





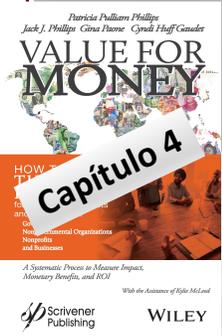
## Midiendo el ROI del Programa Semáforo de Eliminación de Pobreza

Presentado por  
 Patti Phillips, Ph.D., CEO, ROI Institute, Inc.  
 Jack J. Phillips, Ph.D., Chairman, ROI Institute, Inc.  
 &  
 Marcela León, ROI Institute Partner, Inc, Perú

1

# Recursos



2

## Objetivos

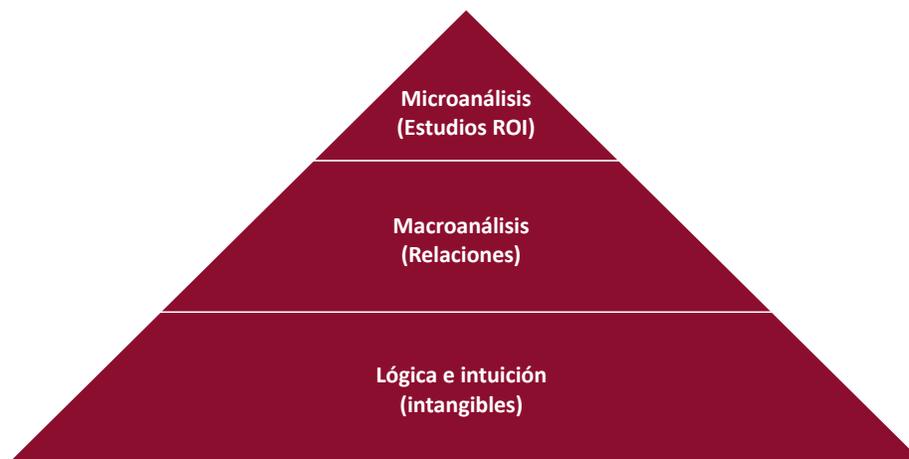


Después de asistir a este taller, los participantes podrán:

1. Explicar la necesidad de mostrar el valor del Programa Semáforo de Eliminación de Pobreza.
2. Describir la cadena de valor de un programa de reducción de la pobreza.
3. Identificar los 12 pasos de la Metodología ROI®
4. Diseñar programas para generar impacto y un ROI positivo.
5. Explicar el ROI a las partes interesadas.
6. Medir los resultados del Programa Semáforo de Eliminación de Pobreza en los cinco niveles, incluido el cálculo del retorno de la inversión de un programa.

3

## Análisis de las inversiones en programas de eliminación de la pobreza



4

# WorkLife Partnership

1. ¿Es este enfoque típico?
2. ¿El cálculo de ROI es necesario?
3. ¿El cálculo de ROI se puede lograr?



Material de Trabajo Página 14

5

5

La cadena de valor siempre está ahí

## La Cadena de Valor

	NIVEL	ASUNTO	MEDICIONES	METAS
Ejecutivos los prefieren	0	Entrada	Volumen, Horas, Conveniencia, Costo	100%
	1	Reacción	*Relevancia, Interesante, *Importante, Útil, *Nuevo Contenido, *Intención de Uso, *Recomendado a Otros	100%
	2	Aprendizaje	Conceptos, Tendencias, Hechos, Contactos, Capacidades, Competencias	98%
	3	Aplicación	Uso de contenido, Frecuencia de Uso, Éxito con el Uso, Barreras, Catalizadores	30%
	4	Impacto	Productividad, Tiempo, Calidad, Costos, Imagen, Reputación, Compromiso, Cumplimiento	10%
	5	ROI	Ratio Costo Beneficio o Retorno de Inversión, Expresado como Porcentaje	5%

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

Copyright © 2021 ROI Institute, Inc. No part of this may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by a means without written permission.

Material de Trabajo Página 3

6

## ¿Cuál es tu experiencia con ROI?

- Nunca escuché acerca de ROI.
- Escuché sobre ello, pero nunca lo he tratado tratado.
- Lo traté, pero no tuve éxito.
- Completé exitosamente un estudio de ROI.
- Desearía que el ROI desapareciera.

7

## Por qué es necesario ahora

1. Los programas no se han implementado.
2. Los presupuestos se examinan de cerca
3. La medición a nivel de impacto ya no es opcional para los programas principales
4. Evidencia vs Prueba
5. Los donantes son más exigentes
6. Desconfianza de las instituciones



**¿Por qué te interesa demostrar el valor?**

8

## Nuevos Hábitos en el Colegio

1. ¿Es típica esta situación?
2. ¿Es posible este enfoque?
3. ¿Por qué hay tanta resistencia a este enfoque?



Material de Trabajo Página 7

9

## Desafíos a superar

1. ¡No sé cómo hacer esto!
2. ¿Qué pasa si es negativo?
3. ¿No toma demasiado tiempo?
4. ¿No podemos usar algo simple, como el retorno de la inspiración (ROI)?
5. ¿Podemos sostener esto?



**¿Cuál es tu desafío?**

10



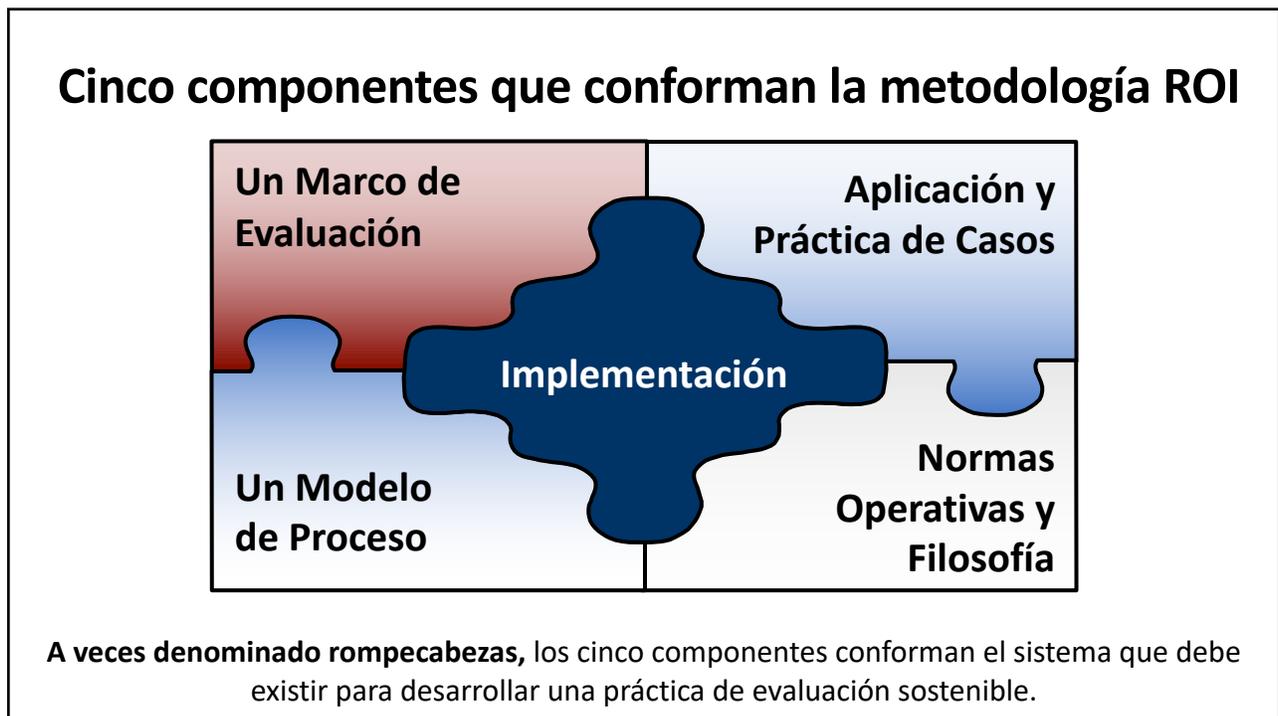
UNA VARIEDAD DE APLICACIONES DE ROI

LAS POSIBILIDADES SON INFINITAS...

1. ¿Qué ves en común en estos ejemplos?
2. ¿Qué está impulsando este nivel de responsabilidad para estos programas?

Material de Trabajo Página 4

11



12

## Aplicación de esta Metodología

La Metodología ROI se utiliza para medir el éxito de cualquier tipo de proyecto, programa, iniciativa, sistema, procedimiento, evento o proceso en este tipo de organizaciones:

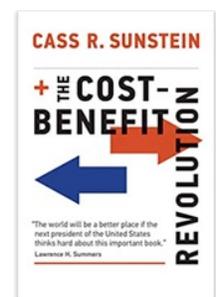
- Empresas que cotizan en bolsa
- Empresas privadas
- Gobiernos (nivel federal, estatal y local)
- Organizaciones no gubernamentales
- Organizaciones sin fines de lucro
- Universidades
- Colegios comunitarios e institutos técnicos
- Sistemas escolares K-12
- Fundaciones
- Organizaciones benéficas
- Organizaciones sanitarias
- Redes y alianzas
- Asociaciones
- Organizaciones religiosas

La Metodología ROI es un proceso flexible y versátil que puede resistir el escrutinio de los críticos, al tiempo que proporciona datos amigables para el CEO y el CFO a través de un proceso que es fácil de usar.

13

Presiones que enfrenta el sector público en la actualidad

- Limitaciones presupuestarias
- Necesidad de hacer más con menos
- Necesidad de mejoras en los procesos (efectividad y eficiencia)
- Necesidad de mostrar el valor de los programas.
- Necesidad de transparencia y rendición de cuentas públicas

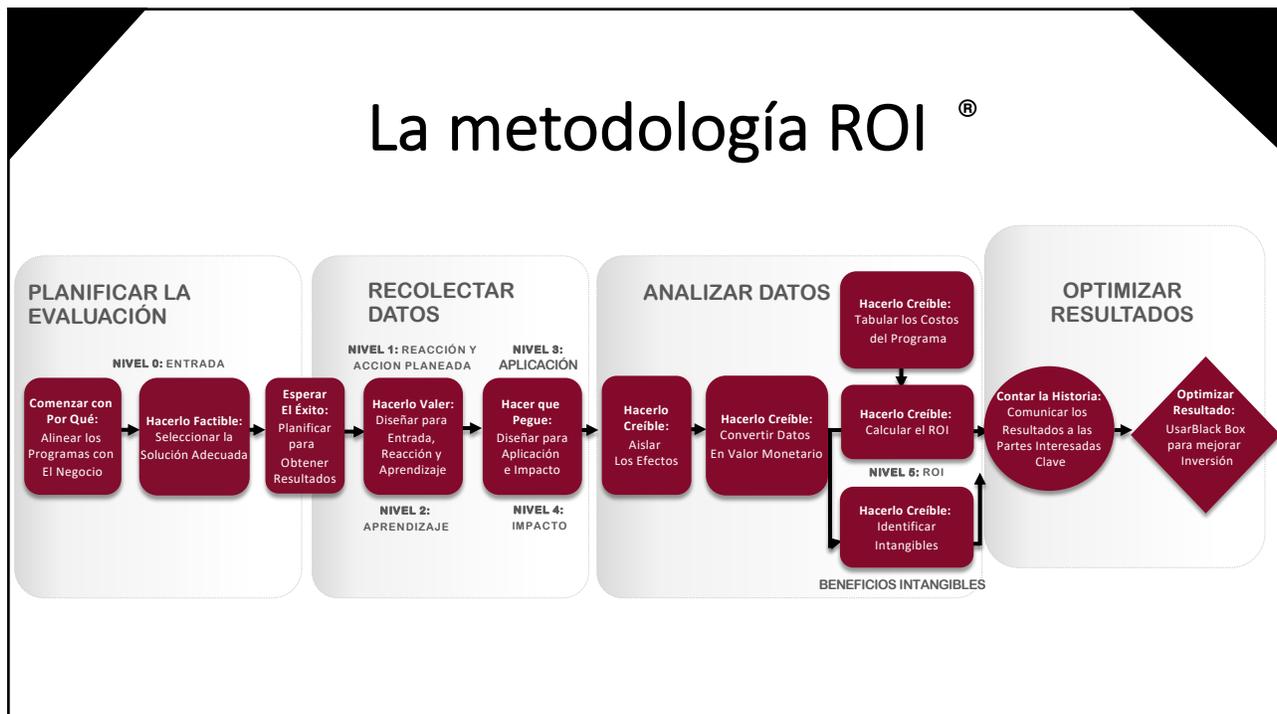


14

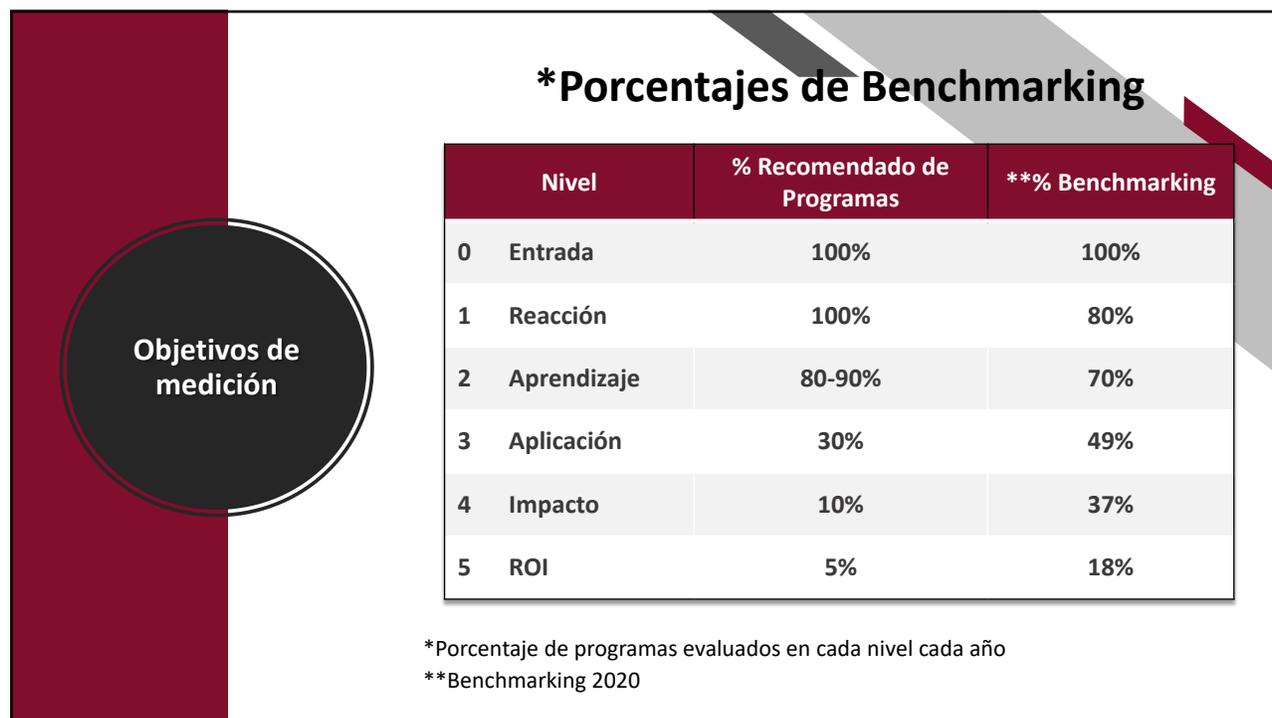
## Problemas - ¿reales o imaginarios?

- ¿Sin utilidad/beneficios, sin ROI?
- Falta de alineamiento
- Ausencia de datos sólidos (hard)
- Demasiada política
- Los programas son necesarios
- Múltiples perspectivas de ROI

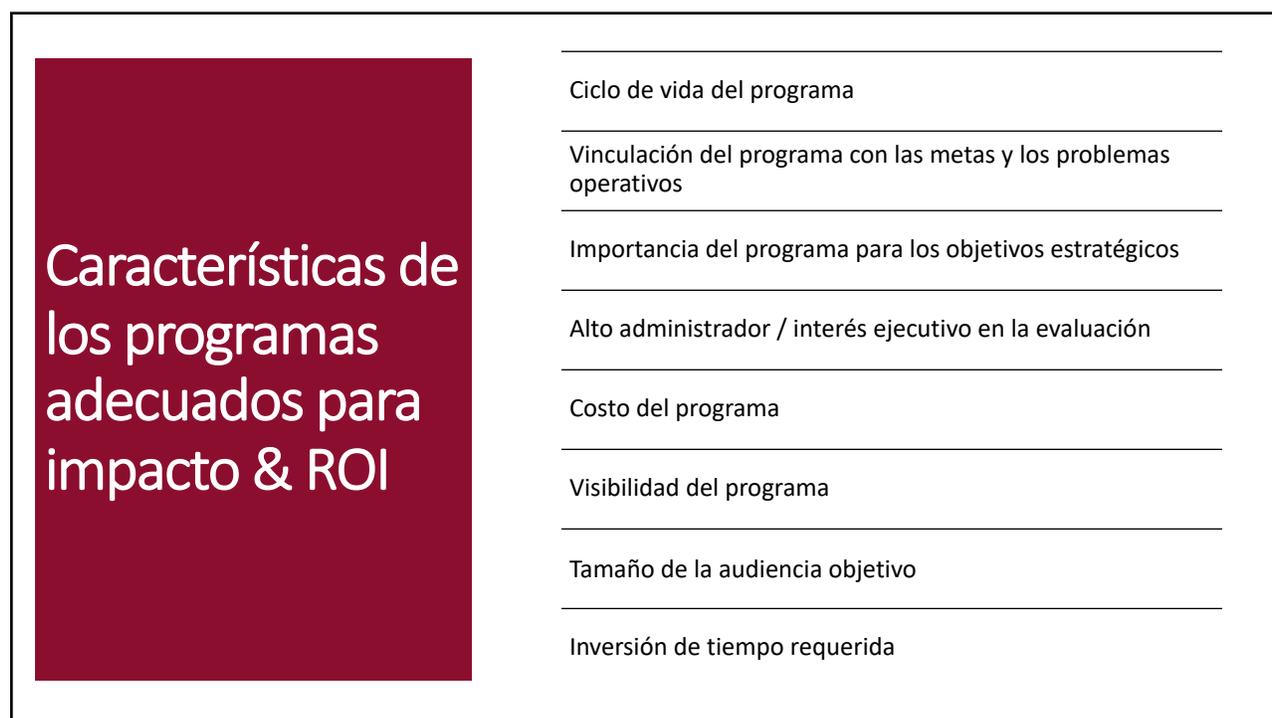
15



17



19



20

**Semáforo de Eliminación de Pobreza: ¿Quién necesita ROI?**

1	2	3	4	5	Empleadores (actuales & futuros)
1	2	3	4	5	Gobiernos (actuales & futuros)
1	2	3	4		Organizaciones sin fines de lucro/ONG's
1	2	3	4		Donantes
1	2	3	4		Participantes

21

**Comenzar con Por Qué:**

- Alinear los programas con el negocio

---

**Hacerlo factible:**

- Seleccionar la solución adecuada

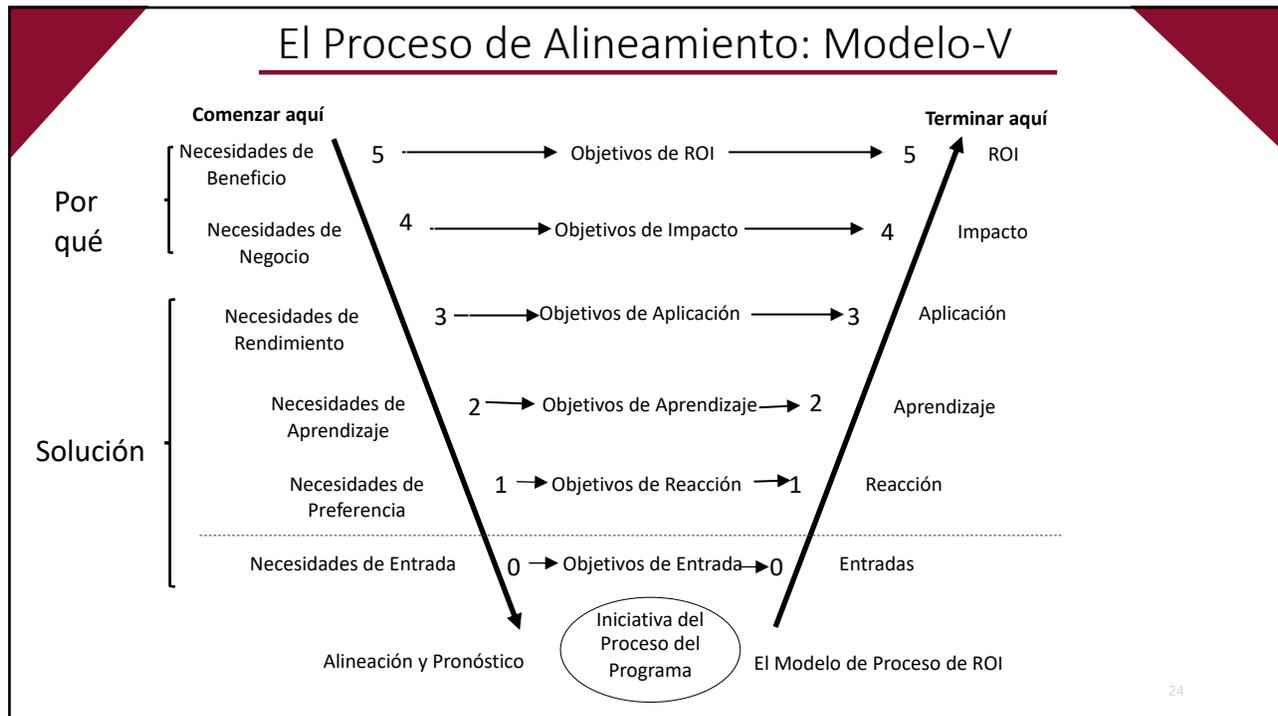
**PLANIFICAR LA EVALUACIÓN** (NIVEL 0: ENTRADA)  
 - Controlar que el Programa con el Negocio  
 - Hacerlo Factible: Seleccionar la Solución Adecuada  
 - Ejecutar el Programa para obtener Resultados

**RECOLECTAR DATOS** (NIVEL 1: REAGIÓN Y ACCIÓN PARALELA)  
 - Hacerlo Hecho para Ejecutar, Responder y Aprender  
 - Hacerlo que Pagar los Resultados de la Aplicación a Largo Plazo  
 - Hacerlo que Identificar los Hechos

**ANALIZAR DATOS** (NIVEL 2: APLICACIÓN)  
 - Hacerlo que Contar con el Valor Monetario  
 - Hacerlo que Calcular el ROI  
 - Hacerlo que Identificar los Beneficios Intangibles

**OPTIMIZAR RESULTADOS** (NIVEL 3: BENEFICIOS INTANGIBLES)  
 - Contar la Métrica Común de los Resultados de la Parte Intangible  
 - Optimizar Resultados para mejorar el negocio

23



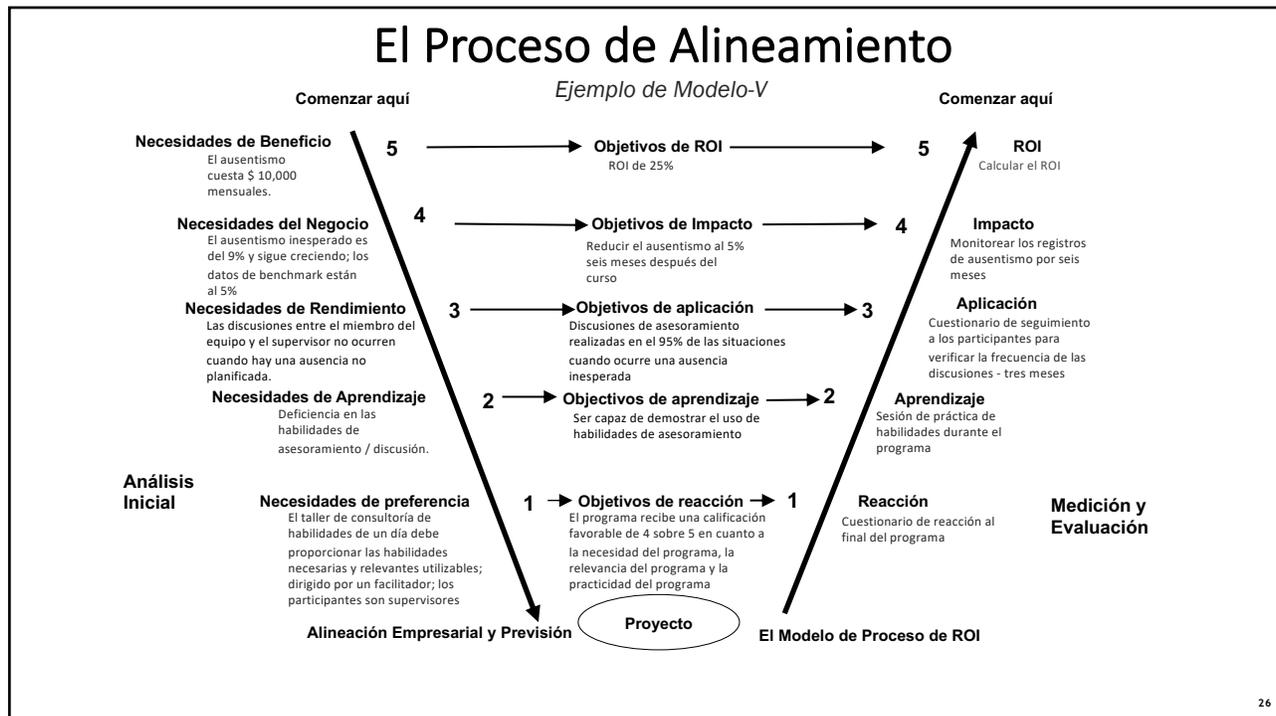
24

¿Quién podría resistirse a estos programas?

- Mejorando el estado de salud de las familias
- Reduciendo la pobreza en la comunidad
- Mejorando la capacidad de toma de decisiones
- Aumentando la estabilidad de los ingresos
- Adquiriendo conocimientos y habilidades para generar ingresos
- Creando un ambiente inclusivo
- Gestionando un equipo diverso
- Mejorando el empoderamiento femenino
- Comunicando de manera eficaz en un lugar de trabajo digital
- Creando un gran lugar para trabajar
- Ganando respeto por los ancianos
- Fomentando el compromiso de los empleados
- Proporcionando el desarrollo de liderazgo para líderes de equipo

25

25



26

## ¿Es la solución correcta?

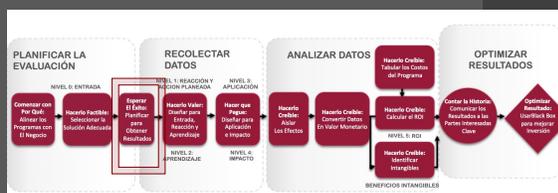
1. Examinar los Datos y Registros
2. Iniciar la Discusión
3. Referencia a un Caso de Estudio
4. Utilizar Benchmarking de Soluciones Similares
5. Utilizar la Evaluación como Gancho
6. Involucrar a Otros en la Discusión
7. Analizar Desastres en Otros Lugares

27

27

## Esperar el éxito:

- Planificar los resultados
- El éxito es impacto
- Los objetivos se desarrollan para la reacción, el aprendizaje, la aplicación y el impacto
- Los objetivos se proporcionan a todas las partes interesadas



29

## Desarrollo de Objetivos para Cada Nivel

Niveles de Objetivos	Enfoque de Objectives
Nivel 1, Reacción y Planes de Acción	Define medidas específicas de reacción esperada al programa a medida que se revela y se comunica a las partes interesadas
Nivel 2, Aprendizaje y Confianza	Define medidas específicas de mejora en el conocimiento, la información, los contactos y las habilidades a medida que los participantes y otras partes interesadas aprenden cómo hacer que el programa sea exitoso
Nivel 3, Aplicación e Implementación	Define medidas específicas de acciones tomadas que definen el éxito con la aplicación e implementación del programa
Nivel 4, Impacto	Define las medidas de impacto específicas que cambiarán o mejorarán como consecuencia de la implementación del programa
Nivel 5, ROI	Define el retorno mínimo de la inversión del programa, comparando los costos del programa con los beneficios monetarios del programa

30

## Reglas para los Objetivos

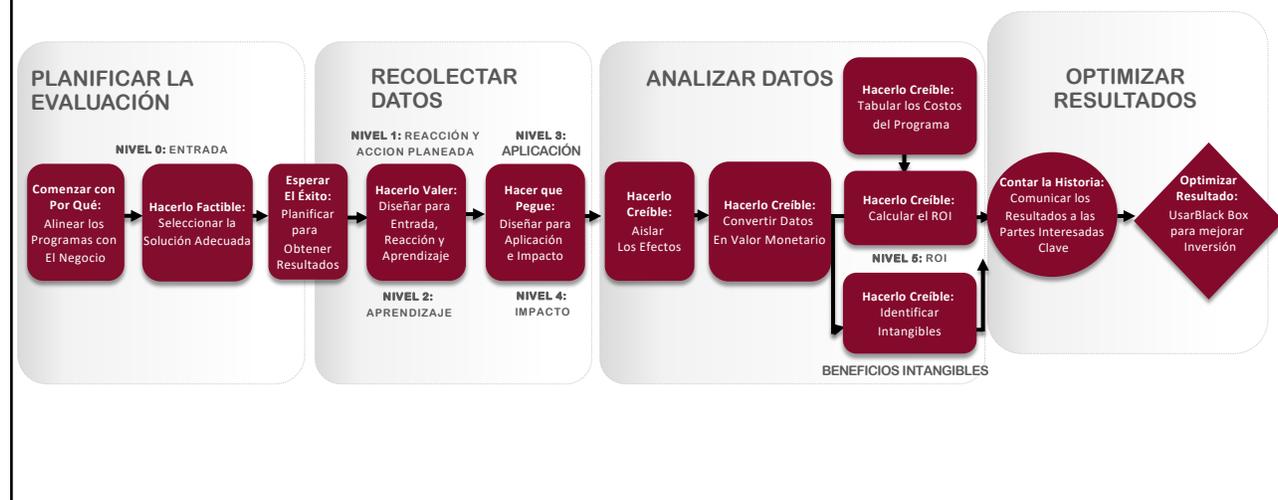
1. Deben ser medibles y representar un rendimiento mínimo aceptable.
2. Menos objetivos es mejor que muchos objetivos.
3. Involucrar a expertos en la materia y a las partes interesadas clave.
4. Mantener los objetivos relevantes para la situación, el programa y las partes interesadas clave.
5. Crear objetivos extensibles, pero asegurarse de que sean alcanzables.
6. Permitir que la flexibilidad cambie a medida que cambian las condiciones.
7. El fracaso está bien; la mejora de procesos es la clave.
8. Los objetivos son herramientas para el progreso, no armas para la revisión del desempeño.
9. La mayoría de los objetivos deben estar sujetos a plazos.
10. Los objetivos proporcionan el enfoque para el diseño, desarrollo, implementación y evaluación.

Estas reglas provienen de una combinación de publicaciones:

- J. J. Phillips and P. P. Phillips. *Beyond Learning Objectives: Develop Measurable Objectives that Link to the Bottom Line*. Alexandria, VA: ASTD Press. 2008.
- P. P. Phillips and J. J. Phillips. *10 Steps to Successful Business Alignment*. Alexandria, VA: ASTD Press. 2012.
- J. Doerr. *Measure What Matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation Rock the World with OKRs*. New York: Penguin. 2018.

31

## La metodología ROI<sup>®</sup>



32

## Niveles de Evaluación con Objetivos

### Después de participar en este programa, los participantes deberían:

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 el 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 de 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 Programa de Semáforo de Eliminación de la Pobreza.
12. Tener una tarjeta de identificación válida para socios mayores de edad.

- |   |             |
|---|-------------|
| 1 | Reacción    |
| 2 | Aprendizaje |
| 3 | Aplicación  |
| 4 | Impacto     |
| 5 | ROI         |

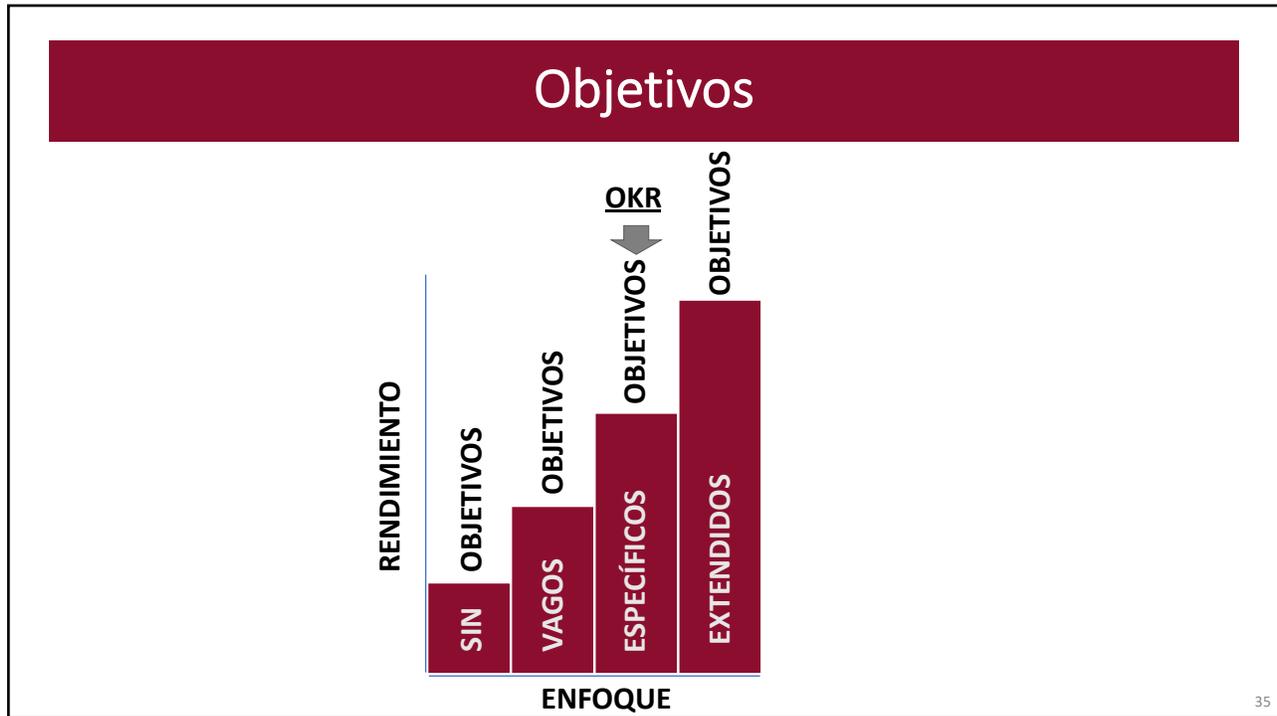
33

## Niveles de Evaluación con Objetivos

### Después de participar en este programa, los participantes deberían:

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

34



35

## Hazlo Valer:

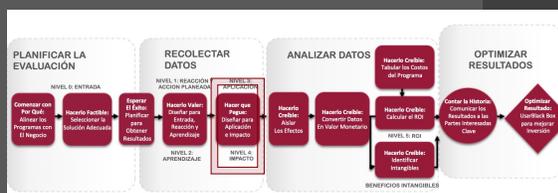
- Diseñar para aportes, reacciones y aprendizaje.



36

# Haz que se Pegue:

- Diseñar para la aplicación e impacto



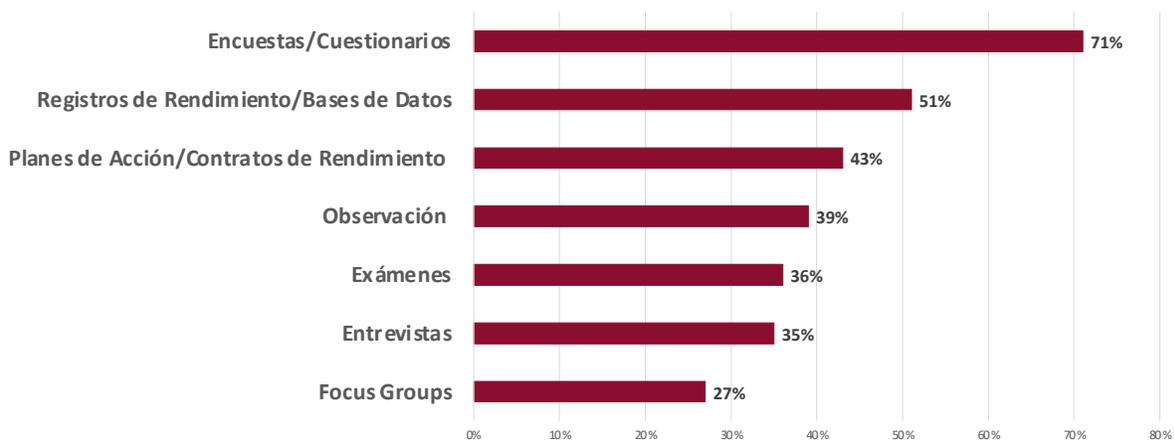
37

## Recolección de Datos

Método	Tipo de Datos			
	1	2	3	4
Encuestas	✓	✓	✓	
Cuestionarios	✓	✓	✓	✓
Observación		✓	✓	
Entrevistas	✓	✓	✓	
Focus Groups	✓	✓	✓	
Pruebas/Exámenes		✓		
Demostraciones		✓		
Simulaciones		✓		
Planificación de acciones / Planes de mejora			✓	✓
Contrato de desempeño			✓	✓
Monitoreo del rendimiento				✓

38

## Métodos de recolección de datos



\*Usuarios de Encuesta, N = 246

39

Ejemplo de encuesta vs. cuestionario

Pregunta	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
1. El programa es relevante para mis necesidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. El programa es importante para mi éxito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Favor estimar los siguientes ahorros de tiempo por mes. Usar el mes más reciente comparado al mes anterior con foco en la efectividad de la conducción del programa de reuniones. Proveer solo mejoras directamente relacionadas a este programa y solo cuando el tiempo ahorrado es usado productivamente.					
<input type="checkbox"/> Número de reuniones evitadas cada mes con planeamiento mejorado	_____				
<input type="checkbox"/> Promedio de tiempo ahorrado por reunión por mes (en horas)	_____				
<input type="checkbox"/> Promedio de número de participantes reducido por reunión por mes	_____				
11. ¿Qué nivel de confianza das en las estimaciones compartidas arriba (0 por ciento = Sin confianza & 100 por ciento = Certeza)					%

40

## Factores a considerar

### Cuando seleccione métodos, considere:

- Tiempo requerido por participantes
- Tiempo requerido por supervisores
- Costos de métodos
- Cantidad de interrupción
- Precisión
- Utilidad
- Cultura/Filosofía

### Cuando determine el momento, considere:

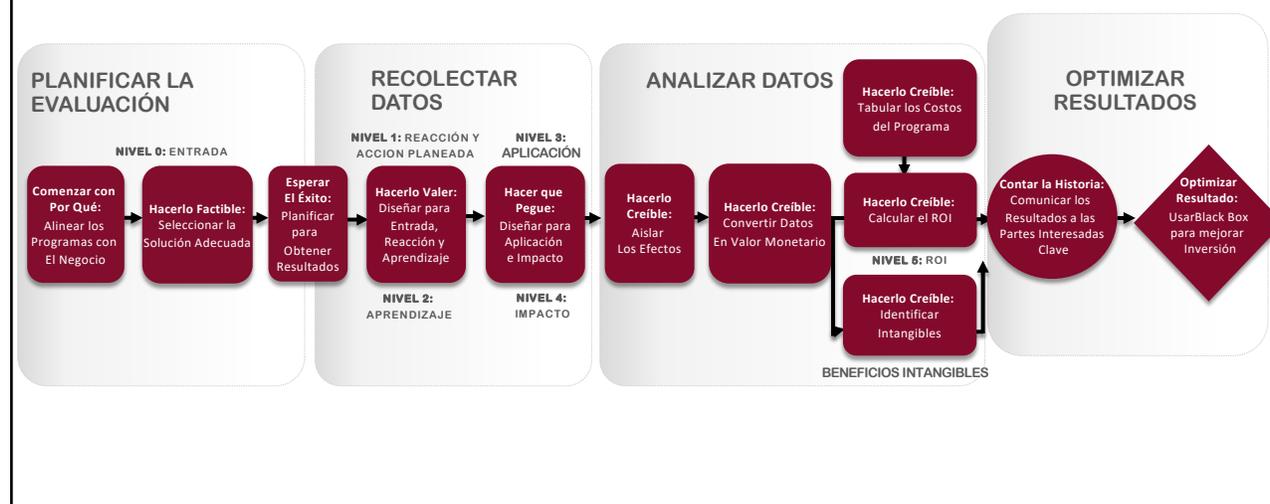
- Disponibilidad de datos
- Tiempo ideal para cambio de comportamiento/aplicación
- Tiempo ideal para impacto de negocio
- Conveniencia de colección de datos
- Limitaciones en la recopilación de datos

### Cuando seleccione fuentes de datos, considere:

- Participantes
- Supervisores
- Reportes Directos
- Limitaciones en la recopilación de datos
- Personal interno
- Fuentes externas
- Registros organizacionales

41

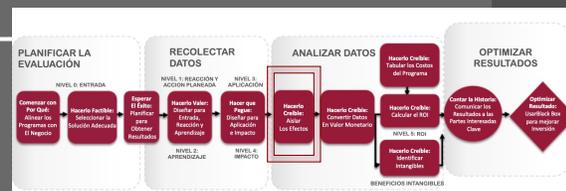
## La metodología ROI<sup>®</sup>



42

## Hazlo creíble:

- Aislar los efectos



43

## Agencia International Healthcare (IHA)

### Preguntas para Análisis

1. ¿Es esta situación inusual? Favor explicar.
2. ¿Debería el CEO abandonar el problema?
3. ¿Cuáles son algunos enfoques para resolver estos problemas?
4. ¿Qué harías?

Material de Trabajo Página 23

44



44

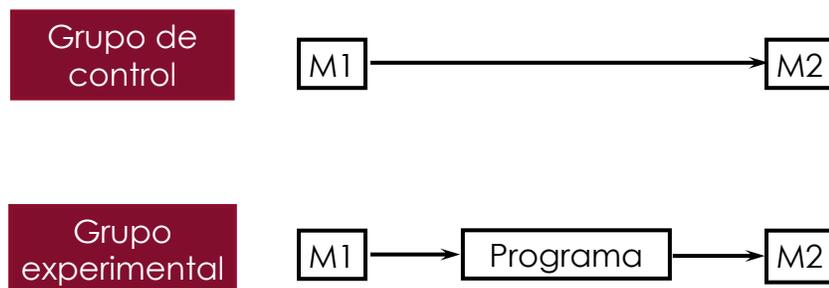
## Métodos de aislamiento



\*Encuesta de Usuarios, N = 246

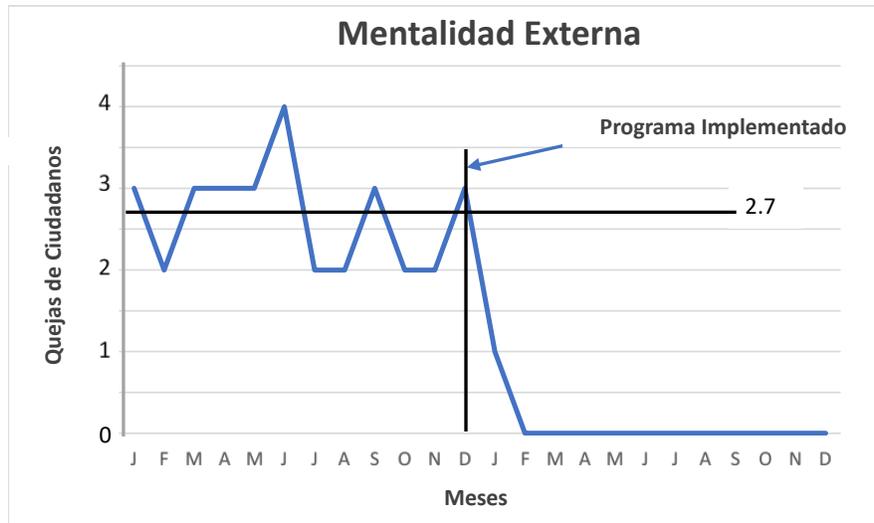
45

## Diseño del grupo de control



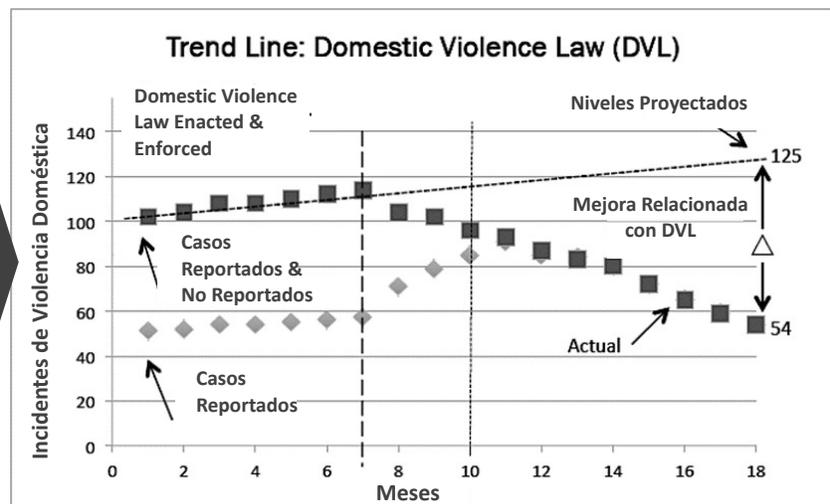
46

## Aislando los efectos del programa



47

Análisis de la línea de tendencia



48



## Una aproximación conservadora a las estimaciones

- Comenzar con el **hecho real** en términos de mejora cuando se realice la medición de negocio.
- Identificar las **fuentes de datos más creíbles** para ayudar a comprender qué causó la mejora.
- Preguntar a la(s) fuente(s) **tres preguntas sencillas**:
  1. Dada la mejora en la medida, ¿qué factores la provocaron?
  2. Como porcentaje, cuánto de la mejora se debe a cada factor?
  3. Como porcentaje, ¿qué tan seguro está de su estimación?

49

## Empoderamiento Económico de las Mujeres en Zimbabwe

---

1. Dada la información anterior, calcule el monto de préstamos aprobados por la iniciativa de la ONU.
2. Analice la credibilidad de este enfoque.
3. ¿Qué se podría hacer para mejorar este proceso?



Material de Trabajo Página 25

50

## Empoderamiento económico de las mujeres en Zimbabwe

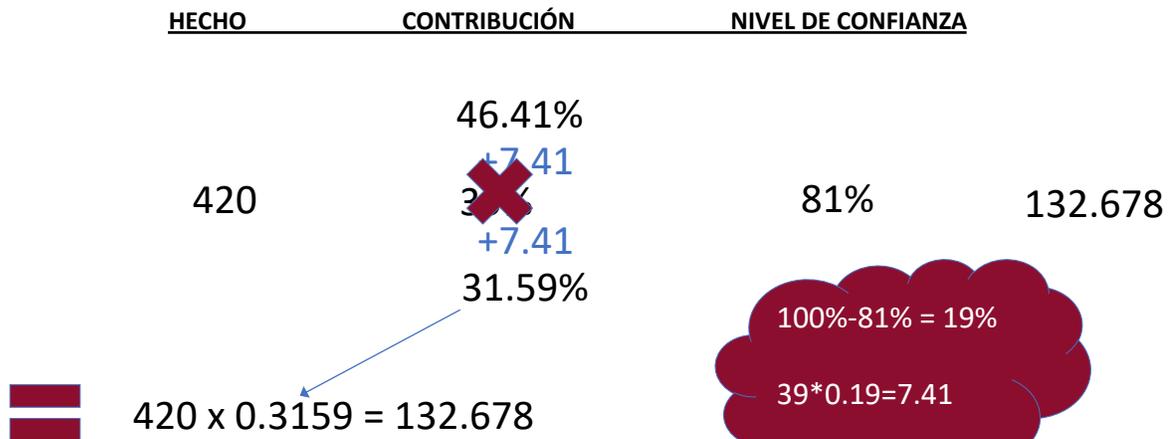
$\Delta = 420$  préstamos aprobados - Préstamos de microcréditos para mujeres

Factores contribuyentes	Impacto promedio en los resultados	Nivel de confianza medio
Programa de la ONU	39%	81%
Cambios en las posturas de las instituciones de FM	11%	77%
Programa rival (ONG)	33%	60%
Presión del gobierno	12%	72%
Otros	5%	85%
	100%	

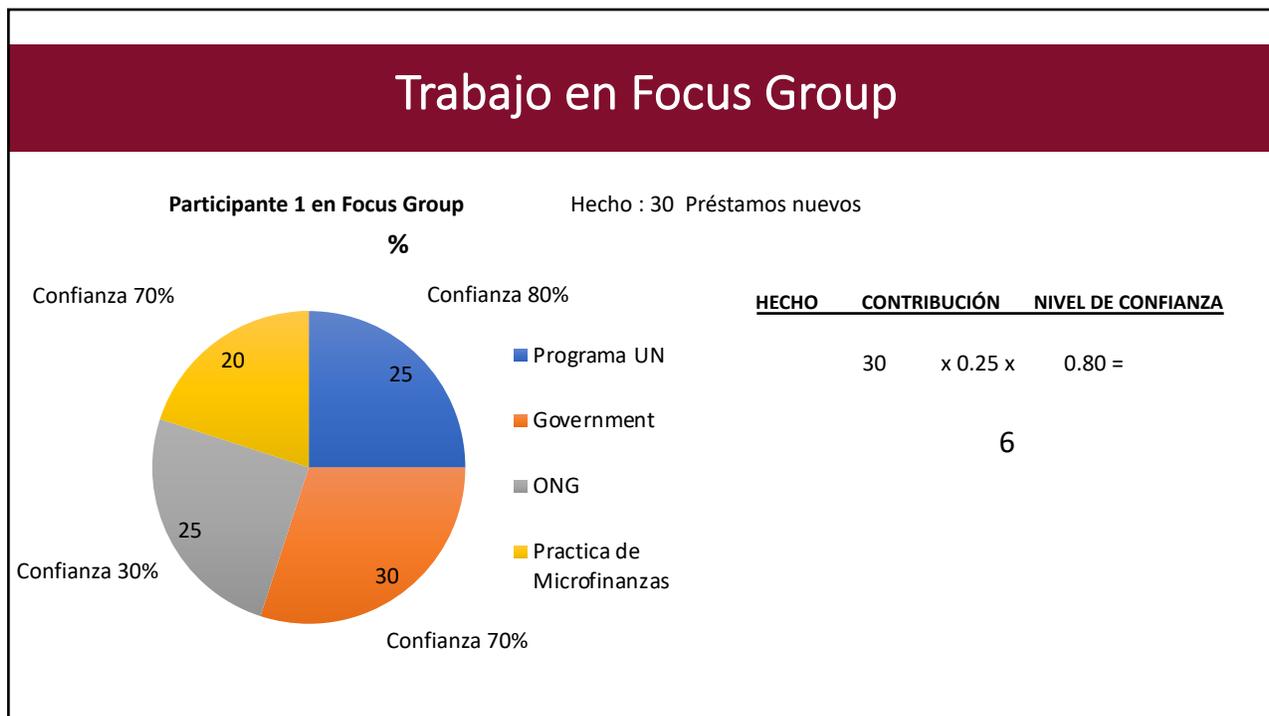
La cantidad atribuida al programa de la ONU se determinó multiplicando el porcentaje del factor del programa por el porcentaje de confianza. En efecto, esto muestra el impacto del programa.

51

## Cálculo atribuible a Programa UN



52



53

# La Sabiduría de las Multitudes

Material de Trabajo Página 28 54

54

**Ejemplo de Estimación**

**Disminución mensual de recursos: 30 por equipo (hecho)**

Factores contribuyentes	Consenso de Impacto (%)	Promedio de confianza (%)
Programa semáforo de eliminación de pobreza	34%	81%
Cambios en la programación del trabajo	36%	79%
Entrenamiento profesional	16%	73%
Incentivos (Bonus)	13%	92%
Otros _____	1%	89%
	100%	

55

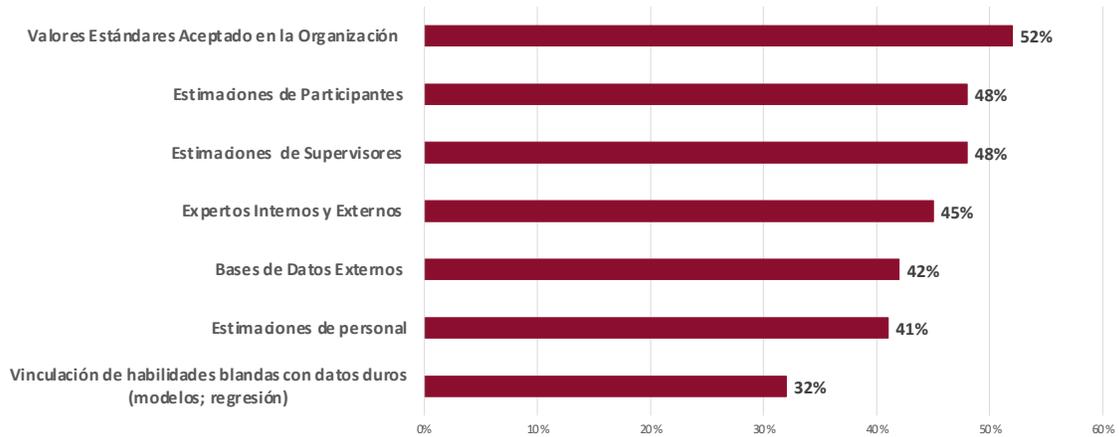
## Hazlo creíble:

- Convertir los datos a valor monetario



56

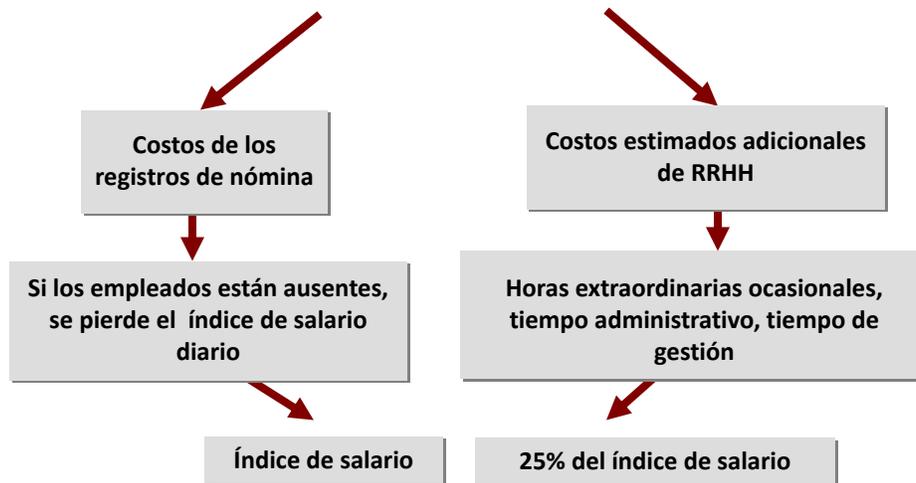
## Métodos de conversión de datos



\*Encuesta de usuarios, N = 246

57

## Costo de una ausencia no planificada



Costo de una ausencia: 1.25 x Índice de salario

59

## Resumen de costos de rotación

Tipo/categoría de trabajo	Rangos de costos de rotación*
Nivel de entrada - por hora, no calificado	30-50%
Empleados de servicio/producción - por hora	40-70%
Especializado por hora	75-100%
Empleado de oficina/administrativo	50-80%
Profesional	75-125%
Técnico	100-150%
Ingenieros	200-300%
Especialistas	200-400%
Supervisores / Jefes de grupo	100-150%
Gerentes intermedios	125-200%

\*Porcentaje de salario.

61

## Hazlo creíble:

- Identificar intangibles



63

# Intangibles

- Adaptabilidad
- Agilidad
- Alianzas
- Premios
- Conocimiento de marca
- Agotamiento
- Capacidad
- Solícito
- Claridad
- Colaboración
- Comunicación
- Conflictos
- Compasión
- Cumplimiento
- Responsabilidad social empresarial
- Decisión
- Compromiso
- Seguridad alimentaria
- Felicidad
- Vida humana
- Imagen
- Innovación
- Satisfacción laboral
- Liderazgo
- Mentalidad
- Red de contactos
- Clima organizacional
- Compromiso organizacional
- Pobreza
- Reputación
- Riesgo
- Capital social
- Estrés
- Sustentabilidad
- Talento
- Trabajo en equipo
- Confianza
- Incertidumbre

65

## Hazlo creíble:

- Tabular el costo

The flowchart details the following steps:

- PLANIFICAR LA EVALUACIÓN (NIVEL 0 ENTRADA):**
  - Controlar que Por Qué? Analizar los Programas con el Negocio
  - Hacerlo Fácil de Seleccionar la Solución adecuada
  - Esperar, Planificar, y/o Conocer Resultados
- RECOLECTAR DATOS (NIVEL 1 REAGIÓN Y ACCIÓN PARALELA):**
  - Hacerlo Fácil para Entender, Responder y Aprenderse
  - Hacer que Pagar, Diferir por Aplicación a Programar
- ANALIZAR DATOS (NIVEL 2 APRENDIZAJE):**
  - Hacerlo Fácil para Los Efectos
  - Hacerlo Fácil: Conocer Datos En Valor Mantenido
  - Hacerlo Fácil: Calcular el ROI
  - Hacerlo Fácil: Identificar Herramientas
- OPTIMIZAR RESULTADOS (NIVEL 3 APLICACIÓN):**
  - Conocer la Métrica, Confrontar los Resultados de la Parte correspondiente Que
  - Optimizar Resultados: Identificar Sol para mejorar Herramientas

Labels: NIVEL 4: IMPACTO, NIVEL 5: BOD, BENEFICIOS INTANGIBLES

66

# Costos completamente cargados

“En caso de duda, inclúyelo.”

El proceso debe aguantar incluso el escrutinio más estricto en términos de credibilidad.

## DIRECTO

- Materiales del programa
- Instructor / facilitador
- Instalaciones
- Viaje, hospedaje, comidas

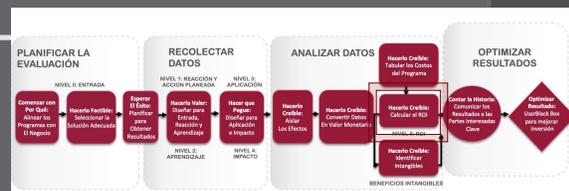
## INDIRECTO

- Evaluación de necesidades (prorrateado)
- Desarrollo del programa (prorrateado)
- Tiempo del participante (salarios y beneficios)
- Administrativo/ gastos generales
- Evaluación

67

# Hazlo creíble:

- Calcular el ROI



68

## Programa semaforo de eliminacion de pobreza

### Empleador

#### Beneficios monetarios

Reducción de facturación	\$745,000
Reducción de absentismo	210,000
Prevención de accidentes	155,000
Mejora de la productividad	<u>75,000</u>
	\$1,185,000

#### Costos del programa

Directo (incluyendo el aumento de salario)	\$631,000
Indirecto	<u>242,000</u>
	\$873,000

69

## Cálculo de ROI

$$\text{BCR} = \frac{\$1,185,000}{\$873,000} = \boxed{\phantom{000}}$$

$$\text{ROI} = \frac{\$1,185,000 - \$873,000}{\$873,000} \times 100 = \boxed{\phantom{000}}$$

70

## Cálculo de ROI

$$RCB = \frac{\$1,185,000}{\$873,000} = \boxed{\phantom{00}}$$

$$ROI = \frac{\$1,185,000 - \$873,000}{\$873,000} \times 100 = \boxed{\phantom{00}}$$

71

## Cuenta la historia:

- Comunicar los resultados a las partes interesadas clave



73

## Métodos de comunicación

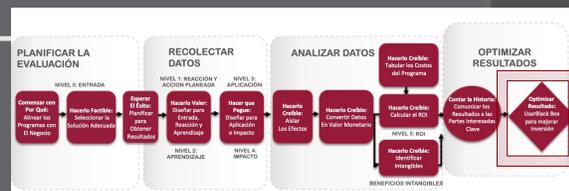
- |  |   |   |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecutivos</li> <li>• Gestión</li> <li>• Partes interesadas</li> <li>• Personal</li> </ul> </li> <li>• Reportes detallados             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudio de impacto</li> <li>• Estudio de caso (interno)</li> <li>• Estudio de caso (externo)</li> <li>• Artículos principales</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reportes breves             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Resumen ejecutivo</li> <li>• Resumen de diapositivas</li> <li>• Resumen de una página</li> <li>• Folleto</li> </ul> </li> <li>• Reportes electrónicos             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sitio web</li> <li>• Correo electrónico</li> <li>• Blog / Redes sociales</li> <li>• Video</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicaciones masivas             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anuncios</li> <li>• Boletines</li> <li>• Circulares</li> <li>• Artículos breves</li> <li>• Comunicados de prensa</li> </ul> </li> </ul> |
|--|---|---|



74

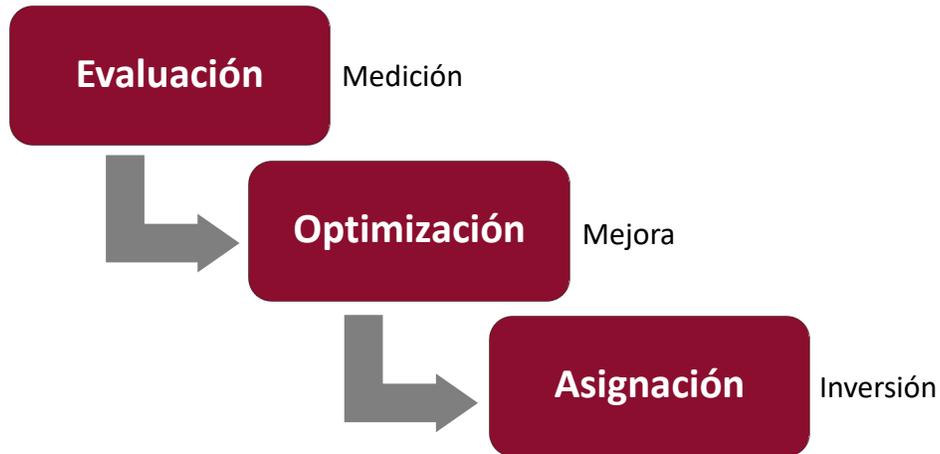
## Optimiza los resultados:

- Usar el black box thinking para aumentar el financiamiento



75

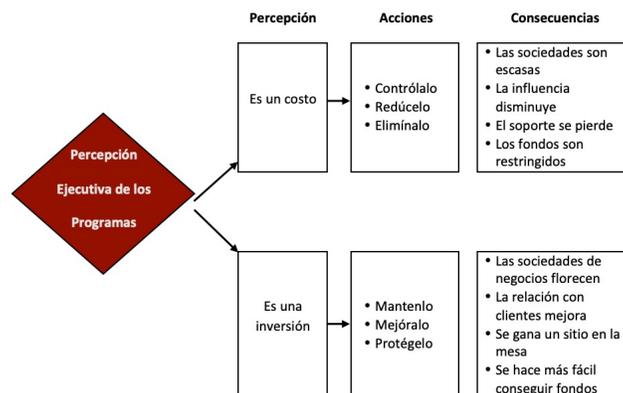
## La mejora de procesos es la clave: Black Box Thinking



76

76

## Percepción de costo vs. inversión: La realidad

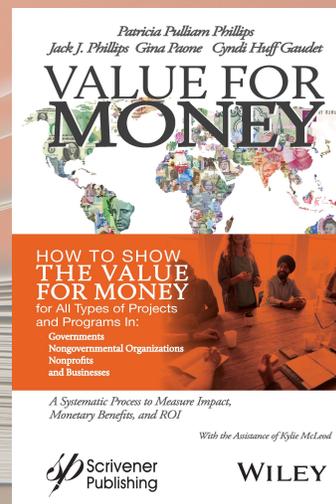


77

Usa el código : Value50 para la compra  
*Value for Money* con 50% de descuento.

Visita:

[http://bit.ly/Book\\_ValueforMoney](http://bit.ly/Book_ValueforMoney)



ROI INSTITUTE®

78

**ROI INSTITUTE®**  
 ONLINE ACADEMY

**Live Session in July 2021**

# Virtual ROI Certification

## For Poverty Stoplight Program

**The Approach is Accessible**  
 ROI Institute's Virtual ROI Certification program makes learning accessible and can be completed at a participant's own pace.

**Why virtual?**

- Virtual delivery is convenient for those who cannot or choose not to travel.
- Virtual delivery offers participants the opportunity to engage with others in locations other than their own.
- Virtual delivery allows continuous access to learning modules and resources, reinforcing the knowledge participants gain.

Email Melissa Brown for details: [Melissa@roiinstitute.net](mailto:Melissa@roiinstitute.net)

79

# ROI CERTIFICATION®

## 2021 SCHEDULED EVENTS



May 3-7 – Blairsville, GA	August 30-September 3 – Salt Lake City, Utah
May 21-June 4 – Live Virtual (Delivered in Arabic)	September 13-24 – Live Virtual
June 7-18 – Live Virtual (Focused on Healthcare)	September 27-October 1 – New Orleans, LA
June 14-25 – Live Virtual	October 4-8 – Atlanta, GA
August 2-6 – Columbus, Ohio	October 18-22 – Boston, MA
August 3-September 16 – Live Virtual (Delivered in Spanish)	

### WHAT IS ROI CERTIFICATION?

ROI Certification is a globally renowned process focused on measuring the true value of tough-to-measure initiatives using the ROI Methodology®. Participating in ROI Certification is the most comprehensive way to gain the skills needed to evaluate major programs and to report the most credible results that drive organizational improvement.

Email: [info@roiinstitute.net](mailto:info@roiinstitute.net)      Enroll: <http://bit.ly/ROICertification>      Call: +1 205.678.8101

 This program has been approved for 36 (HR General) Recertification Credit Hours toward PHR, SPHR and GPHR recertification through the HR Certification Institute (HRCI).

 This program has been pre-approved by Training Industry for 24 continuing education recertification hours toward the Certified Professional in Training Management credential.

**ROI INSTITUTE®**

80



## ¿Preguntas?

Website:  
[www.roiinstitute.net](http://www.roiinstitute.net)

Email:  
[Patti@roiinsitute.net](mailto:Patti@roiinsitute.net)  
[Jack@roiinstitute.net](mailto:Jack@roiinstitute.net)

Conéctate con nosotros en:

81