

Colección Estudios UPF-BSM - Nº6

# Análisis del valor social

El caso de la UPF Barcelona School  
of Management



Sonia Marzo  
Ramon Bastida  
Maria Magdalena Flores

Noviembre 2020

## Índice

Resumen ejecutivo.....	1
1. Introducción.....	4
2. El Valor Social Integrado.....	5
3. UPF Barcelona School of Management.....	6
4. Fases del cálculo del valor social.....	8
4.1 Fase 1. Identificación de los grupos de interés.....	8
4.2. Fase 2. Identificación de las variables de valor.....	9
4.3. Fase 3. Selección de los indicadores y <i>proxies</i> . ....	13
4.4.Fase 4. Cálculo del valor social generado.....	18
5. El valor social generado.....	18
5.1 El valor social generado por la actividad económica.....	18
5.2. El valor social generado por la actividad académica.....	21
5.3 Valor social integrado.....	23
6. Conclusiones.....	24
Referencias bibliográficas.....	26
Anexos.....	27
Anexo 1. Descripción de las variables de valor identificadas por grupo de interés.....	27
Anexo 2. Descripción de las variables revisadas.....	30
Anexo 3. Monetización del valor social.....	31
Anexo 4. Valor social por grupo de interés.....	35

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Puntuación de la importancia de los agentes de interés de la escuela.....	8
Tabla 2. Metodología y número de respuestas según colectivo.....	10
Tabla 3. Análisis de las variables de valor.....	10
Tabla 4. Variables de valor propuestas por los diferentes agentes de interés de la UPF-BSM.....	12
Tabla 5. Indicadores y <i>proxies</i> utilizados para la cuantificación del valor social.....	14
Tabla 6. Impacto social directo de la actividad económica de la UPF-BSM.....	19
Tabla 7. Impacto social indirecto de proveedores de la UPF-BSM.....	20
Tabla 8. Impacto social indirecto de proveedores según tipología y territorio.....	20
Tabla 9. Valor social generado por categorías.....	21
Tabla 10 Valor social generado por grupo de interés.....	22
Tabla 11. Resultados del valor social integrado de la UPF-BSM.....	23
Tabla 12. Indicadores relacionados con el VSI de la UPF-BSM.....	23

---

## Resumen ejecutivo

### Presentación:

Las instituciones de educación superior (universidades, escuelas de management y centros de formación, entre otros) desarrollan actividades de formación, investigación y transferencia de conocimiento. Estas actividades contribuyen a la mejora de profesionales, empresas y la sociedad en general.

La UPF Barcelona School of Management tiene en la generación de impacto social, el principal objetivo estratégico. Por eso, es importante disponer de herramientas para poder medirlo y hacer una gestión adecuada.

### Objetivo:

El objetivo de este estudio es realizar una primera aproximación al valor social generado por la Escuela. Es un punto de partida que nos ha permitido conocer las variables que aportan valor a cada uno de los agentes de interés más relevantes de la Escuela e identificar indicadores para hacer un seguimiento a lo largo del tiempo.

### Metodología:

En los últimos años, se han creado varias metodologías para analizar y gestionar el impacto social generado por las organizaciones. Algunos ejemplos son el SROI (Social Return on Investment), el valor social integrado, el balance social o el Bcorp Impact Assessment, entre otros. En el campo de la educación superior destaca el valor social integrado, que se ha utilizado para calcular el valor social de varias universidades catalanas. Por lo tanto, es una metodología aceptada en este tipo de organizaciones. En el ámbito de las escuelas de management, también tiene mucha aceptación el Business School Impact System (BSIS). El uso de la metodología del valor social integrado, en combinación con algunos indicadores que forman parte del BSIS, nos ha permitido monetizar el valor social generado, el cual facilita la comunicación de los resultados del estudio, y a la vez permite comparar los resultados obtenidos con los de estudios realizados anteriormente en otras organizaciones.

En este estudio hemos calculado el valor social integrado generado por la UPF Barcelona School of Management. La metodología del valor social integrado incluye varios tipos de valor social relacionados con las actividades económicas, con los proveedores, con los agentes de interés, etc. En la primera parte del estudio, hemos identificado un total de 16 grupos de interés de la Escuela, de los cuales hemos seleccionado los más importantes y los hemos clasificado en 3 grupos: estudiantes y alumni; personal docente e investigador y personal de gestión; y empresas y entidades privadas.

A partir del trabajo de campo realizado, hemos identificado un total de 37 variables que aportan valor a los grupos de interés anteriores. Entre estas variables, encontramos la formación académica y profesionalizadora que ofrece la Escuela, la empleabilidad y el acceso al mercado laboral de los estudiantes, la creación de redes personales y profesionales, el apoyo al emprendimiento y la innovación, etc. Después de analizar y revisar las 37 variables de valor anteriores, hemos seleccionado un total de 20, que son la base del cálculo del valor social. Estas variables se han agrupado en 8 categorías y se han ordenado según el nivel de importancia otorgado por parte de los agentes de interés. Según este ranking orientativo, las variables más

importantes para cada uno de los grupos de interés son la formación académica, la creación de redes profesionales y el prestigio asociado a la UPF, respectivamente.

Posteriormente, se han seleccionado un total de 32 indicadores relacionados con las 20 variables anteriores. Estos indicadores nos han permitido obtener datos cuantificables de cada una de las variables de valor. En algunos casos, los indicadores incluyen valores monetarios, que se han incorporado directamente en el valor social de la Escuela. En otros casos, los indicadores incluyen valores en unidades que se han tenido que convertir en valores monetarios mediante el uso de las *proxies* (variables aproximadas que mantienen correlación con las variables del objeto de estudio). En este estudio, se han utilizado principalmente *proxies* obtenidas de estudios similares realizados en universidades o escuelas de management.

### Resultados obtenidos:

La UPF-BSM generó un valor social integrado aproximado de 39.556.004€ millones de Euros durante el curso 2019-2020. Este es el valor generado por la actividad académica y por el impacto económico de la Escuela:

Resultados del valor social integrado de la UPF-BSM

	Retorno económico AAPP ( R )	Valor económico social (VIENE)	Valor social específico (VASE)	Valor social consolidado
Impacto directo de la actividad económica	3.297.717 €	11.907.736 €		11.907.736 €
Impacto indirecto de proveedores (explotación e inversión)	1.805.103 €	1.320.625 €		1.320.625 €
Valor social específico			38.245.379 €	38.245.379 €
Valor duplicado en VES y VASE				-11.907.736 €
<b>Valor social integrado</b>	<b>5.102.820 €</b>	<b>13.228.361 €</b>	<b>38.245.379 €</b>	<b>39.556.004 €</b>

a. El valor generado por la actividad académica o valor social específico (VASE), calcula el valor que la organización genera a cada grupo de *stakeholders*, en el caso de la UPF-BSM es de 38,2 millones de Euros. Los ámbitos que aportan más valor social son los relacionados con la actividad de formación académica y el acceso al mercado laboral, mediante la realización de prácticas en empresa y del asesoramiento del servicio de carreras profesionales de la Escuela. El valor de la marca UPF en términos de calidad y de excelencia también genera un elevado valor social por los diferentes grupos de interés de la Escuela. Otros ámbitos destacados son las becas, ayudas y otros descuentos otorgados a estudiantes y al personal de la Escuela para la realización de programas de formación y la formación personalizada en empresas y entidades.

---

b. El impacto económico o valor económico social (VES) permite calcular el impacto que la actividad económica de la organización tiene para el conjunto de personas de un determinado territorio. Este valor tiene en cuenta el impacto directo, que proviene de su actividad, y el indirecto, que forma parte del impacto que sus acciones generan a otras empresas. En el caso de la UPF-BSM, el resultado del VES es de 13,2 millones de Euros. La Escuela genera un impacto directo de la actividad económica de 11,9 millones de Euros, y un impacto indirecto a través de su actividad con sus proveedores de 1,3 millones de Euros.

El valor social integrado o consolidado, que corresponde a la suma de los valores económico social y valor social específico, menos las duplicidades entre ambos valores, fue de 39.556.004€ millones de Euros. Además, también se devolvieron 5,1 millones a las Administraciones Públicas en forma de pagos de impuestos y cuotas satisfechas a la Seguridad Social.

### **Conclusiones:**

Los resultados de este estudio indican que la Escuela tiene fortalezas importantes como la formación académica, la empleabilidad de los estudiantes, o la imagen de calidad y excelencia. Pero también apuntan algunos ámbitos en los que la Escuela puede mejorar su impacto social y el valor social generado, como por ejemplo, la generación de conocimiento mediante la investigación aplicada, los estudios y proyectos y la transferencia de conocimiento a las empresas, profesionales y sociedad en general. Otro ámbito de mejora es el compromiso y participación con los grupos de interés en áreas como el apoyo al emprendimiento, la creación de redes activas de miembros de la comunidad de la UPF-BSM o la oferta de actividades de interés general y de cultura. Debido a la situación actual, toman especial relevancia, las becas y ayudas a los estudiantes, las medidas para facilitar la movilidad internacional de los estudiantes o los beneficios sociales dirigidos a los miembros de la comunidad UPF-BSM.

Este estudio demuestra que la actividad realizada por la UPF-BSM tiene un impacto social importante y genera un valor social elevado por sus grupos de interés. Aun así, se trata de una primera aproximación al cálculo del valor social de la Escuela, que se tendrá que ir consolidando con la implantación de indicadores de impacto social y un sistema de gestión de esta información. Actualmente, la Escuela está inmersa en la implantación del sistema BSIS que permitirá lograr estos objetivos.

## 1. Introducción

Todavía persiste la idea que la creación de valor social y medioambiental es un objetivo reservado a determinadas entidades sin fines lucrativos, como fundaciones y ONGs y a empresas de economía social, como las cooperativas, centros especiales de trabajo y mutualidades. Pero la realidad es que actualmente este objetivo trasciende a este tipo de empresas y se extiende a todo tipos de empresas y organizaciones. Prueba de esto son los objetivos de desarrollo sostenibles (ODS) impulsados por las Naciones Unidas y que son un llamamiento a la generación de impacto social y medioambiental positivo para garantizar la supervivencia de la sociedad y del planeta. Con la aparición de este nuevo paradigma de creación de valor social por parte de las empresas, surge la necesidad de identificar, medir y comunicar el impacto social y medioambiental generado.

Según el Oxford Impact Measurement (Harji y Nicholls, 2019), el impacto social se caracteriza por cambios sustanciales y evidenciables positivos en las condiciones a largo plazo de las personas, el planeta, etc. producidos por los esfuerzos realizados por las organizaciones. En la última década, han surgido otras metodologías más centradas en la medición del impacto social y medioambiental como por ejemplo la Teoría de Cambio, el Social Return donde Investment (SROI), el valor social integrado, entre otros. El valor social es una manera de cuantificar la importancia relativa de estos cambios en las vidas de las personas que no están reflejados en las transacciones financieras o de mercado.

La evaluación del impacto social generado por las instituciones de educación superior es relevante por varias razones: en primer lugar, representa un ejercicio de rendimiento de cuentas y transparencia. En segundo lugar, responde a un creciente interés de estas instituciones para mejorar la gestión de sus recursos y alinearla con su misión y plan estratégico. Y en tercer lugar, permite mejorar el compromiso y el diálogo con todos los grupos de interés, sobre como estas instituciones están contribuyendo al progreso y al bienestar a nivel local y global.

Un estudio realizado por el EFMD (Shenton y Kalika, 2017), basado en datos de 20 escuelas de negocios de 9 países diferentes, que utilizan el sistema BSIS<sup>1</sup> para analizar su impacto social, identifica 5 áreas en las cuales este análisis ha producido mejoras sustanciales. En primer lugar, mejora en las relaciones con el ecosistema local. En segundo lugar, fortalecimiento de los enlaces con empresas y organizaciones. En tercer lugar, mejora de la estrategia de investigación de la Escuela y de transferencia de conocimiento. En cuarto lugar, clarificación de la identidad, misión y posicionamiento estratégico de las escuelas. Y quinto lugar, mejora en la profesionalización de la organización interna.

Este estudio tiene los objetivos siguientes:

- Cuantificar el valor social generado por la UPF-BSM y monetizarlo.
- Diseñar un cuadro de indicadores que permitan cuantificar el impacto social de la UPF-BSM y hacer un seguimiento anual.

---

<sup>1</sup> Business School Impact System. [https://efmdglobal.org/wp-content/uploads/efmd\\_global-bsis-brochure.pdf](https://efmdglobal.org/wp-content/uploads/efmd_global-bsis-brochure.pdf)

- 
- Establecer un diálogo con todos los agentes de interés de la Escuela, para conocer cuáles son los aspectos que les aportan más valor.
  - Rendir cuentas con todos los agentes de interés de la Escuela y con la sociedad en general.

A continuación se presenta la metodología utilizada para desarrollar este estudio. En el tercer apartado se presenta la UPF Barcelona School of Management, su misión, visión y algunos datos clave. En el cuarto apartado se explican las etapas que se han seguido para calcular el valor social. En el quinto apartado se presentan y se analizan los resultados del valor social obtenidos. Y en el sexto apartado se incluyen las conclusiones del estudio.

## 2. El Valor Social Integrado

En la última década, se han desarrollado un número importante de metodologías que permiten cuantificar el valor social generado por las organizaciones. La aparición de estas nuevas metodologías ha ido en paralelo con el aumento de la importancia del valor social en el ámbito empresarial.

En el campo de las instituciones de educación superior destaca la metodología del valor social integrado (VSI). El VSI representa el valor social –económico y social- generado por una organización durante un periodo de tiempo determinado. Del mismo modo que hay indicadores financieros que sirven para determinar el rendimiento y la viabilidad de una empresa, como los EBITDA o los ROE, el VSI cuantifica monetariamente el valor social que genera, año tras año, una entidad en el ámbito de su actividad.

El cálculo del valor social integrado (VSI) se ha aplicado en varias universidades públicas catalanas, entre ellas, la UPF y la Blanquerna (Ayuso, Sánchez y Retolaza, 2017; Lazcano y San-José, 2019). La metodología del VSI, desarrollada por Retolaza et al. (2014), es un sistema de contabilidad social que combina un análisis cualitativo y cuantitativo. El análisis cualitativo busca evaluar los impactos que genera una organización por sus principales agentes de interés, basándose en la realización de entrevistas. Y el análisis cuantitativo se centra en la cuantificación de los beneficios percibidos a través del desarrollo de indicadores y *proxies* que permiten monetizar el valor generado.

Esta metodología permite realizar una aproximación multidimensional del impacto social generado por una institución de educación superior. También permite objetivar y visualizar el valor creado por cada uno de los agentes de interés de la institución. Va más allá del impacto puramente económico, incluyendo otros tipos de impactos relacionados con la educación, la creación y divulgación del conocimiento, el desarrollo de negocios, entre otros.

Para realizar este estudio se ha seguido principalmente la metodología del valor social integrado. El proceso de análisis y cálculo del valor social se ha dividido en las cuatro fases siguientes:

- Fase 1. Identificación de los grupos de interés.
  - a. Elaborar el mapa de agentes de interés.
- Fase 2. Identificación de las variables de valor

- 
- a. Elaborar la matriz de intereses que incluye las variables de valor percibidas por cada agente de interés.
  - Fase 3. Identificación de los indicadores y *proxies*.
    - a. Elaborar la tabla de valoración.
  - Fase 4. Cálculo y visualización del valor social generado

También se ha cogido como referencia la metodología del Business School Impact System (BSIS), creada por lo EFMD y la FNEGE (Foundation Nationale pour la Enseignement de la Gestion des Enterprises). El BSIS es una herramienta diseñada para ayudar en las escuelas de negocios a identificar, medir y analizar el impacto que generan en su entorno. El sistema consiste en un conjunto de indicadores que están agrupados en 7 dimensiones o tipos de impactos (Lejeune *et al*, 2018).

### 3. UPF Barcelona School of Management

De la colaboración conjunta entre la Universitat Pompeu Fabra y un grupo de empresas de prestigio, el 1993 nació la Fundación Instituto de Educación Continua. Su objetivo era reforzar el círculo entre universidad y empresa e impartir formación de posgrado profesionalizador en las áreas de experiencia de la Universidad:

- Las ciencias sociales y las humanidades
- Las ciencias de la salud y la vida
- Las ciencias y tecnologías de la información y comunicación

#### Misión

La UPF-BSM está alineada con la estrategia de la UPF y tiene esta misión:

*Preparar líderes con una visión global en un contexto basado en la investigación, capaces de gestionar empresas, instituciones y proyectos; promoviendo la innovación, la transformación social, el compromiso con la cultura y el bienestar planetario.*

La Escuela quiere tener un impacto en la sociedad aportando valor mediante un concepto de gestión que prioriza los acentos como la innovación y la transformación, el humanismo tecnológico, la intervención cultural, la responsabilidad ética y el bienestar planetario. La misión propuesta tiene como objetivo garantizar que tanto las organizaciones como los estudiantes de la UPF-BSM desarrollen un progreso satisfactorio y asuman un papel de liderazgo en su campo. Además, UPF-BSM quiere ser presente en los medios de comunicación por su papel transformador y contribuir a la consolidación de la posición de excelencia en los rankings nacionales e internacionales.

---

## Visión

### El nuevo Management

La UPF-BSM una visión genuina de la gestión. La nueva gestión es básicamente la respuesta de la dirección a un mundo que cambia rápidamente. Como siempre, todo lo que se predica nuevo se hace para enfatizar todas aquellas cosas que hay que desaprender. En cualquier caso, como en cualquier proceso de transformación, la nueva gestión requiere referencias: grandes empresas que exploran soluciones, escuelas de gestión que articulan la evolución de la gestión en un corpus de pensamiento y práctica, referencias de gestión que, con su trabajo, despiertan nuevas perspectivas y empresas consultoras que sitúan los nuevos paradigmas en una dimensión práctica. La nueva gestión requiere sobre todo nuevos directivos, personas con una visión que combina ambición y humildad y la creación de valor individual, corporativo y social.

### Una escuela de gestión con acentos de sostenibilidad y humanismo con vocación de impacto social

El desarrollo del futuro de la dirección y de las personas que lo tienen que poner en práctica requiere una institución de formación organizada en base a esta nueva dirección, una escuela que tenga valores únicos y distintivos que permitan que la gestión del talento sea también única:

- Una gestión con capacidad académica: somos la Escuela de dirección de una gran universidad, la Universitat Pompeu Fabra. La UPF-BSM es una extensión de las virtudes que una universidad tan reconocida internacionalmente orienta a la excelencia en docencia e investigación.
- Una gestión con capacidad irruptiva: hagamos investigaciones con vocación de transferencia e impacto de conocimiento. Entendemos la investigación en un sentido amplio, asociada al carácter emprendedor e investigador, a los valores de la resolución de problemas tangibles y a la creación tanto disruptiva como incremental. La producción científica que hacemos utiliza la de la UPF como palanca y está enfocada a romper y ser directamente útil para el sector empresarial, social e institucional y para los profesionales.
- Una gestión con capacidad de transformación: nuestra visión integral de la gestión orientada al bienestar planetario y con sensibilidad humanista proporciona a nuestra institución autenticidad y una identidad única. Queremos contribuir a la creación de valor económico, social y medioambiental y al desarrollo digno de los miembros de nuestra comunidad universitaria, como profesionales y como individuos.

Uno de los aspectos más distintivos de la Escuela es que es el resultado de una colaboración público-privada y esto la hace especialmente diferente tanto por lo que se refiere a sus objetivos como a su gobierno.

Para la realización del análisis y la cuantificación del valor social de la Escuela, se acordó que el estudio se centraría en la actividad vinculada a la UPF Barcelona School of Management (o la Fundación Instituto de Educación Continúa, como entidad jurídica). Por lo tanto, el estudio

no incluye información de las actividades realizadas por otras entidades vinculadas al Grupo UPF.

#### 4. Fases del cálculo del valor social

El proceso de cálculo del valor social se divide en las 4 fases siguientes:

##### 4.1 Fase 1. Identificación de los grupos de interés.

En este apartado, explicamos el proceso de identificación de los grupos de interés más relevantes que forman la comunidad de la UPF-BSM. Este primer paso es muy importante para poder identificar y medir el impacto social generado por la Escuela, dado que los miembros de la comunidad UPF-BSM participan directamente de las actividades realizadas por la Escuela.

El mapa de los grupos de interés incluye el conjunto de personas, empresas y entidades, etc. que forman parte de la comunidad UPF-BSM. Para definirlo, se envió un cuestionario a 17 personas trabajadoras de la UPF-BSM seleccionadas de forma que pudieran representar todos los departamentos de la Escuela.

En la tabla 1, se presentan los resultados de los grupos de interés identificados por las personas trabajadoras y su valoración según su grado de importancia (1=poca importancia; 5=elevada importancia).

Tabla 1. Puntuación de la importancia de los agentes de interés de la Escuela

Agentes de interés	Puntuación
1.Estudiantes	5,00
2. Personal docente e Investigador (PDI)	4,88
3.Rectorado	4,82
4. Alumni	4,82
5.Personal de Administración y servicios (PAS)	4,71
6.Agencias de Acreditación	4,59
7.Emresas y entidades privadas	4,53
8.Patronato	4,18
9.Medios de comunicación	4,18

10. Proveedores y empresas de servicios contratados	3,65
11. Asociaciones profesionales y patronales	3,65
12. Consejos Asesores	3,35
13. Administraciones Públicas	3,24
14. Otras instituciones y centros universitarios	3,12
15. Grupo UPF (Centros Adscritos)	2,88
16. Entorno Local (Vecinos, comercio...)	2,76

En base a los resultados de la tabla 1 y a la información obtenida de estudios similares, se acordó seleccionar aquellos grupos de interés con una valoración superior a 4. Los grupos de interés que superaban esta valoración se clasifican en 3 grupos para facilitar el proceso de análisis de las variables de valor, dado que algunos casos, los diferentes grupos de interés presentaban características similares. Estos grupos son:

1. Estudiantes y Alumni
2. Personal docente e investigador (PDI) y Personal de administración y servicios (PAS)
3. Empresas y entidades privadas. Este grupo también incluye las empresas que forman parte del Patronato de la Escuela.

Además de los grupos de interés anteriores, se han identificado 3 grupos más que superaban los valores establecidos, pero no se han incorporado directamente en el proceso de cálculo del valor social. Son las agencias de acreditación, que no se han incorporado al estudio debido a que tampoco aparecen en estudios anteriores, debido a la dificultad de identificar variables de valor cuantificables para este colectivo (Ayuso, Sánchez y Retolaza, 2017). Los medios de comunicación no se han considerado un grupo de interés específico, pero las variables de valor de este colectivo están incluidas en otros grupos de interés que forman parte del estudio. Finalmente, se ha considerado el Rectorado como un miembro de los órganos de gobierno de la Escuela y no como un agente de interés. En este sentido, ha participado en el proceso de revisión del estudio.

#### **4.2. Fase 2. Identificación de las variables de valor**

La segunda fase ha consistido en la identificación y selección de las variables de valor por los grupos de interés. Este proceso consiste en determinar cuáles son las actividades realizadas

por la Escuela que aportan más valor a los diferentes grupos de interés seleccionados. Para obtener esta información, se han utilizado varias metodologías de investigación como la realización de entrevistas personalizadas, *focus group* y cuestionarios.

En la tabla 2, se presentan las metodologías utilizadas por cada grupo y la muestra analizada.

Tabla 2. Metodología y número de respuestas según colectivo

Grupos de interés.	Metodología	Muestra (n.º personas entrevistadas/n.º respuestas obtenidas)
1. Estudiantes y Alumni	Encuesta online	357
	Entrevistas personalizadas	8
2. PAS y PDI	Encuesta online	12
3. Empresas privadas y entidades del tercer sector	Encuesta online	13

El trabajo de campo realizado permitió identificar un total de 39 variables de valor distribuidas en: 17 de estudiantes y alumni, 12 de PDI y PAS y 10 de empresas y entidades privadas. En el anexo 1, se incluyen las tablas con la descripción de las variables de valor identificadas por cada grupo.

Después de realizar un análisis de las variables anteriores, se eliminaron 12 variables repetidas en varios grupos de interés, se fusionaron 2 variables muy similares a otras variables y se identificaron 4 variables sin datos disponibles para el curso 2019-20. Todas estas variables se incluyen en el anexo 2.

Tabla 3. Análisis de las variables de valor

Tipo de variables	Número
Total variables identificadas por los grupos de interés.	39
Variables repetidas en varios grupos de interés.	12
Variables fusionadas con otras muy similares	2
Variables sin datos para el curso 2019-20	5
<b>Total variables analizadas</b>	<b>20</b>

---

En las diversas rondas de recogida de información sobre las variables de valor, se pidió a los diferentes agentes de interés que valorarán la importancia de las variables propuestas, mediante una escala Likert de 1 a 5 (1=poca importancia; 5=elevada importancia). Con esta información, se ha realizado un ranking orientativo de la importancia de las variables de valor identificadas (ver tabla 4).

Finalmente, después de revisar la información obtenida, quedaron un total de 20 variables de valor. Estas variables se incluyen a la tabla 4 y se corresponden a la matriz de intereses de los agentes de interés de la comunidad UPF-BSM.

Tabla 4. Variables de valor propuestas por los diferentes agentes de interés de la UPF-BSM

Categorías	Variables de valor	Agentes de interés	Valoración importancia (promedio)	Ranking orientativo
1. Formación académica y profesionalizadora	1.1. Formación Académica	Estudiantes y Alumni	4,80	1
	1.2. Promover el desarrollo e implementación de nuevas tecnologías	Estudiantes y Alumni; PDI y PAS	4,31	4
	1.3. Formación experiencial: Prácticas, TFM aplicados a la empresa	Estudiantes y Alumni	4,30	6
	1.4. Empleabilidad/ Acceso al mercado laboral	Estudiantes y Alumni	4,30	7
	1.5. Apoyo en la busca de trabajo, orientación y desarrollo profesional	Estudiantes y Alumni	4,20	12
2. Compromís y participación	2.1. Creación de redes (Networking)	Estudiantes y Alumni; PDI y PAS	4,44	2
	2.2. Apoyo al emprendimiento y la innovación.	Estudiantes y Alumni	4,30	8
	2.3. Oferta de actividades puntuales de temas de interés general y de cultura (jornadas, conferencias)	Estudiantes y Alumni; PDI y PAS; Empresas y entidades privadas	4,27	9
	2.4. Contribución a la concienciación de mejores prácticas medioambientales sostenibles y responsables	Estudiantes y Alumni; PDI y PAS	4,08	15
3. Ventajas de la comunidad	3.1. Facilidades para la movilidad internacional	PDI y PAS	4,33	3
	3.2. Descuentos para formación continua (posgrado, cursos)	Estudiantes y Alumni; PDI y PAS	4,24	11
	3.3. Beneficios sociales (tarjeta restaurante y transporte, mutua salud, formación ...)	PDI y PAS	4,17	14
4. Prestigio UPF	4.1. Valor de la marca UPF (calidad/excelencia)	Estudiantes y Alumni; PDI y PAS; Empresas y entidades privadas	4,30	5

Categorías	VARIABLES DE VALOR	Agentes de interés	Valoración importancia (promedio)	Ranking orientativo
5. Entorno Físico	5.1. Características infraestructurales de la UPF-BSM	Estudiantes y Alumni; PDI y PAS	4,20	13
6. Investigación	6.1. Acceso a servicios de apoyo a la docencia y la investigación (biblioteca, BBDD, cursos, asesoramiento, etc.)	Estudiantes y Alumni; PDI y PAS	4,26	10
7. Apoyo a proyectos de la sociedad	7.1. Acceso a estudiantes para convenios en prácticas y contratación laboral	Empresas y entidades privadas	3,55	18
	7.2. Alquiler y cesión de espacios para realizar actividades de la empresa	Empresas y entidades privadas	3,36	20
8. Transferencia de conocimiento.	8.1. Generación y transferencia de conocimiento Universidad-Empresa (estudios, informes, casos de empresa, buenas prácticas, etc).	Empresas y entidades privadas	3,73	17
	8.2. Participación en jornadas y conferencias organizadas por la UPF-BSM	Empresas y entidades privadas	3,92	16
	8.3. Formación personalizada para empresas	Empresas y entidades privadas	3,50	19

### 4.3. Fase 3. Selección de los indicadores y *proxies*.

La selección de los indicadores y las *proxies* (variables aproximadas que mantienen correlación con las variables del objeto de estudio) es un paso importante para la cuantificación del valor social. Los indicadores seleccionados permiten medir el resultado de la Escuela en cada una de las variables seleccionadas en el cuadro anterior. Las *proxies* nos han permitido convertir los valores en unidades de algunos indicadores en valores monetarios. En esta fase, ha sido muy importante contar con el apoyo de los diversos departamentos de la UPF-BSM, que nos han ayudado a seleccionar los indicadores más adecuados para cada variable de valor. También se han seleccionado indicadores utilizados en estudios similares.

Tabla 5. Indicadores y *proxies* utilizados para la cuantificación del valor social

Categorías	VARIABLES DE VALOR	Indicadores	<i>Proxies</i>	Fuentes de las <i>proxies</i>
1. Formación académica y profesionalizadora	1.1. Formación Académica	Número de créditos superados por los estudiantes de máster	Costes del crédito en estudios de máster a la UPF-BSM	UPF-BSM
	1.2. Promover el desarrollo e implementación de nuevas tecnologías	Número de horas de formación en nuevas tecnologías	Coste hora formación en nuevas tecnologías	Diputación de Barcelona / Barcelona Activa
		Inversión departamento Innovación		UPF-BSM
	1.3. Formación experiencial: Prácticas, TFM aplicados a la empresa	Número de horas de prácticas realizadas por los estudiantes.	Ingreso medio por hora trabajada de estudiante en prácticas	UPF
		Número de TFM aplicados en empresa	Coste medio de trabajo de consultoría júnior (3 meses)	Instituto Nacional de Estadística (INE)
	1.4. Empleabilidad/ Acceso al mercado laboral	Número de estudiantes que encuentran un puesto de trabajo (o mejoran su puesto de trabajo) después de acabar un máster o posgrado en la UPF-BSM	"Prima salarial" de titulados UPF-BSM	Addeco
	1.5. Apoyo en la busca de trabajo, orientación y desarrollo profesional	Número de horas dedicadas a la orientación laboral a estudiantes.	Coste hora asesoramiento	Servicio de Ocupación de Cataluña (SOC)
		Número de horas /participantes de cursos impartidos del programa de desarrollo profesional Talent up	Coste hora formación	Servicio de Ocupación de Cataluña (SOC)

Categorías	Variables de valor	Indicadores	Proxies	Fuentes de las proxies
		Importe ponentes según presupuesto Servicio Carreras Professionals		UPF-BSM
2. Compromís y participación	2.1. Creación de redes (Networking)	Número de participante activos en la red de Alumni.	Coste medio de la cuota afiliación asociación alumni en business schools	ESADE, EADA, EAE, etc.
		Número de actividades organizadas en BSMInhouse	Presupuesto BSM Inhouse	UPF-BSM
	2.2. Apoyo al emprendimiento y la innovación.	Número de créditos /horas de formación en emprendimiento e innovación	Coste hora crédito	UPF-BSM
	2.3. Oferta de actividades puntuales de temas de interés general y de cultura (jornadas, conferencias)	Número de actividades culturales	Presupuesto actividades culturales	UPF-BSM
	2.4. Contribución a la concienciación de mejores prácticas medioambientales sostenibles y responsables	Reducción del consumo eléctrico y agua de la UPF-BSM	Comparación de facturación del consumo eléctrico, agua y toneladas de papel reciclado entre años anteriores.	UPF-BSM
3. Ventajas de la comunidad	3.1. Facilidades para la movilidad internacional	Importe de becas y ayudas para programas de intercambio y movilidad internacional		UPF-BSM
	3.2. Descuentos para formación continua (posgrado, cursos)	Número de becas, ayudas y otros descuentos otorgados	Importe de becas y descuentos realizados	UPF-BSM
	3.3. Beneficios sociales (tarjeta restaurante y transporte, mutua salud, formación ...)	Importe beneficios sociales PAS y PDI		UPF-BSM

Categorías	VARIABLES DE VALOR	Indicadores	Proxies	Fuentes de las proxies
4.Prestigio UPF	4.1. Valor de la marca UPF (calidad/excelencia)	Ingresos de los créditos matriculados	Diferencial precio en programas respecto a otras escuelas de negocio.	Estudio valor social UPF
5. Entorno Físico	5.1. Características infraestructurales de la UPF-BSM	Importe obras y adecuación del edificio		UPF-BSM
6.Investigación	6.1. Acceso a servicios de apoyo a la docencia y la investigación (biblioteca, BBDD, cursos, asesoramiento, etc.)	Número de usuarios (estudiantes y PDI) de biblioteca UPF	Valoración contingente de servicios prestados por bibliotecas universitarias	Estudio valor social UPF
7.Apoyo a proyectos de la sociedad	7.1. Acceso a estudiantes para convenios en prácticas y contratación laboral	Número de ofertas (prácticas y laborales) publicadas por las empresas en la plataforma JobTeaser	Coste mercado publicación en consultoría de RRHH	Infojobs
	7.2. Alquiler y cesión de espacios para realizar actividades de la empresa	Número de horas de cesiones realizadas.	Coste hora alquiler de la UPF-BSM	UPF-BSM
8.Transferencia de conocimiento.	8.1. Generación y transferencia de conocimiento Universidad-Empresa (estudios, informes, casos de empresa, buenas prácticas, etc).	Número de artículos indexados a WoS o SCOPUS (Core Faculty)	Coste estimado de la publicación de artículos en revistas académicas	Estudio valor social UPF
		Número de artículos publicados en revistas profesionales	Tarifa de artículos periodísticos	Estudio valor social UPF
		Número de artículos publicados en medios generalistas	Tarifa de artículos periodísticos	Estudio valor social UPF
		Número de intervenciones de Staff BSM-UPF en conferencias y congresos	Precios máximos de las diferentes tipologías de formación.	Diputación de Barcelona

Categorías	VARIABLES DE VALOR	Indicadores	Proxies	Fuentes de las proxies
		Casos de empresa	Coste de elaboración de un caso de empresa	Druadin, H. (2015) <sup>2</sup>
		Importe financiación competitiva (proyectos/ayudas + RRHH)		UPF-BSM
	8.2. Participación en jornadas y conferencias organizadas por la UPF-BSM	Número de horas de colaboraciones gratuitas realizadas en las conferencias y jornadas.	Tarifa de consultor sénior por hora	UPF-BSM
		Importe destinado a la retribución de ponentes externos.		UPF-BSM
		Número de invitados a workshops y actividades exclusivas	Presupuesto Alumni para Private Workshops.	UPF-BSM
	8.3. Formación personalizada para empresas	Número de horas por sesiones personalizadas para empresas.	Coste por hora de formación <i>InCompany</i>	UPF-BSM

<sup>2</sup> Druadin, H. (2015). "How much does a caso study cuesto?" Scopcity. como

---

#### 4.4.Fase 4. Cálculo del valor social generado

La última fase del proceso del cálculo del valor social consiste en la monetización del valor social generado por la Escuela . Este cálculo se realiza a partir de los datos de los indicadores y las *proxies* incluidas en la tabla anterior. En algunos casos, se obtuvieron datos económicos por los indicadores, y no fue necesario el uso de *proxies* para monetizar el valor social.

El valor social generado por una organización puede clasificarse en varias tipologías: valor social generado a través de la actividad económica, retorno socio-económico generado para las administraciones públicas y valor social específico generado por los grupos concretos de agentes de interés (Ayuso té al, 2017). Este cálculo permite conocer el valor que la organización ha generado a cada grupo de interés de la misma.

En el apartado siguiente se presentan los resultados del cálculo del valor social generado por la UPF-BSM.

### 5. El valor social generado

En este apartado, se explican los resultados del valor social generado por la UPF-BSM. Este valor se divide en valor generado por la actividad económica, valor generado por la actividad académica y el valor social integrado o consolidado .

#### 5.1 El valor social generado por la actividad económica

El valor social generado por la actividad económica representa el impacto que la actividad económica de la Escuela genera en un territorio. Este valor está compuesto por el impacto directo derivado de la actividad de la organización (valor añadido generado, salarios, impuestos, etc.), y el impacto indirecto que se genera a través de los proveedores.

En la tabla 6 se presentan los datos más significativos de la actividad económica de la UPF-BSM, aportadas por el departamento de administración y basadas en la información contable.

Tabla 6. Impacto social directo de la actividad económica de la UPF-BSM

Descripción	Indicador	Resultado
Salarios	$\sum$ sueldos netos	7.291.479 €
Seguridad Social	$\sum$ SS empresa + SS trabajador	1.494.238 €
Impuesto de la Renta	$\sum$ (retención IRPF)	1.595.185 €
Otros impuestos	$\sum$ impuestos abonados	13.540 €
Resultado	$\sum$ beneficios antes de impuestos.	475.087 €
Amortizaciones	$\sum$ amortizaciones	835.560 €
Gastos financieros	$\sum$ gastos financieros	7.893 €
IVA	$\sum$ (IVA generado – IVA repercutido)	194.754 €
<b>Total</b>		<b>11.907.736,00 €</b>

En las actividades mercantiles, el valor económico social directo corresponde al valor añadido de la organización. En el caso de la UPF-BSM, este valor equivale al valor creado a través de la actividad económica, es decir, a la suma de todas las variables presentadas a la Tabla 6. En este sentido, el impacto social directo de la actividad económica de la Escuela es de 11.907.736 Euros. Al mismo tiempo, la actividad económica de la Escuela generó unos recursos para las Administraciones Públicas, en concepto de pagos a la Seguridad Social y de Impuestos (IRPF, IVA, etc.) de 3.297.717 Euros.

En la tabla 7, se incluyen los datos utilizados para el cálculo del valor social indirecto de los proveedores de la Escuela. Se ha realizado un análisis de la distribución del valor de los proveedores más representativos de la UPF-BSM, que suponen aproximadamente el 60% del valor total de compra de la Escuela. La estimación del valor de los proveedores de la UPF-BSM se ha realizado mediante el cálculo de los índices de repercusión (% facturación: peso de las compras de la Escuela sobre la facturación total del proveedor).

Tabla 7. Impacto social indirecto de proveedores de la UPF-BSM

Descripción	Indicador	Fuente	Resultado	Índice de repercusión
Compra a Proveedores.	$\Sigma$ compra proveedores	Contabilidad	5.792.779 €	1,00
Gastos de personal	$\Sigma$ sueldos brutos	% facturación	2.676.655 €	0,46
Seguridad Social	$\Sigma$ SS empresa + SS trabajador	35% gastos de personal	936.829 €	-
Impuesto de la Renta	$\Sigma$ (retención IRPF)	22/31% gastos de personal	594.369 €	-
IVA	$\Sigma$ (IVA generado – IVA repercutido)	21% valor añadido	229.199 €	-
Impuestos	$\Sigma$ impuestos abonados	% facturación	44.706 €	0,01
Resultados	$\Sigma$ resultados de explotación	% facturación	172.102 €	0,03
Valor añadido	$\Sigma$ valor añadido anual	% facturación	1.091.426 €	0,19

En la tabla 8, se incluye la información del impacto social indirecto de los proveedores según la tipología de los proveedores (corrientes o de inversión) y su ubicación geográfica (Cataluña o resto de España).

Tabla 8. Impacto social indirecto de proveedores según tipología y territorio

Descripción	Indicador	Fuente	CORRIENTES	INVERSIÓN	CAT	ESP
Compra a Proveedores	$\Sigma$ compra proveedores	Contabilidad	5.248.732 €	544.046 €	5.437.501 €	355.278 €
Gastos de personal	$\Sigma$ sueldos brutos	% facturación	2.430.896 €	245.759 €	2.615.492 €	61.163 €
Valor añadido	$\Sigma$ valor añadido anual	% facturación	788.400 €	303.026 €	981.765 €	109.661 €

## 5.2. El valor social generado por la actividad académica

El valor social generado por la actividad académica o valor específico indica el valor que la UPF-BSM ha distribuido entre sus grupos de interés más relevantes e integra el conjunto de variables de valor identificadas por estos grupos de interés. En el anexo 3, se detallan los valores de los indicadores y *proxies* que se han utilizado para calcular el valor monetario de cada variable de valor.

En la tabla 9, se presentan los resultados del valor monetario por categorías de variables de valor y el valor total generado.

Tabla 9. Valor social generado por categorías

Categoría	Valor monetario	% s/total
1.Formación académica y profesionalizadora	21.877.188,35€	57,2%
2.Compromiso y participación	560.467,00 €	1,5%
3.Ventajas de la comunidad	1.343.449,03 €	3,5%
4.Prestigio UPF	11.566.565,09 €	30,2%
5. Entorno Físico	786.857,00 €	2,1%
6.Investigación	688.982,40 €	1,8%
7.Apoyo a proyectos de la sociedad	262.772,07 €	0,7%
8.Transferencia de conocimiento.	1.159.097,70 €	3,0%
TOTAL	38.245.378,64 €	100,0%

En la tabla anterior, se puede observar que el valor social generado por la UPF-BSM a sus grupos de interés es de 38.245.378,64 Euros durante el curso 2019-20. Este resultado se tiene que considerar una aproximación al valor social generado por la UPF-BSM dado que no incluye todos sus grupos de interés y se han identificado algunas variables de valor de las que no se disponían datos, y que por lo tanto, no se han podido incluir en el cálculo del valor social. Las categorías que generan un valor social más elevado son la formación académica y profesionalizadora que ofrece la UPF-BSM, y la relevancia y el prestigio de la UPF. Estas dos categorías representan el 87,4% del valor social generado. Las ventajas en la comunidad y la transferencia de conocimiento representan un 3,5 y un 3% del valor social generado, respectivamente.

En la tabla 10 se presentan los resultados del valor generado por los grupos de interés más relevantes.

Tabla 10. Valor social generado por grupo de interés.

Grupo de interés.	Valor monetario	% s/total
1. Estudiantes y Alumni	28.809.458,95 €	75,3%
2. PDI y	4.147.528,23 €	10,8%
3. Empresas y entidades privadas	5.288.391,47 €	13,8%
TOTAL	38.245.378,64 €	100,0%

En la tabla anterior, podemos observar que el grupo de interés formado por los estudiantes y alumni es el receptor de la parte más importante del valor social generado por la Escuela. Esto es debido a que los ámbitos en los que la Escuela genera más valor social, la formación académica y profesionalizadora y el prestigio UPF, están muy vinculados a estos colectivos. El resto de grupos de interés reciben un porcentaje similar del valor social generado.

### 5.3 Valor social integrado

El valor social integrado (VSI) incluye el impacto directo de la actividad económica de la UPF-BSM y el impacto indirecto de proveedores . Estos dos valores representan el valor económico social (VES). El VSI también incluye el valor social específico (VASE) generado por la Escuela . A la suma del VES y el VASE, tenemos que restarle los valores duplicados en ambos valores.

Tabla 11. Resultados del valor social integrado de la UPF-BSM

	Devuelvo económico AAPP ( R )	Valor económico social (VIENE)	Valor social específico (VASE)	Valor social consolidado
Impacto directo de la actividad económica	3.297.717 €	11.907.736 €		11.907.736 €
Impacto indirecto de proveedores (explotación e inversión)	1.805.103 €	1.320.625 €		1.320.625 €
Valor social específico			38.245.379 €	38.245.379 €
Valor duplicado en VES y VASE				-11.907.736 €
<b>Valor social integrado</b>	<b>5.102.820 €</b>	<b>13.228.361 €</b>	<b>38.245.379 €</b>	<b>39.556.004 €</b>

En la tabla anterior, se resumen los resultados obtenidos en el cálculo del valor social integrado de la UPF-BSM. La Escuela generó un valor económico social (VES) de 13.228.361 Euros, derivado del impacto directo de su actividad económica, y del impacto indirecto de proveedores . También devolvió 5.102.820 Euros en concepto de pagos a la Seguridad Social y a la Hacienda Pública.

El valor social específico generado a través de las actividades de formación, investigación y transferencia ha sido de 38.245.379 Euros. Finalmente, el valor social integrado generado por la Escuela ha sido de 39.556.004 Euros.

Tabla 12. Indicadores relacionados con el VSI de la UPF-BSM.

Indicador	Resultado
Sobre la facturación.	2,06
Sobre los activos totales	2,20
Sobre los activos inmovilizados	8,57
Sobre el patrimonio neto	8,87

---

En la tabla anterior, se han calculado diferentes indicadores que permiten comprobar la importancia del valor social generado por la UPF-BSM en relación con su actividad económica. En este sentido, por cada € de facturación, la Escuela ha generado 2,06 € de valor social.

## 6. Conclusiones

La UPF Barcelona School of Management tiene en la generación de impacto social, uno de sus objetivos estratégicos. En este sentido, es importante disponer de herramientas para poder medirlo y hacer una gestión adecuada. Este estudio pretende realizar una primera aproximación del valor social generado por la Escuela. Es un punto de partida que ha permitido conocer las variables que aportan valor a cada uno de los agentes de interés más relevantes de la Escuela e identificar indicadores para hacer un seguimiento a lo largo del tiempo.

Para realizar este estudio, se ha utilizado la metodología del valor social integrado. Esta metodología para cuantificar y analizar el valor social generado por las organizaciones es utilizada en estudios anteriores en el ámbito de la educación superior, y por tanto, aceptada en este tipo de organizaciones. El uso de esta metodología, en combinación con otros métodos como el BSIS, ha permitido monetizar el valor social generado, la cual facilita la comunicación de los resultados del estudio, y a la vez permite comparar los resultados obtenidos con los de estudios realizados anteriormente en otras organizaciones.

Los resultados del estudio indican que la UPF-BSM generó un valor social específico aproximado de 38,2 millones de Euros durante el curso 2019-20. Éste es el valor generado por la Escuela a sus principales grupos de interés. Los ámbitos que aportan más valor social son los relacionados con la actividad de formación académica y el acceso al mercado laboral, mediante la realización de prácticas en empresa y del asesoramiento del servicio de carreras profesionales de la Escuela. El valor de la marca UPF en términos de calidad y de excelencia también genera un elevado valor social por los diferentes grupos de interés. Otros ámbitos destacados son las becas, ayudas y otros descuentos otorgados a estudiantes y al personal de la Escuela para la realización de programas de formación y la formación personalizada a empresas y entidades.

El grupo de interés que obtiene un valor social más elevado son los estudiantes y alumni de la Escuela. Del valor social generado durante el curso 2019-20, estos recibieron aproximadamente 27 millones de Euros (71,5% del total). El PDI y PAS y las empresas y entidades privadas recibieron 5 millones de Euros cada uno (13-14% del total).

Además del cálculo del valor social específico generado por los grupos de interés, también hemos calculado el valor económico social (VES) generado. Este es el valor creado a través de la actividad económica de la UPF-BSM y de sus principales proveedores. El valor económico social generado fue de 13,2 millones de Euros y el retorno a las Administraciones Públicas fue de 5,1 millones de

---

euros. El valor social integrado o consolidado generado por la UPF-BSM fue de casi 40 millones de Euros.

Este estudio demuestra que la actividad realizada por la UPF-BSM tiene un impacto social importante y genera un valor social elevado por sus grupos de interés . Aun así, la carencia de información sobre el valor social generado por escuelas de management similares no permite realizar un análisis comparativo de los resultados obtenidos.

---

## Referencias bibliográficas

- ACUP (2011). "Impactes de les universitats públiques catalanes a la societat". Associació Catalana d'Universitats Públiques. Barcelona.
- Ayuso, S., Sánchez, P. y Retolaza, J.L. (2017). "Análisis del valor social integrado de una universidad pública. Una aproximación al caso de la Universidad Pompeu Fabra". Documento de trabajo n.º 24. Cátedra de Responsabilidad Social Corporativa. ESCI-UPF.
- Harji, Karim y Alex Nicholls (2019). Oxford Impact Measurement Project Webinar, abril.
- Lazcano, L. y San-José, L. (2019). "Monetización del valor social: el caso Clade". *Revista Vasca de Economía Social*, 16, 103-127.
- Lejeune, C., Starkey, K., Kalika, M. y Tempest, S. (2018). "The Impact of Business Schools: Increasing the Range of Strategic Choices". *Management international*, 1-11.
- Montesi, M., y Rodríguez, I. V. (2018). "El impacto social de las instituciones de educación superior: un estudio de caso con la Universidad Complutense de Madrid". *Información, cultura y sociedad*, (39), 37-60.
- Retolaza, J.L., Ruiz-Roqueñi, M., San-Jose, L. y Barrutia, J. (2014). "Cuantificación del valor social: propuesta metodológica y aplicación al caso de Lantegi Batuak". *Revista de Servicios Sociales*, 55, pp. 17-33.
- Shenton, G. y Kalika, M. (2017). "The impact of BSIS", EFMD Global Focus Magazine, 11 (1). <https://globalfocusmagazine.com/>

## Anexos

### Anexo 1. Descripción de las variables de valor identificadas por grupo de interés.

#### 1. Estudiantes y Alumni

Orden importancia	VARIABLES DE VALOR	DESCRIPCIÓN VARIABLES
1	Formación Académica	Formación recibida por los estudiantes de la UPF-BSM
2	Valor de la marca UPF (calidad/excelencia)	Valor que las personas otorgan a los valores asociados a la marca UPF-BSM
3	Formación experiencial: Prácticas, TFM aplicados a la empresa	Actividades de formación para aprender mediante la experiencia directa
4	Empleabilidad/ Acceso al mercado laboral	Mejora del potencial que tiene un individuo de ser solicitado por una empresa para trabajar en ella después de pasar por la UPF-BSM
5	Creación de redes (Networking)	Contactos entre personas que permiten establecer relaciones empresariales, compartir información, etc.
6	Apoyo al emprendimiento y la innovación.	Actividades dirigidas a promover la creación de empresas y la innovación.
7	Descuentos para formación continua (posgrado, cursos)	Oferta de becas, ayudas y otros descuentos otorgadas a estudiantes y staff para matricularse en los programas de la UPF-BSM
8	Promover el desarrollo e implementación de nuevas tecnologías	Actividades de formación y otras acciones dirigidas a potenciar el uso de las nuevas tecnologías entre estudiantes y Staff.
9	Apoyo en la busca de trabajo, orientación y desarrollo profesional ( <i>Apoyo en la investigación de trabajo</i> )	Actividades dirigidas a impulsar la carrera profesional, incrementar la interacción con el mundo empresarial y favorecer la inserción laboral.
10	Apoyo en la busca de trabajo, orientación y desarrollo profesional ( <i>Apoyo en orientación y desarrollo profesional</i> )	Actividades dirigidas a impulsar la carrera profesional, incrementar la interacción con el mundo empresarial y favorecer la inserción laboral.
11	Oferta de actividades puntuales de temas de interés general y de cultura (jornadas, conferencias)	Actividades y otras acciones para promocionar la cultura entre los estudiantes, Staff, y otros agentes de interés de la Escuela
12	Acceso a servicios de apoyo a la docencia y la investigación (biblioteca, BBDD, cursos, asesoramiento, etc.)	Posibilidad de utilizar los servicios de apoyo a la formación y en la investigación para los estudiantes y staff académico
13	Ubicación en lo centro de Barcelona UPF-BSM:	Ventajas de la localización de la Escuela
14	Contribución a la concienciación de mejores prácticas medioambientales sostenibles y responsables	Iniciativas llevadas a cabo para fomentar el compromiso de la comunidad con el Bienestar Global
15	Características infraestructurales de la UPF-BSM	Adecuación del espacio para conseguir un edificio más eficiente, sostenible y adaptado para la mejora del desarrollo de la actividad.
16	Descuentos en servicios y productos asociados al Carné de la UPF-BSM	Ventajas de la utilización del Carné de la UPF-BSM
17	Oferta de servicios y actividades más económicas	Descuentos en cafetería, deportes, idiomas, etc.

## 2. PDI y PAS

Orden importancia	VARIABLES DE VALOR	DESCRIPCIÓN VARIABLES
1	Oferta de actividades puntuales de temas de interés general y de cultura (jornadas, conferencias)	Actividades y otras acciones para promocionar la cultura entre los estudiantes, Staff, y otros agentes de interés de la escuela
2	Valor de la marca UPF (calidad/excelencia)	Valor que las personas otorgan a los valores asociados a la marca UPF-BSM
3	Creación de redes (Networking)	Contactos entre personas que permiten establecer relaciones empresariales, compartir información, etc.
4	Ubicación en lo centro de Barcelona UPF-BSM:	Ventajas de la localización de la Escuela
5	Características infraestructurales de la UPF-BSM	Adecuación del espacio para conseguir un edificio más eficiente, sostenible y adaptado para la mejora del desarrollo de la actividad.
6	Promover el desarrollo e implementación de nuevas tecnologías	Actividades de formación y otras acciones dirigidas a potenciar el uso de las nuevas tecnologías entre estudiantes y Staff.
7	Acceso a servicios de apoyo a la docencia y la investigación (biblioteca, BBDD, cursos, asesoramiento, etc.)	Posibilidad de utilizar los servicios de apoyo a la formación y en la investigación para los estudiantes y staff académico
8	Facilidades para la movilidad internacional	Asistencia a congresos y otros acontecimientos del personal académico y de gestión.
9	Oferta de servicios y actividades más económicas	Descuentos en cafetería, deportes, idiomas..)
10	Descuentos para formación continua (posgrado, cursos)	Oferta de becas, ayudas y otros descuentos otorgadas a estudiantes y staff para matricularse en los programas de la UPF-BSM
11	Contribución a la concienciación de mejores prácticas medioambientales sostenibles y responsables	Iniciativas llevadas a cabo para fomentar el compromiso de la comunidad con el Bienestar Global
12	Beneficios sociales (tarjeta restaurante y transporte, mutua salud, formación ...)	Remuneración más allá del sueldo y descuentos en forma de beneficios que reciben los trabajadores de la organización.

### 3. Empresas privadas y entidades del tercer sector

Orden importancia	VARIABLES DE VALOR	Descripción variables
1	Oferta de actividades puntuales de temas de interés general y de cultura (jornadas, conferencias)	Actividades y otras acciones para promocionar la cultura entre los estudiantes, Staff y otros agentes de interés de la escuela
2	Valor de la marca UPF (calidad/excelencia)	Valor que las personas otorgan a los valores asociados a la marca UPF-BSM
3	Participación en jornadas y conferencias organizadas por la UPF-BSM	Ponentes y empresas colaboradoras en jornadas y conferencias organizadas por la UPF-BSM e invitaciones a personal externo a actividades exclusivas de la organización.
4	Generación y transferencia de conocimiento Universidad-Empresa (estudios, informes, casos de empresa, buenas prácticas, etc).	Producción científica orientada a ser útil para el tejido empresarial y social
5	Formación a profesionales.	Programa <i>Executive Education</i>
6	Acceso a estudiantes para convenios en prácticas y contratación laboral ( <i>Acceso a estudiantes en prácticas</i> )	Gestión integral de vacantes ofrecidas por las empresas y preselección del talento de la UPF-BSM
7	Formación personalizada para empresas	Formación personalizada (In Company) para ofrecer soluciones profesionales a medida con el objetivo de responder a las necesidades de las empresas y del mercado
8	Alquiler y cesión de espacios para realizar actividades de la empresa	Oferta de espacios para uso externo
9	Acceso a estudiantes para convenios en prácticas y contratación laboral ( <i>Acceso al talento profesional para la contratación laboral</i> )	Gestión integral de vacantes ofrecidas por las empresas y preselección del talento de la UPF-BSM
10	Colaboración de las empresas en programas y cursos de la UPF-BSM (TFM, Profesores/se colaboradores/se)	Participación en la actividad de la UPF-BSM

## Anexo 2. Descripción de las variables revisadas

a. Variables similares fusionadas en una única variable.

Variables de valor	Variable fusionada
Acceso al talento profesional para la contratación laboral	Incluida en la variable: Acceso a estudiantes a través de convenios en prácticas y contratación laboral
Apoyo en orientación y desarrollo profesional	Incluida en la variable: Apoyo en la busca de trabajo, orientación y desarrollo profesional

b. Variables sin datos disponibles por lo curso 2019-20

Variables de valor
Formación a profesionales ( <i>Executive Education</i> )
Colaboración de las empresas en programas y cursos de la UPF-BSM
Descuentos en servicios y productos asociados al carné UPF-BSM
Ubicación de la escuela en el centro de Barcelona
Oferta de servicios y actividades más económicas

### Anexo 3. Monetización del valor social

Categorías	VARIABLES DE VALOR	Indicadores	Valor indicadores	Proxies	Valor Proxies	Valor monetario
1. Formación académica y profesionalizadora	1.1. Formación Académica	Número de créditos superados por los estudiantes de máster.	96.711,32	Costes del crédito en estudios de máster en la UPF-BSM (del estudiante)	De 80,56€ a 323,33€	14.880.620,31€
	1.2. Promover el desarrollo e implementación de nuevas tecnologías	Número de horas de formación en nuevas tecnologías	20h	Coste hora formación en nuevas tecnologías	100 €	2.000,00 €
		Inversión departamento Innovación	6.500 €			6.500,00 €
	1.3. Formación experiencial: Prácticas, TFM aplicados a la empresa	Número de horas de prácticas realizadas por los estudiantes.	225.196h	Ingreso medio por hora trabajada de estudiante en prácticas	6 €/h	1.351.176,00 €
		Número de TFM aplicados en empresa	60	Coste medio de trabajo de consultoría junior (3 meses)	7.309,62 €	438.577,20 €
	1.4. Empleabilidad/ Acceso al mercado laboral	Número de estudiantes que encuentran un puesto de trabajo (o mejoran su puesto de trabajo) después de acabar un máster o posgrado en la UPF-BSM	902	"Prima salarial" de titulados UPF-BSM	5.693,42 €	5.135.464,84 €
	1.5. Apoyo en la busca de trabajo, orientación y desarrollo profesional	Número de horas dedicadas a la orientación laboral a estudiantes.	178,5h	Coste hora asesoramiento	20 €/h	3.570,00 €
		Número de horas /participantes de cursos impartidos del programa de desarrollo profesional Talent up	2.928h	Coste hora formación	20 €/h	58.560,00 €

Categorías	VARIABLES DE VALOR	INDICADORES	VALOR INDICADORES	PROXIES	VALOR PROXIES	VALOR MONETARIO
		Importe ponentes según presupuesto Servicio Carreres Profesionales	720 €			720,00 €
2. Compromiso y participación	2.1. Creación de redes (Networking)	Número de participantes activos en la red de Alumni.	3.634 Alumni activos	Coste medio de la cuota afiliación asociación alumni en business schools	140 €	508.760,00 €
		Número de actividades organizadas en BSMInhouse	3 actividades (5h)	Presupuesto BSM Inhouse	120 €/h	600,00 €
	2.2. Apoyo al emprendimiento y la innovación.	Número de créditos /horas de formación en emprendimiento e innovación	15 ECTS	Coste hora crédito	190 €	2.850,00 €
	2.3. Oferta de actividades puntuales de temas de interés general y de cultura (jornadas, conferencias)	Número de actividades culturales	49 €	Presupuesto actividades culturales	33.000 €	33.000,00 €
	2.4. Contribución a la concienciación de mejores prácticas medioambientales sostenibles y responsables	Reducción del consumo eléctrico y agua de la UPF-BSM	60%	Comparación de facturación del consumo eléctrico, agua y toneladas de papel reciclado entre años anteriores.	15.257 €.	15.257,00 €
3. Ventajas de la comunidad	3.1. Facilidades para la movilidad internacional	Importe de becas y ayudas para programas de intercambio y movilidad internacional	39.620,00 €			39.620,00 €
	3.2. Descuentos para formación continua (posgrado, cursos)	Número de becas, ayudas y otros descuentos otorgadas	1.567	Importe de becas y descuentos realizados	1.232.608,16€	1.232.608,16€

Categorías	VARIABLES DE VALOR	INDICADORES	VALOR INDICADORES	PROXIES	VALOR PROXIES	VALOR MONETARIO
	3.3. Beneficios sociales (tarjeta restaurante y transporte, mutua salud, formación ...)	Importe beneficios sociales y PDI	71.220,87 €			71.220,87 €
4.Prestigio UPF	4.1. Valor de la marca UPF (calidad/excelencia)	Ingresos de los créditos matriculados	13.932.263,42 €	Diferencial precio en programas respecto a otras escuelas de negocio.	83,02%	11.566.565,09 €
5. Entorno Físico	5.1. Características infraestructurales de la UPF-BSM	Importe obras y adecuación del edificio	786.857 €			786.857,00 €
6. Investigación	6.1. Acceso a servicios de apoyo a la docencia y la investigación (biblioteca, BBDD, cursos, asesoramiento, etc.)	Número de usuarios (estudiantes y PDI) de biblioteca UPF	2036	Valoración contingente de servicios prestados por bibliotecas universitarias	338,40 €	688.982,40 €
7. Apoyo a proyectos de la sociedad	7.1. Acceso a estudiantes para convenios en prácticas y contratación laboral	Número de ofertas (prácticas y laborales) publicadas por las empresas en la plataforma JobTeaser	748 ofertas	Coste mercado publicación en consultoría de RRHH	349,69 €	261.568,12 €
	7.2. Alquiler y cesión de espacios para realizar actividades de la empresa	Número de horas de cesiones realizadas.	12h	Coste hora alquiler de la UPF-BSM	Entre 400€ y 595€ + IVA	1.203,95 €
8. Transferencia de conocimiento.	8.1. Generación y transferencia de conocimiento Universidad-Empresa (estudios, informes, casos de empresa, buenas prácticas, etc).	Número de artículos indexados a WoS o SCOPUS (Core Faculty)	10	Coste estimado de la publicación de artículos en revistas académicas	6.376,57 €	63.765,70 €
		Número de artículos publicados en revistas profesionales	30	Tarifa de artículos periodísticos	180 €/artículo	5.400,00 €

Categorías	VARIABLES DE VALOR	Indicadores	Valor indicadores	Proxies	Valor Proxies	Valor monetario
		Número de artículos publicados en medios generalistas	47	Tarifa de artículos periodísticos	120 €/artículo	5.640,00 €
		Número de intervenciones de Staff BSM-UPF en conferencias y congresos	18	Precios máximos de las diferentes tipologías de formación.	500 €/intervención	9.000,00 €
		Casos de empresa	25	Coste de elaboración de un caso de empresa	850 €/caso	21.250,00 €
		Importe financiación competitiva (proyectos/ayudas + RRHH)	45.000 €			45.000,00 €
	8.2. Participación en jornadas y conferencias organizadas por la UPF-BSM	Número de horas de colaboraciones gratuitas realizadas en las conferencias y jornadas.	42	Tarifa de consultor sénior por hora	120 €/h	5.040,00 €
		Importe destinado a la retribución de ponentes externos.	1.080 €			1.080,00 €
		Número de invitados a workshops y actividades exclusivas	36 pax	Presupuesto Alumni para Private Workshops.	4.000,00 €	4.000,00 €
	8.3. Formación personalizada para empresas	Número de horas por sesiones personalizadas para empresas.	6.806 h	Coste por hora de formación <i>InCompany</i>	146,77 €	998.922,00 €

#### Anexo 4. Valor social por grupo de interés.

Categorías	VARIABLES DE VALOR	Estudiantes y Alumni	PDI y PAS	Empresas y entidades privadas	TOTAL
1. Formación académica y profesionalizadora	1.1. Formación Académica	14.880.620,31 €			14.880.620,31 €
	1.2. Promover el desarrollo e implementación de nuevas tecnologías	4.250,00 €	4.250,00 €		8.500,00 €
	1.3. Formación experiencial: Prácticas, TFM aplicados a la empresa	1.789.753,20 €			1.789.753,20 €
	1.4. Empleabilidad/ Acceso al mercado laboral	5.135.464,84 €			5.135.464,84 €
	1.5. Apoyo en la busca de trabajo , orientación y desarrollo profesional	62.850,00 €			62.850,00 €
2. Compromiso y participación	2.1. Creación de redes (Networking)	508.760,00 €	600,00 €		509.360,00 €
	2.2. Apoyo al emprendimiento y la innovación.	2.850,00 €			2.850,00 €
	2.3. Oferta de actividades puntuales de temas de interés general y de cultura (jornadas, conferencias)	11.000,00 €	11.000,00 €	11.000,00 €	33.000,00 €
	2.4. Contribución a la concienciación de mejores prácticas medioambientales sostenibles y responsables	7.628,50 €	7.628,50 €		15.257,00 €
3. Ventajas de la comunidad	3.1. Facilidades para la movilidad internacional		39.620,00 €		39.620,00 €
	3.2. Descuentos para formación continua (posgrado, cursos)	1.192.988,16 €	39.620,00 €		1.232.608,16 €
	3.3. Beneficios sociales (tarjeta restaurante y transporte, mutua salud, formación ...)		71.220,87 €		71.220,87 €

Categorías	Variables de valor	Estudiantes y Alumni	PDI y PAS	Empresas y entidades privadas	TOTAL
4.Prestigio UPF	4.1. Valor de la marca UPF (calidad/excelencia)	3.855.521,70 €	3.855.521,70 €	3.855.521,70 €	11.566.565,09 €
5. Entorno Físico	5.1. Características infraestructurales de la UPF-BSM	393.428,50 €	393.428,50 €		786.857,00 €
6.Investigación	6.1. Acceso a servicios de apoyo a la docencia y la investigación (biblioteca, BBDD, cursos, asesoramiento, etc.)	633.863,80 €	55.118,60 €		688.982,40 €
7.Apoyo a proyectos de la sociedad	7.1. Acceso a estudiantes para convenios en prácticas y contratación laboral			261.568,12 €	261.568,12 €
	7.2. Alquiler y cesión de espacios para realizar actividades de la empresa			1.203,95 €	1.203,95 €
8.Transferencia de conocimiento.	8.1. Generación y transferencia de conocimiento Universidad-Empresa (estudios, informes, casos de empresa, buenas prácticas, etc).			150.055,70 €	150.055,70 €
	8.2. Participación en jornadas y conferencias organizadas por la UPF-BSM			10.120,00 €	10.120,00 €
	8.3. Formación personalizada para empresas			998.922,00 €	998.922,00 €
TOTAL		28.809.548,95 €	4.147.528,23 €	5.288.391,47 €	38.245.378,64 €



**BARCELONA  
SCHOOL OF  
MANAGEMENT**