

I. Información Básica de la CT

▪ País/Región:	EL SALVADOR
▪ Nombre de la CT:	Apoyo a la Creación de Empleo a través de la Reconversión y Desarrollo de Habilidades Sectoriales
▪ Número de CT:	ES-T1316
▪ Jefe de Equipo/Miembros:	Pavon, Fernando Yitzack (SCL/LMK) Líder del Equipo; Fazio, Maria Victoria (SCL/LMK) Jefe Alternativo del Equipo de Proyecto; Aguerrevere Yanes, Gabriela (SCL/LMK); Garcia Valero, Andrea Carolina (SCL/LMK); Gomez Garcia, Olga (CSD/RND); Gonzalez Herrera, Beatriz Maria (SCL/LMK); Hernandez-Cartagena, Carolina L. (SCL/LMK); Penaherrera Proano, Sebastian (SCL/LMK); Sanmartin Baez, Alvaro Luis (LEG/SGO)
▪ Taxonomía:	Apoyo al Cliente
▪ Operación a la que la CT apoyará:	N/A
▪ Fecha de Autorización del Abstracto de CT:	30 Jul 2020.
▪ Beneficiario:	Ministerio de Economía (MINEC)
▪ Agencia Ejecutora y nombre de contacto:	Inter-American Development Bank
▪ Donantes que proveerán financiamiento:	Programa Estratégico para el Desarrollo Social(SOC)
▪ Financiamiento solicitado del BID:	US\$250,000.00
▪ Contrapartida Local, si hay:	US\$0
▪ Periodo de Desembolso (incluye periodo de ejecución):	36 meses
▪ Fecha de inicio requerido:	Enero 2021
▪ Tipos de consultores:	Consultores Individuales
▪ Unidad de Preparación:	SCL/LMK-Mercados Laborales
▪ Unidad Responsable de Desembolso:	SCL-Sector Social
▪ CT incluida en la Estrategia de País (s/n):	Si
▪ CT incluida en CPD (s/n):	Si
▪ Alineación a la Actualización de la Estrategia Institucional 2010-2020:	Productividad e innovación

II. Objetivos y Justificación de la CT

2.1 Pre-COVID-19, El Salvador ya enfrentaba grandes desafíos de crecimiento económico y creación de empleo¹, exacerbados por los bajos niveles de desarrollo del capital humano de su población² y un desajuste entre la oferta y la demanda de habilidades³. El salvadoreño promedio cuenta con solo 7,1 años de escolaridad, nivel que no garantiza un salario adecuado e impide a la economía avanzar hacia procesos de producción sofisticados, atraer mayor inversión⁴, y como consecuencia, generar

¹ Desde 2010, El Salvador ha tenido un período de crecimiento económico por debajo del 2%, acompañado de una reducida generación de empleo (Argumedo y Oliva, 2017).

² Promedio de 7,2 años de escolaridad, nivel que no garantiza un salario adecuado e impide a la economía avanzar hacia procesos de producción sofisticados de mayor valor añadido, atraer inversión extranjera, y generar más y mejores empleos.

³ De hecho, un 60% de las empresas identifican la educación inadecuada de los trabajadores como un obstáculo para su negocio y para el crecimiento. Asimismo, una encuesta de empleadores afirma que la falta del capital humano limita el crecimiento de casi todos los sectores económicos (Estudio de Mercado. Puentes Para el Empleo. USAID, 2017.)

⁴ Los aspectos más relevantes que las empresas tienen en cuenta al momento de elegir un país donde radicar su operativa de servicios internacionales son de tres tipos: estructura de costes, disponibilidad de capital humano y clima de negocios

nuevos empleos. Previo a la pandemia la economía informal ya representaba alrededor de un 70% de trabajadores, el aumento de esta cifra y de los niveles de desempleo como efecto del COVID-19 son todavía más preocupantes⁵. El país tiene que recuperar y reactivar el empleo formal, que cayó un 7,4% entre febrero y agosto 2020 junto a una caída del 31,4% en el número de trabajadores que consiguieron empleo formal por primera vez entre enero y septiembre 2020.

2.2 El fortalecimiento del capital humano es un componente crítico de la recuperación del empleo. COVID-19 ha tenido un impacto negativo y desigual en el mercado laboral salvadoreño. La industria manufacturera, la construcción, el comercio, restaurantes y hoteles y el sector de servicios han sufrido la mayor disminución de empleo formal, según el Instituto Salvadoreño de Seguridad Social. Además, los sectores de servicios, hotelería, comercio y restaurantes, unos de los más impactados, también son donde se concentra la mayoría de los trabajadores informales⁶. Por un lado, se estima que un porcentaje importante, aunque todavía incierto, de estos empleos tardarán en recuperarse o han sido destruidos de manera permanente⁷. Por otro lado, la crisis presenta nuevos desafíos para empresas y trabajadores, tales como la rápida adopción de nuevos estándares y procedimientos de bioseguridad y el mayor uso de herramientas y modelos de negocio digitales. Este tipo de medidas son necesarias para lograr una reapertura económica inteligente y oportuna y para catalizar el crecimiento, la competitividad y la generación de nuevos empleos⁸.

2.3 Los sectores de servicios digitales y turismo presentan una oportunidad para la reconversión y redistribución de talento humano y la recuperación del empleo. El sector de servicios digitales reportaba en 2019 ingresos totales de US\$2.8 mil millones en economía digital y El Salvador creció un 15,1% en usuarios de la economía digital.⁹ A causa del COVID-19, este sector ha incrementado su necesidad de capital humano, mostrando una demanda insatisfecha de más trabajadores y/o mejor capacitados¹⁰ (incluso para roles y ocupaciones para personas con poca experiencia laboral y/o un nivel medio o bajo de habilidades), por ejemplo, en servicios de call/contact centers y en empresas de desarrollos web y de aplicaciones. Los servicios digitales pueden jugar un papel clave en apoyar a empresas de otros sectores a maximizar las oportunidades ofrecidas a nivel mundial por la aceleración de la transformación digital, como el incremento del comercio y el mercadeo digital. Es más, se espera que el sector de *eCommerce* sea uno de los sectores beneficiados por la pandemia, pues incentivará a las empresas a adoptar estrategias innovadoras a fin de que puedan entregar los artículos que la población necesita, pero de forma digital. Por tanto, se espera que los ingresos de *eCommerce* en la región Centroamérica, Panamá y República Dominicana crezcan 11% anual en 2020.

⁵ Altamirano, A.; Azuara, O.; González, S. (2020) [¿Cómo impactará la COVID-19 al empleo?: Posibles escenarios para América Latina y el Caribe](#). BID.

⁶ Ídem.

⁷ *Survey: Central American consumer sentiment during the coronavirus crisis*. McKinsey. May 21, 2020.

⁸ Pages et al (2020). Del confinamiento a la reapertura: consideraciones estratégicas para el reinicio de las actividades en América Latina y el Caribe en el Marco de la COVID-19.

⁹ BID (2020). A un click de la transición: Economía digital en Centroamérica y la República Dominicana.

¹⁰ Una encuesta del sector de servicios digitales realizado por el MINEC en April 2020 indicó que más de 60% de las empresas encuestadas priorizarían el apoyo técnico y financiero para la capacitación como acción clave para impulsar el sector a nivel nacional e internacional.

- 2.4 **El sector turismo, uno de los que más aporta a la dinamización de la economía, se ha visto totalmente paralizado.** En 2019, el turismo representó aproximadamente el 11% del Producto Interno Bruto (PIB), teniendo en cuenta los efectos directos, indirectos e inducidos, mostrando su potencial de crecimiento al saltar del 5% que representaba en 2015. Previo a la pandemia, la actividad turística generó en 2019 US\$1.761 millones en ingresos por divisas, producto del ingreso de 2,6 millones de visitantes, aproximadamente, y con ello se logró generar cerca de 317 mil empleos (11,75 del empleo total). Sin embargo, las proyecciones 2020 post COVID-19 estiman que este sector generará únicamente US\$574 millones de ingresos por divisas al cierre del año (reducción del 67%) y se recibirán 740 mil visitantes (-71.5%), reflejando las perspectivas de impacto que la pandemia tendrá en el sector. Además, en la cadena de valor del sector predominan las micro, pequeñas y medianas empresas, que representan el 97,8% del total de empresas formales en el sector. Debido a que el sector turismo es un sector prioritario para el GOES, durante la pandemia se ha trabajado en la elaboración de normativas y protocolos de bioseguridad específicos, que han logrado la obtención del sello de destino seguro por el Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC), con el apoyo del Banco.,
- 2.5 **Además de requerir habilidades técnicas como manejo del inglés, los sectores de servicios digitales y turismo también requieren trabajadores con habilidades blandas.** Debido a los efectos que la pandemia ha tenido en cada sector – generando oportunidades en el sector de servicios digitales, y mostrando la necesidad de recuperación para el sector turismo –, ambos podrían ser una opción viable de reconversión, de manera que resulta importante apostarle a estos sectores por su potencial de crecimiento y generación de empleo ya que, además, proveen servicios transversales críticos para la reactivación económica de otros sectores y forman parte de cadenas de valor importantes.
- 2.6 **Para responder de manera oportuna, El Salvador requiere una estrategia de reconversión y mejora de habilidades para estos dos sectores.** Para mejorar las habilidades de los salvadoreños y propiciar un círculo virtuoso de generación de empleo y crecimiento, se requiere: (i) brindar soluciones de formación ágiles, rápidas escalables, y estructuradas en una lógica de trayectoria educativa-laboral para abordar los desafíos de capital humano que enfrentan tanto empresas como trabajadores después de la pandemia; y (ii) permitir la rápida redistribución y desarrollo de trabajadores a través de la intermediación personalizada basada en la identificación y fortalecimiento de sus habilidades. Para ello, se requiere dimensionar la demanda de talento y habilidades específicas de ambos sectores seleccionados, perfilar las ocupaciones más propicias para la reconversión o habilidades requeridas para aprovechar oportunidades de generación de empleo emergentes, y mapear la oferta formativa local y/o internacional requerida para atender a la necesidad. Para este fin, esta CT articulara a través del Ministerio de Economía (MINEC) con el trabajo que se está llevando en conjunto con el sector privado en mesas sectoriales.
- 2.7 **Objetivo de la CT.** Esta CT tiene como objetivo apoyar al Plan de Recuperación para responder a la crisis económica-laboral en El Salvador post COVID-19 con el desarrollo y pilotaje de una estrategia de reconversión y mejora de habilidades de los trabajadores con un enfoque en dos sectores prioritarios: servicios digitales y otro

sector por definir¹¹. La CT apoya a los esfuerzos del Gobierno de El Salvador a través del establecimiento de una hoja de ruta y estrategia conjunta con dos industrias prioritarias.

- 2.8 **Alineación Estratégica.** La presente CT es consistente con la Segunda Actualización de la Estrategia Institucional (UIS) 2010 2020 (AB-3190-2) y se alinea estratégicamente con el desafío de productividad e innovación aumentando la igualdad, el acceso y uso de la formación laboral, el desarrollo de habilidades a lo largo de la vida y los servicios de intermediación laboral, específicamente para la inserción de jóvenes y no calificados en la fuerza laboral. El Programa contribuirá al Marco Corporativo de Resultados (GN-2727-12) mediante el número de beneficiarios de iniciativas de apoyo al empleo. Es consistente con el Documento de Marco Sectorial de Desarrollo de Habilidades (GN-3012-2), en sus líneas de acción 1) Asegurar el acceso a oportunidades de aprendizaje pertinentes y de alta calidad durante toda la vida. También, la CT se alinea con las CT RG-T3152; ATN/OC-17160-RG y ES-T1332, en la medida en que promueve alternativas para recuperar el empleo en El Salvador¹². Finalmente, esta CT se alinea con el Programa Estratégico para el Desarrollo Social financiado con Capital Ordinario (GN-2819-1), al buscar fortalecer los esfuerzos de instituciones públicas en mejorar la eficacia y eficiencia de los servicios sociales”, ya que financiará actividades que permitirá la utilización de insumos de alta calidad basados en evidencia de lo que ha funcionado en el ámbito de reconversión y mejora de habilidades (*reskilling & upskilling*) en diferentes contextos. lo que es importante para un diseño de programa de intervención eficaz.

III. Descripción de las actividades/componentes y presupuesto

- 3.1 **Componente I. Diseño de estrategias sectoriales de habilidades.** Este componente financiará el diseño de estrategias de habilidades que respondan a las particularidades y la dinámica de los dos sectores prioritarios: servicios digitales, y tentativamente turismo¹³; y que se alineen con otras iniciativas públicas con participación del sector privado y la academia, que se encuentren en diseño y/o en ejecución, y que sean relevantes para la definición de las estrategias sectoriales de habilidades. Se financiarán actividades que incluyen: (i) identificar áreas potenciales donde los sectores podrían tener (o generar) una ventaja competitiva en el país y/o jugar un papel catalítico en otros sectores, especialmente en respuesta a la pandemia y la recuperación del empleo; (ii) definir y mapear las habilidades necesarias en las ocupaciones demandadas y las habilidades transferibles de otros sectores; y (iii) mapear la oferta formativa para dichas habilidades y proponer la(s) ruta(s) crítica(s) de formación correspondiente. Como resultado, se contará con el diseño de una estrategia de habilidades sectoriales para un sector prioritario para apoyar al Plan de Recuperación para responder a la crisis económica-laboral en El Salvador post COVID-19.

¹¹ El GOES ha expresado interés en desarrollar otro piloto en sector turismo. El mismo se confirmará a inicios de 2021 una vez se haya finalizado los estudios realizados por People 1st en coordinación con MINEC.

¹² Adicionalmente, la CT construye sobre las recomendaciones del informe de consultoría encargado por LMK a la firma People 1st, titulado *An Analysis of the workforce development required in the LAC region using a Rapid Impact Assessment Methodology* (2020).

¹³ El Banco ha apoyado al GOES en temas de protocolo de bioseguridad. Para la implementación de las actividades relacionadas al sector turismo en los Componentes 1 y 2, el equipo coordinará con la División de RND.

- 3.2 **Componente II. Pilotaje de un modelo de reconversión ágil y escalable.** Este componente financiará el diseño e implementación de un piloto de reconversión de personas cuyo empleo ha sido impactado por la crisis. La población objetivo del piloto es personas desempleadas o cuyo empleo ha sido impactado por COVID-19, y se espera tener aproximadamente 1,000 beneficiarios¹⁴. El objetivo del piloto es diseñar y testear un modelo de reconversión y/o mejora de habilidades de trabajadores para facilitar su inserción laboral en los sectores de servicios digitales y turismo. A diferencia de los programas tradicionales de formación, el piloto se basará en el *crowdsourcing* y apalancamiento en contenidos y plataformas de aprendizaje existentes en el mercado nacional y/o internacional que permiten un despliegue rápido y a escala. El diseño y ejecución del piloto se hará con el liderazgo y participación de empleadores de los sectores prioritarios, y en alineación con mesas sectoriales u otras iniciativas públicas con participación privada vinculadas al tema, para asegurar que la formación impartida sea relevante y certificable. De esta manera, aumenta la posibilidad de que el beneficiario consiga empleo o una promoción laboral una vez complete la formación.
- 3.3 El piloto se enfocará en implementar una de las estrategias de habilidades sectoriales desarrolladas en el Componente I, con la posibilidad de incorporar un módulo de formación en habilidades transversales que se podría extender a más de un sector¹⁵. Se financiarán actividades que incluyen: (i) el diseño de un modelo de reconversión basado en las necesidades identificadas en la estrategia sectorial de habilidades (Componente I). El modelo de reconversión incluirá: (i) la identificación, curación y adquisición de los contenidos, currículos, plataformas y otros elementos de formación requeridos y su adaptación al contexto local y sectorial; (ii) la ejecución del modelo, incluyendo el reclutamiento, selección, formación, certificación y realización de actividades de intermediación de los 1.000 beneficiarios; y (iii) la capacitación de instructores/mentores y otras actividades relacionadas a la implementación exitosa del piloto.
- 3.4 Este componente también financiará el desarrollo e implementación de un mecanismo de coordinación de los actores claves de la industria seleccionada para la priorización y actualización constante de la estrategia de habilidades, así como fomentar la articulación del sector y generar una visión estratégica y promover la inserción laboral de los participantes. Para ello también se contempla la contratación de un gerente de proyecto dentro del MINEC para el diseño, ejecución y seguimiento de esta coordinación, así como la revisión de la propuesta de escalamiento y sostenibilidad¹⁶. Como resultado, se implementará el piloto de reconversión ágil y escalable en un sector beneficiando a 1.000 individuos y se establecerá un mecanismo de coordinación con sector privado para el desarrollo e implementación de estrategia para desarrollo de habilidades.

¹⁴ El perfilamiento preciso de la población objetivo es un insumo clave que se desarrollará a través del Componente I. Del mismo modo, el conjunto de habilidades a impartir, técnicas y/o blandas, se definirá en detalle a través de las actividades del Componente I.

¹⁵ La decisión sobre cuál de las estrategias se elige para el piloto se tomará en consenso con el Ministerio de Economía y representantes-clave de los sectores prioritarios.

¹⁶ Se designarán \$50.000 para la contratación de un gerente de proyecto para el diseño, ejecución, seguimiento y coordinación, así como la revisión de la propuesta de escalamiento y sostenibilidad.

Presupuesto Indicativo (US\$)

Actividad / Componente	Descripción	BID/Financiamiento por Fondo	Financiamiento Total
Componente I. Diagnóstico y diseño de estrategias sectoriales de habilidades	Mapeo y desarrollo de estrategias de habilidades para los dos sectores prioritarios: servicios digitales y turismo	20.000	20.000
Componente II. Pilotaje de un modelo de <i>upskilling/reskilling</i> ágil y escalable para un sector.	Diseño e implementación de un piloto de formación basado en una de las estrategias de habilidades sectoriales para la reconversión y/o mejora de habilidades de trabajadores impactados	230.000	230.000
TOTAL		250.000	250.000

- 3.5 **Seguimiento y reportes.** SCL/LMK proporcionará especialistas sectoriales como puntos focales para monitorear las actividades previstas en esta CT. Los especialistas de SCL/LMK supervisarán la presentación de informes anuales de progreso, informes de finalización (cuatro meses después de la fecha de finalización de la operación), y otros con respecto a esta CT. Según lo requerido por el documento OP-1385-2, SCL/LMK someterá reportes anuales y un reporte final al donante.

IV. Agencia Ejecutora y estructura de ejecución

- 4.1 **Agencia Ejecutora.** La División de Mercados Laborales y Seguridad Social (SCL/LMK) del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) será responsable de la gestión, supervisión, coordinación y evaluación de la CT. El GOES ha solicitado que el Banco ejecute esta CT a través de la carta de solicitud incluida en un anexo. Siguiendo lo establecido en el Anexo 10 de las guías operativas para productos de cooperación técnica (GN-2629-1), el Banco, excepcionalmente y a petición del beneficiario, acuerda ser responsable de la contratación de consultorías. Al ser una iniciativa nueva para implementarse en El Salvador en la cual el sector privado toma un rol en coordinación con el MINEC para un modelo de reconversión, la agencia beneficiaria no dispone de la capacidad operativa requerida para ejecutar oportuna y debidamente las actividades previstas en el componente II. La División de Mercados Laborales (SCL/LMK) cuenta con los antecedentes, habilidades, y experiencia técnica relevante para llevar a cabo esta CT. El Banco ha apoyado la implementación de mecanismos de articulación con sector privado para el desarrollo de habilidades en países como Perú y Jamaica. En este último, por medio de CTs (RG-T2936; ATN/OC-16299-RG y JA-T1124; ATN/OC-15819-JA) apoyo la articulación con sector privado y el mecanismo esta ahora operativo como el “*Global Sector Skills Board*”. SCL/LMK será responsable de la dirección, supervisión y coordinación de la CT.

- 4.2 **Adquisiciones.** El Banco contratará los servicios de consultores individuales, firmas consultoras y servicios diferentes de consultoría para las distintas actividades. Las

actividades a ejecutar bajo esta operación se han incluido en el Plan de Adquisiciones (Anexo IV) y serán ejecutadas de acuerdo con los métodos de adquisiciones establecidos del Banco, a saber: (a) Contratación de consultores individuales, según lo establecido en las normas AM-650; (b) Contratación de firmas consultoras para servicios de naturaleza intelectual según la GN-2765-4 y sus guías operativas asociadas (OP-1155-4) y (c) Contratación de servicios logísticos y otros servicios distintos a consultoría, de acuerdo a la política GN-2303-28.

- 4.3 **Períodos de ejecución y desembolso.** Los períodos de ejecución y desembolso serán de 36 meses.

V. Riesgos importantes

- 5.1 Se identificaron tres riesgos para la ejecución de la cooperación técnica y las acciones correspondientes de mitigación. Un primer riesgo puede deberse a demoras a la obtención de datos/información requeridas para informar el diseño y ejecución del piloto (Componente II) que dependen de la ejecución del Componente I (estrategia sectorial de habilidades). Este riesgo se mitigará a través de un diálogo continuo con la contraparte y la industria, y a través de una supervisión activa de la ejecución de las actividades previstas para el Componente I. Otro posible riesgo puede provenir de demoras en la interacción con sector privado y/o las instituciones o proveedores de formación para el diseño y ejecución del piloto. Para mitigar estas demoras, bajo el Componente II se prevé realizar actividades de coordinación con el fin de realizar acciones de coordinación y de parte del sector privado se puedan realizar alianzas, dado el creciente interés en el desarrollo de habilidades demostrado en su participación en los estudios realizados en el primer y segundo trimestre de este año, previos a esta CT, por parte del GOES y el BID. Para mitigar esta potencial demora, se implementarán planes de acción, se definirán puntos focales y se realizarán reuniones frecuentes con las contrapartes para identificar cuellos de botella y desarrollar estrategias para avanzar en el plan de acción. Para estos riesgos se contempla la contratación de un gerente de proyecto dentro del MINEC para llevar a cabo estas acciones de mitigación. Un tercer riesgo es la incertidumbre que representa COVID-19 y la posibilidad del empeoramiento de la situación sanitaria que puede impedir la ejecución de actividades presenciales (en particular para la ejecución de las actividades de formación del piloto) y/o redireccionar las prioridades de la contraparte. Para mitigar este riesgo, se buscará reducir al mínimo las actividades presenciales requeridas desde el inicio de la CT y mantener un diálogo permanente con la contraparte acerca de la evolución de la situación sanitaria. Asimismo, las alianzas establecidas en el sector privado también servirán para asegurar una sostenibilidad una vez finalizada esta CT. Estos mecanismos de articulación & coordinación en asocio con el sector privado han demostrado ser eficientes en una mejor sostenibilidad en países como Nueva Zelanda, Inglaterra, Australia y recientemente Jamaica. Para asegurar la implementación de estos mecanismos de articulación/coordinación con el sector privado, el gerente de proyecto asegurará la implementación del plan de acción hasta que este mecanismo sea operativo.

VI. Excepciones a las políticas del Banco

- 6.1 No hay excepciones a las políticas del Banco.

VII. Salvaguardias Ambientales

- 7.1 La presente CT no tiene implicaciones ambientales ni sociales. Teniendo en cuenta la Política de Medio Ambiente y Cumplimiento de Salvaguardas (OP-703), la naturaleza y objetivos de la CT, y sus impactos y riesgos ambientales y socioculturales, se recomienda la clasificación de esta CT como categoría “C”.

Anexos Requeridos:

[Solicitud del Cliente - ES-T1316](#)

[Matriz de Resultados - ES-T1316](#)

[Términos de Referencia - ES-T1316](#)

[Plan de Adquisiciones - ES-T1316](#)