

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

EL SALVADOR

**APOYO A LA GESTIÓN Y AL SEGUIMIENTO ESTRATÉGICO DEL PORTAFOLIO DE
PROYECTOS ALINEADOS CON EL PLAN DE ACCIÓN PARA EL CRECIMIENTO.**

(ES-T1411)

DOCUMENTO DEL PROYECTO

Este documento fue preparado por el equipo del Proyecto conformado por: Líder del Equipo del Proyecto: Fleitas, Alejandra Soledad (CID/CID); Jefe Alternativo del Equipo de Proyecto: Schloeter, Luis (CSD/HUD); Abogado: Landazuri-levey, Maria C. (LEG/SGO); Miembros del Equipo: De Barros Torres Gabriel (CSD/HUD); Grayeb Bayata, Claudia (CID/CID); Munguia Aldana, Karen Elay (CID/CES); Restrepo, Michelle (CSD/HUD); Valencia Mestre De Saavedra Gabriela (CSD/HUD);

EL SALVADOR		
APOYO A LA GESTIÓN Y AL SEGUIMIENTO ESTRATÉGICO DEL PORTAFOLIO DE PROYECTOS ALINEADOS CON EL PLAN DE ACCIÓN PARA EL CRECIMIENTO. ES-T1411		
RESUMEN DEL PROYECTO		
Tipo de Operación:	Cooperación Técnica	
Sector:	OTROS	
Subsector:	N/A	
Taxonomía de la CT:	Apoyo al Cliente	
Número de Proyecto de la Taxonomía de Apoyo Operacional:	N/A	
Unidad Técnica Responsable:	CID/CES-Representación El Salvador	
Unidad Responsable del Desembolso (UDR):	CID/CES-Representación El Salvador	
Agencia Ejecutora:	Inter-American Development Bank	
OBJETIVO DEL PROYECTO		
<p>La cooperación técnica tiene como objetivo principal fortalecer las capacidades del Gobierno de El Salvador para la gestión y el seguimiento estratégico del portafolio de proyectos alineados con el Plan de Acción para el Crecimiento (PAC). Para ello, apoyará la creación de un grupo de portfolio monitoring dentro de la Unidad de Crecimiento del Gobierno, con un mandato transversal para dar seguimiento técnico a las intervenciones del Banco, facilitar la coordinación operativa entre las distintas unidades ejecutoras y el Banco, sistematizar avances, identificar sinergias y anticipar cuellos de botella en la ejecución, contribuyendo a una gestión más estratégica, integrada y eficiente de las operaciones. De manera complementaria, la CT respaldará el diseño de un programa piloto de desarrollo urbano-productivo con enfoque territorial y de productividad, orientado a impulsar un crecimiento económico sostenible e inclusivo del país, articulando políticas y acciones que fortalezcan la competitividad local, la infraestructura y la generación de empleo.</p>		
INFORMACIÓN FINANCIERA		
Tipo de Financiamiento	Fondo	Monto en US\$
TCN - No Reembolsable	W2F - OC SDP Ventanilla 2 - Crecimiento Económico	150.000
Financiamiento Total		150.000
Financiamiento de Contrapartida		0
Presupuesto Total del Proyecto		150.000
Donantes:	N/A	
Periodo de Desembolso:	24 meses	
Periodo de Ejecución:	24 meses	
INFORMACIÓN FINANCIERA ADICIONAL		
N/A		

I. JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVO

- I.1. **Diagnóstico. Contexto macroeconómico y desafíos históricos.** Durante tres décadas, El Salvador registró bajo dinamismo: entre 1992 y 2022 el PIB creció en promedio 2% anual^[1], afectado por violencia e inseguridad, emigración, baja productividad y reducidos niveles de ahorro e inversión, limitando la atracción de capital, la generación de empleo de calidad y la reducción de brechas territoriales.
- I.2. **Reformas recientes y recuperación de la estabilidad.** En el último quinquenio se implementaron reformas para remover obstáculos a la inversión, con énfasis en seguridad y estabilidad macroeconómica. La tasa de homicidios cayó de 108 por 100.000 hab. (2015) a 8 (2022)^[2], mejorando el clima de inversión. En lo macro, se avanzó en consolidación fiscal, reestructuración de deuda, fortalecimiento de reservas y emisión de bonos verdes; y, a fines de 2024, se firmó un Acuerdo de Servicio Ampliado con el FMI (US\$1.4 mil millones) para estabilizar la deuda y recuperar acceso a mercados^[3]. En 2025, el BID aprobó un Préstamo Especial de Desarrollo (SDL) por US\$500 millones para reforzar la estabilidad y crear condiciones para la inversión privada y la resiliencia^[4].
- I.3. **Nueva agenda para el crecimiento.** Sobre esta base, el Gobierno ha formulado el **Plan de Acción para el Crecimiento (PAC)**, una estrategia que busca capitalizar los avances recientes y sentar las bases de un crecimiento sostenido e inclusivo. El PAC se estructura en torno a dos pilares complementarios: (i) la diversificación productiva y exportadora, mediante el desarrollo de nuevos sectores competitivos y la atracción de inversión extranjera directa (IED); y (ii) la estabilidad macroeconómica, orientada a fortalecer la confianza del inversionista y garantizar espacio fiscal para financiar infraestructura y servicios públicos. Ambos pilares pretenden generar un ciclo virtuoso donde la expansión de las exportaciones y la IED reduzcan la dependencia de la deuda pública, consolide la estabilidad y dinamice la productividad territorial.
- I.4. **Necesidad de gestión estratégica del portafolio.** El cumplimiento de los objetivos del PAC requiere maximizar el impacto de las operaciones de desarrollo en curso, fortaleciendo la gestión del portafolio de proyectos financiados por el Banco. La revisión de cartera realizada en agosto de 2025 evidenció desafíos persistentes en la ejecución: alta rotación de personal clave, debilidades en adquisiciones y gestión fiduciaria, escasa coordinación interinstitucional y cronogramas poco realistas. Estos factores reducen la eficiencia operativa y dificultan traducir la inversión pública en resultados tangibles. En respuesta, la CT apoyará la creación de un grupo de **portfolio monitoring** en la Unidad de Crecimiento, como palanca de gobernanza, alerta temprana y acelerador de ejecución.
- I.5. **Urbanización acelerada y desigual.** El Salvador es el país más densamente poblado de Centroamérica, con una densidad de 303 habitantes por km² en 2023^[5], que se eleva a 2.655 hab./km² en el Área Metropolitana de San Salvador (AMSS)^[6]. Aunque la tasa de crecimiento poblacional (1,57%) es ligeramente inferior al promedio regional del Sistema de la Integración Centroamericana (SICA) (1,74%), el país presenta uno de los niveles de urbanización más altos de la región, alcanzando cerca del 80% de población urbana, solo superado por República Dominicana y Costa Rica (82,5% y 80,8%, respectivamente)^[7]. Esta

expansión urbana no ha sido acompañada por una planificación territorial equilibrada, lo que ha generado fuertes asimetrías en el acceso a servicios, infraestructura y oportunidades productivas entre territorios urbanos y rurales.

- I.6. **Brechas territoriales y desigualdad.** La desigualdad de ingresos se ha acentuado tras la pandemia, con fuertes contrastes territoriales: el coeficiente de Gini alcanza 41,3% en zonas rurales y 40% en urbanas^[8]. Mientras en 21 municipios más de la mitad de la población habita en áreas rurales, en zonas metropolitanas menos del 10% vive fuera del entorno urbano^[9]. Este patrón de urbanización concentrada ha consolidado la primacía del AMSS y debilitado la cohesión territorial.
- I.7. **Concentración económica y productiva.** En 2023, **36 de los 44 municipios del país (82%)** reportaron que más de una cuarta parte de sus hogares se encontraban en situación de pobreza monetaria. En zonas como **Usulután Norte (49%)** y **Ahuachapán Sur (44%)**, la incidencia es especialmente alta, mientras que en municipios del AMSS —como San Salvador Centro y Este o La Libertad Sur— la pobreza monetaria ronda el **20–23%**. Sin embargo, incluso en estos territorios relativamente más prósperos, **uno de cada cinco hogares no alcanza ingresos suficientes para cubrir la canasta básica alimentaria^[10]**, reflejando la persistencia de brechas estructurales.
- I.8. **Centralización metropolitana.** El **AMSS, con 175 km² de superficie urbana**, concentra la mayor parte de la población, las instituciones públicas, los servicios y cerca de **un tercio del PIB nacional**. Esta centralización de actividades y recursos ha generado un modelo económico **altamente dependiente del AMSS**, que limita el desarrollo equilibrado de las demás regiones y restringe la diversificación productiva del país. En consecuencia, **la concentración económica en torno a la capital reduce la competitividad territorial y amplía las brechas de desarrollo regional^[11]**.
- I.9. **Limitado desarrollo de ciudades intermedias.** Las ciudades intermedias, llamadas a desempeñar un papel articulador en el sistema urbano, presentan rezagos significativos en infraestructura, servicios básicos y conectividad. A nivel nacional, el 14% de los hogares carece de electricidad, y en departamentos como La Unión Norte o Sonsonate Oeste más del 40% no cuenta con agua dentro de la vivienda. Las brechas digitales también son amplias: mientras en el centro del país más del 60% de los hogares dispone de Internet, en Cuscatlán Norte y La Paz Centro apenas el 13% tiene acceso. Además, un 31% de los hogares carece de espacios públicos adecuados, proporción que supera el 50% en algunas regiones^[12]. Estas carencias limitan la competitividad local y la integración territorial.
- I.10. **Necesidad de un enfoque urbano-productivo.** Estas condiciones confirman que las ciudades intermedias aún no cumplen su función como nodos de desarrollo y cohesión territorial. Promover su transformación en polos urbano-productivos requiere inversiones estratégicas en infraestructura, conectividad, servicios y gobernanza local, para potenciar la productividad y el empleo fuera del AMSS.
- I.11. **Brechas institucionales y de planificación.** El 75% de los municipios carecía de instrumentos de planificación antes de la consolidación municipal de 2024.

Muchos de los planes vigentes datan de hace más de dos décadas y no responden a los desafíos actuales de urbanización, cambio climático o gestión del riesgo^[13]. Por su parte, la Ley de Ordenamiento y Desarrollo Territorial (2011) define los principios de sostenibilidad territorial, pero su aplicación ha sido limitada por la falta de mecanismos de coordinación y financiamiento. Esta situación ha derivado en un crecimiento urbano poco controlado, fragmentado y que no vincula la infraestructura, la vivienda y los servicios con el desarrollo económico local.

- I.12. **Solicitud.** En este contexto, y en atención a la solicitud del Ministerio de Hacienda (Anexo I) para avanzar en el desarrollo de la CT junto con Casa Presidencial de El Salvador (CAPRES), la cooperación técnica aportará a través de dos líneas de acción complementarias y sinérgicas: (i) el fortalecimiento de la gobernanza y la gestión estratégica del portafolio del Banco, garantizando su coherencia con el PAC, una coordinación interinstitucional eficaz, la oportuna resolución de cuellos de botella y una mejor trazabilidad de los resultados; y (ii) el diseño de un programa piloto urbano-productivo con enfoque territorial, sustentado en una gobernanza clara, arreglos institucionales definidos y un modelo de gestión replicable, orientado a potenciar la inversión privada, dinamizar el empleo y mejorar la competitividad territorial, contribuyendo así a un crecimiento sostenido, inclusivo y resiliente.
- I.13. **Objetivo.** La CT tiene como objetivo principal **fortalecer las capacidades del Gobierno de El Salvador** para la gestión y el seguimiento estratégico del portafolio de proyectos alineados con el **Plan de Acción para el Crecimiento (PAC)**. Para ello, apoyará la creación de un **grupo de portfollio monitoring** en la Unidad de Crecimiento que promoverá una gestión más **estratégica, integrada y eficiente** del portafolio. Complementariamente, la CT respaldará el **diseño de un programa piloto de desarrollo urbano-productivo con enfoque territorial** para impulsar **crecimiento sostenible e inclusivo**, articulando políticas e inversiones que **fortalezcan la competitividad local, mejoren la infraestructura y generen empleo**, dinamizando el desarrollo territorial del país.
- I.14. **Mecanismo de implementación: grupo de portfollio monitoring y programa piloto.** El grupo de **portfollio monitoring** articulará el **seguimiento técnico-estratégico** de las operaciones vinculadas al PAC, promoviendo una **gestión integral del portafolio**. Sus funciones incluyen: (i) **consolidar y analizar** avances físicos, financieros y de resultados; (ii) **identificar sinergias** entre proyectos multisectoriales; (iii) **detectar cuellos de botella** y proponer **medidas correctivas**; (iv) **fortalecer la coordinación** entre unidades ejecutoras y el Banco; y (v) **emitir reportes periódicos** para la Unidad de Crecimiento y autoridades de Gobierno, asegurando alineación con los objetivos del PAC. En paralelo, el **programa piloto urbano-productivo** desarrollará los estudios para estructurar su propuesta **conceptual y operativa**, definiendo **gobernanza, arreglos institucionales, mecanismos de coordinación y modelos de gestión** requeridos para su implementación y sostenibilidad.
- I.15. **Alineación Estratégica.** Esta CT está alineada con la Estrategia Institucional del Grupo BID (BID Impact+) en su objetivo prioritario de promover un crecimiento sostenible, resiliente e inclusivo. Asimismo, se articula con la Estrategia del Banco con El Salvador 2021–2024 en las áreas de sostenibilidad fiscal, eficiencia y revitalización productiva, y con los lineamientos del Plan de Acción para el

Crecimiento (PAC), que orienta la programación operativa del Grupo BID en el país. A nivel regional, la CT también se enmarca en el programa América en el Centro, particularmente en los pilares de Productividad e Integración Económica y de Adaptación y Resiliencia Climática, así como en el pilar transversal de fortalecimiento institucional.

II. COMPONENTES

- II.1. **Componente 1. Fortalecimiento de la gobernanza y gestión estratégica del portafolio (US\$70,000).** Este componente financiará el diseño e implementación del modelo institucional y operativo para la gestión estratégica del portafolio de proyectos alineados con el Plan de Acción para el Crecimiento (PAC). Incluirá la creación del grupo de portafolio monitoring dentro de la Unidad de Crecimiento del Gobierno, con un mandato transversal para consolidar información de las operaciones del Banco, dar seguimiento técnico a su ejecución, identificar sinergias entre sectores y anticipar cuellos de botella en la implementación.
- II.2. El componente contemplará: (i) la definición del esquema de gobernanza del grupo, incluyendo roles, flujos de información y mecanismos de coordinación interinstitucional con las unidades ejecutoras y las contrapartes del Banco; (ii) la elaboración de lineamientos y herramientas metodológicas para el monitoreo, evaluación y sistematización de resultados; y (iii) la formulación de una hoja de ruta operativa que establezca los procesos, indicadores y capacidades requeridas para su sostenibilidad. Este esquema de gobernanza permitirá mejorar la eficiencia, trazabilidad y alineación estratégica del portafolio con las prioridades del PAC y con los objetivos de crecimiento sostenible e inclusivo del país.
- II.3. **Componente 2. Diseño del programa piloto de desarrollo urbano-productivo con enfoque territorial (US\$ 80,000).** Este componente financiará los estudios técnicos y de prefactibilidad necesarios para estructurar el programa piloto de desarrollo urbano-productivo, concebido como un modelo replicable de intervención territorial que promueva la diversificación económica y la cohesión regional. Este componente se ejecutaría en coordinación con el Ministerio de Vivienda.
- II.4. Las actividades incluirán: (i) el análisis territorial y productivo para identificar los municipios o corredores con mayor potencial de transformación urbano-productiva, considerando variables de localización, infraestructura, conectividad, base empresarial, acceso a servicios y sostenibilidad ambiental; (ii) la identificación de sectores económicos estratégicos y cadenas de valor con potencial de generación de empleo e inversión en dichos territorios; (iii) la elaboración de estudios de prefactibilidad integrales, incorporando dimensiones urbanas, sociales, ambientales, económicas y de infraestructura; y (iv) la definición de criterios de priorización y un marco de sostenibilidad que oriente la expansión futura del programa.
- II.5. **Resultados Esperados.** El diseño del programa servirá como base técnica y conceptual para la estructuración de operaciones de inversión o de apoyo

programático orientadas a fortalecer las ciudades intermedias como polos urbano-productivos, en línea con los objetivos del PAC y con las políticas nacionales de desarrollo territorial y urbano.

- II.6. **Beneficiarios.** Los beneficiarios directos de la cooperación técnica serán la Unidad de Crecimiento del Gobierno, el nuevo grupo de portfolio monitoring, las unidades ejecutoras de las operaciones del Banco, las contrapartes técnicas sectoriales y los ministerios vinculados al desarrollo territorial y productivo, así como los municipios o corredores priorizados que recibirán análisis técnicos y estudios de prefactibilidad. Por su parte, los beneficiarios finales serán las instituciones públicas responsables de implementar el Plan de Acción para el Crecimiento, los gobiernos locales, las empresas y MIPYMES insertas en las cadenas de valor territoriales, los potenciales inversionistas y, en última instancia, la población de los territorios priorizados y del país, quienes se beneficiarán de una gestión más eficiente del portafolio, una mayor coordinación interinstitucional y un modelo urbano-productivo capaz de dinamizar la economía, generar empleo y promover un desarrollo sostenible e inclusivo.

III. PRESUPUESTO

- III.1. **Presupuesto.** El presupuesto total es USD\$150,000. No hay contrapartida local.

Presupuesto en US\$			
Componentes	BID	Local	Total
Componente 1: Fortalecimiento de la gobernanza y gestión estratégica del portafolio	70,000	0	70,000
Componente 2: Diseño del programa piloto de desarrollo urbano-productivo con enfoque territorial	80,000	0	80,000
Total	150,000	0	150,000

IV. ESTRUCTURA DE EJECUCIÓN

- IV.1. **El BID como Organismo Ejecutor de la TC.** A solicitud del beneficiario, el Banco ejecutará esta CT a través de la Oficina País CID/CES. Este mecanismo se justifica por: (i) el valor agregado que aporta el Banco mediante su conocimiento técnico especializado en materia de gestión de proyectos y desarrollo urbano-productivo; (ii) la limitada capacidad institucional técnica y operativa de la contraparte en la aplicación de las políticas y procedimientos del Banco y en la materia de la CT; y (iii) la necesidad de fortalecer la coordinación interinstitucional y facilitar la transferencia de conocimiento entre el Gobierno y el Banco. Esta ejecución se llevará a cabo de acuerdo con las directrices y requisitos establecidos en la Política de Cooperación Técnica (GN-2470-2) y en los Procedimientos para

- la tramitación de operaciones de cooperación técnica y asuntos conexos (OP-619-4).
- IV.2. **Adquisiciones.** Todas las adquisiciones a ejecutarse bajo esta Cooperación Técnica han sido incluidas en el Plan de Adquisiciones (Anexo IV) y se contratarán de conformidad con las políticas y regulaciones aplicables del Banco de la siguiente manera: (a) Contratación de consultores individuales, según lo establecido en la norma sobre Fuerza Laboral Complementaria (AM-650) y (b) Contratación de servicios prestados por firmas consultoras de acuerdo con la Política de Adquisiciones Institucionales (GN-2303-33) y sus Directrices.
- IV.3. **Periodo de Ejecución y Desembolso.** La CT se implementará durante un periodo de 24 meses.
- IV.4. **Gestión Financiera.** Toda la gestión financiera de la CT se realizará de conformidad con la OP-237.12.
- IV.5. **Monitoreo, Presentación de Informes y Supervisión.** Monitoreo, Reporte y Supervisión. La Oficina país CID/CES supervisará la implementación de esta CT. El monitoreo se basará en la Matriz de Resultados y en el Sistema de Monitoreo de Cooperaciones Técnicas (TCM), con actualizaciones periódicas de avance y un informe de cierre que documentará los productos y el progreso hacia los resultados.

V. RIESGOS POTENCIALES

- V.1. Los principales riesgos identificados están asociados a la disponibilidad y calidad de los datos, así como a posibles desafíos metodológicos y de coordinación interinstitucional durante la ejecución. Estos riesgos se mitigarán mediante: (i) levantamiento directo de información y uso de fuentes no tradicionales (imágenes, datos satelitales y registros administrativos); (ii) acompañamiento técnico continuo del Banco; y (iii) la creación del grupo de portfolio monitoring dentro de la Unidad de Crecimiento, que permitirá dar seguimiento transversal al avance de las actividades, identificar cuellos de botella y proponer medidas correctivas oportunas.
- V.2. **Propiedad Intelectual.** Cualquier producto de conocimiento generado en el marco de esta cooperación técnica será propiedad del Banco y podrá ponerse a disposición del público bajo una licencia Creative Commons. No obstante, a solicitud del beneficiario, la propiedad intelectual de dichos productos también podrá ser licenciada y/o transferida al beneficiario mediante acuerdos específicos, de conformidad con el Procedimiento para la Publicación de Productos de Conocimiento (AM-331).

VI. EXCEPCIONES A LAS POLÍTICAS DEL BANCO

- VI.1. No existen excepciones a ninguna política del Banco.

VII. ASPECTOS AMBIENTALES Y SOCIALES

VII.7. Esta Cooperación Técnica no está destinada a financiar estudios de prefactibilidad o factibilidad de proyectos de inversión específicos o estudios ambientales y sociales asociados a ellos; por lo tanto, esta TC no tiene requisitos aplicables del Marco de Política Ambiental y Social (ESPF, por sus siglas en inglés) del Banco.

ANEXOS REQUERIDOS:

- II. Anexo I: Solicitud del Cliente
- III. Anexo II: Matriz de Resultados
- IV. Anexo III: Términos de Referencia
- V. Anexo IV: Plan de Adquisiciones

^[1] Banco Mundial (2025). Datos – Crecimiento del PIB.

^[2] Banco Mundial (2025). Datos – Intentional homicides (per 100,000 people) - El Salvador.

^[3] International Monetary Fund (2025). <https://www.imf.org/en/News/Articles/2024/12/18/pr-24485-el-salvador-imf-reaches-staff-level-agreement-on-an-eff-arrangement?utm>

^[4] BID (2025). Programa de Apoyo a la Sostenibilidad Macroeconómica y Fiscal de El Salvador – ES-L1153.

^[5] Oficina de Información Diplomática del Ministerio de Asuntos Exteriores - El Salvador (2025).

^[6] COAMSS – OPAMSS (2020). Política Metropolitana de Movilidad Urbana.

^[7] ONU HABITAT (2023). Reporte del estado de las ciudades de Centroamérica y República Dominicana.

^[8] Banco Mundial (2023). Pobreza y desigualdad en El Salvador: Panorama general de las tendencias actuales. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099120924110535428/pdf/P500656184cc010a619ddb1dedf50931dcf.pdf>

^[9] PNUD (2024). Mapa Socioeconómico. Guía para los 44 nuevos municipios de El Salvador.

^[10] Ibidem.

^[11] Augustin Maria et al., eds., Estudio de la urbanización en Centroamérica: oportunidades de una Centroamérica urbana (Washington D.C.: Banco Mundial, 2018), 81.

^[12] PNUD (2024). Mapa Socioeconómico. Guía para los 44 nuevos municipios de El Salvador.

^[13] Barrios, J. J., & Escobar, J. (2019). *Retos de desarrollo del país: El Salvador*. Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Versión abril, 2019.