UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA

Metodologías de medición de impacto social: análisis y recomendaciones para la consultora Resuelve

Miguel Ángel Suaza Alarcón

Artículo de investigación presentado para optar al título de Politólogo

Asesor

Cristian Daniel Aguirre Henao, Magíster (MSc) en Política Pública

Universidad de Antioquia

Facultad de Derecho y Ciencias Políticas

Ciencia Política

Medellín, Antioquia, Colombia

2025

UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA
1803

Cita	(Suaza Alarcón, 2025)
Referencia **Estilo APA 7 (2020)**	Suaza Alarcon, M. (2025). *Metodologías de medición de impacto social: análisis y recomendaciones para la consultora Resuelve* [Trabajo de grado profesional]. Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.



Repositorio Institucional: http://bibliotecadigital.udea.edu.co

Universidad de Antioquia - www.udea.edu.co

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Antioquia ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.

Resumen

Este trabajo derivado de la práctica académica llevada a cabo en la consultora resuelve analiza las principales metodologías de medición de impacto social con el propósito de formular recomendaciones aplicables a la consultora Resuelve. A partir de una revisión documental exhaustiva de literatura académica y técnica, se identifican fortalezas, limitaciones y condiciones de aplicación de modelos como el Social Return on Investment (SROI), Difference-in-Differences (DiD), el Análisis Costo-Beneficio (CBA) y el Social Enterprise Balanced Scorecard (SEBEC), entre otros. El estudio contrasta dichos enfoques con la realidad operativa de Resuelve, sus recursos disponibles y las demandas de sus clientes, evidenciando la necesidad de profundizar en sus procesos metodológicos con el fin de obtener mediciones más rigurosas. Los hallazgos muestran que, si bien el SROI es ampliamente usado, atractivo y accesible, no es una metodología que armonice de la mejor manera las capacidades técnicas del equipo y la demanda de sus clientes; en contraste, los métodos cuasi-experimentales como DiD ofrecen mayor validez causal, aunque requieren más capacidades técnicas y datos que hasta el momento no son demandados por su entorno. El documento concluye con una propuesta metodológica que equilibra rigor y aplicabilidad, subrayando la importancia de combinar técnicas robustas con procesos de comunicación claros continuando con la propuesta de valor de Resuelve.

Palabras clave: Impacto social; Evaluación de impacto; Medición de impacto; Inversión de impacto; Causalidad; Rigor.

Abstract

This paper, derived from the academic internship carried out at the consulting firm Resuelve analyzes the main methodologies for measuring social impact with the purpose of formulating recommendations applicable to the consulting firm Resuelve. Based on an exhaustive documentary review of academic and technical literature, the study identifies strengths, limitations, and conditions of application of models such as Social Return on Investment (SROI), Difference-in-Differences (DiD), Cost-Benefit Analysis (CBA), and the Social Enterprise Balanced Scorecard (SEBEC), among others. The study contrasts these approaches with the operational reality of Resuelve, its available resources, and the demands of its clients, highlighting the need to deepen its methodological processes in order to obtain more rigorous measurements. The findings show that, although SROI is widely used, attractive, and accessible, it is not a methodology that best aligns with the technical capacities of the team and the demand of its clients; in contrast, quasi-experimental methods such as DiD offer greater causal validity, although they require more technical skills and data that are not yet demanded by its environment. The document concludes with a methodological proposal that balances rigor and applicability, emphasizing the importance of combining robust techniques with clear communication processes, in line with Resuelve's value proposition.

Keywords: Social impact; Impact evaluation; Impact measurement; Impact investing; Causality

Introducción

La escasez de recursos en los sectores público y privado exige justificar con evidencia cada decisión de gasto. La evaluación permite contrastar objetivos con resultados observados y estimar los cambios atribuibles al diseño o la implementación de programas, lo que en el campo del análisis de políticas públicas fortalece la rendición de cuentas, la legitimidad y el aprendizaje institucional (Parsons, 2007, p. 90). Producir esa información requiere capacidades económicas, técnicas y humanas que no siempre están disponibles, de ahí la importancia de metodologías factibles, transparentes y comparables que faciliten decisiones informadas.

Este estudio se inserta en ese horizonte y aporta al conocimiento sobre la evaluación de intervenciones públicas desde un caso aplicado del sector privado, la consultora Resuelve. En un entorno donde la inversión de impacto y las alianzas público-privadas buscan atender problemas públicos, se revisan y comparan metodologías de medición o evaluación de impacto con el propósito de elevar el rigor técnico sin depender de evaluaciones econométricas de alto costo o difícil ejecución en contextos locales. Aunque el trabajo resultante está diseñado para fortalecer los procesos de Resuelve, la revisión de la literatura y la propuesta de ajustes podrían permitir cualificar otros procesos evaluativos en el sector público o privado, contribuyendo a consolidar capacidades evaluativas, una toma de decisiones mejor informada y una eficiente asignación de los recursos públicos.

La evaluación de impacto se ha consolidado como un componente estratégico para el ecosistema de inversión de impacto, en ausencia de estándares globales plenamente consensuados, este estudio adopta la definición del Global Impact Investing Network, que concibe Impact investing “as investments made with the intention to generate positive, measurable social and environmental impact alongside a financial return” [La inversión de impacto se define como inversiones realizadas con la intención de generar un impacto social y ambiental positivo y medible junto con un retorno financiero] (2025, p.29). Esta definición asume que la evidencia rigurosa obtenida por medio de una evaluación no es un complemento, sino la base sobre la cual se construyen la asignación de recursos, la confianza de los inversionistas y la escalabilidad de soluciones.

En este sector, Resuelve Consultoría de Impacto Social, una empresa colombiana que nació en el marco de la inversión de impacto, ha recolectado experiencia en la evaluación de programas de permanencia escolar, empleabilidad de mujeres y fortalecimiento de organizaciones, entre otros. No obstante, sus ejercicios se han enfocado primordialmente en resultados inmediatos (outputs) y en la elaboración de teorías del cambio, sin integrar de modo sistemático diseños que permitan trazar y explicar con alta precisión la contribución de los programas a la creación de un cambio social. Esta brecha metodológica se vuelve más apremiante ante la competencia de firmas especializadas y universidades que han sofisticado su oferta y ante clientes que demandan evidencias comparables, auditables y útiles para la toma de decisiones. Para Resuelve, fortalecer su estándar técnico no solo responde a exigencias del mercado, sino que representa una oportunidad para diferenciarse mediante evaluaciones robustas que mantengan su promesa de comunicación clara y experiencia de usuario, pero con mayor rigor académico.

El problema de investigación se ubica, por tanto, en la falta de una sistematización clara y contextualizada de metodologías de evaluación para la inversión de impacto que sean factibles para Resuelve a la luz de su estrategia, capacidades operativas y sectores prioritarios. La literatura ofrece un abanico de enfoques, desde diseños experimentales y cuasi-experimentales hasta métodos de modelación y técnicas mixtas que difieren en requisitos de datos, costos, tiempos, supuestos y validez interna y externa. Sin una cartografía comparativa adaptada a la realidad de la consultora y de sus clientes, la selección metodológica corre el riesgo de ser ad hoc, costosa o insuficiente para responder los estándares del mercado de inversión de impacto.

Frente a esta situación, la justificación del estudio radica en producir una guía aplicada que permita a Resuelve transitar de evaluaciones centradas en outputs a mediciones aún más respaldadas teóricamente y con mayor rigor académico, manteniendo su ventaja competitiva en una buena experiencia de usuario y simplificación de conceptos complejos para actores más comerciales que técnicos, característica que ha diferenciado a Resuelve de la competencia. Esta contribución aspira a mejorar la toma de decisiones de clientes e inversionistas, aumentar la credibilidad de los hallazgos, y habilitar procesos de aprendizaje organizacional que reduzcan la incertidumbre en la selección e implementación de métodos. Asimismo, la investigación busca aportar a la consolidación del campo en Colombia, alineando prácticas locales con estándares

internacionales sin perder de vista restricciones presupuestales, de tiempo y de acceso a datos que caracterizan muchos proyectos sociales en la región.

La pregunta orientadora de este trabajo es: ¿cuál es la metodología de medición de impacto en proyectos sociales más apropiada para ser implementada por la consultora Resuelve en el marco de la inversión de impacto? Para responderla, el objetivo general consiste en realizar un estudio descriptivo sobre las metodologías utilizadas en la medición y evaluación de inversiones de impacto, a fin de identificar, seleccionar y/o adaptar aquellas que se alineen de manera efectiva con la estrategia, los servicios y los sectores de acción prioritarios de la consultora. Los objetivos específicos se enfocan en: (i) describir las principales metodologías utilizadas en la industria a partir de una revisión de literatura académica y técnica; (ii) identificar sus características, ventajas y limitaciones en términos de rigurosidad y aplicabilidad comercial; (iii) comparar su alineación con los objetivos estratégicos y las necesidades de clientes de Resuelve; y (iv) proponer una opción metodológica viable para su implementación, sustentada en un análisis sistemático y justificado.

Metodológicamente, el estudio propone una revisión documental exhaustiva y una sistematización comparativa basada en criterios explícitos (recursos requeridos, supuestos, calidad de datos, capacidades técnicas, tiempos, costo y utilidad para la toma de decisiones) complementada con entrevistas a clientes y al equipo de Resuelve para contrastar pertinencia y factibilidad. Además, se contextualiza el articulo diciendo que es producto de unas prácticas profesionales en la empresa de Resuelve Consultoría de Impacto Social.

1 Marco teórico

Alrededor de una intervención social hay conceptos que necesitan desarrollarse para entender el objetivo de evaluar. Este marco teórico busca encontrar continuidades y discontinuidades entre autores contemporáneos de la inversión de impacto sobre conceptos claves relacionados al impacto social. Además, el marco teórico propone una solución a dilemas conceptuales de algunas categorías como evaluación y medición, apostándole a una mirada interpretativa de los términos.

1.1 La inversión social como sector de mercado

La inversión social comparte con la inversión tradicional la lógica básica de asignar capital asumiendo riesgos para obtener un retorno financiero; sin embargo, se distingue por incorporar de manera intencional objetivos sociales y/o ambientales en la función de decisión. De acuerdo con el Global Impact Investing Network (GIIN), la inversión de impacto orienta recursos hacia la solución de problemáticas públicas maximizando, de forma conjunta, riesgo, retorno e impacto, el cual debe ser medido y gestionado explícitamente (GIIN, 2025). Este énfasis en la intencionalidad, la adicionalidad y la medición del cambio sitúa al sector más allá de la mera filantropía y lo diferencia de la inversión convencional, cuyo propósito primario es el lucro financiero. En la misma línea, Geczy et al. (2021) ilustran la distinción con ejemplos sectoriales: mientras una inversión tradicional en agricultura se enfocaría en la eficiencia productiva y la rentabilidad, una inversión de impacto buscaría, además, garantizar prácticas sostenibles a lo largo de la cadena de valor y beneficiar a comunidades vulnerables. Así, el mercado de inversión social se configura como un espacio híbrido donde conviven criterios de desempeño financiero y de creación de valor socioambiental, exigiendo marcos de evaluación que hagan trazable la relación entre los recursos invertidos y los resultados obtenidos.

En la literatura más estricta, la inversión de impacto no solo incorpora intencionalidad y medición, sino que exige demostrar la adicionalidad de los recursos, entendida como la evidencia de que los resultados sociales observados no habrían ocurrido en ausencia de la inversión (Brest, 2013). Por ejemplo, se define al inversionista de impacto como aquel que “busca producir resultados sociales beneficiosos que no ocurrirían de no ser por su inversión en una empresa social” (Brest, 2013, p. 22). Esta concepción eleva el estándar del sector al requerir evidencia de causalidad (no simples correlaciones) y vincula de manera directa el campo con las metodologías de evaluación de impacto que estiman contrafactuales, atribución y magnitud del efecto (por ejemplo, diseños experimentales, cuasi experimentales y estrategias mixtas con trazabilidad de resultados).

La relación entre la inversión de impacto y el sector social, representado por fundaciones, emprendimientos sociales y organizaciones de la sociedad civil, ha sido analizada por diversos autores. Por ejemplo, Block et al. (2021) distinguen tres perfiles de aportantes en este campo, a saber, inversores de capital, inversores de deuda y donantes. Estos perfiles se ubican en un continuo de expectativas de retorno financiero que va de mayor a menor, donde el inversor de deuda suele

aspirar a retornos cercanos a precios de mercado, el inversor de capital acepta retornos potencialmente inferiores a cambio de impacto medible y el donante no persigue una ganancia financiera directa. Esta tipología ayuda a comprender cómo se combinan preferencias de riesgo, retorno e impacto y plantea implicaciones para la evaluación, ya que cada perfil demanda niveles distintos de evidencia sobre adicionalidad, atribución y sostenibilidad de los resultados (Block et al., 2021).

En "Which criteria matter when impact investors screen social enterprises?", Joern H. Block (2021) analiza los criterios que guían la asignación de capital por parte de inversionistas de impacto en los tres perfiles señalados previamente. Entre los factores evaluados destaca la prueba de concepto o 'proof of concept' (entendida como la evidencia de viabilidad técnica y operativa de un producto, servicio o proyecto). El estudio concluye que este criterio aparece de manera consistente en los tres perfiles y se ubica inmediatamente detrás de otros factores valorados como la autenticidad de la organización, la sostenibilidad financiera y la relevancia del problema social que se busca atender (Block, 2021). Es decir, los inversionistas quieren saber si su dinero sí está generando un cambio.

En este marco, la inversión social se presenta como un mecanismo para mejorar la calidad de vida de las personas mediante el financiamiento de proyectos a gran escala que buscan acondicionar, capacitar y asistir a diversas poblaciones. Estas apuestas se han consolidado como una alternativa complementaria a la provisión estatal tradicional (sin sustituirla), al canalizar capital hacia empresas, organizaciones y fondos cuyo propósito es generar impacto social y ambiental cuantificable, al tiempo que se persigue en algún grado un retorno financiero para los aportantes. De hecho, Grieco (2015) describe este campo como un sector económico que integra criterios de desempeño social y ambiental en las decisiones de inversión, con la expectativa de medir resultados y de mantener un umbral de sostenibilidad financiera que garantice su continuidad.

En Colombia, muchas empresas que impulsan iniciativas de inversión social no garantizan un retorno financiero, aunque avanzan en la alineación de estas iniciativas con su estrategia de negocio con el propósito de generar beneficios y acceder a nuevos mercados (ANDI, 2016). La gestión de la inversión social corporativa adopta enfoques diversos que incluyen donaciones directas, programas de voluntariado, acciones para mitigar impactos negativos de la operación y la orientación del portafolio de productos hacia la solución de desafíos sociales, todo ello con diferentes grados de integración a la estrategia y de medición de resultados (ANDI, 2016).

Si bien la inversión de impacto ofrece múltiples beneficios, también enfrenta desafíos relevantes en materia de reporte y rendición de cuentas. La medición sistemática de resultados y la comunicación transparente de avances siguen siendo limitadas en el contexto empresarial colombiano, lo que dificulta comparar intervenciones, aprender de la evidencia y orientar decisiones futuras. Según el informe de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia, menos de veinte de las cien compañías con mayor inversión social realizan reportes sustentados en evaluaciones de impacto (ANDI, 2016). Este rezago pone de relieve la necesidad de fortalecer capacidades técnicas, estandarizar marcos de medición y vincular los procesos de evaluación con la gestión estratégica del negocio para asegurar trazabilidad, comparabilidad y utilidad de los hallazgos.

La ANDI, recomienda adoptar herramientas de medición de impacto con reconocimiento internacional, entre ellas el Retorno Social de la Inversión (SROI, por sus siglas en inglés), y fortalecer procesos de seguimiento apoyados en técnicas sistemáticas de recolección de datos sobre las intervenciones sociales. Estas orientaciones responden a la necesidad de contar con métricas comparables, trazables y útiles para la toma de decisiones, así como a la exigencia de alinear los resultados sociales con la estrategia corporativa (ANDI, 2016). Si bien el SROI ofrece un marco ampliamente aceptado para valorar cambios sociales en relación con los recursos invertidos, su aplicación demanda supuestos explícitos, calidad en las fuentes de información y capacidades técnicas para garantizar la validez y la confiabilidad de los hallazgos, entre otras características que serán analizadas en este trabajo.

De manera específica, la exigencia de reportar avances mediante evaluaciones de impacto se traduce en tres necesidades prioritarias para las organizaciones. En primer lugar, crear y mantener sistemas de monitoreo y control que permitan el seguimiento continuo de insumos, actividades y resultados (con indicadores claros y verificables). En segundo lugar, identificar oportunidades de mejora programática a partir del análisis de evidencia (lo que incluye ajustar diseños, optimizar recursos y focalizar poblaciones). En tercer lugar, establecer relaciones más sólidas con las comunidades y con potenciales aliados estratégicos mediante una rendición de cuentas transparente y basada en datos, que refuerce la confianza y facilite nuevas sinergias de colaboración (ANDI, 2016).

Ante este reto para las empresas, surgen consultoras de impacto como Resuelve que se encargan de evaluar proyectos y programas en Colombia y de traducir evidencia en decisiones

útiles para actores no técnicos. A partir de las definiciones y exigencias del campo (GIIN, 2025; Brest, 2013; Block et al., 2021) y del panorama nacional sobre reporte y medición de resultados (ANDI, 2016), este artículo se propone determinar cuál es la metodología de evaluación de impacto más adecuada para que Resuelve incorpore en su oferta, considerando las características de sus clientes, los sectores en los que opera y las condiciones del mercado de inversión de impacto. El propósito es identificar una opción metodológica que combine rigor y viabilidad operativa (con requerimientos realistas de datos, tiempos y capacidades) y que mantenga la claridad comunicativa necesaria para informar decisiones de inversión y fortalecer la rendición de cuentas

1.2 El impacto social

Como punto de partida, es necesario describir y ordenar cómo la literatura ha definido y debatido nociones como impacto social, evaluación de impacto, medición de impacto, emprendimientos e inversión sociales. Desde el comienzo se observa una heterogeneidad terminológica importante (los conceptos varían según disciplina, enfoque metodológico y contexto institucional) y hay pocos consensos operativos. Esta situación se acentúa por la limitada producción académica en español y por el carácter aún evolutivo del campo en inglés, lo que dificulta fijar definiciones estables y obliga a distinguir con precisión entre procesos de evaluación y prácticas de medición, así como entre resultados, efectos y atribución. En consecuencia, este marco teórico prioriza un mapeo crítico de usos y equivalencias con el fin de reducir ambigüedades y establecer criterios de trabajo que orienten el análisis posterior.

El concepto de impacto social no tiene un consenso único y su definición condiciona el rigor exigido a toda evaluación, medición o reporte. En enfoques más acotados, Latané (1981) y Emerson et al. (2000; citados por Grieco, 2015) lo asocian con la relación entre recursos, insumos, procesos y políticas que, en interacción con la presencia o las acciones de las personas (reales, implícitas o imaginadas), conducen a resultados deseados. En enfoques más integrales, Burdge y Vanclay (1995; citados por Grieco, 2015) lo entienden como el conjunto de consecuencias sociales y culturales que afectan a las poblaciones cuando una acción pública o privada modifica la manera en que viven, trabajan y se relacionan. En este trabajo se adopta esta segunda perspectiva (más amplia), porque permite reconocer efectos previstos y no previstos, medir cambios más allá de los

resultados inmediatos y establecer criterios de atribución y validez acordes con las exigencias del campo

Algunos autores vinculan el impacto social de forma explícita con la causalidad. Por ejemplo, (Marie et al., 2020) lo define como la porción del resultado total que se atribuye a las actividades de una organización (más allá de lo que habría ocurrido de todas maneras). Esta perspectiva introduce un umbral más exigente, porque solo reconoce como impacto aquello que puede diferenciarse respecto de un escenario contrafactual (lo que hubiese pasado sin la intervención). En consecuencia, la discusión sobre evaluación de impacto social debe considerar la identificación causal y la atribución de efectos (con diseños que permitan estimar qué parte del cambio observado es consecuencia de la intervención y no de factores externos).

Las definiciones difieren en su nivel de exigencia y esto se traduce en un problema metodológico posterior, que es la selección de un método válido. Si no se precisa qué umbrales deben cumplirse para considerar que existe "impacto", resulta difícil escoger procedimientos de evaluación que sean aceptados en ámbitos académicos e internacionales. Ante esta dificultad, varios autores optan por marcos de referencia que buscan estandarizar el término en contextos de inversión social. Uno de los más citados es el desarrollado por el Group of Experts of the European Commission on Social Entrepreneurship (GECES, 2014), que propone principios y pasos para la medición del impacto social con criterios de claridad conceptual, materialidad, trazabilidad y proporcionalidad. La adopción de este marco contribuye a alinear definiciones con decisiones metodológicas y a facilitar la comparabilidad entre evaluaciones realizadas por diferentes organizaciones.

El marco europeo propone que:

> El impacto social es el efecto social (cambio), tanto a largo como a corto plazo, que se logra para la población destinataria como resultado de la actividad realizada, teniendo en cuenta tanto los cambios positivos como los negativos, la alternative attribution, deadweight, displacement y drop-off. (GECES, 2014).

Estos términos buscan aislar influencias externas a la intervención y aproximan la definición a una lógica causal similar a la propuesta de Marie et al. (2020), sin ser precisamente lógica causal. En este trabajo se entenderán así:

- **Atribución alternativa:** Se refiere a estimar qué parte del resultado observado proviene de la contribución y las actividades de otros actores distintos a la intervención principal.
- **Peso muerto (deadweight):** Se refiere a identificar qué cambios habrían ocurrido de todos modos, aun sin la intervención.
- **Disminución (drop-off):** Se refiere al deterioro o pérdida de los efectos a medida que transcurre el tiempo.
- **Desplazamiento (displacement):** Se refiere a la medida en que los efectos positivos en un grupo se compensan por efectos negativos en otro grupo (Nicholls et al., 2004).

Precisar estos componentes permite definir con mayor claridad qué se considera "impacto", elegir métodos acordes con ese estándar y mejorar la comparabilidad entre evaluaciones.

1.3 Evaluación y medición

La necesidad de evaluar y de precisar las nociones de impacto social y causalidad responde a dos factores planteados por Peña X. y Bernal R. (2011) en el marco de la gestión social (entendida como la administración de recursos destinados a lo social). En primer lugar, existe un beneficio directo asociado con la asignación eficiente de recursos, ya que al identificar qué proyecto es más eficaz y verificar que genera impacto social, este se vuelve más atractivo para invertir. En segundo lugar, se observan beneficios por vías indirectas, debido a que contar con una evaluación de impacto provee un argumento sólido en la deliberación pública, lo que permite reorientar debates, respaldar decisiones y mejorar el diseño y la implementación de programas. En la misma línea, Paul J. (2017) sostiene que las evaluaciones de impacto bien diseñadas y ejecutadas pueden ofrecer evidencia convincente y exhaustiva para fundamentar decisiones de política, influir en la opinión pública y fortalecer el desempeño programático.

El proceso mediante el cual se determina un impacto social recibe diferentes denominaciones en la literatura académica y técnica (evaluación, medición, entre otras) y no existe un consenso estable sobre el término más apropiado "In this field of research, there are varying definitions and interchangeable uses of key terminology" (Feor et al., 2023, p. 2). En el ámbito de la inversión de impacto, los términos "medición" y "evaluación" son los más extendidos y con

frecuencia se usan de forma intercambiable para referirse al mismo ciclo de trabajo (definición de objetivos, construcción de indicadores, levantamiento y análisis de datos, y reporte). No obstante, conviene distinguir que "medición" enfatiza la cuantificación de resultados y efectos mediante indicadores, mientras que "evaluación" incorpora un juicio integral sobre la pertinencia, la eficacia, la eficiencia y los contrafactuales. En este artículo se emplearán ambos términos de manera funcional, aclarando su sentido en cada caso para evitar ambigüedades y mantener coherencia conceptual.

De acuerdo con el libro "La evaluación de impacto en práctica" del Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2017), la evaluación de impacto integra el conjunto de métodos que sustentan las políticas públicas basadas en evidencia. Se caracteriza por medir los cambios en el bienestar de los individuos que son atribuibles a un proyecto, programa o política específica (lo que exige diferenciar los efectos de la intervención de lo que habría ocurrido en su ausencia). El desafío central consiste en identificar la relación causal entre la intervención y los resultados de interés, con diseños y estrategias analíticas que permitan estimar atribución de manera válida y confiable (Gertler et al., 2017).

Nuevamente aparece el concepto de contrafactual, por lo tanto, "en la práctica el reto de una evaluación de impacto es definir un grupo de tratamiento y un grupo de comparación que sean estadísticamente idénticos, en promedio, en ausencia del programa." (Gertler et al., 2017, p. 58). Construirlo es complejo, porque implica considerar múltiples factores (desde el proceso de selección de la población y sus hábitos hasta posibles externalidades que la afecten). Existen diversos métodos para aproximarlo, algunos más exigentes que otros, y su elección plantea desafíos académicos y, en ciertos contextos del sector social, también dilemas éticos (por ejemplo, cuando la comparación requiere ofrecer asistencia a un grupo y negársela a otro).

El principal obstáculo suele ser su costo y complejidad técnica, "Time and money is required to conduct an impact assessment: to manage a rigorous and useful work, to collect data" (Marie et al., 2020, p. 17), lo que desincentiva a muchas organizaciones que financian programas sociales de implementar evaluaciones de este nivel. En ese escenario emergen enfoques alternativos más cercanos a la medición de impacto (orientados a la gestión y al seguimiento de avances) que, si bien no siempre garantizan identificación causal estricta, resultan valiosos para la administración de recursos, la mejora continua y la rendición de cuentas en los sectores público y privado.

El término “medición de impacto” suele abarcar un conjunto amplio de enfoques metodológicos que privilegian la descripción sistemática de los cambios asociados a una intervención por encima de la identificación causal estricta que caracteriza a la evaluación de impacto. En esta categoría se incluyen métodos mixtos, análisis costo beneficio, evaluaciones de proceso, evaluaciones de resultados y evaluación de proyectos (entre otros), siempre con énfasis en documentar de manera consistente los efectos observados y su relevancia para la gestión. Lyon y Owen (2019, citados por Perrini, 2020) vinculan la medición de impacto con la necesidad de atraer inversionistas que buscan eficiencia y eficacia en la asignación de recursos, lo cual se evidencia cuando se muestra con claridad cómo la intervención de un emprendimiento social ha contribuido a mejorar la vida de sus beneficiarios. Esta orientación favorece la comparabilidad de resultados y la rendición de cuentas, aun cuando no siempre provea estimaciones causales plenamente identificadas.

La medición de impacto puede perder parte de su validación académica (según la noción econométrica de causalidad) cuando no cuenta con un contrafactual plenamente identificado. Esto no implica necesariamente ausencia de rigor, ya que dispone de herramientas para aislar y estimar el cómo y el cuándo del cambio con procedimientos sistemáticos y verificables. Aquí aparece un primer matiz entre “evaluación de impacto” y “medición de impacto” que se relaciona con el propósito del proceso. Mientras la evaluación de impacto persigue un ejercicio científico orientado a atribuir el resultado B a la intervención A en una población específica, la medición de impacto se utiliza con mayor frecuencia en contextos de gestión organizacional para seguir el desempeño a lo largo del tiempo o para compararse con organizaciones similares, y además puede apoyar decisiones entre alternativas de inversión o de intervención (Nicholls, 2004).

Para autores como Hazenberg, R (2022), la medición de impacto social se orienta a identificar “toda la foto” del cambio producido, desde la planeación y las intervenciones hasta los resultados y las poblaciones beneficiarias. En este enfoque la atribución se considera de manera explícita (no se abandona), aunque no tiene el mismo peso que en un diseño con contrafactual plenamente identificado. La medición de impacto prioriza la trazabilidad del proceso y la utilidad para la gestión, de modo que integra evidencia cuantitativa y cualitativa para describir la magnitud, la dirección y la relevancia de los cambios observados, manteniendo criterios de consistencia y verificabilidad.

Conviene reiterar que en la literatura los conceptos se utilizan de manera intercambiable. Para algunos autores, la evaluación de impacto no requiere identificación causal estricta y puede abarcar metodologías que expliquen cambios posteriores a una intervención. Para otros, el contrafactual es ineludible y, en ausencia de este, no sería posible evaluar ni medir impacto de manera válida. En la práctica, evaluación y medición de impacto se complementan (cada concepto cumple funciones distintas y puede reforzar a la otra). Una medición de impacto puede reducir su deuda con la causalidad recurriendo a herramientas que aproximan la atribución, como el deadweight, la atribución alternativa, el displacement y el drop-off, junto con la interlocución permanente con las partes interesadas (Nicholls, 2004). Esta combinación mejora la trazabilidad de los resultados y aumenta la utilidad de los hallazgos para la gestión y la toma de decisiones.

Por su parte, una evaluación de impacto (en especial en el sector social) debería integrar métodos mixtos, evaluaciones de proceso, indicadores de resultados y de calidad, teorías del cambio y análisis costo beneficio, con el propósito de triangular y sustentar los hallazgos que se derivan de la identificación contrafactual. Este complemento metodológico, articulado con un relacionamiento consistente con las partes interesadas (diseño participativo, validación de supuestos y retroalimentación continua), resulta necesario para que la evaluación cumpla su función de optimizar la asignación de recursos, fortalecer la pertinencia y la eficacia de las intervenciones y mejorar la utilidad de la evidencia para la toma de decisiones.

En coherencia con el propósito de este artículo (identificar la metodología más adecuada para la consultora Resuelve), se priorizarán la validez y el rigor por encima de las etiquetas “evaluación” o “medición”. La selección metodológica se hará dentro del abanico disponible en ambos conjuntos, ya que no resulta útil adoptar una definición y renunciar a los aportes de la otra. Ambos espacios aportan valor a la gestión eficiente de recursos, por lo que la solidez de sus herramientas y la consistencia de sus análisis serán los criterios centrales de elección. De acuerdo con la literatura revisada, una evaluación de impacto con contrafactual débilmente sustentado no es más válida que una medición de impacto acompañada de procedimientos para aproximar la atribución, el desplazamiento, el drop-off y el peso muerto (Nicholls, 2004). En consecuencia, el criterio determinante será la capacidad de cada enfoque para producir evidencia confiable y útil para la toma de decisiones en el contexto operativo de Resuelve.

Tabla 1

Comparativo entre evaluación y medición de impacto.

Aspecto	Evaluación de impacto	Medición de impacto
Propósito	Estimar el efecto causal atribuible a una intervención.	Describir y cuantificar cambios asociados a una intervención, priorizando la gestión.
Causalidad / contrafactual	Requisito central con construcción explícita del contrafactual.	Aproximación a la atribución (deadweight, displacement, drop-off, attribution) sin exigir contrafactual pleno.
Evidencia requerida	Alta rigurosidad estadística con identificación creíble.	Evidencia mixta (cuantitativa y cualitativa) con trazabilidad y coherencia lógica.
Diseños frecuentes	Regresión discontinua, ensayo aleatorizado controlado (RCT), diferencias en diferencias.	Teoría del cambio, SROI, marcos IRIS+ del GIIN, estudios de resultados y de procesos, análisis costo beneficio.
Requisitos de datos	Línea base y seguimiento, grupo de control o comparación.	Información de calidad sobre la intervención, indicadores y presupuestos, conocimiento detallado de la población.
Riesgos	Sesgos de selección, dilemas éticos, errores en el contrafactual.	Riesgo de sobreatribución, en especial cuando se asignan valores económicos (por ejemplo, SROI).
¿Cuál es el fin?	Producir evidencia sólida para decisiones de política o escalamiento.	Herramienta de gestión y rendición de cuentas continua, útil para atraer y sostener inversión.
Cuándo elegir	Cuando la prioridad es demostrar causalidad y justificar escalamiento o política.	Cuando la prioridad es gestionar, monitorear y mejorar intervenciones en curso.
Limitaciones	Costosa, menos flexible, con desafíos éticos y de generalización.	Menor certeza causal y riesgo de confundir correlación con causalidad.

Nota. Elaboración propia a partir de Nicholls, J., Neitzert, E., Lawlor, E., & Goodspeed, T. (2004), Hazenberg, R (2022), Marie et al., 2020, Lyon y Owen (2019), Gertler, P. J., Martínez, S., Premand, P., Rawlings, L. B., & Vermeersch, C. M. J. (2017).

Finalmente, vale decir que la Tabla 1 permite observar de manera sintética las características, fortalezas, riesgos y limitaciones de la evaluación y la medición de impacto, y sirve como guía práctica para elegir enfoques según la pregunta de decisión, las restricciones de datos y presupuesto, y el horizonte temporal de la intervención. En el caso de Resuelve, esta comparación respalda una ruta combinada que priorice validez y viabilidad, integrando herramientas de ambos conjuntos en función de los objetivos de los clientes y de las exigencias del mercado de inversión de impacto.

La discusión conceptual y sus evidentes diferencias no son obstáculo para cumplir con el objetivo de este trabajo, realizar un estudio descriptivo sobre las metodologías utilizadas en la medición y evaluación de inversiones de impacto contribuyendo a cualificar y facilitar la evaluación en Resuelve Consultoría de Impacto. De hecho, los conceptos anteriormente definidos son parte de una discusión académica viva, actual y dinámica sobre qué es necesario para determinar un impacto social. Aprovechando la riqueza en definiciones teóricas, se tomaron decisiones como entender la evaluación y medición como dos facetas de un mismo proceso, y no como conceptos excluyentes, priorizando la rigurosidad de ambas rutas.

2. Metodología

Este estudio se inscribe en el producto de unas prácticas académicas desarrolladas en la Consultora Resuelve y se orienta a identificar metodologías de evaluación y medición de impacto social que puedan fortalecer sus procesos de evaluación con clientes. Se adopta un enfoque cualitativo, entendido como un conjunto de argumentos, visiones y lógicas de indagación y acción, así como de estrategias y técnicas que presentan ventajas y limitaciones según los objetos de estudio y las circunstancias de aplicación (Galeano, 2004). En coherencia con este enfoque, se emplean entrevistas semiestructuradas con miembros de la consultora y representantes de las empresas clientes para recuperar experiencias, percepciones y significados, y así establecer criterios de selección y adaptación de alternativas metodológicas que orienten la toma de decisiones de mejora.

La recolección y el análisis de la información se fundamentan en la premisa de que "el conocimiento como un producto social y que su proceso de producción colectivo está atravesado por los valores, percepciones y significados de los sujetos que lo construyeron" (Galeano, 2004, p. 21). En el caso de la Consultora Resuelve, este "producto social" se construye de manera intersubjetiva a partir de las organizaciones clientes, el equipo de la consultora y el autor del estudio, quien integró la empresa durante su periodo de prácticas universitarias.

Se adopta un estudio de caso intrínseco, de carácter descriptivo, en la modalidad de sistematización de la experiencia, según la guía metodológica de Galeano (2004). De acuerdo con esta autora, el estudio de caso implica la recolección, el análisis y la presentación detallada y estructurada de información sobre un individuo, un grupo o una institución (Galeano, 2004, p. 68).

En esta investigación, el "caso" se delimita por la Consultora Resuelve y su operación en procesos de evaluación de impacto en Colombia. La elección de este diseño se justifica por su capacidad de ofrecer una mirada integral (holística) y una base descriptiva sólida sobre un asunto específico, a la vez que permite ordenar y reflexionar críticamente la experiencia para orientar mejoras y la selección de metodologías de evaluación/medición de impacto social que fortalezcan los procesos de la consultora.

Caracterizar el diseño como estudio de caso intrínseco y descriptivo implica que el propósito es comprender el caso por su interés en sí mismo, y no necesariamente porque ilustre un problema generalizable o posea un rasgo de interés público amplio (Galeano, 2004, p. 70). A su vez, es descriptivo porque la investigación busca generar información básica y académica que apoye la toma de decisiones de la consultora y la producción académica sobre la inversión de impacto y su evaluación; no pretende desarrollar interpretaciones teóricas profundas, modelos econométricos de evaluación de impacto ni proponer nuevos conceptos o teorías.

Según Galeano (2004), el estudio de caso ofrece beneficios relevantes para esta investigación, como su amplia aplicación en múltiples áreas del conocimiento que buscan articular teoría y práctica, y la posibilidad de realizar comparaciones como técnica de análisis para arribar a explicaciones por diversas vías (p. 76). Por su naturaleza, esta metodología se sitúa en lo específico y particular, lo que resulta idóneo para analizar a un solo actor, como la operación de una consultora. No obstante, el artículo puede resultar de interés para otras consultoras o para investigadores que reconozcan casos con características similares al de Resuelve.

Para la implementación de la presente sistematización de prácticas, se emplearon dos técnicas de investigación, la revisión documental y las entrevistas semiestructuradas. La revisión documental permitió recopilar y analizar fuentes secundarias para construir el marco teórico, así como para identificar las principales propuestas y apuestas metodológicas para la medición y evaluación del impacto social (Hernández Sampieri et al., 2014). Por su parte, las entrevistas semiestructuradas, mediante una guía flexible de preguntas que combina reactivos abiertos y cerrados, facilitó profundizar en percepciones y prácticas de los actores, mantener comparabilidad entre casos y sondear aspectos emergentes relevantes para el fenómeno estudiado (Hernández Sampieri et al., 2014). La triangulación entre ambas técnicas fortalece la validez de los hallazgos

y posibilita derivar criterios operativos para comparar y seleccionar metodologías de evaluación/medición de impacto social adecuadas al caso de Resuelve.

Se realizó una revisión documental de 38 fuentes, que incluyeron tesis de maestría y doctorado, guías metodológicas, artículos científicos, manuales técnicos e informes de evaluaciones de impacto ya ejecutadas. La búsqueda se efectuó en motores de búsqueda y bases especializadas (p. ej., Google Scholar, Scopus, Web of Science, SciELO y Redalyc), utilizando descriptores en español e inglés con operadores booleanos (por ejemplo: “evaluación de impacto” OR “medición de impacto social” AND metodología; “impact evaluation” OR “social impact measurement” AND methodology; “SROI”, “theory of change”, “experimental/quasi-experimental”). Predominaron los documentos en inglés, dado el mayor desarrollo de la literatura en contextos anglosajones; no obstante, se incorporaron también textos en español, en particular estudios y reportes de evaluaciones realizadas en Colombia, así como trabajos sobre inversión de impacto en la región.

Por otro lado, las entrevistas semiestructuradas fueron diseñadas por separado para los clientes de Resuelve y para el equipo de Resuelve. La entrevista diseñada para los clientes recolectó información sobre la finalidad de la organización por evaluar sus proyectos, cómo los han evaluado y cómo los buscan evaluar, además de preguntar por las decisiones que toman con los resultados obtenidos, la valoración de la metodología usada en proyectos anteriores y opiniones sobre el trabajo de Resuelve.

En cuanto al diseño y la aplicación de los instrumentos conversacionales, se elaboraron entrevistas semiestructuradas diferenciadas para clientes de Resuelve y para el equipo de la consultora. La guía dirigida a clientes indagó por los propósitos que motivan la evaluación de sus proyectos, las prácticas de evaluación implementadas y las que proyectan implementar, el uso de los resultados en la toma de decisiones, la valoración de metodologías aplicadas en experiencias previas y sus percepciones sobre el trabajo de Resuelve. Por su parte, la guía aplicada al equipo se centró en las capacidades técnicas, el desarrollo y la adaptación de la metodología actualmente utilizada y los contextos de aplicación; además, abordó el uso de contrafactuales, las herramientas de validación y la relación de estas decisiones con las solicitudes de los clientes. Cada diseño fue aplicado a dos clientes y tres miembros del equipo, para un total de cinco entrevistas.

Finalmente, se realizó un proceso de sistematización de las cinco entrevistas. Este incluyó la transcripción íntegra de los audios, la selección de fragmentos textuales pertinentes y su codificación según las categorías principales previstas en la guía de entrevistas. La organización de la información se efectuó en matrices que facilitaron el registro por categorías, la identificación de frecuencias y coocurrencias, y la comparación entre elementos recurrentes y hallazgos menos frecuentes pero distintivos. Con base en estas matrices, se compararon sistemáticamente las respuestas de clientes y del equipo de la consultora, lo que permitió agrupar los datos en bloques de significado y derivar criterios para la mejora y selección de metodologías de evaluación/medición de impacto social pertinentes para Resuelve.

3. Resultados

3.1 Las metodologías de medición y evaluación de impacto

En el presente capítulo se realiza una presentación de las principales metodologías para la medición y evaluación de impacto social, seleccionadas por su recurrencia en la literatura especializada, su respaldo metodológico y su validación en prácticas aplicadas. El propósito es (i) describir las principales metodologías utilizadas en la industria a partir de una revisión de literatura académica y técnica; (ii) identificar sus características, ventajas y limitaciones en términos de rigurosidad y aplicabilidad comercial.

Con base en la revisión sistemática (39 textos), destacan SROI (13 menciones) y, con recurrencias relevantes, Difference-in-Differences (DiD), Cost-Benefit Analysis (CBA), Social Enterprise Balanced Scorecard (SEBEC) e IRIS+ (4 menciones cada una). Este conjunto cubre, de manera complementaria, la monetización del valor social (SROI), la identificación causal de efectos (DiD), la eficiencia económica (CBA), la gestión y el aprendizaje organizacional (SEBEC) y la estandarización de indicadores para reporte y comparabilidad (IRIS+), criterios que son coherentes con las necesidades de evaluación de la consultora.

En complemento a lo anterior, se incluyó el diseño Pre–Post porque, de acuerdo con el Resuelve y con las entrevistas realizadas, es el enfoque más cercano a la práctica cotidiana de evaluación: Resuelve suele “medir antes y después al final de la intervención, es lo que más

hacemos… [porque] así llegan la mayoría de proyectos" Manual de Bolsillo de Resuelve (2024); en términos operativos, "mide cómo eran las vidas o el contexto antes de una intervención y los compara con cómo son después de ella". De este modo, la selección metodológica busca no ignorar las particularidades, necesidades y capacidades propias de la empresa, sino que, se reconoce la evidencia de la literatura, así como el alineamiento con las prácticas reales de implementación y recolección de datos en campo.

Partiendo de lo anterior, se presenta una breve descripción de las metodologías seleccionadas; se inicia con SROI por ser la más citada y aplicada en la revisión (13 menciones). La metodología SROI (Social Return on Investment) monetiza los cambios atribuidos a una intervención para expresar "cuántas unidades de valor social se generan por cada unidad de inversión", mediante un proceso de seis etapas y el cálculo del ratio de retorno ajustado por cuatro variables: deadweight, displacement, attribution y drop-off. En términos formales, "SROI is calculated by computing the value of impact of each intervention outcome using a series of four estimated variables" (Feor et al. 2023, p. 824). Como enfoque, combina herramientas cualitativas y cuantitativas "integrados en un marco financiero" y es "un proceso de comprensión, medición y comunicación de los valores sociales, medioambientales y económicos creados por una organización" (Narillos, 2010, citado Valdés Medina & Saavedra García, 2019, p. 66).

Opera en dos modalidades: "el SROI evaluativo se realiza de forma retrospectiva y se basa en los resultados reales (...)", mientras que "el SROI de pronóstico (...) cuantifica el valor social generado si las actividades alcanzan los resultados previstos" (Valdés Medina & Saavedra García, 2019, p. 67).

Entre sus ventajas, SROI "proporciona un enfoque disciplinado para la toma de decisiones" y facilita un "idioma común" con financiadores (So & Staskevicius, 2015, citado Valdés Medina & Saavedra García, 2019, p. 71). Sus límites se relacionan con la subjetividad de los proxies: "El uso de proxies financieros conduce a valuaciones poco precisas (...) el cálculo del SROI es tan fuerte como los datos que lo alimentan" (So & Staskevicius, 2015, p. 7, citado Valdés Medina & Saavedra García, 2019, p. 72).

Seguidamente se presenta IRIS+ como herramienta de estandarización de métricas. Se trata de un catálogo gestionado por la GIIN y administrado "como un bien público" (Marie et al., 2020, p. 18). La guía lo describe como "a catalogue of indicators (...) [with] 559 indicators (...) associated with the sectors agriculture, education, energy (...) water and such" (Marie et al., 2020, p. 19) y

propone un proceso práctico para definir el propósito de uso y seleccionar indicadores desde su base de datos. Entre sus ventajas, ofrece acceso abierto y favorece la comparabilidad entre usuarios de las mismas métricas: “access to indicators is easy and completely free of charge” y “provide a basis for possible comparison between different users” (Marie et al., 2020, p. 19).

Su alcance, sin embargo, es acotado: “IRIS does not provide tools (...) for the data collection, analysis and verification” (Marie et al., 2020, p. 19). Además, la literatura advierte sesgos hacia métricas descriptivas más que de impacto, “the current range of metrics are limited in scope (...) 32 of the 40 metrics were descriptive metrics of the organization’s characteristics, rather than its impact” (Mulloth & Rumi, citados Feor et al., 2023, p. 825). En síntesis, IRIS+ estandariza el “qué medir” y facilita el reporte y la comparabilidad, pero no sustituye el diseño de evaluación ni la identificación causal.

En continuidad con lo anterior, la Social Enterprise Balanced Scorecard (SEBSC) adapta el BSC a organizaciones con misión social. Traduce objetivos en un mapa estratégico y en tableros que integran perspectivas e indicadores, tanto cuantitativos como cualitativos, con el fin de alinear la gestión y la misión (Kaplan, 2001, citado Grieco, 2015, pp. 72–73). En la literatura se presenta como “another widely investigated and applied model, especially in relation to social enterprises” (Grieco, 2015, p. 70). Su anclaje en la noción de valor público enfatiza que el valor último es no financiero, incluye beneficiarios y terceros pagadores y orienta capacidades productivas hacia resultados sociales (Moore, 2003, citado Grieco, 2015, Anexo A, p. 95). En cuanto a sus límites, la SEBSC no sustituye métodos de monetización ni de identificación causal. Su elección responde a fines de dirección, seguimiento y rendición de cuentas, más que a la estimación de contrafactuales o de retornos monetizados (Perrini et al., 2020, pp. 1–2).

Por su parte, el análisis costo-beneficio (CBA) valora en dinero los costos y los beneficios de una intervención para juzgar su conveniencia social. Puede aplicarse ex ante y ex post y sintetiza los resultados mediante valor presente neto (VAN/NPV), razón beneficio-costo (BCR) y tasa interna de retorno (TIR), lo cual habilita la comparación entre alternativas (Clark et al., 2004). Su utilidad principal es ofrecer una métrica común para priorizar proyectos y responder a las necesidades de información de inversionistas cuando comparan opciones heterogéneas.

Aunque a primera vista se asemeja a SROI, la literatura los plantea como enfoques alternativos. El SROI enfatiza la participación de stakeholders y la gestión continua, mientras que el CBA suele ser aplicado de manera puntual por terceros para evaluar la eficiencia de una

intervención específica (Grieco, 2015, p. 77). Entre sus límites, destaca la necesidad de asignar valores monetarios a impactos sociales, un paso que introduce supuestos y puede restringir la comparabilidad si no se documenta con rigor (Clark et al., 2004). En conjunto, el CBA ofrece una plataforma clara para la decisión y la comparabilidad, aunque su fortaleza depende de la calidad de los datos y de los supuestos de valoración. Por ello se recomienda emplearlo como complemento, y no como sustituto, de marcos centrados en resultados/impacto cuando se requieren inferencias causales o se busca integrar la voz de los grupos de interés.

Por otro lado, la metodología de diferencias en diferencias (DiD) se utiliza para identificar efectos causales al comparar el cambio del resultado en el grupo tratado antes–después con el cambio en un grupo de comparación durante el mismo periodo. En su forma básica, "requiere dos periodos y dos grupos [y] el estimador DiD equivale al cambio en el grupo tratado menos el cambio en el no tratado (…) bajo el supuesto de 'parallel trends'" (Baker, et al., 2025, p. 1). La intuición es que, si en ausencia del programa ambos grupos habrían seguido tendencias similares, la diferencia de cambios entre grupos aísla el efecto del tratamiento. En palabras claras, "el enfoque de diferencias en diferencias hace lo que su nombre sugiere: combina las dos estimaciones falsas del contrafactual (comparaciones antes-después y comparaciones entre quienes se inscriben y quienes deciden no hacerlo) para producir una mejor estimación del contrafactual" (Gertler, et al., 2017, cap. 7).

En evaluación aplicada, DiD resulta pertinente cuando la aleatorización no es factible, pero se cuenta con mediciones antes–después y con un grupo de comparación creíble. El método enfatiza la construcción del contrafactual y admite ajustes por covariables o su combinación con otras técnicas, siempre que se justifique el diseño y se ponga a prueba la plausibilidad de las tendencias paralelas mediante verificaciones y análisis de sensibilidad adecuados (Gertler et al., 2017).

Finalmente, el diseño pre–post (antes–después) evalúa el cambio en un mismo grupo comparando su resultado "antes" y "después" de la intervención. Resulta útil para el seguimiento y el aprendizaje rápido, aunque no identifica causalidad estricta porque no controla la evolución natural del resultado ni otros choques en el tiempo (Gertler, et al., 2017, p. 66). De hecho, el manual de evaluación del Banco Mundial (2017) "La evaluación de impacto en la práctica" clasifica las comparaciones antes–después como un "contrafactual falso" cuando se emplean para estimar impacto en sentido estricto (pp. 60–61).

En la operación cotidiana de Resuelve, este enfoque coincide con lo que con mayor frecuencia es factible implementar, dado que se dispone de mediciones al inicio y al final sin un grupo externo de comparación y los proyectos presentan restricciones reales de datos y de tiempo. El Manual de Bolsillo de Resuelve reconoce que, si bien el enfoque es práctico, su precisión es limitada y que, idealmente, debería complementarse con un grupo no intervenido cuando el objetivo es atribuir efectos causales (Resuelve, 2024, pp. 8, 10). Con base en estas consideraciones, se incluye en el portafolio por su alineación con el modelo operativo de la consultora y su utilidad para el seguimiento. A continuación, se presenta una tabla que sintetiza las características clave de cada metodología revisada.

Tabla 2

Comparativo entre las metodologías seleccionadas

Metodología / Marco	**Propósito y naturaleza**	**Proceso / elementos clave**	**Supuestos / ajustes**	**Ventajas**	**Límites / alertas**
SROI (Social Return on Investment)	Monetiza cambios atribuidos para expresar valor social por unidad invertida; integra cualitativo y cuantitativo en un marco financiero.	Seis etapas y cálculo del VPN ajustado por deadweight, displacement, attribution, drop-off; dos modalidades: evaluativo (ex post) y de pronóstico (ex ante).	Ajustes explícitos por supuestos	Enfoque disciplinado para decisiones; lenguaje compartido con financiadores; útil para priorización.	Proxies financieros introducen supuestos; comparabilidad limitada entre organizaciones si no se documenta con rigor.
IRIS+ (GIIN)	Catálogo estandarizado de indicadores; facilita comparabilidad y reporte.	Base de indicadores por sectores; guía para definir propósito y seleccionar métricas.	Estándar del qué medir; no define diseño de evaluación ni causalidad.	Acceso abierto y gratuito; base para comparar usuarios que usan las mismas métricas.	No provee herramientas para recolección, análisis o verificación; riesgo de

Metodología / Marco	Propósito y naturaleza	Proceso / elementos clave	Supuestos / ajustes	Ventajas	Límites / alertas
					centrarse en métricas descriptivas.
SEBSC / SEBC (Social Enterprise Balanced Scorecard)	Adapta BSC a misión social: alinea estrategia, operación e indicadores (cuanti/cuali) con creación de valor público.	Mapa estratégico y tableros por perspectivas; integra actores (beneficiarios, terceros pagadores) y resultados no financieros.	No busca causalidad estricta ni monetización; orientado a dirección, seguimiento y rendición de cuentas.	Facilita gobierno, enfoque y comunicación interna/externa; modelo extendido en empresas sociales.	No sustituye identificación causal ni valoración monetaria; depende de una buena teoría del cambio.
CBA (Análisis costo-beneficio)	Valora en dinero costos y beneficios para juzgar conveniencia social; útil ex ante y ex post.	Síntesis con NPV/VAN, BCR y TIR; compara alternativas heterogéneas.	Requiere supuestos de monetización y análisis de sensibilidad.	Métrica común para priorizar proyectos; lenguaje familiar para decisores e inversionistas.	Supuestos de valoración pueden sesgar; menos participativo que SROI si no se diseña así.
DiD (Diferencias-en-diferencias)	Diseño cuasi-experimental para identificar efectos causales comparando cambios entre tratados y comparación.	Requiere dos periodos y dos grupos; estimador = (Δ tratados – Δ comparación); puede combinarse con covariables.	Supuesto de tendencias paralelas y estabilidad estructural.	Permite inferencia causal cuando la aleatorización no es factible y existen comparadores creíbles.	Exigente en datos; riesgo de sesgo si no se sostienen tendencias paralelas.

Metodología / Marco	Propósito y naturaleza	Proceso / elementos clave	Supuestos / ajustes	Ventajas	Límites / alertas
Pre–post (antes–después)	Mide cambio en el mismo grupo comparando "antes" y "después"; útil para seguimiento y aprendizaje.	Línea de base y medición final (a veces "antes" retrospectivo); lectura simple y comprensible.	No controla evolución natural ni choques; contrafactual falso para impacto estricto.	Práctico y frecuente; base conocida por clientes; rápido de implementar.	No identifica causalidad estricta; precisión limitada.

Nota. Elaboración propia a partir de definiciones realizadas por (Gertler, et al., 2017), (Baker, et al., 2025), (Grieco, 2015), (Clark et al., 2004), (Marie et al., 2020) y (Perrini, Costanzo & Karataş-Özkan, 2020).

3.2 Métodos, capacidades y necesidades de Resuelve

Con la intención de identificar las características, ventajas y limitaciones en términos de rigurosidad metodológica de la consultora Resuelve, se indagó por los procesos habituales de medición de impacto a través de las entrevistas y el manual metodológico de la empresa. Actualmente, la metodología empleada se divide en 3 etapas, la primera, asociada al "¿Qué evaluar?"; la segunda, se pregunta por "¿Cómo evaluar?" y la tercera, asociada propiamente al proceso de "evaluar" como puede observarse en la imagen 1 (Resuelve, 2024, P. 22). Es importante destacar, antes de continuar con el desglose de la metodología, que de acuerdo a las propuestas metodológicas revisadas y presentadas previamente, la consultora emplea una metodología pre-post personalizada a sus necesidades y la de sus clientes.

Figura 1

Metodología oficial de Resuelve



Nota. tomado de Resuelve, 2024.

En consonancia con lo anterior, el manual identifica tres escenarios posibles de evaluación y precisa que el primero es el más empleado y, a la vez, el más débil. Este consiste en "medir antes y después al final de la intervención"; según el manual, así "llegan la mayoría de los proyectos". Su principal desventaja es la menor precisión, pues las personas tienden a ser menos críticas con el pasado y a sobreestimar las diferencias. El segundo escenario propone "medir antes y después" durante la intervención; representa un punto intermedio, pues permite observar el cambio en tiempo real, pero no establece causalidad, dado que las mejoras podrían obedecer a factores externos o a dinámicas temporales no atribuibles a la intervención. Por último, el tercer escenario (el menos frecuente en la consultora) plantea "medir antes y después en quienes se intervinieron y en quienes no", lo que lo convierte en el más robusto en términos de causalidad, aunque también en el más costoso y de más difícil comprensión para públicos no especializados (Resuelve, 2024, p. 8).

En la triangulación entre el manual y las entrevistas al equipo, se hace evidente la consciencia de la empresa sobre sus limitaciones metodológicas. Los testimonios no solo confirman que el enfoque aplicado en Resuelve es de tipo pre–post, sino que también lo problematizan, al plantear que:

> Lo que estamos haciendo tiene un nombre que es una evaluación basada en teoría que mide el antes y el después de los participantes, pero no está mirando a los no participantes qué les cambió, entonces siendo más conscientes de eso, pues uno puede tomar decisiones más estratégicas y puede ser mucho más riguroso en lo que está haciendo. (Comunicación personal, Resuelve_1, 28 de agosto de 2025)

Con base en lo anterior, para valorar la calidad de las evaluaciones de Resuelve con el enfoque pre–post e identificar oportunidades de mejora, se indagó (con el equipo y con clientes) por la manera en que la metodología se implementa en la práctica. Desde el hacer, ambos actores destacan la realización de talleres de teoría de cambio que aseguran una participación activa de los grupos de interés y que, de acuerdo con la literatura, fortalecen la claridad sobre supuestos, rutas causales e indicadores (Feor et al., 2023). En esa línea, el equipo describe su proceder y señala "estoy empezando desde el principio talleres. Entonces, eso es para construir la teoría de cambio de forma participativa." (Comunicación personal, Resuelve_1, 28 de agosto de 2025), además reafirma esta práctica al indicar "lo primero que tengo en mente es lo de la teoría de cambio y es básicamente junto con la empresa (el cliente) diseñar una teoría de cambio" (Comunicación personal, Resuelve_3, 8 de septiembre de 2025). A su vez, los clientes reconocen el valor de este paso y resaltan su accesibilidad al mencionar "Por ejemplo, para hacer la teoría del cambio fue muy sencillo…fue un taller que de verdad fue muy sencillo de digerir para todo el mundo." (Comunicación personal, Cliente_2, 8 de septiembre de 2025)

En la segunda etapa, según el manual, el trabajo se orienta a formular indicadores, diseñar los instrumentos y realizar su validación. Para definir qué medir, el equipo recurre a referentes en la literatura y a fuentes secundarias, tal como lo describe un integrante: "eso es pura investigación, como investigación de escritorio, investigación de búsqueda de referentes." (Comunicación personal, Resuelve_1, 28 de agosto de 2025). En conjunto, estas acciones muestran una definición de indicadores guiada por documentación existente y criterios previamente establecidos.

Dado que en la segunda etapa se formulan indicadores y se definen los instrumentos, fue necesario indagar con el equipo el grado de estandarización del método (es decir, ¿qué tanto cambia entre proyectos?). Esta pregunta resulta especialmente pertinente en el momento de decidir los instrumentos. Una parte del equipo señaló que los instrumentos cambian según la población (no es lo mismo trabajar con niños, adultos mayores o población rural) y lo ilustra al afirmar que "Tenemos mucho en cuenta la capacidad de concentración, es distinto yo estar hablando con un niño de bachillerato de Medellín, a yo estar hablando con un niño de bachillerato del Yarumal rural" (Comunicación personal, Resuelve_1, 28 de agosto de 2025). Sin embargo, no hay consenso, o al menos no en la práctica, porque otro integrante indicó que no cambian mucho las metodologías entre proyectos dado que la que tienen es versátil y útil para casi cualquier población, "ahí cabe cualquier población entonces a mí no se me ocurre un tipo de población objetivo que no pueda

caber en eso" (Comunicación personal, Resuelve_2, 28 de agosto de 2025). Frente a esto, el participante afirmo que el método

> Está súper estandarizado, de hecho, ahorita estaba en una reunión con un cliente potencial en el que tenía esa duda y era como, veo que esta es una metodología que le aplica a cualquier proyecto y no les gustó, pero hay muchos clientes a los que sí les gusta porque es un método que es riguroso y aplica casi para cualquier programa. (Comunicación personal, Resuelve_2, 28 de agosto de 2025)

Luego de definir qué instrumentos se utilizarán, el foco pasa a su diseño en la práctica. La premisa del equipo es "siempre hacer encuestas que es lo principal que le importa al cliente, es tener un dato duro y complementarlo con datos blandos que le dan significado a los datos con entrevistas, que es el componente cualitativo" (Comunicación personal, Resuelve_2, 28 de agosto de 2025). A la vez, otros integrantes vinculan esta preferencia con el mercado y señalan una inclinación sistemática por lo cuantitativo, "ellos no consideran inicialmente las entrevistas y la información cualitativa como algo importante, pero ellos la información cualitativa casi que es la única que necesitan de verdad." (Comunicación personal, Resuelve_1, 28 de agosto de 2025).
En esa línea (que luego se contrastará con la visión de los clientes), se indagó por el funcionamiento del componente cuantitativo y del cualitativo en la práctica. En lo cuantitativo, la encuesta aparece como el instrumento más utilizado y como vía eficiente para obtener datos pre y post comparables, tal como se describe: "luego de eso pues ya lo que hacemos es recolectar las respuestas, hacer las comparaciones pues en el Excel y ver que tanto cambió tanto en porcentaje como en punto porcentual" (Comunicación personal, Resuelve_3, 8 de septiembre de 2025). Frente a esto, el mismo participante afirmó que

> Se hacen preguntas como encuestas para poder medir y se hacen preguntas que sean válidas en el tiempo, que tenga un antes y un después, una base en post para que pues eso se pueda como comparar en el tiempo y ver si realmente de cierta forma el programa fue lo que impactó que se diera ese cambio. (Comunicación personal, Resuelve_3, 8 de septiembre de 2025)

Para complementar lo anterior sobre el componente cuantitativo, hay consenso en el equipo en que la estadística es la herramienta principal. Esto abarca lo descriptivo, que domina gran parte del equipo y que, según señalan, responde a las necesidades del cliente, "en general las habilidades técnicas de Resuelve para lo que necesita el cliente son buenas porque están alineadas con su necesidad" (Comunicación personal, Resuelve_2, 28 de agosto de 2025), y se extiende a la estadística inferencial que se ha incorporado recientemente en proyectos nuevos, "hasta ahora hemos hecho estadísticas descriptivas en algunos proyectos que tienen el 100% del ámbito del universo y estadísticas inferenciales para el resto de proyectos que tienen un porcentaje de la muestra" (Comunicación personal, Resuelve_1, 28 de agosto de 2025). Aun así, el equipo expresa su intención de fortalecer, estandarizar y aprovechar mejor estas capacidades, "siento que sí podríamos ir un poquito más con los datos con un modelo mucho más avanzado" (Comunicación personal, Resuelve_3, 8 de septiembre de 2025).

Por otra parte, el componente cualitativo cuenta con acciones específicas, aunque todo el equipo coincide en que hay oportunidad de mejora. En la práctica, se concreta principalmente en entrevistas semiestructuradas (sirven como respaldo al "dato duro" de las encuestas). En palabras del equipo, "Los cualitativos si los analizamos por aparte. Entonces es como estadísticas descriptivas o inferenciales, por un lado, por el otro lado hacemos análisis axial" y "no hemos hecho grupos focales. Hacemos entrevistas semiestructuradas el 90% del tiempo. Hacemos análisis frecuencia dentro del análisis cualitativo" (Comunicación personal, Resuelve_1, 28 de agosto de 2025).

Además del énfasis en entrevistas, otro miembro del equipo mencionó talleres, observaciones participantes y manuales lúdicos para un proyecto solicitado de esa manera por el cliente, aunque no parece ser una práctica sistemática en la metodología de la empresa. En cuanto al balance entre enfoques, lo cuantitativo predomina sobre lo cualitativo (existe la percepción en el equipo de que los clientes prefieren los datos "duros"). El componente cualitativo se ha venido fortaleciendo, pero el equipo busca considerarlo más. En una autoevaluación, un participante señaló que los informes son muy "descriptivos", lo que podría estar relacionado con la menor presencia de técnicas cualitativas que aporten profundidad y contexto al producto.

En el último paso se analiza la validez de la metodología. Resuelve no desarrolla contrafactuales de manera sistemática y el enfoque utilizado (Pre–post) se sustenta en un contrafactual falso, lo que según la literatura lo ubica como una alternativa débil frente a métodos

más exigentes y cercana a enfoques de gestión mencionados previamente (Gertler et al., 2017). Aun así, este trabajo sostiene que en el contexto de evaluación de la consultora las herramientas de control, validez y rigor pueden ser superiores a métodos causales académicos que no cuenten con triangulación destacable.

En la búsqueda de mayor cercanía con la causalidad se han incorporado nuevas herramientas. La atribución puede preguntarse directamente a la población (especialmente en proyectos sociales) y, recientemente, Resuelve ha buscado identificar mejor esa atribución entre participantes sin saber que contaba con soporte teórico (Comunicación personal, Resuelve_2, 28 de agosto de 2025). De hecho, preguntar por la atribución de un programa al cambio en la vida de una población es un paso clave para el desarrollo de estas evaluaciones, tal como se expone en distintos textos, por ejemplo, en un caso práctico y real presentado por Wright et al. (2009), en el cual se le preguntó a los habitantes de región rural de Escocia la atribución de un programa que buscaba mejorar el transporte público en zonas con baja densidad poblacional y su atribución en el aumento de empleos. La recolección de esa información se hizo justo como lo está haciendo Resuelve, preguntando directamente a la población.

Con el fin de comparar la alineación de Resuelve con los objetivos estratégicos y las necesidades de sus clientes (y atender otro objetivo específico de este trabajo), se indagó por su nivel de satisfacción con la forma de trabajo, el producto entregado y la metodología. En general, los clientes se declaran satisfechos, aunque recomiendan avanzar más en el componente cualitativo, en particular en el análisis de contexto. Así lo expresó un cliente: “y cuando tú incluyes variables de ese entorno y entiendes cómo esas variables pueden afectar a tu sujeto de evaluación, enriqueces la perspectiva. Eso creo que ha sido uno de los componentes que hemos mirado en otros actores que podría ser de valor para Resuelve y para cualquier consultor” (Comunicación personal, Cliente_1, 2 de septiembre de 2025). Frente a esta posibilidad de mejora, se expresó por parte de uno de los clientes que:

> Como la experiencia con otros aliados o con otros actores de trabajos técnicos muy robustos y de experiencias previas como muy significativas. ¿Qué quiero decir con esto? Yo creo que el trabajo de evaluación se enriquece mucho cuando hay análisis contextuales. (Comunicación personal, Cliente_1, 2 de septiembre de 2025)

En contraste con la percepción de parte del equipo, los clientes sí valorarían un trabajo cualitativo riguroso y de fondo. Esta expectativa se alinea con una fortaleza que ambos clientes resaltaron (la personalización de la evaluación que ofrece Resuelve). Aprovechar esa personalización para integrar mejor el contexto y profundizar en la interpretación representa una oportunidad tanto para la empresa como para sus clientes, al tiempo que contribuiría a superar el autodiagnóstico sobre el carácter descriptivo de los informes y llevarlos a un nivel más analítico. Incluso, a diferencia de la percepción del equipo de la consultora donde se afirma que lo cuantitativo es lo que más le importa al cliente, uno de ellos mencionó que:

> Desde nuestra mirada, somos partidarios de decir no todo tiene que ser una evaluación cuantitativa, no todo tiene que ser una evaluación estadísticamente significativa o econométrica. (Comunicación personal, Cliente_1, 2 de septiembre de 2025)

Vale resaltar entonces que los clientes manifiestan preferencia por métodos mixtos por encima de cualquier otra opción. Esto se explica porque pertenecen a organizaciones sociales que trabajan temas difíciles de cuantificar y, al mismo tiempo, necesitan mostrar a inversionistas y a sus grupos de interés que los proyectos avanzan. Un participante lo expresa así “Es una inversión muy grande, es una inversión notoria, que debe justificarse” y “Esto nos muestra que sí, y que hacemos algo chévere, no solo es hacerlo por hacerlo (Comunicación personal, Cliente_2, 8 de septiembre de 2025). Con miras a formular una recomendación para Resuelve, conviene incorporar otra motivación que aparece con fuerza en las entrevistas, y es que los clientes quieren identificar qué no está funcionando más que confirmar lo que ya funciona, puesto que esto:

> No debería ser un motivo de vergüenza, eso debería ser un motivo de aprendizaje y de lección aprendida, peor no saber que lo que uno hace no sirve para nada. Y tal vez es como el llamado a ser responsables con los ejercicios de evaluación para que uno no le demuestre al cliente su hipótesis, sino que uno cuestione la hipótesis. (Comunicación personal, Cliente_1, 2 de septiembre de 2025)

Para cerrar este apartado basado en entrevistas se analiza qué metodología prefieren los clientes (teniendo en cuenta su inclinación por técnicas mixtas y sus razones para evaluar). Como

se vio en la revisión documental, existen múltiples alternativas que aplican a este perfil, unas más cualitativas como el Scorecard, otras centradas en indicadores como IRIS+, otras que buscan monetizar el impacto como SROI y CBA, y otras cuyo mayor atributo es la causalidad estadística como DiD. Frente a ese panorama, los clientes siguen escogiendo la metodología de Resuelve.

Actualmente, ninguno de los clientes manifestó la necesidad de estandarizar sus evaluaciones con el resto del mundo. Señalan que puede ser interesante, aunque no lo ven como una necesidad actual, "pero en mi caso particular, creo que la estandarización te ayuda a compararte con otros, luego no te permite ver, de pronto, algunas singularidades de lo que podría ser una intervención o una evaluación hecha a la medida." (Comunicación personal, Cliente_1, 2 de septiembre de 2025). Esta postura reduce la ventaja competitiva de metodologías como SROI y CBA, que la literatura describe como comunes en espacios corporativos internacionales.

Por otro lado, los clientes valoran la información que han recibido de Resuelve y no ven necesaria la causalidad en este momento. Aun así, la consideran un punto de destino en el futuro y confían abordarla con Resuelve cuando sea pertinente. En su propio análisis revisan si cada proyecto requiere una evaluación de ese corte, "nuestra evaluación [nombre del proyecto] no necesariamente tenía que reflejarnos qué pasa con un grupo de tratamiento y un grupo de control" (Comunicación personal, Cliente_1, 2 de septiembre de 2025). Esto también debilita métodos causales como DiD dentro de la recomendación metodológica para el contexto presente.

En síntesis, las preferencias por métodos mixtos, la ausencia de una demanda de estandarización internacional y la no urgencia de causalidad explican por qué los clientes continúan eligiendo la metodología de Resuelve. El abanico de opciones permanece abierto (Scorecard, IRIS+, SROI, CBA, DiD) y la elección actual se alinea con lo que hoy consideran pertinente para sus decisiones y con la forma de trabajo que valoran.

3.3 Recomendación metodológica

Si bien la pregunta orientadora indagaba por la metodología de medición de impacto más apropiada para implementar en Resuelve en el marco de la inversión de impacto, la evidencia empírica y documental muestra que sus clientes priorizan enfoques a la medida y no demandan causalidad de manera inmediata, al tiempo que valoran métodos mixtos y análisis de contexto para la toma de decisiones. Esto se sustenta en que la investigación se propuso comparar y adaptar

metodologías al perfil de la consultora y de sus clientes, no solo listar opciones "ideales" en abstracto, y en que los entrevistados manifestaron preferencia por soluciones personalizadas y por combinaciones cuanti–cualitativas antes que, por diseños estrictamente causales, cuya adopción se considera un destino futuro más que una necesidad presente. En consecuencia, la respuesta a la pregunta no implica sustituir el enfoque vigente por un estándar internacional único, sino perfeccionarlo mediante un "pre–post mejorado" con base de calidad del dato, análisis contextual explícito y ajustes de atribución compatibles con GECES, preservando así la flexibilidad que los clientes valoran y elevando el rigor cuando el contexto y los datos lo permitan

Dicho lo anterior, teniendo eso en cuenta, la lectura cruzada del capítulo 1 y del análisis documental y del trabajo de campo del capítulo 2, la recomendación metodológica para Resuelve se orienta a tres frentes (1) fortalecer los puntos débiles en técnicas y herramientas tanto cuantitativas como cualitativas, (2) acercar la metodología a técnicas con mayor control sobre los resultados para aumentar la posibilidad de establecer conexiones causales entre la intervención y el impacto, y (3) mantener los aspectos positivos de la metodología actual, preservando las cualidades que clientes y equipo reconocen en Resuelve.

En esa vía, se podría construir sobre la práctica dominante de mediciones antes y después e instaurar un "pre–post mejorado" que incorpore dos capas complementarias, una base de calidad del dato y análisis contextual explícito, y un conjunto de correcciones para aproximar mejor la validez inspiradas en herramientas del SROI. Esta ruta no implica un cambio de identidad, sino aumentar la rigurosidad en coherencia con lo que solicita el entorno y con el horizonte expresado por el equipo "mejorar lo que ya tenemos…" (Comunicación personal, Resuelve_3, 8 de septiembre de 2025). Importa subrayar que avanzar en causalidad no es una petición inmediata del mercado, sino una capacidad disponible para activarse cuando resulte pertinente, seleccionando el diseño específico según las necesidades y capacidades técnicas.

La primera capa propone organizar el proyecto alrededor de un análisis de contexto obligatorio y trazable, por dos razones (porque los clientes lo demandan y porque la literatura lo identifica como un requisito). En las entrevistas se insiste en que la interpretación de resultados debe considerar el entorno, "la evaluación se enriquece mucho cuando hay análisis contextuales" (Comunicación personal, Cliente_1, 2 de septiembre de 2025). De manera convergente, las guías sobre evaluación de impacto social enfatizan que la medición "depende… de la realidad local, los desafíos del territorio, las necesidades y expectativas locales, [y] el ecosistema de actores" (Feor

et al., 2023, p. 1). En la práctica, esta capa implica explicitar desde el inicio los supuestos contextuales que pueden explicar o modular los cambios observados, relacionarlos con la teoría de cambio y articularlos con los datos mixtos que Resuelve ya recoge.

La segunda capa busca corregir debilidades conocidas del antes–después simple (vulnerabilidad a tendencias seculares y ausencia de contrafactual válido) (Gertler et al., 2017). Cuando no sea posible construir un grupo de comparación razonable, conviene añadir a las recolecciones insumos del instrumental SROI, no para monetizar, sino para delimitar con transparencia el impacto atribuible. El esquema base contempla ajustes para declarar lo que habría ocurrido de todas formas (deadweight/peso muerto), continuar preguntando atribuciones de otros actores (attribution/atribución), sustituciones de efectos (displacement/desplazamiento) y pérdidas en el tiempo (drop off/disminución) (Grieco, 2015, p. 70).

Es necesario para cumplir con las recomendaciones metodológicas desarrollar capacidades del equipo. Para esto hay que planificar micro-capacitaciones internas en análisis cualitativo aplicado, estadística para evaluación, formulación de indicadores, redacción de informes analíticos y mejorar habilidades técnicas en herramientas como Excel, Stata, PowerBi y Rstudio. Este punto, además de ser una recomendación producto del análisis, también fueron solicitudes explícitas del mismo equipo de Resuelve durante las entrevistas “siento que tendríamos que ser, o sea, siento que nosotros tenemos un Excel muy intermedio, y tendríamos que ser más avanzados como para optimizar procesos para que todo sea más rápido” y “como ese análisis de los datos pero más como a través de tableros o que sean más fáciles de manejar, sabes, como más estandarizados, y eso se puede hacer a través, por ejemplo, de Power BI”. (Comunicación personal, Resuelve_3, 8 de septiembre de 2025)

Más allá de la dicotomía causal/no causal, el objetivo transversal es rigurosidad, puesto que no existe la evaluación perfecta ni un único “mejor” método para todo dado que los proyectos difieren en propósito, datos y recursos, y cada uno requiere un análisis detallado de adecuación metodológica. La bibliografía especializada coincide en que coexiste “una amplia gama de métodos” y que no hay “un sistema único compartido” (Perrini et al., 2020, p. 1; Feor et al., 2023). En este sentido, una medición no causal puede ser más explicativa y útil para la decisión que una estimación causal poco contextualizada; por ejemplo, un SROI bien formulado (que explicita supuestos, triangula evidencia cualitativa y cuantitativa y realiza sensibilidad) puede ofrecer

comprensiones accionables superiores a diseños causales que no capturan mecanismos o que no están alineados con la toma de decisiones del cliente (Feor et al., 2023; Perrini et al., 2020).

La propuesta metodológica se alinea con la definición de GECES, incorporando como base mínima deadweight, attribution, displacement y drop-off. Tal como establece la Comisión Europea, "these four elements—deadweight, displacement, attribution and drop-off—represent the minimum requirements to assess social outcomes in a way that is consistent and comparable across contexts" (European Commission, 2014, p. 69). Con esta adaptación, Resuelve no replica el SROI al pie de la letra, pero gana en rigor, legitimidad y capacidad de comparación internacional, fortaleciendo así la estandarización del método.

Más allá de la dicotomía causal/no causal, el objetivo transversal es la rigurosidad. No existe la evaluación perfecta ni un único "mejor" método aplicable a todo; los proyectos difieren en propósito, datos y recursos, por lo que cada uno requiere un análisis detallado de adecuación metodológica. La bibliografía especializada coincide en que coexiste "una amplia gama de métodos" y que no hay "un sistema único compartido" (Perrini et al., 2020, p. 1; Feor et al., 2023). En este sentido, una medición no causal puede resultar más explicativa y útil para la decisión que una estimación causal poco contextualizada. Por ejemplo, un SROI bien formulado (que explicita supuestos, triangula evidencia cualitativa y cuantitativa, y realiza sensibilidad) puede ofrecer comprensiones accionables superiores a diseños causales que no capturan mecanismos o que no están alineados con la toma de decisiones del cliente (Feor et al., 2023; Perrini et al., 2020).

Para cerrar, y con miras a proteger el objetivo de la medición de impacto, es clave guardar distancias profesionales frente a presiones del cliente. La relación con los clientes parece ser excelente, teniendo en cuentas las entrevistas hechas al equipo y a los mismos clientes, de hecho, se presenta como una fortaleza. Sin embargo, la misma flexibilidad que hoy es fortaleza puede volverse un riesgo cuando "a veces piden cosas que igual son erróneas, pero ellos lo quieren medir así" (Comunicación personal, Resuelve_3, 8 de septiembre de 2025). Para evitarlo, la recomendación metodológica es fijar límites no negociables basados en un marco mínimo común (GECES: deadweight, attribution, displacement, drop-off) y blindar el diseño de indicadores e instrumentos, con ello, Resuelve asegura su rigor técnico.

4. Conclusiones

4.1 Consideraciones finales

Como cierre, este trabajo presenta una propuesta a mejorar la toma de decisiones mediante evaluaciones más rigurosas. Si bien Resuelve es un actor privado, su labor recae sobre programas públicos y recursos estatales y por eso impacta la calidad de las políticas. La evaluación permite medir los resultados, estimar las atribuciones y entender cómo sucedió la implementación. La meta es consolidar prácticas periódicas de evaluación con mayor rigor y mejor traducción al uso gerencial.

De esta investigación se desprenden dos aportes orientados a fortalecer la operación de Resuelve Consultoría de Impacto y a enriquecer el campo de la evaluación/medición de impacto en Colombia. El primero es de orden conceptual. Como se argumentó en el marco teórico, la inversión de impacto aún padece una "atomización" de conceptos propia de un sector en consolidación. No existe consenso sobre la noción de impacto social y el uso de términos como evaluación, medición o auditoría carece de estandarización; sus rasgos se superponen según el autor. Lejos de quedar atrapada en esos dilemas, la investigación propone aprovechar esa diversidad conceptual con un objetivo práctico que es avanzar en el uso efectivo de los recursos en todos los niveles y contextos posibles.

El segundo aporte es metodológico. La recomendación para Resuelve consiste en optimizar la plataforma actual incorporando herramientas ya probadas en metodologías afines. Ni la revisión teórica ni el análisis de la demanda sugieren la necesidad de reemplazar por completo su enfoque. Sí se identificó la conveniencia de robustecer el análisis cualitativo, en particular, el análisis del contexto social requerido para comprender a la población evaluada y profundizar los hallazgos, tal como lo señalan las entrevistas con clientes y la literatura (Feor et al., 2023, p. 1). Asimismo, se aclara que responder a la demanda de comparabilidad internacional no exige exclusivamente metodologías que moneticen el impacto, como SROI o CBA; también puede lograrse mediante herramientas básicas aceptadas por instancias como la Comisión Europea (GECES).

Por último, se identificaron necesidades de capacitación del equipo en estadística y en el uso de herramientas como Excel, Stata, Power BI y RStudio. En general, conviene promover una comprensión común sobre qué implica medir impacto social. El aporte metodológico reafirma que,

en cualquier proceso de evaluación o medición de impacto, la rigurosidad y la triangulación deben primar sobre otros aspectos. Esto trasciende las discusiones sobre causalidad o validez econométrica y se adapta mejor a las necesidades de las intervenciones sociales.

Dicho esto, este trabajo puede operar como un puente entre academia y práctica al traducir estándares internacionales (GECES e IRIS+) a las condiciones reales de proyectos con restricciones de datos, tiempo y presupuesto. De este modo, las organizaciones podrían aplicar metodologías más rigurosas sin sacrificar usabilidad ni enfoque gerencial. La propuesta de "pre–post mejorado", con análisis contextual obligatorio y ajustes GECES (deadweight, attribution, displacement y drop-off), ofrece una ruta factible para elevar el rigor sin imponer diseños inviables y, al mismo tiempo, fortalecer la comparabilidad sin "academizar" en exceso el proceso. Al consolidar la triangulación y los métodos mixtos como criterio de validez práctica, el trabajo habilita evidencia accionable para financiadores y equipos ejecutores y contribuye a cerrar la brecha entre las recomendaciones de la literatura y lo que las consultoras pueden implementar hoy en Colombia.

Este es un estudio exploratorio con alcances acotados. Las recomendaciones se derivan del caso de una consultora y podrían transferirse a organizaciones similares siempre que se adapten al contexto, a los recursos y a la disponibilidad de datos. La evidencia en Colombia sobre evaluación y medición de impacto sigue siendo limitada, lo que reduce la comparabilidad y señala la necesidad de replicar y poner a prueba la propuesta en otros sectores y territorios. El trabajo se elaboró después de seis meses de práctica en Resuelve, condición que permitió acceso privilegiado a información y que también exige reflexividad sobre posibles sesgos, por eso se documentaron supuestos, se trianguló la evidencia y se explicitaron decisiones analíticas.

Futuros estudios podrían profundizar en las metodologías empleadas en otros sectores, organizaciones y entidades para identificar adecuaciones contextuales con base en la literatura y en la propuesta aquí presentada, y ampliar el horizonte hacia aspectos más detallados del proceso de evaluación como el diseño muestral, la definición de contrafácticos, la construcción y validación de indicadores, los protocolos de calidad de datos, la integración de métodos mixtos, la participación de actores y la gobernanza ética de la información, con la meta de fortalecer la capacidad evaluativa del ecosistema.

Referencias

Aedo, C. (2005). *Evaluación de impacto en América Latina* (Serie Manuales N.º 47). CEPAL – Naciones Unidas. https://hdl.handle.net/11362/6275

Arrieta Cohen, M. C. (2022). *Guía práctica para evaluar el impacto social de programas y proyectos educativos basado en el Retorno Social de la Inversión (SROI)*. Universidad EAFIT.

Grieco, C. (2015). *Assessing social impact of social enterprises: Does one size really fit all?*. Fondazione Eni Enrico Mattei (FEEM Working Paper No. 67.2015).

Baker, A., Callaway, B., Cunningham, S., Goodman-Bacon, A., & Sant'Anna, P. H. C. (2025). *Difference-in-differences designs: A practitioner's guide*. arXiv. https://arxiv.org/abs/2503.13323

Bernal, R., & Peña, X. (2011). *Guía práctica para la evaluación de impacto*. Universidad de los Andes, Facultad de Economía, Centro de Estudios sobre Desarrollo Económico (CEDE); Ediciones Uniandes.

Brest, P., & Born, K. (2013). When can impact investing create real impact? *Stanford Social Innovation Review, 11*(4), 22–31. https://ssir.org/articles/entry/when_can_impact_investing_create_real_impact

Block, J. H., Hirschmann, M., & Fisch, C. (2021). Which criteria matter when impact investors screen social enterprises? *Journal of Corporate Finance, 66*, 101813. https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2020.101813

Corvo, L., Pastore, L., Mastrodascio, M., & Cepiku, D. (2022). The social return on investment model: A systematic literature review. *Meditari Accountancy Research, 30*(7), 49–86. https://doi.org/10.1108/MEDAR-05-2021-1307

Clark, C., Rosenzweig, W., Long, D., & Olsen, S. (2004). *Double bottom line project report: Assessing social impact in double bottom line ventures*. The Rockefeller Foundation.

Dufour, B. (2015). State of the art in social impact measurement: Methods for work integration social enterprises measuring their impact in a public context. *5th EMES International Research Conference on Social Enterprise*. https://hal.science/hal-01458730v1

European Commission. (2014). *Proposed approaches to social impact measurement*. Publications Office of the European Union. https://doi.org/10.2767/10714

Esteves, A. M., Franks, D., & Vanclay, F. (2012). Social impact assessment: The state of the art. *Impact Assessment and Project Appraisal, 30*(1), 34–42. https://doi.org/10.1080/14615517.2012.660356

Feor, L., Clarke, A., & Dougherty, I. (2023). Social impact measurement: A systematic literature review and future research directions. *World, 4*(4), 816–837. https://doi.org/10.3390/world4040051

Fujiwara, D. (2013). *Measuring the social impact of community investment: The methodology paper*. HACT. https://www.hact.org.uk/impact-measurement

Galeano, M. E. (2004). *Estrategias de investigación social cualitativa: El giro en la mirada*. La Carreta Editores.

Gertler, P. J., Martínez, S., Premand, P., Rawlings, L. B., & Vermeersch, C. M. J. (2017). *La evaluación de impacto en la práctica* (2.ª ed.). Banco Mundial; Banco Interamericano de Desarrollo. https://doi.org/10.1596/978-1-4648-0888-3

Geczy, C., Jeffers, J. S., Musto, D. K., & Tucker, A. M. (2021). Contracts with (social) benefits: The implementation of impact investing. *Journal of Financial Economics, 142*, 697–718. https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2021.01.006

Gibbon, J., & Dey, C. (2011). Developments in social impact measurement in the third sector: Scaling up or dumbing down? *Social and Environmental Accountability Journal, 31*(1), 13–19.

Grieco, C., Michelini, L., & Iasevoli, G. (2014). Measuring value creation in social enterprises: A cluster analysis of social impact assessment models. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 43*(6), 1–21. https://doi.org/10.1177/0899764014555986

Hazenberg, R., & Paterson-Young, C. (Eds.). (2022). *Social impact measurement for a sustainable future: The power of aesthetics and practical implications*. Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-3-030-83152-3

Hand, D., Ulanow, M., & Lamica, E. (2025). *Data, direction and decisions: What we know about measuring and managing impact performance*. Global Impact Investing Network (GIIN).

Hehenberger, L., Harling, A.-M., & Scholten, P. (2015). *Guía práctica para la medición y la gestión del impacto* (Ed. en español adaptada por C. García de Andrés & E. del Río). Asociación Española de Fundaciones; European Venture Philanthropy Association. https://www.evpa.eu.com

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill Interamericana Editores.

Kveloce I+D+I. (2018). *Guía práctica sobre cómo medir resultados y evaluar el impacto (Proyecto INVESTSOCIAL)*. Agència Valenciana de la Innovació. http://www.kveloce.com/

Liket, K. C. (2014). *Why 'doing good' is not good enough: Essays on social impact measurement* [Tesis doctoral]. Erasmus University Rotterdam, ERIM. https://hdl.handle.net/1765/1

Marie, C., Boyer, H., & Genini Collombo, M. (2020). *Social impact evaluation and indicators*. ASIS – Alpine Space Programme, European Regional Development Fund.

Molina Guzmán, L. A., & Quintero Beltrán, L. C. (2019). El retorno social de la inversión (SROI) como herramienta de análisis para la gestión de proyectos sociales en la Fundación Grupo Familia (Colombia). *Revista CEA, 6*(1), 1–22. https://doi.org/10.22430/24223182.1397

Nicholls, J., Lawlor, E., Neitzert, E., & Goodspeed, T. (2012). *A guide to social return on investment* (2nd ed.). SROI Network. https://www.thesroinetwork.org

Nicholls, J., Neitzert, E., Lawlor, E., & Goodspeed, T. (2004). *Social return on investment: Valuing what matters. Findings and recommendations from a pilot study*. New Economics Foundation.

Parsons, W. (2007). *Políticas públicas: Una introducción a la teoría y la práctica del análisis de políticas públicas* (I. Méndez de Hoyos & T. Lendo Fuentes, Trads.). FLACSO México.

Perrini, F., Costanzo, L. A., & Karatas-Ozkan, M. (2020). Measuring impact and creating change: A comparison of the main methods for social enterprises. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society, 20*(6), 937–951. https://doi.org/10.1108/CG-02-2020-0062

Piedrahita, C. (2022). *Sistema de evaluación de impacto para los proyectos sociales: Caso de uso Fundación Wom-en* [Tesis de maestría]. Universidad Nacional de Colombia.

Pomeranz, D. (2011). *Métodos de evaluación*. Harvard Business School. https://www.hbs.edu

Rogers, P. J. (2012). *Introducción a la evaluación de impacto* (Notas sobre la Evaluación de Impacto N.º 1). InterAction. https://www.interaction.org/impact-evaluation-notes

Valdés Medina, F. E., & Saavedra García, M. L. (2019). Análisis crítico sobre el uso del SROI en la evaluación del impacto social en iniciativas de emprendimiento social: Caso México. *AD-minister, 35*, 53–76. https://doi.org/10.17230/ad-minister.35.2

Vanclay, F., & Esteves, A. M. (Eds.). (2024). *Handbook of social impact assessment and management*. Edward Elgar Publishing. https://doi.org/10.4337/9781802208870

Vásquez Huamán, E. (Ed.). (2000). *Impacto de la inversión social en el Perú*. Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.

Wright, S., Nelson, J. D., Cooper, J. M., & Murphy, S. (2009). An evaluation of the transport to employment (T2E) scheme in Highland Scotland using social return on investment (SROI). *Journal of Transport Geography, 17*(6), 457–467. https://doi.org/10.1016/j.jtrangeo.2008.10.006

Resuelve Consultoría de Impacto Social S.A.S. (2024, octubre). *Manual de Bolsillo de Resuelve*.

Resuelve. (2025). Entrevistas semiestructuradas al equipo [Matriz "Análisis equipo Resuelve"]. Comunicación personal.

Resuelve. (2025). Entrevistas semiestructuradas a clientes [Matriz "Análisis clientes"]. Comunicación personal.