



TÍTULO:

Aplicación del método SROI para la evaluación del impacto social del centro asociado de la UNED en les Illes Balears

Autor:

Cristóbal Cuenca Almenar

Tutor:

Rodrigo Martín García

Fecha:

1 de Septiembre de 2020



El abajo firmante, Cristóbal Cuenca Almenar, con respecto a la realización del Trabajo de Final del Máster en Sostenibilidad y Responsabilidad Social Corporativa impartido conjuntamente por la Universidad Nacional de Educación a Distancia y la Universidad Jaume I de Castellón que estoy cursando, declaro que:

1. Reconozco la ilegitimidad e ilegalidad del plagio, consintiendo éste en usar el trabajo de otra persona con la pretensión de considerarlo como propio.
2. Cada contribución y cita de este Trabajo Final de Máster ha sido convenientemente citada y referenciada.
3. Este Trabajo Final de Máster es fruto de mi propio trabajo.
4. No he permitido a nadie, ni permitiré, copiar este Trabajo Final de Máster con la intención de hacerlo pasar como suyo propio.

Y para que así conste, firmo la presente declaración.

En Valencia, a 1 de Septiembre de 2020

FIRMA

Trabajo de Fin de Máster

Máster en sostenibilidad y responsabilidad social corporativa

Aplicación del método SROI para la evaluación del impacto social del centro asociado de la UNED de Illes Balears

Cristóbal Cuenca Almenar

Tutor: Rodrigo Martín García

Palabras clave

SROI, UNED, Illes Balears, impacto social,

Resumen

El centro asociado de la UNED en Illes Balears desarrolla una importante labor docente y de divulgación cultural en el archipiélago. Sus actividades refuerzan los estudios reglados de la UNED así como los no reglados y la extensión universitaria, y se financia con contribuciones de instituciones públicas (la misma UNED y los Consells insulars de Mallorca, Menorca e Ibiza) y las matrículas satisfechas por los alumnos. El alcance de las actividades provoca impactos duraderos en los diferentes grupos de interés, desde los mismos estudiantes y profesores a la sociedad en general.

La metodología SROI, basada en el estudio de los resultados que las actividades de la organización provoca en los diferentes grupos de interés, abre la posibilidad de evaluar el impacto que la financiación del centro asociado tiene en las islas. El estudio contenido en este TFM analiza los resultados en los egresados del centro asociado, sus profesores así como en la sociedad en general, incluyendo una evaluación del impacto económico global a partir de los datos y métodos disponibles en la bibliografía. Tras agregar los resultados, concluye que por cada euro invertido en el funcionamiento del centro asociado, se obtiene un retorno de 8.48€ adicionales. Financiar la actividad del centro asociado UNED-Illes Balears es, por tanto, una inversión muy rentable.

Tabla de contenidos

[1 Introducción](#)

[1.1 Desarrollo histórico](#)

[1.2 Los principios](#)

[1.3 Metodología](#)

[2 Aplicación del método SROI al centro asociado de la UNED en Illes Balears](#)

[2.1 Ámbito](#)

[2.2 Estudio de los principales grupos de interés](#)

[2.3 Identificación de inputs](#)

[2.3.1 Recursos económicos:](#)

[2.3.2 Recursos personales](#)

[2.4 Identificación de resultados](#)

[2.4.1 Outputs](#)

[2.4.2 Outcomes](#)

[2.5 Establecimiento de la teoría de cambio](#)

[2.6 Monetización de inputs y resultados](#)

[2.6.1 Incremento de la renta anual de los egresados](#)

[2.6.2 Mejora de las condiciones no salariales de los egresados](#)

[2.6.3 Adquisición de conocimientos y habilidades de los estudiantes](#)

[2.6.4 Prestigio de los profesores tutores](#)

[2.6.5 Empleos Indirectos](#)

[2.6.6 Impacto en la recaudación fiscal](#)

[2.6.7 Impacto por la reducción del gasto en subsidios de desempleo](#)

[2.6.8 Reducción del gasto universitario para la administración pública](#)

[2.6.9 Impacto sobre el PIB regional](#)

[2.6.10 Repercusión sobre el entorno económico:](#)

[2.7 Ajuste de los resultados y cálculo del ratio](#)

[2.8 Interpretación](#)

[3 Conclusiones](#)

[4 Bibliografía](#)

[Anexo: Grupos de interés](#)

[A.1 Consorcio universitario](#)

[A.2 Estudiantes:](#)

[A.3 Profesores tutores](#)

[A.4 Personal del centro asociado](#)

[A.5 La sociedad en general](#)

Este trabajo presenta una evaluación SROI del impacto social del centro asociado de la UNED de Illes Balears como trabajo de fin del máster de sostenibilidad y responsabilidad social corporativa de la UNED.

1 Introducción

Existe un interés creciente por evaluar el impacto de las iniciativas sociales, tanto desde la administración pública como desde las organizaciones privadas. Este interés cristaliza en iniciativas tan cercanas como la creación de Forética en 2018 de mano de grandes empresas que operan en el mercado español y que promociona la medición del impacto (Trujillo, 2019). A nivel internacional, el imparable cambio de paradigma se ha visto reflejado en la carta que escribió el director de BlackRock a los CEOs de las empresas más grandes del planeta apelando a superar la visión meramente crematística de la misión empresarial, ya que la supervivencia a largo plazo requiere la creación de valor social, contribuyendo positivamente al común (Flink, 2018). Así mismo, desde el sector público es cada vez más frecuente la inclusión de cláusulas ambientales y sociales para la contratación pública, potenciada por desarrollos regulatorios y normativos recientes (Pozo, 2017). Es este mismo sector público el que en algunas ocasiones ha establecido incluso un marco metodológico concreto, como en el caso de la matriz del bien común (Alguacil, 2018)

Mientras que el ámbito de la evaluación del impacto ambiental goza de cierta estandarización, en el de la evaluación del impacto social han surgido diversos paradigmas en los últimos años, pero ninguno de ellos ha logrado establecerse como referente. Esto se debe tanto a la dificultad conceptual misma de establecer con precisión el ámbito del impacto así como a la propia juventud de las metodologías de medición de impacto. Sí es verdad que a partir del establecimiento de la *Agenda 2030*, el acuerdo de 2015 por el que se establecían los *Objetivos de Desarrollo Sostenible*, ODS, ha propiciado la creación de una narrativa común adoptada por el sector público y privado, aunque la metodología para cuantificar el avance no está más que en sus inicios.

Una de los estándares más conocidos es sin duda en IRIS (Impact Reporting Investment Standard) de GIIN (Global Impact Investing Network), <https://iris.thegiin.org/>, que proporciona una biblioteca de indicadores de referencia. Estos indicadores facilitan a los inversores o gestores las tareas de analizar y comparar el desempeño de diferentes iniciativas. Aunque inicialmente fue desarrollado por [B Lab](#) y [Acumen Fund](#), Acumen ha migrado hacia modelos más sencillos ([60 Decibels](#)). Recientemente, el World Business Council for Sustainable Development ha desarrollado el [Social & Human Capital Protocol](#) como herramienta para incorporar los valores humanos y sociales en la evaluación de desempeño. Sirvan estos ejemplos como botón de muestra de la gran variedad de metodologías actualmente en uso.

El método SROI (Nicholls et al, 2012), retorno social de la inversión por sus siglas en inglés, intenta monetizar el impacto social de una inversión. El método analiza los diferentes grupos impactados por una inversión, estudia los cambios generados en cada uno de los diferentes grupos y monetiza cada uno de los cambios para poder comparar el retorno social monetizado con la inversión original.

Conceptualmente, el método SROI es una extensión del “retorno de la inversión” (ROI en inglés). El ROI se utiliza extensamente en el ámbito financiero como una medida del desempeño financiero de una inversión. Este indicador sirve tanto para entender la eficiencia de una inversión en concreto, como para comparar entre diferentes inversiones alternativas. El ROI no es más que el ratio entre el beneficio de un proyecto (es decir, la resta del valor presente del valor de una inversión menos su costo) y el costo de dicho proyecto.

Mientras que el ROI pone su foco en el retorno exclusivamente financiero, el SROI se centra en el retorno social. Para ello utiliza métricas que permiten evaluar los cambios que la inversión inicial ha provocado en los diferentes grupos objetivo.

Hay dos tipos de aplicaciones del método SROI:

- Evaluativo: de manera retrospectiva, se estudia el retorno de una inversión ya realizada
- Predictivo: de manera prospectiva, se predice el retorno de una inversión potencial.

1.1 Desarrollo histórico

La evaluación rigurosa del impacto en el ámbito de la acción social es un campo aún en una fase de desarrollo inicial. Entre los modelos para capturar el valor aportado por una iniciativa, se viene aplicando desde hace dos décadas el denominado SROI. Este método hunde sus raíces en un indicador financiero habitual, el ROI (return on investment), y parte de la base de que también en las iniciativas sociales es lícito utilizar conceptos que hasta recientemente parecían no caber como eficiencias, retornos, beneficios,

El método SROI se desarrolló originalmente por el ‘Roberts Enterprise Development Fund’, un fondo filantrópico con sede en San Francisco (EEUU) dedicado a otorgar donaciones de larga duración a organizaciones a cargo de negocios con fines sociales (Emerson et al., 2000). En este primer trabajo se ideó el SROI para dar respuesta a las necesidades de monitorizar y analizar el impacto de cada una de sus iniciativas y compararlas con los montos invertidos. Aunque las primeras iniciativas se remontan a 1997, el artículo con la propuesta original vio la luz en el año 2000, de mano de J. Emerson.

En el mismo contexto aparece, poco después, una formulación más exhaustiva de la metodología (REDF, 2001). En esta nota se detalla un proceso de valoración de los proyectos basado en flujos de caja descontados, a modo de CAPM, en el que complementa el valor de la

empresa con el valor social del propósito de la empresa. A partir de este trabajo sigue el desarrollo teórico y la práctica se expande geográficamente. En 2004 se unen algunos autores (Jed Emmerson, Jeremy Nicholls, Sara Olsen, Stephanie Robertson y Peter Scholten) para comenzar a trabajar en un documento marco y se crea la red europea SROI. Auspiciados por la New Economics Foundation, NEF, se publica durante el siguiente año la primera guía (Nicholls et al., 2005), que vendrá seguida de varios documentos orientados a facilitar la práctica del método SROI.

En los años posteriores continuaron publicándose guías metodológicas y aparecieron herramientas online, como el e-evaluator. Se formulan los principios de SROI como los conocemos ahora y el método va tomando forma ampliando su ámbito con el concepto de stakeholder. En 2009 se dio un paso especialmente significativo para el apoyo de la metodología, puesto que fue el gobierno de Reino Unido quien promovió la publicación de la nueva versión de la metodología (Nicholls et al 2009). Con posterioridad se han publicado actualizaciones de la metodología en 2012 y en 2015 que no modifican el contenido esencial sino que ajustan la terminología para su mejor comprensión en contextos internacionales y adaptabilidad a sectores y organizaciones más diversas.

La actividad de desarrollo ha seguido con la publicación de guías específicas para algunos de los principios y la traducción de los textos a diferentes idiomas. En 2015 la red SROI se transformó en Social Value, una red de plataformas nacionales que incluye a ESIMPACT, la asociación para la difusión y generación de conocimiento sobre la medición y gestión del impacto social presente en España.

año	autor	aportación
2000	Emerson	Propuesta original en Roberts Enterprise Development Fund
2001	REDF	Propuesta de la metodología
2005	Nicholls	Documento marco de la metodología del SROI publicado por la red europea
2009	Nicholls	Desarrollo de la metodología auspiciado por el gobierno de Reino Unido.
2012	Nicholls	Actualización de la versión de 2009

1.2 Los principios

El SROI se fundamenta en siete principios que se han establecido durante el desarrollo de la metodología. Estos principios son:

1. Involucrar a los grupos de interés
Los grupos de interés son todos aquellos colectivos, personas, instituciones, etc... que se ven afectadas según la teoría del cambio y, por tanto, pueden aportar valor en la evaluación del impacto
2. Entender el cambio:
El impacto de la inversión debe ser entendido en todas sus facetas a partir de la información recabada. Los cambios pueden ser los esperados o no y culminar con un impacto que aporte valor social o no.
3. Valorar lo relevante:
Con frecuencia muchos de los outcomes del cambio no son comerciales, pero se debe justificar un buen proxy financiero para incorporar su valor social.
4. Considerar solamente aquello que sea material:
Para poder proyectar una imagen honesta del impacto de la inversión
5. No sobre-adjudicar valor:
Adjudicar a la inversión solo el valor que razonablemente haya podido crear, sin apropiarse del valor que se hubiera generado a partir de otros esfuerzos
6. Transparencia:
Se debe mostrar el fundamento que conduzcan a un análisis preciso y honesto.
7. Validar el resultado:
Una asistencia externa puede asegurar que se ha llevado a cabo una análisis de la claridad requerida

1.3 Metodología

La metodología SROI define la secuencia de 8 fases que sigue este trabajo:

1. Definición del ámbito del estudio: objetivos y alcance
2. Estudio de los principales grupos de interés
3. Identificación de inputs
4. Identificación de resultados
5. Establecimiento de la teoría de cambio
6. Monetización de inputs y resultados
7. Atribución de los resultados y cálculo del ratio
8. Interpretación de los resultados

2 Aplicación del método SROI al centro asociado de la UNED en Illes Balears

El centro asociado de la uned en Illes Balears se creó en los años 70 del siglo XX por iniciativa de los estudiantes que residían en las islas y tenían que desplazarse a la península para realizar los exámenes. La primera sede se situó en Palma, aunque pronto, en los años 80 del siglo XX, se constituyeron las sedes de Menorca e Ibiza.

Actualmente, el centro de la UNED de Baleares atiende a 15000 estudiantes (más de un 50% de mujeres), cuenta con 200 profesores y 15 empleados técnicos y en él se imparten 27 grados. Además, para llevar a cabo su misión, este centro articula una amplia oferta de cursos de verano y de extensión universitaria, con más de 2500 y 9000 estudiantes respectivamente¹.

2.1 Ámbito

Este trabajo pretende estudiar el retorno de la inversión del centro de la UNED de Illes Balears y con el objeto de ser presentado como trabajo de fin de máster en sostenibilidad y responsabilidad social corporativa de la UNED.

El marco temporal al que se circunscribe este estudio es de un año, pero por la naturaleza académica del objeto del estudio, no es un año natural si no un curso académico, en particular el curso 2018-2019. Este apunte tiene su relevancia porque aunque los planes de estudios conducentes a la obtención de títulos académicos tienen una duración superior a un año académico a la hora de evaluar el SROI se ha tenido en cuenta la inversión y los resultados en el año objeto de estudio.

Sin embargo, la gestión presupuestaria sigue una cadencia de años naturales, es decir, que la agregación de ingresos y gastos sigue un ciclo temporal de enero a diciembre. Por tanto, hay un desfase entre el intervalo temporal en el que se miden los inputs (presupuestos de ciclo anual) y los resultados (curso académico).

Geográficamente, el trabajo se centra en las islas Baleares, ya que es donde se encuentran las sedes del centro asociado de la UNED objeto de este estudio. Aunque la presencia de la UNED es ampliamente internacional, y sus estudiantes pueden encontrarse en cualquier parte del planeta por el cariz a distancia de la universidad, el ámbito de este estudio se refiere específicamente a los impactos que dicho centro tiene en su entorno físico.

¹ La página de presentación del centro califica estos números como espectaculares en la web del centro de la UNED: <https://uned-illesbalears.net/centro/presentacion/>

Al plantearse el estudio como una evaluación del impacto del centro de la UNED en Baleares a posteriori, es decir, una vez se ha ejecutado el gasto y se han recogido los resultados, se trata de un estudio evaluativo. Obviamente, las conclusiones pueden servir para tomar decisiones de inversión futuras, pero en esencia, la naturaleza no es prospectiva sino que quiere resumir en un SROI algo ya sucedido en el pasado.

2.2 Estudio de los principales grupos de interés

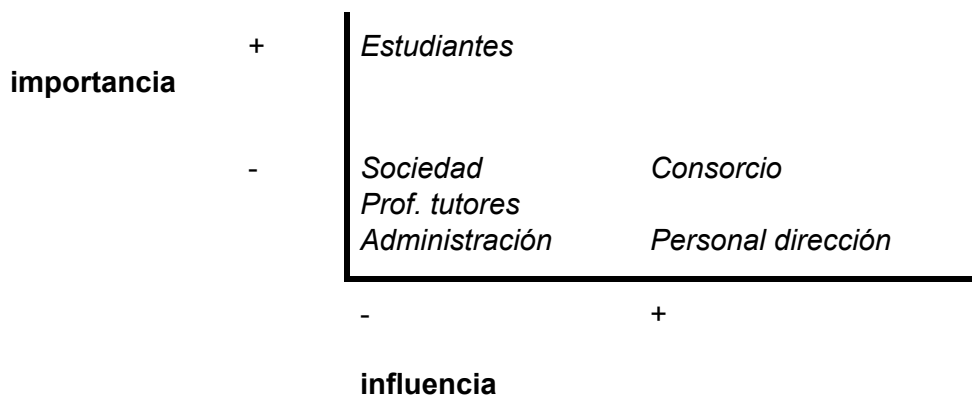
Para poder evaluar el impacto del centro de la UNED de Illes Balears se han identificado 5 grupos de interés principales, cada uno con un cierto número de subgrupos, y con un nivel de importancia e influencia relativa diferente. Cada uno de estos subgrupos se caracteriza por aportar ciertos insumos o recibir ciertos beneficios. A modo de introducción, quedan reflejados en la siguiente tabla:

Grupo de interés	Sub-grupo	Función	Influencia	Importancia
Consortio	UNED	Financiación y gestión del centro	Alta	Baja
	Consells Insulars	Financiación	Alta	Baja
Estudiantes	Enseñanzas regladas	Financiadores y beneficiarios de educación y título	Baja	Alta
	Enseñanzas no regladas	Financiadores y beneficiarios de educación	Baja	Alta
Empleados	Administración y servicios	Administración y mantenimiento del centro	Baja	Baja
	Gestión y dirección	Gestión de los programas y labores de dirección del centro	Alta	Baja
Profesores Tutores	Profesores tutores	Labores apoyo académico	Alta	Baja
Sociedad	Asistentes a actividades del centro	Se benefician de las actividades culturales promovidas por el centro	Baja	Baja
	Tejido empresarial y	Suministran productos y servicios para el centro o sus estudiantes	Baja	Baja

comercial local

Administración es públicas (no Consells insulars) Captan los impuestos derivados de la actividad Baja Baja

La descripción detallada de cada grupo de interés se puede encontrar en el Anexo de este documento. A modo de resumen, se muestra a continuación una representación de los diferentes grupos en la matriz de importancia-influencia:



El objeto de este trabajo consiste en evaluar los principales impactos para estos grupos de interés. Los miembros del consorcio así como los estudiantes son los principales financiadores de la actividad del centro, permitiendo el impacto en cada grupo de interés. Los estudiantes y la sociedad en general son los grupos de interés que reciben mayor impacto y es el los outputs sobre estos grupos en los que se centra este trabajo.

2.3 Identificación de inputs

El centro asociado de la UNED en Les Illes Balears se nutre de dos inputs: los recursos económicos que financian las inversiones y las operaciones del centro y el tiempo dedicado por los actores.

2.3.1 Recursos económicos:

El centro se financia con contribuciones tanto privadas como públicas (UNED-Les Illes Balears 2018). Por una parte, los ingresos privados proceden del pago de las matrículas y las tasas que

los estudiantes satisfacen al inscribirse en las diferentes actividades del centro así como de la venta de materiales didácticos. Estos ingresos se basan en los precios públicos aprobados por las instituciones competentes y en una estimación del volumen de matrícula. Los precios públicos, publicados por el Ministerio a cargo de la UNED, establecen las tarifas que la universidad cobra en concepto de matrícula y otros trámites, por ejemplo (BOE 2020). Para las actividades de enseñanzas no regladas, es el propio centro el que fija las tasas de acceso. Los ingresos del centro asociado de la UNED resultan, por tanto, del producto del número de créditos y actividades para las que se hayan matriculado los estudiantes por el precio de cada crédito o actividad. En los presupuestos de 2019, esta partida alcanzó los 501.000€ y representa el 29% de los ingresos.

Por otra parte, los patronos del consorcio aportan financiación directa a las cuentas del centro. Para el ejercicio de 2019, la UNED presupuestó una contribución de más de 750.000€ (44% del total de ingresos) mientras que los consells comprometieron 480.000€ (28% del total de ingresos presupuestados). De esta última partida, 350.000€ corresponden al consell de Mallorca, 55.000€ al consell de Menorca y 75.000€ al consell de Ibiza.

El presupuesto total del centro asciende, pues, a 1.745.203'15 €, según el desglose expuesto en la siguiente tabla:

Concepto	Fuente	Tipo	Cantidad	%
Precios públicos	Estudiantes	Privado	322500	18.4%
Venta material	Estudiantes	Privado	175000	10%
Otros	Estudiantes	Privado	3600	0.2%
Transferencia UNED	UNED	Público	763103	43.6%
Transferencia de Mallorca	Consell Instituciones	Público	355000	20.3%
Transferencia de Menorca	Consell Instituciones	Público	55000	3.1%
Transferencia de Ibiza	Consell Instituciones	Público	75000	4.3%

2.3.2 Recursos personales

Todos los participantes directos en las actividades de este centro de la UNED invierten también cantidades significativas de tiempo y esfuerzo. Por una parte, los estudiantes dedican una

fracción importante de su tiempo para adquirir los conocimientos requeridos, finalizar las actividades y prepararse para las pruebas evaluativas. Estos recursos personales que se dedican a esta actividad, dejan de poderse dedicar a otra. Sin embargo, la metodología SROI establece claramente que este tiempo no es un input computable porque se trata de los beneficiarios de los programas del centro. En palabras de la última guía SROI (Nicholls 2015), página 32:

“The current convention in SROI is that the time spent by the beneficiaries on a programme is not given a financial value”

aunque es un criterio bajo discusión, como bien dice la nota al pie.

De la misma manera, el tiempo invertido por los empleados del centro (personal de administración y mantenimiento o gestores) y por los profesores tutores está remunerado y que ya ha sido tenido en cuenta en el presupuesto. A modo de sumario, se adjunta una tabla con algunos indicadores del nivel de matrícula y contratación:

Indicador de inputs	
Número de profesores tutores	119
Número de personal de administración y servicio (PAS)	6
Número de alumnos matriculados en enseñanzas regladas	3173
Número de alumnos matriculados en enseñanzas no regladas	647
Número de alumnos matriculados en enseñanzas formación permanente	9357
Número de matriculados en cursos de verano	2228
Número de asistentes a los cursos para personal/profesorado	414

2.4 Identificación de resultados

Los resultados directos de la actividad propia del centro son los *outputs* en terminología SROI, mientras que los resultados del proceso se denominan *outcomes*. En los próximos sub-apartados se detallan ambos.

2.4.1 Outputs

La actividad principal del centro de la UNED consiste en apoyar a los estudiantes de la universidad ofreciendo tutorías con los profesores-tutores así como servicios complementarios para la formación, como acceso a materiales a través de la biblioteca o cursos de orientación. En tanto que institución universitaria, el principal resultado de su actividad es la obtención, por

parte de los estudiantes, de los títulos correspondientes a los estudios en los que se encuentran matriculados.

Sin embargo, este resultado solo involucra un subconjunto de unos de los grupos de interés, como son los estudiantes que finalizan sus estudios con éxito, es decir, los egresados. Dado que la duración de los estudios es superior a un año académico, especialmente en el caso de la UNED donde tantos estudiantes compatibilizan estudio y trabajo, el número de los matriculados en programas de la universidad que adquieren conocimientos y progresan hacia su graduación es muy superior al número de los egresados en cualquier curso. Pero, a la hora de evaluar el impacto del centro asociado de la UNED, consideraré el número de los egresados como el mejor indicador, puesto que este número es el resultado empírico del éxito de los estudios de múltiples cursos e incorpora la tasa de abandono.

Adicionalmente a las enseñanzas regladas, el centro asociado de la UNED de Illes Balears ofrece un gran número de cursos para la promoción cultural y la profundización en aspectos académicos. El resultado del centro en este caso son tanto el número de cursos ofrecidos.

En la siguiente tabla se resumen los principales resultados del curso académico 2018-2019, según se presentan en la memoria del centro (UNED-Les Illes Balears 2020):

Output	
Número de egresados en el curso	150
Número de prácticas profesionales	55
Número de consultas orientación laboral	463
Número de prácticas extracurriculares	77
Número de cursos de extensión universitaria	72
Número de cursos para personal/profesorado	7
Número de tutorías de formación reglada impartidas	5558
Número de visualizaciones de tutorías de formación reglada	872112
Número de tutorías de curso de acceso	1120
Número de visualizaciones de tutorías de curso de acceso	239104
Número de tutorías de idiomas (CUID)	163
Número de visualizaciones de tutorías de idiomas (CUID)	1492

2.4.2 Outcomes

Cierto es que aunque los outputs describen de manera fehaciente la actividad del centro, estos no permiten capturar el impacto que el centro tiene en todos sus stakeholders. Para poder medir monetariamente el efecto de las actividades sobre los grupos de interés, el análisis debe trascender los outputs. Son los outcomes, los efectos que las actividades producen en sus grupos de interés los que, traducidos en impacto económico, permiten analizar la rentabilidad del centro. En los siguientes párrafos se recorren los impactos en los stakeholders.

Por una parte, los estudiantes matriculados, al graduarse, adquieren un título que les permite acceder a puestos de trabajo a los que no tenían posibilidad de optar, con lo cual se reduce su probabilidad de estar desempleados. Además, al poder acceder a puestos de mayor categoría profesional, ven incrementado sus salarios y aumenta su satisfacción laboral y la compensación no salarial.

Por otra parte, el personal del centro y los profesores tutores no solo reciben un salario por su trabajo, sino que la sola posibilidad de tener un puesto de trabajo en el centro de la UNED les aporta una compensación no salarial por la satisfacción, el prestigio y la posibilidad de desarrollar su actividad en la isla.

Más allá de los estudiantes y profesores, la sociedad balear en general se ve beneficiada por la presencia y la actividad del centro de la UNED en diferentes maneras. Directamente, la formación ofrecida en las diferentes titulaciones eleva el nivel educativo de la población de las islas, mejorando la productividad laboral, la toma de decisiones y la satisfacción vital. Adicionalmente, las actividades de extensión universitaria fomentan la actividad cultural y formativa en las islas, y satisfacen los intereses de desarrollo personal de la población en general, aunque no sean estudiantes matriculados en alguna titulación.

El centro de la UNED, en tanto que generador de gasto y empleo, también provoca un impacto económico en la sociedad en general que hace crecer la producción regional. El gasto directo del centro aumenta el negocio de los proveedores locales, y los salarios de los empleos directos se traducen en un incremento del consumo en la economía local. Además, seguir los estudios de la UNED provoca unos ciertos gastos de los estudiantes que, de no estar la UNED presente, no se darían, como gastos de transporte, restauración, material didáctico, etc.... Además, el contacto con la estructura de la UNED provoca el tránsito de estudiantes y profesores entre la península y las islas, con el consiguiente impacto por el gasto asociado.

Adicionalmente, la naturaleza 'a distancia' de la universidad reduce los costos para las administraciones públicas, dado que las universidades presenciales necesitan recursos financieros más elevados por estudiante.

Finalmente, tanto la actividad económica directa como la indirecta generan una subida en la recaudación fiscal, otorgando mayores recursos a las instituciones locales y beneficiando a toda la sociedad. También generan una reducción del gasto ya que los graduados universitarios sufren, en promedio, una menor tasa de desempleo y consumen, por tanto, menos prestaciones y subsidios.

2.5 Establecimiento de la teoría de cambio

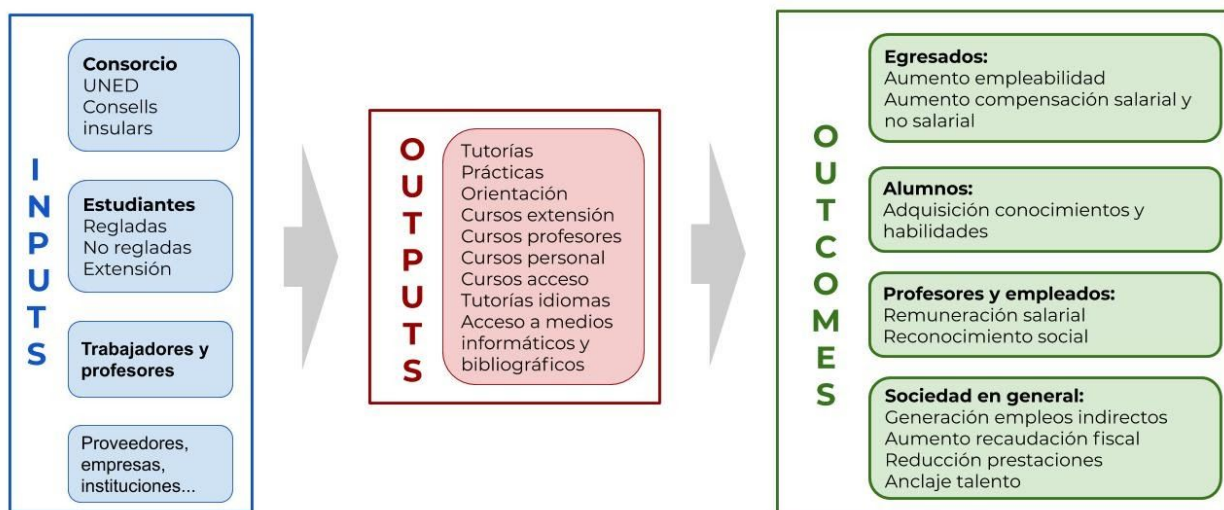


Figura 1: Representación gráfica de la teoría del cambio

El Estado, en su deber de velar por el bienestar de los ciudadanos ha desarrollado un sistema público universitario, en el que se enmarca la UNED. Esta universidad ofrece acceso a estudios universitarios y, en general, divulga el conocimiento a sectores de la población más amplios que las instituciones universitarias en general. Con el objetivo de acercar la oferta de la UNED a las islas Baleares, los entes de gobierno local de Les Illes Balears, los Consells Insulars, apoyan la labor de la UNED co-financiando el centro asociado de la UNED - Illes Balears.

En este centro, los alumnos de la UNED aportan la correspondiente contribución en forma de gastos de matrícula y reciben apoyo administrativo y docente, mediante tutorías con los profesores tutores. Más allá de los estudios reglados, el mismo centro planifica formación y actividades de extensión universitaria para llegar a un segmento de la población aún más amplio. El centro asociado actúa, por tanto, como un vehiculador de los esfuerzos de los alumnos y de los profesores tutores.

La UNED y los Consells Insulars financian la actividad del centro asociado desde la convicción de que ofrecer estos servicios formativos impacta de manera directa en el aumento de la

satisfacción vocacional de los ciudadanos y les ofrece la oportunidad de ser más productivos para la sociedad. Al financiar estas actividades, las instituciones públicas reducen el costo económico del acceso a estos estudios para los alumnos. Son las personas que participan en las actividades de la UNED, sean de formación reglada, no reglada o de extensión universitaria, las que invierten tiempo y recursos económicos propios para incorporar los conocimientos que se imparten. Este esfuerzo parte del interés vocacional por acceder a una titulación, completar unos estudios o adquirir ciertos conocimientos bien por pura vocación o por la necesidad de progresar en la carrera profesional. Tanto la financiación (de instituciones públicas y de los matriculados), como la dedicación de los profesores tutores, empleados y alumnos conforman el universo de inputs al centro asociado.

Con estos inputs, se articulan los outputs del centro asociado de la UNED, que tienen diversas líneas de acción para apoyar a los estudiantes de formación reglada (de grado), de formación no reglada o de extensión universitaria. Estos outputs incluyen la tutorización de los estudiantes matriculados en grados o másters, la oferta de cursos de idiomas, el acceso a herramientas informáticas y materiales bibliográficos, la dinamización de prácticas laborales o la orientación académica. Se trata de resultados inmediatos de la operación del centro asociado (outputs) que propician los resultados duraderos (outcomes) que son el objeto de este estudio.

Los outcomes aparecen como consecuencia de las outputs del centro y afectan a diferentes grupos de interés. El principal grupo es el de los estudiantes y, en general, participantes de las actividades del centro. Para este grupo de interés, la asistencia a tutorías, clases, exposiciones y la utilización de los espacios del centro proporciona la exposición a conocimientos nuevos y la adquisición de conceptos o habilidades adicionales, que tiene un valor práctico y existencial con consecuencias positivas y duraderas en la vida laboral y personal. Y para uno de los subgrupos, el de los estudiantes de enseñanzas regladas, el hecho de culminar sus estudios de grado tiene una implicación directa en su empleabilidad y en su compensación salarial y extrasalarial. Este es uno de los outcomes más claros del centro asociado, es el cambio directo más evidente propiciado por la UNED que se apoya en los outputs del centro.

Para otro de los principales grupos de interés, el personal del centro asociado y los profesores tutores, la actividad del centro supone una importante fuente de ingresos. Pero además, su relación con el centro es una fuente de prestigio y reconocimiento social. Es decir, al ser el centro asociado un ente empleador, ya genera un impacto evidente en el entorno por las compensaciones laborales.

Más allá de los empleos directos, la propia operativa del centro genera empleos indirectos para cubrir las necesidades de servicio del mismo centro y de sus estudiantes. Estos empleos indirectos son un impacto positivo de la presencia del centro, un impacto más allá de lo directamente relacionado con la formación.

La sociedad de las islas y sus instituciones se ven además beneficiadas por la presencia del centro asociado de la UNED por el incremento en la recaudación fiscal que su presencia propicia. El incremento de ingresos salariales de los egresados, al igual que los contraprestaciones dinerarias de los empleados directo, profesores tutores e indirectos aumenta la suma total de impuestos recolectados. El aumento en recaudación fiscal propicia el apoyo a las políticas públicas de las instituciones locales e impacta, por ello, a toda la sociedad.

Al favorecer el aumento de la empleabilidad de sus egresados, el centro asociado de la UNED no solo aumenta la recaudación fiscal, sino que también reduce el gasto en prestaciones por desempleo, por tanto pudiéndose considerar como un impacto indirecto de la presencia del centro asociado en las islas. Adicionalmente, se produce un ahorro importante para las administraciones porque los estudiantes de la UNED son más baratos para el erario público que los estudiantes de las universidades presenciales. Es este caso, un estudiante que decide estudiar en la UNED y no en la Universidad de les Illes Balears supone una reducción de gasto público para las administraciones públicas.

El efecto en cadena de la generación de actividad económica que supone el centro de la UNED también es cuantificable, y tiene que ver con el gasto de los propios centro, el gasto de los estudiantes y el aumento del arraigo. Efectivamente, el hecho de permitir a los habitantes de las islas estudiar en sus propios municipios disminuye la probabilidad de emigración por estudios y, con ello, reduce la emigración laboral. Estos tres factores, contribuyen al aumento mantenido del PIB.

De nuevo, la operación del centro asociado activa la economía del entorno empresarial cercano. Es remarcable la propuesta de cursos de verano del centro asociado en Illes Balears por la cantidad de alumnos y profesores de fuera de las islas que atraen, con el consiguiente impacto en pernoctaciones, dietas y turismo en general.

Con todo esto, el desembolso que supone para el consorcio formado por la UNED y los Consells insulars así como para los estudiantes tiene un impacto que va mucho más allá de la mera adquisición de conocimientos. En efecto, la presencia del centro en las islas genera un cambio que afecta a toda la sociedad por la cadena económica que pone en marcha. Es cierto que hay grupos de interés bien definidos donde el impacto es directo, como son los estudiantes o los profesores tutores. Pero más allá de ellos, el tejido económico y empresarial así como las diferentes instituciones se ven beneficiadas por la actividades que tienen lugar en las tres sedes del centro. La Figura 1 representa gráficamente el mapa de esta teoría del cambio por la que la financiación pública y privada del centro se convierte en generador de impactos sociales amplios.

2.6 Monetización de inputs y resultados

Como ya se ha visto en la sección 2.3.1, la monetización de inputs asciende a 1.745.203'15 €. El resto de la sección tratará la monetización de los resultados.

2.6.1 Incremento de la renta anual de los egresados

Los titulados universitarios acceden a puestos de trabajo de una categoría profesional superior y por tanto mejor remunerados. Según el informe de Adecco sobre la situación laboral en España en 2018 (Adecco 2019) el salario promedio anual de un trabajador es de 18.553€ si tiene estudios de secundaria, y de 25.445€ si tiene estudios superiores. Con lo cual, la renta anual de un trabajador aumenta en 6.892€ en promedio por el hecho de tener un título universitario. Dado que estos salarios son promedios por nivel de estudios, son un buen proxy para capturar el diferencial en las percepciones económicas del que en promedio los 150 graduados del centro de la UNED en les Illes Balears se van a beneficiar. Aunque no todos los egresados cambien de trabajo o de categoría inmediatamente, en promedio la retribución que van a percibir va a ser más alta y se puede estimar con el delta de promedios.

Además, los titulados universitarios de la UNED tienen una empleabilidad mayor, que se refleja en el aumento de la tasa de ocupación a los 2 años después de haber obtenido el título universitario (UNED 2017). Efectivamente, los estudiantes que manifestaban trabajar pasan del 71'3% de antes comenzar los estudios en la UNED al 80'8% dos años después de haber finalizado la titulación. Es decir, no solo aumentan las rentas de los empleados, sino que aumenta en número de los empleados.

Finalmente, debemos considerar que el impacto del aumento de renta no es exclusivamente para una anualidad, sino que se prolonga en el tiempo. Dado que el promedio de edad de los egresados de la UNED es de 39 años (COIE 2015), la vida laboral restante es de 26 años hasta la jubilación.

Por tanto, teniendo en cuenta el aumento de empleabilidad y de salario, el incremento de renta anual de los egresados del centro asociado de de la UNED en les Illes Balears, se puede calcular como

$$\Delta_{renta} = N_{egresados} \times T_{vida\ laboral} \times (tasa_{titulados} \times salario_{titulados} - tasa_{no\ titulados} \times salario_{no\ titulados})$$

donde $N_{egresados}$ es el número de egresados del centro, $T_{vida\ laboral}$ son los años de vida laboral restantes, $tasa_{titulados}$ y $salario_{titulados}$ son, respectivamente, la tasas de empleo para los egresados

de la UNED y su salario y tasa_{no titulados} y salario_{no titulados} son, respectivamente, la tasa de empleo y el salario anterior a la obtención del título de los estudiantes de la UNED.

Dados los datos mencionados anteriormente, el impacto en incremento de renta de los egresados de la UNED asciende a 28.6 M€.

2.6.2 Mejora de las condiciones no salariales de los egresados

El impacto de tener un puesto de trabajo de mayor categoría profesional va más allá del incremento salarial, puesto que hay un incremento de la satisfacción personal. Según el informe de Randstad (2018) sobre el mercado laboral español, la satisfacción laboral de los empleados con un nivel superior de estudios es del 74% frente al 69% de los trabajadores con estudios medios.

Social Value UK ha valorado la importancia de la satisfacción laboral considerando el los ingresos que un trabajador está dispuesto a dejar de percibir por un trabajo que le satisface más, y lo ha establecido en £15359.83. Aplicando la conversión por paridad de poder adquisitivo y ajustando por inflación, la cifra queda en 15.510€ anuales, 14.100.41 € x 1.1 (<http://www.globalvaluexchange.org/valuations/8279e41d9e5e0bd8499f3003>). The SROI Network adoptó esta cifra de un estudio que hizo la Universidad Bristol sobre Off Center, una empresa social de Hackney (Off Center 2010)

Considerando estos indicadores, se puede monetizar la mejora de la satisfacción de los egresados del centro asociado de la UNED en les Illes Balears como:

$$\Delta_{no\ salarial} = N_{egresados} \times \Delta_{tasa\ satisfacción} \times valor_{satisfacción} \times T_{vida\ laboral}$$

Donde $N_{egresados}$ es el número de egresados del centro (150), $\Delta_{tasa\ satisfacción}$ es el incremento del porcentaje de satisfacción laboral al aumentar el nivel de estudios (74% - 69%), $valor_{satisfacción}$ es la monetización del valor de la satisfacción laboral (15510€ al año) y $T_{vida\ laboral}$ son los años de vida laboral restantes,

Es decir, combinando la diferencia en satisfacción entre las poblaciones con diferentes niveles de estudios y la monetización de la satisfacción, la mejora de condiciones no salariales de los egresados de la UNED es de 775€ anuales. Al multiplicarlo por el número de egresados y la vida laboral restante, el impacto total por la mejora de las condiciones no salariales es de 3 M€.

2.6.3 Adquisición de conocimientos y habilidades de los estudiantes

El centro de la UNED, además de los 150 egresados, cuenta con 3.173 estudiantes de enseñanzas regladas, 647 de enseñanzas no regladas (cursos de acceso y CUID), 9.357

alumnos de formación permanente y 2.228 de cursos de verano. Todos ellos, aunque a diferentes niveles, disfrutan de incremento en sus habilidades como fruto de los estudios o actividades que siguen en el centro.

Sin duda sería interesante poder evaluar el impacto económico de este proceso de adquisición, pero la agregación de los datos, la diversidad de niveles y de implicación exigida, así como de las dispersión de habilidades y conocimientos hacen difícil establecer un proxy satisfactorio. Aunque no sea monetizable, se trata de un outcome en tanto en cuanto su efecto de los conocimientos y habilidades es duradero.

2.6.4 Prestigio de los profesores tutores

Las tutorías en los centros asociados de la UNED las llevan a cabo los profesores tutores, una figura creada ex-profeso en la legislación española para este perfil. Efectivamente, las condiciones de los profesores tutores son comparativamente deficientes, ya que no están dados de alta en la seguridad social, ni cuentan con un contrato laboral. Desde la creación de esta figura en 1986, ha ido incrementando el descontento de este colectivo, lo cual se refleja con una mayor presencia de sus reivindicaciones tanto dentro, por ejemplo en el programa electoral del actual rector (Marial 2018), como fuera de la institución, por ejemplo en medios de comunicación (Saiz 2019).

Incluso en condiciones que a todas luces no son atractivas, las plazas de las diferentes convocatorias de profesor tutor se siguen cubriendo, dando cuenta de que ofrecen una satisfacción más allá de lo meramente crematístico o profesional. Es el prestigio de formar parte de una institución universitaria como la UNED y de ser considerado como profesor así como la esperanza de una regularización de la situación lo que ha mantenido a los profesores tutores en sus puesto (Gayarre 2020).

Aunque este prestigio de ser profesor y de formar parte de la UNED es difícilmente cuantificable, no por ello deja de ser un impacto real y que perdura en el tiempo del centro asociado de les Illes Balears.

2.6.5 Empleos Indirectos

La presencia del centro de la UNED en las islas genera la creación de puestos de trabajo indirectos para para satisfacer servicios al propio centro, o a sus estudiantes y empleados directos. El estudio del IVIE sobre la UNED (Pastor y Peraita, 2012), tras analizar el impacto directo, indirecto e inducido de todo el sistema, concluye que los centros asociados de la UNED son responsables de la creación de 1.783 puestos de trabajo, a partir de un presupuesto global de 67'4 millones de Euros. Es decir, que por cada millón de Euros de presupuesto de los centros asociados, se generan unos 26 empleos indirectos adicionales. Este múltiplo nos

puede servir para estimar el impacto en empleo indirecto de cada centro asociado a partir de su presupuesto.

Otros estudios llegan a conclusiones similares, como el informe para el consejo social de la Universidad de Sevilla (Acedo González, FJ et al., 2017), que obtiene la cifra de 29 empleos por cada millón de Euros de gasto universitario. Así mismo, los informes de 2016 y 2018 sobre el sistema público madrileño de universidades (Benito Bonito M et al., 2016; Benito Bonito M et al., 2018) concluye que por cada millón de Euros de gasto realizado por dicho sistema se generan 26 empleos indirectos. Por tanto, la literatura parece coincidir en que un multiplicador de 26 empleos por millón de euros de gasto es una buena estimación en nuestro entorno.

Teniendo en cuenta que el presupuesto del centro de la UNED en Illes Balears es de 0'838 millones de Euros (una vez descontados los gastos de personal), como se vio en la sección de inputs, la creación total de empleo adicional indirecto atribuible al centro sería de 22 empleos (0'838 M€ x 26 empleos / M€). Dado que el salario promedio de en trabajos de servicios es de 18.553 Euros anuales (Adecco 2019), el impacto total de los empleos indirectos estaría en los 408.166 Euros anuales.

2.6.6 Impacto en la recaudación fiscal

Por una parte, el empleo adicional indirecto genera un efecto positivo en la recaudación fiscal por vía del IRPF y del IVA. En el caso de los 22 empleos indirectos creados por el centro de la UNED, al ser empleos en el sector servicios, con una renta media baja, estos ingresos se pueden estimar en 4799 € anuales por empleado. Esta estimación se basa en la publicada en el informe del IVIE (Pastor & Pereita 2012) para la contribución fiscal de empleos desarrollados por personas con estudios secundarios y ajustada por el costo de vida. Pues bien, el impacto recaudatorio con estos datos se fijaría en 105.571 Euros anuales, que es el producto de los 22 empleos indirectos adicionales y la contribución de cada empleo a las arcas públicas (4799€ / empleo):

$$R_{\text{empleo indirecto}} = N_{\text{empleos indirectos}} \times C_{\text{cada empleo indirecto}} = 22 \times 4799\text{€} = 105.571 \text{€}$$

Por otra parte, los graduados universitarios, por haber finalizado sus estudios, acceden a puestos de mejor retribuidos como hemos visto anteriormente. Este aumento de la retribución lleva aparejado una mayor contribución fiscal. De hecho, según el informe del IVIE (Pastor & Pereita 2012), graduado universitario contribuye en 3.986 € más al año que un trabajador con estudios de secundaria en IRPF. Además, el diferencial salarial supone un aumento en la capacidad adquisitiva que deriva en una contribución adicional a la recaudación por IVA de 1.288 Euros por año. Por tanto, ajustado el IPC, el impacto total para la recaudación fiscal es de 5.274 Euros por egresado, y globalmente para los 150 egresados el impacto es de 791.050€

Las personas que reciben alguna retribución directa del centro por desempeñar las tareas propias del centro agrupa a los empleados del centro (administración y gestión) y a los profesores tutores (que no son propiamente empleados). Estos grupos sufren, según el informe de la OCDE (2019), una presión fiscal promedio en el 14'9% en España. Si añadimos la estimación que hace en informe del IVIE (2012) que establece la presión por IVA en el 9'8%, el impacto recaudatorio final de las compensaciones económicas que reciben los empleados y los profesores tutores estaría en el 24'7% de la masa retributiva.

Según el presupuesto del centro asociado de la UNED-Illes Balears (UNED-Les Illes Balears 2019), el gasto previsto en retribuciones asciende a 853.862 Euros anuales. De esta manera, se puede concluir que la contribución a la recaudación fiscal por los empleados directos del centro de la UNED es de 210.904 Euros anuales.

Es decir, el impacto en la recaudación fiscal del centro asociado tiene tres componentes, el del empleo indirecto, el de los egresados y el de empleados directos y profesores tutores. En total, el impacto total se sitúa en 1.107.524€.

A modo agregado, un estudio sobre el impacto del sistema de universidades públicas de Catalunya (SiCUP), reveló que la recaudación fiscal se eleva en 116 € adicionales por cada 100€ de financiación pública en el sistema (Suriñach et al., 2015). Aplicando este factor al centro asociado de la UNED en Illes Balears, dado que la financiación pública asciende a 1.243.103'16€, se estimaría un impacto en la recaudación de 1'4 M€.

La estimación basada en el estudio de la SiCUP tiene ciertamente un grado de agregación superior que le resta adaptabilidad al caso de nuestro centro asociado y por tanto fiabilidad, pero aún así, supone una buena comprobación del resultado basado en el trabajo del IVIE, que se toma como referencia.

2.6.7 Impacto por la reducción del gasto en subsidios de desempleo

Otra consecuencia de la formación ofrecida por la UNED es la reducción de la tasa de paro de sus egresados, ya que mientras que la tasa de desempleo de las personas con estudios universitarios es de un 8'81% esta se eleva a un 14'1% para aquellas personas cuyo nivel de estudios máximo no supera la educación secundaria (INE 2019). Teniendo en cuenta que la cobertura de las prestaciones por desempleo eran del 65% (SEPE 2020), tomando la tasa de desempleo como la probabilidad de desempleo y asumiendo que la prestación es del orden del 55% del salario (media ponderada del 70% en los primeros 6 meses y 50% en los siguientes 18 meses) para un salario promedio de un graduado de 25.445 € (Adecco 2019):

$$I_{\text{reducción desempleo}} = N_{\text{egresados}} \times \text{salario} \times \Delta p_{\text{desempleo}} \times p_{\text{cobertura}} \times P_{\text{prestación}}$$

Aplicando el cálculo con los datos mencionados, el ahorro para el estado es de 72.181€.

2.6.8 Reducción del gasto universitario para la administración pública

Al tratarse de una universidad a distancia, los costos operativos son inferiores, lo que resulta en una reducción del gasto por estudiante para la administración.

Según el presupuesto consolidado de la UNED (UNED 2019), la contribución total de las administraciones públicas es de 80 millones de Euros, es decir, de 365 € por estudiante matriculado. Dado que cada estudiante en la Universitat de Les Illes Balears requiere una contribución pública de 5.449€ (UIB 2019), para un total de 3.173 estudiantes, el ahorro total para las administraciones es de 9'55 M€, teniendo en cuenta que la carga de asignaturas de los estudiantes de la UNED es en promedio de aproximadamente la mitad que en la universidad presencial. En efecto, según en informe del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte de 2015 sobre el sistema universitario español (MECD 2015) el número promedio de créditos matriculados en las universidades a distancia fue de 31'4 mientras que en las universidades presenciales fue de 53'1, arrojando un ratio del 1.69.

2.6.9 Impacto sobre el PIB regional

El producto interior bruto, PIB, de la comunidad autónoma de Les Illes Balears se ve impactado positivamente por la presencia del centro de la UNED. Este impacto procede tanto de la generación directa e indirecta de empleo como de las otras consecuencias de la actividad del centro.

Según el informe del IVIE (Pastor & Pereita 2012), la actividad de los centros de la UNED provoca un impacto sobre el PIB de un factor 2'28 sobre el presupuesto. En el caso del centro de la UNED de Illes Balears, este impacto resulta en 3.996.585 € para el 2019.

En cuanto al impacto que tienen en el PIB la actividad de los estudiantes, el estudio citado lo sitúa en 920€ por estudiante de enseñanzas regladas. Por tanto, esta contribución al PIB quedaría en 3.158.540€, después de ajustar la contribución por el IPC.

Por otra parte, la presencia del centro de la UNED en Baleares, con sus aulas en las tres principales islas, permite que los residentes puedan cursar sus estudios sin desplazarse, de islas pequeñas a islas grandes, o de islas grandes a la península. Según el informe del IVIE (Pastor & Pereita 2012), un 19.1% de los estudiantes de la UNED habrían emigrado para sus estudios, iniciando vida en otro lugar y con el consiguiente riesgo de no retornar. Por tanto, la presencia del centro de la UNED ancla a las isla Baleares 28 personas que de otra manera habrían salido de la isla, y dado que la PIB per cápita es de 27.682€ (Instituto Nacional de Estadística, 2020), el impacto total para el PIB de las islas se sitúa en 775.096 Euros.

A modo comparativo, el informe realizado por para el sistema universitario público madrileño (Benito Bonito M et al., 2016), concluye con que dicho sistema contribuye un 2'05% al PIB a

partir de una financiación del 0'43% del PIB, es decir, que el factor multiplicador a nivel PIB es de 4.77. Aplicando este factor al presupuesto del centro asociado, resultaría en una contribución al PIB del 8.34M€, frente a los 7.93M€ de la estimación en base al estudio del IVIE, resultado que se ajusta mejor a este trabajo.

2.6.10 Repercusión sobre el entorno económico:

El impacto económico sobre las empresas del entorno tiene dos componentes fundamentales: el de la propia operación del centro y el de los estudiantes. Según el estudio del IVIE, (Pastor & Pereita 2012), el impacto para todo el sistema de la UNED fue de 1.500 millones de Euros, atribuibles al gasto realizado por la UNED y sus centros asociados por una parte (173'7 millones de Euros y 66'5 millones de Euros respectivamente), y al gasto adicional de los estudiantes (335'4 millones de Euros). Considerando el presupuesto del centro de la UNED en Les Illes Balears y el número de estudiantes que tiene (corrigiendo la contribución por estudiante y por el incremento de IPC), el impacto se eleva a 21.145.745 Euros.

Adicionalmente, los cursos de verano son una fuente de impacto puesto que generan una gran cantidad de pernотaciones. Según el informe del IVIE (Pastor & Pereita 2012), el 27'3% de los matriculados en cursos de verano en un municipio diferente al habitual de residencia, los cuales, en promedio, gastaron 80 Euros por cada uno de los 4 días que pernотaron fuera de su casa. Dado que el total de alumnos de verano matriculados en los cursos de verano del centro de Les Illes Balears fue de 2.228, el impacto total sobre la economía alcanza los 210.598 Euros.

2.7 Ajuste de los resultados y cálculo del ratio

Los valores monetizados anteriormente no pueden ser automáticamente asignados al centro asociado por varias razones:

- hay resultados que se habrían obtenido aunque el centro asociado no existiera (*peso muerto*)
- otros resultados no son consecuencia exclusiva de la actividad del centro asociado, sino que hay otros actores que los propician (*atribución*)
- algunos resultados se producen a costa de que dejen de producirse otros, es decir, que el impacto positivo del centro asociado canibaliza un impacto positivo más allá (*desplazamiento*)
- ciertos resultados pueden degradarse con el tiempo (*detrimento*)

Cada uno de los resultados monetizados puede sufrir una o varias correcciones que se deben aplicar antes de calcular el sroi.

Por una parte, en los resultados que dependen del número de egresados se debe tener en cuenta que la obtención de la titulación no depende exclusivamente de la actividad (y la financiación) del centro asociado, sino que la estructura de la UNED participa en gran medida. Toda la infraestructura universitaria, incluyendo el PDI, que son actores fundamentales en el éxito académico de los egresados, se financia con partidas que no están incluidas en los inputs porque son independientes de las del centro asociado. Por ello, la “atribución” al centro asociado de los resultados que dependen del número de egresados es solo parcial. En efecto, los estudiantes del centro asociado se benefician de la UNED en su conjunto, y no solo del centro asociado. Dado que el presupuesto de la UNED para sus 160000 alumnos es de 219 M€, se puede estimar que a los 3.173 alumnos matriculados en el centro asociado de Illes Balears les corresponden 4 M€. Como que el presupuesto del centro asociado es de 1.75 M€, se estima la atribución a partir de las partidas de financiación, es decir, el 30% de los resultados vinculados con los egresados se puede atribuir al centro asociado (1.75 M€), mientras que el 70% se podría atribuir a la UNED (4 M€). Este factor de “atribución” reduce el valor de los resultados de la sección anterior ya que solo asigna el 30% al cálculo final del SROI.

Por otra parte, en los resultados debidos a la movilización de la cadena productiva a partir del presupuesto del centro, hay que tener en cuenta la proporción de los recursos que externos al entorno de aplicación del impacto. En el presupuesto del centro hay una parte de los inputs que proceden de instituciones insulares, de manera que en ausencia del centro asociado, esos recursos iniciarían cadenas productivas alternativas en el mismo entorno. Es decir, los múltiplos de impacto basados en el presupuesto del centro asociado tienen un “peso muerto” proporcional al porcentaje de inputs que proceden de la propia isla. En efecto, el centro asociado de la UNED inyecta en la economía recursos que provienen del presupuesto global de la UNED (45%) por una parte, y de los Consells Insulars y de los estudiantes por otra (55%). Por tanto, el peso muerto en los resultados relacionados con actividad económica, obtenidos como multiplicadores del presupuesto, se puede estimar en un 55%, que corresponde al porcentaje de recursos insulares.

Además, el cambio que ha propiciado el centro asociado de la UNED con sus actividades podría haber impedido otros cambios. Este ajuste, “displacement” o desplazamiento, considera que parte del impacto puede haber tenido una influencia negativa sobre el entorno porque el cambio obtenido podría haber sido a costa de otros cambios. En el caso del centro asociado de la UNED, muchos resultados se deben a valor creado por el conocimiento impartido y la actividad del propio centro. Se trata por tanto de una creación de valor neta y no compete con otros generadores de valor. Por ejemplo, los resultados que tienen que ver con la mejora de la calidad de las condiciones de los egresados están relacionados con el aumento de la productividad debida a los conocimientos adquiridos y no “desplaza” a otros. Del mismo modo, la creación de empleo directo o indirecto es muy inferior al número de desempleados, por lo que su impacto marginal no genera desplazamiento, sino que pone en producción recursos no utilizados. Sin embargo, al comparar el incremento de actividad económica, 21 M€, con la

contribución total al PIB, 8 M€, es evidente que parte de la riqueza creada por incremento de la actividad económica asociada al centro se ha dado a costa de un desplazamiento de otras actividades, y por ello la creación neta de valor es inferior. Teniendo en cuenta estos valores, se puede estimar un desplazamiento del 38%

Finalmente, el “drop off” o detrimento captura la devaluación de los resultados con el paso del tiempo. Es decir, en el caso de que los impactos tuvieran una duración multianual, se puede dar el caso de que se degrade el valor del resultado cada año, en cuyo caso habría que tenerlo en cuenta. Los resultados de este estudio que tienen una duración de más allá de año están relacionados con el aumento de productividad debido a la mejora de las habilidades por la formación recibida, y ya se ha descontado la posible devaluación temporal.

Según se han definido y utilizado las correcciones, el valor neto de cada resultado consiste en multiplicar el importe bruto por tres factores: el complementario del peso muerto (1 - peso muerto), la atribución y el desplazamiento. La siguiente tabla presenta un resumen de todos estos valores y su agregación:

Impacto	Importe	Peso muerto	Atribución	Desplazamiento	Contribución neta
Incremento de la renta anual de los egresados	28,591,956€		30%		8,577,587€
Mejora de las condiciones no salariales de los egresados	3,024,752€		30%		907,426€
Empleo indirecto	408,166.00€	55%			183,675€
Incremento recaudación fiscal: egresados	791,050.00€		30%		237,315€
Incremento recaudación fiscal: otros	316,475.00€	55%			142,414€
Reducción subsidio desempleo egresados	72,182.00€		30%		21,655€
Reducción del gasto universitario	9,547,163€		30%		2,864,149€
Impacto sobre el entorno económico	21,145,475€	55%		38%	3,615,876€
Impacto cursos verano	210,598€				210,598€
TOTAL					16.550.096€

En conclusión, el total de las contribuciones netas de los resultados del centro asociado se puede estimar en 16.550.096 €. Dado que la valoración de los inputs asciende a un total de 1.745.293€, se puede calcular el ratio SROI como:

$$SROI = \frac{\text{resultado neto} - \text{input}}{\text{input}} = \frac{16.550.096 - 1.745.293}{1.745.293} = 8.48$$

Es decir, que **el centro asociado de la UNED en Illes Balears tiene un SROI de 8.48**, lo que significa que por cada Euro de financiación se obtiene un retorno adicional total de 8.48 Euros.

2.8 Interpretación

La inversión en el centro asociado de la UNED-Illes Balears es, sin ningún género de dudas, muy rentable a la luz del presente estudio SROI. Por cada euro de financiación, que proviene de fuentes públicas al 70%, proporciona un retorno de 8.48 €.

La contribución más elevada a este retorno se debe al incremento de renta de los egresados, que representa algo más del 50% del retorno. Este porcentaje aumenta hasta el 57% si se añade la mejora en condiciones no salariales. En efecto, se trata del grupo de interés más importante y razón primera de la existencia del centro. No es de extrañar, pues, que este grupo dedique una gran cantidad de recursos personales, tanto de tiempo como económicos, con su consiguiente coste de oportunidad.

Los siguientes impactos, por orden de relevancia, los recibe la sociedad en general por la dinamización del entorno económico (22%) y la administración pública por la reducción del gasto universitario (17%). Aunque son impactos elevados, al recaer sobre grupos de interés populosos quedan diluidos.

El resto de impacto son algo más pequeños, pero no por ello despreciables, y es especialmente reseñable que los estudios apuntan a que solo en recaudación fiscal se recupera el 100% de la financiación pública en el centro, aunque al considerar los ajustes se oculta el resultado.

Cabe destacar que si bien algunos de los resultados son sorprendentes por su magnitud, se han proporcionado algunas comprobaciones con estudios independientes para confirmar los órdenes de magnitud. También es relevante el elevado nivel de los ajustes que, aunque justificados, ponen de relieve la estructura de interdependencias en la consecución de los resultados y terminan rebajando significativamente el retorno de la inversión al reducir el SROI.

3 Conclusiones

El impacto de un centro asociado tiene un amplio recorrido puesto que alcanza a grupos de interés de tipología muy diversa y con una escala temporal prolongada. Comenzando por el éxito de la labor educativa de la UNED, este estudio muestra que el impacto del centro afecta ampliamente a la economía de las islas. Cumplido el objetivo de calcular el SROI del centro asociado de la UNED en Illes Balears, el trabajo revela la alta rentabilidad social y económica de la inversión en dicho centro, y permite intuir, por extensión, la de la educación universitaria en general.

Siendo el resultado muy positivo, el cálculo del SROI se podría mejorar desde varios frentes. Por una parte habría que investigar proxies que permitan incluir outcomes que no se han podido monetizar (como la reputación de los profesores tutores o la adquisición de conocimientos por parte de los no egresados). En efecto, el impacto del estudio de idiomas, de la familiarización con herramientas digitales o el aprendizaje de habilidades y conocimientos solo se ha tenido en cuenta en tanto en cuanto culmina con la graduación.

El estudio de los inputs también podría afinar la participación de otras instituciones, como en el patrocinio de actividades o incluso en la cesión de los espacios donde operan algunas sedes por parte de los ayuntamientos.

Una tercera línea de mejora podría incidir en los ajustes de los resultados, especialmente desde la perspectiva del detrimento de los impactos en los egresados y el peso muerto de la matriculación. Preguntas como “¿Cuánto dura el impacto de una titulación?” o “¿Cuántos egresados no lo serían si no funcionara el centro asociado?” plantean cuestiones muy interesantes para futuros trabajos.

Por otra parte, aunque las contribuciones al cálculo son fundamentalmente lineales, la estabilidad del resultado se ve afectada por la dispersión de los órdenes de magnitud de los resultados. Sin embargo parece responder a la naturaleza misma de esta medida que algunos impactos sean varios órdenes de magnitud más grandes que otros y no debiera ser motivo de alarma.

Finalmente, el cálculo del SROI evaluativo de un centro asociado de la UNED puede ser mucho más útil cuando se compara con el de otros centros u otras universidades. Una medición habitual del SROI de los centros de la UNED, incluso la universidad completa, permitiría identificar las mejores prácticas y desvelar las ineficiencias. De esta manera se podrían establecer estrategias de mejora constante, en aras a optimizar el servicio público que presta la universidad; eso sí, sin olvidar que un SROI de 8.48 es ya un muy buen resultado.

4 Bibliografía

- Acedo González FJ et al. (2017), *Estudio sobre el impacto de la Universidad de Sevilla en su entorno económico y social*, Proyecto PRJ201602899 para el Consejo Social de la Universidad de Sevilla, https://consejosandalucia.org/wp-content/uploads/2019/01/Informe_Estudio-Impacto-USE.pdf
- Adecco (2019), Informe infoempleo 2018
- Alguacil Marí, M.P., Filip Torrent, V. (2018), *La economía del bien común en la contratación pública*. Universtat de València. <https://www.uv.es/catedra-economia-bien-comun/es/novedades-1286020020456/Noveta.html?id=1286031746112>
- Benito Bonito M et al. (2016), *El impacto económico y social de las universidades públicas madrileñas en la región. Análisis en el corto plazo*. Comunidad de Madrid
- Benito Bonito M et al. (2018), *El impacto económico y social de las universidades públicas madrileñas en la región. Análisis en el corto y largo plazo*. Comunidad de Madrid
- BOE, Boletín Oficial del Estado (10 de julio de 2020). Otras disposiciones, Ministerio de Universidades, 7705
- COIE (2015), <http://coie-server.uned.es/observatorio>, Observatorio de empleabilidad y empleo universitario, UNED
- Emerson, J., Wachowicz, J. & Chun, S. (2000). Social Return on Investment: Exploring aspects of value creation in the nonprofit sector. In Roberts Enterprise Development Fund (Ed.), REDF Box Set: Vol. 2 (pp. 132–173).
- Fink, L 2018. *Annual Letter to CEOs - 2018. A Sense of Purpose*. BlackRock, <https://www.blackrock.com/>
- Gayare, P. J. (2020), “Profesores tutores, alma de la UNED”, El Digital CLM <https://www.eldigitalcastillalamancha.es/buenos-humos/544304164/Profesores-tutores-alma-de-la-UNED.html>
- Instituto Nacional de Estadística (2019), Encuesta de Población Activa (EPA): <https://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=6393&L=0>
- Instituto Nacional de Estadística (2020), portal PIB regional, https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736167

[628&menu=resultados&idp=1254735576581](#)

- G. Krlev, Dr. R. Münscher and K. Mülber (2013). Social Return on Investment (SROI): State-of-the-Art and Perspectives. A Meta-Analysis of practice in Social Return on Investment (SROI) studies published 2002-2012. Centre for Social Investment, Heidelberg University
- Marial (2018). Sí avanzamos, programa electoral candidato a recto de la UNED. https://descargas.uned.es/publico/pdf/PROGRAMA_Mairal_si_avanzamos.pdf
- Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (2015), Datos y cifras del sistema universitario español, <https://www.educacionyfp.gob.es/dam/jcr%3A6a538b72-1866-4100-b1b7-b3fd26bb8191/datos-y-cifras-sue-2015-16-web-.pdf>
- Nicholls, J., Olsen, S. (2005). *A framework for approaches to SROI analysis*. The New Economy Foundation
- Nicholls, J., Cupitt, S., Lawlor, E., Neitzert, E., & Goodspeed, T. (2009). *A guide to social return on investment*. Office of the Third Sector, Cabinet Office.
- Nicholls, J., Cupitt, S., Lawlor, E., Neitzert, E., & Goodspeed, T. (2015). *A guide to social return on investment*. The SROI Network & NEF
- OECD (2019), *Taxing Wages 2019*, OECD Publishing, Paris, https://doi.org/10.1787/tax_wages-2019-en.
- Pastor, JM & Peraita, C (2012). La contribución económica de la UNED. IVIE
- Pozo Bouzas, Eduardo G. (2017). *Las cláusulas sociales y medioambientales en la nueva Ley 9/2017, de Contratos del Sector Público*
<https://elderecho.com/las-clausulas-sociales-y-medioambientales-en-la-nueva-ley-92017-de-contratos-del-sector-publico>
- Off Center (2010), *Off Center Social Return on Investment*, University of Bristol
- Randstat (2018), *La satisfacción laboral en España*, <https://www-randstad-es.s3.amazonaws.com/wp-content/uploads/2018/07/La-satisfacci%C3%B3n-laboral-en-Espa%C3%B1a-por-encima-de-Alemania-Francia-Italia-y-Portugal.pdf>
- Saiz, Santiago (2019), “Profesores 'black': así trabajan miles de tutores sin contrato en la UNED”, El Mundo, <https://www.elmundo.es/papel/historias/2019/10/30/5db831c8fdddfa3878b463e.html>

-
- SEPE 2019, Prestaciones por desempleo, resumen de datos de 2019, https://www.sepe.es/SiteSepe/contenidos/que_es_el_sepe/estadisticas/datos_estadisticos/prestaciones/datos/2019/Informe-201912.pdf
 - Suriñach J, Murillo J y Vayá E (2015), *Impacto económico del Sistema de Universidades Públicas y Sistema Público de I+D+I en Catalunya*, Laboratorio AQR-Lab. Universitat de Barcelona, <https://aecr.org/es/impacto-economico-del-sistema-de-universidades-publicas-y-sistema-publico-de-idi-en-catalunya/>
 - Trujillo, R., Gómez, A. & Canales, R (2019). *Midiendo el valor del Impacto Social Empresarial. Guía de herramientas de medición y valoración del Impacto Social Empresarial*. Forética
 - UIB (2019), “La UIB aprueba un presupuesto de 110 millones para 2019”, Diari de la UIB, <https://diari.uib.es/arxiu/La-UIB-aprueba-un-presupuesto-de-110-millones-para.cid573338>
 - UNED-COIE (2017), *Situación laboral y empleabilidad de los titulados de grado y máster de la UNED a los dos años de finalizar la titulación*, Informe básico de empleabilidad, Vicerrectorado de estudiantes, COIE
 - UNED (2019), Presupuesto 2019, <https://www.uned.es/universidad/inicio/portaltransparencia/contenidos/presupuestos-ejecucion.html>
 - UNED-Les Illes Balears, Comparativa de ingresos por capítulos ejercicio 2019 (2018), <https://uned-illesbalears.net/wp-content/uploads/2018/11/CuadroComparativopresupuestoo2019LesIllesBalearsF.pdf>
 - UNED-Les Illes Balears, Memoria Curso 2018-2019 (2020) <https://uned-illesbalears.net/wp-content/uploads/2019/12/1.1.2.MemoriaAnual2018-19P.pdf>
 - UNED-Les Illes Balears (2019). Presupuesto de gasto 2019. <https://uned-illesbalears.net/wp-content/uploads/2018/11/presupuesto2019-GastosF-1.pdf>
 - UNED, Consells Insulars de Mallorca, Menorca e Eivissa, Estatutos del Consorcio Universitario del Centro Asociado de la UNED en Les Illes Balears. 2002

Anexo: Grupos de interés

A.1 Consorcio universitario

El consorcio universitario UNED-Consells Insulars es el órgano encargado del sostenimiento económico del centro de la UNED en Les Illes Balears (UNED et al 2002), aunque la creación del centro data de 1976².

Está compuesto por la UNED y por los Consells Insulars de Mallorca, Menorca e Ibiza, las islas donde el centro tiene sede. Por tanto, el consorcio comprende el actor universitario (UNED) y el gobierno regional de manos de los consells insulars. Cada una de estas partes constituye un subgrupo de interés.

Dado que el consorcio universitario es el responsable de la financiación y gestión del centro, tiene una gran influencia en la existencia del centro de la UNED y qué acciones realiza. Por tanto, las decisiones de este actor son críticas para el centro y su misión. Sin embargo, en tanto que gestor y financiador, la importancia relativa es baja ya que no es un grupo cuyas necesidades intenta cubrir la actividad del centro de la UNED. De esta manera, en la matriz de importancia-influencia, el consorcio universitario se sitúa en la parte inferior derecha.

La **UNED**, Universidad Nacional a Distancia, es la universidad española con mayor número de estudiantes, unos 250000. En el curso 2019-2020 se imparten 27 grados, 65 másteres universitarios y 18 programas de doctorado así como más de 600 cursos de formación permanente³.

Aunque la historia de la UNED es reciente, puesto que su fundación data de los años 70 del siglo pasado, su naturaleza de educación a distancia le ha permitido escalar rápidamente en número de estudiantes y ámbito geográfico. Uno de los elementos clave de este crecimiento, en el que la UNED se apoya para asegurar un funcionamiento de calidad es la red de centros asociados, presentes en todas las provincias de España y algunos países del extranjero (sobre todo en Iberoamérica). Uno de estos centros, el situado en las islas Baleares, es el objeto de estudio de este trabajo.

El estatuto de autonomía de Les Illes Balears prevé un órgano de gobierno para cada una de sus islas principales (Mallorca, Menorca y Ibiza), de manera que tanto la representatividad como la toma de decisiones no se concentren en una sola de las islas. Las competencias de

² <https://uned-illesbalears.net/centro/presentacion/>

³ La pestaña sobre información institucional en el portal de la UNED en línea ofrece muchos más datos que pueden ser de interés: <https://www.uned.es/universidad/inicio/institucional.html>

los **Consells Insulars** incluyen aquellas que en la península corresponden a las Diputaciones, además de las que el estatuto de autonomía les otorga (en los artículos 70 y 71).

Dado que en el momento de la fundación del centro asociado de la UNED en las islas Baleares en 1977 la Diputación Provincial fue la institución que asumió la presidencia del Patronato del centro, tras la aprobación del estatuto de autonomía, la competencia sobre el centro pasó a los Consells Insulars

A.2 Estudiantes:

Los estudiantes son uno de los principales grupos de interés en tanto que conforman la razón de ser de cualquier institución educativa. No obstante, este grupo no es homogéneo, sino que se pueden identificar diferentes subgrupos en función de la naturaleza de los estudios que cursan.

Cubrir las necesidades y los intereses de este grupo de interés determina la esencia misma del centro de la UNED, por lo que se trata de un grupo de importancia alta. Sin embargo, su influencia es baja ya que cuentan con poco poder en los órganos representativos y de toma de decisiones. Por ello, en la matriz de importancia-influencia este grupo se sitúa en la parte superior izquierda.

Entre los diferentes subgrupos de estudiantes, se encuentran aquellos que cursan **enseñanzas oficiales**. Son las personas que se encuentran matriculadas en estudios conducentes a la obtención de un título de grado, máster o postgrado. Según la memoria del 2019 (UNED-Illes Balears 2020) este grupo contaba con 3.173 estudiantes matriculados, 3.017 en estudios de grado y 156 en másteres oficiales. La mayor parte de estos estudiantes están en Mallorca (2.612 alumnos) y aunque también hay presencia en Ibiza (327 matriculados) y en Menorca (234 alumnos). Además la mayoría son mujeres (1.675 alumnas).

Por otra parte se encuentran los estudiantes de **enseñanzas no regladas y formación permanente**. Este subgrupo lo forman las personas que aunque reciben formación de la parte de la UNED, no siguen programas de estudio reglados, como son los cursos de accesos o los cursos de idiomas así como son los estudiantes matriculados en programas de formación permanente (incluyendo los cursos de verano). En total, las enseñanzas no regladas se imparten a 647 matriculados, mientras que en formación permanente el centro cuenta con 9.357 alumnos matriculados.

En el ámbito de las enseñanzas no regladas hay 412 alumnos matriculados en los cursos de acceso y 225 matriculados en los cursos del CUID, el centro de idiomas de la UNED. Distribuidos por islas, la mayor parte de ellos están en Mallorca (529 alumnos matriculados). El resto se encuentra en Ibiza (88 matriculados) y en Menorca (30 matriculados)

En cuanto a los estudiantes de formación permanente, la mayor parte se han matriculado de cursos de extensión universitaria. Dentro de este grupo son destacables los 2.228 alumnos matriculados en los diferentes cursos de verano que ofrece el centro de la UNED.

A.3 Profesores tutores

La mayor parte de las personas que ejercen labores de apoyo a la labor docente en el centro lo hacen bajo el amparo de la figura del **profesor tutor**. La normativa de la UNED reconoce esta figura que no puede ser considerada como un empleado (ni por cuenta ajena ni por cuenta propia). Es una singularidad legal pensada para las personas que ejercen las labores de tutorización de alumnos en los centros asociados de la UNED.

Efectivamente, el centro asociado de Illes Balears no tiene PDI (personal docente e investigador) como tal. Toda la responsabilidad de las tutorías presenciales la llevan a cabo los profesores tutores. Se trata del grupo de tutores encargado de garantizar la tutela de los estudiantes proporcionándoles la asistencia docente que puedan necesitar. Según la memoria del centro (UNED-Illes Balears 2020), la sede de Mallorca cuenta con 94 profesores tutores, la de Menorca tiene 9 profesores tutores y la de Ibiza 16 profesores tutores.

En la matriz de influencia-importancia, este grupo tiene una baja influencia porque tiene poco poder en los órganos de decisión, aunque su labor impacta directamente en el día a día de los estudiantes. Desde la perspectiva del impacto del centro es un grupo poco importante ya que es sujeto y no objeto de dicho impacto. De esta manera, se sitúa a este grupo de interés en la parte inferior izquierda de la matriz.

A.4 Personal del centro asociado

Los **empleados directos** de centro asociado son otro de los principales grupos de interés. Estos desarrollan su actividad profesional en el centro asociado y de él reciben una contraprestación económica. Algunos de ellos toman el rol de coordinadores de algún programa, como el máster de secundaria o de la abogacía, o de algún área del centro (coordinación de biblioteca, de prácticas,... o del centro de orientación laboral). Otros participan en el equipo directivo del centro. Pero en cualquier caso, no cambia su naturaleza de personal laboral a tiempo parcial.

Además, el centro también cuenta con **personal laboral fijo** a tiempo completo para la administración del centro. Este grupo es el que enmarca a todo el equipo de administración. Este grupo está compuesto por los empleados del centro asociado que se encargan de las tareas de mantenimiento y administración que permitan el correcto funcionamiento de este

centro de la universidad. Según la memoria, este grupo cuenta con 6 personas, cuatro de ellas en Mallorca, una en Menorca y otra en Ibiza.

Este grupo tiene una alta influencia porque está muy representado en los órganos directivos y carga con las responsabilidades de administrar el centro y apoyar la misión docente. Sin embargo, desde la perspectiva del impacto del centro es un grupo poco importante ya que es sujeto y no objeto de dicho impacto, al igual que los profesores tutores. De esta manera, se sitúa a este grupo de interés en la parte inferior derecha de la matriz.

A.5 La sociedad en general

Los conocimientos que se generan y transmiten desde la universidad no solo implican a los estudiantes y empleados, sino que llegan a la sociedad en general a través de iniciativas de extensión universitaria. Estas iniciativas pueden ser de naturaleza cultural o docente y consiguen ampliar el rango de impacto del centro más allá de los titulados universitarios.

Además, la operación de las sedes del centro en las islas lo convierten en un generador de gasto y empleo tanto directa como indirectamente. El hecho de tener sedes físicas en las islas provoca una actividad económica que no se daría si el centro no estuviera. Por una parte, el centro requiere de servicios, suministros o mantenimiento que se cubren con proveedores locales. Por otra, tanto los estudiantes como los empleados generan actividad indirecta. Los estudiantes incurrir en gastos adicionales por el hecho de estar matriculados, generando en la sociedad en general un impacto adicional. Igualmente, los ingresos de los empleados cubren gastos en la economía local.

La sociedad en general también se beneficia porque la formación que potencia el centro de la UNED permite que se generen empleados, directivos, políticos, ciudadanos etc.. con mayor visión y más eficientes.

Comparado con los otros grupos, la sociedad en general tiene cierta importancia, ya que sí se sitúa entre los grupos de interés cuyas necesidades quiere cubrir el centro, aunque también goza de poca influencia en el desarrollo de la actividad del centro, por lo que toma la parte inferior izquierda de la matriz de importancia-influencia.