Mann como presidenta, por el director general del Banco Arland, por Cooper y por tres representantes de diferentes administraciones públicas regionales y locales. Prescott sería su director general.

En un inicio, Prescott había hecho la propuesta de que se incorporaran al Patronato un par de personalidades vinculadas al mundo del diseño. Cummings se negó a que hubiera estos perfiles en el principal órgano de gobierno de la Fundación.

Los perfiles económico-empresariales y políticos ya le bastaban, y no quería interferencias en la parte académica.

Las reuniones del Patronato no eran muy productivas desde el punto de vista efectivo, según Prescott y Cooper. Ambos se tomaban las reuniones como un trámite. La mayoría de los temas que se trataban en la reunión se aprobaban sin mucho debate. Prescott, junto con Cooper y Townsend, preparaba la documentación y no había mucho margen para la discusión. Mann confiaba en las propuestas que se hacían porque ya tenían el aval de Cooper, y el resto de los patronos tenían un papel simbólico.

La composición y el comportamiento del Patronato también acabaron por condicionar la financiación de la DesSchool. Mann había invitado a las administraciones a formar parte de ella por razones políticas y económicas. Estas aceptaron por compromiso, a pesar de que, desde el principio, ya demostraron el nivel de su implicación enviando a representantes de perfil bajo al Patronato. De manera concreta, esta falta de implicación se hizo más evidente cuando se tuvieron que hacer efectivos los compromisos de aportaciones de recursos económicos.

Estos compromisos no habían pasado de simples declaraciones de intenciones hechas en las reuniones del Patronato. Prescott elaboraba el presupuesto de la DesSchool teniendo en cuenta estas aportaciones. Después, cuando contactaba con los departamentos de administración para que le hicieran efectivas las cantidades, le respondían que las partidas no figuraban en los presupuestos y que en aquel ejercicio no se podrían hacer efectivas.

Para reflexionar

¿Cuáles son, en vuestra opinión, las mejores formas jurídicas y órganos de gobierno para una institución de enseñanza superior?

Planteaos propuestas y pensad en los pros y los contras de cada una.

Al ver esto, Mann facilitaba que la DesSchool pudiera tener acceso a las líneas de crédito del Banco Arland con condiciones beneficiosas y, así, conseguía cubrir las necesidades a corto plazo.

La prioridad de Ryan Prescott, a petición de Frank Cooper, era tener un plan comercial para poder iniciar la primera campaña de captación de estudiantes que permitiera empezar las clases en un año y medio, o dos. Ambos veían la urgencia de empezar a trabajar en esta línea.

Prescott elaboró un plan comercial al cual hizo aportaciones Henry Brau, aprovechando su experiencia en la creación de la Escuela Internacional de Altos Estudios Sociales. Este plan comercial también incluía aportaciones de Albert Haan, adaptadas al mundo académico del diseño.

La implementación del plan comercial dependía de la definición de los elementos básicos de la oferta académica de la DesSchool. Ya se había definido el marco de las actuaciones y la mayoría de las actividades, pero había aspectos de la segmentación de clientes que no se podían trabajar hasta que el producto se definiera de manera precisa (tipo y número de programas, estructura y objetivos de los programas, responsables de los programas, duración, posibilidad futura de hacer programas de doctorado, etc.).

La indefinición en estos puntos era responsabilidad de David Cummings, como decano, y del Consejo Directivo, al cual se había asignado esta función en un inicio.

Las razones por las cuales no se avanzaba en estos puntos eran diversas. Cummings argumentaba falta de tiempo para poder dedicarse a ello, a pesar de que Haan había elaborado propuestas concretas que solo había que validar. La razón principal era, sin embargo, otra. Dentro del propio Consejo Directivo había visiones diferentes debido a las complejas relaciones personales y profesionales entre los miembros más relevantes del mundo del diseño. En las reuniones del Consejo Directivo se dedicaba bastante tiempo a criticar a otros profesionales y se provocaban discusiones, a veces subidas de tono, cuando un miembro del Consejo proponía un nombre para responsabilizarlo de algún departamento de la DesSchool, y los otros, especialmente Cummings, se oponían a ello.

Estas dinámicas no solo retrasaban la toma de decisiones, sino que también enrarecían el clima dentro del Consejo Directivo. Después de algunas reuniones, Prescott y Haan se dieron cuenta de que algunos de los miembros empezaban a tener un papel pasivo y dejaban que las decisiones las tomara Cummings de manera unilateral. Y era evidente que esto, a él, le beneficiaba.

En un momento determinado, durante estos primeros meses, la centralización en la toma de decisiones supuso un problema.

Para reflexionar

¿Qué tipo de liderazgo mostraría Cummings (en el supuesto de que estuviera mostrando uno) con su actitud en el Consejo Directivo?

El caso más evidente se dio cuando Prescott consiguió un principio de acuerdo con la empresa Bawu, líder mundial en materiales gráficos, para que patrocinara la cátedra de «Representación gráfica», una de las pocas áreas de trabajo que Haan había propuesto, y que había sido aprobada por Cummings.

Después de una serie de reuniones y de algún viaje a la sede central de la compañía en Seúl, Prescott consiguió un preacuerdo ventajoso de patrocinio que cubría los gastos anuales de docencia del área. El único punto que faltaba era la validación, por parte de Bawu, del programa académico del área y del nombre del responsable.

De todas estas reuniones iba informando a Cummings, a Cooper y a Townsend. Los dos últimos seguían con atención los avances y hacían propuestas para lograr un buen acuerdo final, sobre todo en el aspecto económico y de operaciones. Prescott insistía a Cummings y a Haan en que cerraran los temas académicos pedidos por la compañía coreana. Cummings no respondía a los correos electrónicos y cuando se le interpelaba directamente decía que ya lo decidirían cuando pudieran. Haan tenía las manos atadas porque sin la aprobación del decano no podía trabajar en nada.

Finalmente, las relaciones con Bawu se enfriaron y se perdieron los contactos establecidos. La respuesta de Cummings se centró en la crítica a la empresa, en el sentido de que una decisión académica no podía estar sujeta a los intereses de una compañía ni a sus tiempos de decisión. La verdad era que había habido mucho tiempo para tomar esta decisión, y si no se había tomado no había sido por eso. Las razones del bloqueo habían sido, claramente, otras. Parecía que no se quería dejar que la parte de gestión del proyecto pudiera tener un papel relevante en los éxitos de la DesSchool. Este había sido un claro ejemplo y precedente de cómo deberían hacerse las cosas, más allá de la parte académica.

Cooper, Townsend y Prescott empezaban a ver que esta dinámica no era buena para el desarrollo del proyecto.

Asimismo, en paralelo a esto se avanzaba en otras actividades. Por un lado, Haan estaba trabajando en la organización de la primera reunión de la Advisory Board de la DesSchool, y en una propuesta de conferencias de personalidades del diseño en el marco de la futura DesSchool, para presentarla en sociedad. Cummings aquí sí que participaba de manera más activa, a pesar de que quería limitar al máximo su exposición pública vinculada a los actos.

Como miembros del Advisory Board se eligió a figuras destacadas del mundo del diseño. Algunas eran los responsables académicos de las escuelas americanas que Haan y Prescott habían visitado al principio. El resto eran, mayoritariamente, propuestas de Cummings de candidatos locales e internacionales.

La dimensión del evento, sin embargo, se iba haciendo mayor de lo previsto. Después del presupuesto inicial, Prescott tuvo que elaborar un presupuesto ampliado (validado por Cooper y Townsend, antes de llevarlo a la aprobación del Patronato) a partir de las necesidades iniciales detectadas y con la inclusión de partidas destinadas a la comunicación (de manera genérica porque no se tenía un plan comercial aprobado) y a eventos promocionales y académicos.

El Advisory Board fue un éxito. Asistieron a él la mayoría de las personalidades del mundo del diseño a las que Cummings y Haan habían invitado. Las reuniones plenarias tuvieron lugar en el palacete del Banco Arland, donde el decano se sentía muy cómodo.

El nivel de las aportaciones hechas superó las expectativas de la organización y tuvieron una gran proyección en el mundo del diseño, sobre todo en el ámbito internacional. Este éxito impulsó a los ya motivados Prescott y Haan, y también consiguió, a pesar de que de manera moderada, que se incrementara la implicación del decano y del Consejo Directivo en acciones posteriores de la DesSchool.

Este impulso, sin embargo, no duró mucho.

Junto con los gastos derivados de las conferencias previstas, los de la Advisory Board superaban las previsiones iniciales. Para Cummings aquello no tenía que ser una limitación. Si faltaban recursos, había que buscarlos. A pesar de las reservas que podían tener y la preocupación que les transmitía Prescott, Cooper y Townsend optaron por no oponerse, de manera demasiado evidente, a lo que Cummings pedía.

Cooper tenía mucho trabajo en asuntos internos de la Fundación Arland y el desarrollo de otros proyectos. Aun así, sí que continuaba facilitando a Prescott el acceso a líneas preferentes de crédito del Banco Arland en espera de que el resto de las entidades representadas en el Patronato de la Fundación DesSchool hicieran las aportaciones comprometidas.

A Townsend, el Banco Arland, como principal financiador del proyecto, le había reducido los honorarios con el argumento de que el papel de director general ocupado por Prescott ya cubría gran parte del trabajo que antes realizaba el consultor. De este modo, redujo de manera significativa su participación e implicación en el proyecto.

Prescott vio que su situación en el proyecto cambiaba a partir de unas situaciones muy concretas que experimentó.

La nueva dedicación menguante de Cooper y Townsend en el proyecto redujo drásticamente el número de reuniones de seguimiento con Prescott. Esta circunstancia, de manera tácita, daba, cada vez, más autonomía a Prescott. Por el contrario, su exposición a la actitud de Cummings, que solo se centraba

en según qué aspectos del proyecto (Advisory Board, conferencias, etc.), era mayor y las discusiones entre ellos, también. En el organigrama no quedaba claro quién debía rendir cuentas a quién. En cuanto a autoridad moral, sin embargo, parecía claro quién se estaba imponiendo.

Por otro lado, Prescott veía cómo había desaparecido la presión, en temas de gestión, que recibía por parte de Cooper en nombre del Banco y de la Fundación Arland como principales financiadores del proyecto. Incluso estos llegaron a reconocer que sería muy difícil, a medio plazo, disponer de más concreciones por parte del decano y del Consejo Directivo, a pesar de que durante los primeros meses se insistía mucho en que hacía falta que hubiera un plan comercial. Prescott también lo veía claro. Por esta razón había habido algunas discusiones entre Prescott y Cummings, cuando el primero le reclamaba que se cerraran los principales elementos del proyecto académico. Cummings siempre tenía excusas para no concretar.

Todo hacía pensar que Prescott cada vez tenía menos apoyo. Cummings le ignoraba porque nunca había querido una figura como la suya en el proyecto. El Banco y la Fundación Arland tenían otras prioridades más allá de este proyecto y, viendo la dificultad de gestionar de Cummings, empezaban a desentenderse de manera gradual.

Prescott, con la complicidad de Haan, limitada por las circunstancias, iba adaptando el plan de acción inicial a las nuevas situaciones con las que se encontraba. Haan ya había entendido la importancia del papel de Prescott en el proyecto y, dado que iba con mucho cuidado de no oponerse en temas académicos y le daba poder explícito en su área, se había ganado su confianza y lealtad. Aun así, esta complicidad era limitada porque, en muchos de los temas, tenía que depender de Cummings, a pesar de que veía que no era la situación óptima.

Para tener referencias en su trabajo siguiendo un modelo de éxito, Prescott estableció una relación de confianza con Henry Brau. Mantenía reuniones periódicas con él para explicarle sus avances y para recabar las sugerencias y las propuestas del decano de la Escuela Internacional de Altos Estudios Sociales.

Las diferencias en las circunstancias fundacionales de la DesSchool y de la Escuela Internacional de Altos Estudios Sociales eran evidentes. En la segunda, el liderazgo de Brau y su implicación habían sido capitales. Desde el primer momento, puso su prestigio y contactos al servicio del proyecto y encabezó todas las acciones destinadas a impulsarlo con su aval personal y académico.

Este hecho era muy evidente para Prescott. Lo que más faltaba era la implicación de Cummings en el inicio del proyecto. Era muy evidente que una institución de estas características se podía posicionar en el mercado académico en función de los nombres que hubiera detrás de ella y que la apoyaran.

Para reflexionar

¿En qué casos puede ser útil utilizar el empoderamiento (*empowerment*) de las personas de la organización por parte del líder o del director?

En la gestión de un proyecto, ¿qué importancia tiene la delegación de funciones? ¿Qué impacto creéis que puede tener? Pensad en una relación de situaciones en las cuales sería aplicable y qué razones os llevarían a hacerlo.

La complejidad de la creación de la DesSchool se hizo muy evidente cuando Prescott organizó un viaje por diferentes países europeos, después de haber hecho una selección de empresas y de entidades que podrían ser objetivo para la captación de fondos y de recursos para la Escuela, considerando la relación entre su actividad y los objetivos de la escuela de diseño.

Prescott preparó un dossier sobre la Escuela, con la poca información concreta de los contenidos académicos que había, y, sobre todo, poniendo el peso en los nombres de las personalidades del diseño implicadas en el proyecto, especialmente, Cummings.

Cuando Prescott enseñó a Cummings los objetivos, los contenidos y el material de presentación que había preparado para las visitas, el decano le dijo que no le permitía que usara su nombre en el proyecto hasta que no fuera seguro que este se ponía en marcha. Según él, no podía poner en juego su prestigio en un proyecto incierto.

Esta postura no era coherente con muchas de las cosas que ya habían pasado hasta entonces. Si bien en las conferencias que se habían hecho hasta el momento, en el marco del programa de actividades de presentación de la DesSchool, Cummings nunca había estado en un lugar destacado, porque las conferencias las presentaba Haan, en la primera edición de la Advisory Board sí que se había presentado como el decano de la Escuela, y la información se había difundido por todos los medios, tanto del mundo del diseño como generales.

Así pues, en su ronda de visitas por Europa, Prescott tuvo que ingeniárselas para explicar el proyecto sin un proyecto académico concreto y sin la posibilidad de hacer muy evidente la implicación de Cummings. Los resultados de las reuniones fueron muy discretos. Se generaron unos primeros contactos que después, como se veía, no se pudieron aprovechar.

Prescott hizo un informe de las visitas, que entregó a Cummings y a Cooper. Solo el segundo se lo devolvió y lo felicitó por la iniciativa y por el trabajo hecho.

Al poco de un año desde la constitución de la Fundación DesSchool, tuvo lugar un hecho que supuso un cambio radical en el proyecto de la escuela de diseño.

Cooper ya veía que hacía tiempo que el proyecto de la DesSchool no avanzaba. En las reuniones de seguimiento con Prescott se daban cuenta de que la situación estaba encallada por la inmovilidad de Cummings y del Consejo Directivo. De hecho, la comunicación con Prescott cada vez era más escasa.

Aun así, a pesar de que los dos coincidían en que Cummings era el principal problema, no veían cómo podían sustituirlo por otro. No parecía que hubiera nadie del Consejo Directivo dispuesto a ocupar su puesto, y todavía menos si Cummings no aprobaba el relevo.

Para tratar de avanzar, Cooper pidió a Theresa Mann, como promotora del proyecto y principal avalista económica mediante las aportaciones de la Fundación y de las líneas de crédito del Banco Arland, que convocara una reunión extraordinaria, con la presencia de los principales implicados en el proyecto, para analizar la situación. En paralelo, Mann pidió al doctor Brau que también asistiera a la reunión y diera su opinión, sabiendo que estaba asesorando a Prescott. Quería que los mensajes llegaran directamente a Cummings.

Así pues, se convocó una reunión, presidida por Mann y con la presencia de Cooper, Townsend, Cummings, Brau y Prescott. Este último se había preparado una presentación con el trabajo hecho y las acciones pendientes de hacer, sin exponer, sin embargo, la razón por la cual no se habían hecho siguiendo el consejo de Cooper, para no dejar a Cummings en evidencia y encontrar una solución.

Antes del inicio de esta reunión, Prescott consiguió hacer un breve resumen de la reunión a Cummings, a pesar de que él no le hizo mucho caso.

La reunión se inició con la petición de Mann a Prescott de que explicara el estado del proyecto. Cuando Prescott se disponía a empezar, Cummings se le adelantó para explicar su visión, destacando el éxito de las conferencias y de la Advisory Board, pero sin entrar en el detalle del resto de los trabajos pendientes, y ni siquiera mencionar el trabajo realizado por Prescott y Haan hasta el momento.

La explicación dejaba muy claro el poco conocimiento que Cummings tenía de la realidad de la DesSchool.

Una vez hecha la exposición, tomó la palabra el doctor Brau, a petición de Mann, para que diera su opinión. Este empezó preguntando a Cummings si se habían hecho, y con qué alcance, toda una serie de acciones. Preguntó por el plan comercial, por las acciones previstas de captación de alumnos, por el estado del plan académico, por la contratación de profesorado, etc.

Algunos de los aspectos se habían empezado a trabajar, por parte de Prescott, pero Cummings no lo sabía y no podía responder. Tampoco podía responder, por razones obvias, sobre el estado del plan académico y el resto de los temas de su responsabilidad directa. La mayoría de los temas ya se los había reclamado Prescott, con insistencia, los meses anteriores.

La situación que se creó fue tensa. Cooper y Prescott se miraban con cara de preocupación, Mann entendía qué estaba pasando y Brau, obviamente, no había hecho las preguntas de manera ingenua.

Una vez acabada la reunión, el Banco y la Fundación Arland la valoraron positivamente, dado que entendían que se había puesto de manifiesto que Cummings no hacía lo que tocaba.

Prescott, sin embargo, conociendo a Cummings y cómo habían ido las cosas en los últimos meses, no veía claras las consecuencias de la reunión.

Unos días después, Cummings pidió una reunión con Mann, Cooper y Townsend. Les dijo que veía necesario un cambio en la organización del proyecto. A pesar de que valoraba la experiencia y el trabajo realizado por Prescott, no quería que continuara en el lugar de máximo responsable ejecutivo de la DesSchool. Creía que la Escuela necesitaba otro ritmo, de acuerdo con su disponibilidad y bajo su control directo. Por eso proponía que el lugar de Prescott lo ocupara Haan.

Mann, Cooper y Townsend intentaron que Cummings se replanteara esta postura. Él, sin embargo, la tenía clara y les dijo que si no se hacía así, dejaría el proyecto. Ante esta respuesta, Mann, sin querer entrar más en el tema y con otras prioridades en el Banco, dijo a Cummings que hiciera lo que considerara oportuno con tal de que saliera adelante el proyecto. Cooper y Townsend, sin estar nada de acuerdo, ya no tuvieron opción de dar su opinión.

A continuación, Cummings pidió verse con Prescott, que ya veía qué sucedería. No tuvo oportunidad de decir nada. Cummings le agradeció el trabajo hecho y le dijo que la decisión no la había tomado por lo que había hecho, que valoraba positivamente, sino porque creía que debía dar un nuevo enfoque al proyecto.

Prescott comunicó a Haan y a Vera Daniels la decisión de Cummings. Ninguno de los dos entendía el motivo de la decisión, y Haan no se veía capacitado para asumir el trabajo que había hecho hasta ahora el director general destituido.

Cuando Prescott habló con Cooper, este le explicó por qué no habían podido lograr que Cummings cambiara de opinión. En contrapartida, se comprometían a proponerlo para otras tareas dentro del Banco o la Fundación Arland, dado que había demostrado sus capacidades profesionales.

Prescott hizo un traspaso de proyectos y de funciones a Haan, que todavía veía menos claro el nuevo rol que debía asumir con el conocimiento, ahora más profundo, de lo que había estado haciendo Prescott.

Para reflexionar

¿Cuál creéis que debería haber sido el rol de cada uno de los participantes de la reunión? Haced un pequeño guion para cada uno.

Para reflexionar

¿Los responsables del proyecto habrían podido ayudar más a Haan?

Cummings instó al Consejo Directivo a poner atención en los temas académicos pendientes, pero, de los ocho miembros, un mes después del cese de Prescott, tres presentaron la dimisión. No veían claro el futuro de la Escuela por la manera como iba todo.

Haan preparó un conjunto de propuestas de contenidos y de responsables de las diferentes «cátedras» de la Escuela. El listón de exigencia, sin embargo, había bajado. Por un lado, ahora el acceso a los recursos económicos previstos era más complicado. La ausencia de Prescott, y el perfil diferente de Haan, hacían que el trabajo fuera más difícil y que los preacuerdos con las entidades que debían colaborar en el proyecto no se cerraran. Por otro lado, de manera sutil, la implicación y el apoyo de la Fundación Arland y, especialmente de Cooper, habían disminuido sensiblemente.

El Banco Arland empezó a frenar las facilidades de financiación de la DesSchool porque no tenía quien pudiera controlar, de primera mano, los recursos invertidos con criterios empresariales, y consideraba un riesgo demasiado alto dotar de muchos recursos al proyecto.

La DesSchool no podía pagar a según qué colaboradores, y el tiempo que había pasado desde las primeras acciones promocionales (Advisory Board, conferencias, etc.) había enfriado las expectativas y el interés, tanto de los profesores identificados como de los estudiantes potenciales.

Fue necesario rehacer el plan económico a la baja y centrar la oferta solo en un máster, a pesar de que Prescott había diseñado un modelo de viabilidad en el cual también se ofrecían dos posgrados y una serie de seminarios de especialización porque creía que hacía falta volumen y actividades para que el proyecto fuera viable.

Tanto Cummings como algunos miembros del Consejo Directivo consiguieron que, al menos para la primera edición del máster, algunas personalidades del mundo del diseño con quien tenían relación se comprometieran a participar, más como favor personal que con el convencimiento de formar parte de un proyecto de prestigio.

La dimensión internacional del proyecto quedó reducida. La mayoría de los docentes eran locales, conocidos en el país, pero no tanto fuera.

Prescott, para hacer viable el proyecto, había hecho la siguiente proyección del número de alumnos para el máster de dos años:

- **Primera edición:** 25
- **Segunda edición:** 40
- **Tercera edición:** 75
- **Cuarta edición:** 90

- **Quinta edición:** 120

Estas proyecciones se basaban en estudios realizados, junto con una consultora especializada en gestión de centros de estudios superiores, de la capacidad de llegar a diferentes segmentos:

1) Para perfiles académicos y profesionales

- Estudiantes de diseño con el grado acabado.
- Estudiantes de arquitectura con el grado acabado.
- Profesionales júnior del diseño.
- Profesionales júnior de la arquitectura.

2) Segmentación geográfica

En este caso, se establecieron objetivos de porcentajes de estudiantes por zonas concretas sobre el total:

Tabla 1. Procedencia de los estudiantes por edición

Edición	Local	Europa	Latinoamérica	EE. UU.	Asia	Otros
Primera	50 %	25 %	15 %	5 %	5 %	
Segunda	35 %	30 %	20 %	7,5 %	5 %	2,5 %
Tercera	25 %	30 %	20 %	10 %	10 %	5 %
Cuarta	15 %	30 %	20 %	15 %	15 %	5 %
Quinta	10 %	30 %	20 %	15 %	20 %	5 %

El precio de las matrículas también se había previsto en el análisis previo de Prescott. Se planteaba un precio alto porque, así, la DesSchool ya se posicionaba en un segmento determinado, de primera línea, entre los centros de primer nivel.

Así pues, la propuesta de matrículas para el máster fue la siguiente:

- **Primera edición:** 24.000 €/curso
- **Segunda edición:** 25.000 €/curso
- **Tercera edición:** 26.000 €/curso
- **Cuarta edición:** 28.000 €/curso
- **Quinta edición:** 30.000 €/curso

En la realidad y en el nuevo escenario, la captación de alumnos se centró, en primera instancia, en las escuelas de diseño locales, buscando estudiantes que quisieran continuar los estudios más allá del grado.

Para reflexionar

¿Os parece adecuada la propuesta de segmentación, en relación con los estudiantes objetivo, teniendo en cuenta la idea general sobre la DesSchool que se ha expuesto al inicio del caso?

A media campaña comercial para la captación de alumnos para la primera edición, Cummings presentó su dimisión a Mann como decano de la Escuela y como miembro del Consejo Directivo. Ya no quería estar vinculado a la Escuela. Las razones que dio se basaban en el volumen de trabajo de sus proyectos profesionales, que impedía que se pudiera dedicar a la DesSchool.

En el fondo, sin embargo, todo el mundo sabía cuál era la razón principal. Cummings nunca había estado del todo convencido de la viabilidad del proyecto cuando se empezó a materializar. Una cosa era el proyecto inicial, que él y un grupo de compañeros habían querido sacar adelante para recuperar la anterior Escuela de Vernon, y otra era llevarlo a la práctica con las limitaciones y las dificultades que la realidad imponía en cuanto a mercado, recursos económicos, relaciones institucionales obligadas, etc.

Según Haan, revelado en conversaciones posteriores con Mann y Cooper, la decisión la tomó al ver cuál era el plantel final de profesores que había conseguido reunir y, sobre todo, las exiguas cifras de matrículas conseguidas en relación con los objetivos iniciales que Prescott había calculado.

Para sucederlo, propuso a quien hasta entonces había sido el vicedecano. Este, sin embargo, rechazó la propuesta aduciendo razones espurias. Parecía, pues, que ningún miembro del Consejo Directivo quería asumir la responsabilidad.

Finalmente, accedió a ocupar el cargo el director de una prestigiosa revista de diseño que tenía vinculaciones académicas con la Universidad John Milton. Su papel, no obstante, era representativo. De hecho, las decisiones las tomaba Haan, que había asumido el liderazgo del proyecto, a pesar de las carencias que tenía en aspectos de gestión, como por ejemplo la parte económica y la comercial.

El ambiente en el seno de este órgano se había enrarecido mucho, principalmente, y según sus miembros, por las actitudes despóticas de Cummings, que solo recurría al Consejo cuando debían realizarse trabajos o tomar decisiones de las cuales él se quería desentender.

De hecho, las ausencias de los miembros del Consejo Directivo en las reuniones que se convocaban cada vez eran mayores. Por otro lado, las reuniones también eran cada vez menos frecuentes y, sobre todo, se convocaban a petición de Prescott, en su momento, o de Haan, cuando asumió la dirección, para que se tomaran decisiones pendientes, necesarias para poder seguir adelante con el proyecto.

Finalmente, en la que debía ser la primera edición del máster, se matricularon diecisiete estudiantes, todos ellos locales, exceptuando dos asiáticos que trabajaban en el estudio de uno de los profesores.

De los diecisiete estudiantes, solo doce pagaban la matrícula entera. Al resto se le hicieron diferentes descuentos (¡a algunos hasta el 50 %!) para conseguir que se matricularan, a cambio de diferentes contraprestaciones: colaboraciones en la preparación de materiales para las clases, participación en la organización de conferencias, etc.

Desde un punto de vista académico, el primer año fue suficientemente bueno. Los estudiantes estaban satisfechos de los contenidos y de las actividades que se hacían, como por ejemplo las conferencias, los encuentros con profesionales, etc.

No obstante, cuando faltaban tres meses para el final de este primer año, y después de la presentación de las cifras previstas de matriculación para la segunda edición, que presentó Haan al Patronato y que continuaban siendo demasiado bajas para hacer sostenible el proyecto, Mann decidió no dar más apoyo al proyecto en nombre de la Fundación Arland. Preguntó al resto de las administraciones que formaban parte del Patronato si querían asumir los costes del proyecto, y estas respondieron negativamente.

Fue entonces cuando se decidió no continuar con el proyecto.

Se propuso a los estudiantes que habían empezado la primera edición que se recolocaran en otros centros con los cuales se pactaría una continuidad.

Haan consiguió trabajo como responsable de un programa de posgrado en una universidad extranjera. Prescott, gracias a Cooper, había encontrado trabajo enseguida en otra entidad de un sector diferente.

Reflexión final

¿Cuáles son las razones principales, ordenadas y priorizadas, según vuestra visión, que explican por qué el proyecto de la DesSchool fue un fracaso y no se materializó en un proyecto de éxito, como parecía que debía ser en un principio, si se tienen en cuenta las condiciones de partida favorables?

2. Anexo: Guía de participantes y de entidades

2.1. Personajes

1) Henry Brau

Doctor en Sociología y personalidad reconocida tanto académicamente como por el gran público, gracias a sus obras de divulgación y a las apariciones en los medios para hablar de temas de su ámbito.

Ha sido profesor en universidades americanas y es autor de publicaciones referentes en sociología y política. Fue el promotor y posterior decano de la Escuela Internacional de Altos Estudios Sociales. Gracias al prestigio internacional y a su implicación personal, la Escuela, en poco tiempo, se convirtió en un polo de atracción de estudiantes y de expertos que ejercían de docentes.

Para David Cummings, la Escuela Internacional de Altos Estudios Sociales era un referente de cómo debía ser la escuela de diseño que quería impulsar.

2) Theresa Mann

Es la presidenta del Banco Arland y de su Fundación. Durante su mandato, el Banco ha experimentado un gran crecimiento tanto en el plano local como en el exterior.

Ha trabajado especialmente la parte de RSC de la entidad, aprovechando la Fundación del Banco. Uno de sus principales objetivos ha sido promover el desarrollo del conocimiento y la educación en todos los niveles.

Es una persona que ha trabajado en diferentes sectores, y en cargos de confianza de la Administración pública. Tiene una buena red de contactos en la política del país. Tiene un carácter conciliador y siempre busca soluciones acordadas por todas las partes. En algunos casos, sus colaboradores la acusan de ser demasiado política y poco ejecutiva.

3) David Cummings

Es un diseñador de prestigio internacional. De joven formó parte de la llamada Escuela de Vernon; cuando esta fue desapareciendo, él ya era famoso.

Su obra está por todo el mundo y es profesor visitante de diferentes escuelas de diseño de Estados Unidos y de Europa.

Tiene una cultura muy amplia y se le podría considerar un «hombre del Renacimiento». Esta riqueza intelectual es un elemento importante en la calidad de sus obras y propuestas.

No tiene muy buena relación con los otros diseñadores de primera línea, pero es un referente para un gran número de diseñadores que se consideran sus discípulos y siguen sus propuestas creativas.

Tiene un carácter despótico e intransigente. A pesar de ser uno de los impulsores de la DesSchool, quería obtener los réditos que le podía suponer el éxito de la iniciativa, pero no quería correr ningún riesgo si no funcionaba, ni perder su prestigio profesional.

4) Frank Cooper

Es un directivo con mucha experiencia en el mundo de la banca. Ha pasado por diferentes puestos del Banco Arland, empezando por las oficinas, hasta llegar a ocupar diferentes cargos directivos. Su nombramiento como director general de la Fundación Arland es un reconocimiento de Mann a su trayectoria. Además, dado que la Fundación es un elemento importante en la estrategia del Banco, quería que al frente de ella hubiera una persona de la máxima solvencia profesional.

Fue el principal valedor de la contratación de Ryan Prescott como gestor principal de la DesSchool. Tenían un perfil ejecutivo muy parecido.

5) Brian Townsend

Exdirectivo de diferentes entidades y consultor de gestión con experiencia, tiene una extensa agenda de contactos en el mundo empresarial y político de Vernon.

La definición previa de la estructura de la DesSchool es suya, y la propuesta de los miembros del Patronato de la Fundación DesSchool, también.

6) Albert Haan

Joven diseñador que ha planteado más su carrera en los aspectos académicos del diseño que en la práctica profesional, a pesar de que ha colaborado con diversos estudios de diseño.

Es un gran conocedor del mundo del diseño y de los principales actores de este. Escribe, periódicamente, en publicaciones de este mundo.

Cummings confiaba en él y, en un principio, consideraba que debía ser el principal ejecutivo de la DesSchool.

7) Ryan Prescott

Tiene experiencia en la dirección y la gestión de organizaciones de diferentes sectores. Es profesor en universidades y escuelas de negocio en materias relacionadas con el *management*. No conoce el mundo del diseño, pero está acostumbrado a gestionar diferentes perfiles dentro de las organizaciones. Cuando fue nombrado para el cargo, hizo un ejercicio de inmersión en el diseño para conocerlo. Haan fue quien le aportó recursos y conocimientos del ámbito.

8) Vera Daniels

Es una persona versátil con experiencia en funciones de asistente y de secretariado. Enseguida se ganó la confianza de Haan y de Prescott, quienes le delegaron muchas tareas relacionadas con las operaciones de la DesSchool en los orígenes para poder dedicarse a funciones más estratégicas.

2.2. Entidades

1) Banco Arland

Es una de las principales entidades financieras del país. Ha desarrollado su negocio a partir de una amplia red de oficinas, y ha creado un *holding* con participaciones en grandes empresas de los sectores clave de la economía.

Una de sus principales estrategias de marca ha consistido en desarrollar un significativo conjunto de actividades en el marco de la RSC. Estas actividades se han canalizado mediante una fundación, la Fundación Arland, creada por el Banco.

2) Escuela Internacional de Altos Estudios Sociales

El Dr. Brau quería crear un centro en Vernon como los que había conocido en su experiencia académica en Estados Unidos. Aprovechando su prestigio y relaciones, consiguió poner en marcha un proyecto con la participación de expertos de renombre en sociología y política, que pronto despertó una gran demanda en estudiantes de posgrado y máster de todo el mundo.

Para acreditar sus titulaciones, se vinculó a la Universidad John Milton. En un par de años, inició los programas de doctorado en el marco de un potente conjunto de grupos de investigación.

3) Fundación Arland

Esta entidad es el instrumento mediante el cual el Banco Arland canaliza las aportaciones a proyectos sociales. Uno de sus objetivos es la creación de un *pool* de centros de educación superior en el área de Vernon.

El Patronato de la Fundación Arland está formado por directivos del Banco Arland, personalidades políticas y académicos de prestigio del país.

4) Metropolitan University de Vernon

Es una universidad prestigiosa del país. Históricamente ha tenido programas de primer nivel y ha sido la fuente de creación de escuelas, como la denominada Escuela de Vernon de diseño.

Con todo, una excesiva burocratización y la pérdida de referentes en diferentes disciplinas, como por ejemplo el diseño, ha hecho que haya perdido visibilidad y posicionamiento en el ámbito local e internacional en favor de otras universidades, como la John Milton.

5) Universidad John Milton

Es una universidad con pocos años de historia, pero con un buen posicionamiento en los ránquines gracias a los programas innovadores y a los docentes, muchos de estos provenientes de universidades americanas.

Ve con buenos ojos vincularse con escuelas universitarias como, por ejemplo, la Escuela Internacional de Altos Estudios Sociales y la DesSchool, para poder ampliar la oferta educativa con propuestas diferenciadas y de prestigio.

3. Orientaciones para la reflexión

La lectura del caso debe permitirnos identificar cuál es el primer elemento que puede hacer pensar que la creación de la DesSchool puede tener problemas más adelante. El organigrama nos da una primera pista.

Por otro lado, habrá que considerar los diferentes tipos de liderazgo en acción. Se debe poder ver cuál habría sido la mejor manera de reconducir esta diversidad de liderazgos. ¿Mann debería haber actuado sobre Cummings? ¿Era pertinente la contratación de Prescott contra la opinión del decano? ¿Había que haber potenciado, y acompañado, la figura de Haan?

En cuanto a la gestión de proyectos, surgen muchas preguntas que habría que tener en cuenta:

- ¿Cuándo y cómo debería haberse definido el alcance del proyecto?
- ¿Qué habría evitado un análisis de riesgos? ¿Qué riesgos se identifican desde el principio?
- ¿Cómo habría ayudado una correcta planificación, aceptada por todo el mundo, en el éxito del proyecto?
- ¿Qué elementos del proyecto formaban parte del camino crítico y no se consideraron como era necesario?

Un buen ejercicio de síntesis del caso sería llevar a cabo un análisis *post mortem* desde el punto de vista de la gestión de proyectos, y extraer una serie de «lecciones aprendidas».

4. Propuesta de solución

Como cualquier caso que explica unos acontecimientos relacionados con una actividad empresarial, las soluciones que se pueden presentar más allá de la realidad de los hechos son múltiples.

La solución de este caso debería ir enfocada, por un lado, a la consecución de un proyecto final viable y sostenible que, como se vio en la realidad, no pudo ser así porque la Escuela no tuvo continuidad después de una única edición, hecha ya con un alcance mucho menor del previsto inicialmente.

En primer lugar, podríamos apuntar que el principal problema fue la elaboración de un organigrama en el que no quedaba bien definida la cadena de mando y la consecutiva estructura de toma de decisiones. Si bien el principal ejecutivo era Prescott, la ascendencia «moral» de Cummings minaba esta posición.

Desde el punto de vista de la puesta en marcha de la DesSchool, vista como un proyecto, ya había una primera indefinición que debía llevar a una esperable complicada gestión de este.

Seguramente, por perfil, Prescott tendría que haber sido el jefe de proyecto indiscutible que rindiera cuentas al Consejo de Dirección con la autoridad reconocida para hacer cumplir la planificación definida en el plan de acción inicial.

En segundo lugar, otro hecho que condicionó el resultado final de la DesSchool fue la falta de un análisis previo de riesgos. En el plan de acción inicial no se contempló. Este análisis de los riesgos debería haber incluido un plan de gestión de riesgos. Esto implicaría una identificación de riesgos mediante un análisis cualitativo, una identificación de riesgos críticos, un análisis cuantitativo de los riesgos, la identificación de riesgos eliminados, una exposición reducida por cambios en el plan, una identificación de riesgos residuales, un plan preventivo, un plan de contingencia, un plan de *fallback*, un plan de respuesta, etc.

Habría ayudado mucho haber hecho al principio una RBS (*risk breakdown structure*). Esta representación nos habría sugerido, seguramente, considerar riesgos en las cuatro áreas: técnica, externa, organizacional y de gestión de proyectos.

En el área técnica, habría que tener en cuenta la parte de los requisitos académicos y, sobre todo, la calidad de los programas. En cuanto al área externa, habría que tener en cuenta la parte de regulación (para los programas oficiales), de mercado (para la captación de los alumnos) y la consideración de los estu-

diantes como clientes y usuarios. En el área organizacional, un factor crítico sería la investigación detallada del funcionamiento de la Escuela. En cuanto al área de gestión de proyectos, el riesgo principal, como ya hemos indicado anteriormente, sería la planificación.

Como en cualquier proyecto, y teniendo en cuenta la cantidad y la diversidad de las personas involucradas en los diferentes niveles de este, junto con el análisis de riesgos y para dotarlo de más información, habría que haber elaborado un análisis de *stakeholders* (partes interesadas).

Un análisis clásico, desde el punto de vista del director de proyecto (Prescott), habría sido suficiente:

- **Stakeholders con interés y mucho poder.** El objetivo principal es convencer a estas personas porque son las más influyentes y, por lo tanto, hay que tenerlas muy en cuenta. En este grupo se encontrarían Cummings y los miembros del Consejo Directivo.
- **Stakeholders con menos interés, pero con poder.** En este caso, habría que conseguir aumentar su interés por el proyecto por su poder de influencia. Mann y Cooper estarían en este grupo. Mantenerlos informados era básico. Eran los principales garantes materiales del proyecto. También podríamos incluir en este grupo a Brau. Su interés era menor, tenía otras prioridades, pero poseía un gran poder en forma de ascendencia moral e intelectual sobre el proyecto. Era una persona respetada por Cummings.
- **Stakeholders con interés, pero con poco poder.** Ofrecen un retorno que los otros dos grupos no pueden ofrecer. Pueden enriquecer los objetivos gracias a sus opiniones y experiencia. Haan y Towsend estarían en este grupo. El primero era un elemento clave del proyecto y un recurso principal de este. En este caso, se podría decir que Prescott hizo una buena gestión, dado que lo involucró en el proyecto de manera plena a pesar de su oposición inicial.
- **Stakeholders sin interés y con poco poder.** Habría que intentar controlar las relaciones que se establecen con este tipo de grupo para poder entender el poco interés que tienen por el proyecto. En este grupo se podrían poner las administraciones que forman parte del Patronato. La gestión de estos *stakeholders* debería haber estado dirigida hacia la formalización de las aportaciones y la vinculación con el proyecto, para garantizar un mayor grado inicial de sostenibilidad económica.

La definición del alcance del proyecto fue la correcta en su momento, dado que la naturaleza del proyecto permitía ir definiéndolo a medida que se avanzaba.

La planificación del proyecto no fue incorrecta. Se había previsto una fecha de inicio de las actividades docentes dos años después de la constitución de la DesSchool y del inicio de la actividad por parte del equipo directivo. Este periodo de tiempo era suficiente para preparar el plan de estudios, implicar a los docentes y hacer la campaña de captación para el primer curso.

A pesar de la previsión razonable, la planificación fue alterada por el incumplimiento, por parte de Cummings, de la responsabilidad en la definición del plan de estudios como principal elemento del camino crítico del proyecto.

