

# Presentación de la metodología ROI

Un grupo de hospitales del área metropolitana de Birmingham, Alabama, buscaba un enfoque innovador para reducir las infecciones del torrente sanguíneo en la unidad de cuidados intensivos. Los hospitales participantes eran una mezcla de organizaciones religiosas, gubernamentales (ciudad, condado y estado), universitarias y del sector privado. Estos hospitales estaban preocupados por el excesivo número de infecciones sanguíneas por vía central que se producían como consecuencia de la introducción de un catéter vascular central en una gran vena del tórax.

A medida que el grupo desarrollaba y aplicaba un nuevo conjunto de procedimientos para reducir el número de infecciones, se dio cuenta de que los procedimientos representaban un cambio cultural en su forma de actuar. Este programa de seguridad integral, basado en la unidad, exigía a los participantes que utilizaran listas de comprobación, adquirieran conocimientos, hicieran doble comprobación y hablaran. Para que los nuevos procedimientos tuvieran éxito, se necesitaban varios niveles de datos más allá del seguimiento tradicional de las infecciones, la duración de la estancia y los costes asociados a estas infecciones. Se necesitaban conjuntos de datos sucesivos que examinaran la reacción del equipo a los nuevos procedimientos, el grado de aprendizaje de los nuevos procesos y procedimientos, y la correcta aplicación de los nuevos procedimientos y herramientas, todo ello con el objetivo de que tuvieran un impacto: infecciones, tasas de mortalidad, duración de la estancia y costes operativos. Este grupo previó conjuntos de datos que representaban una cadena de impacto que debe estar presente para que el proyecto sea eficaz. Estos conjuntos representan cuatro niveles de datos de resultados (reacción, aprendizaje, aplicación e impacto). Un quinto nivel, el retorno de la inversión financiera, es posible y a veces necesario de calcular en el entorno actual. La recopilación de datos a lo largo de estos niveles y el uso de un método para aislar los efectos de este programa de otros factores proporciona datos completos para mostrar el impacto de este programa. La figura 4.1 muestra los tipos de datos de este estudio [1].

Figura 4.1 - Ejemplo de Niveles de Evaluación

Proyecto: El Programa Integral de Seguridad Basado en Unidades	
<p><b>Descripción:</b> Las infecciones en el torrente sanguíneo pueden ser peligrosas y difíciles de tratar. Según los Centros para el Control y la Prevención de Enfermedades, casi 250,000 ocurren en hospitales de EE. UU. cada año, a menudo en pacientes que tienen un catéter vascular central, un tubo insertado en una vena grande en el pecho, que puede usarse para administrar medicamentos o líquidos o controlar los niveles de oxígeno en sangre y otros signos vitales. Los catéteres son muy importantes en el tratamiento, pero insertarlos correctamente y mantener limpios el lugar de entrada y los apósitos puede resultar complicado.</p> <p>El Programa de Seguridad Integral Basado en la Unidad se centra en reducir las infecciones de la línea sanguínea central en las unidades de cuidados intensivos. El hospital instituyó un sistema de verificación que establece los pasos específicos que deben tomar los médicos, enfermeros y técnicos al insertar y administrar una vía central. Las listas de verificación otorgan a los enfermeros permiso explícito para desafiar a sus superiores, incluidos los médicos, si no siguen los pasos sin temor a represalias. También requieren que los trabajadores evalúen cada día si un catéter de vía central debe permanecer en su lugar o si se puede quitar, lo que reduce el riesgo de infección del paciente.</p>	
Niveles	Objetivos
Nivel 0 —Registro de Data	Todos los médicos, enfermeras y técnicos (participantes) de las unidades de cuidados intensivos están involucrados.
Nivel 1—Reacción	Todos los participantes deben ver este programa como: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesario</li> <li>• Importante</li> <li>• Factible</li> <li>• Práctico</li> </ul>
Nivel 2—Aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos los participantes deben demostrar conocimiento de la lista de verificación y los nuevos procedimientos</li> <li>• Los participantes deben practicar las conversaciones donde se puede “hablar abiertamente” con colegas y visitantes.</li> </ul>
Nivel 3 – Aplicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La lista de verificación será monitoreada.</li> <li>• El uso de nuevos procedimientos serán observados.</li> <li>• Se recopilará el alcance de las conversaciones de las reuniones en las que se puede “hablar abiertamente”</li> </ul>

Nivel 4—Impacto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las infecciones del torrente sanguíneo de la vía central se reducirán en un 50% en seis meses.</li> <li>• Tasas de mortalidad reducidas en un 5%.</li> <li>• Días de hospitalización reducidos en un 2%.</li> <li>• Costos de Unidad de Cuidados Intensivos (UCI) reducidos en un 3%</li> </ul>
Nivel 5—Retorno de Inversión (ROI)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivo de Retorno de Inversión (ROI) es de 25%.</li> </ul>



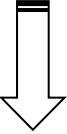
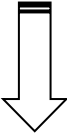
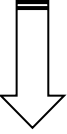
Fuente: Datos de la Asociación del Hospital de Alabama / ROI Institute, Inc.

La riqueza de la Metodología ROI es inherente a los tipos de datos supervisados durante la aplicación de un programa concreto. Estos datos se clasifican por niveles. El proceso para mostrar el valor monetario, incluido el ROI, es una metodología exhaustiva y sistemática que incluye la definición de los tipos de datos, la realización de un análisis inicial, el desarrollo de objetivos, la previsión del valor (incluido el ROI), la utilización del modelo de proceso del ROI y la aplicación y mantenimiento del proceso. Las siguientes secciones describen brevemente el enfoque necesario para alcanzar el nivel de responsabilidad exigido en el clima empresarial actual.

## Tipos de datos

Un intento de resumir lo que se necesita en el ámbito de la innovación pone de relieve algunas cuestiones muy importantes que se han presentado en los dos capítulos anteriores, así como en este capítulo. Esto debe considerarse desde las perspectivas de los principales financiadores de los programas, así como la necesidad de las diversas partes interesadas que participan. Si a esto se añade la necesidad de contar con un flujo de datos sistemático y lógico para una evaluación, se obtiene el conjunto de datos de la figura 4.2, con las entradas en el proceso y las seis categorías de datos dispuestas en una cadena lógica de valor, que va desde las entradas hasta los cinco niveles de resultados, incluido el rendimiento financiero.

Figura 4.2 – Seis Categorías de Datos

Nivel	Foco en Medición	Mediciones Típicas
0-Registro 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Registro de programas, incluyendo indicadores representando el alcance, volúmenes, tiempos, costos, y eficiencias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tipos de Programas</li> <li>Número de Programas</li> <li>Número de Personas involucradas</li> <li>Horas de Participación</li> <li>Costos</li> </ul>
1-Reacción y Planes de Acción 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reacción hacia los programas, incluyendo su valor percibido y los planes de acción para hacerlo exitoso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relevancia</li> <li>Importancia</li> <li>Utilidad</li> <li>Pertinencia</li> <li>Intención de Uso</li> <li>Motivacional</li> <li>Recomendado a otros</li> </ul>
2-Aprendizaje 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conocimiento y éxito ganado, aprendiendo cómo desarrollar conceptos y cómo usar habilidades y competencias para alcanzar el éxito del programa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Habilidades</li> <li>Aprendizaje</li> <li>Conocimiento</li> <li>Capacidad</li> <li>Competencias</li> <li>Confianza</li> <li>Contactos</li> </ul>
3-Aplicación e Implementación 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aplicación y uso del conocimiento, habilidades y competencias, incluyendo el progreso realizado y el éxito de la implementación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comportamientos</li> <li>Extensión de uso</li> <li>Actividades completadas</li> <li>Frecuencia de uso</li> <li>Acciones completadas</li> <li>Éxito con el uso</li> <li>Barreras para el uso</li> <li>Propiciador para el uso</li> <li>Compromiso</li> </ul>
4-Impacto 	<ul style="list-style-type: none"> <li>El impacto de los programas y procesos expresado como medidas de impacto empresarial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tasas de Graduación</li> <li>Mortalidad infantil</li> <li>Tasas de crímenes</li> <li>Productividad</li> <li>Ingresos</li> <li>Calidad</li> <li>Trabajos creados</li> <li>Eficiencia</li> <li>Incidentes de enfermedad</li> <li>Retención</li> <li>Satisfacción de clientes</li> </ul>
5-ROI	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comparación de beneficios monetarios del proyecto con los costos del proyecto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ratio Costo Beneficio (BCR)</li> <li>Retorno de Inversión ROI (%)</li> <li>Periodo de recuperación</li> </ul>

En cualquier programa, hay insumos. Por lo general, se trata de las personas que participan, tanto en términos de número como de tiempo de participación en la actividad, y del coste del proceso. Esto es importante porque es fundamental contar con las personas adecuadas. Lo ideal es que queramos que participen personas que quieran participar de forma comprometida. Por lo tanto, el punto de partida para conocer, mostrar y demostrar el valor es tener a las personas adecuadas involucradas en el momento adecuado con la cantidad de tiempo disponible y en el programa adecuado. Las aportaciones son importantes, pero no hablan de los resultados.

## REACCIÓN Y ACCIÓN PLANIFICADA

La reacción suele omitirse en la mayoría de los modelos actuales de medición bajo el supuesto de que las personas que participan en un programa lo hacen porque quieren. Ven el valor del programa y lo consideran importante para su éxito y el del propietario. Pero esto puede ser una suposición falsa. La clave es recoger datos a este nivel, para asegurarse de que los participantes en el programa lo ven como algo relevante para su situación, importante para su éxito individual y para el de los demás. Los datos de reacción también deben ser útiles, provechosos y apropiados, y deben mostrar la intención de que el programa tenga éxito porque los participantes están motivados para hacerlo. Tal vez incluso recomienden a otros que participen también.

Sin esta reacción adecuada, sus esfuerzos serán mínimos en el mejor de los casos. Algunos de los participantes en un programa pueden considerarlo una pérdida de tiempo o de dinero. Otros verán estos esfuerzos como un trabajo adicional e innecesario. Y otros pueden ver el programa como algo equivocado e inapropiado. En estos casos, los resultados pueden no materializarse. En consecuencia, nuestro primer conjunto de datos es un primer nivel de resultados muy importante.

## APRENDIZAJE

El siguiente paso lógico es el aprendizaje, que está estrechamente relacionado con la reacción. La reacción estará influenciada por lo que los participantes en el programa aprendan sobre el proceso en el que están implicados, las reglas y las condiciones en las que operan, los consejos para que el programa tenga éxito y cómo superar las barreras. Cuanto más saben, más se reduce la resistencia y aumenta la motivación.

Se trata de aprender nuevas formas, nuevos procesos y nuevas situaciones mediante la exploración, la experimentación y el ajuste. El aprendizaje es fundamental, y debemos medirlo. Las mediciones del aprendizaje garantizan que los conocimientos, las habilidades y las competencias están ahí, con la confianza para que funcione y los contactos para que tenga éxito. La medición del aprendizaje es necesaria, pero aún está muy lejos del objetivo final.

***"He pasado más tiempo aprendiendo de las cosas que no han funcionado que de las que sí lo han hecho". - Thomas Edison***

## APLICACIÓN Y EJECUCIÓN

Para algunas partes interesadas, el reto del éxito del programa está en este nivel. Los participantes están haciendo algo. Están probando nuevos procedimientos, ensayando nuevos conceptos, completando tareas, explorando opciones e identificando posibilidades. Los participantes están movilizados, progresando y pasando

a la acción. Esto es útil porque en este nivel de resultados, la resistencia se ha reducido en cierta medida y se ha superado la inercia de conseguir que la gente haga algo. También es fundamental porque los programas deben seguir ciertos procedimientos. La aplicación e implementación incluye todos los procesos y procedimientos necesarios para que el programa tenga éxito, como tareas, acciones, listas de comprobación y políticas. Esto es poderoso, y sólo puede lograrse cuando los participantes aprenden qué hacer para que el programa tenga éxito.

## IMPACTO

El nivel es fundamental para los donantes y patrocinadores. El impacto es la consecuencia de las acciones, e incluye el aumento de la productividad, la mejora de la calidad o la mejora de los tiempos. Estos impactos están en el sistema y definen la organización. En los gobiernos, las ONG y las organizaciones sin ánimo de lucro, los impactos incluyen los resultados de los pacientes, los puestos de trabajo asegurados, los estudiantes graduados, las tasas de mortalidad infantil, las adicciones, las tasas de criminalidad y los accidentes de tráfico. Los impactos marcan la diferencia. No sólo tenemos los impactos tangibles que acabamos de describir, sino también los intangibles. Estos suelen incluir la satisfacción del cliente, la imagen, el estrés, la satisfacción del paciente, el trabajo en equipo, la colaboración, la calidad de vida y las alianzas. Estos impactos son importantes, pero quizá no sean fáciles de convertir en dinero, en credibilidad.

## RENDIMIENTO DE LA INVERSIÓN

Como se ha mencionado anteriormente, en algunos programas es necesario el retorno de la inversión, y éste puede medirse de tres formas muy comunes. Una es la relación beneficio-coste, que es el beneficio monetario del programa dividido por el coste del mismo. El análisis beneficio-coste se ha utilizado durante siglos y es significativo para muchos ejecutivos, especialmente los de organizaciones sin ánimo de lucro, gobiernos y ONG.

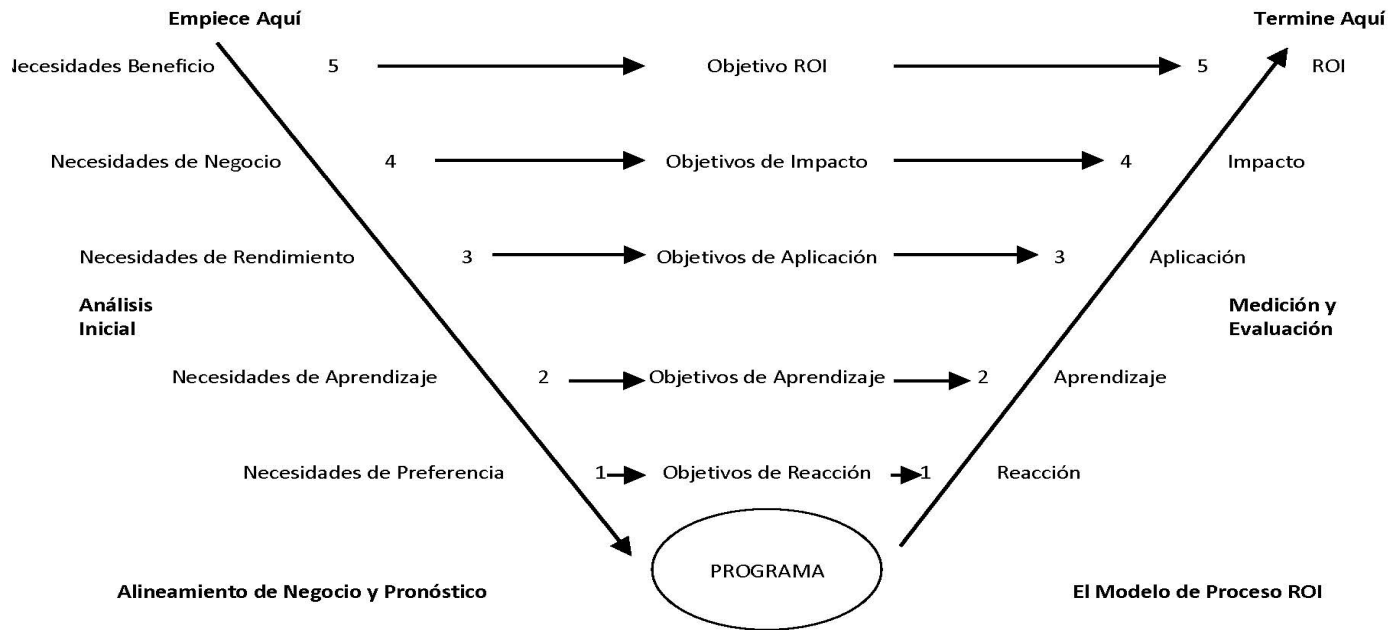
Luego está el ROI, expresado en porcentaje, que es el beneficio neto dividido por el coste multiplicado por 100. Los beneficios netos son los beneficios monetarios menos los costes del proyecto. Se trata de una medida muy común en las empresas y a menudo incluso es entendida por los consumidores, ya que ven claramente su ROI por invertir su dinero en una cuenta de ahorros en una institución financiera. La fórmula del ROI procede del ámbito de las finanzas y la contabilidad. Las medidas del ROI mantienen contentos al director financiero y al director general. Y es la máxima responsabilidad. Para la mayoría de los ejecutivos, muestra el uso eficiente de los fondos. Conseguir el impacto es una cosa, pero ver cómo se podría conseguir con menos coste es otra. Cuanto mayor sea el ROI, más eficiente será el uso de los fondos. Por último, el periodo de amortización es otra posibilidad, y se trata de un cálculo de cuánto tiempo se tarda en recuperar el dinero de esta inversión. También es una medida financiera.

***"El ROI es una forma de llevar la cuenta". - Warren Buffett***

Así que ahí lo tienes. Seis categorías de datos necesarios, ordenados en un flujo lógico de manera que un nivel o una categoría es una condición previa para los demás. Esta es una base que será fundamental para el material del libro, pero hay más.

## El análisis inicial

Nuestra investigación sugiere que la razón número uno del fracaso de los programas es la falta de alineación con la empresa. La primera oportunidad para obtener la alineación con el negocio está en el análisis inicial. Se dan varios pasos para asegurarse de que el programa es absolutamente necesario. Como se muestra en la Figura 4.3, este es el comienzo del modelo completo y secuencial que representa la Metodología ROI. El primer paso de este análisis examina la rentabilidad potencial del programa. ¿Se trata de un problema que merece la pena resolver o de una oportunidad que merece la pena aprovechar? ¿Merece la pena implantar el programa? En muchas situaciones, la respuesta es obvia: sí, el programa merece la pena por su naturaleza crítica, su relevancia para el tema en cuestión o su eficacia para abordar un problema u oportunidad importante que afecta a la organización o a la comunidad.



**Figura 4.3** La metodología del ROI.

El siguiente paso es asegurarse de que el programa está conectado a una o más medidas de impacto (empresarial). Se definen las medidas que deben mejorar con el éxito general del programa. A veces la medida es obvia; otras veces, no.

A continuación, se examinan las necesidades de rendimiento, con la pregunta "¿Qué debemos hacer para influir en las medidas empresariales definidas anteriormente?". Este paso alinea el programa con el negocio y puede implicar una serie de herramientas analíticas para resolver el problema, analizar la causa del mismo y asegurar que el programa está conectado con la mejora del negocio de alguna manera. Esto puede parecer bastante complejo, pero en realidad es un enfoque sencillo. Una serie lógica de preguntas ayuda: ¿Qué es lo que impide que la medida empresarial esté donde tiene que estar? Si es un problema, ¿cuál es su causa? Si es una oportunidad, ¿qué impide que la medida se mueva en la dirección correcta? Este paso es fundamental porque proporciona el vínculo con el programa.



Una vez determinadas las necesidades de rendimiento, se examinan a continuación las necesidades de aprendizaje preguntando: ¿Qué habilidades o conocimientos específicos deben cambiar o mejorar para que el rendimiento pueda cambiar? Todo programa implica un componente de aprendizaje, y este paso define lo que los participantes o usuarios deben saber y ser capaces de hacer para que el programa tenga éxito. Los conocimientos necesarios pueden ser tan sencillos como entender una política o tan complicados como aprender muchas competencias nuevas.

El último paso es determinar el valor percibido del programa. Estas son las necesidades de preferencia. Esto es importante para garantizar que se adquieran los conocimientos necesarios y que la actuación resuelva el problema. Los participantes en el proyecto deben considerarlo importante (para su éxito, su salud, su familia o su trabajo; para los clientes, los pacientes o los refugiados; para la organización, la comunidad o el país), relevante (para el participante, la organización o la situación) y necesario (para su trabajo, para la supervivencia o para el crecimiento). Este nivel de análisis también podría incluir cuestiones relacionadas con el alcance, el calendario, la estructura, el método y el presupuesto para la aplicación y la ejecución del programa.

En conjunto, estos pasos definen claramente los problemas que han llevado a iniciar el proyecto. Una vez completados estos pasos preliminares, el proyecto puede posicionarse para alcanzar los resultados previstos. Los dos capítulos siguientes se centran en la alineación y la selección de la solución adecuada.

Comprender la necesidad de un programa es fundamental para posicionar ese proyecto para el éxito. El posicionamiento de un programa requiere el desarrollo de objetivos claros y específicos que se comuniquen a todas las partes interesadas. Los objetivos deben desarrollarse para cada nivel de necesidad y deben definir el éxito en cada nivel, respondiendo a la pregunta: "¿Cómo sabremos que se ha satisfecho la necesidad?". Si los criterios de éxito no se comunican desde el principio y con frecuencia, los participantes en el proceso se limitarán a seguir el proceso, con lo que apenas se producirán cambios. El desarrollo de objetivos detallados con medidas claras de éxito posicionará el proyecto para alcanzar su objetivo final.

Antes de poner en marcha un proyecto o programa, puede ser importante hacer una previsión de los resultados para garantizar que se puedan hacer ajustes o investigar soluciones alternativas. Esta previsión puede ser sencilla, basándose en las personas más cercanas a la situación, o puede ser un análisis más detallado de la situación y el resultado esperado. Recientemente, la previsión se ha convertido en una herramienta fundamental para los patrocinadores de programas, que necesitan pruebas de que el programa tendrá éxito, antes de estar dispuestos a invertir en él. Debido a su importancia, la previsión es el único tema del capítulo 16.

## Utilizar el Design Thinking para obtener y medir resultados

Es útil pensar en utilizar una técnica de innovación para obtener el valor de un programa o proyecto y capturar los datos. Un concepto muy popular en la innovación es el pensamiento de diseño. Este proceso se basa en el supuesto de que cuando el éxito está claramente definido, todo el equipo diseña para esa definición de éxito. Si se quieren mayores tasas de graduación, todo el mundo trabaja en ello. Si se quiere que los costes sean bajos, todo el mundo se centra en esa cuestión. Si se quiere reducir los índices de delincuencia, todos los interesados se centran en ello. Para la mayoría de los programas, el éxito se alcanza cuando se produce el impacto. Esto puede significar bajos costes en un nuevo producto, mayores tasas de graduación o menos delincuencia.

Con ese éxito definido, el equipo trabaja a través de una serie de pasos, utilizando los principios del pensamiento de diseño para alcanzar el éxito deseado. Aunque el pensamiento de diseño tuvo sus inicios hace unas décadas con el primer libro escrito en 1987, realmente ganó popularidad con el libro, *Change by Design*, de Tim Brown con IDEO [2]. Un libro más reciente pareció ampliar el alcance y la flexibilidad del proceso, *Design Thinking for Strategic Innovation* [3]. La figura 4.4 enumera algunos de los principios comunes del pensamiento de diseño, aunque no son los mismos de un autor a otro. Esta figura enumera 10 principios que parecen ser universales, tomando los primeros ocho principios y colocándolos en los pasos para implementar un programa. Esto crea un modelo para diseñar para obtener resultados, capturar esos datos y argumentar a favor de una mayor inversión [4]. Todo ello se describe en la figura 4.5. En cada uno de estos pasos se destaca el principio de pensamiento de diseño utilizado. Estos pasos forman la estructura de la metodología del ROI, que es un modelo lógico mejorado.

### Principios Básicos

1. Un enfoque de resolución de problemas para manejar problemas a nivel de sistemas.
2. Una mentalidad de curiosidad e indagación.
3. Un marco para equilibrar las necesidades y la viabilidad.
4. Una forma de afrontar los retos del diseño aplicando la empatía.
5. Una cultura que fomenta la exploración y la experimentación.
6. Un proceso fijo y un juego de herramientas.
7. Un proceso de narración de historias para inspirar a los altos ejecutivos
8. Una nueva lógica competitiva de estrategia empresarial.
9. Un medio para resolver problemas complejos o perversos.
10. Un medio para reducir los riesgos.

Mootee, Idris. (2013). *Design Thinking para Innovación Estratégica*, Hoboken, NJ: Wiley.

**Figura 4.4** Pensamiento de diseño.

## Figura 4.5 – Diseñando para Resultados

### 1. Comience con el Por qué: Alineando Programas con el Negocio

- Alineamiento es la clave
- ¿Es un problema o una oportunidad?
- Se requiere medición(es) específicas de negocio

Principio de Design Thinking:  
Un enfoque de resolución de problemas para gestionarlos a un nivel de sistemas

### 2. Hágalo Posible: Seleccionando la Solución Correcta

- ¿Qué estamos haciendo (o no estamos haciendo) que influencia la medición de impacto?
- ¿Cómo podemos alcanzar este rendimiento?

Principio de Design Thinking:  
Una mentalidad para la curiosidad y la indagación

### 3. Espere Éxito: Diseñando para Resultados

- Establezca objetivos en diferentes niveles
- Defina éxito
- Amplíe responsabilidades

Principio de Design Thinking:  
Un marco para equilibrar las necesidades y la viabilidad

### 4. Haga que Importe: Diseñando para el Ingreso de Data, Reacción y Aprendizaje

- Foco en objetivos
- Piense acerca del Retorno de Inversión (ROI)
- Hágalo relevante
- Hágalo importante
- Hágalo orientado a la acción

Principio de Design Thinking:  
Una manera to asumir los retos de diseño aplicando empatía

### 5. Hágalo que se Quede: Diseñando para la Aplicación e Impacto

- Foco en objetivos
- Asegurar la aplicación del programa
- Diseñar las herramientas para la aplicación
- Recolectar datos

Principio de Design Thinking:  
Una cultura que fomenta la exploración y experimentación

### 6. Hágalo Creible: Midiendo Resultados y Calculando ROI

- Aislado los efectos de los proyectos
- Convirtiendo datos a dinero
- Tabulando costos
- Calculando ROI

Principio de Design Thinking:  
Un proceso fijo y un kit de herramientas

### 7. Cuente la Historia: Comunicando Resultados a las Partes Interesadas Clave

- Definir audiencia
- Identifica por qué lo necesitan
- Seleccionar el método
- Moverse rápido
- Considerar un resumen de una página

Principio de Design Thinking:  
Un proceso de narración de historias para inspirar a los altos ejecutivos

**8. Optimice Resultados:** Usando Pensamiento de “Black Box” para Incrementar Fondos

- Medición
- Mejora
- Fondos

Principio de Design Thinking:  
Una nueva lógica competitiva de  
estrategia de negocio

Tomado de Phillips, Patti P. y Jack J. Phillips. (2017). *The Business Case for Learning: Using Design Thinking to Deliver Business Results and Increase the Investment in Talent Development*. West Chester, PA: HRDQ y ATD Press.

# El modelo de proceso ROI

El desafío para muchos líderes de programas es recopilar una variedad de datos a lo largo de una cadena de impacto que muestre el valor del programa. La figura 4.6 muestra los pasos secuenciales que conducen a los datos categorizados por los cinco niveles de datos de resultados utilizando los conceptos del pensamiento de diseño. Esta figura muestra la metodología del ROI, un proceso paso a paso que comienza con el *porqué* y concluye con la optimización de los resultados [5].

## El Modelo de Proceso de la Metodología ROI

Diseñando para la Entrega de Resultados de Negocio



©2021 ROI Institute Inc. – Ninguna parte de este documento puede ser reproducido, almacenarse en un sistema de recuperación, o transmitirse de ninguna forma sin el permiso por escrito de ROI Institute, Inc.

ROI INSTITUTE®

Figura 4.6 La metodología del ROI.

## PLANIFICAR LA EVALUACIÓN

El primer paso de la Metodología del ROI es el impacto en el negocio, conectando el programa con importantes medidas de impacto. *Empezar con el "por qué"* es el capítulo 5. El siguiente paso es seleccionar la solución adecuada para mejorar la medida de impacto. Esto es el programa y se encuentra en el Capítulo 6, *Hacerlo factible*. El tercer paso consiste en las acciones para definir y planificar el éxito. Implica la definición del éxito, el establecimiento de objetivos y la aclaración de las funciones de las partes interesadas para lograr el éxito. Esta fase también implica varios procedimientos, como comprender el propósito de la evaluación, confirmar la viabilidad del enfoque previsto, planificar la recogida y el análisis de datos, y perfilar los detalles del proyecto.

En el capítulo 7 se aborda el tema de *la expectativa de éxito*.

### #1 - Empezar con el porqué: Alinear los programas con el negocio

En este paso, el principio del pensamiento de diseño consiste en utilizar un enfoque de resolución de problemas a nivel de sistemas. El primer paso consiste en definir claramente por qué estamos llevando a cabo el programa, y esto suele ser una o más medidas de impacto, descritas anteriormente. Para muchos programas propuestos, el impacto es claramente conocido. En el sector público, un programa para personas sin hogar reduce el número de personas sin hogar, un programa de empleo crea puestos de trabajo, un programa de concienciación sobre las drogas reduce los incidentes de drogadicción y un programa de reincidencia reduce los

incidentes de regreso a la cárcel. Dentro de una organización, un programa de marketing puede estar consiguiendo nuevos clientes, un programa de calidad puede estar reduciendo el retrabajo o los residuos, y un programa de seguridad puede estar reduciendo los accidentes con pérdida de tiempo.

En algunos programas en los que se abordan cuestiones nuevas, es posible que no se conozca claramente el impacto, pero las categorías generales de impacto deberían ser ciertamente identificables. Esencialmente, esto requiere que el evaluador del programa se pregunte: ¿es un problema que estamos tratando de resolver o una oportunidad que queremos aprovechar? Por ejemplo, los creadores de Uber querían una forma más barata, cómoda y eficiente de ir de un sitio a otro. El problema era que costaba demasiado y se tardaba demasiado en el trayecto. Los taxis son ineficientes y caros. Al mismo tiempo, vieron una gran oportunidad para fidelizar a los clientes, ofrecer una gran experiencia y no sólo resolver el problema del tiempo y los costes, sino de la comodidad y la experiencia. En este paso, es importante tener identificadas tantas medidas específicas como sea posible.

## **#2 - Hazlo factible: Seleccione la solución adecuada**

En este paso, el principio del pensamiento de diseño es una mentalidad de curiosidad e indagación. Esto significa que se identifica la forma en que se desarrolla el programa. Si se quiere reducir la violencia doméstica en Kazajstán, ¿cuál es la solución más factible? ¿Se necesita una legislación? ¿Se necesita un programa de comunicación? ¿Cuál es la solución adecuada para conseguirlo? Esto define lo que la gente experimentará y logrará al involucrarse en el proceso. Si se trata de abordar un proceso existente, ¿hay una indicación clara de que lo que estamos haciendo ahora no funciona? O bien, ¿no estamos haciendo ahora algo que haría mejorar la medida del impacto? Por ejemplo, si las víctimas no denuncian los incidentes de violencia doméstica en Kazajstán, ¿qué se necesita para que eso ocurra? La solución puede ser crear una ley que declare ilegal la violencia doméstica y exija la denuncia de los incidentes a la policía local.

## **#3 - Esperar el éxito: Diseñar para obtener resultados**

Aquí se abordan cuatro cuestiones. En primer lugar, este paso requiere que se desarrolle la definición de éxito, especialmente para los participantes en el programa, y esto suele ser a nivel de impacto. La segunda cuestión es asegurarse de que se establecen objetivos para el programa en los niveles de resultados mencionados en las categorías de datos anteriores. Los objetivos en el nivel de aplicación e impacto indican lo que las personas que participan en el programa harán para que el programa tenga éxito y el impacto que debería producirse. La tercera cuestión es que esta definición de éxito se proporciona a todos los diseñadores, desarrolladores y otros miembros del equipo que apoyan el programa. Todas estas partes interesadas pueden ver claramente lo que se va a conseguir y su papel en el éxito. También diseñarán para el resultado. Por último, la cuarta cuestión es completar los documentos de planificación: el plan de recogida de datos, el plan de análisis del rendimiento de la inversión y el plan del proyecto.

***"Las limitaciones sólo viven en nuestra mente. Pero si usamos nuestra imaginación, nuestras posibilidades se vuelven ilimitadas". - Jamie Paolinetti***

## RECOGER DATOS

La recopilación de datos es fundamental en la metodología del ROI. Se trata de dos pasos para verificar el éxito en varios niveles. El capítulo 8, *Hacer que importe, mide el éxito en los niveles 0 (entrada), 1 (reacción) y 2 (aprendizaje)*. El capítulo 9, *Make it Stick, implica la recopilación de datos para medir el éxito en los niveles 3 (aplicación) y 4 (impacto)*. Se recogen tanto datos duros (que representan la producción, la calidad, el coste y el tiempo) como datos blandos (que incluyen la satisfacción, la felicidad y la imagen). Los datos se recogen mediante diversos métodos, entre ellos:

- Encuestas
- Cuestionarios
- Pruebas
- Observaciones
- Entrevistas
- Grupos de discusión
- Planes de acción
- Contratos de rendimiento
- Control del rendimiento de la empresa

El reto importante en la recopilación de datos es seleccionar el método o métodos adecuados para el entorno y el programa específico, dentro de las limitaciones de tiempo y presupuesto de la organización.

### **#4 - *Make it Matter: Diseñar para la entrada, la reacción y el aprendizaje***

En este paso, el principio de pensamiento de diseño es una forma de asumir los retos de diseño aplicando la empatía. Aquí, todos los miembros del equipo se ponen en la posición de las personas que utilizarán y apoyarán el programa. En el ejemplo de Uber, esto requiere que los diseñadores y desarrolladores que trabajan en la tecnología piensen en el conductor y en cómo se puede utilizar esta tecnología sin distraerse y sin retrasos. Además, pensando en el cliente, la experiencia del cliente debe diseñarse desde su perspectiva. Puede que tengan prisa, que estén en un lugar que no es fácil de encontrar, y necesitan saber no sólo una descripción precisa de cuándo llegará alguien, sino dónde están ahora y el progreso que están haciendo para recogerlos. Este paso se centra en asegurarse de que el programa será relevante, importante para las partes implicadas, y es algo que está orientado a la acción. Es algo que harán para que funcione.

### **#5 - *Make it Stick: Diseñar para la aplicación y el impacto***

El principio del pensamiento de diseño aplicado aquí es crear una cultura que fomente la exploración y la experimentación. En este proceso, los diseñadores y desarrolladores deben hacer lo necesario para alcanzar el éxito. Están siguiendo los planes, están dando los pasos, y hay acción para lograr lo que hay que lograr para cumplir el objetivo final, el impacto. Están explorando lo que funciona y lo que no funciona. En esencia, se trata de trasladar lo que hay que hacer al entorno en el que se está haciendo ahora; trasladarlo al lugar de trabajo, la comunidad, el paciente o la organización. Esto requiere la recopilación de datos para asegurarse de que el programa funciona sin problemas, y se dispone de herramientas integradas para medir, impulsar e influir en el éxito a nivel de aplicación e impacto.

## ANALIZAR LOS DATOS

En esta serie de cinco pasos con cuatro capítulos, el principio de pensamiento de diseño está utilizando un proceso fijo y un conjunto de herramientas, que son los pasos de la Metodología ROI. Estos pasos producen datos que son importantes para todas las partes interesadas, pero especialmente para las que financian el programa. Estos pasos muestran los resultados empresariales reales conseguidos con el programa y el ROI financiero calculado de esta inversión en el programa.

### **#6 - Hacerlo creíble: Aísle los efectos del programa**

Una cuestión que a menudo se pasa por alto en la evaluación es el proceso de aislamiento de los efectos del programa. En el siguiente paso, se exploran estrategias específicas para determinar la cantidad de resultados relacionados directamente con el proyecto. Este paso es esencial porque muchos factores pueden influir en los datos de rendimiento. Las estrategias específicas de este paso señalan la cantidad de mejora directamente relacionada con el programa, lo que da lugar a una mayor precisión y credibilidad de los cálculos del ROI. Los evaluadores de programas han utilizado las siguientes técnicas para abordar esta importante cuestión:

- Análisis del grupo de control
- Análisis de la línea de tendencia
- Modelización matemática
- Estimaciones de los participantes
- Gerente u otras estimaciones significativas
- Estimaciones de la dirección
- La aportación de los expertos
- Aportaciones de los clientes

En conjunto, estas técnicas proporcionan un amplio conjunto de herramientas para manejar la importante y crítica cuestión de aislar los efectos del programa. El capítulo 10, *Hacerlo creíble: Aislar los efectos del programa*, está dedicado a este importante paso de la metodología del ROI.

### **#7 - Hazlo creíble: Convierta los datos en valor monetario**

Para calcular el rendimiento de la inversión, los datos de impacto se convierten en valores monetarios y se comparan con los costes del programa. Para ello es necesario asignar un valor a cada unidad de datos de impacto relacionada con el programa. Existen muchas técnicas para convertir los datos en valores monetarios. La técnica específica seleccionada depende del tipo de datos y de la situación. Las técnicas incluyen:

- Utilizar el valor añadido de los datos de salida, como valores estándar
- Utilizar el coste de la calidad como valor estándar
- Convertir el ahorro de tiempo en salario y beneficios para los empleados (valor estándar)
- Calcular el valor mediante un análisis de los costes históricos
- Utilizar expertos internos y externos para aportar valor



- Buscar el valor en bases de datos externas
- Utilizar las estimaciones de los participantes
- Utilizar las estimaciones del gestor
- Localizar medidas blandas vinculadas matemáticamente a medidas fáciles de valorar

Este paso del modelo de ROI es absolutamente necesario para determinar los beneficios monetarios de un programa. El proceso es difícil, sobre todo con datos blandos, pero puede llevarse a cabo metódicamente utilizando una o varias de estas estrategias. Debido a su importancia, este paso de la Metodología del ROI se describe en detalle en el Capítulo 11, *Hágalo creíble: Convierta los datos en dinero*.

### **#8 - Hacerlo creíble: Identifique los beneficios intangibles**

Además de los beneficios monetarios tangibles, en la mayoría de los programas se identifican los beneficios intangibles, que no se convierten en dinero. Los beneficios intangibles incluyen elementos como:

- Mejora de la conciliación de la vida laboral y familiar
- Imagen mejorada
- Menos estrés
- Mayor compromiso
- Mejora de la calidad de vida
- Mayor conocimiento de la marca
- Mejora del estado de salud
- Mejora de la red
- Aumento de la satisfacción de los pacientes
- Mejora del servicio
- Menos quejas
- Reducción de los conflictos

Durante el análisis de los datos, se intenta convertir todos los datos en valores monetarios. Todos los datos duros -como la producción, la calidad y el tiempo- se convierten en valores monetarios. También se intenta la conversión de los datos blandos para cada elemento de datos. Sin embargo, si el proceso utilizado para la conversión es demasiado subjetivo o inexacto, y los valores resultantes pierden credibilidad en el proceso, los datos se enumeran como beneficios intangibles con la explicación correspondiente. Para algunos programas, los beneficios intangibles, no monetarios, son extremadamente valiosos, y a menudo tienen tanta influencia como los elementos de datos duros. El capítulo 12, *Hacerlo creíble: Identifique los beneficios intangibles*, está dedicado a los beneficios intangibles.

### **#9 - Hazlo creíble: Capture los costes de los proyectos**

Una parte importante de la ecuación del ROI es el denominador, el cálculo de los costes del programa. La tabulación de los costes implica el control o el desarrollo de todos los costes relacionados con el programa al que se dirige el cálculo del ROI. Entre los componentes de los costes que deben incluirse se encuentran:

- Costes del análisis inicial
- Coste de diseño y desarrollo del programa
- Coste de los materiales del programa
- Costes para el equipo del programa
- Coste de las instalaciones para el programa
- Gastos de viaje, alojamiento y comidas de los participantes y miembros del equipo
- Sueldos de los participantes (incluidas las prestaciones de los empleados)
- Costes del facilitador, si procede
- Gastos administrativos y generales, asignados de forma conveniente
- Costes de evaluación

El enfoque conservador consiste en incluir todos estos costes para que el total esté completamente cargado. El capítulo 13, *Hacerlo creíble: Capture los costes del programa y calcule el ROI*, incluye este paso en la metodología del ROI.

#### **#10 - Hazlo creíble: Calcule el retorno de la inversión**

El rendimiento de la inversión se calcula utilizando los beneficios y los costes del programa. La relación beneficios-costes (BCR) se calcula como los beneficios del programa divididos por los costes del mismo. En forma de fórmula:

$$BCR = \frac{\text{Program Benefits}}{\text{Program Costs}}$$

El rendimiento de la inversión se basa en los beneficios netos divididos por los costes del programa. Los beneficios netos se calculan como los beneficios del programa menos los costes del mismo. En forma de fórmula, el ROI se convierte en:

$$ROI(\%) = \frac{\text{Net Program Benefits}}{\text{Program Costs}} \times 100$$

Se trata de la misma fórmula básica utilizada en la evaluación de otras inversiones, en la que el rendimiento de la inversión se presenta tradicionalmente como los beneficios divididos por la inversión. El capítulo 13, *Hazlo creíble: Capture los costes del programa y calcule el ROI*, ofrece más detalles.

## OPTIMIZAR LOS RESULTADOS

La siguiente categoría de la Metodología del ROI es la presentación de informes y la optimización, con dos pasos críticos que a menudo carecen del grado de atención y planificación necesarios para garantizar el éxito. El paso de la presentación de informes implica la elaboración de información adecuada en estudios de impacto y otros informes breves. En la mayoría de los estudios de retorno de la inversión, hay varios destinatarios que se interesan y necesitan los resultados. Se introducen mejoras en el programa que conducen a su optimización. Esta sección también incluye el proceso de utilización de los resultados para aumentar la financiación del programa en el futuro.

### **#11 - Cuento la historia: Comunicar los resultados a las principales partes interesadas**

En este paso, el principio del pensamiento de diseño es el uso de la narración. Incluso con los resultados en la mano, los esfuerzos no han terminado. Hay que comunicar los resultados a todas las partes interesadas lo antes posible para que conozcan el éxito del programa. En caso de falta de éxito, los datos mostrarán lo que hay que mejorar para hacerlo mejor. La narración de historias inspirará a los altos ejecutivos y a otras partes interesadas clave. Al público le encantan las historias, y ahora la historia puede contarse con diferentes niveles de datos, un total de seis tipos. La historia es más poderosa cuando pueden ver claramente que los acontecimientos dramáticos, las anécdotas interesantes y los comentarios perspicaces están respaldados por pruebas de que este programa ha marcado la diferencia. *Capítulo 14, Cuento la historia: Comunicar los resultados a las partes interesadas clave*, está dedicado a este paso crítico en el proceso de retorno de la inversión.

### **#12 - Optimizar los resultados: Utilizar el pensamiento de caja negra para aumentar la financiación**

El principio de diseño utilizado es una nueva lógica competitiva de estrategia empresarial. El concepto clave es asegurarse de que los programas reciben el apoyo y la financiación adecuados. El siguiente paso es utilizar un concepto de caja negra para analizar los resultados y utilizarlos para aumentar la financiación. Esto puede lograrse cuando se hacen mejoras, especialmente si hay una falta de mejora. El pensamiento de caja negra se centra en la mejora seria del proceso cuando se identifica un fallo. Incluso con el éxito, se introducen mejoras para que aporte aún más valor. En última instancia, se optimiza el ROI, y esta optimización conduce a la asignación de más fondos. De este modo, se consigue que se invierta más (en lugar de menos) en este programa, ya que el rendimiento de la inversión es positivo. Esta serie de acontecimientos es poderosa: diseñar los resultados necesarios, captar datos para contar una historia convincente, utilizar los datos para mejorar el programa y optimizar el retorno de la inversión, y luego argumentar a favor de una mayor financiación. Es una forma novedosa de pensar en el poder de una técnica de innovación (el pensamiento de diseño) para mostrar el valor del dinero. *Capítulo 15, Optimizar los resultados: Use Black Box Thinking to Increase Funding*, se centra en esta cuestión.

## Normas y filosofía de funcionamiento

Para garantizar la coherencia y la reproducción de los estudios de impacto, deben aplicarse normas de funcionamiento a medida que se utiliza el modelo de proceso para desarrollar los estudios de rentabilidad. Los

resultados del estudio deben ser independientes y no deben variar en función de la persona que realice el estudio. Las normas de funcionamiento detallan cómo se tratarán los pasos y las cuestiones del proceso. La figura 4.7 muestra los doce principios rectores de la metodología del ROI que constituyen la base de sus normas de funcionamiento.

Figura 4.7 – Los Doce Principios Guía de ROI

- 
1. Al realizar una evaluación de nivel superior, recopile datos de niveles inferiores.
  2. Al planificar una evaluación de nivel superior, no es necesario que el nivel de evaluación anterior sea exhaustivo.
  3. Al recopilar y analizar datos, utilice solo las fuentes más creíbles.
  4. Al analizar los datos, seleccione la alternativa más conservadora para los cálculos.
  5. Utilice al menos un método para aislar los efectos de un proyecto.
  6. Si no se dispone de datos de mejora para una población o de una fuente específica, suponga que se ha producido poca o ninguna mejora.
  7. Ajustar las estimaciones de mejora por posibles errores de estimación.
  8. Evite el uso de elementos de datos extremos y afirmaciones no respaldadas al calcular el ROI.
  9. Utilice solo el primer año de beneficios anuales en el análisis de ROI de soluciones a corto plazo.
  10. Cargue completamente todos los costos de una solución, proyecto o programa al analizar el ROI.
  11. Las medidas intangibles se definen como medidas que intencionalmente no se convierten a valores monetarios.
  12. Comunique los resultados de la metodología de ROI a todos los interesados clave.
- 

**Figura 4.7** Doce principios rectores del ROI.

Los principios rectores no sólo sirven para abordar de forma coherente cada paso, sino también para proporcionar un enfoque conservador muy necesario para el análisis. Un enfoque conservador puede reducir el cálculo del ROI real, pero creará credibilidad y garantizará la aceptación y el apoyo del público objetivo.

## Aplicación y mantenimiento del proceso

Una serie de cuestiones y acontecimientos del entorno influirán en el éxito de la aplicación del proceso de retorno de la inversión. Estas cuestiones deben abordarse en una fase temprana para garantizar su éxito. Entre los temas o acciones específicas se incluyen:

Una declaración política sobre los programas y proyectos basados en los resultados

- Procedimientos y directrices para los diferentes elementos y técnicas del proceso de evaluación
- Reuniones formales para desarrollar las habilidades del personal con el proceso de ROI
- Estrategias para mejorar el compromiso de la dirección y el apoyo al proceso de retorno de la inversión
- Mecanismos de apoyo técnico para el diseño del cuestionario, el análisis de los datos y la estrategia de evaluación
- Técnicas específicas para prestar más atención a los resultados

La Metodología ROI puede fracasar o tener éxito en función de estas cuestiones de aplicación.

La metodología del retorno de la inversión debe ser revisada periódicamente por la organización. Se recomienda una revisión anual para determinar en qué medida el proceso está añadiendo valor. Este último elemento consiste en obtener la retroalimentación del proceso y determinar hasta qué punto se entiende y se aplica. Esencialmente, esta revisión sigue el proceso descrito en este libro para determinar el ROI de la Metodología ROI. El capítulo 17 se centra en la aplicación y el mantenimiento del uso del ROI.

## **Beneficios de este enfoque**

La metodología que se presenta en este libro ha sido utilizada de forma sistemática y rutinaria por miles de organizaciones de todo el mundo en los últimos 25 años. En algunos campos e industrias, es más prominente que en otros. Se ha aprendido mucho sobre el éxito de esta metodología y los beneficios que puede aportar a las organizaciones.

### **ALINEACIÓN CON LA EMPRESA**

La Metodología ROI garantiza la alineación con el impacto empresarial, aplicada en tres pasos. En primer lugar, incluso antes de que se inicie el programa, la metodología garantiza que la alineación se logre por adelantado, en el momento en que el programa se valida como la solución adecuada. En segundo lugar, al exigir objetivos específicos y claramente definidos en el nivel de impacto, el programa se centra en los resultados finales, impulsando esencialmente la medida empresarial mediante su diseño, entrega y aplicación. En tercer lugar, en los datos de seguimiento, cuando las medidas de negocio pueden haber cambiado o mejorado, se utiliza un método para aislar los efectos del programa en esos datos, demostrando así la conexión con esa medida de negocio (es decir, mostrando la cantidad de mejora directamente relacionada con el programa y asegurando que hay una alineación de negocio).

### **VALIDAR LA PROPUESTA DE VALOR**

La mayoría de los programas se emprenden para aportar valor. Como se ha descrito en los tres primeros capítulos, la definición de valor puede ser poco clara o no ser la que desean los distintos patrocinadores, organizadores y partes interesadas de un programa. En consecuencia, a menudo se producen cambios en el valor. Cuando los valores se concretan, se detalla la propuesta de valor del programa. La Metodología del ROI puede prever el valor por adelantado; y si el valor se ha entregado, verifica la propuesta de valor acordada por las partes correspondientes. El capítulo 16, *Previsión del ROI*, se centra en esta cuestión.

### **MEJORAR LOS PROCESOS**

La Metodología ROI es una herramienta de mejora de procesos, por diseño y por práctica. Recoge datos para evaluar cómo funcionan o no las cosas. Cuando las cosas no están donde deberían estar -como cuando los programas no se desarrollan con la eficacia esperada- se dispone de datos que indican qué debe cambiarse para que el programa sea más eficaz. Cuando las cosas funcionan bien, los datos están disponibles para mostrar lo que podría hacerse para mejorarlas. A medida que se lleva a cabo un programa, se recogen los resultados y se proporciona información a las distintas partes interesadas para que adopten medidas específicas de mejora.

Estos cambios impulsan el programa hacia mejores resultados, que luego se miden mientras el proceso continúa. Este ciclo de retroalimentación continua es fundamental para la mejora del proceso y es inherente al enfoque de la Metodología ROI. En esencia, el proceso utiliza los principios del pensamiento de diseño para diseñar los resultados necesarios.

## **MEJORAR LA IMAGEN Y FOMENTAR EL RESPETO**

Muchas funciones, e incluso profesiones enteras, son criticadas por ser incapaces de cumplir lo que se espera de ellas. En consecuencia, su imagen pública se resiente. La Metodología ROI es una forma de ayudar a construir el respeto que una función o profesión necesita. La Metodología ROI puede marcar la diferencia en cualquier función, y no sólo en las que están bajo escrutinio. Muchos ejecutivos han utilizado el ROI para mostrar el valor de un programa, quizás cambiando la percepción de un programa basado en la actividad a uno que añade valor de forma creíble. Esta metodología muestra una conexión con el resultado final, y muestra el valor aportado a las partes interesadas. Elimina los problemas de valor y la supuesta falta de contribución a la organización. En consecuencia, esta metodología es una parte importante del proceso de cambio de imagen de la organización, de cara al exterior, y de creación de respeto por los distintos programas.

## **MEJORAR EL APOYO**

Garantizar el apoyo a los programas y proyectos es fundamental, sobre todo en las organizaciones. Muchos programas cuentan con el apoyo de los ejecutivos de alto nivel que asignaron los recursos para hacerlos viables. Por desgracia, algunos directivos y administradores de nivel medio pueden no apoyar ciertos programas porque no ven el valor que aportan en términos que estos directivos aprecian y entienden. En el caso de las organizaciones sin ánimo de lucro, se necesita el apoyo de otras personas importantes que pueden tener una enorme influencia en los participantes. Disponer de una metodología que muestre cómo un programa está conectado con metas y objetivos empresariales importantes puede cambiar este nivel de apoyo. Cuando los mandos intermedios y las personas importantes comprenden que un programa les ayuda a alcanzar indicadores de rendimiento específicos, suelen apoyar el proceso, o al menos se resisten menos a él. De este modo, la metodología del ROI puede mejorar el apoyo necesario.

Esto es más importante cuando muchas personas participan en las actividades del programa. Por ejemplo, a medida que la ejecución del programa se convierte en parte del trabajo de todos, el nivel de apoyo debe pasar de "participamos en las actividades de ejecución del programa cuando tenemos tiempo" a "la ejecución del programa es nuestra máxima prioridad."

## **JUSTIFICAR O MEJORAR LOS PRESUPUESTOS**

Algunas organizaciones han utilizado la metodología del ROI para proteger los presupuestos actuales o apoyar los presupuestos propuestos. Dado que la metodología muestra el impacto o el ROI esperado o logrado con programas específicos, los datos pueden a menudo ser aprovechados en las solicitudes de presupuesto. Cuando se presupuesta un programa concreto, la cantidad presupuestada suele ser directamente proporcional al valor que añade el programa. Si los datos creíbles que respaldan la contribución son escasos o inexistentes, los presupuestos suelen recortarse o, al menos, no mejorarse. Llevar la rendición de cuentas a este nivel es una de las mejores maneras de asegurar la financiación futura.

## **CREACIÓN DE ASOCIACIONES PRODUCTIVAS**

Casi todas las organizaciones intentan asociarse con socios y otros directivos clave de la organización o la comunidad. Por desgracia, algunos directivos no quieren ser socios. Puede que no quieran perder tiempo y esfuerzo en una relación que no les ayuda a tener éxito. Sólo quieren asociarse con grupos e individuos que puedan añadir valor y ayudarles de forma significativa. Mostrar los resultados del programa aumentará la probabilidad de crear estas asociaciones, ya que los resultados proporcionan el impulso inicial para que las asociaciones funcionen.

## **Reflexiones finales**

En este capítulo se ha presentado la Metodología ROI en la que se basa el enfoque de la rentabilidad. El capítulo presentó brevemente los diferentes elementos y los 12 pasos de la Metodología ROI, así como las normas necesarias para entender cómo funciona la Metodología ROI en la práctica. El capítulo concluye con las ventajas de utilizar este enfoque. Sirve como guía de referencia rápida de la Metodología ROI y puede ser útil para clientes, patrocinadores o donantes. Los once capítulos siguientes ofrecen más detalles sobre los 12 pasos de la Metodología ROI. El siguiente capítulo examina con más detalle cómo establecer las necesidades de su programa.