



INSTITUTO MIXTO
DE AYUDA SOCIAL

GOBIERNO
DE COSTA RICA

**Guía Metodológica para la Aplicación de la
Estrategia Regional y Territorial con Análisis
Prospectivo para la Inversión Social por parte
de las UIPER según Modelo de Intervención
–IMAS IMPULSA–**

VERSIÓN 1



SAN JOSÉ, COSTA RICA
MAYO 2025

361.6097286

I31c Costa Rica. Instituto Mixto de Ayuda Social

Guía metodológica para el desarrollo de estrategias regionales y territoriales con enfoque prospectivo en el marco del Modelo de Intervención IMAS IMPULSA / IMAS ; Marvin Chaves Thomas ; Diandra Cheves Castro. – San José, C.R. : IMAS, 2025.

1 recurso en línea (74p. : il., 28 cm)

ISBN 978-9977-40-022-8

Disponible en www.imas.go.cr

**1.INVERSION SOCIAL. 2.PLANIFICACION TERRITORIAL. 3.PROSPECTIVA SOCIAL.
4.POBREZA. 5. VULNERABILIDAD. I. Chaves Thomas, Marvin. II. Cheves Castro, Diandra. III. Título.**

Autorización

Este documento ha sido desarrollado y aprobado por el Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS) para ser utilizado como guía metodológica en el diseño e implementación de estrategias de inversión social en las diversas regiones del país, en el marco del Modelo de Intervención denominado IMAS IMPULSA.

Créditos:

Elaboración

Marvin Chaves Thomas, Jefe de Planificación IMAS / secretario Sectorial BTIS

Diandra Chevez Castro, Unidad de Planificación Institucional, IMAS

Revisión

Yorleni León Marchena, Presidenta Ejecutiva, IMAS/ ministra rectora SBTIS

Luis Felipe Barrantes Arias, Dirección de Desarrollo Social, IMAS

Aprobación

Silvia Castro Quesada, Gerenta General

Elaboración de portada

Verónica Andrea Calderon Jimenez

© Instituto Mixto de Ayuda Social, San José, Costa Rica Apto Postal: 6213-1000. Tel: (506)02202 4000

Página web: www.imas.go.cr

Se permite su reproducción total o parcial, citando adecuadamente su fuente.

Recurso digital

Presentación

La presente Guía Metodológica tiene como objetivo proporcionar un marco estructurado, científico y práctico para que las Unidades de Investigación, Planificación y Evaluación Regional (UIPER), desarrollen estrategias regionales y territoriales, con enfoque prospectivo, para optimizar las inversiones sociales en el marco del Modelo de Intervención (IMAS IMPULSA).

A través de esta metodología, se busca primeramente estandarizar el proceso metodológico desarrollado por las UIPER en las Áreas Regionales para el desarrollo de estrategias de inversión social, con el fin de promover un desarrollo social más inclusivo y sostenible en las diversas regiones del país, basándose en un análisis prospectivo que permita anticipar y atender las necesidades sociales de manera eficiente y sostenible.

Lo anterior implica entender que la inversión social requiere de una visión y actuación prospectiva, la cual debe estar vinculada a acciones inmediatas que permitan alcanzar resultados de producto, efecto y de impacto que verdaderamente conlleven a la integración y participación de las poblaciones más desfavorecidas en los procesos de desarrollo económico y social.

Para lo anterior en el capítulo 6 del presente documento se presentan las etapas a seguir para el desarrollo de la estrategia de inversión, siendo estas las siguientes:

Etapas 1: Diagnóstico Regional y Territorial

En esta etapa se busca identificar las necesidades específicas de cada región y sus poblaciones, que permitan priorizar acciones en territorios y en grupos poblaciones según sus necesidades. Fundamentado lo anterior en las poblaciones identificadas para los procesos de protección social y aquellas que por su situación se orientan a la promoción social.

Para lo anterior el manejo de datos y la articulación interinstitucional son factores esenciales para en análisis y la construcción de propuestas de acción.

Etapas 2: Análisis Prospectivo

En esta etapa se busca a partir del conocimiento de la realidad, la construcción de escenarios futuros y escenarios deseados, que permitan orientar la acción y la inversión social de manera orientada y planificada, hacia el cumplimiento de resultados de cambio de efecto e impacto.

Para el análisis prospectivo y la definición de escenarios se hace esencial el manejo de series históricas y la participación de personas expertas, así como de poblaciones involucradas.

Etapas 3: Diseño y Ejecución de la Estrategia de Inversión Social

En esta etapa se busca sobre la base de las dos etapas anteriores, el diseño y ejecución de estrategias a partir de las cuales se pretende disminuir las brechas entre la situación inicial (línea base) y la situación deseada (indicadores de efecto e impacto).

Dichas estrategias orientadas a la priorización de regiones con alta vulnerabilidad y bajo desarrollo, también a la priorización de inversiones según poblaciones que requieren protección social y aquellas de promoción social y estrategias que tomen en cuenta aspectos orientados a una mayor resiliencia ambiental y adaptación al cambio climático de las poblaciones más pobres y vulnerables.

Etapas 4: Seguimiento, Evaluación y Ajustes

Con esta etapa se busca a partir de procesos sistemáticos de seguimiento y evaluación de las estrategias diseñadas y sus resultados asociados, realizar ajustes para asegurar el éxito en el corto, mediano y largo plazo.

Para lo anterior de acuerdo con la cadena de resultados, se deben establecer los resultados e indicadores de producto, efecto e impacto sobre los cuales se evaluará la estrategia.

Esperamos el presente documento se constituya en una guía que facilite la gestión y brinde insumos para la formulación y gerencia de estrategias de desarrollo, pero más importante que fortalezca la contribución que tanto el IMAS como las instituciones que acompañan en estos procesos de desarrollo, fortalezcan su contribución al valor público para un mayor bienestar de las poblaciones en pobreza y vulnerabilidad.

Contenido

Siglas y Acrónimos.....	8
1. Introducción	9
1.1. Objetivo General	10
1.2. Objetivos Específicos	10
2. Marco Conceptual	10
3. Las UIPER como responsables de la elaboración de la estrategia regional y territorial para la inversión social	11
4. Fundamentos Metodológicos	13
5. Proceso Metodológico.....	15
5.1. Etapa 1: Diagnóstico Regional y Territorial.....	16
5.1.1. Justificación del Diagnóstico	17
5.1.2. Enfoques Transversales del Diagnóstico	18
5.1.3. Ámbitos de Análisis	19
5.1.4. Fuentes de Información	20
5.1.5. Herramientas y Técnicas para el Diagnóstico	21
5.1.6. Limitaciones y Consideraciones Éticas	22
5.1.7. Productos Esperados de la Etapa.....	23
5.2. Etapa 2: Análisis Prospectivo.....	23
5.2.1. ¿Qué es el Análisis Prospectivo?.....	23
5.2.2. Fundamentos Teóricos del Enfoque Prospectivo	24
5.2.3. Metodología del Análisis Prospectivo	25
5.2.4. Herramientas y Técnicas Sugeridas	27
5.2.5. Ejemplos de Aplicación Territorial del Análisis Prospectivo	30
5.2.6. Integración del Análisis Prospectivo con el Diagnóstico	31
5.2.7. Productos Esperados de la Etapa.....	31
5.2.8. Consideraciones Éticas y Estratégicas	32
5.3. Etapa 3: Diseño de la Estrategia de Inversión Social	32
5.3.1. Principios Rectores para el Diseño Estratégico	33
5.3.2. Componentes de la Estrategia Territorial.....	34
5.3.3. Productos Esperados de la Etapa.....	39
5.4. Etapa 4: Seguimiento, Evaluación y Ajustes	40
5.4.1. Sistema de Seguimiento y Evaluación	42

5.4.2.	Ajustes Estratégicos	45
5.4.3.	Herramientas de Apoyo	47
5.4.4.	Productos Esperados de la Etapa: Seguimiento, Evaluación y Ajustes	48
6.	Recomendaciones para la Implementación.....	49
7.	Hacia una Implementación Transformadora.....	51
8.	Referencias	52
9.	Anexos	53
9.1.	Anexo 1: Indicadores de Producto, Efecto e Impacto por modalidad de intervención de IMAS Impulsa.	53
9.2.	Anexo 2: Herramientas de Apoyo Sugeridas.....	71
9.3.	Anexo 3: Guía Metodológica Aplicada para Áreas Regionales de Desarrollo Social (ARDS)	72

Índice de Figuras

Figura 1. Proceso Metodológico para la Inversión Social _____ 16

Figura 2. Consideraciones para la valoración de datos _____ 17

Figura 3. Pasos Proceso de Análisis Prospectivo _____ 27

*Figura 4. Encadenamiento de Alternativas para dar solución al problema o problemas*____ 35

Figura 5. Desglose de Objetivos y Resultados por cada eje de la estrategia _____ 35

Figura 6. Plazo para el seguimiento y evaluación de la estrategia de inversión _____ 41

Figura 7. Cadena de Valor en el marco de la metodología GpRD _____ 41

Índice de Cuadros

Cuadro 1. Comparativo de Herramientas y Técnicas del Análisis Prospectivo _____ 29

Cuadro 2. Matriz de Programación Prospectiva por Eje Estratégico _____ 36

Cuadro 3. Matriz de Programación Anual por Eje Estratégico _____ 38

Siglas y Acrónimos

ARDS : Áreas Regionales de Desarrollo Social

BCCR: Banco Central de Costa Rica

CIR: Comité Intersectorial Regional

CIR-Social: Comité Intersectorial Regional Social

CGR: Contraloría General de la República

ENAH: Encuesta Nacional de Hogares (INEC)

GpRD: Gestión para Resultados en el Desarrollo

IMAS: Instituto Mixto de Ayuda Social

IMAS IMPULSA: Modelo de Intervención del IMAS

INEC: Instituto Nacional de Estadística y Censos

MCJ: Ministerio de Cultura y Juventud

MIDEPLAN: Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica

MTSS: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social

OIJ: Organismo de Investigación Judicial

POI: Plan Operativo Institucional

POGE : Plan Operativo de Gestión Estratégica

SBTIS: Sector Bienestar y Transformación Social

UIPER: Unidades de Investigación, Planificación y Evaluación Regional

ULDS: Unidades Locales de Desarrollo Social

1. Introducción

La presente Guía Metodológica tiene como propósito orientar a las Unidades de Investigación, Planificación y Evaluación Regional (UIPER) en la formulación de estrategias regionales y territoriales de inversión social con un enfoque de análisis prospectivo. Esta herramienta responde a los lineamientos del Modelo de Intervención (IMAS IMPULSA), que establece como prioridad una gestión pública territorializada, inclusiva, participativa y centrada en el bienestar de las personas en situación de pobreza y exclusión social.

El Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS), como rector técnico de la política social y coordinador de la intervención institucional en los territorios, reconoce que las desigualdades estructurales requieren soluciones específicas adaptadas a las realidades de cada región. En ese sentido, las UIPER se convierten en una plataforma técnica para el análisis y la toma de decisiones fundamentadas en evidencia territorial, articulando el accionar del Estado con las capacidades locales.

Esta guía ofrece un marco metodológico que permite:

- Diagnosticar integralmente las condiciones territoriales.
- Definir proyectos estratégicos en función de las brechas sociales.
- Planificar la inversión pública con criterios de impacto y sostenibilidad.
- Coordinar con actores regionales mediante mecanismos de gobernanza colaborativa.
- Evaluar el avance de los proyectos mediante indicadores sociales y económicos.

El enfoque de análisis prospectivo permite anticiparse a escenarios futuros, identificar tendencias, riesgos y oportunidades, y construir rutas de desarrollo social más eficaces. Esta herramienta está diseñada para ser implementada a través de las Áreas Regionales de Desarrollo Social (ARDS) y las Unidades Locales de Desarrollo Social (ULDS), en estrecha articulación con las autoridades locales y las instituciones públicas en cada territorio.

Objetivos

1.1. Objetivo General

Desarrollar bajo la conducción de las UIPER y la participación interinstitucional, las estrategias regionales y territoriales con enfoque prospectivo, para optimizar las inversiones sociales, alineadas con los principios del modelo de intervención IMAS Impulsa

1.2. Objetivos Específicos

- Focalizar las inversiones sociales en función de las características y necesidades particulares de cada región, asegurando que las intervenciones sean precisas y eficaces para abordar las problemáticas locales específicas.
- Desarrollar estrategias de protección social territoriales prospectivas dirigidas a poblaciones en situación de pobreza y vulnerabilidad.
- Desarrollar estrategias de movilidad social territoriales prospectivas a través de la educación, el emprendimiento local y la creación de empleo.

2. Marco Conceptual

La estrategia de inversión social territorial se fundamenta en un conjunto de conceptos clave que orientan la planificación, la ejecución y la evaluación de las intervenciones públicas.

A continuación, se describen los principales fundamentos conceptuales de esta guía metodológica:

2.1. Inversión Social

La inversión social comprende el conjunto de recursos públicos y acciones destinadas a mejorar las condiciones de vida de la población, especialmente de los grupos en situación de pobreza y vulnerabilidad. Va más allá del gasto social tradicional, al enfocarse en proyectos estratégicos que promuevan capacidades, inclusión y sostenibilidad.

2.2. Enfoque Territorial

Implica reconocer que los territorios tienen dinámicas, necesidades y oportunidades distintas. Por ello, la inversión social debe adaptarse a las realidades locales, respetando los contextos culturales, sociales y productivos, y promoviendo la equidad entre regiones.

2.3. Análisis Prospectivo

Es una herramienta de planificación que permite anticipar escenarios futuros y construir estrategias para abordarlos. Ayuda a identificar tendencias, riesgos y oportunidades, permitiendo tomar decisiones informadas sobre las intervenciones sociales que tendrán mayor impacto en el mediano y largo plazo.

2.4. UIPER (Unidades de Investigación, Planificación y Evaluación Regional)

Son unidades técnicas regionales del IMAS encargadas de recopilar, analizar y sistematizar información para orientar la toma de decisiones estratégicas. Las UIPER permiten una visión integral del territorio y facilitan la priorización de proyectos a partir de datos actualizados, participativos y contextualizados.

2.5. ARDS y ULDS

Las Áreas Regionales de Desarrollo Social (ARDS) y las Unidades Locales de Desarrollo Social (ULDS) constituyen las estructuras operativas del IMAS en el territorio. Son responsables de implementar la estrategia regional de inversión social en coordinación con los gobiernos locales, organizaciones comunitarias y otras instituciones públicas.

3. Las UIPER como responsables de la elaboración de la estrategia regional y territorial para la inversión social

Según el Manual de la Estructura Organizacional del IMAS Las UIPER tienen los siguientes objetivos y funciones:

4.1 Objetivos y funciones de las UIPER

Objetivo General:

Fortalecer la gestión regional del IMAS mediante la investigación, planificación y evaluación de programas y proyectos sociales, con el propósito de mejorar la efectividad en la reducción de la pobreza y la promoción del desarrollo social en las comunidades atendidas.

Objetivos Específicos:

1. Realizar estudios y diagnósticos que permitan comprender las necesidades y condiciones socioeconómicas de la población en las distintas regiones, facilitando la formulación de intervenciones más efectivas.
2. Diseñar planes y programas alienados con la visión y misión del IMAS adaptados a las particularidades de cada región, para abordar de manera integral la problemática de la pobreza.
3. Monitorear y analizar el impacto de las iniciativas implementadas, asegurando su eficiencia y eficacia y proponiendo mejoras en los procesos.
4. Fomentar la colaboración con otras instituciones, organizaciones y actores comunitarios para potenciar los recursos dirigidos al desarrollo socio regional.

En cuanto que sus funciones son las siguientes:

Funciones Principales de las UIPER

1. Dirigir, organizar y controlar la creación de programas y proyectos basados en insumos generados localmente, con la participación de las Unidades Locales de Desarrollo Social y las comunidades.
2. Coordinar la actualización de la base de datos de organizaciones y redes sociales que colaboran con el IMAS en la región.
3. Monitorear y evaluar la ejecución y resultados de los programas y proyectos implementados, asegurando su alineación con los objetivos institucionales y proponiendo mejoras cuando sea necesario.
4. Brindar apoyo técnico en investigación, planificación y evaluación a las diferentes unidades del IMAS en la región, fortaleciendo sus capacidades en la gestión de programas sociales.
5. Fomentar la colaboración con otras instituciones, organizaciones y actores comunitarios para optimizar recursos y esfuerzos en la lucha contra la pobreza.
6. Preparar informes periódicos sobre el avance y resultados de los programas y proyectos, proporcionando información clave para la toma de decisiones y la rendición de cuentas.

4.2 Relación de las UIPER con la elaboración de estrategias de inversión.

De acuerdo con los objetivos y funciones las UIPER son por competencias las unidades encargadas de la elaboración de las estrategias regionales y territoriales para la inversión social, lo cual es un requerimiento en el marco del Modelo de Intervención (IMAS IMPULSA), ya que permiten el alineamiento de las acciones sociales con las necesidades específicas de cada región y comunidad, asegurando que los proyectos sean eficaces y sostenibles.

4. Fundamentos Metodológicos

La presente metodología para la elaboración de estrategias regionales y territoriales para la inversión social, parte de los siguientes fundamentos metodológicos:

4.1. Modelo IMAS Impulsa y su aplicación regional

El Modelo IMAS Impulsa plantea la necesidad de realizar análisis del entorno socioeconómico de los hogares y las personas para la toma de decisiones, a fin de identificar sus particularidades, factores agravantes, factores protectores, necesidades insatisfechas, potencialidades y perfiles de entrada, para precisar con ello el proceso de una atención integral y oportuna, mediante la definición de una ruta de intervención clara, que aspire al alcance de un perfil de salida específico.

Este modelo asegura que las intervenciones sean integrales, articuladas y adaptadas a las características específicas de cada territorio.

- **Focalización Territorial:** Se identifican las zonas con mayores brechas sociales y económicas, basándose en datos de pobreza, desigualdad, acceso a servicios básicos, entre otros. Las UIPER deben trabajar con esta información para definir las áreas prioritarias.
- **Articulación Interinstitucional:** Las intervenciones deben ser realizadas de forma coordinada entre las diferentes instituciones y actores locales, incluyendo gobiernos locales, organizaciones comunitarias, sector privado y actores nacionales.
- **Intervenciones Integrales:** Las acciones de inversión social no deben centrarse únicamente en un área (por ejemplo, educación o salud), sino que deben abordar múltiples dimensiones del bienestar humano, como vivienda, empleo, servicios públicos, etc.

4.2. Enfoque Prospectivo

El enfoque prospectivo es fundamental para el desarrollo de una estrategia de inversión social que esté preparada para el futuro. Permite visualizar escenarios futuros y anticipar tendencias, reduciendo la incertidumbre y facilitando la toma de decisiones. A través de este enfoque, se busca identificar las variables y tendencias clave que podrían afectar el bienestar social, económico y ambiental de cada región.

- **Identificación de Tendencias Emergentes:** A partir de datos históricos y actuales, se identifican tendencias sociales, económicas y demográficas que puedan tener un impacto en la región.

Esto permite visualizar cómo cambiarán las necesidades de la población a mediano y largo plazo.

- **Escenarios Futuros:** A través de la construcción de escenarios futuros, las UIPER pueden planificar diferentes alternativas estratégicas según los posibles resultados que surjan de las tendencias identificadas.
- **Evaluación de Riesgos y Oportunidades:** El análisis prospectivo también ayuda a identificar los riesgos y oportunidades futuras para las intervenciones sociales, lo que permite ajustar las estrategias para ser más resilientes y adaptativas a los cambios.

4.3. Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD)

El Modelo de Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD) es crucial para asegurar que las estrategias de inversión social tengan un impacto tangible y medible. En el marco de las UIPER, este modelo se adapta a las necesidades de cada territorio, permitiendo una gestión eficiente de los recursos y un seguimiento continuo de los resultados.

- **Vinculación de Insumos, Actividades y Resultados:** Las UIPER deben vincular los insumos (recursos) a las actividades (intervenciones), asegurando que los productos generados tengan efectos directos sobre las condiciones de vida de las poblaciones vulnerables, lo que finalmente conducirá a un impacto sostenible.
- **Monitoreo y Evaluación de Resultados:** Las estrategias deben contar con sistemas de evaluación que midan el impacto real de las intervenciones en la región. Los indicadores clave deben ser monitoreados a lo largo del tiempo para asegurar que los resultados sean alineados con las metas del Modelo IMAS Impulsa.

4.4. Gobernanza y Participación

La gobernanza y la participación son componentes fundamentales para el éxito de la Estrategia Regional y Territorial de Inversión Social, tanto en el proceso de formulación como de seguimiento y evaluación. Para ello la articulación de actores interinstitucionales y la participación de la comunidad son esenciales para garantizar que las intervenciones sean relevantes y efectivas.

Para lo anterior como estructura de gobernanza se acoge lo normado en los artículos 7 y 8 del Reglamento a la Ley N°10096, Ley de Desarrollo Regional de Costa Rica, en la que en el artículo 7 se establece la creación de los Comités Intersectoriales Regionales (CIR), como instancias técnicas de coordinación institucional, mismos que se conformarán con los representantes de mayor jerarquía de

las instituciones con sedes en las respectivas regiones. Asimismo, el artículo 8 hace referencia a la creación de los Comités Intersectoriales Regionales Sociales, los cuales estarán bajo la coordinación del IMAS.

De acuerdo con este marco normativo los CIR-Social de cada región se constituyen en las estructuras idóneas para la formulación participativa de la Estrategia Regional y Territorial de Inversión Social, la cual deberá de operar como la guía de actuación y coordinación interinstitucional para el desarrollo social regional.

Participación Comunitaria: Involucrar a las comunidades en el diseño y ejecución de las estrategias garantiza que las intervenciones sean pertinentes y sostenibles. La participación también fomenta la rendición de cuentas y la transparencia en el uso de los recursos.

4.5. Herramientas de Análisis

Las herramientas de análisis son fundamentales para tomar decisiones informadas durante la planificación y ejecución de la estrategia. Estas herramientas permiten a las UIPER hacer un seguimiento efectivo de los indicadores y ajustar las estrategias según la evolución de las condiciones regionales.

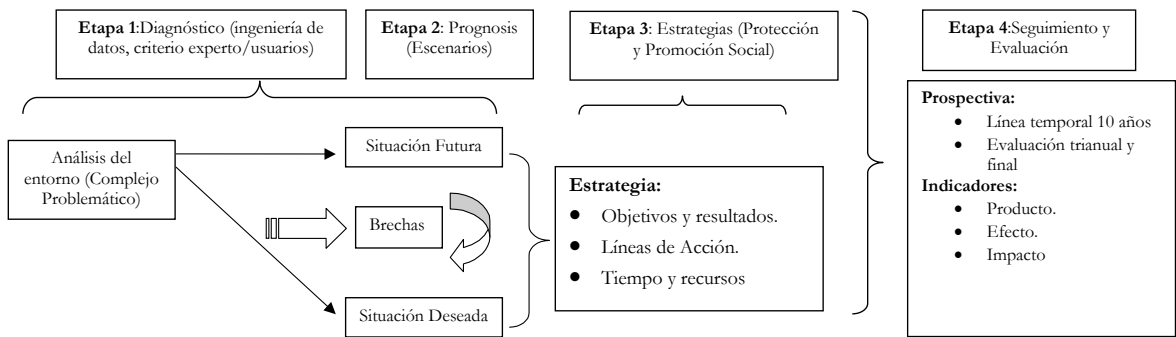
- Mapas Temáticos y Cuadros de Análisis: Los mapas temáticos ayudan a identificar las zonas de mayor vulnerabilidad y a visualizar los factores clave de cada región (por ejemplo, niveles de pobreza, acceso a servicios, etc.).
- Dashboards Interactivos: Los dashboards permiten visualizar datos clave en tiempo real, facilitando el monitoreo de indicadores sociales y económicos que guiarán la ejecución de las intervenciones.
- Proyecciones de Indicadores: Las proyecciones de indicadores clave ayudan a anticipar tendencias futuras, permitiendo ajustar las estrategias en función de escenarios emergentes.

5. Proceso Metodológico

El proceso metodológico se organiza en cuatro etapas secuenciales, cada una con pasos, herramientas y productos esperados. A continuación, se detallan las etapas del proceso para la aplicación de la estrategia regional y territorial con análisis prospectivo para la inversión social, alineadas al Modelo IMAS Impulsa.

A continuación, se presenta el diagrama del proceso metodológico:

Figura 1. Proceso Metodológico para la Inversión Social



Fuente: Elaboración Unidad de Planificación Institucional

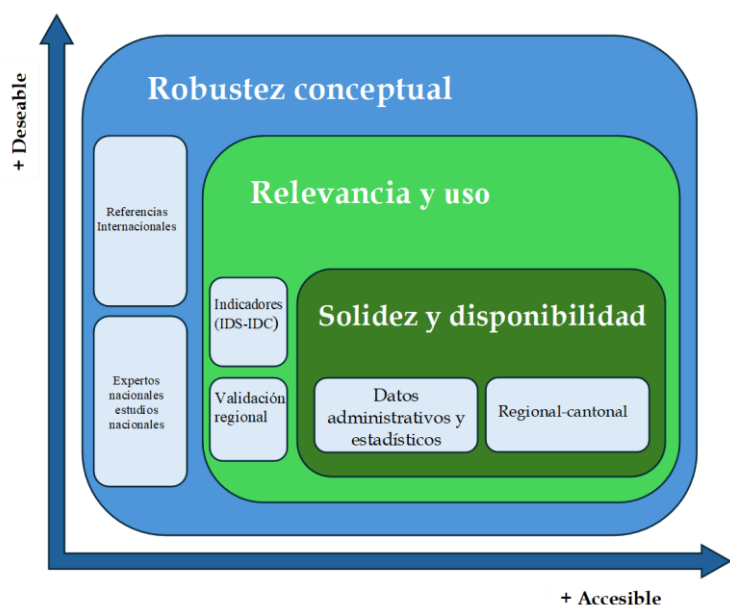
5.1. Etapa 1: Diagnóstico Regional y Territorial

El objetivo de esta etapa es realizar un análisis exhaustivo del contexto regional y territorial que permita identificar las necesidades, capacidades, brechas estructurales, oportunidades y desafíos clave, con el fin de orientar la formulación y focalización de estrategias de inversión social más efectivas y sostenibles en cada territorio.

Para la elaboración del diagnóstico se debe considerar que los datos que dan fundamentos al análisis presenten las siguientes características:

- 1-Robustez conceptual: lo que significa que deben ser resistentes a las críticas y no deben permitir ambigüedades.
- 2-Relevancia y uso: Son esenciales para el análisis y la toma de decisiones.
- 3- Solidez y disponibilidad: Contar con datos confiables y constantes, que permita dar trazabilidad a la medición de la estrategia.

Figura 2. Consideraciones para la valoración de datos



5.1.1. Justificación del Diagnóstico

El diagnóstico regional y territorial constituye el pilar inicial para la construcción de estrategias de inversión social con enfoque territorial y prospectivo. Esta etapa permite establecer una comprensión estructurada y contextualizada de la realidad local, sirviendo como insumo clave para la toma de decisiones estratégicas.

A través del diagnóstico se busca:

- **Comprender en profundidad la realidad territorial**, considerando las características sociales, económicas, culturales, demográficas y ambientales propias de cada región.
- **Identificar desigualdades estructurales y brechas territoriales** que afectan el acceso equitativo a servicios básicos, oportunidades productivas y condiciones de bienestar para las poblaciones más vulnerables.
- **Focalizar las intervenciones sociales** con base en evidencia empírica, análisis de datos actualizados y consultas con actores locales, asegurando la pertinencia y efectividad de la inversión pública.
- **Evitar duplicidad de esfuerzos y recursos institucionales**, promoviendo la sinergia entre programas, sectores e instituciones que actúan en el territorio.

- **Fortalecer la articulación interinstitucional** a nivel regional y local, facilitando procesos de planificación participativa y coordinación operativa alineados a las prioridades del desarrollo territorial.

Este enfoque permite que el proceso de planificación no solo responda a condiciones actuales, sino que también incorpore una mirada anticipatoria para enfrentar desafíos emergentes, en coherencia con los lineamientos del Modelo de Intervención (IMAS IMPULSA) y el accionar estratégico de las UIPER.

5.1.2. Enfoques Transversales del Diagnóstico

El diagnóstico territorial debe ser abordado desde una perspectiva integral y multidimensional que incorpore enfoques transversales que aseguren la pertinencia, equidad y eficacia de las estrategias diseñadas. Estos enfoques orientan tanto el análisis como la interpretación de los datos y la formulación de respuestas diferenciadas.

- **Enfoque territorial:**

Reconoce la heterogeneidad espacial, cultural, económica y social de los distintos territorios del país. Este enfoque considera que cada región posee una configuración única de recursos, capacidades, brechas y desafíos que condicionan su desarrollo. Por ello, el diagnóstico debe adaptarse a las realidades locales, promoviendo estrategias específicas y diferenciadas por territorio, en lugar de aplicar soluciones uniformes.

- **Enfoque de derechos y responsabilidades en el desarrollo:**

Sitúa a las personas en el centro de la planificación, reconociéndolas como sujetos de derechos y no simplemente como receptores de servicios o ayudas del Estado. Este enfoque exige priorizar con acciones a aquellas poblaciones históricamente excluidas o en situación de mayor pobreza o vulnerabilidad (niñez, personas adultas mayores, personas con discapacidad, pueblos indígenas, mujeres jefas de hogar, entre otros), garantizando el principio de igualdad y no discriminación en las estrategias de inversión social.

Junto con los derechos se encuentran también las responsabilidades que tienen las personas para cumplir con aquellas condiciones necesarias para su propio desarrollo, como por ejemplo el derecho a recibir educación gratuita y de calidad, pero la responsabilidad de asistir a clases y asumir sus deberes de estudio.

- **Enfoque interseccional:**

Permite comprender cómo múltiples dimensiones de identidad (como género, edad, etnia, orientación sexual, discapacidad, situación migratoria, entre otras) interactúan entre sí y configuran experiencias diferenciadas de pobreza y exclusión. Este enfoque ayuda a identificar grupos con vulnerabilidades múltiples y a diseñar respuestas más precisas y sensibles a estas intersecciones, evitando el tratamiento homogéneo de la población.

La integración de estos enfoques en el diagnóstico fortalece la capacidad de las UIPER y del IMAS para diseñar estrategias más inclusivas, eficaces y sostenibles, que respondan a las dinámicas reales del territorio y contribuyan a la transformación estructural de las condiciones que perpetúan la desigualdad.

5.1.3. Ámbitos de Análisis

El diagnóstico territorial debe contemplar un análisis integral de diferentes dimensiones que interactúan entre sí y determinan las condiciones de desarrollo de las poblaciones y regiones. A continuación, se detallan los principales ámbitos de análisis que deben abordarse de forma sistemática por las UIPER:

A. Demografía y Estructura de Población

Este ámbito permite caracterizar la población en términos cuantitativos y cualitativos, fundamentales para proyectar demandas sociales y priorizar estrategias.

- Distribución poblacional por edad, sexo y grupos etarios (niñez, adolescencia, juventud, adultez, personas mayores).
- Índices de dependencia demográfica (económica y por envejecimiento).
- Dinámicas migratorias (migración interna, desplazamiento por factores climáticos o económicos).
- Proyecciones de crecimiento poblacional y concentración territorial.

B. Condiciones Socioeconómicas

Analiza las condiciones de vida de la población y su inserción en el sistema económico y productivo, para orientar la inversión en superación de la pobreza.

- Niveles de pobreza y pobreza extrema, incluyendo la pobreza multidimensional.
- Acceso a empleo formal, tasas de desempleo y subempleo.
- Distribución de ingresos y desigualdad regional.

C. Nivel educativo, rezago escolar y cobertura educativa.

- Participación económica según grupos vulnerables (mujeres, jóvenes, pueblos indígenas).
- Acceso a servicios financieros e inclusión económica.

D. Acceso a Servicios y Derechos Básicos

Este análisis identifica las brechas en el acceso a servicios esenciales que garantizan el ejercicio de derechos fundamentales y condiciones de vida digna.

- Salud: cobertura, disponibilidad de servicios, indicadores de morbilidad y mortalidad.
- Educación: infraestructura, calidad, permanencia escolar y alfabetización digital.
- Vivienda: déficit habitacional, condiciones materiales, tenencia segura.
- Servicios públicos: acceso a agua potable, saneamiento, energía eléctrica y conectividad digital.
- Movilidad y transporte público.

E. Contexto Ambiental y Gestión del Riesgo

Este análisis permite prever amenazas ambientales y fortalecer la resiliencia territorial frente a escenarios climáticos adversos.

- Identificación de zonas con alta vulnerabilidad a desastres naturales (inundaciones, sequías, deslizamientos, terremotos).
- Presión sobre ecosistemas locales y recursos naturales.
- Presencia y gestión de áreas protegidas o zonas ambientalmente frágiles.
- Capacidad local de respuesta ante emergencias y adaptación al cambio climático.

Cada uno de estos ámbitos debe ser abordado desde una perspectiva territorial, integrando datos cuantitativos, análisis cualitativo y conocimiento local. Además, deben considerarse sus interrelaciones, ya que, por ejemplo, las condiciones ambientales pueden incidir en la pobreza o el acceso a servicios en ciertas regiones.

5.1.4. Fuentes de Información

Para la elaboración del diagnóstico regional y territorial, se utilizarán diversas fuentes de información que permitan integrar datos cuantitativos y cualitativos, garantizando un análisis robusto, contextualizado y representativo de la realidad de cada territorio.

Fuentes secundarias (datos oficiales y registros administrativos):

- **INEC:** Encuesta Nacional de Hogares (ENAH), Censos de Población y Vivienda, estadísticas demográficas y socioeconómicas.
- **CGR:** Índice de Competitividad Cantonal, estudios y otros
- **SINIRUBE:** Registro de información social unificado que permite identificar poblaciones en condición de pobreza o vulnerabilidad.
- **BCCR:** Información sobre valor agregado del PIB a nivel cantonal y desempeño de sectores económicos.
- **OIJ:** Estadísticas sobre criminalidad, violencia y seguridad ciudadana.
- **Municipalidades:** Planes de desarrollo local, catastro, presupuestos participativos y otros registros administrativos.
- **MIDEPLAN, MTSS y otras instituciones públicas:** Información sobre programas sociales, inversión pública, empleo, desarrollo regional y planificación territorial.

Fuentes primarias (generadas en el proceso participativo):

- Entrevistas semiestructuradas y grupos focales con actores clave locales (liderazgos comunitarios, autoridades municipales, instituciones).
- Talleres participativos y espacios de consulta con comunidades, organizaciones sociales y otros actores relevantes del territorio.
- Observación directa y trabajo de campo para captar elementos cualitativos sobre condiciones de vida, acceso a servicios y dinámicas territoriales.

Nota importante: La integración de fuentes primarias y secundarias es clave para asegurar que el diagnóstico territorial refleje tanto la evidencia estadística como el conocimiento local, aportando profundidad, pertinencia y legitimidad a las estrategias resultantes.

5.1.5. Herramientas y Técnicas para el Diagnóstico

Para realizar un diagnóstico territorial integral y fundamentado, se utilizarán diversas herramientas y técnicas que permitan procesar, visualizar y validar la información recolectada desde una perspectiva territorial, participativa y basada en evidencia.

Herramientas de análisis cuantitativo y geoespacial:

- **Mapas temáticos:** Representación geográfica de variables clave como niveles de pobreza, cobertura de servicios básicos, riesgos ambientales, entre otros. Permiten identificar zonas críticas y visualizar desigualdades territoriales.
- **Dashboards interactivos:** Plataformas visuales que consolidan y actualizan indicadores clave por región o cantón, facilitando el monitoreo dinámico de las condiciones socioeconómicas y demográficas.
- **Líneas de base regionales y perfiles territoriales:** Documentos que sistematizan datos fundamentales sobre cada región, permitiendo establecer puntos de partida para la planificación y evaluación futura.

Herramientas de análisis estratégico:

- **Análisis FODA territorial:** Evaluación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas específicas de cada territorio. Facilita la formulación de estrategias diferenciadas y adaptadas al contexto local.
- **Matrices de priorización de necesidades:** Herramientas que permiten clasificar y jerarquizar problemáticas territoriales según criterios como urgencia, impacto, factibilidad o percepción comunitaria.

Técnicas participativas:

- **Talleres participativos con actores locales:** Se parte de los Comités Intersectoriales Regionales Sociales (CIR-Social) como espacios de diálogo para validar los hallazgos del diagnóstico, identificar problemáticas no registradas en los datos estadísticos y fortalecer el compromiso comunitario con la estrategia regional. De ser necesario se puede participar a otros actores que no participen en las sesiones del CIR-Social para que brinden su criterio y den mayor riqueza a la información.

Estas herramientas y técnicas permiten construir diagnósticos más integrales, sensibles al contexto y basados en múltiples fuentes de información. Además, facilitan la toma de decisiones informada y la adaptación de las estrategias del IMAS a las realidades concretas de cada territorio.

5.1.6. Limitaciones y Consideraciones Éticas

Para la elaboración del Diagnóstico y la definición de estrategias se debe tener claro que se enfrenta a diversas limitaciones que deben ser reconocidas. En primer lugar, se identifican posibles problemas

relacionados con datos incompletos o desactualizados, lo que puede afectar la precisión del análisis. Asimismo, existen brechas significativas de información en zonas rurales o en comunidades indígenas, lo que limita la representatividad de los hallazgos.

Otra limitación importante es la necesidad de validar los datos recopilados con actores locales, quienes poseen un conocimiento contextual que resulta fundamental para interpretar adecuadamente la información.

Desde una perspectiva ética, es imprescindible garantizar la protección de los datos personales, así como asegurar un uso responsable y respetuoso de la información sensible, especialmente cuando se trata de poblaciones vulnerables.

5.1.7. Productos Esperados de la Etapa

Como resultado de esta etapa del proceso, se espera la elaboración de una serie de productos clave que servirán como insumos fundamentales para la planificación y toma de decisiones. Estos productos son:

- Un informe de diagnóstico regional y territorial, con desagregación por zonas, que permitirá una comprensión detallada de las condiciones actuales.
- Un mapa de necesidades priorizadas, construido en base al análisis participativo y técnico, que orientará la focalización de intervenciones.
- Una matriz de oportunidades territoriales, que identifique potenciales áreas de desarrollo y articulación de iniciativas estratégicas.
- La identificación de brechas críticas en materia de inversión social, que permitirá direccionar recursos hacia los sectores y territorios con mayores desafíos estructurales.

5.2. Etapa 2: Análisis Prospectivo

La segunda etapa de la metodología consiste en realizar un análisis prospectivo a partir del análisis de la realidad, es anticipar escenarios futuros posibles para el territorio, permitiendo prever necesidades, riesgos y oportunidades que orienten estratégicamente la inversión social. Esta perspectiva permite al IMAS y a las UIPER tomar decisiones informadas no solo basadas en la situación actual, sino considerando tendencias y cambios proyectados a mediano y largo plazo.

5.2.1. ¿Qué es el Análisis Prospectivo?

El Análisis Prospectivo es una herramienta de planificación estratégica orientada a anticipar y preparar respuestas frente a posibles escenarios futuros. Combina el análisis riguroso de datos actuales con la

construcción de escenarios —posibles, deseables o probables—, con el fin de orientar decisiones presentes que influyan positivamente en el desarrollo territorial.

Este enfoque parte de la premisa de que el futuro no está predeterminado, sino que puede ser moldeado a través de acciones estratégicas tomadas hoy. Su aplicación permite a las instituciones anticiparse a riesgos, identificar oportunidades emergentes y diseñar políticas más resilientes y sostenibles.

Elementos clave del enfoque prospectivo:

- **Visión de largo plazo:** Permite trascender la lógica de corto plazo e incorporar horizontes temporales amplios en la planificación.
- **Anticipación de cambios estructurales:** Incluye transformaciones sociales, económicas, ambientales y tecnológicas que puedan impactar el desarrollo territorial.
- **Reducción de la incertidumbre:** Aporta herramientas que permiten comprender mejor los posibles escenarios futuros, mitigando riesgos y mejorando la toma de decisiones.
- **Apoyo en contextos complejos:** Brinda insumos valiosos para decidir en entornos marcados por alta variabilidad e incertidumbre.

5.2.2. Fundamentos Teóricos del Enfoque Prospectivo

El análisis prospectivo se fundamenta en una serie de principios teóricos que orientan su aplicación en procesos de planificación estratégica. Estos fundamentos permiten construir una visión integral, dinámica y participativa del futuro, superando enfoques lineales o deterministas. Entre los principales se destacan:

- **Gestión del futuro:** Parte del reconocimiento de que el futuro no es una prolongación automática del presente, sino un espacio abierto a múltiples posibilidades. Bajo este principio, se busca actuar desde el presente para influir en la construcción de futuros deseables mediante decisiones estratégicas.
- **Pensamiento sistémico:** Considera que los territorios y las realidades sociales son sistemas complejos, compuestos por múltiples variables interrelacionadas. Esta perspectiva permite identificar efectos en cadena y comprender las dinámicas de cambio de forma integral.
- **Multidisciplinariedad:** El enfoque prospectivo requiere la integración de conocimientos provenientes de diversas disciplinas como la economía, la sociología, la ciencia política, la

geografía, la antropología y la ciencia de datos. Esta diversidad enriquece el análisis de tendencias y escenarios.

- **Participación colectiva:** Reconoce que la construcción de futuros posibles debe incluir la visión de diversos actores sociales, institucionales y territoriales. La participación de múltiples niveles —comunitario, regional y nacional— fortalece la legitimidad, pertinencia y sostenibilidad de los escenarios y estrategias definidos.

5.2.3. Metodología del Análisis Prospectivo

La metodología del análisis prospectivo se estructura en cuatro pasos principales, los cuales permiten identificar variables estratégicas, proyectar tendencias, construir escenarios plausibles y formular recomendaciones orientadas a la toma de decisiones. Este proceso combina enfoques cuantitativos y cualitativos, integrando herramientas de modelación, análisis estadístico y participación de actores locales y expertos.

Paso 1: Identificación de Variables Clave

Este primer paso consiste en determinar las variables que ejercen mayor influencia sobre el futuro del territorio, priorizando aquellas con alto impacto y elevada incertidumbre. Estas variables se agrupan en cuatro dimensiones principales:

- **Sociales:** Cambios demográficos, acceso a servicios de educación y salud, niveles de cohesión social, patrones migratorios.
- **Económicas:** Empleo formal e informal, productividad, transformación sectorial y sostenibilidad económica.
- **Ambientales:** Riesgos asociados al cambio climático, presión sobre ecosistemas, acceso y calidad de recursos naturales.
- **Tecnológicas:** Brechas digitales, capacidad de innovación, adopción y uso local de tecnologías emergentes.

Paso 2: Proyección de Tendencias

Una vez definidas las variables clave, se procede a analizar su comportamiento histórico y a proyectar posibles trayectorias a futuro mediante diversas técnicas:

- Análisis temporal de indicadores relevantes.

- Aplicación de modelos estadísticos y econométricos (por ejemplo, análisis de series de tiempo y regresiones).
- Simulación y visualización de datos utilizando herramientas digitales especializadas.

Este paso permite identificar patrones, ritmos de cambio, aceleradores y posibles puntos de inflexión en las dinámicas observadas.

Paso 3: Construcción de Escenarios

A partir de las tendencias identificadas, se construyen escenarios exploratorios que permiten visualizar distintos futuros posibles. Esta construcción considera tanto la continuidad como la posibilidad de ruptura o transformación estructural:

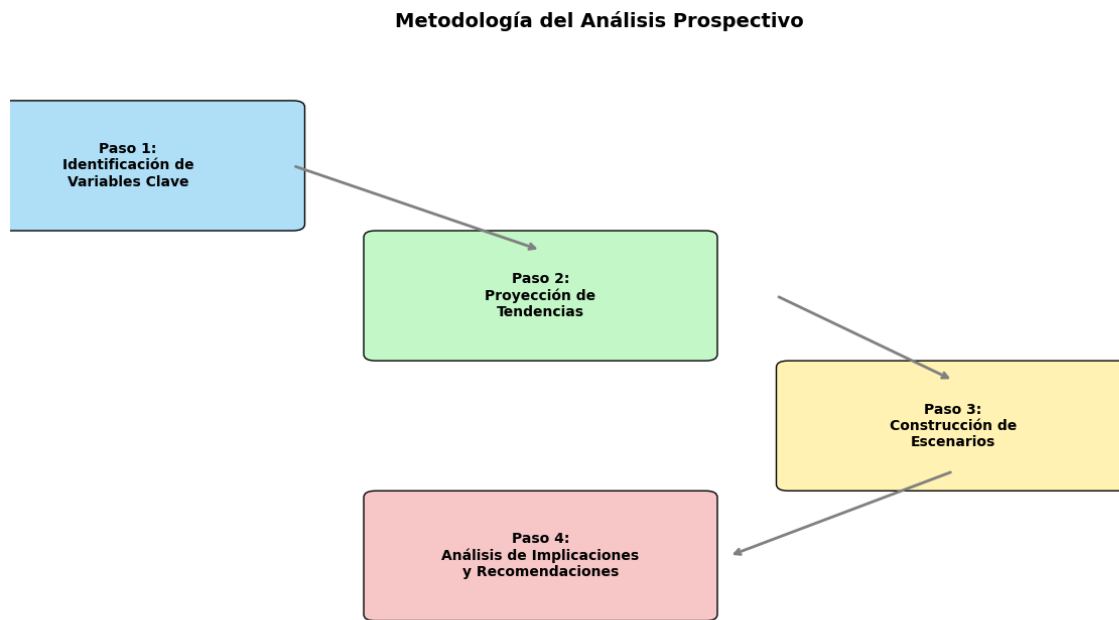
- **Escenario tendencial:** Representa la evolución futura si se mantienen las condiciones actuales sin intervenciones significativas.
- **Escenario de crisis:** Plantea situaciones disruptivas derivadas de eventos como desastres naturales, pandemias, recesiones económicas o conflictos sociales.
- **Escenario de transformación:** Imagina futuros optimistas impulsados por cambios positivos como avances tecnológicos, reformas institucionales o procesos de innovación social.

Paso 4: Análisis de Implicaciones y Recomendaciones

En esta última etapa se analiza el impacto potencial de cada escenario sobre las metas sociales, territoriales e institucionales. El objetivo es generar estrategias adaptativas y anticipatorias para orientar la inversión social y la planificación pública.

- Evaluación de impactos esperados en los distintos escenarios.
- Formulación de estrategias de mitigación frente a riesgos y aprovechamiento de oportunidades emergentes.
- Identificación de **señales débiles**, entendidas como indicios tempranos de cambio estructural, que deben ser monitoreadas para ajustar las estrategias en tiempo oportuno.

Figura 3. Pasos Proceso de Análisis Prospectivo



Fuente: Elaboración por Planificación Institucional adaptado de Godet, M., Durance, P., & Prospektiker (2007); y CEPAL (2006).

5.2.4. Herramientas y Técnicas Sugeridas

1. Árboles de Tendencias

Permiten visualizar la evolución probable de una variable clave bajo tres posibles trayectorias:

- **Crecimiento:** mejora sostenida.
- **Estancamiento:** continuidad sin cambio significativo.
- **Declive:** deterioro progresivo. Esta herramienta ayuda a definir rutas estratégicas y puntos de intervención.

2. Matriz de Impacto-Incertidumbre

Clasifica variables en función de su **grado de influencia (impacto)** sobre el futuro del territorio y su **nivel de incertidumbre**.

- Las variables con alto impacto y alta incertidumbre son prioritarias para monitoreo y análisis.
- Facilita la toma de decisiones frente a escenarios complejos.

3. **Análisis Delphi**

Técnica de consulta estructurada en varias rondas a expertos o actores clave.

- Se busca construir consensos o identificar divergencias sobre tendencias futuras.
- Ideal para temas con alta incertidumbre o escasa información cuantitativa.

4. **Simulación de Escenarios con Software Especializado**

Utiliza herramientas como **SPSS**, **Power BI**, entre otros, para modelar la evolución de variables clave.

- Permite proyectar impactos interdependientes y validar escenarios mediante datos.
- Requiere capacidades técnicas especializadas.

5. **Narrativas Prospectivas**

Construcción de **historias de futuro** basadas en escenarios plausibles.

- Humaniza el análisis técnico y lo hace comprensible para públicos diversos.
- Útil para comunicar visiones estratégicas e inspirar acciones colectivas.

6. **Talleres de Construcción de Escenarios Participativos**

Espacios de diálogo en los territorios para cocrear escenarios futuros con comunidades, actores sociales e institucionales.

- Fortalecen la legitimidad y pertinencia de las estrategias.
- Estimulan la reflexión colectiva sobre los futuros posibles y deseables.

A continuación, un **cuadro comparativo** con las principales herramientas y técnicas sugeridas para el análisis prospectivo, incluyendo sus ventajas, desventajas y aplicaciones recomendadas:

Cuadro 1. Comparativo de Herramientas y Técnicas del Análisis Prospectivo

Herramienta/Técnica	Ventajas	Desventajas	Aplicación Sugerida
Árboles de Tendencias	Claridad visual; permite observar rutas de evolución posibles (crecimiento, estancamiento, declive).	Simplifica variables complejas; puede omitir interdependencias.	Proyecciones iniciales de variables clave en ámbitos como pobreza, empleo o educación.
Matriz de Impacto-Incertidumbre	Prioriza variables estratégicas; útil en contextos inciertos.	Requiere consenso técnico para valorar impacto/incertidumbre.	Selección de factores críticos para construir escenarios.
Análisis Delphi	Basado en la experiencia; permite llegar a consensos bien informados.	Puede ser lento (múltiples rondas); depende de la calidad de los expertos.	Temas con alta incertidumbre: cambio climático, empleo futuro, migración.
Simulación de Escenarios	Proyecciones cuantitativas sólidas; analiza efectos cruzados.	Alta demanda técnica y de datos; requiere software especializado.	Evaluación técnica de escenarios económicos o ambientales complejos.
Narrativas Prospectivas	Fácil de comunicar; involucra a públicos diversos.	Menor rigor técnico si no se fundamenta en datos.	Difusión de escenarios en espacios participativos o toma de decisiones política.
Talleres Participativos de Escenarios	Fortalece la apropiación local; recoge conocimiento territorial.	Puede estar sesgado por percepciones subjetivas; necesita facilitación.	Validación comunitaria de escenarios y co-diseño de estrategias regionales.

5.2.5. Ejemplos de Aplicación Territorial del Análisis Prospectivo

Estos ejemplos pueden adaptarse a los resultados del diagnóstico territorial específico y a las prioridades institucionales del IMAS.

Escenario Prospectivo	Descripción del Cambio Esperado	Implicaciones Estratégicas para la Inversión Social
Envejecimiento Poblacional Acelerado	Aumento significativo de la proporción de personas adultas mayores en zonas rurales o urbanas.	<ul style="list-style-type: none">- Reorientar programas sociales hacia el cuidado y acompañamiento de personas mayores.- Fortalecer servicios geriátricos en salud pública.- Promover inclusión laboral de personas mayores (“empleo senior”) y redes comunitarias de apoyo.
Transformación Digital Rural	Expansión del acceso a conectividad, tecnología y servicios digitales en zonas rurales.	<ul style="list-style-type: none">- Fomentar el trabajo remoto y emprendimientos digitales.- Impulsar la alfabetización digital en poblaciones vulnerables.- Invertir en educación virtual, telemedicina y plataformas de servicios públicos en línea.
Incremento en la Frecuencia de Desastres Climáticos	Mayor exposición a eventos extremos como inundaciones, sequías o deslizamientos.	<ul style="list-style-type: none">- Invertir en infraestructura resiliente y planes de emergencia local.- Fortalecer capacidades comunitarias de gestión de riesgo.- Priorizar territorios de alta vulnerabilidad ambiental para programas sociales y de protección.

5.2.6. Integración del Análisis Prospectivo con el Diagnóstico

La siguiente tabla facilita la articulación directa entre el presente y los posibles futuros, ayudando a las UIPER a diseñar estrategias más adaptativas y anticipatorias.

Elemento del Diagnóstico	Enlace Prospectivo
Brechas en acceso a salud	¿Cómo cambiará la demanda por servicios médicos en los próximos 20 años?
Pobreza estructural	¿Qué sectores productivos pueden dinamizar el empleo y mejorar ingresos en el futuro?
Vulnerabilidad ambiental	¿Qué regiones serán más afectadas por el cambio climático y con qué intensidad?
Migración interna	¿Cuáles territorios podrían experimentar mayor presión poblacional o despoblamiento?

5.2.7. Productos Esperados de la Etapa

Al concluir la etapa de análisis prospectivo, se espera la generación de los siguientes productos clave que servirán como insumos estratégicos para la planificación y la toma de decisiones en el marco del Modelo IMAS Impulsa:

- **Documento de Escenarios Prospectivos Territoriales**
Contiene la descripción detallada de los posibles futuros para cada región, incluyendo escenarios tendenciales, de crisis y de transformación.
- **Mapa de Riesgos y Oportunidades por Región**
Visualización georreferenciada de amenazas, potencialidades y áreas prioritarias de intervención a mediano y largo plazo.
- **Matriz de Variables Estratégicas y Recomendaciones de Inversión**
Herramienta analítica que cruza variables clave con acciones sugeridas, orientando la asignación de recursos hacia intervenciones con mayor impacto futuro.

- **Informe de Consultas a Expertos y Actores Locales**

Sistematización de los aportes obtenidos a través de metodologías participativas, entrevistas y talleres de escenarios, que garantiza la pertinencia y legitimidad del enfoque prospectivo.

5.2.8. Consideraciones Éticas y Estratégicas

La aplicación del análisis prospectivo en la planificación territorial debe estar guiada por principios éticos y estratégicos que aseguren su pertinencia, legitimidad y utilidad a lo largo del tiempo. Entre las principales consideraciones se destacan:

- **Evitar el determinismo**

Los escenarios contruidos no deben interpretarse como predicciones inevitables, sino como posibles caminos entre varios futuros plausibles. La prospectiva orienta la acción estratégica, pero no sustituye la toma de decisiones informadas y dinámicas.

- **Fomentar la inclusión de visiones múltiples**

Es fundamental incorporar diversas perspectivas en la construcción de escenarios, incluyendo las de género, juventudes, pueblos indígenas, personas con discapacidad y otros grupos históricamente excluidos. Esto enriquece el análisis y promueve políticas más justas y representativas.

- **Integrar el análisis prospectivo como herramienta continua**

La prospectiva no debe ser entendida como un ejercicio aislado, sino como un componente permanente de la planificación territorial. Su integración continua permite ajustar estrategias frente a señales de cambio y fortalecer la capacidad anticipatoria del IMAS y las UIPER.

5.3. Etapa 3: Diseño de la Estrategia de Inversión Social

El objetivo de esta etapa es diseñar una estrategia territorial de inversión social que sea articulada, ejecutable y basada en evidencia, orientada a cerrar brechas de desarrollo en los territorios y poblaciones en condición de pobreza. Esta estrategia debe integrar de forma coherente los hallazgos del diagnóstico territorial y los

escenarios prospectivos, asegurando intervenciones efectivas, sostenibles y adaptadas al contexto local.

5.3.1. Principios Rectores para el Diseño Estratégico

El diseño de la estrategia territorial de inversión social se fundamenta en los siguientes principios rectores:

- **Enfoque orientado al valor público.**

Como acercar los servicios de la institución a las poblaciones y que respondan cada vez más a sus necesidades y problemáticas. Para lo anterior los procesos de rendición de cuentas y consultas a la población se constituyen en acciones importantes.

- **Enfoque territorial diferenciado.**

Adaptar las intervenciones al contexto específico de cada región, distrito o comunidad, considerando su realidad socioeconómica, cultural y ambiental.

- **Basado en evidencia.**

Tomar decisiones informadas a partir de datos confiables, diagnósticos territoriales y análisis prospectivos.

- **Participación.**

Incluir de manera efectiva, a las instituciones, gobiernos locales, organizaciones de base y otros actores relevantes en la formulación y validación de la estrategia. Para lo anterior el trabajo que coordina el IMAS en el CIR-Social es fundamental para ello.

- **Intersectorialidad.**

Fomentar la coordinación entre distintas instituciones y sectores para asegurar coherencia, complementariedad y eficiencia en la acción pública.

- **Sostenibilidad.**

Diseñar intervenciones con capacidad de generar impactos duraderos, sostenibles en el tiempo y apropiados por las comunidades.

5.3.2. Componentes de la Estrategia Territorial

La estrategia territorial se construye sobre varios componentes o también llamados Ejes Estratégicos que garantizan la coherencia y efectividad de las intervenciones. A continuación, se detallan:

A. Definición de Componentes o Ejes Estratégicos

Una vez establecida la situación deseada para la cual debe surgir la estrategia y a partir de los problemas identificados se plantean una serie de alternativas para poder alcanzar, ello implica analizar las posibilidades reales de poder cumplir con dichas alternativas propuestas, así como su pertinencia o no para la estrategia.

Para dicho análisis se deben tomar en cuanto al menos los siguientes aspectos:

Capacidad instalada: Se consideran aquí las capacidades instaladas de la institución y las acciones necesarias para poder alcanzarlas.

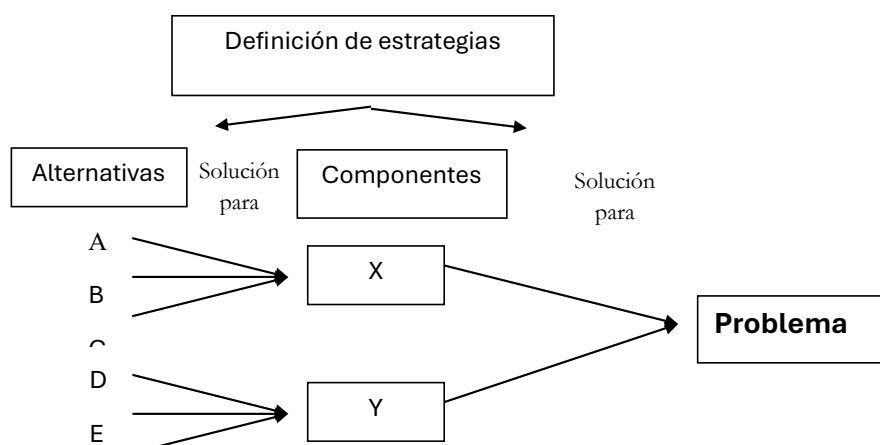
Competencia de otros actores: Se analiza la eventual participación de otros actores que estén abordando la situación y su capacidad de respuesta a la misma.

Relación beneficio costo: Cuantificar la población beneficiada y los costos que la alternativa implica.

Riesgos: Las condiciones que pueden ser obstáculos reales para poder alcanzar la situación positiva deseada.

La definición de estrategias y componentes se realiza bajo el modelo de Gestión para Resultados en el Desarrollo, con lo cual se va generando la cadena de resultados. Esta relación de cadena debe ser bien analizada para que la lógica verdaderamente se cumpla y por lo tanto el problema sea resuelto

Figura 4. Encadenamiento de Alternativas para dar solución al problema

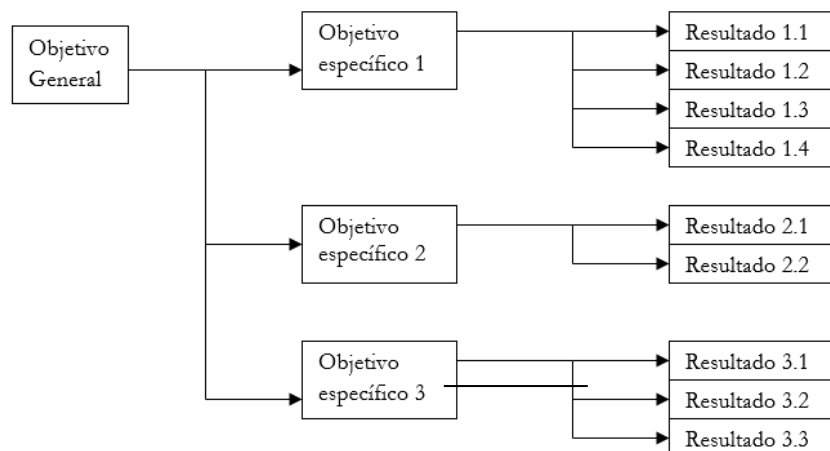


Fuente: Formulación y Gerencia de Proyectos de Desarrollo y Conservación

B. Objetivos Estratégicos y Resultados Esperados

Cada eje estratégico está acompañado de objetivos y resultados esperados, sustentado en el modelo de Gestión para Resultados en el Desarrollo, el siguiente es el esquema de objetivos y resultados para cada uno de los ejes de la estrategia:

Figura 5. Desglose de Objetivos y Resultados por cada eje de la estrategia



Fuente: Formulación y Gerencia de Proyectos de Desarrollo y Conservación

C. Programación Prospectiva

Por programación entenderemos el proceso en el cual se identifican las acciones a seguir y la temporalidad para la obtención de los resultados y consecuentemente de

los objetivos. Asimismo, es el momento en el cual se establecen los indicadores, metas y medios de verificación para la medición y gerencia de las estrategias y el posterior monitoreo y evaluación de estas.

Para los efectos de la formulación de la Estrategia Regional y Territorial de Inversión Social y de acuerdo con el enfoque prospectivo, se elaborará un plan de acción de largo plazo por un total de 9 años, el cual se desglosará en planes de acción de mediano plazo, cada 3 años y planes de corto plazo, para cada año. Los planes anuales deberán formar parte de los POI y POGE del IMAS para su debido seguimiento y posterior evaluación.

Bajo el enfoque de Gestión para Resultados en el Desarrollo y el enfoque prospectivo se estará utilizando la siguiente matriz de trabajo, considerando un horizonte de acción para 9 años.

Cuadro 2. Matriz de Programación Prospectiva por Eje Estratégico

Plan de Acción para cada Eje Estratégico

Eje Estratégico:

Objetivo Específico 1:

Resultados	Acciones para cada Resultado	Responsables	Meta Global	Indicadores	Presupuesto	Medios de verificación	Trienios (9 años)		
							I Trienio	II Trienio	III Trienio

Fuente: elaboración propia Planificación Institucional

B. Plan Operativo Anual Regional

El Plan Operativo Regional es la herramienta clave para organizar y gestionar la ejecución de la estrategia en el territorio:

- **Desagregación de la estrategia por años, zonas y unidades responsables:** La estrategia debe ser desglosada en acciones concretas para cada año, zona y unidad encargada de ejecutar las actividades. Esto permite asegurar que los objetivos se cumplan a corto, mediano y largo plazo y se ajusten según las necesidades de cada territorio.
- **Cronograma de ejecución por proyecto:** El cronograma debe especificar plazos para cada intervención y los responsables de llevarla a cabo. Este cronograma debe ser flexible para adaptarse a cambios o imprevistos, pero también debe ser riguroso en cuanto a la implementación de las acciones y la evaluación de los avances.

Cuadro 3. Matriz de Programación Anual por Eje Estratégico

Plan Anual de Acción para cada Eje Estratégico

Eje Estratégico:

Objetivo Específico 1:

Código	Orden de intervención	Responsable	Indicador	Meta	Presup	Medio de verificación	I Trimestre	II Trimestre	III Trimestre	IV Trimestre
	Resultado									
1.1.1										
	Acciones									
1.1.1.1										
1.1.1.2										
1.1.1.3										
	Resultado									
1.1.2										
	Acciones									
1.1.2.1										
1.1.2.2										
1.1.2.3										

Fuente: Elaboración propia Planificación Institucional

D. Gestión de Riesgos

La gestión de riesgos es esencial para anticipar y mitigar posibles obstáculos durante la ejecución de la estrategia:

- **Identificación de factores que pueden amenazar la implementación:** Es necesario realizar un análisis de riesgos para identificar posibles amenazas a la implementación, tales como cambios políticos, dificultades económicas, conflictos sociales, desastres naturales, etc.
- **Planes de contingencia (riesgos climáticos, institucionales, presupuestarios):** Para mitigar los riesgos identificados, se deben desarrollar planes de contingencia. Estos planes deben incluir acciones específicas para enfrentar situaciones adversas como desastres naturales (por ejemplo, inundaciones o sequías), cambios en el marco normativo, o recortes presupuestarios. La flexibilidad de los planes es clave para adaptarse a circunstancias imprevistas.

Esta fase de ejecución tiene como objetivo garantizar que la estrategia territorial no solo se diseñe adecuadamente, sino que también se implemente de manera

efectiva, coordinada y sostenible. La gestión del proceso, la participación comunitaria y la identificación de riesgos juegan un papel crucial para alcanzar los objetivos propuestos.

5.3.3. Productos Esperados de la Etapa

Al final de la etapa de diseño y ejecución de la estrategia de inversión social, se deben generar una serie de productos que permitirán guiar la implementación de la estrategia, medir su impacto y asegurar la coordinación entre los diferentes actores involucrados. Los productos clave esperados de esta etapa son los siguientes:

Documento de Estrategia Territorial Regional Aprobada

Este documento es el resultado final del proceso de planificación estratégica. Deberá contener:

- **Plan de Acción de Largo Plazo (9 años):** Incluirá los hallazgos del diagnóstico, las brechas, los escenarios prospectivos, los ejes estratégicos, objetivos definidos y resultados trienales. Será el documento madre a partir del cual se derivan los planes trienales y los anuales.
- **Planes Trienales:** Incluirá un diagnóstico ajustado que dio origen al plan de largo plazo, así como de las brechas, los escenarios prospectivos y los ejes principales de intervención. La programación se hará sobre los objetivos estratégicos y los resultados esperados para cada eje y territorio para el trienio.
- **Planes Anuales:** Incluirá la programación de los objetivos estratégicos y resultados para el año, los cuales provienen del Plan Trienal.

Acuerdos Interinstitucionales de Implementación

Dado que la formulación y la ejecución de la estrategia involucra a múltiples actores (IMAS, Instituciones del sector social y de otros sectores, gobiernos locales, organizaciones sociales, sector privado, entre otros), es crucial formalizar acuerdos para asegurar la coordinación y cooperación entre todos ellos, quedando claro que

les compete a las instituciones participantes del CIR Social su formulación, seguimiento y ejecución:

- **Definición de roles y responsabilidades:** Asegurar que cada institución o actor tenga un rol claro en la implementación, con mecanismos de coordinación bien establecidos.
- **Compromisos de recursos y apoyo:** Incluir compromisos de recursos (financieros, humanos, técnicos) por parte de las instituciones involucradas.
- **Mecanismos de coordinación:** Definir cómo se coordinarán las acciones entre las partes, por ejemplo, a través de mesas interinstitucionales o comités de seguimiento.

Estos acuerdos facilitarán la colaboración, evitarán duplicaciones y permitirán una gestión más eficiente de la estrategia.

Estos productos esperados permiten no solo guiar la implementación efectiva de la estrategia de inversión social, sino también garantizar la participación, la sostenibilidad y la medición de resultados durante el proceso.

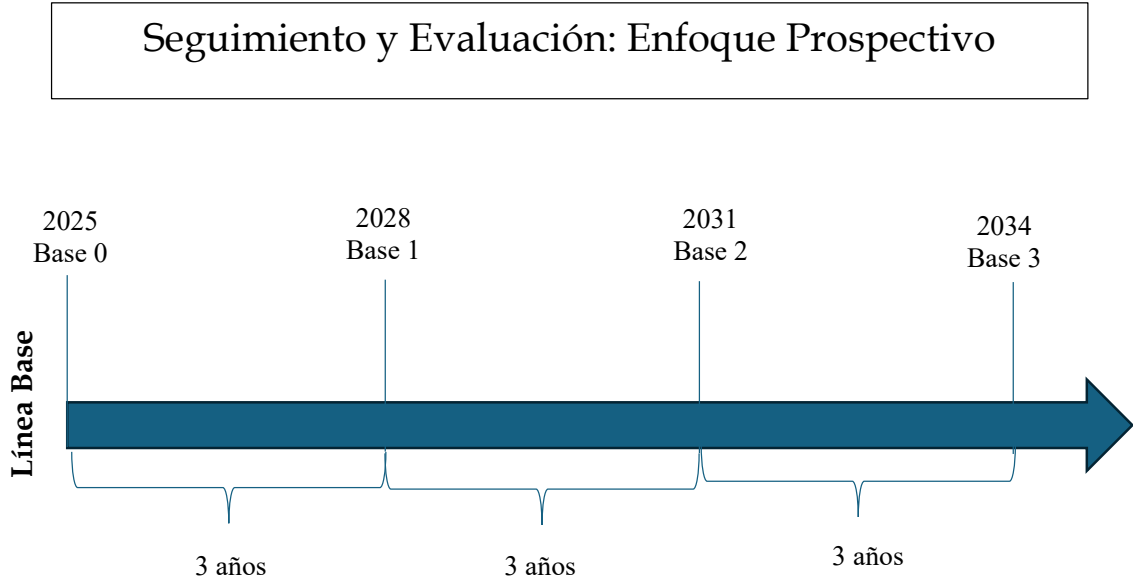
5.4. Etapa 4: Seguimiento, Evaluación y Ajustes

El objetivo de esta etapa consiste en establecer mecanismos técnicos y participativos de monitoreo, evaluación y ajuste continuo de la Estrategia Territorial de Inversión Social, garantizando su efectividad, sostenibilidad y pertinencia frente a cambios contextuales y resultados observados.

Considerando que los impactos deseados son de mediano y largo plazo se ha definido un periodo de 9 años para la medición de los cambios esperados a nivel de inversión regional y territorial, para los cuales se deberán definir resultados de producto, efecto e impacto.

En la siguiente figura se presenta el 2025 como el año en el cual se identifican las líneas de base para la medición del cambio y las evaluaciones Trienales para medir los resultados y establecer ajustes en las estrategias.

Figura 6. Plazo para el seguimiento y evaluación de la estrategia de inversión



Fuente: Diagramación propias Unidad de Planificación Institucional

Por su parte tal y como se ha planteado, la estrategia deberá estar formulada, monitoreada y evaluada con base en la metodología de Gestión para Resultados en el Desarrollo, por lo cual el proceso de seguimiento y evaluación se realizará a partir de la Cadena de Resultados en el Desarrollo, (resultados de producto, efecto e impacto)

Figura 7. Cadena de Valor en el marco de la metodología GpRD



Fuente: Adaptado por Planificación Institucional de la guía de GpRD de MIDEPLAN

5.4.1. Sistema de Seguimiento y Evaluación

A. Diseño del Sistema de Seguimiento

El sistema de seguimiento debe establecerse de manera estructurada, incorporando indicadores clave, herramientas de recolección de datos y responsables claramente definidos. Los pasos esenciales incluyen:

1. Indicadores de producto, efecto e impacto:

Para la medición del Modelo de Intervención (IMAS IMPULSA) se presenta en el anexo 1 una lista de indicadores de producto, efecto e Impacto, tanto para la modalidad de Protección Social No Condicionada, como para la modalidad Condicionada, estableciendo un estándar de medición nacional. No obstante, las estrategias regionales pueden construir otros indicadores además de los propuestos.

2. Línea base:

Antes de iniciar cualquier intervención, es crucial definir las condiciones iniciales, estableciendo una línea base a partir del diagnóstico regional. Esto incluye la recopilación de datos para comparar antes y después de las intervenciones, proporcionando una referencia para evaluar el impacto y los cambios. Para lo anterior tanto con los insumos que la Unidad de Planificación estará brindando con la herramienta Power BI, las UIPER pueden gestionar datos regionales y territoriales que no estén consignados en los tableros que Planificación Institucional haya definido al respecto. Para ello la UIPER deberá informar y solicitar criterio a Planificación Institucional en cuanto al manejo de los datos.

3. Frecuencia de seguimiento:

Dependiendo del tipo de indicador, el monitoreo debe tener una frecuencia establecida:

- **Trimestral y Anual:** Para indicadores de corto plazo y en los planeas anualizados.
- **Trienal:** Para mediciones de resultados de efecto y de impacto.

4. Instrumentos de recolección y seguimiento:

Se deben usar diversas herramientas para obtener información sobre el progreso y los resultados. Algunas de las herramientas más comunes incluyen:

- **Tableros de control (dashboards):** Herramientas visuales interactivas que permiten monitorear en tiempo real los indicadores y resultados clave, una gran mayoría de estas estarán siendo proporcionadas por Planificación Institucional.
- **Fichas de los indicadores:** Herramientas formales para la definición de lo que se busca medir, las fórmulas de cálculo y las fuentes de información de cada indicador.
- **Informes de campo:** Reportes de personal encargado de la implementación, que proporcionan información directa sobre el terreno.
- **Encuestas de percepción:** Herramientas para obtener retroalimentación de la población beneficiaria, especialmente en lo que respecta a la percepción y la satisfacción de los servicios.

5. Responsables:

Es importante designar roles y responsabilidades claras en el proceso de monitoreo:

- **Unidad de Planificación:** Será la responsable del seguimiento del proceso metodológico, así como la capacitación e inducción a las UIPER. Brindará actualización de los tableros de datos a nivel general para el uso de las UIPER.

- **UIPER regionales:** Serán las responsables de coordinar el proceso de formulación de los planes de largo, mediano y corto plazo, así como del sistema de monitoreo de estos en sus respectivas regiones, asegurando que la recolección de datos se realice de manera eficiente y precisa.
- **Departamentos técnicos del IMAS:** Brindarán soporte técnico, asegurando que los indicadores sean pertinentes y que los datos recopilados sean válidos.
- **Aliados locales:** Las organizaciones locales juegan un papel crucial, proporcionando realimentación sobre la implementación local y ayudando a interpretar los resultados dentro del contexto de la comunidad.

Este diseño del sistema de monitoreo permite un seguimiento efectivo y una evaluación precisa de los proyectos en su implementación, asegurando que los recursos se utilicen adecuadamente y que los resultados se alineen con los objetivos estratégicos.

B. Sistema de Evaluación de Efectos e Impacto

La evaluación de resultados e impacto es un componente clave para garantizar que la Estrategia Territorial de Inversión Social esté cumpliendo sus objetivos y generando los cambios deseados en las comunidades.

Esta etapa incluye tres tipos de evaluaciones principales:

1) Evaluación Trienal Integral

Evaluación sistemática para medir si la estrategia está permitiendo alcanzar los objetivos establecidos, como el aumento del acceso a empleo formal, la mejora de la infraestructura básica, o la adaptación al cambio climático.

La Unidad de Planificación del IMAS será la instancia responsable de la evaluación general de la estrategia, la cual se estará evaluando de manera trienal, el último trimestre de cierre de cada tercer año.

Determinación de la efectividad de las intervenciones en relación con los resultados esperados.

2) Análisis de impactos en áreas clave:

Calidad de vida: Evaluación de cómo las intervenciones han mejorado la calidad de vida de las comunidades, incluyendo el acceso a servicios, educación, y salud.

Inclusión social: Análisis de los efectos sobre la integración social de grupos vulnerables, como mujeres, jóvenes, personas con discapacidad, y pueblos indígenas.

Generación de empleo: Medición del impacto en la creación de empleo formal y la promoción del emprendimiento en las regiones objetivo.

3) Comparación entre regiones y con línea base inicial:

Realización de comparaciones entre las diferentes regiones para evaluar si las intervenciones están siendo igualmente efectivas en distintas áreas.

Comparación con la línea base establecida en el diagnóstico para observar el progreso y los cambios logrados.

Estas evaluaciones permiten garantizar que las intervenciones están generando los resultados esperados, promoviendo una mejora continua y asegurando la alineación con las necesidades locales. Deben ser acompañadas de procesos participativos para involucrar tanto a las comunidades, como apoyo al proceso de toma de decisiones, como a las instituciones que participan en la ejecución de la estrategia como mecanismo para evaluar la eficiencia y sostenibilidad de la implementación.

5.4.2. Ajustes Estratégicos

La implementación de una estrategia territorial de inversión social requiere capacidad de adaptación frente a cambios en el contexto, aprendizajes obtenidos durante la ejecución y hallazgos derivados del seguimiento y evaluación. Para ello, es fundamental contar con mecanismos que permitan realizar ajustes estratégicos oportunos y eficaces.

Tipos de Ajustes Posibles

1. Técnicos

- Rediseño de proyectos, programas o servicios con base en resultados de monitoreo y evaluación.
- Ajustes en metodologías de implementación para mejorar la efectividad o reducir costos.

2. Territoriales

- Modificación de las zonas de intervención en función de nuevos datos sociodemográficos, riesgos ambientales o prioridades emergentes.
- Inclusión de nuevas comunidades o reorientación hacia otras regiones con mayores brechas detectadas.

3. Financieros

- Redistribución de recursos presupuestarios entre ejes estratégicos, territorios o intervenciones, según el desempeño y la urgencia de cada componente.
- Ajuste en el flujo de inversión a corto o mediano plazo para maximizar el impacto.

4. Normativos o de Alianzas

- Revisión y reformulación de acuerdos interinstitucionales o marcos normativos que condicionan la implementación.
- Incorporación de nuevos actores (gobiernos locales, ONGs, sector privado, academia) o ajustes en los roles y compromisos existentes.
- Permiten validar ajustes propuestos y generar consensos para su implementación.

5.4.3. Herramientas de Apoyo

Para implementar de manera efectiva el seguimiento, la evaluación y los ajustes estratégicos de la inversión social territorial, se recomienda utilizar herramientas que permitan sistematizar datos, facilitar la toma de decisiones y promover la transparencia. A continuación, se detallan las principales herramientas de apoyo:

1. Matrices de Seguimiento y Evaluación

- Instrumentos estructurados que conectan indicadores con objetivos, metas, medios de verificación y supuestos.
- Facilitan el seguimiento detallado por componente y territorio.
- Pueden diseñarse por eje estratégico o por programa/proyecto.


2. Software de Gestión de Proyectos

- Ejemplos: **Power BI, Sistemas de Información Geográfica (SIG).**
- Permiten la visualización dinámica de datos, el seguimiento en tiempo real y la generación de reportes automatizados.
- Fortalecen la capacidad institucional de análisis territorial y evaluación comparativa.

3. Mapas de Impacto Georreferenciado

- Representación visual de intervenciones, resultados e indicadores sobre mapas digitales.
- Identifican zonas de concentración de acciones, brechas persistentes o regiones rezagadas.
- Útiles para priorización futura o reorientación territorial.

4. Indicadores con Semáforos de Avance

- Visualización del estado de avance mediante colores:
 -  Verde: avance adecuado.

- ● Amarillo: atención requerida.
- ● Rojo: rezago crítico.
- Facilitan la lectura rápida de problemas y necesidades de ajuste.

5. Plataforma Digital de Acceso Ciudadano a Resultados

- Portal web público que permite a la ciudadanía conocer los avances, logros y metas pendientes.
- Fomenta **transparencia, rendición de cuentas y participación ciudadana**.
- Puede incluir mapas interactivos, gráficos y consultas por región.

Estas herramientas no solo optimizan la implementación técnica, sino que **fortalecen la gobernanza participativa y la legitimidad institucional**.

5.4.4. Productos Esperados de la Etapa: Seguimiento, Evaluación y Ajustes

Al finalizar esta etapa, se deben generar productos concretos que sistematicen los resultados del monitoreo y la evaluación, y que sirvan como insumos clave para la toma de decisiones y la mejora continua de la Estrategia Territorial de Inversión Social. Estos productos son:

1. Sistema de Seguimiento Regional

- Plataforma o conjunto de instrumentos institucionalizados para recopilar, analizar y reportar datos de forma continua.
- Incluye matrices de indicadores, líneas base, reportes automáticos y mecanismos de retroalimentación.

2. Informes de Avance Trimestral y Anual

- Documentos sistemáticos que muestran el cumplimiento de metas, avances por región, análisis de brechas y recomendaciones operativas.
- Orientan decisiones tácticas de corto plazo.

3. Informe de Evaluación Trienal con Recomendaciones

- Análisis integral del impacto acumulado y de la efectividad de la estrategia en el mediano plazo.
- Incluye comparaciones con línea base y entre regiones, así como recomendaciones estratégicas.

4. Registro de Lecciones Aprendidas

- Documento o base de datos con aprendizajes institucionales derivados de la implementación.
- Clasifica aciertos, obstáculos y soluciones utilizadas para servir de referencia a futuras acciones.

5. Propuestas de Mejora Continua para Cada Territorio

- Documento técnico por región que plantea ajustes específicos según evidencias recogidas.
- Incluye rediseño de intervenciones, mejoras en gestión, o cambios en la focalización territorial.

Estos productos garantizan que la estrategia no solo sea ejecutada, sino también **evaluada, adaptada y legitimada** con base en datos, aprendizajes y participación.

6. Recomendaciones para la Implementación

➤ Enfoque prospectivo permanente

La implementación de estrategias de inversión social debe mantener una visión de largo plazo, con capacidad de adaptación ante contextos cambiantes. Esto implica

integrar mecanismos regulares de revisión de escenarios prospectivos, de forma que se puedan anticipar transformaciones estructurales —como el cambio climático, dinámicas migratorias o avances tecnológicos— y ajustar las prioridades territoriales y programáticas en consecuencia. No se trata de planificar una vez, sino de mantener una planificación viva.

➤ **Estrategias basadas en evidencia**

La toma de decisiones debe estar sustentada en información confiable, actualizada y pertinente. Esto requiere el fortalecimiento de sistemas de información territorial, uso de datos desagregados y herramientas analíticas como georreferenciación, análisis multivariado y evaluación de impacto. Asimismo, se recomienda la colaboración con centros de investigación, universidades y plataformas de datos abiertos para validar hipótesis y orientar la inversión con base en resultados verificables.

➤ **Diseño participativo**

Una estrategia territorial efectiva no puede imponerse desde el nivel central: debe construirse con las comunidades y las instituciones con presencia regional y territorial. El diseño participativo permite integrar conocimientos locales, fortalecer el compromiso social y adaptar las intervenciones a las realidades culturales, económicas y ambientales de cada región. Para ello, tanto la formulación, como la ejecución y seguimiento de la estrategia debe trabarse con los CIR-Social en cada área Regional a partir de talleres, mesas de diálogo, consultas comunitarias y mecanismos de cogestión con gobiernos locales y actores del territorio.

➤ **Fortalecimiento de capacidades**

El éxito de la estrategia depende de las capacidades de los equipos de las UIPER, las instituciones con las que se coordina y ejecutan la estrategia. Se debe invertir en la formación técnica de los equipos UIPER y actores locales en temas como planificación estratégica, análisis de datos, evaluación de políticas públicas y gestión territorial. Además, es necesario promover el liderazgo comunitario, las

redes de colaboración y la apropiación social de los procesos, para garantizar sostenibilidad institucional y empoderamiento local.

➤ **Sostenibilidad social y económica**

Toda intervención debe contemplar su sostenibilidad en el tiempo. Esto implica diseñar proyectos con impacto social duradero, pero también con viabilidad financiera y operativa. Es importante considerar modelos de cofinanciamiento, alianzas público-privadas, mecanismos de autogestión comunitaria y políticas que integren transversalmente los principios de equidad, inclusión y resiliencia. La sostenibilidad también requiere monitoreo constante de los efectos no deseados, para corregir a tiempo y evitar dependencia o exclusión.

7. Hacia una Implementación Transformadora

Esta guía constituye una herramienta estratégica diseñada para fortalecer las capacidades de las Unidades de Planificación Regional (UIPER) en su rol de liderar, coordinar y consolidar procesos de planificación territorial de la inversión social.

Su implementación efectiva permitirá:

- **Traducir diagnósticos y prospectiva en acción concreta**, conectando el análisis territorial con intervenciones relevantes y sostenibles.
- **Alinear la inversión social con las necesidades reales de cada región**, priorizando a las poblaciones con mayores brechas y vulnerabilidades.
- **Impulsar una gestión pública participativa y basada en evidencia**, que incorpore visiones locales, datos actualizados y enfoques diferenciales.
- **Promover intervenciones sostenibles e intersectoriales**, en articulación con otros actores públicos, comunitarios y privados.

Este instrumento no es un punto final, sino un punto de partida para transformar la inversión social en una herramienta efectiva de justicia territorial. Con voluntad institucional, participación y un enfoque de mejora continua, es posible avanzar hacia un país más equitativo, resiliente y comprometido con no dejar a nadie atrás.

8. Referencias

Chaves, M., y Tremblay, C. (2003). *Formulación y Gerencia de Proyectos de Desarrollo y Conservación: Guía teórica practica para la gestión*, ACA Project WWF Canadá 2002.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2006). *Manual de prospectiva y decisión estratégica: Bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe* (Serie Manuales, N°. 51). Naciones Unidas. Recuperado de <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/ef88f759-a510-42d8-83ef-8c4901da4aaf/content>

Godet, M., Durance, P., & Prospektiker. (2007). *Prospectiva estratégica: Problemas y métodos* (Cuadernos de LIPSOR). Laboratoire d'Investigation Prospective et Stratégique, CNAM. Recuperado de <https://archivo.cepal.org/pdfs/GuiaProspectiva/Godet2007.pdf>

9. Anexos

9.1. Anexo 1: Indicadores de Producto, Efecto e Impacto por modalidad de intervención de IMAS Impulsa.

Indicadores de Producto:

Categoría	Área de Intervención	Indicador N°	Indicador	Definición	Unidad	Cálculo	Ejemplo Práctico
Protección Social No Condicionada	Atención a personas adultas mayores	P1.1	Cantidad de hogares conformados por personas adultas mayores, en situación de pobreza, incorporados en la estrategia y que reciben al menos una transferencia.	Número total de hogares con personas adultas mayores pobres que reciben alguna ayuda económica del programa.	Número de hogares	-	5.000 hogares con adultos mayores en pobreza reciben subsidio del programa.
	Atención a personas en condición de dependencia	P1.2	Cantidad de hogares conformados por personas en condición de dependencia, en situación de pobreza, que reciben al menos una transferencia institucional.	Número de hogares con personas dependientes que reciben algún subsidio institucional.	Número de hogares	-	3.200 hogares con personas dependientes reciben ayudas del IMAS.
	Atención a personas con enfermedades limitantes	P1.3	Cantidad de hogares con personas con enfermedad terminal o condición de vida limitada que reciben subsidio institucional.	Número total de hogares con personas con enfermedades avanzadas que reciben ayuda económica.	Número de hogares	-	1.500 hogares con personas con enfermedades terminales reciben apoyo económico.
	Apoyo a personas cuidadoras	P1.4	Cantidad de hogares con personas cuidadoras en situación de pobreza que reciben	Número de hogares con cuidadores que reciben apoyo económico institucional.	Número de hogares	-	2.700 hogares con personas cuidadoras reciben subsidio mensual del programa.

Categoría	Área de Intervención	Indicador N°	Indicador	Definición	Unidad	Cálculo	Ejemplo Práctico
			transferencias por cuidados a personas mayores o dependientes.				
	Necesidades básicas satisfechas	P1.5	Porcentaje de hogares en situación de pobreza, con adultos mayores o dependientes, con necesidades básicas satisfechas.	Porcentaje de hogares con acceso adecuado a servicios básicos y bienes necesarios.	% de hogares	$(\text{Hogares con necesidades satisfechas} / \text{Total de hogares}) * 100$	El 60% de los hogares con personas mayores y dependientes han satisfecho sus necesidades básicas.
	Acceso a insumos de salud	P1.6	Porcentaje de hogares con cobertura de servicios para compra de equipo técnico de salud y medicamentos.	Porcentaje de hogares con acceso a financiamiento para equipo médico o medicamentos.	% de hogares	$(\text{Hogares con acceso} / \text{Total de hogares}) * 100$	El 45% de los hogares recibieron apoyo para adquirir medicamentos o equipo técnico de salud.
	Educación formal	P1.7	Cantidad de hogares en pobreza con personas participantes en educación formal.	Número total de hogares con personas que cursan estudios formales como escuela, colegio o universidad.	Número de hogares	-	4.800 hogares tienen miembros inscritos en instituciones educativas formales.
	Cobertura territorial	P1.8	Porcentaje de hogares en pobreza extrema que reciben subsidios, desagregado por región.	Porcentaje de cobertura de hogares en pobreza extrema que reciben ayudas por región: Brunca, Cartago, Central Occidente, Chorotega, Huetar Caribe, Huetar Norte, Noreste, Puntarenas y Suroeste.	% de hogares por región	$(\text{Hogares con subsidios en región} / \text{Total de hogares en pobreza extrema}) * 100$	El 55% de los hogares en pobreza extrema de la región Chorotega reciben subsidios.

Categoría	Área de Intervención	Indicador N°	Indicador	Definición	Unidad	Cálculo	Ejemplo Práctico
	Atención a personas en condición de dependencia	P1.10	Cantidad de hogares con personas en condición de dependencia que reciben servicios de rehabilitación física.	Número de hogares con personas dependientes que acceden a servicios como fisioterapia o terapia ocupacional.	Número de hogares	-	1.000 hogares con personas en dependencia reciben servicios de rehabilitación física.
	Apoyo a personas cuidadoras	P1.11	Porcentaje de hogares con personas cuidadoras que reciben formación en técnicas de cuidado.	Porcentaje de hogares con cuidadores capacitados en primeros auxilios, manejo de medicamentos u otros cuidados.	% de hogares	$(\text{Hogares con cuidadores capacitados} / \text{Total de hogares con cuidadores}) * 100$	El 50% de los hogares con personas cuidadoras participaron en capacitación para cuidados.
Protección Social Condicionada Temporal	Participación en programas	P2.1	Cantidad de hogares participantes en Protección Social Condicionada Temporal.	Total de hogares registrados y activos en el programa.	Número de hogares	-	10.000 hogares participan actualmente en el programa de protección condicionada.
	Cumplimiento de metas	P2.2	Porcentaje de hogares que completan satisfactoriamente las metas intermedias de sus planes de ascenso.	Porcentaje de hogares que logran al menos una meta intermedia.	% de hogares	$(\text{Hogares que completan metas} / \text{Total de hogares}) * 100$	El 70% de los hogares completaron sus metas intermedias en 2024.
	Cumplimiento total de planes	P2.3	Porcentaje de hogares que completan satisfactoriamente sus planes de ascenso.	Porcentaje de hogares que culminan el plan con todas las metas.	% de hogares	$(\text{Hogares que completan el plan} / \text{Total de hogares con plan}) * 100$	El 60% de los hogares completaron su plan de ascenso en los plazos previstos.
	Corresponsabilidades	P2.4	Porcentaje promedio de cumplimiento de corresponsabilidades por parte de las familias en los programas condicionados.	Porcentaje de acciones cumplidas en educación, salud, etc.	% de corresponsabilidad	$(\text{Acciones cumplidas} / \text{Total de acciones requeridas}) * 100$	El 85% de las corresponsabilidades familiares fueron cumplidas en 2024.
	Abandono de plan	P2.5	Porcentaje de hogares que abandonan/renuncian al Plan de Ascenso.	Porcentaje de hogares que interrumpen el plan antes de finalizar.	% de hogares	$(\text{Hogares que abandonan el plan} / \text{Total de hogares con plan}) * 100$	El 12% de los hogares renunció al Plan de Ascenso.

Categoría	Área de Intervención	Indicador N°	Indicador	Definición	Unidad	Cálculo	Ejemplo Práctico
	Articulación institucional	P2.6	Número de hogares vinculados a la oferta programática intra e interinstitucional adecuada a sus perfiles.	Total de hogares referidos a otros programas sociales complementarios.	Número de hogares	-	4.200 hogares fueron vinculados a programas educativos y laborales externos.
	Respuesta institucional	P2.7	Porcentaje de referencias institucionales de hogares en situación de pobreza y participantes de Promoción Social Condicionada, resueltas y contestadas al IMAS.	Porcentaje de derivaciones realizadas que recibieron respuesta efectiva.	% de referencias	(Respuestas recibidas / Total de referencias) * 100	El 75% de las referencias institucionales recibieron respuesta formal.
	Gestión interinstitucional	P2.8	Cantidad de referencias de hogares en situación de pobreza y participantes de Promoción Social Condicionada, para articulación con otras instituciones del sector social gestionadas desde las ULDS.	Total de referencias realizadas a otros servicios sociales.	Número de referencias	-	1.500 referencias fueron gestionadas para articulación interinstitucional.
	Educación formal	P2.9	Cantidad de hogares en situación de pobreza participantes de procesos de educación formal.	Número total de hogares con personas que cursan estudios formales.	Número de hogares	-	6.000 hogares con personas inscritas en el sistema educativo.
	Recuperación académica	P2.10	Proporción de estudiantes beneficiarios que reciben apoyo de recuperación académica.	Porcentaje de estudiantes que reciben tutorías o refuerzo académico.	% de estudiantes	(Estudiantes con tutoría / Total de estudiantes) * 100	El 40% de los estudiantes recibieron tutoría académica en 2024.
	Avance educativo	P2.11	Número de estudiantes que	Cantidad de estudiantes que	Número de estudiantes	-	2.500 estudiantes avanzaron de ciclo

Categoría	Área de Intervención	Indicador N°	Indicador	Definición	Unidad	Cálculo	Ejemplo Práctico
			avanzan de ciclo con la TMC.	promocionan gracias al apoyo de la TMC.			escolar con apoyo de TMC.
	Reincorporación educativa	P2.12	Porcentaje de beneficiarios que se reincorporan al sistema educativo.	Porcentaje de personas que regresan al sistema educativo tras recibir apoyo.	% de beneficiarios	$(\text{Beneficiarios reincorporados} / \text{Total de beneficiarios}) * 100$	El 20% de los beneficiarios reingresaron a la educación formal.
	Capacitación en emprendimiento	P2.13	Cantidad de hogares en situación de pobreza con personas participantes de procesos de capacitación en emprendimiento.	Número de hogares con al menos un miembro en formación para emprendimiento.	Número de hogares	-	1.800 hogares participaron en talleres de formación emprendedora.
	Capacitación técnica	P2.14	Cantidad de hogares en situación de pobreza con personas participantes de procesos de capacitación técnica o para la empleabilidad.	Número de hogares con al menos un miembro en formación para empleo.	Número de hogares	-	2.200 hogares cuentan con personas en formación técnica.
	Finalización de formación	P2.15	Proporción de participantes que completan procesos de capacitación técnica o empresarial.	Porcentaje de personas que terminan su capacitación.	% de participantes	$(\text{Participantes completados} / \text{Total de participantes}) * 100$	El 65% de los participantes completaron su capacitación técnica.
	Avance en formación	P2.16	Porcentaje de hogares con adultos que avanzan en su formación técnica o educativa.	Porcentaje de adultos beneficiarios que completan un nivel superior.	% de hogares	$(\text{Hogares con avances formativos} / \text{Total de hogares}) * 100$	El 40% de los hogares reportan avances formativos en adultos.
	Mejora del perfil de empleabilidad	P2.17	Porcentaje de población usuaria solicitante de servicios institucionales de Protección Social Condicionada, con personas menores de edad a cargo,	Porcentaje de hogares con adultos cuya empleabilidad mejora tras intervención.	% de hogares	$(\text{Hogares con mejora de empleabilidad} / \text{Total de hogares}) * 100$	El 30% de los hogares mejoraron el perfil de empleabilidad de al menos un adulto.

Categoría	Área de Intervención	Indicador N°	Indicador	Definición	Unidad	Cálculo	Ejemplo Práctico
			que cuentan con perfil de empleabilidad mejorado, por año.				
	Cobertura territorial	P2.18	Porcentaje de hogares en pobreza extrema atendidos por región (Brunca, Cartago, Central Occidente, Chorotega, Huetar Caribe, Huetar Norte, Noreste, Puntarenas y Suroeste).	Porcentaje de hogares en pobreza extrema atendidos en cada región.	% de hogares por región	$(\text{Hogares atendidos en la región} / \text{Total de hogares en pobreza extrema}) * 100$	El 50% de los hogares en pobreza extrema reciben atención en la región Huetar Caribe.
	Participación en programas	P2.19	Cantidad de hogares participantes en programas de protección social condicionada temporal que reciben asistencia psicológica.	Total de hogares participantes que reciben atención psicológica.	Número de hogares	-	2.500 hogares reciben atención psicológica dentro del programa.
	Cumplimiento de metas	P2.20	Porcentaje de hogares que alcanzan todas las metas intermedias de sus planes de ascenso.	Porcentaje de hogares que logran todas las metas intermedias establecidas en su plan de ascenso.	% de hogares	$(\text{Hogares que alcanzan metas} / \text{Total de hogares con plan}) * 100$	El 80% de los hogares alcanzaron todas las metas intermedias en sus planes.
	Corresponsabilidades	P2.21	Porcentaje de hogares que cumplen con las corresponsabilidades en salud establecidas en su plan de ascenso.	Porcentaje de hogares que cumplen con controles médicos, vacunaciones, etc.	% de hogares	$(\text{Hogares que cumplen corresponsabilidad de salud} / \text{Total de hogares}) * 100$	El 90% de los hogares cumplieron con corresponsabilidades de salud.
	Abandono de plan	P2.22	Porcentaje de hogares que abandonan el Plan de Ascenso debido	Porcentaje de hogares que abandonan el plan por desmotivación.	% de hogares	$(\text{Hogares que abandonan por falta de motivación} / \text{Total de hogares}) * 100$	El 5% de los hogares abandonaron el plan por falta de motivación.

Categoría	Área de Intervención	Indicador N°	Indicador	Definición	Unidad	Cálculo	Ejemplo Práctico
			a falta de motivación.				
	Articulación institucional	P2.23	Cantidad de hogares referidos a servicios de salud mental.	Número de hogares referidos a consultas psicológicas o psiquiátricas.	Número de hogares	-	1.000 hogares fueron referidos a servicios de salud mental.
	Respuesta institucional	P2.24	Porcentaje de referencias institucionales de hogares que reciben respuesta en menos de 30 días.	Porcentaje de referencias atendidas en menos de 30 días hábiles.	% de referencias	(Referencias atendidas en 30 días / Total de referencias) * 100	El 85% de las referencias recibieron respuesta en menos de 30 días.
	Gestión interinstitucional	P2.25	Cantidad de referencias de hogares gestionadas para acceso a servicios de salud.	Número total de referencias realizadas a servicios médicos.	Número de referencias	-	2.000 referencias fueron gestionadas para acceso a servicios de salud.
	Educación formal	P2.26	Cantidad de hogares con personas participantes en programas de alfabetización.	Número total de hogares con miembros inscritos en procesos de lectoescritura.	Número de hogares	-	1.100 hogares tienen personas participando en alfabetización.

Indicadores de Efecto:

Categoría	Área de Intervención	Indicador N°	Indicador	Definición	Unidad	Cálculo	Ejemplo Práctico
Protección Social No Condicionada	Satisfacción de necesidades básicas	E1.1	Porcentaje de hogares beneficiarios, en pobreza y dependencia, con necesidades básicas satisfechas.	Porcentaje de hogares con personas mayores o dependientes que han cubierto sus necesidades básicas.	% de hogares	$(\text{Hogares con necesidades básicas satisfechas} / \text{Total de hogares}) \times 100$	El 60% de los hogares con personas mayores y dependientes han cubierto sus necesidades básicas.
	Salud infantil y nutrición	E1.2	Porcentaje de niños beneficiarios con indicadores óptimos de nutrición y salud preventiva.	Porcentaje de niños en situación de pobreza que tienen indicadores óptimos de nutrición y salud preventiva.	% de niños	$(\text{Niños con indicadores óptimos} / \text{Total de niños}) \times 100$	El 75% de los niños en situación de pobreza tienen indicadores de salud y nutrición óptimos.
	Inserción laboral mediante cuidado infantil	E1.3	Porcentaje de hogares que mejoran inserción laboral gracias al cuidado infantil.	Porcentaje de hogares en los que los beneficiarios logran mejorar su inserción laboral gracias al acceso a servicios de cuidado infantil.	% de hogares	$(\text{Hogares con mejora en inserción laboral} / \text{Total de hogares con acceso}) \times 100$	El 50% de los hogares con acceso a cuidado infantil logran mejorar su inserción laboral.
	Cobertura de servicios para adultos mayores	E1.4	Tasa de aumento de cobertura de servicios institucionales de población adulta mayor y adulta en situación de dependencia.	Porcentaje de aumento en la cobertura de servicios para personas adultas mayores y en situación de dependencia.	% de aumento	$((\text{Cobertura actual} - \text{Cobertura anterior}) / \text{Cobertura anterior}) \times 100$	La cobertura de servicios para personas adultas mayores ha aumentado un 30% en los últimos 12 meses.
	Satisfacción de necesidades básicas	E1.5	Porcentaje de hogares beneficiarios que han mejorado su calidad de vida.	Porcentaje de hogares que reportan una mejora en su calidad de vida tras recibir apoyo institucional.	% de hogares	$(\text{Hogares con mejora en calidad de vida} / \text{Total de hogares}) \times 100$	El 70% de los hogares beneficiarios reportan una mejora en su calidad de vida.

Categoría	Área de Intervención	Indicador N°	Indicador	Definición	Unidad	Cálculo	Ejemplo Práctico
	Salud infantil y nutrición	E1.6	Porcentaje de niños beneficiarios que mantienen un estado nutricional adecuado.	Porcentaje de niños que, tras recibir apoyo nutricional, mantienen un estado nutricional adecuado.	% de niños	$(\text{Niños con estado nutricional adecuado} / \text{Total de niños beneficiarios}) \times 100$	El 80% de los niños beneficiarios mantienen un estado nutricional adecuado.
	Inserción laboral mediante cuidado infantil	E1.7	Porcentaje de hogares donde las mujeres logran empleo formal tras acceder a servicios de cuidado infantil.	Porcentaje de mujeres que, tras acceder a servicios de cuidado infantil, logran empleo formal.	% de mujeres	$(\text{Mujeres con empleo formal} / \text{Total de mujeres beneficiarias}) \times 100$	El 60% de las mujeres logran empleo formal tras acceder a servicios de cuidado infantil.
	Cobertura de servicios para adultos mayores	E1.8	Porcentaje de adultos mayores que reportan satisfacción con los servicios recibidos.	Porcentaje de adultos mayores que expresan satisfacción con los servicios institucionales recibidos.	% de adultos mayores	$(\text{Adultos mayores satisfechos} / \text{Total de adultos mayores}) \times 100$	El 85% de los adultos mayores reportan satisfacción con los servicios recibidos.
Protección Social Condicionada	Emprendimiento en hogares con jefatura femenina	E2.1	Porcentaje de hogares participantes de Protección Social Condicionada con jefatura femenina, participantes de procesos de emprendimiento.	Porcentaje de hogares con jefatura femenina que participan en programas de emprendimiento.	% de hogares	$(\text{Hogares con jefatura femenina en emprendimiento} / \text{Total de hogares con jefatura femenina}) \times 100$	El 40% de los hogares con jefatura femenina participan en programas de emprendimiento.
	Deserción educativa en estudiantes beneficiarios	E2.2	Tasa de deserción anual del sistema educativo en estudiantes con TMC Avancemos.	Porcentaje de estudiantes beneficiarios del TMC Avancemos que abandonan el sistema educativo en el año.	% de deserción	$(\text{Estudiantes desertores} / \text{Total de estudiantes}) \times 100$	El 10% de los estudiantes con TMC Avancemos abandonan el sistema educativo cada año.

Categoría	Área de Intervención	Indicador N°	Indicador	Definición	Unidad	Cálculo	Ejemplo Práctico
	Graduación en secundaria	E2.3	Tasa de graduación de secundaria entre beneficiarios de la TMCAvancemos.	Porcentaje de estudiantes con TMC Avancemos que completan su ciclo de secundaria.	% de graduación	$(\text{Estudiantes graduados} / \text{Total de estudiantes}) \times 100$	El 80% de los estudiantes beneficiarios de TMC Avancemos se gradúan de secundaria.
	Reincorporación al sistema educativo	E2.4	Cantidad de beneficiarios que dejan el trabajo infantil para reinsertarse a la educación formal.	Número de beneficiarios que abandonan el trabajo infantil para regresar a la educación formal.	Número de beneficiarios	-	100 beneficiarios dejan el trabajo infantil y se reincorporan al sistema educativo.
	Inserción laboral post-intervención	E2.5	Porcentaje de beneficiarios que logran empleo formal tras la intervención programada en el Plan de Ascenso.	Porcentaje de beneficiarios del Plan de Ascenso que obtienen empleo formal tras completar la intervención.	% de beneficiarios	$(\text{Beneficiarios con empleo formal} / \text{Total de beneficiarios}) \times 100$	El 60% de los beneficiarios del Plan de Ascenso logran empleo formal tras la intervención.
	Sostenibilidad de emprendimientos familiares	E2.6	Proporción de emprendimientos familiares sostenibles a tres años: (65% de éxito).	Porcentaje de emprendimientos familiares que continúan siendo sostenibles tres años después del inicio.	% de emprendimientos	$(\text{Emprendimientos sostenibles} / \text{Total de emprendimientos}) \times 100$	El 65% de los emprendimientos familiares apoyados continúan siendo sostenibles tres años después.
	Empleo formal tras intervención	E2.7	Porcentaje de beneficiarios que logran empleo formal tras la intervención.	Porcentaje de beneficiarios que obtienen empleo formal después de recibir apoyo en el programa.	% de beneficiarios	$(\text{Beneficiarios con empleo formal} / \text{Total de beneficiarios}) \times 100$	El 50% de los beneficiarios logran empleo formal tras la intervención.
	Deserción educativa en estudiantes beneficiarios	E2.8	Porcentaje de estudiantes beneficiarios que completan su ciclo educativo sin interrupciones.	Porcentaje de estudiantes que, tras recibir apoyo, completan su ciclo educativo sin interrupciones.	% de estudiantes	$(\text{Estudiantes sin interrupciones} / \text{Total de estudiantes}) \times 100$	El 90% de los estudiantes completan su ciclo educativo sin interrupciones.

Categoría	Área de Intervención	Indicador N°	Indicador	Definición	Unidad	Cálculo	Ejemplo Práctico
	Graduación en secundaria	E2.9	Porcentaje de estudiantes beneficiarios que ingresan a la educación superior tras graduarse.	Porcentaje de estudiantes que, tras graduarse, ingresan a la educación superior.	% de estudiantes	$(\text{Estudiantes que ingresan a educación superior} / \text{Total de graduados}) \times 100$	El 30% de los graduados ingresan a la educación superior tras graduarse.
	Reincorporación al sistema educativo	E2.10	Porcentaje de beneficiarios que completan su educación formal tras reincorporarse.	Porcentaje de beneficiarios que, tras reincorporarse, completan su educación formal.	% de beneficiarios	$(\text{Beneficiarios que completan la educación formal} / \text{Total de reincorporados}) \times 100$	El 75% de los beneficiarios completan su educación formal tras reincorporarse.
	Inserción laboral post-intervención	E2.11	Porcentaje de beneficiarios que mantienen su empleo formal después de seis meses.	Porcentaje de beneficiarios que, tras obtener empleo, lo mantienen después de seis meses.	% de beneficiarios	$(\text{Beneficiarios que mantienen empleo} / \text{Total de beneficiarios con empleo}) \times 100$	El 65% de los beneficiarios mantienen su empleo formal después de seis meses.
	Sostenibilidad de emprendimientos familiares	E2.12	Porcentaje de emprendimientos familiares que generan ingresos suficientes para el sustento del hogar.	Porcentaje de emprendimientos que generan ingresos suficientes para el sustento del hogar.	% de emprendimientos	$(\text{Emprendimientos que generan ingresos} / \text{Total de emprendimientos}) \times 100$	El 55% de los emprendimientos generan ingresos suficientes para el sustento del hogar.
	Empleo formal tras intervención	E2.13	Porcentaje de beneficiarios que logran empleo formal en su área de formación.	Porcentaje de beneficiarios que, tras recibir formación, logran empleo formal en su área de especialización.	% de beneficiarios	$(\text{Beneficiarios con empleo formal en su área} / \text{Total de beneficiarios formados}) \times 100$	El 40% de los beneficiarios logran empleo formal en su área de formación.

Indicadores de Impacto:

Categoría	Área de Intervención	Indicador N°	Indicador	Definición	Unidad	Cálculo	Ejemplo Práctico
Protección Social No Condicionada	Reducción de pobreza extrema	I1.1	Porcentaje de hogares incluidos en la estrategia que disminuyen la situación de pobreza extrema.	Porcentaje de hogares en pobreza extrema que logran salir de esta situación gracias a los beneficios recibidos.	% de hogares	$(\text{Hogares que mejoran situación} / \text{Hogares en pobreza extrema}) * 100$	El 30% de los hogares en pobreza extrema que participaron en la estrategia lograron mejorar su situación.
	Nutrición y salud infantil	I1.2	Porcentaje de niños beneficiarios con indicadores óptimos de nutrición y salud preventiva.	Porcentaje de niños beneficiarios que tienen un estado nutricional adecuado y cumplen con los estándares de salud preventiva.	% de niños	$(\text{Niños con indicadores óptimos} / \text{Total niños beneficiarios}) * 100$	El 80% de los niños beneficiarios presentan indicadores óptimos de nutrición y salud.
	Inserción laboral mediante cuidado infantil	I1.3	Porcentaje de hogares que mejoran inserción laboral gracias al cuidado infantil.	Porcentaje de hogares con acceso a servicios de cuidado infantil que logran mejorar la inserción laboral de los miembros de la familia.	% de hogares	$(\text{Hogares con mejora laboral} / \text{Hogares con acceso a cuidado infantil}) * 100$	El 50% de los hogares con acceso a cuidado infantil logran mejorar su inserción laboral.
	Cobertura de servicios para adultos mayores	I1.4	Tasa de aumento de cobertura de servicios institucionales de población adulta mayor y adulta en situación de dependencia.	Porcentaje de aumento en la cobertura de servicios para personas adultas mayores y en situación de dependencia.	% de aumento	$(\text{Cobertura actual} - \text{Cobertura anterior}) / \text{Cobertura anterior} * 100$	La cobertura de servicios para personas adultas mayores ha aumentado un 30% en los últimos 12 meses.
	Acceso a servicios de salud laboral	I1.5	Porcentaje de trabajadores beneficiarios que tienen acceso a servicios de salud laboral.	Porcentaje de trabajadores beneficiarios del programa que obtienen acceso a servicios de salud laboral.	% de trabajadores	$(\text{Trabajadores con acceso a salud laboral} / \text{Total trabajadores beneficiarios}) * 100$	El 80% de los trabajadores en el programa tienen acceso a servicios de salud laboral.
	Acceso a servicios de salud mental	I1.6	Porcentaje de beneficiarios que reciben atención en salud mental.	Porcentaje de beneficiarios que acceden a servicios de salud mental	% de beneficiarios	$(\text{Beneficiarios con atención en salud mental} / \text{Total beneficiarios}) * 100$	El 70% de los beneficiarios han recibido atención en salud mental.

Categoría	Área de Intervención	Indicador N°	Indicador	Definición	Unidad	Cálculo	Ejemplo Práctico
				proporcionados por el programa.			
	Acceso a servicios de salud sexual y reproductiva	11.7	Porcentaje de beneficiarios que reciben servicios de salud sexual y reproductiva.	Porcentaje de beneficiarios que acceden a servicios de salud sexual y reproductiva proporcionados por el programa.	% de beneficiarios	$(\text{Beneficiarios con acceso a salud sexual y reproductiva} / \text{Total beneficiarios}) * 100$	El 65% de los beneficiarios han recibido servicios de salud sexual y reproductiva.
	Reducción de violencia intrafamiliar	11.8	Porcentaje de reducción de casos de violencia intrafamiliar entre los beneficiarios.	Porcentaje de disminución de casos de violencia intrafamiliar reportados entre los hogares beneficiarios.	% de reducción	$(\text{Casos previos} - \text{Casos actuales}) / \text{Casos previos} * 100$	Los casos de violencia intrafamiliar han disminuido un 25% entre los hogares beneficiarios.
	Acceso a servicios de justicia	11.9	Porcentaje de beneficiarios que acceden a servicios de justicia.	Porcentaje de beneficiarios que utilizan servicios de justicia proporcionados o facilitados por el programa.	% de beneficiarios	$(\text{Beneficiarios con acceso a justicia} / \text{Total beneficiarios}) * 100$	El 60% de los beneficiarios han accedido a servicios de justicia.
	Participación en programas de formación y capacitación	11.10	Porcentaje de beneficiarios que participan en programas de formación y capacitación.	Porcentaje de beneficiarios que se inscriben y completan programas de formación y capacitación ofrecidos por el programa.	% de beneficiarios	$(\text{Beneficiarios que completan programas} / \text{Total beneficiarios}) * 100$	El 50% de los beneficiarios han participado en programas de formación y capacitación.
	Participación en actividades comunitarias	11.11	Porcentaje de beneficiarios que participan en actividades comunitarias.	Porcentaje de beneficiarios que participan activamente en actividades comunitarias organizadas por el programa.	% de beneficiarios	$(\text{Beneficiarios participantes} / \text{Total beneficiarios}) * 100$	El 40% de los beneficiarios han participado en actividades comunitarias.

Categoría	Área de Intervención	Indicador N°	Indicador	Definición	Unidad	Cálculo	Ejemplo Práctico
	Acceso a servicios de vivienda	I1.12	Porcentaje de beneficiarios que acceden a servicios de vivienda.	Porcentaje de beneficiarios que obtienen acceso a servicios de vivienda proporcionados o facilitados por el programa.	% de beneficiarios	$(\text{Beneficiarios con acceso a vivienda} / \text{Total beneficiarios}) * 100$	El 30% de los beneficiarios han accedido a servicios de vivienda.
	Mejora en condiciones de vivienda	I1.13	Porcentaje de hogares que mejoran sus condiciones de vivienda.	Porcentaje de hogares beneficiarios que reportan mejoras en sus condiciones de vivienda tras la intervención del programa.	% de hogares	$(\text{Hogares con mejora} / \text{Total hogares beneficiarios}) * 100$	El 35% de los hogares beneficiarios han mejorado sus condiciones de vivienda.
	Acceso a servicios de agua potable	I1.14	Porcentaje de hogares que acceden a servicios de agua potable.	Porcentaje de hogares beneficiarios que obtienen acceso a servicios de agua potable proporcionados o facilitados por el programa.	% de hogares	$(\text{Hogares con acceso a agua potable} / \text{Total hogares beneficiarios}) * 100$	El 45% de los hogares beneficiarios han accedido a servicios de agua potable.
	Acceso a servicios de energía eléctrica	I1.15	Porcentaje de hogares que acceden a servicios de energía eléctrica.	Porcentaje de hogares beneficiarios que obtienen acceso a servicios de energía eléctrica proporcionados o facilitados por el programa.	% de hogares	$(\text{Hogares con acceso a energía} / \text{Total hogares beneficiarios}) * 100$	El 50% de los hogares beneficiarios han accedido a servicios de energía eléctrica.
	Participación en programas de empleo	I1.16	Porcentaje de beneficiarios que participan en programas de empleo.	Porcentaje de beneficiarios que se inscriben y participan en programas de empleo ofrecidos por el programa.	% de beneficiarios	$(\text{Beneficiarios participando en empleo} / \text{Total beneficiarios}) * 100$	El 60% de los beneficiarios han participado en programas de empleo.
	Mejora en habilidades laborales	I1.17	Porcentaje de beneficiarios que mejoran sus habilidades	Porcentaje de beneficiarios que adquieren o fortalecen habilidades	% de beneficiarios	$(\text{Beneficiarios con mejora} / \text{Total beneficiarios}) * 100$	El 55% de los beneficiarios mejoraron sus habilidades laborales luego de

Categoría	Área de Intervención	Indicador N°	Indicador	Definición	Unidad	Cálculo	Ejemplo Práctico
			laborales tras la intervención.	laborales a través del apoyo recibido.			completar un curso técnico.
	Inclusión financiera	11.18	Porcentaje de beneficiarios con acceso a servicios financieros formales.	Porcentaje de personas que abren cuentas bancarias o acceden a microcréditos tras la intervención.	% de beneficiarios	$(\text{Beneficiarios con acceso a servicios financieros} / \text{Total beneficiarios}) * 100$	El 45% de los beneficiarios abrieron una cuenta de ahorro tras recibir acompañamiento del programa.
	Acceso a red de apoyo social	11.19	Porcentaje de beneficiarios que acceden a redes de apoyo social comunitario o institucional.	Porcentaje de beneficiarios que se integran a redes formales o informales de apoyo.	% de beneficiarios	$(\text{Beneficiarios con acceso a redes de apoyo} / \text{Total beneficiarios}) * 100$	El 60% de los beneficiarios ahora están conectados con redes comunitarias de apoyo.
	Autonomía económica	11.20	Porcentaje de beneficiarios que logran generar ingresos sin subsidios.	Proporción de beneficiarios que ya no dependen de subsidios gracias a generación de ingresos propios.	% de beneficiarios	$(\text{Beneficiarios con ingresos propios} / \text{Total beneficiarios}) * 100$	El 35% de los beneficiarios ha logrado autonomía económica tras emprender su actividad productiva.
Protección Social Condicionada	Reducción de pobreza extrema	12.1	Porcentaje de hogares incluidos en la estrategia que disminuyen la situación de pobreza extrema.	Porcentaje de hogares que dejan de encontrarse en pobreza extrema tras su participación en el programa.	% de hogares	$(\text{Hogares que salen de pobreza extrema} / \text{Total hogares en pobreza extrema}) * 100$	El 40% de los hogares salieron de la pobreza extrema tras dos años de acompañamiento.
	Reducción de pobreza básica	12.2	Porcentaje de hogares incluidos en la estrategia que disminuyen la situación de pobreza básica.	Porcentaje de hogares que pasan a una condición superior al umbral de pobreza básica.	% de hogares	$(\text{Hogares que superan pobreza básica} / \text{Total hogares en pobreza básica}) * 100$	El 35% de los hogares superaron la pobreza básica luego del plan de ascenso.
	Inserción laboral de jefaturas de hogar	12.3	Porcentaje de disminución de tasa de desempleo en jefaturas de hogares beneficiarios.	Disminución porcentual del desempleo en jefaturas de hogar tras participar en programas sociales.	% de jefaturas	$(\text{Tasa de desempleo inicial} - \text{Tasa de desempleo final}) / \text{Tasa de desempleo inicial} * 100$	El desempleo en jefaturas de hogar se redujo del 45% al 30% entre beneficiarios del IMAS.

Categoría	Área de Intervención	Indicador N°	Indicador	Definición	Unidad	Cálculo	Ejemplo Práctico
	Inclusión educativa	12.4	Disminución de la exclusión educativa en zonas de pobreza extrema.	Cambio porcentual en el número de estudiantes fuera del sistema educativo en zonas de pobreza extrema.	% de disminución	$\frac{(\text{Número de estudiantes fuera del sistema educativo antes} - \text{Número de estudiantes fuera del sistema educativo después})}{\text{Número de estudiantes fuera del sistema educativo antes}} * 100$	La exclusión educativa en zonas prioritarias se redujo en un 15% en tres años.
	Ingresos familiares	12.5	Porcentaje de hogares beneficiarios con incremento en el ingreso mensual.	Porcentaje de hogares que reportan aumento en sus ingresos luego del proceso de intervención.	% de hogares	$\frac{(\text{Hogares con aumento de ingresos} / \text{Total hogares beneficiarios})}{100}$	El 50% de los hogares participantes aumentaron sus ingresos en al menos un 20%.
	Autonomía económica	12.6	Proporción de beneficiarios que reducen dependencia de subsidios.	Porcentaje de beneficiarios que ya no dependen o han reducido su dependencia de ayudas directas.	% de beneficiarios	$\frac{(\text{Beneficiarios con reducción de dependencia} / \text{Total beneficiarios})}{100}$	El 40% de los beneficiarios redujo su dependencia de subsidios en el último año.
	Satisfacción de los beneficiarios	12.7	Satisfacción de los beneficiarios respecto al programa IMAS Impulsa.	Nivel de satisfacción de los beneficiarios medido mediante encuestas.	% de satisfacción	$\frac{(\text{Número de beneficiarios satisfechos} / \text{Total beneficiarios encuestados})}{100}$	El 88% de los beneficiarios se encuentra satisfecho con el acompañamiento recibido por IMAS Impulsa.
	Apoyo a emprendimientos	12.8	Número de emprendimientos familiares que reciben financiamiento.	Total de iniciativas económicas familiares que reciben recursos para su implementación o expansión.	Número de casos	Número total de emprendimientos apoyados	1,200 emprendimientos recibieron fondos a través del programa en 2024.
	Sostenibilidad de emprendimientos	12.9	Proporción de beneficiarios que consolidan un emprendimiento sostenible.	Porcentaje de beneficiarios cuyos emprendimientos se mantienen activos y rentables tras 2 años.	% de beneficiarios	$\frac{(\text{Beneficiarios con emprendimientos sostenibles} / \text{Total beneficiarios con emprendimientos})}{100}$	El 65% de los emprendimientos familiares siguen operando con éxito a los tres años.

Categoría	Área de Intervención	Indicador N°	Indicador	Definición	Unidad	Cálculo	Ejemplo Práctico
	Formalización de emprendimientos	I2.10	Proporción de beneficiarios que formalizan su emprendimiento.	Porcentaje de emprendimientos familiares que logran obtener personería jurídica, patente o similar.	% de beneficiarios	$(\text{Emprendimientos formalizados} / \text{Total emprendimientos}) * 100$	El 40% de los emprendimientos están formalizados ante instancias legales.
	Ingresos familiares	I2.11	Porcentaje de hogares que reportan incremento en ingreso mensual.	Porcentaje de hogares que registran mejoras sostenidas en su ingreso mensual promedio.	% de hogares	$(\text{Hogares con aumento de ingresos} / \text{Total hogares beneficiarios}) * 100$	El 55% de los hogares aumentaron sus ingresos mensuales tras intervención del Plan de Ascenso.
	Autonomía financiera	I2.12	Porcentaje de beneficiarios que logran autonomía financiera y reducen dependencia de subsidios.	Porcentaje de beneficiarios que alcanzan sostenibilidad económica sin depender de subsidios.	% de beneficiarios	$(\text{Beneficiarios con autonomía financiera} / \text{Total beneficiarios}) * 100$	El 38% de los beneficiarios lograron autonomía financiera en el segundo año de implementación.
	Reducción de pobreza extrema	I2.13	Porcentaje de hogares que superan la pobreza extrema gracias a transferencias sociales.	Porcentaje de hogares que dejan de estar en pobreza extrema debido a las transferencias sociales recibidas.	% de hogares	$(\text{Hogares que superan pobreza extrema por transferencias} / \text{Total hogares en pobreza extrema}) * 100$	El 4,6% de los hogares dejaron de estar en pobreza extrema en mayo de 2024 gracias a las transferencias sociales.
	Ingresos familiares	I2.14	Porcentaje de hogares con incremento en el ingreso mensual debido a programas sociales.	Porcentaje de hogares que reportan un aumento en su ingreso mensual como resultado de su participación en programas sociales.	% de hogares	$(\text{Hogares con aumento de ingresos} / \text{Total hogares beneficiarios}) * 100$	El 50% de los hogares participantes aumentaron sus ingresos en al menos un 20% tras intervención del Plan de Ascenso.
	Empleo y emprendimiento	I2.15	Porcentaje de hogares con jefatura de hogar empleada tras intervención.	Porcentaje de hogares cuyo jefe o jefa de hogar obtiene empleo tras participar en programas de empleo del IMAS.	% de hogares	$(\text{Hogares con jefatura empleada} / \text{Total hogares beneficiarios}) * 100$	El 30% de los hogares con jefatura de hogar desempleada lograron empleo tras participar en programas del IMAS.

Categoría	Área de Intervención	Indicador N°	Indicador	Definición	Unidad	Cálculo	Ejemplo Práctico
	Empleo y emprendimiento	I2.16	Porcentaje de emprendimientos familiares que generan empleo.	Porcentaje de emprendimientos familiares apoyados por el programa que crean al menos un puesto de trabajo adicional.	% de emprendimientos	$(\text{Emprendimientos con empleo adicional} / \text{Total emprendimientos}) * 100$	El 40% de los emprendimientos financiados generaron empleo adicional en el último año.
	Educación y formación	I2.17	Porcentaje de beneficiarios que completan programas de formación técnica.	Porcentaje de beneficiarios que finalizan con éxito programas de formación técnica ofrecidos por el IMAS.	% de beneficiarios	$(\text{Beneficiarios que completan formación técnica} / \text{Total beneficiarios en formación técnica}) * 100$	El 60% de los beneficiarios completaron programas de formación técnica en el último año.
	Educación y formación	I2.18	Porcentaje de beneficiarios que acceden a educación superior.	Porcentaje de beneficiarios que ingresan a programas de educación superior tras completar la formación técnica.	% de beneficiarios	$(\text{Beneficiarios en educación superior} / \text{Beneficiarios que completaron formación técnica}) * 100$	El 25% de los beneficiarios que completaron formación técnica accedieron a educación superior.
	Inclusión financiera	I2.19	Porcentaje de beneficiarios con acceso a servicios financieros formales.	Porcentaje de beneficiarios que abren cuentas bancarias o acceden a microcréditos tras la intervención.	% de beneficiarios	$(\text{Beneficiarios con acceso a servicios financieros} / \text{Total beneficiarios}) * 100$	El 45% de los beneficiarios abrieron una cuenta de ahorro tras recibir acompañamiento del programa.
	Inclusión financiera	I2.20	Porcentaje de beneficiarios que utilizan servicios financieros para emprendimientos.	Porcentaje de beneficiarios que utilizan servicios financieros formales para financiar sus emprendimientos.	% de beneficiarios	$(\text{Beneficiarios que usan servicios financieros para emprendimientos} / \text{Total beneficiarios con emprendimientos}) * 100$	El 30% de los beneficiarios utilizaron servicios financieros para iniciar o expandir sus emprendimientos.

9.2. Anexo 2: Herramientas de Apoyo Sugeridas

Estas herramientas de apoyo están diseñadas para facilitar la implementación de la estrategia. Son sugerencias que pueden adaptarse a las necesidades de cada región.

1. Fichas para Talleres Participativos

- Herramientas para recopilar insumos cualitativos durante los talleres regionales, incluyendo matrices FODA, mapas de actores y escenarios deseados.

2. Plantilla de Matriz FODA Territorial

- Documento estructurado para registrar y sistematizar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas identificadas en el territorio.

3. Guía para Análisis Delphi

- Documento metodológico con pasos y recomendaciones para aplicar esta técnica de consulta estructurada a expertos.

4. Modelo de Árbol de Tendencias

- Plantilla gráfica para representar el desarrollo probable de variables clave a lo largo del tiempo y sus posibles implicaciones estratégicas.

5. Plantilla para Plan Operativo Regional

- Formato sugerido para traducir la estrategia en acciones concretas, asignando responsabilidades, cronograma y recursos estimados.

Estas herramientas son de carácter orientativo y podrán ser adaptadas o complementadas por cada UIPER según su contexto, recursos y necesidades específicas.

9.3. Anexo 3: Guía Metodológica Aplicada para Áreas Regionales de Desarrollo Social (ARDS)

1. Informe Técnico

1.1 Diagnóstico Territorial

El análisis territorial evidencia una diversidad geográfica y socioeconómica dentro del ARDS, con diferencias marcadas entre zonas costeras, urbanas y rurales, así como regiones montañosas y fronterizas. Se identifican necesidades críticas en los siguientes ámbitos:

Acceso limitado a servicios básicos en diversas Unidades Locales de Desarrollo Social (ULDS).

Altos niveles de desempleo juvenil y subempleo estructural.

Necesidad de fortalecer las capacidades productivas locales y los mecanismos de articulación institucional.

1.2 Análisis Prospectivo

Con base en el análisis de tendencias, capacidades territoriales y vocaciones productivas, se definen orientaciones estratégicas diferenciadas por ULDS:

ULDS con mayor dinamismo económico o turístico: requieren inversiones orientadas a sostenibilidad, fortalecimiento del capital humano y gestión ambiental.

ULDS con mayores niveles de rezago social: deben enfocarse en inclusión productiva, acceso equitativo a servicios sociales y desarrollo de infraestructura básica.

2. Manual Operativo para la Aplicación de la Estrategia

2.1 Pasos Metodológicos

Paso 1: Identificar actores clave en cada ULDS y conformar mesas territoriales.

Paso 2: Aplicar instrumentos de caracterización participativa con enfoque diferencial.

Paso 3: Sistematizar la información recolectada y construir una matriz de necesidades y oportunidades.

Paso 4: Formular líneas estratégicas regionales con enfoque territorial, de derechos y de ciclo de vida.

2.2 Instrumentos de Apoyo

Formato para el **mapeo de actores territoriales**.

Plantilla de análisis **FODA territorial** adaptada a los determinantes sociales.

Guía para la **priorización de intervenciones sociales** basada en criterios de equidad y potencialidad local.

3. Presentación Ejecutiva para la Toma de Decisiones

3.1 Ejes Estratégicos Priorizados

Impulso a **economías locales sostenibles** con enfoque territorial y participación comunitaria.

Ampliación del **acceso a servicios de cuidado y desarrollo infantil**, especialmente en zonas rurales y de difícil acceso.

Fortalecimiento de la **infraestructura social y la conectividad comunitaria**, incluyendo caminos, centros comunales, conectividad digital y espacios públicos.

Promoción de la **empleabilidad inclusiva**, con énfasis en juventudes, mujeres y poblaciones en situación de vulnerabilidad.

3.2 Recomendaciones para IMAS y Aliados Institucionales

Priorizar la inversión pública en ULDS con mayores niveles de pobreza y exclusión.

Articular acciones interinstitucionales con gobiernos locales, MEP, CEN-CINAI y otras entidades estratégicas.

Establecer metas diferenciadas de corto y mediano plazo por ULDS, considerando su potencial de desarrollo y características territoriales.