

Presentación

Todas las instituciones, incluso aquellas que están bien dirigidas y gozan de buena salud económica y reputacional, pueden sufrir crisis. Nadie es inmune. Si miramos las distintas listas de *supercrisis* que los medios de comunicación elaboran a final de cada año, encontraremos iconos empresariales como Apple, BBVA, Boeing, Budweiser, Disney, Dolce e Gabbana, Facebook, HSBC, McDonald's, McKinsey, Petrobras, Volkswagen o Wells Fargo: no pequeñas compañías, sino corporaciones gigantes.

Lo mismo vale para las organizaciones sin ánimo de lucro, tanto empresas públicas como la BBC o la Renfe, algunas ONG como el Comité Olímpico Internacional, Oxfam o Save the Children, o instituciones religiosas como la Iglesia Baptista, teopredicadores varios, la primera obispa luterana de Alemania, la arquidiócesis católica de Boston o los jesuitas. Por no hablar de partidos políticos, sindicatos, cargos electos o familias reales...

Las universidades no son la excepción: en los últimos años, universidades antiguas y jóvenes se han visto afectadas por diferentes tipos de crisis: accidentes con víctimas (Strathmore); catástrofes naturales como terremotos (University of Canterbury), huracanes (Florida) e inundaciones (Thammasat); malas prácticas en materia de matrículas (Yale, Stanford y UCLA) o de becas (Oxford); ideología de género (Toronto y Wellesley); libertad de expresión (Notre Dame y Hamline); politización (Barcelona); mal gobierno corporativo (Pontificia de Perú); suicidios y muertes violentas (Aberdeen

y Málaga); violaciones (Penn State, Duke y demasiadas más); plagios (Rey Juan Carlos); inversiones en paraísos fiscales (Cambridge y Oxford); donantes deplorables (MIT); corrupción en las oposiciones a cátedra en muchas universidades italianas, etc.

En la mayoría de esos casos, el perjuicio económico ascendió a millones de euros, dejaron heridas profundas en las relaciones con profesores, estudiantes y antiguos, y la recuperación no requirió meses sino años. Tres motivos relevantes para que rectores, decanos y autoridades educativas dediquen atención a cómo actuar en una crisis y, sobre todo, a cómo prevenirlas.

La gestión de crisis (y sus disciplinas hermanas: el análisis de riesgos, la gestión de conflictos potenciales y la comunicación de crisis) son disciplinas bien establecidas en ámbito científico, en la vida diaria de muchas corporaciones, en los programas de escuelas de dirección y en los servicios de consultoría.

Aunque algunas buenas prácticas comienzan a tener carta de ciudadanía también en universidades¹, varios factores concurren a que no estén aún consolidadas:

- › El carácter de servicio público de todos los centros universitarios, independientemente de su titularidad, implica un marco legal estricto y una supervisión estrecha por parte de los reguladores (Len-Ríos 2010).
- › Cierta crisis de modelo, en particular modo en Europa, donde se cuestiona “la identidad y la legitimidad de las universidades, así como sus rasgos distintivos, sus funciones y sus logros” (Olsen 2005); y su gobernanza (Haug & Pérez Esparrells 2022).
- › La gran diversidad de niveles donde se toman decisiones (presidencia, rectorado, decanatos, centros autónomos, etc.), y su proverbial parsimonia: resulta difícil para una universidad tradicional tomar decisiones de manera ágil y coordinada (Sánchez-Tabernero 2023).

¹ En algunos países, las universidades se han puesto de acuerdo para diseñar un marco voluntario de gobierno corporativo que subraya la importancia de la gestión de riesgos: “Se espera de las instituciones de educación superior [del Reino Unido] que sepan identificar y gestionar activamente los riesgos, y particularmente aquellos que puedan poner en peligro la existencia de la institución”. Committee of University Chairs, 2009, s.2.35, citado por McGuinness and Marchand (2014). Esas buenas prácticas están compiladas en “Planning for and Managing Emergencies”, AUSSO/HEFCE 2008.

- › La idiosincrasia de sus modelos de negocio (de ordinario, sin ánimo de lucro) y de su mapa de grupos de interés (por ejemplo, antiguos alumnos, benefactores, los padres como un tipo particular de prescriptor), distintos de los habituales en una empresa.
- › La procedencia de sus directivos, que en muchas latitudes (aunque no en todas) suelen ser más académicos que gestores; y la escasez endémica de recursos económicos para la gestión y, por tanto, para la elaboración de planes preventivos y manuales de crisis, y para la capacitación y los simulacros (Sánchez-Tabernero 2023).
- › Las relaciones profesionales con los empleados no son idénticas a las habituales en las empresas, pues los profesores gozan de libertad de cátedra, un ámbito de autonomía inédito en las empresas.
- › Muchas universidades son instituciones de tendencia, con principios y valores (religiosos, políticos o culturales) que definen su identidad y sus relaciones con sus grupos de interés internos, que se sienten más comprometidos y vinculados que un empleado ordinario, y demandan de toda la institución decisiones alineadas con su identidad (Irureta 2003). Por eso, sus líderes tienen el desafío adicional de abordar las brechas potenciales que una crisis puede descubrir en relación con los valores centrales de una institución (Fortunato et al 2018).
- › Por último, la escasez de *case studies* disponibles sobre crisis de universidades, quizá porque son raros los comités directivos que, tras sufrir una crisis, aceptan colaborar con académicos que las documenten, en beneficio de la formación global.

La necesidad de profundizar en esta cuestión se potencia por el hecho de encontrarnos en un entorno transparente e hiperconectado, donde la reputación y la confianza son claves para el desarrollo de cualquier actividad, y más especialmente, aquellas relacionadas con la generación del conocimiento, como es el caso de las universidades (Fernández-Gubieda 2023).

En el presente volumen nos proponemos intentar llenar ese hueco. Ofreceremos a los lectores tres instrumentos para la mejora de la actividad de gobierno y de comunicación en instituciones de educación superior: casos de estudio, buenas prácticas de prevención y de gestión, y un modelo de manual que oriente la respuesta institucional en caso de crisis.

La colección de casos es la parte más extensa, para reflejar de manera elocuente que son muchos los riesgos que amenazan a una institución uni-

versitaria, e incentivar el deseo de prepararse para enfrentarse a esos desafíos. Ofrecemos esos casos como base de programas de formación de directivos de universidades, para hacer pensar individualmente y en equipo.

Desde el punto de vista geográfico y cultural, la selección de casos incluye un número consistente de situaciones sufridas por universidades de ámbito español, por el interés específico del Centro de Gobierno y Reputación de Universidades, de la Universidad de Navarra; pero también hemos analizado algunos episodios de crisis de Estados Unidos y Canadá (por la influencia global que ejercen), la Unión Europea y América Latina. Las limitaciones de espacio nos han obligado a omitir casos de Asia, África y Oceanía, pero lo intentaremos en una investigación futura.

También hemos procurado analizar distintos tipos de titularidad (pública y privada), modelo de negocio (centradas en la enseñanza o en la investigación) y su identidad y propósito. Nos han parecido merecedoras de estudio algunas crisis que tienen que ver con los valores religiosos que inspiran a varias universidades, y le hemos dedicado una atención consistente.

También hemos intentado incluir crisis debidas a conflictos con cada uno de los grupos de interés: estudiantes, profesores, antiguos alumnos, autoridades y reguladores, comunidades locales, grupos activistas, etc.

Algunos casos reflejan los hechos con nombres de instituciones, personas y lugares, mientras que otros la identidad de la universidad permanece velada. En la tesitura de tener que elegir entre una versión “editada” de lo ocurrido (y por tanto no completamente veraz) para proteger la privacidad de los protagonistas, y exponer los hechos tal como sucedieron, pero ocultando las identidades, nos hemos inclinado por la segunda, como es práctica habitual en escuelas de negocio, siempre que la narración reflejase la verdadera esencia del conflicto, y por tanto los aprendizajes procedieran de experiencias reales, no ficticias.

La mayoría de los escenarios se ha elaborado a partir de fuentes públicas, complementadas a veces con conversaciones con quienes fueron los protagonistas de los sucesos, para comprobar que la orientación era correcta, pero en ningún caso recibimos datos o documentos confidenciales.

El método del caso es sin duda un modo eficaz de mejorar las habilidades directivas. Pero tienen una debilidad: dar la impresión de que las instituciones estudiadas son ejemplos de buena o de mala gestión. No es así: son simplemente ejercicios de entrenamiento personal. Como las simulaciones para pilotos, que ayudan a no practicar a volar con un avión lleno de pasaje-

ros. En ningún momento se ha querido criticar a las universidades estudiadas ni a sus directivos, sino reflejar hechos sin valoraciones subjetivas. Es un modo de hacerse la pregunta: ¿yo qué haría en una situación semejante? ¿Estoy preparado para ello?

A continuación, sistematizamos las enseñanzas que proporcionan esos casos, y otros muchos, en quince buenas prácticas en gestión y comunicación de crisis. Las hemos clasificado en los tres momentos temporales: para antes de la crisis (prevención), durante la crisis (gestión) y después de la crisis (recuperación).

Una de esas enseñanzas se refiere a las ventajas de contar con un plan o manual de crisis. La tercera parte de esta monografía ofrece un guion para que cualquier tipo de universidad pueda hacerlo por su cuenta, adaptado a sus circunstancias, o bien confiarlo a expertos, pero con un encargo bien preciso, que ahorré tiempo y dinero.

Concluimos esta presentación expresando nuestra deuda con el Centro de Gobierno y Reputación de Universidades, por confiarnos este proyecto, y con la Fundación Funciva, que ha financiado esta investigación. En el curso de estos dos años hemos documentado más de 40 casos: incluimos aquí los que nos parecen más significativos y no se han publicado de manera independiente².

Deseamos también agradecer la colaboración de tantos directivos de universidades que nos han brindado su colaboración resolviendo dudas, orientando nuestro trabajo con sugerencias, detalles cruciales y datos no publicados. A todos, también a los que nos han pedido permanecer en el anonimato, va nuestro profundo reconocimiento.

Por último, esta monografía es el fruto del esfuerzo de un equipo internacional que ha contribuido a la documentación y la redacción de los casos: Angus Armstrong, Jamie Lynn Black, Angélica María Borja, Begoña Eche-

² Los casos sobre crisis universitarias de esta investigación publicados de manera independiente son: Yago de la Cierva, Samanta Rico & Paulina Guzik, "A university social media crisis provoked by an online class", *Church, Communication and Culture*, 6, 2, 2021; Itziar de Ros y Yago de la Cierva, "Whitestone Business School Under Attack", DPO-467-E, IESE Publishing; Angus Armstrong y Yago de la Cierva, "Liderando en una crisis: donaciones tóxicas al MIT", DPO-754 (parte A) y DPO-755 (parte B), IESE Publishing; Paulina Guzik, "Campuses as Hunting Grounds – Documenting the Sex Assault Crisis at American Universities", DPO-784, IESE Publishing; Arturo Fitz Herbert y Yago de la Cierva, "Monsanto y la Universidad Nacional de Córdoba – el precio de la mala reputación", DPO-798 (parte A), DPO-799 (parte B) y DPO-800 (parte C), IESE Publishing; y Paulina Guzik, "To Club or not to Club, That is the Question – Debating the Meaning of Catholic Identity for Universities in Today's World", *Cultural and Religious Studies*, 11, 5, May 2023.

varne, Arturo Fitz Herbert, Adriana Patricia Guzmán, Pilar Ramos Beytia, Joseph De Rouil y Morela Scull son acreedores de todo el mérito, e inocentes de los defectos e insuficiencias que pueda tener este libro.

El libro quizá deja muchas preguntas sin responder. De hecho, cuando mandamos este libro a imprimir, varias universidades de gran prestigio (Harvard, Pennsylvania, MIT) están en medio de una crisis sin precedentes en relación con la guerra entre Israel y Hamás. Como esos episodios no han concluido, no hemos podido estudiar qué enseñanzas podrían desprenderse para otros centros universitarios. Prometemos que lo haremos, a través de la plataforma de casos del Centro de Gobierno y Reputación de Universidades. Pero, parafraseando la frase final de Dostoyevsky en *Crimen y castigo*, diríamos que queda materia para un nuevo libro, pero este ha terminado.

Los editores
28 de diciembre de 2023