

# Midiendo el Impacto y ROI del Poverty Stoplight Program

**Materiales Suplementarios  
Folleto**

**Abril 2021**

Presentado por :

Patti P. Phillips, Ph.D., CEO, ROI Institute, Inc.  
Jack J. Phillips, Ph.D., Chairman, ROI Institute, Inc.  
Birmingham, Alabama, USA

Marcela Leon, ROI Institute Partner  
Lima, Perú

**ROI** INSTITUTE®

Teléfono: +1 205-678-8101  
Email: [info@roiinstitute.net](mailto:info@roiinstitute.net)  
Website: [www.roiinstitute.net](http://www.roiinstitute.net)

Síguenos, Danos un Like, o Visítanos:   



# La Cadena de Valor

|                             |   | <u>NIVEL</u> | <u>ASUNTO</u> | <u>MEDICIONES</u>  | <u>METAS</u> |
|-----------------------------|---|--------------|---------------|--|--------------|
| * Puede predecir            | <u>Esto es fácil</u><br>Siempre medido                    | 0            | Entrada       | Volumen, Horas, Conveniencia, Costo  | 100%         |
|                             | <u>Esto es fácil</u><br>Casi siempre medido               | 1            | Reacción      | *Relevancia, Interesante, *Importante, Útil,<br>*Nuevo Contenido, *Intención de Uso,<br>*Recomendado a Otros | 100%         |
|                             | <u>No es difícil</u><br>Usualmente medido                 | 2            | Aprendizaje   | Conceptos, Tendencias, Hechos, Contactos,<br>Capacidades, Competencias                                       | 98%          |
| Ejecutivos<br>los prefieren | <u>Posible</u><br>Frecuentemente medido                   | 3            | Aplicación    | Uso de contenido, Frecuencia de Uso, Éxito<br>con el Uso, Barreras, Catalizadores                            | 30%          |
|                             | <u>No tan difícil de conectar</u><br>Algunas veces medido | 4            | Impacto       | Productividad, Tiempo, Calidad, Costos,<br>Imagen, Reputación, Compromiso,<br>Cumplimiento                   | 10%          |
|                             | <u>Posible para muchos programas</u><br>Rara vez medido   | 5            | ROI           | Ratio Costo Beneficio o Retorno de Inversión,<br>Expresado como Porcentaje                                   | 5%           |

**Paso para aislar los efectos del programa**

\*Mejor Práctica: Porcentaje de programas evaluados en este nivel cada año.

## **Una Variedad de Aplicaciones de ROI – Las Posibilidades son Infinitas...**

1. El Sistema de Salud Interior de British Columbia calculó el ROI para un nuevo procedimiento de cirugía colorrectal.
2. El Ministerio de Educación de Dubai calculó el ROI para implementar un programa de aula modelo.
3. Una importante ciudad de EE. UU. calculó el ROI de inversión en vivienda para reducir el número de ciudadanos sin hogar en las calles.
4. La agencia de Atención Comunitaria del Territorio de la Capital Australiana pronosticó el ROI para la implementación de un sistema de gestión de relaciones con el cliente (CRM).
5. Horizon Home, un sistema integral de refugio y protección para mujeres que hayan sufrido abuso y maltratadas, desarrolló el ROI de los servicios prestados a los clientes.
6. El estado de Alabama desarrolló el ROI para un programa de reincidencia para delincuentes relacionados con las drogas.
7. Una ciudad importante calculó el retorno de la inversión para un nuevo sistema disciplinario y un sistema de selección para reducir el ausentismo no planificado y las demoras en los autobuses.
8. Healthy Living Group en un sistema de salud del gobierno canadiense desarrolló el ROI para un programa para dejar de fumar para ciudadanos menores de 35 años.
9. La agencia ONU Mujeres midió el ROI de un programa de microfinanciamiento para aumentar el empoderamiento económico de las mujeres, especialmente de las más excluidas.
10. Una gran compañía de seguros desarrolló el pronóstico y el retorno de la inversión real para un programa de trabajo desde casa para dos grupos de trabajo.
11. Una importante cadena de hoteles calculó el valor financiero y el ROI de su programa de coaching.
12. Una ONG ha desarrollado el impacto y el retorno de la inversión de una nueva ley para ilegalizar la violencia doméstica en Kazajstán.
13. Una agencia de servicios para refugiados llevó a cabo estudios sobre el retorno de la inversión en dos de sus programas principales: servicios de empleo y vocacionales.
14. La Agencia de Ciencia y Tecnología de Defensa de Singapur (DSTA) está midiendo el ROI de la efectividad de un equipo.
15. El Servicio Postal danés calculó el ROI de un proyecto para mejorar el compromiso de los empleados.

16. Un gran banco de EE. UU. calculó el ROI por patrocinar un evento deportivo importante.
17. El Programa Mundial de Alimentos (Roma, Italia) desarrolló el ROI para un programa de desarrollo de liderazgo para directores del país.
18. Una importante agencia del departamento de defensa de EE. UU. calculó el ROI de una maestría ofrecida a empleados de alto potencial dentro de la agencia.
19. La Asociación para el Desarrollo del Talento calculó el ROI de la conferencia anual, desde la perspectiva de los participantes y la perspectiva del expositor.
20. El Departamento de Seguridad de las Naciones Unidas calculó el retorno de la inversión por impartir formación a la policía en Kuala Lumpur, Malasia.
21. Novartis, una farmacéutica con sede en Suiza, desarrolló el ROI para un programa de desarrollo gerencial.
22. Una empresa de entrega de paquetes desarrolló el ROI para el reemplazo de llaves con un llavero en vehículos de mensajería.
23. Laboratory Systems, una pequeña empresa de 13 personas en Irlanda, calculó el ROI para el desarrollo de nuevos productos.
24. Innova Energy desarrolló el ROI para un programa de reducción de estrés.
25. Un gran banco canadiense calculó el ROI de la creación de redes entre sus principales líderes.
26. Una gran consultora internacional calculó el ROI de un sistema de redes sociales diseñado para gestionar el conocimiento de sus consultores.
27. La Fuerza Aérea de EE. UU. calculó el ROI para implementar nuevos procedimientos para evitar una intrusión en una base de datos.
28. El Instituto para la Excelencia en el Clero calculó el ROI en un programa para abordar el agotamiento entre el clero.
29. Sprint desarrolló el ROI para un programa de diversidad.
30. Una gran empresa de software europea calculó el ROI de una conferencia virtual de desarrollo empresarial para el equipo de ventas.

## Preguntas para la Discusión

1. ¿Qué ve en común en estos ejemplos?

---

---

---

---

2. ¿Qué está impulsando este nivel de responsabilidad para estos programas?

---

---

---

---

# Nuevos Hábitos en el Colegio<sup>1</sup>

En 1989, Stephen R. Covey escribió el libro *The 7 Habits of Highly Effective People*<sup>®</sup>, que se convirtió en uno de los libros más importantes, influyentes y más vendidos de la historia, con más de 20 millones de copias vendidas. Este libro se basa en muchas investigaciones que definen el viaje hacia la eficacia en siete hábitos fáciles de entender:

Hábito 1: Sé Proactivo

Hábito 2: Comienza con el Fin en Mente

Hábito 3: Pon las Primeras Cosas Primero

Hábito 4: Piensa Ganar/Ganar

Hábito 5: Busca Primero el Entender, Luego en Ser Entendido

Hábito 6: Sinergiza

Hábito 7: Afila la Sierra

Covey construyó un negocio en torno al libro para respaldar la implementación de los siete hábitos. Con la adquisición por parte de la empresa de Hyrum Smith, Franklin Quest, la empresa evolucionó hasta convertirse en FranklinCovey Company.

Aunque Covey esperaba una adopción generalizada de estos hábitos, le sorprendió que muchos sistemas escolares comenzaran a adoptarlos y a enseñar los siete hábitos a los escolares. El proceso había sido adoptado para las escuelas como lo ilustra Muriel Summers, directora de A.B. Combs Elementary School, la primera escuela en utilizar los siete hábitos. Mientras Summers se encontraba sentada entre los líderes empresariales, no pudo evitar pensar: "Si los niños aprendieran los siete hábitos a una edad temprana, qué diferentes podrían ser sus vidas y qué diferente podría ser nuestro mundo". La siguiente es una sinopsis de los siete hábitos en el lenguaje de los niños. Vea si llega a la misma conclusión.

Hábito 1: Sé proactivo. Soy una persona responsable. Tomo la iniciativa. Elijo mis acciones, actitudes y estados de ánimo. No culpo a los demás por mis errores. Solo puedo ofenderme si decido hacerlo.

Hábito 2: Empieza con el Fin en Mente. Planeo con anticipación y establezco metas. Hago cosas que tienen sentido y marcan la diferencia. Soy una parte importante de mi salón de clases y contribuyo a la misión y visión de mi escuela, y busco formas de ser un buen ciudadano.

Hábito 3: Pon las Primeras Cosas, Primero. Dedico mi tiempo a las cosas más importantes. Esto significa que digo que no a las cosas que sé que no debo hacer. Establezco prioridades, hago un horario y sigo mi plan. Soy disciplinado y organizado.

1. Phillips, P.P., J.J. Phillips, G. Paone, and C. Huff-Gaudet. *Value for Money: How to Show the Value for Money for All Types of Projects and Programs in Governments, Non-Governmental Organizations, Nonprofits, and Businesses*. Hoboken, NJ: Wiley, 2019.

Hábito 4: Piensa en Ganar-Ganar. Equilibro el coraje para conseguir lo que quiero tomando en consideración lo que quieren los demás. Hago depósitos en las cuentas bancarias emocionales de otros. Cuando surgen conflictos, busco opciones que funcionen para ambas partes.

Hábito 5: Primero Busca Comprender, Luego Ser Entendido. Escucho las ideas y los sentimientos de otras personas. Intento ver las cosas desde sus puntos de vista. Escucho a los demás sin interrumpir. Me siento seguro al expresar mis ideas. Miro a la gente a los ojos cuando hablo.

Hábito 6: Sinergiza. Valoro las fortalezas de otras personas y aprendo de ellas. Me llevo bien con los demás, incluso con personas que son diferentes a mí. Trabajo bien en grupos. Busco las ideas de otras personas para resolver problemas porque sé que al trabajar en equipo con otros podemos crear mejores soluciones que cualquiera de nosotros solo. Soy humilde

Hábito 7: Afilar la Sierra. Cuido mi cuerpo comiendo bien, haciendo ejercicio y durmiendo. Paso tiempo con familiares y amigos. Aprendo de muchas maneras y en muchos lugares, no solo en la escuela. Me tomo el tiempo necesario para encontrar formas significativas de ayudar a los demás.

Para 2008, alrededor de medio millón de escolares usaban los siete hábitos y los administradores escolares estaban experimentando algunos resultados importantes con las calificaciones, el comportamiento y el rendimiento de los estudiantes. Estos asombrosos resultados llevaron a más adopciones.

Al mismo tiempo, los sistemas escolares enfrentaron tremendas presiones presupuestarias y no necesariamente tenían dinero extra para gastar en este programa. En consecuencia, FranklinCovey decidió mostrar la relación calidad-precio al sistema escolar. Idealmente, el valor debería traducirse en beneficios monetarios y compararse con el costo del programa. En esencia, necesitaban el ROI.

Se realizaron varios estudios con la ayuda de una importante universidad. Los sistemas escolares que habían implementado el programa se compararon con los sistemas escolares que no lo habían utilizado. Los sistemas se emparejaron utilizando el tipo de sistemas escolares, la demografía de la población, la cantidad de estudiantes atendidos y otros factores. Los resultados fueron bastante dramáticos, revelando mejoras en los resultados como asistencia, calificaciones, puntajes de exámenes, niveles de lectura, ascensos al siguiente grado, retención de estudiantes, incidentes, consejería y tardanzas. Algunos de estos fueron convertidos a dinero.

Se identificaron e informaron otros intangibles que no podían convertirse en dinero de manera creíble. Estos resultados facilitaron mucho la decisión de un superintendente escolar. Si

invirtieran en este programa, recuperarían el dinero y algo más. Lo que hizo el equipo de FranklinCovey fue justificar el uso comercial de siete hábitos en las escuelas al incorporar a todas las partes interesadas, como se muestra en la Figura 1.

Es una excelente manera de ver el valor y mejorar el apoyo a los programas que, en la superficie, parecen ser muy importantes pero que simplemente no tienen las conexiones monetarias necesarias para tomar la decisión fiscal en el clima económico actual.

| <b>Los 7 Hábitos</b>  | <b>Lo que los Padres, Profesores y Negocios Quieren</b>  |  |
|---|--|--|
| <b>Hábitos 1 – 3 (Independencia)</b><br>Sé Proactivo<br>Comienza con el Fin en Mente<br>Pon las Primeras Cosas Primero          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecimiento de Metas</li> <li>• Planeamiento</li> <li>• Gestión del tiempo</li> <li>• Organización</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciativa</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Visión</li> <li>• Integridad</li> </ul>                              |
| <b>Hábitos 4 –6 (Interdependencia)</b><br>Pensar Ganar-Ganar<br>Buscar Primero el Entender, Luego el Ser Entendido<br>Sinergiza | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de Conflictos</li> <li>• Escuchar/Empatía</li> <li>• Habilidades para Hablar</li> <li>• Resolución de Problemas</li> <li>• Trabajo en Equipo</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Respeto</li> <li>• Ética/Modales</li> <li>• Honestidad</li> <li>• Apertura</li> <li>• Valorando Diversidad</li> </ul> |
| <b>Hábito 7 (Toda la Persona)</b><br>Afila la Sierra<br>(Cuidado del cuerpo)  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bienestar Físico</li> <li>• Habilidades Sociales</li> <li>• Habilidades Mentales</li> <li>• Estabilidad Emocional</li> </ul>                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribución/Significado</li> <li>• Deseo Aprender</li> <li>• Diversión</li> </ul>                                    |

*Figura 1. Los Siete Hábitos en Colegios*

Como subraya esta situación, existe la necesidad de tener un sistema de evaluación que satisfaga las necesidades de los principales líderes de las organizaciones y los donantes del programa. Al mismo tiempo, debe tener la capacidad de mostrar el valor de un proyecto en particular de manera que los ejecutivos puedan entenderlos y ayudarlos a tomar la decisión de continuar invirtiendo en el futuro. La mayoría de los modelos de evaluación no parecen tener la capacidad para hacer esto. Esto explica la necesidad de un sistema de evaluación mejorado, llevándolo más allá de los modelos clásicos de evaluación de programas que existen.

## **Preguntas para Análisis**

1. ¿Es esta situación típica?

---



---



---

2. ¿Es posible este enfoque?

---

---

---

3 . ¿Por qué hay tanta resistencia a este enfoque?

---

---

---

## Casos de Estudio: Horizon Home

Horizon Home es un sistema integral de refugio y protección para mujeres que han sufrido abuso y maltrato. La mayoría de los clientes que llegan al refugio han sido golpeadas o maltratadas de alguna forma por su cónyuge o pareja. Algunas necesitan atención médica, algunas necesitan trabajo, y todas necesitan alivio del abusador. Horizon Home tiene oficinas en todo el estado, así como varios lugares de refugio, incluidas algunas casas aisladas destinadas a proteger a sus clientes de un abusador agresivo. A través de sus oficinas y refugios, brindan una variedad de servicios para apoyar a estos clientes. Los servicios van desde ofrecer protección, buscar atención médica cuando sea necesario, proporcionar vivienda temporal, buscar trabajo cuando sea necesario y capacitación laboral para quienes podrían estar desempleadas. Se garantiza la asistencia legal para ayudarlas a resolver los problemas legales, incluidas las órdenes de restricción, los divorcios o la condena total del abusador. También se puede proporcionar alguna ayuda financiera cuando sea necesario.

Horizon Home tiene una gran reputación, está bien administrado y ha sido financiado por subvenciones federales y estatales, varios gobiernos locales y fundaciones. Además, los donantes individuales que fueron tocados por la necesidad de servicios proveyeron también contribuciones financieras en el pasado. Desafortunadamente, parte de la financiación del gobierno está empezando a disminuir y los donantes y las fundaciones no siempre están tomando medidas inmediatas para compensar la diferencia. Esto genera cierta preocupación para el equipo ejecutivo. Robert Holleman, CEO de Horizon Home, pidió hablar con Marilyn Curson, Directora de Operaciones, sobre el éxito de sus clientes. Robert inició la conversación reiterando lo satisfecho que está con los servicios que ofrece Horizon Home. Se da cuenta de que Horizon Home ayuda a las personas necesitadas y las cuida bastante bien.

Robert preguntó: ¿Tenemos datos que muestren el impacto final que tenemos en nuestros clientes?

Marilyn: Sí, tenemos medidas de desempeño que muestran nuestro proceso para derivar personas, hacerlas recibir atención médica, incluso derivarlas a agencias de búsqueda de empleo, sistemas legales, etc. Tenemos buenos datos que muestran la cantidad de personas a las que hemos referido con éxito a estas diferentes agencias.

Robert: ¿Tenemos datos que muestren el resultado final del individuo en términos de colocación laboral, conseguir un mejor trabajo o resolver los problemas médicos y los resultados legales?

Marilyn: No hacemos un seguimiento de lo que les sucede cuando van a las otras agencias. Eso depende de ellos. Pero sabemos que algunos están completamente cuidados en todos los aspectos.

Robert: Sería útil si tuviéramos algunos de estos datos de impacto. Si bien referimos personas a otras, necesitamos saber el resultado allí. Porque, después de todo, fue nuestra intervención inicial la que puso en marcha el proceso.

Marilyn: Bueno, solo porque comenzamos el proceso no significa que necesariamente podamos atribuirnos todo el crédito al resultado. Depende de las otras agencias, el individuo y tal vez algunas de las circunstancias involucradas.

Robert: Lo entiendo, pero cuantos más datos de impacto tengamos, más persuasivo será nuestro discurso para los donantes y las fundaciones, en particular. Incluso las agencias gubernamentales podrían estar dispuestas a tomar más medidas y aumentar la financiación si tienen más datos que muestren el impacto. Además, hay algunas preguntas sobre cómo desarrollar una forma más eficiente de hacer lo que hacemos. En otras palabras, ¿sabemos algo sobre el retorno de la inversión para los donantes y los gobiernos que invierten en nosotros? ¿Qué obtienen a cambio? Sabemos que marcamos la diferencia en la vida de las personas y las ayudamos a recuperarse, y eso implica evitar algunos costos y agregar ingresos al sistema. Pero sería bueno saber que lo que hacemos presenta un ROI positivo para aquellos que están financiando los servicios.

Marilyn estaba muy perpleja y agregó: Nunca hemos analizado nuestro trabajo desde esa perspectiva. No olvidemos que no todo se reduce al dinero. Estamos ayudando a estas mujeres a rehacer sus vidas y a ocuparse de una situación muy mala. Hace una diferencia en la familia, la unidad familiar y la autoestima de la persona abusada. Es difícil ponerle un valor monetario a eso.

Robert: Entiendo, hay datos que no se pueden convertir en dinero, pero tal vez algunos de ellos sí. Analicemos la posibilidad de tener más datos de impacto y tal vez incluso ROI.

Marilyn dejó la conversación un poco perturbada. ¿Hubo alguna preocupación por la calidad de los servicios? ¿Hubo algunas personas que no estaban convencidas de que marcamos la diferencia? ¿Qué tenemos que hacer? Claro, hay algunos datos disponibles que, en última instancia, rastrearían los resultados individuales, pero eso está más allá del alcance de nuestra agencia. Supongo que podríamos averiguarlo, pero eso parece extenderse más allá de nuestra responsabilidad. ¿Por qué deberíamos tener que hacer esto? ¿Por qué los donantes no pueden simplemente aceptar que estamos haciendo algo bueno y que lo estamos haciendo de la manera más eficiente posible? Todo esto está dejando a Marilyn cuestionando todo su sistema de medidas. Quizás no tengamos las medidas adecuadas.

## **Preguntas para Discusión**

1. ¿Qué tipos de datos son usados ahora para mostrar el valor de los servicios?
- 
-

2. ¿Qué tipos de datos serán necesarios en el futuro?

---

---

3. ¿Es posible realmente mostrar el Retorno de Inversión (ROI)?

---

---

4. ¿Es esto un problema típico?

---

---

## Asociación WorkLife

WorkLife Partnership comenzó a demostrar los méritos de su enfoque de la vitalidad económica en Colorado con su Modelo de fuerza laboral sostenible a partir de 2010. Esta organización, junto con WorkLab Innovations (una red que está replicando el modelo a nivel nacional), siempre se ha enfocado en el ROI de sus proyectos y programas.

“Siempre hemos tenido que explicar el potencial retorno de la inversión”, dijo Liddy Romero, fundadora y directora ejecutiva de WorkLife Partnership. "Hemos tenido que estar impulsados por el impacto desde el principio, y el ROI es una de las formas en que lo hacemos".

Las medidas comerciales clave, como la productividad, la retención y el compromiso, se amplían para mostrar cómo los programas ofrecidos por WorkLife Partnership están marcando una diferencia en las vidas y carreras de sus clientes. Estos son los trabajadores de primera línea que pueden tener dificultades para encontrar y pagar un cuidado infantil de calidad, un espacio vital e incluso alimentos. Los servicios de Upskill Services de WorkLife Partnership ayudan a los clientes a trabajar hacia el avance profesional a través del coaching basado en competencias y ayudan a planificar trayectorias profesionales para las empresas a las que sirven.

En 2017, el 58 por ciento de los clientes de WorkLife Partnership informaron cambios positivos dentro de sus circunstancias actuales, se otorgaron más de \$ 10,000 en becas a través de agencias colaborativas a los clientes y se invirtieron \$ 19,000 en proveedores locales de cuidado infantil.

WorkLife Partnership es un ejemplo supremo de vincular medidas comerciales clave con la mejora de la vida y la comunidad.

### Preguntas para Discusión

1. ¿Es este enfoque típico?

---

---

---

2. ¿Es el ROI necesario?

---

---

---

3. ¿Está disponible el ROI?

---

---

---

## Crimen en Atlanta

La mayoría de las ciudades importantes están experimentando serios problemas de delincuencia, con tasas de delincuencia en aumento y disminución de las tasas de resolución de delitos con éxito. En Atlanta, Georgia, ese ha sido el caso. El principal periódico de la ciudad, The Atlanta Journal-Constitution, quería llamar la atención sobre el problema del crimen y, al hacerlo, crearon una serie de podcasts llamada Breakdown. Los podcasts Breakdown combinan periodismo y reportajes reales con narraciones de expertos para llevar a los oyentes detrás de los titulares de las historias de crímenes reales de Georgia. Esta narración de historias detrás de escena ayuda a los oyentes a comprender las causas de los delitos mayores, los detalles sensacionales del crimen y cómo el crimen afecta a la comunidad y a las víctimas.

Cuando se introdujo la serie de podcasts, el éxito parecía ser evidente. En un importante anuncio de página completa, el periódico hizo audazmente la declaración, **“Celebrando 8 millones de descargas”**, declarando que la serie fue un éxito.

Como telón de fondo de este tema, el público debe participar en la prevención y resolución de delitos. No hay ciudad que pueda poner un oficial de policía en cada esquina, en cada escuela, en cada negocio o cerca de cada hogar. El público debe ser muy diligente con el delito y las causas fundamentales del delito. El crimen generalmente aumenta cuando una unidad familiar se derrumba, la pobreza es desenfrenada, el nivel de educación es bajo y los buenos trabajos son escasos. La unidad familiar puede influir en estos problemas, si la familia está preparada para tratar de evitar que miembros de la familia se vean involucrados en un crimen. Mientras están alerta a otros delitos que ven y conocen, su atención se centrará en la prevención del delito.

### Preguntas para Discusión

1. ¿A qué nivel de datos se centra el éxito del anuncio “8 millones de descargas”?

---

---

2. ¿Podría medirse este programa a nivel de reacción? Si es así, ¿qué reacciones desearía?

---

---

3. ¿Se puede medir el programa a nivel de aprendizaje? Si es así, ¿cómo se capturarán estos datos?

---

---

## Programa de Producción Agrícola WFP

-Muestra-

| Nivel | Necesidades  | Objetivos   | Evaluación   | Nivel |
|-------|--|---|--|-------|
| 5     | <ul style="list-style-type: none"> <li>El país debe producir alimentos para los ciudadanos</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Punto de Equilibrio (RBC (relación Beneficio/costo)= 1:1)</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Beneficios del programa comparado con los costos del programa</li> </ul>                    | 5     |
| 4     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Las ganancias de los agricultores son negativas</li> <li>Los alimentos producidos no cumplen con los estándares WFP</li> <li>Los alimentos no son comprados por WFP</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Beneficio del productor en ____</li> <li>____% de alimentos cumplen con los estándares WFP.</li> <li>El WFP compra ____% de la producción</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Registros de los agricultores</li> <li>Registros WFP</li> </ul>                             | 4     |
| 3     | <ul style="list-style-type: none"> <li>No se utilizan métodos de cultivo eficientes</li> <li>Los estándares no son seguidos</li> <li>El terreno no es utilizado apropiadamente</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Los agricultores:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Siguen los estándares</li> <li>○ Utilizan los recursos del terreno</li> <li>○ Venta de alimentos por WFP</li> </ul> </li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevistas</li> <li>Planes de Acción</li> <li>Cuestionarios</li> </ul>                     | 3     |
| 2     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Operaciones</li> <li>Equipo</li> <li>Finanzas/contabilidad</li> <li>Gerencia</li> <li>Tecnología</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Los agricultores van a demostrar su conocimiento sobre:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Operaciones</li> <li>○ Utilización de equipos</li> <li>○ Principios financieros/contabilidad</li> <li>○ Gestión de Operaciones</li> <li>○ Tecnología</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Prueba Simple</li> <li>Listas de Verificación/Checklists</li> <li>Demostraciones</li> </ul> | 2     |
| 1     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Los agricultores deben ver el programa como:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Factible</li> <li>○ Importante para su supervivencia</li> <li>○ Relevante para su trabajo</li> <li>○ Algo que van a usar</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>El Programa recibe una clasificación favorable de 4 de 5 en factibilidad, importancia, relevancia y utilidad</li> <li>Los agricultores se comprometen a seguir los procesos</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Cuestionario de reacción administrados a los agricultores</li> </ul>                        | 1     |



## **Caso de Estudio: La Ciudad de San Francisco**

Como ocurre con muchas ciudades importantes de los Estados Unidos, la ciudad de San Francisco enfrenta un problema creciente de personas que no cuentan con un hogar. La población sin hogar ha crecido constantemente, lo que ha provocado algunos problemas importantes. No solo está causando un problema de imagen para la ciudad, sino que está agotando recursos de la ciudad. Las personas sin hogar a menudo son arrestadas, lo que genera costos judiciales, costos de abogados designados por el tribunal y costos durante el encarcelamiento. Además, muchos de ellos se enferman, especialmente durante el invierno, y deben buscar atención médica. Otros se lesionan de alguna manera y se les brinda atención médica. También hay costos de saneamiento relacionados con la limpieza de las áreas donde han vivido y, a veces, incluso hay costos de vandalismo relacionados con la población sin hogar que absorbe la ciudad. Un estudio ha señalado el costo por persona sin hogar en casi \$ 75,000 al año. Esta fue una estadística impactante para el ayuntamiento de la ciudad.

Aunque hay muchas soluciones para lidiar con el problema de las personas sin hogar, una solución se hizo realmente evidente. Sería más barato para la ciudad proporcionarles vivienda. El análisis muestra que los costos de vivienda por persona serían menos de la mitad del costo actual de \$ 75,000 por persona. En consecuencia, se construyeron apartamentos para personas sin hogar.

### **¿Qué debería haber pasado?**

Simplemente construir apartamentos y esperar que las personas sin hogar los ocupen de manera responsable no sucederá sin primero abordar algunos problemas. La población sin hogar debe ver que este programa es un beneficio para ellos, y no es un truco con agendas ocultas involucradas. Deben ver que esta es una oportunidad real que puede marcar una gran diferencia en su estado de vida y salud. Además, deben comprender claramente las reglas y regulaciones involucradas y las responsabilidades que deben asumir antes de comenzar el proceso. Idealmente, deben poder ver los apartamentos, comprender completamente de primera mano lo que está involucrado y hablar con otras personas que puedan estar involucradas en una situación similar. Esencialmente, necesitan poder probarlo de alguna manera para determinar si este programa sería beneficioso para ellos antes de involucrarse en él.

### **Preguntas para la Discusión**

Identifica las necesidades en 5 niveles.

1. Necesidades de Beneficio

---

2. Necesidades de Negocio

---

3. Necesidades de Rendimiento

---

4. Necesidades de Aprendizaje

---

5. Necesidades de Preferencia

---

## Hacer coincidir los niveles de evaluación con los objetivos

**Instrucciones:** Para cada objetivo enumerado a continuación, indique el nivel de evaluación al que se dirige el objetivo.

- Nivel 1: Reacción
- Nivel 2: Aprendizaje
- Nivel 3: Aplicación
- Nivel 4: Impacto de negocios
- Nivel 5: Retorno de inversión

### Objetivo

### Nivel de Evaluación

Después de completar este programa o proyecto, las familias deberán:

1. Disminuir los problemas de la vista en un 20% en un año. \_\_\_\_\_
2. Usar capacidades de resolución de problemas para descubrir las causas de los problemas. \_\_\_\_\_
3. Ser capaces de crear un plan y un presupuesto. \_\_\_\_\_
4. Calificar al facilitador con 4 de 5 en habilidades de presentación. \_\_\_\_\_
5. Recibir vacunas para las enfermedades más graves y que se consideren obligatorias. \_\_\_\_\_
6. Lograr un Retorno de Inversión (ROI) para el gobierno tres años después de la implementación del programa. \_\_\_\_\_
7. Percibir que el programa es relevante para sus necesidades (4.5 de 5). \_\_\_\_\_
8. Reducir los actos de violencia en su barrio a cero en seis meses. \_\_\_\_\_
9. Tener un ingreso encima de la línea de la pobreza. \_\_\_\_\_
10. Ser capaz de describir los tres elementos de un hogar confortable. \_\_\_\_\_
11. Intentar tener éxito con el Poverty Stoplight Program. \_\_\_\_\_
12. Tener una tarjeta de identificación válida para socios mayores de edad. \_\_\_\_\_

¿Cómo proporcionan beneficios los Niveles 3 y 4? ¿A quién?

---

---

---

## Aplicación de Caso: International Healthcare Agency (IHA)

International Healthcare Agency (IHA), una gran agencia de prestación de servicios de salud que opera en países en desarrollo, experimentó una mejora significativa en la duración de la estadía (DDE) durante el año en todas las clínicas para pacientes hospitalizados. Una disminución en DDE le permite a la agencia atender a más pacientes con un menor costo por paciente. En una reunión ejecutiva, el director ejecutivo preguntó al grupo ejecutivo por qué disminuyó el DDE.

- El ejecutivo responsable de las operaciones inició la discusión señalando que sus gerentes y administradores eran más agresivos. "Han adoptado un enfoque mejorado de la eficiencia. Todos tienen planes de mejora. Estamos siendo más agresivos", dijo. "Este nuevo enfoque ha provocado la reducción".
- El médico director agregó que pensaba que la disminución estaba relacionada con los nuevos procedimientos médicos que los médicos estaban probando durante el período. "Hemos tenido algunos resultados muy efectivos", comentó.
- El director técnico pensó que era el resultado de nuevos equipos y tecnología comprados el año pasado. Señaló que, "Tenemos algunas de las mejores tecnologías. Cada vez que actualizamos la tecnología, la DDE se reduce".
- El ejecutivo responsable de mejora de la calidad sugirió que el cambio se debía a equipos de trabajo colaborativo. "Estos equipos de mejora de procesos se han establecido en cada región para centrarse en el DDE. Estos equipos han eliminado parte de la holgura del sistema". Añadió: "Cuando se tiene una gestión de procesos eficaz, se obtiene una mejora".
- El director de recursos humanos se pronunció y dijo que el nuevo programa de contratación había tenido éxito con un aumento en la calidad del personal profesional. Este nuevo reclutamiento, en su opinión, había provocado la disminución de DDE. Ella concluyó: "Cuando reclutas mejores talentos, ellos harán mejoras".
- El director de aprendizaje y desarrollo dijo que el reciente seminario de DDE causó la mejora. El seminario ha sido revisado y es extremadamente efectivo, con estrategias apropiadas para disminuir DDE. Concluyó: "Cuando se tiene un entrenamiento efectivo que desarrolla habilidades, disminuye la DDE".
- El director de reuniones y eventos dijo que la conferencia anual de entrega provocó la mejora. Ella indicó que la reunión motivó al equipo, les informó acerca de nuestras estrategias DDE y les permitió aprender unos de otros a través de grupos de trabajo y oportunidades informales para establecer contactos. Ella concluyó: "Cuando se tiene una conferencia exitosa, se obtienen mejoras".

Estas respuestas dejaron al CEO preguntándose qué había causado la mejora. ¿Fue uno o todos los factores? Si es así, ¿cuánto contribuyó cada uno?

### **Preguntas para Discusión**

1. ¿Es esto inusual? Favor explicar.

---

---

---

---

2. ¿Debería el CEO dejar el tema?

---

---

---

---

3. ¿Cuáles son algunos enfoques para resolver este dilema?

---

---

---

---

4. ¿Qué harías tú?

---

---

---

---

## Uso de Estimaciones

### Ejercicio: Empoderamiento Económico de las Mujeres en Zimbabwe

Uno de los objetivos de resultados de desarrollo para Zimbabwe es el mayor empoderamiento económico de las mujeres, especialmente de las más excluidas. Un programa que apoya este objetivo trabaja para permitir que las mujeres accedan a préstamos de microfinanzas. Trabajando con la Cooperativa de Ahorro y Crédito para el Desarrollo de la Mujer (WDSCU), el resultado de la solicitud es aumentar la accesibilidad de préstamos microfinancieros asequibles para las mujeres rurales. Después de la implementación de este programa, las mujeres solicitaron, y se aprobaron préstamos para otras 420 mujeres. Esta cantidad es un aumento con respecto al nivel previo al programa. Al mismo tiempo, hubo varios otros factores que incrementaron el monto de los préstamos. Un factor fue el cambio de actitud de las instituciones de microfinanzas, ya que se dieron cuenta de que este tipo de préstamos no son necesariamente de alto riesgo y pueden tener un mejor historial de reembolsos que otros tipos de préstamos. Además, hay otra agencia que trabaja en los mismos temas, presionando a las instituciones de microfinanzas para que pongan préstamos a disposición de las mujeres. Finalmente, el gobierno también está ejerciendo cierta presión sobre las instituciones que operan dentro del país para que otorguen préstamos. En esencia, los cuatro factores han llevado a mejorar el acceso a préstamos y las 420 aprobaciones de préstamos adicionales.

El director del programa reunió a un grupo de prestamistas de microfinanzas que se consideraron expertos en comprender el efecto de los cuatro factores en la obtención de acceso a los préstamos. Un facilitador neutral ayudó a un grupo de diez prestamistas a clasificar la causa y el efecto de cada factor, siguiendo estos pasos:

- Describe la tarea.
- Explique por qué se necesitaba la información y cómo se utilizaría.
- Solicite a los prestamistas que identifiquen cualquier otro factor que pueda haber contribuido al aumento del acceso.
- Haga que los prestamistas discutan el vínculo entre cada factor y la medida específica.
- Proporcionó a los prestamistas cualquier información adicional necesaria para estimar la contribución de cada factor.
- Se obtuvo la estimación real de la contribución de cada factor. El total tenía que ser del 100%.
- Se obtuvo el nivel de confianza de cada prestamista para la estimación de cada factor (100% = certeza; 0% = falta de confianza).

Los resultados de este grupo se promedian y se muestran en la siguiente tabla.

$\Delta = 420$  Préstamos Aprobados de Microfinanzas para Mujeres

| <b>Factores Contribuyentes</b>              | <b>Impacto Promedio en los Resultados</b> | <b>Nivel de Confianza Promedio</b> |
|---|---|------------------------------------|
| Programa UN                                 | 39%                                       | 81%                                |
| Cambio de Actitudes de las Instituciones MF | 11%                                       | 77%                                |
| Programa Competitivo (NGO)                  | 33%                                       | 60%                                |
| Presión del Gobierno                        | 12%                                       | 72%                                |
| Otros                                       | 5%  | 85%                                |
|   | 100%                                      |                                    |

La cantidad atribuida al programa de la ONU se determinó multiplicando el porcentaje del factor del programa por el porcentaje de confianza. Esto, en efecto, muestra el impacto del programa.

### **Preguntas para Discusión**

1. Dada la información anterior, calcula el monto de préstamos aprobados causadas por la Initiative UN

---

---

---

2. Analice la credibilidad del enfoque.

---

---

---

3. ¿Qué se podría hacer para mejorar el proceso?

---

---

---



## La Sabiduría de las Multitudes\*

Un día de otoño de 1906, el científico británico Francis Galton dejó su casa en la ciudad de Plymouth y se dirigió a una feria rural. Galton tenía ochenta y cinco años y comenzaba a sentir su edad, pero aún rebosaba de la curiosidad que le había hecho ganar renombre - y notoriedad - por su trabajo sobre estadística y la ciencia de la herencia. Ese día en particular, lo que Galton tenía curiosidad acerca del ganado.

El destino de Galton era la Exposición anual de ganado gordo y aves de corral del oeste de Inglaterra, una feria regional en la que los agricultores locales y los habitantes del pueblo se reunían para evaluar la calidad del ganado, las ovejas, las gallinas, los caballos y los cerdos de los demás. Deambular por filas de puestos examinando caballos de batalla y cerdos premiados puede haber parecido una forma extraña para que un científico pasara la tarde, pero tenía cierta lógica. Galton era un hombre obsesionado con dos cosas: la medición de las cualidades físicas y mentales y la crianza. ¿Y qué es, después de todo, una feria ganadera sino un gran escaparate de los efectos de la buena y la mala cría?

La crianza le importaba a Galton porque creía que solo unas pocas personas tenían las características necesarias para mantener la salud de las sociedades. Había dedicado gran parte de su carrera a medir esas características, de hecho, para demostrar que la gran mayoría de las personas no las tenían. Sus experimentos lo dejaron con poca fe en la inteligencia de la persona promedio, "la estupidez y la torpeza de muchos hombres y mujeres son tan grandes que apenas resultan creíbles". Galton creía: "Sólo si el poder y el control permanecieran en manos de unos pocos selectos y bien educados, una sociedad podría permanecer sana y fuerte".

Mientras caminaba por la exposición ese día, Galton se encontró con una competencia de evaluación de peso. Un buey gordo había sido seleccionado y colocado en exhibición, y los miembros de una multitud reunida estaban haciendo fila para apostar sobre cuál sería el peso del buey después de que hubiera sido sacrificado. Por seis peniques, una persona podía comprar un boleto sellado y numerado, ingresar su nombre, ocupación, dirección y estimación. Las mejores conjeturas recibirían premios.

Ochocientas personas probaron suerte. Eran muy diversos. Muchos de ellos eran carniceros y agricultores, que presumiblemente eran expertos en juzgar el peso del ganado, pero también había bastantes personas que no tenían conocimientos internos sobre el ganado. "Competieron muchos no expertos", escribió Galton más tarde en la revista científica *Nature*. "El competidor promedio probablemente estaba tan bien preparado para hacer una estimación justa del peso vestido del buey como un votante promedio para juzgar los méritos de la mayoría de los asuntos políticos sobre los que vota".

\* Tomado de *The Wisdom of Crowds: Why the Many Are Smarter Than the Few and How Collective Wisdom Shapes Business, Economics, Societies and Nations*. James Surowicki. New York. Doubleday, 2004.

Galton estaba interesado en averiguar de qué era capaz el "votante medio" porque quería demostrar que el votante medio era capaz de muy poco. Entonces, convirtió la competencia en un experimento improvisado. Cuando terminó el concurso y los premios dados, Galton pidió prestados los boletos a los organizadores y realizó una serie de pruebas estadísticas sobre ellos. Galton ordenó las suposiciones (787 en total; trece se descartaron porque eran ilegibles) en orden de mayor a menor y las graficó para ver si formaban una curva de campana. Luego, entre otras cosas, agregó todas las estimaciones de los concursantes y calculó la media de las conjeturas del grupo. Ese número representaba, se podría decir, la sabiduría colectiva de la multitud de Plymouth. Si la multitud fuera una sola persona, eso era lo que habría adivinado que pesaba el buey.

Sin duda, Galton pensó que la suposición promedio del grupo estaría muy fuera de lugar. Después de todo, mezcle algunas personas muy inteligentes con algunas personas mediocres y mucha gente tonta, y parece probable que termine con una respuesta tonta. Pero Galton estaba equivocado. La multitud había adivinado que el buey, después de haber sido sacrificado y vestido, pesaría 1,197 libras. Después de haber sido sacrificado y vestido, el buey pesó 1,198 libras. En otras palabras, el juicio de la multitud fue esencialmente perfecto. Los "expertos" no estaban cerca. Quizás la cría no significó tanto después de todo. Galton escribió más tarde: "El resultado parece más creíble para la confiabilidad de un juicio democrático de lo que podría haberse esperado". Eso fue, por decir lo menos, un eufemismo.

Lo que Francis Galton tropezó ese día en Plymouth fue la verdad simple, pero poderosa: en las circunstancias adecuadas, los grupos son notablemente inteligentes y, a menudo, más inteligentes que las personas más inteligentes de ellos. Los grupos no necesitan estar dominados por personas excepcionalmente inteligentes para ser inteligentes. Incluso si la mayoría de las personas dentro de un grupo no están especialmente bien informadas o son racionales, aún pueden tomar una decisión sabia en forma colectiva.

### **Preguntas para Discusión**

1. ¿Qué implicancias tiene este concepto en la evaluación?

---

---

---

2. ¿Puedes citar otros ejemplos?

---

---

---

## ¿Se puede Convertir la Felicidad en Dinero?

En la Universidad de Yale, el curso más popular en estos días es un curso sobre la felicidad. Se enseña a estudiantes que a veces tienen dificultades para encontrar significado y valor en gran parte de lo que hacen y en lo que están involucrados. El curso ha sido, sorprendentemente, muy popular para todo tipo de estudiantes.

Según David Shimer del New York Times, "El curso, impartido por Laurie Santos, profesora de psicología y directora de una de las universidades residenciales de Yale, intenta enseñar a los estudiantes cómo llevar una vida más feliz y satisfactoria en conferencias dos veces por semana. . La Dra. Santos especuló que los estudiantes de Yale están interesados en la clase porque, en la escuela secundaria, tuvieron que despriorizar su felicidad para poder ingresar a la escuela, adoptando hábitos de vida dañinos que han llevado a lo que ella llamó 'las crisis de salud mental que estamos viviendo'. ver en lugares como Yale. 'Un informe de 2013 del Yale College Council encontró que más de la mitad de los estudiantes de pregrado buscaron atención de salud mental en la universidad durante su tiempo allí ".

En este caso, el aumento de la felicidad podría estar relacionado con los resultados de las enfermedades mentales, como los costos de atención médica, el ausentismo y la productividad.

La felicidad aparece en todas partes. Muchas organizaciones miden la felicidad a través de la satisfacción laboral, que tiene varios componentes, como la satisfacción con el salario, la carrera, el supervisor y el trabajo. El compromiso de los empleados se centra más en los aspectos satisfactorios del trabajo que realizan las personas, como ser más responsables, participar en las decisiones, rendir cuentas de los resultados y la voluntad de compartir información. Una persona con estas características puede ser un buen miembro del equipo. El compromiso se ha relacionado con la retención, la productividad y la calidad, que se convierten fácilmente en dinero.

Las Naciones Unidas han entrado en la tendencia de la felicidad al tener un índice de felicidad, que mide seis componentes principales. Según un informe de la ONU, los seis factores son el PBI per cápita, años saludables de esperanza de vida, apoyo social (medido por tener a alguien con quien contar en tiempos de problemas), confianza (medido por la ausencia percibida de corrupción en el gobierno y negocios), libertad percibida para tomar decisiones de vida y generosidad (medida por tres donaciones recientes). Los diez primeros países tienen una alta clasificación en los seis factores. En 2017, Noruega se ubicó en la parte superior del índice de felicidad, mientras que Estados Unidos ocupó el puesto 12.

¿Debería preocuparse por el índice de felicidad? Si es el Ministro de la Felicidad, como en Dubai, es posible que desee ver el valor monetario. Por ejemplo, la Autoridad de Carreteras y Transporte (RTA) de Dubai está interesada en el valor monetario de la felicidad porque tiene que mostrar el ROI de los proyectos. RTA construye carreteras, puentes, carriles nuevos, sistemas de tránsito, taxis acuáticos y otros tipos de procesos de transporte adicionales para mantener felices a los ciudadanos. Hasta hace poco, no se habían realizado estudios de ROI

para la adición de un nuevo puente, canal o carril de carretera. En cambio, estos cambios se implementaron porque era necesario eliminar la congestión de las carreteras, los accidentes y los tiempos de conducción. Esencialmente, la RTA quiere hacer felices a los ciudadanos con el sistema de transporte.

En nuestro trabajo con RTA, nos sorprendió descubrir que hay un departamento de felicidad, ubicado dentro de esta gran organización, con algunos datos interesantes que ayudan a los gerentes de proyecto a determinar el ROI de nuevos proyectos. Por ejemplo, este departamento encontró una correlación entre la felicidad con el tránsito y la cantidad de dinero que los ciudadanos gastan en la ciudad. Si están contentos con el transporte público, es confiable, lleva poco tiempo viajar y es seguro, es más probable que vayan al centro comercial y gasten dinero, y los ciudadanos que gastan dinero finalmente ayudan a la ciudad.

En resumen, suele haber una forma de desarrollar el valor monetario de la felicidad. Sospechamos que en Noruega, el índice de felicidad ha atraído a turistas para ver lo que sucede allí, así como a algunos que quieren quedarse allí por un largo período de tiempo o incluso vivir allí. Tal vez haya un valor monetario en el índice de felicidad. La cuestión clave es que se puede hacer y se está haciendo ... si es necesario.

### **Preguntas para Discusión**

1. ¿La Felicidad debe ser convertida a dinero? Explique.

---

---

2. ¿Cuándo debes detener este proceso de conversión?

---

---

Notas:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Mal Uso del ROI

La fórmula proporcionada anteriormente debe usarse de manera coherente en toda la organización. Las desviaciones o el uso indebido de la fórmula puede crear confusión, no solo entre los usuarios, sino también entre los equipos de finanzas y contabilidad. El director financiero (CFO) y el personal de finanzas y contabilidad deben convertirse en socios en la implementación de la Metodología ROI. El equipo del programa debe utilizar los mismos términos financieros que los utilizados y esperados por el director financiero. Sin el apoyo, la participación y el compromiso de estas personas, será poco probable el uso a gran escala del ROI.

La Figura 1 muestra algunos términos financieros que se utilizan incorrectamente en la literatura. En el campo de la innovación, términos como retorno de las ideas (o innovación), abreviado como ROI, se utilizan para describir los beneficios de la innovación sin el cálculo financiero. Esto confundirá al CFO, quien asume que el ROI se refiere al retorno de la inversión descrito anteriormente. Para las reuniones, se utiliza el retorno de la participación (ROI). La NASA usa el término retorno de la inspiración (ROI) para los estudiantes que están expuestos al espacio y la tecnología. Los grupos de tecnología utilizan el retorno de la información (ROI) o el retorno de la inteligencia (ROI). Estos términos crean confusión con los ejecutivos. A veces se utilizan el rendimiento de las expectativas (ROE), el rendimiento de la anticipación (ROA) y el rendimiento de las expectativas del cliente (ROCE), lo que también confunde al CFO, que asume que las abreviaturas se refieren al rendimiento del capital, el rendimiento de los activos y el rendimiento del capital empleado, respectivamente. El campo de eventos utiliza retorno por evento (ROE), retorno por exhibición (ROE) o retorno por compromiso (ROE).

| <b>Término</b> | <b>Mal Uso</b>                          | <b>Definición del CEO</b>           |
|----------------|---|-------------------------------------|
| ROI            | Return de Ideas                         | Retorno de Inversión                |
|                | Retorno de Impacto                      |                                     |
|                | Retorno de información                  |                                     |
|                | Retorno de innovación                   |                                     |
|                | Retorno de inspiración                  |                                     |
|                | Retorno de inteligencia                 |                                     |
| ROE            | Retorno sobre la expectativa            | Rentabilidad sobre recursos propios |
|                | Retorno en eventos                      |                                     |
|                | Retorno de exhibición                   |                                     |
|                | Retorno de compromiso                   |                                     |
| ROA            | Retorno por anticipación                | Retorno de activos                  |
| ROCE           | Retorno de las expectativas del cliente | Retorno del capital invertido       |
| ROP            | Retorno de la gente                     | ?                                   |
| ROR            | Retorno de recursos                     | ?                                   |
| ROT            | Retorno de tecnología                   | ?                                   |
| ROW            | Retorno de la web                       | ?                                   |
| ROM            | Retorno de marketing                    | ?                                   |
| ROO            | Retorno de objetivos                    | ?                                   |

|     |                     |   |
|-----|---------------------|---|
| ROQ | Retorno de calidad  | ? |
| ROC | Retorno de caracter | ? |

Figura 1. Términos Financieros Mal Usados.

El uso de estos términos no amigables con los CFO para los beneficios de un programa también puede confundirlos y quizás hacer que se pierda el apoyo del personal de finanzas y contabilidad. Otros términos como rendimiento de las personas, rendimiento de los recursos, rendimiento de la tecnología, rendimiento de la web y rendimiento del marketing se utilizan casi sin coherencia en términos de cálculos financieros, si es que se proporcionan. La conclusión: no confunda al director financiero. Considere a esta persona como un aliado y use la misma terminología, procesos y conceptos al aplicar los rendimientos financieros para los programas.

## Retorno de Inversión Social

SROI es el acrónimo de Social Return on Investment, un término relativamente nuevo para comunicar el valor del impacto de una organización sin fines de lucro en la comunidad. El cálculo más creíble proviene de la New Economics Foundation, que sugiere que SROI "captura el valor social al traducir los resultados en valores financieros". SROI usa la fórmula general:

$$SROI = \frac{\text{Valor para la Comunidad Tangible + Intangible}}{\text{Inversión Total de Recursos}}$$

Si todo el valor tangible e intangible son todos los datos de resultados, entonces esto representa los beneficios totales, basados en la evasión de costos. Si la inversión total de recursos es todo el costo del programa, entonces este es el costo del programa. Por lo tanto, esta es en realidad la relación costo-beneficio, que ha sido utilizada por los gobiernos durante siglos.

Hay otras variaciones de este concepto. Tiene la ventaja de ser más "aceptable" para aquellas personas que no se sienten cómodas con el cálculo estándar del ROI. La desventaja es que los inversionistas y ejecutivos pueden pensar que este concepto y el cálculo posterior no son creíbles.