



Organización
Internacional
del Trabajo



Setting
Adequate
Wages

Evaluación de medio término Proyecto Fijación de Salarios Adecuados

Informe final

Evaluador: Michel Grégoire

Directora de la Evaluación: Elva López Mourelo

INWORK/ Departamento WORKQUALITY

Índice

► Resumen ejecutivo	4
► Acrónimos y abreviaturas	7
► Introducción	8
► Antecedentes del Proyecto	8
Contexto	8
Objetivo.....	8
Resultados esperados y Teoría del Cambio	8
Situación actual del Proyecto	12
► Antecedentes de la evaluación	12
Objetivo de la evaluación.....	12
Ámbito de aplicación de la evaluación	12
Metodología.....	14
► Hallazgos principales.....	16
Pertinencia y validez	16
Eficacia.....	17
Eficiencia.....	20
Impacto y sostenibilidad	22
► Conclusiones	24
Pertinencia	24
Eficacia.....	25
Eficiencia.....	25
Impacto	25
Sostenibilidad.....	26
Preocupaciones y expectativas formuladas por los socios del Proyecto SAW	26
► Buenas prácticas emergentes	26
Costa Rica Aumento de la transparencia y el diálogo social basado en datos empíricos en la política salarial	27
Côte d'Ivoire: Creación de un marco basado en datos para la fijación de salarios	28
India: Fortalecimiento de los sistemas de salario mínimo para hacer frente a las diferencias entre regiones	29
Viet Nam: Fortalecimiento del diálogo tripartito y las políticas salariales basadas en datos	30
► Recomendaciones	31
► Anexos	33
Anexo 1. Términos de referencia.....	33
Anexo 2. Lista de documentos consultados	40
Anexo 3. Lista de personas entrevistadas	42
Anexo 4. Fichas de recopilación de datos	45
Anexo 5. Matriz de entrevistas a las partes interesadas	46
Anexo 6. Cuestionario de autoevaluación.....	47
Anexo 7. Análisis DAFO	52

► Resumen ejecutivo

Resumen del objetivo, la lógica y la estructura del Proyecto

El Proyecto de Fijación de Salarios Adecuados (SAW, por sus siglas en inglés) tiene por objeto apoyar los mecanismos de fijación de salarios —incluidos los salarios mínimos y la negociación colectiva— para que hagan mayor uso de la información y los datos empíricos sobre las necesidades de los trabajadores y sus familias y los factores económicos. También contribuye a identificar los factores y condiciones nacionales que permiten aumentar los salarios a nivel macroeconómico y apoya medidas para aumentar la productividad en cadenas de suministro seleccionadas. Por último, contribuye a aumentar la sensibilización acerca de los salarios vitales, presta asistencia técnica a los mandantes a este respecto y se compromete con las iniciativas existentes para promover la armonización con los principios de la OIT en este ámbito.

Objetivo, ámbito de aplicación y clientes de la evaluación

En el primer trimestre de 2025, el Proyecto SAW se ha sometido a una evaluación interna de medio término con arreglo a las políticas de la OIT y a un acuerdo suscrito con el donante. El objetivo de la evaluación es valorar el progreso y el desempeño del Proyecto, asegurando que se ajusta a los resultados esperados. Se ha centrado en evaluar los progresos del Proyecto con respecto a sus objetivos, determinar si la estrategia aplicada es eficaz, ofrecer recomendaciones de mejora e identificar buenas prácticas para contribuir al aprendizaje y al desarrollo de conocimientos de la OIT.

Esta evaluación de medio término examina el progreso del Proyecto SAW en Costa Rica, Côte d'Ivoire, la India y Viet Nam, así como sus actividades globales durante el periodo comprendido entre noviembre de 2022 y marzo de 2025. Evalúa los resultados del Proyecto basándose en los criterios de la OIT, a saber, pertinencia, validez, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad. Por lo tanto, valora si el Proyecto cumple los objetivos de desarrollo, proporciona resultados prácticos, logra sus fines, utiliza los recursos con eficacia, produce cambios positivos y garantiza beneficios a largo plazo más allá de la financiación del donante.

Entre los clientes de la evaluación figuran el Ministerio de Comercio Exterior y Desarrollo de los Países Bajos, los Ministerios de Trabajo, organizaciones de empleadores y de trabajadores, el equipo del Proyecto SAW, funcionarios de la OIT, representantes del sector privado, asociados internacionales para el desarrollo y otros socios del Proyecto.

Metodología de la evaluación

La metodología de la evaluación consiste en una combinación de valoraciones cualitativas y estudios de casos para evaluar el progreso, los resultados y el impacto del Proyecto SAW. Los datos se han recopilado a través de dos canales principales: i) un proceso de examen de documentos que ha conllevado el examen de documentos del Proyecto como los planes de trabajo por país, los planes de seguimiento y evaluación y los informes anuales, y ii) entrevistas individuales estructuradas con las partes interesadas para recabar sus opiniones sobre los progresos, los retos y los éxitos del Proyecto.

Para asegurar la coherencia, se han utilizado varias herramientas de evaluación, entre ellas una ficha de trabajo para la recopilación de datos adaptada a los criterios de evaluación de la OIT, una matriz de entrevistas con las partes interesadas para orientar su desarrollo, un cuestionario de autoevaluación

para recopilar datos cualitativos y cuantitativos, y un ejercicio de análisis DAFO para la evaluación por parte del personal de las debilidades, las amenazas, las fortalezas y las oportunidades.

La evaluación ha seguido un enfoque participativo, asegurando la participación de funcionarios gubernamentales, interlocutores sociales y partes interesadas, lo que ha contribuido a reforzar la credibilidad y la aceptación de los hallazgos. Se han celebrado dos talleres¹ para presentar los hallazgos iniciales a las partes interesadas e incorporar sus comentarios al informe final de la evaluación. Este proceso inclusivo tiene por objeto fomentar la apropiación de las conclusiones y así garantizar mejor la aplicación efectiva de las recomendaciones.

Hallazgos principales

La evaluación de medio término del Proyecto SAW presenta varios hallazgos importantes en relación con los principales criterios de evaluación.

Pertinencia y validez: El Proyecto SAW está bien armonizado con las estrategias nacionales de política salarial y aborda retos esenciales en materia de fijación de salarios. Su atención se centra en la mejora de los sistemas de salario mínimo y la negociación colectiva, en consonancia con las necesidades de los países beneficiarios. La estrategia del Proyecto también se ajusta eficazmente al acuerdo alcanzado por la OIT en 2024 en relación con los salarios vitales, lo que pone de manifiesto su pertinencia. Las cuestiones de género se incorporan al diseño del Proyecto, sobre todo al centrarse en los sectores de más baja remuneración, donde las mujeres están sobrerrepresentadas. Sin embargo, es necesario incluir más datos desglosados por género en el marco de seguimiento. El marco lógico es adecuado, pero se recomienda introducir indicadores cualitativos adicionales para registrar mejor el impacto cualitativo y los efectos sociales más amplios del Proyecto.

Eficacia: El Proyecto SAW ha logrado progresos significativos en el fortalecimiento de los mecanismos de fijación de salarios y en la mejora de la comprensión de los salarios vitales, contribuyendo a diversas iniciativas políticas en los países beneficiarios. Estos esfuerzos han sentado una base sólida para futuras negociaciones de política salarial. Aunque el compromiso político sigue siendo firme en los países que participan, los cambios promovidos por el Proyecto necesitarán más tiempo para aplicarse plenamente. A fin de apoyar este proceso, se recomienda un mayor desarrollo de capacidades a nivel de aplicación de las políticas con objeto de asegurar la implementación efectiva de las políticas salariales.

Eficiencia: La gestión del Proyecto funciona bien, con un sistema de presentación de informes claro y una coordinación estrecha con las partes interesadas, incluidos los organismos gubernamentales y los interlocutores sociales. El marco de resultados del Proyecto se utiliza adecuadamente para el seguimiento de los progresos alcanzados, aunque los informes podrían mejorarse con un análisis más comparativo entre los progresos y las dinámicas nacionales. Además, las sinergias con otros proyectos de la OIT, como el proyecto SAW-A, han potenciado el impacto del Proyecto. Cabe señalar asimismo que podrían destinarse más esfuerzos a sensibilizar a la opinión pública sobre las políticas salariales, lo que implicaría aún más a las partes interesadas y garantizaría un impacto más amplio.

Impacto y sostenibilidad: El marco de gestión de riesgos del Proyecto SAW es adecuado, aunque algunos riesgos específicos de cada país, como los posibles ajustes salariales en la India o las dificultades para encontrar consultores cualificados en Côte d'Ivoire, requieren más atención. Las partes

¹ Debido a las diferencias de zona horaria, no ha sido posible celebrar un único taller con todas las partes interesadas del Proyecto, por lo que se organizó un taller con las partes interesadas de Côte d'Ivoire, la India y Viet Nam el 25 de marzo de 2025, y un segundo taller ese mismo día más tarde con las partes interesadas de Costa Rica.

interesadas se sienten muy identificadas con los resultados del Proyecto y es muy probable que los cambios en los procesos de fijación de salarios sean sostenibles. La voluntad política sigue siendo elevada en los países seleccionados, lo que garantiza que se seguirá prestando atención a las cuestiones salariales. Sin embargo, la sostenibilidad a largo plazo de los resultados del Proyecto depende de que el compromiso político se mantenga de forma continuada. Los proyectos piloto están demostrando ser de gran utilidad a la hora de generar enseñanzas que pueden servir de base a futuras iniciativas, ofreciendo una vía potencial para un impacto sostenido.

Recomendaciones

- ▶ **Recomendación 1: Dar prioridad a las actividades principales centradas en la formación de empresas seleccionadas, la investigación y la promoción.**
- ▶ **Recomendación 2: Organizar actividades de capacitación para una aplicación eficaz de la política salarial.**
- ▶ **Recomendación 3: Intensificar el diálogo e integrar el concepto de salario vital en los procesos nacionales de fijación de salarios siguiendo los principios de la OIT.**
- ▶ **Recomendación 4: Fomentar el diálogo Sur– Sur y el intercambio interno de conocimientos en el seno de la OIT.**
- ▶ **Recomendación 5: Mejorar el seguimiento del Proyecto y el intercambio de conocimientos mediante misiones periódicas.**
- ▶ **Recomendación 6: Promover sinergias con organizaciones internacionales para avanzar en las políticas salariales.**
- ▶ **Recomendación 7: Movilizar recursos para consolidar los logros.**

Buenas prácticas emergentes

La evaluación destaca varias buenas prácticas emergentes de la ejecución del Proyecto SAW en los cuatro países piloto. En Costa Rica, un cuadro interactivo público, el «[Dashboard sobre Salarios Mínimos](#)», mejora la transparencia y el diálogo social basado en datos empíricos. En Côte d'Ivoire, el Proyecto está reforzando los mecanismos de fijación de salarios mediante un marco basado en datos que respalda la toma de decisiones fundamentadas. En la India, el Proyecto está integrando las normas de la OIT en los sistemas de salario mínimo, mejorando la fijación de salarios en cuatro estados. En Viet Nam, el Proyecto SAW ha contribuido a reforzar el diálogo tripartito y a integrar la toma de decisiones basada en datos en los procesos de fijación de salarios.

► Acrónimos y abreviaturas

DAFO	debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades
ETD	Equipo de apoyo Técnico sobre trabajo decente de la OIT
EVAL	Oficina de Evaluación, sede de la OIT/Ginebra
INWORK	Servicio de Mercados Laborales Inclusivos, Salarios y Condiciones de Trabajo
MANUD	Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos.
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
OP	Oficina de País
PRODOC	Documento del Proyecto
PTDP	Programa de Trabajo Decente por País
SAW	Fijación de Salarios Adecuados (por sus siglas en inglés)

► Introducción

En consonancia con las políticas de la OIT y el acuerdo alcanzado con el donante, a principios de 2025, se ha llevado a cabo una evaluación interna de medio término del Proyecto de Fijación de Salarios Adecuados (SAW, por sus siglas en inglés) (GLO/22/08/NLD). En este informe se resumen los hallazgos de la evaluación, empezando por una visión general del Proyecto SAW, los resultados esperados y su Teoría del Cambio. A continuación se detallan el objetivo, el ámbito de aplicación, las preguntas y la metodología de la evaluación. En las secciones siguientes se presentan los hallazgos de la evaluación basados en los criterios establecidos, seguidos de las conclusiones, buenas prácticas emergentes y recomendaciones.

► Antecedentes del Proyecto

Contexto

Millones de trabajadores de todo el mundo siguen cobrando salarios muy bajos, lo que les obliga a vivir en condiciones de pobreza. Cerca de 241 millones de trabajadores viven en condiciones de pobreza extrema, y más de 423 millones en condiciones de pobreza moderada. En este contexto concreto, los salarios mínimos —legales o negociados— son fundamentales para abordar el problema de los salarios bajos. Sin embargo, según el *Informe Mundial sobre Salarios 2020/2021* de la OIT, 57 millones de trabajadores asalariados residen en países desprovistos de un sistema de salario mínimo, y 266 millones de trabajadores en todo el mundo tienen un salario inferior al mínimo oficial². Los salarios decentes son fundamentales para el desarrollo económico y social y esenciales para reducir la pobreza y la desigualdad, así como para garantizar una vida decente y digna y avanzar en la justicia social.

Objetivo

El Proyecto SAW tiene por objeto apoyar los mecanismos de fijación de salarios —incluidos los salarios mínimos y la negociación colectiva— para que hagan mayor uso de la información y los datos empíricos sobre las necesidades de los trabajadores y sus familias y los factores económicos. El Proyecto también contribuye a identificar los factores y condiciones nacionales que permiten aumentar los salarios a nivel macroeconómico y apoya medidas para aumentar la productividad en cadenas de suministro seleccionadas. Por último, contribuye a aumentar la sensibilización acerca de los salarios vitales, proporciona asistencia técnica a los mandantes a este respecto y se compromete con las iniciativas existentes en materia de salarios vitales con objeto de promover la armonización con los principios de la OIT en este ámbito.

Resultados esperados y Teoría del Cambio

Para lograr este objetivo, el Proyecto SAW incluye los tres pilares siguientes y sus resultados esperados:

² OIT, *Informe Mundial sobre Salarios 2020-2021: Los salarios y el salario mínimo en tiempos de la COVID-19*, 2020.

1. **Pilar 1. Apoyar los mecanismos de fijación de salarios:** A través de este pilar, el Proyecto SAW aspira a hacer un mayor uso de los datos y los indicadores en la fijación de salarios adecuados a través de los mecanismos existentes de fijación de salarios.
2. **Pilar 2. Posibilitar el crecimiento salarial:** La inclusión de este pilar tiene como objetivo identificar los factores macroeconómicos y las condiciones que permiten el crecimiento salarial y apoyar a las empresas y los interlocutores sociales en las cadenas de suministro seleccionadas con objeto de aumentar la productividad y pagar salarios más altos.
3. **Pilar 3. Colaborar con las iniciativas relativas a los salarios vitales:** Este pilar del Proyecto SAW busca sensibilizar acerca de los salarios vitales, proporcionar asistencia técnica a los mandantes y colaborar en las iniciativas existentes en materia de salarios vitales con objeto de promover la armonización con los principios de la OIT sobre la materia.

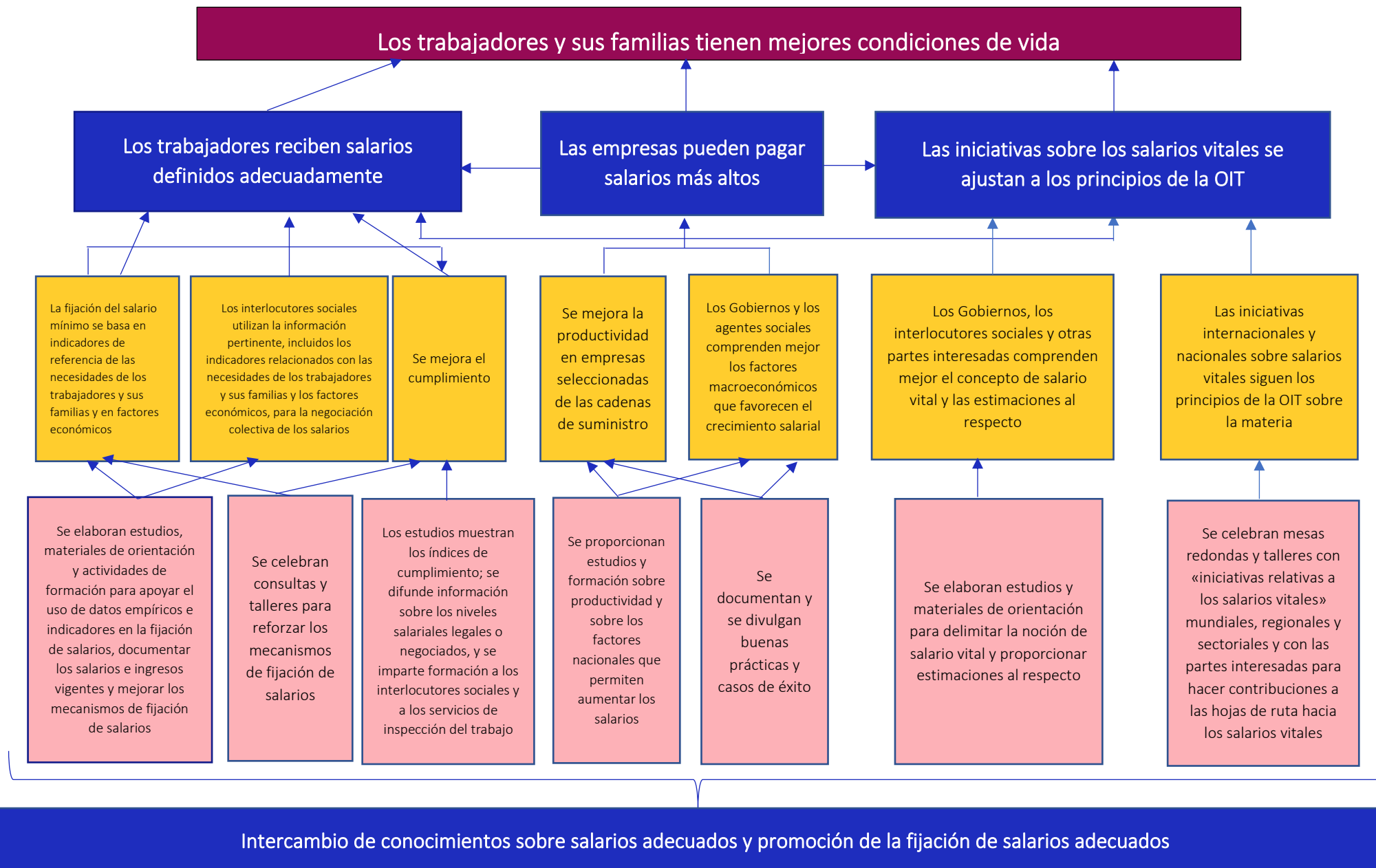
Basándose en estos tres pilares, el Proyecto SAW sigue el marco lógico presentado en el cuadro 1.

► Cuadro 1. Marco de resultados del Proyecto SAW

Resultados	Resultados de la intervención	Ámbitos de actuación
Resultado 1. Los trabajadores reciben salarios definidos adecuadamente	1.1. La fijación del salario mínimo se basa en indicadores de referencia que reflejan las necesidades de los trabajadores y sus familias y los factores económicos. 1.2. Los interlocutores sociales utilizan la información sobre las necesidades de los trabajadores y sus familias y los factores económicos para una negociación colectiva de los salarios constructiva y bien fundamentada 1.3. Se mejora el cumplimiento de los salarios legales y los salarios negociados.	► Se generan datos empíricos para fundamentar los procesos de fijación de salarios y promover el cumplimiento de los niveles salariales legales o negociados. ► Se proporciona formación a los Gobiernos y a los interlocutores sociales para el uso de datos empíricos sobre las necesidades de los trabajadores y sus familias y los factores económicos en los procesos de fijación de salarios. ► Se promueve el diálogo social en torno a los procesos de fijación de salarios basados en datos empíricos mediante consultas y talleres.
Resultado 2. Las empresas pueden pagar salarios más altos	2.1 La productividad y los salarios mejoran en las empresas de las cadenas de suministro seleccionadas. 2.2 Se evalúan los factores macroeconómicos y las instituciones que apoyan y posibilitan el aumento de los salarios.	► Se subsanan las lagunas de conocimientos sobre los factores macroeconómicos que afectan al crecimiento salarial. ► Se imparte formación a las empresas seleccionadas sobre formas de aumentar la productividad y los salarios, y se les presta apoyo en la aplicación de los cambios identificados. ► Se documentan y difunden buenas prácticas sobre la vinculación entre salarios y productividad.
Resultado 3. Las iniciativas relativas a los salarios vitales se adaptan a los principios de la OIT	3.1 Los Gobiernos y los interlocutores sociales comprenden mejor el concepto de salario vital. 3.2 Las iniciativas internacionales y nacionales sobre salarios vitales siguen los principios de la OIT relativos a los salarios vitales.	► Se llevan a cabo investigaciones y actividades de sensibilización sobre salarios vitales. ► Se desarrolla y se da a conocer la metodología de la OIT para la estimación de los salarios vitales. ► Se interactúa en las iniciativas sobre los salarios vitales para promover la armonización con los principios de la OIT sobre la materia.

La Teoría del Cambio para el Proyecto SAW se basa en el marco lógico presentado anteriormente para explicar cómo se espera que las intervenciones previstas en el marco del Proyecto promuevan salarios que garanticen un nivel de vida digno para los trabajadores y sus familias, garantizando al mismo tiempo la sostenibilidad de las empresas que emplean a esos trabajadores (gráfico 1).

► Gráfico 1. Teoría del Cambio del Proyecto SAW



Situación actual del Proyecto

El Proyecto SAW es una iniciativa de cuatro años de duración, desarrollada entre el 1 de octubre de 2022 y el 30 de septiembre de 2026, con un presupuesto total de 4 950 495 dólares de los Estados Unidos financiados por el Ministerio de Comercio Exterior y Cooperación para el Desarrollo de los Países Bajos. El Proyecto se encuentra actualmente en su tercer año de ejecución.

El Proyecto SAW presta asistencia técnica en cuatro países piloto: Costa Rica, Côte d'Ivoire, la India y Viet Nam. En estos países, apoya los planes nacionales de desarrollo, centrándose en la reducción de la pobreza (Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) 1), el crecimiento económico, el pleno empleo y el trabajo decente (ODS 8) y la reducción de las desigualdades (ODS 10).

Además, el apoyo del Proyecto a los mandantes de la OIT en materia de salarios adecuados está en consonancia con las prioridades que establece el Programa y Presupuesto de la OIT para 2024-2025, en concreto con el Producto 6.2, cuyo objetivo es «Mayor capacidad de los Estados Miembros para fijar salarios adecuados y promover un tiempo de trabajo decente»³.

► Antecedentes de la evaluación

Objetivo de la evaluación

De conformidad con las políticas de la OIT y el acuerdo alcanzado con el donante, el Proyecto SAW se ha sometido a una evaluación interna de medio término en el primer trimestre de 2025. El objetivo de esta evaluación de medio término es valorar los progresos y el desempeño del Proyecto SAW en su ecuador, garantizando que va por buen camino para lograr los resultados esperados. En concreto, se espera que la evaluación:

- valore el progreso del Proyecto SAW en relación con el documento del Proyecto, el marco lógico y el marco de indicadores;
- informe a la OIT sobre si la estrategia actual del Proyecto está funcionando, y proporcione recomendaciones sobre lo que podría cambiarse para aumentar la probabilidad de que alcance sus objetivos, e
- identifique buenas prácticas y enseñanzas extraídas que contribuyan al aprendizaje y al desarrollo de conocimientos de la OIT y de las partes interesadas del Proyecto.

Ámbito de aplicación de la evaluación

Esta evaluación de medio término examina el progreso del Proyecto SAW en Costa Rica, Côte d'Ivoire, la India y Viet Nam, así como con respecto a las actividades globales, y abarca el periodo comprendido entre noviembre de 2022 y marzo de 2025.

Los resultados del Proyecto SAW se examinan en relación con los siguientes criterios de evaluación de la OIT:

³ El Proyecto SAW contribuye directamente a los siguientes resultados del Programa por país: CRI133 (Costa Rica), IND101 (India), VNM101 (Viet Nam) y CIV902 (Côte d'Ivoire).

- **Pertinencia:** Mide si el Proyecto SAW aborda un objetivo de desarrollo importante y si sus objetivos siguen siendo válidos (pertinencia para las necesidades de los beneficiarios).
- **Validez:** Evalúa si los resultados y productos del Proyecto SAW son claros, prácticos y viables dentro de los plazos estipulados.
- **Eficacia:** Examina si los progresos realizados hasta la fecha por el Proyecto SAW han permitido o podrían permitir en el futuro alcanzar su objetivo.
- **Eficiencia:** Mide la eficacia en función de los costos —es decir, el uso económico de los recursos para lograr los resultados deseados— evaluando la claridad de las responsabilidades, la transparencia en la toma de decisiones y los procesos de planificación del trabajo, identificando retrasos y recomendando mejoras.
- **Impacto:** Mide los cambios positivos y negativos producidos por el Proyecto SAW, directa o indirectamente, intencionados o no.
- **Sostenibilidad:** Mide si es probable que los beneficios del Proyecto SAW continúen una vez retirada la financiación del donante.

La evaluación de medio término ha abordado una serie de preguntas relacionadas con cada uno de los criterios de evaluación de la OIT, como se indica en el cuadro 2.

► Cuadro 2 Preguntas de la evaluación

Criterios	Preguntas más importantes
Pertinencia y validez	i. ¿Cómo se ajustan los objetivos del Proyecto SAW a las prioridades de los mandantes y del donante y en qué medida satisfacen sus necesidades? ii. ¿Cómo contribuye el Proyecto SAW a los marcos de desarrollo nacionales y de la OIT (planes nacionales de desarrollo de los países, MANUD, Programas de Trabajo Decente por País (PTDP), Programa y Presupuesto, ODS) y qué grado de coherencia mantiene con ellos? iii. ¿Hasta qué punto son apropiados y válidos la estrategia, los objetivos y las premisas del Proyecto para lograr los resultados esperados? iv. ¿Qué enseñanzas pueden extraerse para el diseño de futuros proyectos que pretendan aplicar planteamientos similares?
Eficacia	i. ¿Cómo avanza el Proyecto SAW en la obtención de sus productos y en la consecución de los resultados preliminares en todos los países? ii. ¿En qué medida contribuye el Proyecto a promover las normas internacionales de la OIT, el diálogo social, la igualdad de género y la no discriminación? iii. ¿Qué obstáculos ha encontrado el Proyecto durante su ejecución? iv. ¿Qué medidas correctivas son necesarias para lograr más eficazmente los resultados esperados?
Eficiencia	i. ¿Cómo se respetan los plazos y planes de trabajo y cómo se afrontan las contingencias? ii. ¿En qué medida se adoptan medidas correctivas cuando es necesario? iii. ¿Hasta qué punto el Proyecto utiliza eficazmente sus recursos financieros y humanos?

Impacto y sostenibilidad	i. ¿Contribuye el Proyecto SAW al desarrollo de capacidades en los países piloto para permitir mecanismos adecuados de fijación de salarios y políticas salariales sostenibles en el tiempo? ii. ¿Pueden casos concretos de éxito o estudios de casos demostrar de qué modo el enfoque del Proyecto está influyendo positivamente en la fijación de salarios adecuados? iii. ¿Hasta qué punto sería factible reproducir las intervenciones en otras regiones o sectores, teniendo en cuenta factores como la disponibilidad de recursos, las diferencias contextuales y la implicación de las partes interesadas?
---------------------------------	---

Los clientes de la evaluación son los siguientes:

- el Ministerio de Comercio Exterior y Cooperación para el Desarrollo de los Países Bajos;
- los ministerios de trabajo como institución responsable de las políticas salariales en la mayoría de los países;
- las organizaciones de empleadores y de trabajadores, que participan en los procesos de fijación de salarios a través del diálogo social y la negociación colectiva;
- el equipo del Proyecto SAW;
- funcionarios de la OIT de distintas unidades de la sede y de las oficinas de país;
- representantes del sector privado;
- organizaciones para el desarrollo internacionales importantes (como el PNUD, el UNICEF, la GIZ y la AFD, entre otros), y
- otros asociados del Proyecto (consultores y expertos).

Metodología

La metodología de evaluación combina valoraciones cualitativas y estudios de casos para evaluar los progresos en relación con los productos, los resultados y la probabilidad de que se produzcan impactos, al tiempo que muestra y visualiza las labores del Proyecto SAW.

La evaluación ha recopilado y analizado datos cualitativos de diversas fuentes, combinando información objetiva con percepciones y opiniones sobre el Proyecto SAW. Para recopilar los datos se han utilizado diversas fuentes y herramientas, lo que garantiza su validación y refuerza la credibilidad de los hallazgos, las conclusiones y las recomendaciones.

La información se ha obtenido por **dos vías**:

- **Proceso de examen de documentos:** Antes de realizar las entrevistas se han revisado los documentos disponibles al público, así como la información interna de la OIT. Se trata, entre otros, de los documentos del Proyecto SAW, los planes de trabajo del Proyecto de los países, el plan de seguimiento y evaluación, los informes anuales y las publicaciones del Proyecto. Véase en el anexo 2 la lista de documentos consultados.
- **Entrevistas individuales:** Se han realizado entrevistas estructuradas con las partes interesadas del Proyecto SAW para encontrar respuestas a las preguntas de la evaluación y/o verificar las premisas basadas en el examen de documentos. Las entrevistas individuales han consistido en una conversación en profundidad dirigida a recabar información cualitativa específica de los mandantes de la OIT y de las partes interesadas directa o indirectamente afectadas por el

Proyecto SAW, con objeto de comprender su percepción de los progresos e identificar limitaciones y dificultades, posibles puntos de congestión, enseñanzas extraídas y casos de éxito, así como perspectivas de futuro. Véase en el anexo 3 la lista de personas entrevistadas.

Se han utilizado las siguientes **herramientas de evaluación** :

1. **Fichas de recopilación de datos:** Se han elaborado siguiendo cada uno de los criterios de evaluación de la OIT, las preguntas de la evaluación, las fuentes de datos y los métodos utilizados. Véase el anexo 4.
2. **Matriz de entrevistas con las partes interesadas:** Incluye una lista de preguntas, y se ha utilizado como guía y referencia para las entrevistas programadas⁴ con los socios pertinentes del Proyecto SAW, tal y como figuran en la lista de personas entrevistadas. Véase el anexo 5.
3. **Cuestionario de autoevaluación:** Se ha elaborado para orientar las entrevistas, recopilar datos cualitativos y cuantitativos y garantizar la objetividad y coherencia de las entrevistas. Esta herramienta ha ayudado a identificar lagunas de conocimientos que posteriormente se han verificado y validado mediante las entrevistas. El evaluador se ha asegurado de que las opiniones y percepciones de las mujeres se reflejen por igual en las entrevistas y de que se incluyan preguntas específicas de género. Véase el anexo 6.
4. **Ejercicio de análisis DAFO:** Este ejercicio individual se ha propuesto al personal del Proyecto SAW para identificar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades del Proyecto. El ejercicio de análisis DAFO es un método bien conocido que presenta la doble ventaja de una amplia dinámica participativa asociada a una evaluación interactiva de los resultados observados. Véase el anexo 7.

La evaluación se ha basado en un proceso participativo para garantizar la implicación en las conclusiones y, por consiguiente, la aplicación efectiva de las recomendaciones. Concretamente, cabe destacar la estrecha participación de funcionarios gubernamentales, los interlocutores sociales y las partes interesadas de la evaluación. La intención de implicar a los agentes del Proyecto SAW como copartícipes es que las conclusiones de la evaluación sean más creíbles y se acepten más fácilmente. A este respecto, se organizaron dos talleres⁵ para presentar los hallazgos de la evaluación inicial a las partes interesadas. Sus comentarios se han incorporado a este informe final.

Las **limitaciones de esta evaluación** se deben a la diversidad de los cuatro países seleccionados. Llevar a cabo la evaluación únicamente a través de métodos a distancia y medios electrónicos ha planteado dificultades a la hora de captar plenamente la información esencial, especialmente dadas las importantes diferencias que existen entre los contextos de los países. Afortunadamente, se han celebrado una serie de reuniones en línea de gran utilidad y pertinencia (véase la lista de personas entrevistadas). Otra limitación tiene que ver con el calendario de la evaluación, ya que algunos resultados clave están previstos para la segunda mitad del Proyecto.

⁴ Se ha realizado un total de 39 entrevistas a lo largo de tres semanas, del 1 al 22 de febrero de 2025.

⁵ Debido a las diferencias horarias, no ha sido posible celebrar un único taller con todas las partes interesadas del Proyecto, por lo que se organizó un taller con las partes interesadas de Côte d'Ivoire, la India y Viet Nam el 25 de marzo de 2025, y un segundo taller ese mismo día más tarde con las partes interesadas de Costa Rica.

► Hallazgos principales

Esta sección presenta los principales hallazgos de la evaluación de medio término del Proyecto SAW y ofrece un análisis de su desempeño, incluidas las observaciones relativas a los criterios de evaluación.

Pertinencia y validez

Hallazgo 1: El Proyecto SAW se basa en una lógica de intervención sólida, diseñada para responder a los retos que plantea la fijación de salarios adecuados. Las premisas subyacentes a la estrategia del Proyecto SAW siguen siendo pertinentes y están bien ancladas en las estrategias nacionales de política salarial de los países piloto.

El Proyecto SAW aborda las prioridades estratégicas clave para la fijación de salarios adecuados a través de su enfoque en el fortalecimiento de la capacidad institucional en todos los niveles y la mejora de los mecanismos de fijación de salarios, incluidas las medidas adoptadas para mejorar los sistemas de salario mínimo y la negociación colectiva sobre cuestiones salariales. El Proyecto SAW ha diseñado vías para abordar los problemas contextuales y los retos del desarrollo, basándose en un conocimiento profundo de los factores que contribuyen a unas políticas salariales adecuadas. Dos años después del diseño del Proyecto, las premisas subyacentes a su estrategia siguen siendo en gran medida las mismas, observándose progresos en ciertas áreas y algunos retrocesos en otras. El análisis de los progresos alcanzados se detalla en la sección sobre la eficacia.

Hallazgo 2: La estrategia del Proyecto está en consonancia con las Conclusiones de la Reunión de expertos sobre políticas salariales, incluidos los salarios vitales (2024), aprobadas por el Consejo de Administración en su 350ª reunión.

La OIT ha alcanzado recientemente un acuerdo sobre salarios vitales durante la [Reunión de expertos sobre políticas salariales, incluidos los salarios vitales](#), celebrada en Ginebra en febrero de 2024. El acuerdo fue aprobado por el Consejo de Administración de la OIT en su 350ª reunión, celebrada en marzo de 2024. Las [Conclusiones adoptadas por esta Reunión de expertos](#) contribuyen a que se comprenda mejor el concepto de salario vital, definen los principios que debe seguir la estimación de los salarios vitales y establecen cómo la operacionalización de los salarios vitales debe tener en cuenta los principios de la OIT relativos a la fijación de salarios. Este acuerdo también establece algunas recomendaciones para la acción futura de la OIT en la materia, incluida la sensibilización acerca de los salarios vitales, la interacción con las iniciativas relativas a los salarios vitales para promover la armonización con los principios de la OIT relativos a los salarios vitales y la prestación de asistencia técnica a los mandantes. Aunque las Conclusiones se adoptaron después de diseñar el Proyecto, la estrategia de este ha conseguido ajustarse eficazmente a las Conclusiones.

Hallazgo 3: Las cuestiones de género se integran en el diseño del Proyecto en la medida en que también se incorporan en los marcos estratégicos nacionales sobre políticas salariales. En el futuro debería considerarse la incorporación de datos adicionales desglosados por género en el marco de seguimiento.

Las cuestiones de género parecen haberse integrado en las actividades del Proyecto SAW cuando ha resultado apropiado. El documento del Proyecto señala que «las mujeres suelen estar sobrerrepresentadas en el extremo inferior de la distribución salarial y, por lo tanto, se ha comprobado que los salarios mínimos son eficaces para reducir la brecha salarial de género en los niveles inferiores de esta distribución». También hay un número limitado de actividades que incluyen directamente la

cuestión del género, por ejemplo, la actividad 1.2.2, que se refiere a estudios «sobre la eficacia de los convenios colectivos para reducir las brechas salariales de género».

En la práctica, sin embargo, es probable que gran parte del trabajo del Proyecto repercuta en las mujeres por las razones señaladas en el documento del Proyecto (PRODOC). Por ejemplo, el trabajo centrado en sectores mal remunerados en los que las mujeres están sobrerrepresentadas repercute en cuestiones relativas al género. Sin embargo, esto podría identificarse más claramente en los planes de trabajo, así, por ejemplo, el género podría ser un factor específico en la selección de los sectores en los que centrarse a nivel nacional.

En general, la mayoría de los países parecen abordar los mecanismos de fijación de salarios sin una perspectiva de género explícita. En algunos, sin embargo, las políticas salariales se dirigen a ocupaciones específicas que están muy condicionadas por el género (como las trabajadoras domésticas y las trabajadoras de la confección). En la actualidad hay una serie de actividades relevantes relacionadas con el género y los salarios a nivel mundial, entre las que se incluyen: i) una base de datos sobre sistemas de salario mínimo en todo el mundo que incluye información sobre cómo están cubiertos por los salarios mínimos los sectores en los que predominan las mujeres (en concreto, el trabajo doméstico), y ii) un estudio sobre salarios vitales y género que examina la dimensión de género de los salarios vitales y la forma de adoptar un enfoque que tenga en cuenta las cuestiones de género a la hora de operacionalizar estos salarios.

Teniendo en cuenta la elevada presencia de mujeres en el empleo informal —que representa un porcentaje sustancialmente alto del empleo total en la mayoría de los países que participan en el Proyecto— sería pertinente que el Proyecto SAW siguiera estudiando el establecimiento de políticas salariales adecuadas para los trabajadores informales en los países seleccionados con el fin de abordar las brechas salariales de género y alcanzar el objetivo de igualdad de remuneración por un trabajo de igual valor.

Hallazgo 4: El diseño del marco lógico y sus indicadores se ajusta a la lógica de intervención del Proyecto y, en general, proporciona una vinculación adecuada entre las actividades y los productos previstos. Se han sugerido pequeños ajustes para reflejar mejor los cambios cualitativos.

Un análisis del marco lógico del Proyecto SAW y de sus indicadores muestra que la gran mayoría de los indicadores son cuantitativos y abordan principalmente las competencias técnicas, así como los resultados tangibles. A raíz de esta observación, resultaría totalmente pertinente y particularmente necesario desarrollar una serie de indicadores cualitativos adicionales y/o complementarios relacionados con las competencias transversales de las principales partes interesadas, el cambio de mentalidad de los interlocutores sociales y las medidas globales adoptadas para la introducción efectiva de salarios adecuados en las economías reales de los países seleccionados.

Eficacia

Hallazgo 5: El Proyecto SAW va por buen camino para lograr un gran número de productos en el marco de sus tres resultados, especialmente en lo que se refiere al refuerzo de los mecanismos de fijación de salarios y a una mayor comprensión de los salarios vitales y de los principios de la OIT al respecto.

El Proyecto SAW ha contribuido considerablemente a reforzar los mecanismos de fijación de salarios y a mejorar la comprensión de los salarios vitales y los principios de la OIT para estimar y operacionalizar los salarios vitales en los cuatro países que participan en el Proyecto. En este sentido, el Proyecto ha generado varios productos, muchos de los cuales sirven como piezas clave para el fortalecimiento de

► Cuadro 3 Resumen de los progresos alcanzados en el Proyecto SAW

	Ejecutado				Planificado		Estimado	
	2023		2024		2025		2026	
	O	A	O	A	O	A	O	A
	(x)	(%)	(x)	(%)	(x)	(%)	(x)	(%)
Octubre de 2022 – septiembre de 2026 (Objetivo = O / Alcanzado = A)								
Resultado 1: Los trabajadores reciben salarios definidos adecuadamente.								
Producto 1.1. La fijación del salario mínimo se basa en indicadores pertinentes de las necesidades de los trabajadores y sus familias y en factores económicos.								
Actividad 1.1.1. Realización de exámenes en profundidad de los sistemas de fijación del salario mínimo.	X	30%	X	100%				
Actividad 1.1.2. Realización de estudios o encuestas sobre los salarios vigentes de mujeres y hombres, así como sobre las necesidades de los trabajadores y sus familias y los factores económicos para fundamentar la fijación del salario mínimo a escala nacional, regional y/o sectorial.	X	25%	X	100%				
Actividad 1.1.3. Prestación de formación a los Gobiernos, los interlocutores sociales y otras partes interesadas sobre el uso de datos empíricos relativos a las necesidades de los trabajadores y sus familias y los factores económicos para la fijación del salario mínimo a escala nacional, regional y/o sectorial.	X	20%	X	75%	X	100%		
Actividad 1.1.4. Celebración de consultas y talleres tripartitos para promover el diálogo social basado en datos empíricos y la fijación del salario mínimo a escala nacional, regional y/o sectorial.	X	20%	X	75%	X	100%		
Producto 1.2. Los interlocutores sociales utilizan la información, incluidos indicadores de las necesidades de los trabajadores y sus familias y los factores económicos, para una negociación colectiva de los salarios constructiva y bien fundamentada								
Actividad 1.2.1. Realización de revisiones de los marcos de negociación colectiva y de los mecanismos existentes en materia de salarios, e identificación de los retos y el ámbito de aplicación para seguir desarrollando la negociación colectiva de los salarios entre las organizaciones de empleadores y de trabajadores.		0%	X	25%	X	75%	X	100%
Actividad 1.2.2. Realización de estudios o encuestas sobre los salarios e ingresos imperantes de las mujeres y los hombres que puedan estar cubiertos por convenios colectivos, así como sobre las necesidades de estos trabajadores y sus familias y sobre los factores económicos, con objeto de apoyar e informar a los interlocutores sociales y a las partes interesadas.		0%	X	25%	X	75%	X	100%
Actividad 1.2.3. Prestación de apoyo a los interlocutores sociales y otras partes interesadas, entre otras cosas mediante formación sobre negociación colectiva de los salarios y sobre información e indicadores que puedan servir de apoyo a esas negociaciones.		0%	X	25%	X	75%	X	100%
Actividad 1.2.4. Celebración de consultas y prestación de apoyo a los mandantes para facilitar el establecimiento o desarrollo de marcos de negociación colectiva, incluida la negociación colectiva de los salarios.		0%	X	25%	X	75%	X	100%
Producto 1.3. Se mejora el cumplimiento de los salarios mínimos y los salarios negociados.								
Actividad 1.3.1. Realización de estudios o elaboración de bases de datos sobre el cumplimiento de los salarios legales y los salarios negociados, desglosados por género, e identificación de las formas de promover el cumplimiento.	X	25%	X	75%	X	100%		
Actividad 1.3.2. Organización de cursos de formación y talleres sobre planes de acción o formas de promover el cumplimiento —incluso mediante la formalización— con Gobiernos, interlocutores sociales, servicios de inspección del trabajo y otras partes interesadas.	X	25%	X	75%	X	100%		
Actividad 1.3.3. Elaboración de fichas informativas y material de comunicación sobre los salarios legales y los salarios negociados, y amplia difusión de estos mediante campañas de información.	X	25%	X	50%	X	75%	X	100%
Resultado 2: Las empresas pueden pagar salarios más altos.								

Producto 2.1. Se mejora la productividad en empresas seleccionadas de las cadenas de suministro.								
Actividad 2.1.1. Realización de estudios de evaluación sobre los factores internos que pueden permitir a las empresas seleccionadas de las cadenas de suministro aumentar su productividad.		0%		0%	X	60%	X	100%
Actividad 2.1.2. Prestación de formación a las empresas seleccionadas sobre los medios para mejorar la productividad y otros factores subyacentes.		0%		0%	X	60%	X	100%
Actividad 2.1.3. Documentación y difusión de casos de éxito a través de múltiples canales.		0%		0%	X	60%	X	100%
Producto 2.2. Los Gobiernos, los empleadores y los trabajadores comprenden mejor los factores macroeconómicos y las instituciones que apoyan y hacen posible el aumento de los salarios.								
Actividad 2.2.1. Realización de una revisión bibliográfica global y un análisis de los macrofactores que apoyan y posibilitan el crecimiento salarial, y elaboración de estudios nacionales sobre estos macrofactores a nivel nacional o sectorial.		0%		0%	X	100%		
Actividad 2.2.2. Difusión de los hallazgos mediante mesas redondas y talleres .		0%		0%	X	100%		
Resultado 3: Las iniciativas en favor del establecimiento de un salario vital se refuerzan en la línea de la nota de la OIT «Fijación de salarios adecuados: la cuestión de los salarios vitales»¹								
Producto 3.1. Los Gobiernos y los interlocutores sociales comprenden mejor el concepto de salario vital, y las iniciativas internacionales y nacionales sobre salarios vitales están fundamentadas en las necesidades de los trabajadores y sus familias y en los factores económicos.								
Actividad 3.1.1. Desarrollo de un marco y materiales de orientación que establezcan los diversos aspectos y/o componentes de los salarios y los ingresos familiares y ayuden a delimitar la noción de un salario vital , así como a combinar todo ello con una comprensión de los factores económicos en la fijación de salarios.	X	25%	X	100%				
Actividad 3.1.2. Realización de estudios sobre los salarios vigentes de mujeres y hombres, así como sobre las necesidades de los trabajadores y sus familias y los factores económicos para fundamentar la fijación del salario mínimo a escala nacional, regional y/o sectorial .	X	25%	X	50%	X	75%	X	100%
Actividad 3.1.3. Celebración de mesas redondas con trabajadores, productores y compradores dentro de las cadenas de suministro seleccionadas para aportar información a las hojas de ruta u otros compromisos contraídos por el sector en relación con los «salarios vitales» .	X	25%	X	75%	X	100%		
Actividad 3.1.4. Establecimiento de una interacción a través de mesas redondas o talleres que incluyan «iniciativas en materia de salarios vitales» mundiales, regionales y sectoriales , y difusión del enfoque y el material de orientación de la OIT en otros países seleccionados.	X	25%	X	75%	X	100%		

¹ Véase OIT, «[Fijación de salarios adecuados: la cuestión de los salarios vitales](#)», Nota de la OIT, octubre de 2022.

Las Conclusiones de la Reunión de expertos de la OIT sobre políticas salariales, incluidos los salarios vitales han proporcionado una serie de recomendaciones que pueden servir de referencia a la hora de diseñar hojas de ruta y planes de acción destinados a reforzar los procesos de fijación de salarios. En este sentido, se recomienda que el Proyecto intensifique su labor con miras al desarrollo de sistemas de información sobre los salarios durante 2025 y 2026, aprovechando el renovado interés de los mandantes de la OIT por los datos salariales a raíz de las Conclusiones de la OIT sobre políticas salariales, incluidos los salarios vitales.

Hallazgo 6: El contexto político y el compromiso de aplicar las políticas salariales siguen siendo favorables en los cuatro países cubiertos por el Proyecto SAW. Sin embargo, los cambios necesarios para la fijación de salarios adecuados requerirán tiempo para consolidarse.

Si bien cabe reconocer que los cambios en los procesos de fijación de salarios tardan tiempo en consolidarse y aunque se han realizado progresos considerables en el marco del Proyecto, aún está por verificar el grado en que los cambios promovidos por el Proyecto SAW serán aplicados correcta y oportunamente por los agentes nacionales de los países que participan.

Por ejemplo, en el estado indio de Assam, el Proyecto SAW realizó un estudio sobre las necesidades de los trabajadores y sus familias, así como sobre factores económicos, que ha sido utilizado por la Junta del Salario Mínimo de Assam para orientar el ajuste del salario mínimo del estado. Sin embargo, el nuevo salario mínimo aún no ha sido promulgado por los interlocutores estatales pertinentes.

Del mismo modo, en Costa Rica, Viet Nam y Côte d'Ivoire el Proyecto SAW ha aportado estudios sobre aspectos específicos del sistema de fijación de salarios, como un estudio sobre la relación entre la informalidad y el salario mínimo y entre la productividad y el salario mínimo en Costa Rica, y un estudio sobre el salario vital en Côte d'Ivoire utilizando la metodología de la OIT. También ha proporcionado directrices y formación, incluidas sesiones celebradas a tal efecto en Côte d'Ivoire y con el Consejo Nacional de Salarios de Viet Nam. Estas actividades han creado una base sólida para futuras negociaciones de política salarial entre los Gobiernos y los agentes sociales. No obstante, puede pasar algún tiempo antes de que estos cambios sean perceptibles.

Si bien algunos de los factores determinantes que afectan a la capacidad de las estructuras nacionales pertinentes y de los interlocutores sociales nacionales para absorber estos cambios quedan fuera del ámbito del Proyecto, el Proyecto SAW sigue actuando como catalizador de acciones encaminadas a fijar salarios adecuados, entre otras cosas mediante el apoyo continuado al fortalecimiento de los sistemas de salario mínimo y el apoyo a las fases incipientes del diálogo social y la cooperación con el sector privado.

Hallazgo 7: El éxito del Proyecto SAW en el fortalecimiento de los mecanismos de fijación de salarios debe seguir respaldándose con el desarrollo de capacidades, no solo a nivel de formulación de políticas, sino también a nivel de aplicación de las políticas a través de múltiples enfoques.

Actualmente, el Proyecto SAW se centra en apoyar el fortalecimiento de los mecanismos de fijación de salarios. Estos procesos de elaboración de políticas se llevan a cabo en colaboración con los mandantes nacionales, fomentando el intercambio mutuo y la transferencia de conocimientos y prácticas. La apropiación nacional de estas acciones también puede implicar iniciativas de desarrollo de capacidades dirigidas al nivel de aplicación de las políticas, garantizando que los responsables de aplicar las políticas salariales puedan asimilarlas y aplicarlas eficazmente. En la segunda mitad del Proyecto, se recomienda proponer iniciativas de desarrollo de capacidades más formales y específicas a los representantes de los Gobiernos y de los interlocutores sociales a nivel de aplicación de las políticas.

Eficiencia

Hallazgo 8: La gestión del Proyecto SAW es eficaz, y cuenta con líneas jerárquicas claras. La flexibilidad es una característica importante del Proyecto, y la toma de decisiones se basa en interacciones entre la dirección del Proyecto, el donante y los beneficiarios, inclusive a través del proceso de planificación anual de las labores. La dirección del Proyecto mantiene una estrecha relación con las partes interesadas institucionales.

La gestión del Proyecto SAW parece efectiva, con responsabilidades y líneas jerárquicas claras. La Directora de Proyecto es la responsable de la ejecución general y supervisa el trabajo relacionado con los tres resultados en los cuatro países seleccionados en coordinación estrecha y directa con los correspondientes coordinadores nacionales del Proyecto. En algunos países, el especialista en salarios de la OIT es la persona principal de apoyo y asume la responsabilidad de la adaptación estratégica a los objetivos del PTDP de la OIT y los resultados del Programa por país. Este es el caso de la India y Viet Nam, y solía serlo hasta hace unos meses de Costa Rica y Côte d'Ivoire, antes de que los especialistas de la OIT que cubrían estos países cambiaran de puesto dentro de la OIT.

Las actividades del Proyecto SAW se llevan a cabo en estrecha coordinación con los beneficiarios seleccionados, incluidos el Gobierno y los interlocutores sociales, y se debaten y acuerdan en grupos técnicos de trabajo nacionales. El marco de resultados del Proyecto SAW (marco lógico) proporciona una herramienta de gestión adecuada para seguir el progreso de las actividades del Proyecto y su uso

parece ser el adecuado. Los procesos de planificación del trabajo se basan en los resultados, con una clara orientación hacia la consecución de los objetivos esperados. La ejecución del marco de resultados del Proyecto SAW se planifica con antelación mediante planes de trabajo anuales, con definiciones claras de las actividades correspondientes a cada producto y de las responsabilidades de los equipos. Los cambios en el plan de trabajo se comunican al donante con antelación.

Hallazgo 9: El marco de resultados del Proyecto SAW se utiliza adecuadamente como herramienta de gestión, apoyando la ejecución, el seguimiento y la comunicación de los resultados. Los informes descriptivos son exhaustivos e incluyen información sobre los indicadores. El análisis del progreso periódico de las actividades frente a los planes solo se ofrece en la descripción narrativa.

El marco de seguimiento del Proyecto SAW, basado en el marco lógico, proporciona toda la información necesaria para hacer un seguimiento de las actividades. Además, está bien adaptado a los sistemas salariales nacionales (es decir, utiliza los datos y la información estadística existentes en la medida de lo posible), lo que garantiza la disponibilidad de los datos sin que ello suponga un costo adicional para el Proyecto. La Directora del Proyecto tiene la responsabilidad general de hacer un seguimiento de los progresos.

Los informes de situación semestrales y anuales son las principales herramientas de presentación de información en el marco del Proyecto SAW. Los informes descriptivos son exhaustivos pero sucintos y proporcionan una descripción adecuada del entorno propicio y de los principales retos y éxitos durante el periodo que abarca el informe. Sin embargo, debido a su carácter descriptivo no ofrecen una visión comparativa de los progresos en relación con los planes anuales y la dinámica nacional. Con todo, aportan información sobre los indicadores finales a nivel de producto (pero no a nivel de actividad). Cabe concluir que las herramientas de seguimiento se utilizan principalmente para la gestión interna del Proyecto. No se comparten de forma proactiva con las partes interesadas, dado que el Proyecto SAW no cuenta con un Comité Directivo Nacional.

Hallazgo 10: La coordinación con otros proyectos, por ejemplo, el proyecto de Fijación de salarios adecuados centrado en la agricultura (SAW-A) financiado por el Gobierno de Alemania, ha resultado excelente, y se han desarrollado varias sinergias, contribuyendo con ello a una asesoramiento mejor fundamentado para los beneficiarios.

El Proyecto SAW está considerado por la comunidad internacional para el desarrollo, especialmente en el sector salarial, como un recurso clave para coordinar las medidas para el desarrollo e iniciar debates sobre política salarial con los Gobiernos y los interlocutores sociales. Su posición única tanto a nivel macroeconómico como mesoeconómico, junto con su experiencia en el apoyo al desarrollo de políticas salariales y la promoción de salarios adecuados, le ha proporcionado un cierto grado de influencia en la toma de decisiones internacionales y nacionales.

Ello ha despertado el interés de los socios por contribuir al Proyecto de la OIT, a menudo centrándose en sectores o cadenas de valor específicos. Desde mayo de 2024, la OIT también ha puesto en marcha el proyecto Fijación de salarios adecuados centrado en la agricultura (SAW-A), que sigue el mismo marco lógico que el Proyecto SAW pero se centra en las cadenas de valor agrícolas. El proyecto SAW-A complementa las actividades del Proyecto SAW en Côte d'Ivoire y ha ampliado la capacidad de la OIT para fijar salarios adecuados en Colombia y Etiopía. La OIT también está negociando un nuevo proyecto sobre la fijación de salarios adecuados en el sector del plátano, financiado por la GIZ y con actividades en Costa Rica y Colombia.

Hallazgo 11: La participación del Proyecto SAW en actividades de sensibilización pública y promoción podría fortalecerse, también en colaboración con el donante.

La participación de las partes interesadas es fundamental en la estrategia de ejecución del Proyecto SAW y desempeña un papel clave en la mejora de la calidad y la aceptación de sus resultados. Sin embargo, el Proyecto podría hacer más por sensibilizar a la población en general y a los interlocutores sociales sobre las políticas salariales, por ejemplo publicando periódicamente notas o informes de políticas sobre tendencias, estadísticas y evolución de los salarios en los países seleccionados. El desarrollo de herramientas para sensibilizar y hacer más accesibles los datos mejoraría aún más el compromiso de las partes interesadas en cuestiones salariales.

El donante también podría participar en esta iniciativa. Con el Proyecto SAW a medio camino de su ejecución, es el momento para aumentar la participación del donante en talleres, actividades de sensibilización, informes sobre el Proyecto y otros acontecimientos importantes. En este contexto, invitar a representantes de la Embajada de los Países Bajos a participar en actividades destacadas del Proyecto SAW en los países seleccionados podría ser una estrategia eficaz.

Impacto y sostenibilidad

Hallazgo 12: La gestión de riesgos del Proyecto SAW es adecuada, y los riesgos y premisas identificados en el documento del Proyecto siguen siendo en gran medida pertinentes. El módulo de gestión de riesgos parece actualizarse periódicamente, pero no de forma sistemática. Las medidas de mitigación de los riesgos nuevos y existentes pueden detallarse de forma más explícita.

Sobre la base de las respuestas a los cuestionarios de autoevaluación cumplimentados por la Directora del Proyecto a nivel mundial y por los coordinadores nacionales del Proyecto a nivel nacional, y en consonancia con las directrices de la OIT en materia de evaluación de riesgos, se formulan las observaciones sobre el marco de gestión de riesgos que figuran más adelante.

En esta fase del Proyecto SAW, no parece preocupar en gran medida el que su ejecución se vea obstaculizada o que sus resultados se vean comprometidos. Un análisis más detallado a nivel de país identifica algunos riesgos: en la India preocupa que los salarios acordados no se ajusten para reflejar las necesidades y condiciones económicas cambiantes, y en Côte d'Ivoire existe el riesgo de que haya dificultades para encontrar consultores cualificados. Sin embargo, en Viet Nam, a pesar de la delicada situación política, el Proyecto avanza sin contratiempos, y en Costa Rica, tanto la consecución de resultados como los impactos esperados parecen estar claramente asegurados. En general, la dirección del Proyecto sigue confiando en que se alcanzarán con éxito los objetivos iniciales esbozados en el documento del Proyecto. El cuadro 4 presenta una actualización de la evaluación de riesgos.

► Cuadro 4 Resumen de la evaluación de riesgo del Proyecto SAW

Riesgos identificados en relación con el impacto del Proyecto	Impacto	Probabilidad	Total	Observaciones sobre el riesgo a escala mundial y nacional
Posibilidad de que la metodología del Proyecto no genere los resultados esperados.	A	MB		La metodología del Proyecto SAW es eficaz para lograr los resultados esperados, ya que las partes interesadas se han comprometido a alcanzar los objetivos del Proyecto (se han elaborado planes de trabajo con ellas) y todas las actividades están diseñadas para obtener los resultados deseados.
Posibilidad de que los negociadores se nieguen a	A	B		En la mayoría de los países, las partes interesadas, en particular los consejos nacionales de salarios y los Ministerios de Trabajo, se han

adoptar un enfoque basado en datos empíricos.				comprometido a promover un enfoque basado en datos empíricos en todo lo relativo a los mecanismos de fijación de salarios.
Posibilidad de que las negociaciones salariales se basen en premisas infundadas sobre los grupos marginados y desfavorecidos.	A	B		En los países piloto no se ha observado ninguna promoción de prácticas nocivas que puedan afectar negativamente a los grupos vulnerables.
Posibilidad de que los salarios acordados no se ajusten para reflejar la evolución de las necesidades y las condiciones económicas.	M	M		En la mayoría de los países cubiertos por el Proyecto, los salarios mínimos se han ajustado recientemente. La India es el único país donde se observan más dificultades en este sentido.
Posibilidad de que los organismos nacionales de estadística no inviertan en la recopilación de nuevos datos.	A	B		Todos los países que han participado en el Proyecto han realizado recientemente encuestas de población activa y encuestas de ingresos y gastos de los hogares. Côte d'Ivoire es el único país del Proyecto SAW en el que falta una encuesta de población activa reciente (la última se realizó en 2019).
Posibilidad de injerencia en el análisis o la presentación de los datos estadísticos	A	B		En los cuatro países, los resultados de los estudios de la OIT siempre han sido recibidos positivamente por los mandantes.
Posibilidad de que las inspecciones del trabajo no mantengan su inversión en el ámbito de los salarios	M	B		
Posibilidad de no encontrar consultores/personal nacional con las competencias necesarias	A	A		En algunos países que participan en el Proyecto esto ha supuesto un reto importante, sobre todo en Côte d'Ivoire.
Posibilidad de injerencia en la contratación de personal	A	MB		Todo el personal del Proyecto ya ha sido contratado sin ninguna injerencia externa.
Dificultades para obtener datos precisos y oportunos a efectos de seguimiento y evaluación	M	MB		Los indicadores de seguimiento y evaluación se han definido a partir de datos precisos y actualizados.

Escala de la OIT para la puntuación total del riesgo:

PROBABILIDAD	Muy alta (MA)	Verde	Ámbar	Rojo	Rojo	Rojo
	Alta (A)	Verde	Ámbar	Ámbar	Rojo	Rojo
	Moderada (M)	Verde	Ámbar	Ámbar	Ámbar	Rojo
	Baja (B)	Verde	Verde	Verde	Ámbar	Ámbar
	Muy baja (MA)	Verde	Verde	Verde	Verde	Ámbar
		Muy baja (MB)	Baja (B)	Moderada (M)	Alta (A)	Muy alta (MA)
IMPACTO						

Resultado 13: La responsabilización de las partes interesadas en relación con los resultados del Proyecto SAW está plenamente establecida. Es muy probable que los cambios en los procesos de fijación de salarios promovidos por el Proyecto SAW sean sostenibles. A su vez, las perspectivas

de sostenibilidad de otras intervenciones, como la adopción y la aplicación adecuada de políticas salariales reforzadas, están aún por verificar en el periodo restante.

Los Gobiernos de los cuatro países participantes (en particular de Costa Rica) han realizado notables progresos en el refuerzo de los mecanismos de fijación de salarios y en el fortalecimiento de las estructuras de los organismos ejecutivos encargados de las políticas salariales, a lo que ha contribuido de forma importante el Proyecto SAW. No obstante, el Proyecto SAW y las partes interesadas deben tener presente la existencia de posibles brechas (así como la magnitud de estas) entre los marcos nacionales y la aplicación real de la política salarial que acabarán conduciendo a cambios reales en los salarios.

La sostenibilidad de algunos resultados del Proyecto depende de la voluntad política, el compromiso y la percepción del valor de los cambios realizados. La voluntad política con respecto a las políticas salariales sigue siendo firme, y las cuestiones salariales continúan a ser objeto de atención en los cuatro países participantes.

El equipo del Proyecto revisa continuamente sus actividades y comparte sus experiencias con los socios directos y las partes interesadas. Las enseñanzas extraídas se debaten y difunden durante actos y campañas especiales. Además, el equipo del Proyecto ha puesto en marcha proyectos piloto a nivel microeconómico, como en los sectores del plátano de Costa Rica y Côte d'Ivoire, cuyas enseñanzas pueden servir de base para iniciativas similares en otros sectores.

► Conclusiones

Pese a participar en el complejo proceso de promover políticas salariales adecuadas en entornos sociales, económicos y políticos inestables, el Proyecto SAW ha demostrado una notable resiliencia y ha producido resultados significativos. A día de hoy se presenta como una palanca eficaz para promover acciones orientadas a la fijación de salarios adecuados. Por ello, la evaluación de medio término refleja una gran satisfacción por el impacto del Proyecto SAW y la calidad de su ejecución. A continuación se resumen las conclusiones en relación con cada uno de los criterios de evaluación.

Pertinencia

Todas las partes interesadas de los cuatro países seleccionados consideran que el Proyecto SAW es muy pertinente al centrarse en la política salarial a nivel macro y meso y a que presta apoyo y asesoramiento técnico. La Teoría del Cambio del Proyecto es sólida, se basa en un profundo conocimiento del contexto y su lógica de intervención combina la asistencia técnica con la capacitación específica de las partes interesadas de carácter institucional. No obstante, el ámbito de aplicación del Proyecto parece bastante ambicioso teniendo en cuenta el plazo y el presupuesto disponibles, y el ritmo de la reestructuración salarial en muchos países está siendo más lento de lo esperado, por lo que los resultados varían según los países.

El Proyecto SAW se ha adaptado rápidamente a los cambios en el entorno exterior, movilizando apoyos para abordar los retos locales y garantizando el progreso continuo en procesos como los ajustes de los salarios mínimos y la negociación colectiva de los salarios, al tiempo que ha promovido la integración del concepto de salario vital. El Proyecto también ha desempeñado un papel clave de apoyo a los mandantes de la OIT, proporcionando datos, análisis técnicos e investigación económica para respaldar un diálogo social basado en datos empíricos sobre los procesos de fijación de salarios.

Eficacia

Se han adoptado y están muy avanzadas varias iniciativas políticas acompañadas de medidas para transferir conocimientos técnicos de la OIT y crear capacidad a nivel institucional. En general, el Proyecto SAW avanza a buen ritmo en la ejecución de la mayoría de las actividades relacionadas con el apoyo a los mecanismos de fijación de salarios (Resultado 1), la facilitación del crecimiento salarial (Resultado 2) y el compromiso con las iniciativas relativas a los salarios vitales (Resultado 3).

El Proyecto SAW ha sido reconocido por las principales partes interesadas como una fuente de asesoramiento estratégico y técnico sobre mecanismos de fijación de salarios, pero su papel en el desarrollo de capacidades aún no se ha materializado. La lentitud con la que se producen los cambios en los procesos de fijación de salarios a escala nacional ha provocado que el Proyecto SAW se retrase en la ejecución de intervenciones de desarrollo de capacidades a mayor escala y de carácter más global, lo que ha limitado la capacidad de todas las partes interesadas para comprometerse con ejercicios de desarrollo estratégico a más largo plazo en relación con la adopción de salarios vitales.

Eficiencia

La gestión del Proyecto SAW es eficaz, con una clara distribución de responsabilidades y líneas jerárquicas, así como una combinación adecuada y eficaz de recursos internos (equipo del Proyecto) y externos (consultores). La Directora y los coordinadores nacionales del Proyecto colaboran para lograr los resultados esperados en el plazo establecido. Sin embargo, sería beneficioso para el Proyecto que la Directora pudiera realizar visitas más frecuentes en el terreno para apoyar a los coordinadores nacionales en sus respectivos países.

El Proyecto SAW ha establecido excelentes relaciones de trabajo con los socios de la OIT, que a menudo confían en el equipo del Proyecto como asesores técnicos clave, sobre todo debido a las limitadas capacidades institucionales de algunos interlocutores sociales. El Proyecto desempeña un papel crucial de apoyo a los consejos nacionales de salarios en la mayoría de los países y colabora estrechamente con otros socios internacionales para el desarrollo en algunas regiones. El Proyecto también mantiene una asociación muy activa con el sector privado. Los procesos de trabajo del Proyecto SAW están orientados a los resultados y son flexibles, lo que permite una planificación anual que ajusta las actividades y responsabilidades en función de los contextos cambiantes. Los informes de implementación son sucintos pero exhaustivos, y muestran claramente los avances respecto a los indicadores del marco lógico.

Impacto

El Proyecto SAW ha reforzado con éxito la capacidad institucional de los países que participan para fijar salarios adecuados. Un impacto que puede observarse es la disponibilidad de datos salariales, que apoyan la toma de decisiones y ayudan a dirigir los recursos allí donde son más necesarios y tienen mayor repercusión. Sin embargo, la incorporación de salarios adecuados, incluidos los salarios vitales, requerirá más tiempo. Este es el caso, por ejemplo, de Viet Nam y Côte d'Ivoire, donde la atención sigue centrada principalmente en los salarios mínimos. En la India, donde el Proyecto SAW se ejecuta en cuatro estados, es necesario ampliar las acciones para lograr cambios significativos a nivel nacional. Además, abordar los salarios bajos que imperan entre las mujeres, los grupos vulnerables, los trabajadores informales y los trabajadores rurales presenta otros retos.

De cara al futuro, y con el fin de crear apoyo para unas políticas salariales adecuadas en los países que participan en el Proyecto SAW, también debería implicarse fuertemente al sector privado a través de las

organizaciones de empleadores. Estos esfuerzos deben alinearse con las tendencias del mercado de trabajo para garantizar que los salarios se ajustan de forma que tengan en cuenta las necesidades de los trabajadores y sus familias y los factores económicos, prestando especial atención a la integración de los grupos más vulnerables.

Sostenibilidad

La mayoría de los resultados del Proyecto SAW son sostenibles, ya que el Proyecto se ha centrado en la creación de capacidad institucional para las políticas salariales, incluidos los salarios vitales. Sin embargo, el enfoque de colaboración del Proyecto con los mandantes nacionales y otras partes interesadas crea un alto grado de dependencia del contexto político⁶ y de la capacidad de las instituciones nacionales (incluidos sus enfoques de gestión) y se basa en la confianza desarrollada a lo largo del tiempo. Por lo tanto, para mantener estos resultados y ampliarlos a otros agentes económicos clave, como las empresas y las multinacionales, será necesario desplegar un esfuerzo sostenido.

Preocupaciones y expectativas formuladas por los socios del Proyecto SAW

La evaluación de medio término del Proyecto SAW señala que las principales partes interesadas tienen necesidades y expectativas específicas en relación con el desarrollo de salarios adecuados. En varios países se están produciendo importantes cambios políticos, como la reestructuración del sistema político en Viet Nam y las próximas elecciones nacionales en Côte d'Ivoire, que podrían provocar cambios en la toma de decisiones. Estos cambios brindan oportunidades para nuevas intervenciones, como la capacitación de los nuevos funcionarios, el apoyo técnico para adaptar los flujos de trabajo organizativos y aplicar nuevas políticas salariales, la asistencia en la formulación de políticas salariales que se adapten a la evolución del contexto político y la mejora de los salarios del sector público para que se ajusten mejor a las tasas del mercado e influyan en los salarios del sector privado.

Los socios del Proyecto SAW han solicitado asimismo sesiones informativas adicionales sobre el concepto de salario vital y su puesta en práctica. También han hecho hincapié en la necesidad de orientar a las organizaciones de empleadores y de trabajadores y han sugerido la formulación de programas de formación, incluidos módulos sobre salarios vitales.

El equipo del Proyecto tendrá que revisar estas necesidades y seleccionar estratégicamente las intervenciones en función de los recursos y el tiempo disponibles, con posibles ajustes para el resto de la duración del Proyecto.

► Buenas prácticas emergentes

La evaluación de medio término del Proyecto SAW ha permitido identificar buenas prácticas emergentes en los países seleccionados. A continuación se presentan algunas de estas buenas prácticas emergentes.

⁶ Por ejemplo, la reestructuración del sistema político de Viet Nam o el periodo electoral de Côte d'Ivoire.

Costa Rica Aumento de la transparencia y el diálogo social basado en datos empíricos en la política salarial

En Costa Rica, el salario mínimo es un derecho constitucional que tiene por objeto garantizar el bienestar y la dignidad de todos los trabajadores. Sin embargo, preocupa cada vez más que, por un lado, los salarios mínimos no sean suficientes para cubrir las necesidades básicas de los trabajadores y sus familias y, por otro, que las empresas tengan problemas para pagar los salarios mínimos porque se fijan en un nivel muy alto. El Proyecto SAW ha abordado estas preocupaciones a través de iniciativas específicas que promueven la transparencia de los datos y fomentan el control social de los mecanismos establecidos para fijar los salarios mínimos mejorando al mismo tiempo los insumos disponibles para la toma de decisiones relacionadas con las políticas salariales en Costa Rica.

Uno de los principales logros del Proyecto SAW en Costa Rica es la elaboración de un cuadro interactivo público sobre salarios mínimos ([Dashboard sobre Salarios Mínimos](#)), que ofrece un acceso completo a los datos salariales y ayuda a calcular los ajustes del salario mínimo. Esta herramienta permite a los ciudadanos costarricenses, a los responsables de las políticas y a los interlocutores sociales comprender los criterios en los que se basan los ajustes y supervisar su cumplimiento, todo ello fomentando la transparencia y la responsabilidad social. Al proporcionar este nivel de acceso, el cuadro interactivo permite a la población exigir a los organismos encargados de fijar los salarios que tomen decisiones justas y fundamentadas en datos, y participar en los procesos correspondientes. Además, el cuadro interactivo fomenta un enfoque más participativo de la política salarial, lo que permite tanto a los trabajadores como a los empleadores desenvolverse mejor en el escenario del salario mínimo. Este enfoque en la transparencia sitúa a Costa Rica como modelo regional de procesos de fijación de salarios abiertos y transparentes.

Uno de los grandes logros del Proyecto SAW a través de la creación del [Dashboard sobre Salarios Mínimos](#) es la capacidad de hacer un seguimiento de los salarios mínimos a lo largo del tiempo. Hasta ahora, no había sido posible visualizar claramente la evolución de los salarios mínimos, ya que la información no estaba concentrada en un único lugar, o no estaba disponible en absoluto, lo que ha dificultado el análisis histórico de los factores políticos, económicos y sociales con incidencia en la fijación de los salarios mínimos. En consecuencia, las consideraciones de los miembros del Consejo Nacional de Salarios carecían de un relato histórico del contexto del salario mínimo, lo que limitaba sus análisis a un periodo de tiempo extremadamente corto. Gracias a la creación del cuadro interactivo, los responsables de la toma de decisiones en Costa Rica disponen ahora de mejores insumos y datos para un diálogo social basado en datos empíricos y centrado en las políticas de fijación de salarios.

Costa Rica cuenta con uno de los sistemas de fijación del salario mínimo más estables y consolidados de las Américas. Sin embargo, hasta la fecha, las buenas prácticas y las enseñanzas extraídas no se habían compartido con otros agentes relevantes de la región debido a la falta de una herramienta que pudiese mejorar la sensibilización de la población al respecto, la comparación con otros sistemas y la investigación académica. Ahora, con la creación del cuadro interactivo, el impacto del Proyecto SAW puede trascender las fronteras de Costa Rica, facilitando el intercambio de experiencias y el aprendizaje entre pares de los consejos de salarios mínimos de Centroamérica, República Dominicana y México, e influyendo en la toma de decisiones regionales sobre políticas salariales.

El Proyecto SAW ha logrado importantes avances en el fomento de la transparencia en los procesos de fijación de salarios en Costa Rica. Al dar prioridad a las herramientas basadas en datos para el diálogo social, el Proyecto no solo aumenta la sensibilización acerca de los derechos salariales, sino que también apoya mejoras sostenibles a largo plazo. El Proyecto SAW ya ha alcanzado progresos significativos gracias a su enfoque en una política basada en datos empíricos y en la colaboración estratégica con las

partes interesadas nacionales, sentando unas bases sólidas para un entorno salarial más equitativo y conforme a la legislación en Costa Rica.

Côte d'Ivoire: Creación de un marco basado en datos para la fijación de salarios

El Proyecto SAW en Côte d'Ivoire ha introducido un marco basado en datos para mejorar los mecanismos de fijación de salarios, permitiendo a las partes interesadas tomar decisiones documentadas y transparentes en materia de salarios. Históricamente, las negociaciones salariales en Côte d'Ivoire se basaban principalmente en las tasas de inflación, sin tener en cuenta factores esenciales como las necesidades de los trabajadores y sus familias y factores económicos, como la productividad. Este modo de proceder provocaba insatisfacción, sobre todo en sectores como la agricultura, donde los marcos de fijación de salarios eran frágiles o inexistentes. El Proyecto SAW aborda estos retos incorporando datos completos sobre los procesos de fijación de salarios, garantizando que las decisiones reflejen las necesidades de los trabajadores y sus familias, así como una gama más amplia de indicadores económicos, lo que da lugar a debates más equitativos y transparentes.

El Proyecto SAW ha contribuido notablemente a los procesos de fijación de salarios de Côte d'Ivoire mediante la realización de tres estudios en profundidad, cada uno de los cuales ha aportado datos esenciales para mejorar y perfeccionar estos mecanismos. Estos estudios constituyen la piedra angular de un marco basado en datos, que ofrece información fundamental sobre las necesidades de los trabajadores y sus familias, los salarios vigentes, las estructuras institucionales y las prácticas de negociación colectiva.

- **Estimación de las necesidades de los trabajadores y sus familias:** En colaboración con la Oficina Nacional de Estadística, el Proyecto SAW está realizando un estudio para estimar las necesidades de los trabajadores y sus familias utilizando la metodología de la OIT. Este estudio proporciona un conocimiento exhaustivo del costo de la vida en Côte d'Ivoire, lo que permite establecer salarios mínimos que reflejen las necesidades de la vida real. Los hallazgos contribuyen a garantizar que los niveles salariales se basen no solo en la inflación, sino también en las necesidades fundamentales de los trabajadores y sus familias, promoviendo normas salariales más justas en los distintos sectores.
- **Análisis de los salarios vigentes en los distintos sectores:** El Proyecto también está realizando un análisis detallado de los salarios vigentes en los distintos sectores, regiones y grupos de trabajadores. Este examen identifica las diferencias entre los salarios vigentes y los salarios mínimos, proporcionando datos esenciales para fijar los salarios mínimos legales y evaluar la adecuación de los salarios. Al identificar las áreas en las que existen retos salariales significativos, este análisis servirá de base para futuras políticas salariales y apoyará un enfoque más integral y dinámico para la determinación de los salarios.
- **Mapeo de los aspectos institucionales de la fijación de salarios:** Otro estudio se ha centrado en mapear el panorama institucional de los procesos de fijación de salarios en Côte d'Ivoire. Esta investigación examina cómo funciona el sistema actual e identifica oportunidades de mejora, con el objetivo de que los mecanismos de fijación de salarios sean más eficaces e inclusivos. Al interpretar los marcos institucionales involucrados, este estudio proporciona una hoja de ruta para modernizar las políticas salariales e integrar las voces de todas las partes interesadas.

El éxito del Proyecto SAW depende de la implicación activa del Gobierno y de los representantes de los empleadores y de los trabajadores. Al validar los hallazgos de la investigación, los mandantes comprenden mejor los datos y se aseguran de que reflejen con exactitud las necesidades y realidades

económicas de los trabajadores y los empleadores de todo el país. Este proceso de colaboración fomenta la apropiación compartida y está sentando las bases para las negociaciones salariales de 2026. El Proyecto también ofrece formación impartida por expertos de la OIT que mejora la comprensión de las partes interesadas sobre los mecanismos de fijación de salarios y las normas de la OIT. Estas sesiones de formación ayudan a las partes interesadas a aplicar las mejores prácticas globales en su contexto local, reforzando su capacidad para promover salarios adecuados y aplicar políticas salariales sostenibles.

A medida que avance el Proyecto, se espera que su impacto trascienda las fronteras del país, sentando un precedente para los procesos de fijación de salarios basados en datos en toda África Occidental, incluidos países como el Senegal, Malí, el Togo, Benin, Guinea Bissau, el Níger y Burkina Faso. Al término del Proyecto, los estudios y programas de formación habrán dotado a las partes interesadas de los conocimientos y capacidades necesarios para celebrar negociaciones salariales transparentes y basadas en datos empíricos que contribuyan a lograr mejoras económicas a largo plazo y un más alto nivel de vida de los trabajadores de toda la región.

India: Fortalecimiento de los sistemas de salario mínimo para hacer frente a las diferencias entre regiones

El sistema de fijación de salarios de la India funciona a través de una estructura de varios niveles, con responsabilidades divididas entre el Gobierno central y los gobiernos estatales. Este sistema permite a cada estado fijar sus propios salarios mínimos, lo que da lugar a importantes diferencias entre regiones. En respuesta a estos retos, el Proyecto SAW ha sido fundamental para mejorar las políticas salariales en cuatro estados clave: Assam, Jharkhand, Telangana y Tamil Nadu.

- **Assam:** Con su larga tradición de negociación colectiva en las plantaciones de té, Assam se ha beneficiado considerablemente del Proyecto SAW. El Consejo del Salario Mínimo del estado se ha reforzado mediante diálogos basados en datos en los que participan el Gobierno, los sindicatos y los empleadores. Por primera vez, la fijación del salario mínimo en Assam incorpora tanto las necesidades de los trabajadores como factores económicos más amplios, adaptando la política a las normas internacionales del trabajo. En particular, el Proyecto ha integrado con éxito a los trabajadores domésticos —en su mayoría mujeres— en el marco del salario mínimo, garantizándoles protecciones vitales.
- **Telangana:** En Telangana, un estado con un creciente sector informático y farmacéutico, el Proyecto SAW ha ayudado en el establecimiento de la Junta del Salario Mínimo, que hasta entonces no funcionaba. El Proyecto ha completado un estudio para comprender mejor las necesidades de los trabajadores y las realidades económicas, preparando a la Junta para tomar decisiones fundamentadas una vez que esté operativa. El sistema de Telangana tiene más de 2 000 categorías de salario mínimo, lo que provoca fragmentación y dificulta el cumplimiento. El Proyecto SAW ha tomado medidas para apoyar diálogos centrados en racionalizar estas categorías, hacer más manejable la aplicación de los salarios y sentar las bases de un sistema de salario mínimo más sólido.
- **Jharkhand:** En Jharkhand, el Proyecto SAW ha facilitado proactivamente el diálogo social en torno a la fijación del salario mínimo. A petición del Gobierno, el Proyecto también está prestando apoyo para garantizar la ampliación de las protecciones salariales a sectores emergentes, como los trabajadores de plataformas, sentando un importante precedente para otros estados. El Proyecto está debatiendo con el Gobierno la forma de reforzar el sistema de cumplimiento en el futuro.

- **Tamil Nadu:** Los mecanismos de fijación de salarios de Tamil Nadu están fragmentados, con múltiples juntas salariales para distintos sectores, como el textil y el de los trabajadores domésticos, y por tanto con procesos diferentes. El Proyecto SAW trabaja para unificar y racionalizar estos procesos, introduciendo en el sistema una toma de decisiones basada en datos empíricos. Los esfuerzos del Proyecto en Tamil Nadu se centran en establecer políticas salariales coherentes en todos los sectores, creando un marco de salario mínimo que sea a la vez equitativo y aplicable.

El Proyecto SAW hace hincapié en el fomento del diálogo entre las principales partes interesadas — gobierno, empleadores y trabajadores—, que es crucial para la toma consensuada de decisiones en la fijación del salario mínimo. Al incorporar datos específicos de cada estado sobre las necesidades de los trabajadores y las realidades económicas, el Proyecto garantiza que las políticas de salario mínimo sean pertinentes y dinámicas. En Assam, por ejemplo, la Junta del Salario Mínimo utiliza datos sobre las condiciones de vida de los trabajadores para tomar decisiones sobre la fijación de salarios, una práctica que el Proyecto pretende reproducir en otros estados.

El Proyecto SAW ha logrado avances significativos en sus dos primeros años, sentando las bases de políticas salariales basadas en datos empíricos que promueven salarios justos en las diversas regiones de la India. Con el objetivo de reforzar los sistemas de salario mínimo en Assam, Jharkhand, Telangana y Tamil Nadu, el Proyecto sirve de modelo para que el resto de los estados del país fijen salarios eficaces y específicos para cada región. A medida que el Proyecto SAW prosigue su labor, contribuye a construir un sistema de fijación de salarios más justo que refleje tanto las realidades económicas como las necesidades esenciales de los trabajadores de toda la India, independientemente de su sector o ubicación.

Viet Nam: Fortalecimiento del diálogo tripartito y las políticas salariales basadas en datos

Al igual que muchos países, Viet Nam se ha enfrentado a importantes retos a causa de la pandemia de COVID-19 y de las presiones inflacionistas. Estos retos han repercutido considerablemente en la fijación de salarios, y el salario mínimo ha permanecido invariable durante un largo periodo. El Proyecto SAW ha desempeñado un papel crucial en el apoyo a las actualizaciones salariales, el fomento del diálogo tripartito y la promoción de decisiones basadas en datos para lograr ajustes salariales más transparentes y equitativos. Esta colaboración ha ayudado al Consejo Nacional de Salarios a lograr un aumento del 6 por ciento del salario mínimo para 2024.

Un éxito clave del Proyecto SAW en Viet Nam ha sido el fortalecimiento del diálogo tripartito entre el Gobierno, los trabajadores y los empleadores. El Proyecto ha facilitado debates constructivos sobre los ajustes salariales al proporcionar datos e información fiables. El Proyecto también ha copatrocinado reuniones del Consejo Nacional de Salarios a las que han asistido expertos nacionales para abordar los retos y explorar opciones para fijar un salario mínimo adecuado. El Proyecto SAW ha ofrecido apoyo técnico e informes políticos, incluyendo comparaciones de las respuestas a la inflación en los países vecinos, lo que ha ayudado a Viet Nam a armonizar sus incrementos salariales con las tendencias regionales. Esta colaboración ha garantizado que el salario mínimo real siga siendo competitivo, atendiendo al mismo tiempo a las necesidades de los trabajadores y al entorno económico.

El apoyo técnico prestado por Proyecto ha sido decisivo para ayudar al Consejo Nacional de Salarios a equilibrar los aumentos salariales con la inflación y los niveles de empleo. Al promover una toma de decisiones basada en datos empíricos, el Proyecto SAW ha contribuido a transformar los procesos de fijación de salarios en Viet Nam, basándolos más en datos y haciéndolos más equitativos.

Además, el Proyecto SAW está evaluando el impacto de los recientes ajustes del salario mínimo sobre el empleo y los resultados sociales en función de ciertas características de los trabajadores —con especial atención al género, la industria y la región— utilizando métodos cuantitativos y cualitativos. La evaluación abarca las cuatro zonas de salario mínimo de Viet Nam, centrándose en las industrias manufactureras orientadas a la exportación que impulsan el crecimiento salarial en todo el país. La investigación pretende comprender la influencia de los ajustes salariales en el poder adquisitivo y la satisfacción de los trabajadores, aportando datos que ayudarán al Consejo Nacional de Salarios a garantizar la sostenibilidad a largo plazo del sistema salarial. Estos hallazgos fundamentarán directamente los ajustes del salario mínimo de 2025 y contribuirán a un mecanismo de fijación de salarios más dinámico y evolutivo.

El Proyecto SAW ha contribuido significativamente a reforzar el diálogo tripartito y a integrar la toma de decisiones basada en datos en los procesos de fijación de salarios de Viet Nam. Al prestar un apoyo esencial al Consejo Nacional de Salarios y fomentar debates basados en datos empíricos, el Proyecto ha ayudado a sortear las complejidades de la recuperación tras la pandemia y las presiones inflacionistas. El proceso de evaluación del impacto del salario mínimo ofrece información fundamental sobre cómo afectan los ajustes salariales a los trabajadores de distintos sectores y grupos demográficos, reforzando la eficacia y sostenibilidad del sistema de salario mínimo.

► Recomendaciones

A continuación se ofrecen recomendaciones para mejorar los resultados y el éxito futuro del Proyecto SAW.

Recomendación 1: Priorizar las actividades principales centradas en la formación para empresas seleccionadas, la investigación y la promoción.

La estrategia del Proyecto debe priorizar el conjunto de actividades que hayan sido identificadas como de especial interés por los mandantes de la OIT y otras partes interesadas. Estas actividades incluyen:

1. impartición de formación específica sobre fijación de salarios adecuados y salarios vitales para empresas seleccionadas;
2. elaboración de estudios específicos a escala nacional sobre los factores económicos que afectan a la capacidad de las empresas para pagar salarios más elevados, y
3. organización de actividades de sensibilización e iniciativas de promoción para fomentar un mejor uso de la información sobre las necesidades de los trabajadores y sus familias y sobre los factores económicos en los procesos de fijación de salarios.

Recomendación 2: Organizar actividades de capacitación para una aplicación eficaz de la política salarial.

El Proyecto SAW ha contribuido significativamente a la consolidación de los mecanismos de fijación de salarios destinados a promover salarios adecuados. La creación de capacidad en materia de políticas salariales, incluidos los salarios vitales, entre los funcionarios responsables de su aplicación es decisiva a fin de que estos cambios sean efectivos para los beneficiarios. El éxito de la creación de capacidades depende de la predisposición a recibir ese apoyo, dentro de las limitaciones que impone el contexto político, económico y sociocultural.

Recomendación 3: Intensificar el diálogo e integrar el concepto de salario vital en los procesos nacionales de fijación de salarios siguiendo los principios de la OIT.

En la segunda mitad del Proyecto SAW, es fundamental mantener e intensificar el diálogo con los Gobiernos, en particular los Ministerios de Trabajo, y los interlocutores sociales para reforzar los mecanismos de fijación de salarios. El Proyecto debe centrarse en la integración del concepto de salario vital en los procesos nacionales de fijación de salarios. Para obtener resultados es preciso seguir los principios de la OIT para la operacionalización de los salarios vitales, según lo establecido en las Conclusiones de la Reunión de expertos sobre políticas salariales, incluidos los salarios vitales.

Recomendación 4: Fomentar el diálogo Sur-Sur y el intercambio interno de conocimientos en el seno de la OIT.

El Proyecto SAW debería ampliar sus conocimientos, hallazgos y experiencia en materia de fijación de salarios adecuados fomentando el diálogo Sur-Sur y los viajes de estudio entre los cuatro países beneficiarios, entre otras cosas desarrollando actividades de formación y creando oportunidades para que los socios intercambien sus experiencias. Esto también podría hacerse internamente a nivel de la OIT promoviendo interacciones con otros departamentos, servicios y unidades a cargo de actividades relacionadas con las políticas salariales, incluidos los salarios vitales.

Recomendación 5: Mejorar el seguimiento de los proyectos y el intercambio de conocimientos mediante misiones periódicas.

Para mejorar el seguimiento del Proyecto y fomentar un intercambio dinámico de conocimientos deberían organizarse misiones periódicas entre la sede de la OIT y los países seleccionados, así como entre los propios países. Este enfoque permitiría compartir las mejores prácticas, abordar los retos en colaboración y garantizar la pertinencia y eficacia continuas del Proyecto SAW en diferentes contextos y regiones.

Recomendación 6: Promover sinergias con organizaciones internacionales para avanzar en las políticas salariales.

Se recomienda que la OIT, y el Proyecto SAW en concreto, colaboren más activamente con otras organizaciones afines y organismos de las Naciones Unidas para aprovechar la experiencia y los recursos colectivos en la promoción de políticas salariales adecuadas. Esta colaboración debe lograrse siguiendo los principios de la OIT para la operacionalización de los salarios vitales, según lo establecido en las Conclusiones de la Reunión de expertos sobre políticas salariales, incluidos los salarios vitales.

Recomendación 7: Movilizar recursos para consolidar los logros.

Para consolidar los logros alcanzados en la promoción de salarios adecuados y desarrollar una metodología adaptable a cada subregión objetivo (América Central, África Occidental, India y Asia Sudoriental), el evaluador recomienda explorar opciones para renovar el Proyecto SAW. Ello podría incluir la movilización de recursos de financiación para una segunda fase en los cuatro países beneficiarios, con especial atención a la promoción de los salarios vitales en el marco de procesos salariales más amplios, dado el creciente interés por este tema.

► Anexos

Anexo 1. Términos de referencia

Introducción

El Proyecto de Fijación de Salarios Adecuados (SAW, por sus siglas en inglés) tiene por objeto promover salarios que garanticen a todos una participación justa en los frutos del progreso.

En concreto, el Proyecto SAW busca apoyar los mecanismos de fijación de salarios, incluidos los salarios mínimos y la negociación colectiva, para que hagan un mayor uso de la información y los datos empíricos sobre las necesidades de los trabajadores y sus familias y los factores económicos. El Proyecto también contribuye a identificar los factores y condiciones nacionales que permiten aumentar los salarios a nivel macroeconómico y apoya medidas para aumentar la productividad en cadenas de suministro seleccionadas. Por último, el Proyecto contribuye a aumentar la sensibilización acerca de los salarios vitales, presta asistencia técnica a los mandantes a este respecto y se compromete con las iniciativas existentes en materia de salarios vitales para promover la armonización con los principios de la OIT en este ámbito.

El Proyecto SAW es una iniciativa de cuatro años de duración, que abarca el período comprendido entre el 1 de octubre de 2022 y el 30 de septiembre de 2026. Cuenta con un presupuesto total de 4 950 495 dólares de los Estados Unidos aportados por el Ministerio de Comercio Exterior y Cooperación para el Desarrollo de los Países Bajos.

El Proyecto presta asistencia técnica en cuatro países piloto: Costa Rica, Côte d'Ivoire, la India y Viet Nam.

De conformidad con las políticas de la OIT y el acuerdo alcanzado con el donante, el Proyecto se ha sometido a una evaluación interna de medio término en el cuarto trimestre de 2024. Este documento describe los términos de referencia para esta evaluación de medio término, que se ajustará a las políticas y procedimientos de la OIT en materia de evaluaciones. La evaluación correrá a cargo de un evaluador externo y será gestionada por la Directora del Proyecto.

Se espera que la evaluación:

- valore el progreso del Proyecto de Fijación de Salarios Adecuados en relación con el documento del Proyecto, el marco lógico y el marco de indicadores;
- informe a la OIT sobre si la estrategia actual del Proyecto está funcionando, y proporcione recomendaciones sobre lo que podría cambiarse para aumentar la probabilidad de que alcance sus objetivos, e
- identifique buenas prácticas y enseñanzas extraídas que contribuyan al aprendizaje y al desarrollo de conocimientos de la OIT y de las partes interesadas del Proyecto.

Los resultados del Proyecto SAW se revisarán con arreglo a los criterios de evaluación de la OIT e integrarán la igualdad de género y la sostenibilidad ambiental, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

1. pertinencia del Proyecto para las necesidades de los países seleccionados;
2. validez del diseño del Proyecto;
3. eficiencia y eficacia del Proyecto, y

4. orientación al impacto y la sostenibilidad de la intervención.

Los **clientes** de la evaluación son:

- a. el Ministerio de Comercio Exterior y Cooperación para el Desarrollo de los Países Bajos. La estrecha colaboración con el donante durante la evaluación garantizará el cumplimiento de los requisitos de este y no será necesaria ninguna evaluación externa adicional por su parte;
- b. el personal del Proyecto SAW, las oficinas de país de la OIT y otro personal de la sede y de las oficinas exteriores, y
- c. los mandantes de la OIT y las organizaciones asociadas que colaboran con el Proyecto SAW en los países piloto y a escala mundial.

La evaluación se **utilizará** de las siguientes maneras:

1. Los hallazgos y las recomendaciones servirán de base para la futura estrategia del Proyecto y el diseño de las operaciones.
2. El informe de la evaluación se difundirá dentro de la OIT través de la base de datos del sistema i-Track de EVAL como apoyo al aprendizaje institucional. Un resumen de la evaluación se hará público a través de los sitios web de EVAL y del Proyecto.
3. El donante utilizará el informe de la evaluación para informar sobre el desempeño de su cartera de fondos de cooperación para el desarrollo.

Misión

Ámbito de aplicación, criterios y preguntas de la evaluación

Esta evaluación de medio término evalúa el progreso del Proyecto SAW en Costa Rica, Côte d'Ivoire, la India y Viet Nam, así como con respecto a la actividades globales, y abarca el periodo comprendido entre septiembre de 2022 y noviembre de 2024.

Examina el Proyecto con arreglo a los **cuatro criterios de evaluación** que se detallan a continuación. El evaluador elaborará un marco analítico más detallado de preguntas y subpreguntas. Ello puede implicar la adaptación de los criterios/preguntas de la evaluación, de común acuerdo con la Directora del Proyecto.

1) Pertinencia del Proyecto para las necesidades de los beneficiarios

- ¿Cómo se ajustan los objetivos del Proyecto SAW a las prioridades de los mandantes y el donante y en qué medida satisfacen sus necesidades?
- ¿Cómo contribuye el Proyecto SAW a los marcos de desarrollo nacionales y de la OIT (planes nacionales de desarrollo de los países, MANUD, PTDP, Programa y Presupuesto, ODS) y qué grado de coherencia mantiene con ellos?

2) Validez del diseño del Proyecto

- ¿Hasta qué punto son apropiados y válidos la estrategia, los objetivos y las premisas del Proyecto para lograr los resultados esperados?
- ¿Qué enseñanzas pueden extraerse para el diseño de futuros proyectos que pretendan aplicar planteamientos similares?

3) Eficiencia y eficacia del Proyecto

- ¿Cómo avanza el Proyecto en la obtención de sus productos y en la consecución de los resultados preliminares en todos los países?
- ¿Con qué obstáculos se ha topado el Proyecto durante su ejecución? ¿Qué medidas correctivas son necesarias para lograr más eficazmente los resultados esperados?
- ¿Cómo se respetan los plazos y planes de trabajo y cómo se afrontan las contingencias? ¿En qué medida se adoptan medidas correctivas cuando es necesario?
- ¿Hasta qué punto el Proyecto utiliza eficientemente sus recursos financieros y humanos?

4) Orientación al impacto y la sostenibilidad de la intervención

- ¿Contribuye el Proyecto al desarrollo de capacidades en los países piloto para permitir mecanismos adecuados de fijación de salarios y políticas salariales sostenibles en el tiempo?
- ¿Pueden casos concretos de éxito o estudios de casos demostrar de qué modo el enfoque del Proyecto está influyendo positivamente en la fijación de salarios adecuados?
- ¿Hasta qué punto sería factible reproducir las intervenciones en otras regiones o sectores, teniendo en cuenta factores como la disponibilidad de recursos, las diferencias contextuales y la aceptación de las partes interesadas?

Metodología

La metodología de evaluación debe permitir valorar los progresos alcanzados en los productos y en aras de lograr los resultados, así como la probabilidad de impacto, combinando datos cuantitativos con valoraciones cualitativas y estudios de casos que demuestren y visualicen la labor del Proyecto.

La metodología debe incluir el examen de la Teoría del Cambio de la intervención, prestando especial atención a la identificación de las premisas, el riesgo y las estrategias de mitigación, y la conexión lógica entre los niveles de resultados y su armonización con los objetivos y resultados estratégicos de la OIT a nivel mundial y nacional, así como con los ODS pertinentes y las metas relacionadas.

La evaluación integrará la igualdad de género y otras cuestiones relacionadas con la no discriminación como una preocupación transversal de la OIT en toda su metodología y en todos los productos, incluido el informe final. En la medida de lo posible, la recopilación, el análisis y la presentación de los datos deberían responder a las cuestiones relacionadas con la labor normativa de la OIT, el diálogo social y la diversidad, e incluirlas en sus respectivos procedimientos. Los datos y la información deben recopilarse, presentarse y analizarse desglosados por género.

El evaluador podrá adaptar la metodología, previo acuerdo entre el Directora del Proyecto y el evaluador, y reflejarlo en el informe inicial.

Durante la evaluación se utilizarán las siguientes metodologías:

Examen de documentos:

El evaluador examinará los siguientes documentos antes de realizar las entrevistas:

- documento del Proyecto SAW;
- planes de trabajo nacionales del Proyecto;
- plan de seguimiento y evaluación;
- informes anuales;
- publicaciones del Proyecto, y

- cualquier otro documento que pueda ser útil para la evaluación.

Examen de los datos/ Recopilación de datos:

El evaluador examinará los datos cuantitativos y cualitativos existentes y recopilará más datos sobre el progreso cuando sea necesario.

Entrevistas

Según proceda, se realizarán entrevistas individuales o debates en grupos específicos. Las reuniones se programarán con antelación, de acuerdo con las peticiones del evaluador y de conformidad con estos términos de referencia. La lista provisional de las personas que serán entrevistadas incluye:

- personal de la OIT que participa en la gestión y ejecución del Proyecto;
- personas seleccionadas de los siguientes grupos:
 - a) ministerios gubernamentales, organizaciones de empleadores y sindicatos que participan en el Proyecto;
 - b) representantes del donante, a saber, el Ministerio de Comercio Exterior y Cooperación para el Desarrollo de los Países Bajos, y
 - c) otras organizaciones y grupos, según sea necesario.

El evaluador elaborará una encuesta/cuestionario sistemático como parte del informe inicial para orientar las entrevistas, recopilar datos cualitativos y cuantitativos y garantizar la objetividad y coherencia de estas. De este modo le será más fácil identificar lagunas de conocimientos que posteriormente se verificarán y validarán mediante las entrevistas.

El evaluador velará por que las opiniones y percepciones de las mujeres se reflejen por igual en las entrevistas y por que se incluyan preguntas específicas de género.

Productos esperados, cronograma y calendario de pagos

El evaluador deberá aportar los siguientes productos:

Productos	Descripción	Número aproximado de días	Plazo de tiempo provisional (fecha finalización)
0. Formalización del contrato	Conclusión de la firma del contrato y el código de conducta de los evaluadores.		08 de diciembre de 2024
1. Examen documental e informe inicial	Durante el examen documental se espera que el evaluador reciba información de los colegas pertinentes de la OIT, examine los documentos relevantes relacionados con el Proyecto, proponga un calendario para las entrevistas y presente un informe inicial en el que se describan el enfoque y los métodos de evaluación, un plan de trabajo definitivo y un cuestionario para su aprobación (véase en el anexo 2 la lista de comprobación para la redacción del informe inicial).	9 días	17 de enero de 2025
2. Trabajo de evaluación	El evaluador deberá concertar entrevistas con las partes interesadas del Proyecto SAW en los países seleccionados y a escala mundial, según sea necesario.	5 días	10 de febrero de 2025

3. Proyecto de informe de la evaluación	El proyecto de informe de la evaluación describe los hallazgos de cada componente del Proyecto y las recomendaciones formuladas al respecto (véase el anexo 3 sobre la preparación del informe de la evaluación). El informe seguirá la plantilla de EVAL, incluida la portada (véase el anexo 4 sobre la cumplimentación de la portada de la evaluación), las enseñanzas extraídas y las buenas prácticas (siguiendo la plantilla prevista a tal efecto). La calidad del informe se determinará con arreglo a las normas de calidad de EVAL (véase al anexo 5 en relación con la calificación de la calidad de los informes de evaluación).	9 días	3 de marzo de 2025
4. Taller para las partes interesadas	En los talleres organizados por la OIT se presentarán los hallazgos iniciales de la evaluación a las partes interesadas. Con objeto de asegurar la participación de los cuatro países, se celebrarán dos talleres que se adaptarán a sus zonas horarias respectivas.	2 días	25 de marzo de 2025
5. Informe final de la evaluación	El informe final de la evaluación deberá presentarse en el plazo de una semana tras la recepción de los comentarios finales sobre el proyecto de informe y estará sujeto a la aprobación de la Oficina de Evaluación de la OIT.	9 días	30 de marzo de 2025
6. Resumen de la evaluación	Deberá presentarse un resumen de la evaluación basado en el resumen ejecutivo del informe de la evaluación (véase en el anexo 6 la parte relacionada con la redacción del resumen del informe de la evaluación).	2 días	30 de marzo de 2025

Especificaciones:

- Las cuestiones transversales de la OIT (normas internacionales del trabajo, diálogo social, igualdad de género y no discriminación) se abordarán explícitamente durante las actividades de la evaluación del consultor y en todos los productos, incluidos el informe final y el resumen de la evaluación.
- Todos los productos que se entreguen deben estar redactados en inglés, utilizando Microsoft Word, y enviarse electrónicamente a la OIT. La OIT tendrá la propiedad y los derechos de autor de todos los productos.
- Los productos se considerarán entregados cuando el Director del Proyecto los haya recibido electrónicamente y haya confirmado su aceptación.
- La aceptación se confirmará únicamente si se considera que los productos en cuestión cumplen los requisitos establecidos en el contrato, reflejan los acuerdos alcanzados y los planes presentados durante el proceso contractual e incorporan o reflejan la consideración de las modificaciones propuestas por la OIT.

- El diseño, la planificación y la ejecución de la evaluación y la redacción del informe de la evaluación seguirán el enfoque acordado con la OIT, y la entrega se hará conforme a las especificaciones y el calendario de la OIT.
- Se celebrarán consultas y establecerán contactos según sea necesario, con la OIT y cualquier socio, con objeto de garantizar la entrega satisfactoria de todos los productos.
- Las partes interesadas estarán disponibles, en caso necesario, para participar en reuniones informativas y debates, en línea o, cuando proceda, en la Oficina de la OIT en Ginebra o en otros lugares, en fechas mutuamente acordadas, en consonancia con el trabajo descrito en estos términos de referencia.

Condiciones del contrato

Los productos se enviarán a Elva López Mourelo, Directora del «Proyecto de Fijación de Salarios Adecuados», y serán validados por los colegas del Servicio INWORK de la OIT.

El plazo para la realización del trabajo es **del 8 de diciembre de 2024 al 30 de marzo de 2025**.

Disposiciones de gestión

La evaluación de medio término la realizará un evaluador externo, que será responsable de llevarla a cabo con arreglo a estos términos de referencia.

Por parte de la OIT, la evaluación estará supervisada por la Directora del Proyecto y el evaluador responderá ante ella. La Directora del Proyecto:

- se asegurará de que se establezcan los calendarios de las reuniones;
- ayudará en la aplicación de la metodología de evaluación, según proceda (es decir, participación en las entrevistas, observación de las reuniones del comité) y de manera que se minimicen los sesgos en los hallazgos correspondientes;
- revisará el informe de la evaluación y formulará observaciones al respecto;
- se asegurará de que la evaluación se lleva a cabo de acuerdo con los términos de referencia, para la preparación del proyecto de informe de la evaluación, debatiéndolo con el evaluador, los beneficiarios y las partes interesadas, y
- servirá de enlace con el personal del Proyecto SAW siempre que sea necesaria su participación para cumplir los requisitos anteriores.

Conformidad con las normas de las Naciones Unidas en materia de evaluación

La evaluación se ajustará a las normas de las Naciones Unidas en materia de evaluación y asegurará el cumplimiento de las salvaguardias éticas relativas a su independencia. Véanse las Directrices Éticas para evaluaciones en el Sistema de Naciones Unidas <http://www.unevaluation.org/ethicalguidelines>.

A fin de garantizar el cumplimiento de las normas de la OIT/Naciones Unidas que salvaguardan la independencia de la evaluación, el contratista no podrá optar a trabajos técnicos relacionados con el Proyecto durante los 12 meses siguientes y no podrá ser el evaluador de la evaluación final del Proyecto.

Anexos

[Annex 1: ILO Evaluation policy guidelines](#)

[Annex 2: Writing the inception report](#)

[Annex 3: Preparing the evaluation report](#)

[Annex 4: Filling in the evaluation title page](#)

[Annex 5: Rating the quality of evaluation reports](#)

[Annex 6: Writing the evaluation report summary](#)

Templates for the evaluation [lessons learned](#) and [good practices](#)

[ILO Code of Conduct: Agreement for Evaluators](#)

[Guidance Note 3.1. Integrating gender equality in monitoring and evaluation of projects](#)

[Guidance Note 3.2: Adapting evaluation methods to the ILO's normative and tripartite mandate](#)

Anexo 2. Lista de documentos consultados

Nº	Institución	Documento
1	OIT	OIT, «Términos de Referencia Evaluación de medio término de Proyecto SAW», 14 de noviembre de 2024.
2	OCDE	OCDE, Handbook on Due Diligence for Enabling Living Incomes and Living Wages in Agriculture, Garment and Footwear Supply Chains , 2024.
3	OIT	OIT, Conclusiones: Reunión de expertos sobre políticas salariales, incluidos los salarios vitales , MEWPLW/2024/7, 2024.
4	OIT	OIT, « Proyecto SAW: Fijación de Salarios Adecuados ».
5	OIT	OIT, « Lương tối thiểu thay đổi ra sao trong khủng hoảng COVID-19 và làm phát: Tổng quan về khu vực Châu Á - Thái Bình Dương », Nota de la OIT, julio de 2023.
6	Reuters.	« Vietnam Arrests Official Engaged in UN Talks on Labour Reform », <i>Reuters</i> , 9 de mayo de 2024.
7	Viet Nam News	« Apparatus Overhaul to Cut 9 Government Entities. Home Affairs Minister Says », <i>Viet Nam News</i> , 4 de diciembre de 2024.
8	OIT-SAW	A nivel nacional, se han documentado y publicado en el sitio web del Proyecto algunos casos de éxito: • Côte d'Ivoire: Creating a Data-Driven Framework for Wage Setting • Costa Rica: Enhancing Transparency and Evidence-based Social Dialogue in Wage Policy • India: Strengthening Minimum Wage Systems to Address Regional Disparities • Viet Nam: Strengthening Tripartite Dialogue and Data-Driven Wage Policies
9	OIT	OIT « Reunión de expertos sobre políticas salariales, incluidos los salarios vitales »
10	OIT	OIT, « Fijación de salarios adecuados: la cuestión de los salarios vitales », Nota de la OIT, octubre de 2022.
11	OIT	OIT, Guide on Measuring Decent Jobs for Youth: Monitoring, Evaluation and Learning in Labour Market Programmes , 2018.
12	OIT	OIT, Políticas salariales, incluidos los salarios vitales: Informe para la discusión de la Reunión de expertos sobre políticas salariales, incluidos los salarios vitales , MEWPLW/7, 2024.
13	OIT	OIT, Programa y Presupuesto para 2024-2025 , 2023.
14	OIT	OIT, Documento de Proyecto SAW (no publicado)
15	OIT	OIT, « The Implications of the SDGs on ILO's Results Framework - Remarks from an Evaluation Perspective ».
16	OIT	OIT, «Estudio sobre la relación entre informalidad y salarios mínimos», Documento de trabajo de la OIT (no publicado)
17	Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de Costa Rica	Costa Rica, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, «Dashboard sobre salarios mínimos».
18	OIT	OIT, «Estudio sobre el incumplimiento de los salarios mínimos», Documento de trabajo de la OIT (no publicado).
19	OIT	OIT, « Writing the Inception Report », i-eval Resource Kit Checklist No. 3, marzo de 2014.
20	OIT	OIT, « ILO Evaluation Guidelines and Support Guidance Documentation », septiembre de 2019.

21	OIT	OIT, « Template 4.1: Lessons Learned » marzo de 2021. OIT, « Template 4.2: Emerging Good Practices », marzo de 2021.
22	OIT	OIT, ILO Policy Guidelines for Results-based Evaluation: Principles, Rationale, Planning and Managing for Evaluations , cuarta edición.
23	OIT	OIT, « ILO Code of Conduct: Agreement for Evaluators », 2018.
24	OIT	OIT, « Guidance Note 3.2: Adapting Evaluation Methods to the ILO's Normative and Tripartite Mandate », junio de 2020.
25	OIT	OIT, « Preparing the Evaluation Summary for Projects », i-eval Resource Kit Checklist No. 8, febrero de 2014
26	OIT	OIT, « Guidance Note 3.1: Integrating Gender Equality in Monitoring and Evaluation », junio de 2020.
27	OIT	OIT, Rating the quality of evaluation reports , i-eval Resource Kit Checklist No. 6.
28	OIT	OIT, « Filling in the EVAL Title Page », i-eval Resource Kit Checklist No. 7.
29	OIT	OIT, SAW Project: Inception Report (documento interno)
30	OIT	OIT, SAW Project: Monitoring and Evaluation Plan (documento interno)
31	OIT	OIT, SAW Project: 2023 Implementation Report (documento interno)
32	OIT	OIT, SAW Project: Annual Plan 2024 (documento interno)
33	OIT	OIT. SAW Project: Annual Plan 2025 (documento interno)
34	OIT	OIT, «Efectos a corto plazo de cambios en los salarios mínimos sobre la tasa de empleo informal», Documento de trabajo de la OIT (no publicado)

Anexo 3. Lista de personas entrevistadas

Funcionarios de la OIT

	Oficina	Nombre	Cargo	Dirección de correo electrónico
	Sede de la OIT			
1	Ginebra	Patrick BELSER	Coordinador del equipo especializado en salarios	belser@ilo.org
2	Ginebra	Elva LÓPEZ MOURELO	Directora del Proyecto (Proyecto SAW)	lopezmourelo@ilo.org
3	Ginebra	Guillaume DELAUTRE	Director de proyecto (Proyecto SAW-A)	delautre@ilo.org
	OIT Tailandia y Sri Lanka			-
4	Bangkok	Xavier ESTUPIÑÁN	Especialista en salarios – Asia	estupinan@ilo.org
5	Colombo	Anoop SATPATHY	Especialista en salarios – Asia Meridional	satpathy@ilo.org
	OIT Côte d'Ivoire			-
6	Abiyán	Toa Bi Ulrich Olivier DJE	Coordinador nacional del Proyecto	djet@ilo.org
7	Abiyán	Na Pahimi BAIZEBBE	Jefe, Unidad de Programación Regional, Oficina Regional para África	baizebbe@ilo.org
8	Abiyán	Ndeye Coumba DIOP	Director, Oficina de País,	diopc@ilo.org
9	Dakar	Faustin AMOUSSOU	Especialista en diálogo social	amoussou@ilo.org
	OIT Viet Nam			-
10	Hanoi	Vu Kim HUE	Coordinador nacional del Proyecto	kimhue@ilo.org
11	Hanoi	Nguyen Ngoc TRIEU	Funcionario principal del Programa	trieu@ilo.org
12	Hanoi	Ingrid CHRISTENSEN	Directora, Oficina de País,	christensen@ilo.org
	Costa Rica			-
13	San José	José Pablo VEGA HERRERO	Coordinador nacional del Proyecto	vegaherrero@ilo.org
14	San José	Leonardo FERREIRA NEVES	Director Adjunto ETD/OP -ETD/OP-San José	ferreira@ilo.org
	OIT India			-
15	Nueva Delhi	Ranjit PRAKASH	Coordinador nacional del Proyecto	prakashr@ilo.org
16	Nueva Delhi	Divya VERMA	Funcionario principal del Programa	divya@ilo.org
17	Nueva Delhi	Michiko MIYAMOTO	Directora ETD/OP	miyamoto@ilo.org

Mandantes

	Lugar	Nombre	Cargo	Dirección de correo electrónico
	Costa Rica			
18	San José	Eduardo Prado	Presidente del CNS y representante del Sector Estatal	pradoze55@gmail.com

19	San José	Frank Cerdas	Miembro del CNS y representante del Sector Empleador	fcerdas@uccaep.or.cr
20	San José	Martín Calderón	Miembro del CNS y representante del Sector Empleador	mcalderon@cnaacr.com
21	San José	Dennis Cabezas	Miembro del CNS y representante del Sector Trabajador	famdeca2@gmail.com
22	San José	Maritza Arias	Miembro del CNS y representante del Sector Trabajador	machaves2006@gmail.com
23	San José	Isela Hernández	Secretaria del CNS y Jefa del Departamento de Salarios Mínimos del Ministerio de Trabajo	isela.hernandez@mtss.go.cr
Côte d'Ivoire				
24	Abiyán	Ekpo Angathe Guy Serge	Representante del Gobierno	angatheserge@yahoo.fr
25	Abiyán	Edouard Ladouyou	Representante de los empleadores	edouard.ladouyou@gmail.com
26	Abiyán	David Bli Blé	Representante de los trabajadores	blibledavid@gmail.com
India				
27	Assam	Anamika Tewari	Comisario de Trabajo, Assam	labourcommissioner@yahoo.com
28	Assam	Ramen Das	All India Centre of Trade Unions	-
29	Telangana	Janak	Presidente, Consejo del Salario Mínimo	-
30	Telangana	Chandrashekhar	Secretario, Congreso Nacional de Sindicatos de la India	-
31	Telangana	Shyam Sunder Jhaju	Secretario de Trabajo, Junta del Salario Mínimo	col.labour.telangana@gmail.com
32	Jharkhand	Rajesh Prasad	Comisario de Trabajo Adjunto	sec_labour@jhr.nic.in
33	Jharkhand	Biswas	Centro de Sindicatos Indios	-
34	Tamil Nadu	Ramesh Kumar	Profesor Asociado, HOD	tilschennai@tn.gov.in
35	Nueva Delhi	Alok Mishra	Vicesecretario de Trabajo	-
Viet Nam				
36	Hanoi	Nguyen Huyen Le	Jefa de la División Ministerio de Trabajo, Personas con Discapacidad y Asuntos Sociales Miembro principal del equipo técnico del Consejo Nacional de Salarios Punto focal del Proyecto	nguyenhuyenle@gmail.com
37	Hanoi	Vi Thi Hong Minh	Directora Adjunta, Oficina de Actividades para los Empleadores, Cámara de Comercio e Industria de Viet Nam	viminhvcci@gmail.com

38	Hanoi	Pham Thi Thu Lan	Directora Adjunta, Instituto de Trabajadores y Sindicatos, Confederación General del Trabajo de Viet Nam	lanphamthithulan@gmail.com
----	-------	------------------	--	--

Donante

Lugar		Nombre	Cargo	Dirección de correo electrónico
Países Bajos				
39	La Haya	Charlotte BERNHARD	Asesora Principal de políticas de producción y comercio sostenibles	charlotte.bernhard@minbuza.nl

Anexo 4. Fichas de recopilación de datos

Criterios de evaluación de la OIT	Preguntas clave para la evaluación	Método
Pertinencia	¿Responde el Proyecto a las necesidades de los beneficiarios?	DAFO
	¿Cómo se ajustan los objetivos del Proyecto SAW a las prioridades de los mandantes y del donante y en qué medida satisfacen sus necesidades?	Examen de documentos
	¿Cómo contribuye el Proyecto SAW a los marcos de desarrollo de los países y de la OIT (planes nacionales de desarrollo de los países, MANUD, PTDP, Programa y Presupuesto, ODS) y qué grado de coherencia mantiene con ellos?	Entrevistas + CI
Validez	¿Considera que el diseño del Proyecto se ajusta a los objetivos formulados?	Entrevistas
	¿Hasta qué punto son apropiados y válidos la estrategia, los objetivos y las premisas del Proyecto para lograr los resultados esperados?	DAFO + Entrevistas
	¿Qué enseñanzas pueden extraerse para el diseño de futuros proyectos que pretendan aplicar planteamientos similares?	DAFO
Eficiencia y eficacia	¿Son la gestión y la metodología del Proyecto eficientes y eficaces?	CI
	¿Cómo avanza el Proyecto en la obtención de sus productos y en la consecución de los resultados preliminares en todos los países?	CI + DAFO
	¿Con qué obstáculos se ha topado el Proyecto durante su ejecución?	DAFO
	¿Qué medidas correctivas son necesarias para lograr más eficazmente los resultados esperados?	Entrevistas
	¿Cómo se respetan los cronogramas y los planes de trabajo y cómo se afrontan las contingencias?	Entrevistas
	¿En qué medida adoptan medidas correctivas cuando es necesario?	Entrevistas
	¿Hasta qué punto el Proyecto utiliza eficazmente sus recursos financieros y humanos?	Entrevistas
Impacto y sostenibilidad	¿Son el impacto y la sostenibilidad de la intervención del Proyecto concretamente verificables y técnicamente medibles sobre el terreno?	CI + Entrevistas
	¿Contribuye el Proyecto al desarrollo de capacidades en los países piloto para permitir mecanismos adecuados de fijación de salarios y políticas salariales sostenibles en el tiempo?	CI + Entrevistas
	¿Pueden casos concretos de éxito o estudios de casos demostrar de qué modo el enfoque del Proyecto está influyendo positivamente en la fijación de salarios adecuados?	CI + Reunión de equipo
	¿Hasta qué punto sería factible reproducir las intervenciones en otras regiones o sectores, teniendo en cuenta factores como la disponibilidad de recursos, las diferencias entre los respectivos contextos y la aceptación de las partes interesadas?	Entrevistas

Nota: CI = Cuestionario individual

Anexo 5. Matriz de entrevistas a las partes interesadas

	C	P	E1	E2	I	S	IN
1. ¿Siguen siendo válidas las premisas iniciales? (Contexto político, situación socioeconómica, entorno empresarial, sensibilidad para fijar salarios adecuados, etc.)		X			X	X	X
2. ¿Permiten las actividades realizadas alcanzar el objetivo y los resultados del Proyecto? (¿Puede compartir algunas enseñanzas extraídas y/o casos de éxito?)			X	X			
3. ¿Es coherente el planteamiento? (Si no es así, ¿cuáles son los puntos de congestión? En caso afirmativo, ¿puede identificar algunas buenas prácticas?)	X					X	
4. ¿Participan las partes interesadas? (Dinámicas participativas, intercambio inclusivo, empoderamiento, responsabilización, apropiación institucional/nacional/gubernamental, financiación del sector privado, etc.)			X				X
5. ¿Promueve el Proyecto la creación de sinergias interinstitucionales? (¿Observa alguna dificultad o enseñanza que quepa mencionar? ¿Alguna mejor práctica que compartir?)	X		X		X	X	X
6. ¿Cuál cree que es la dinámica de la colaboración público-privada? (Participación financiera del sector privado, apropiación de una estrategia salarial adecuada, entre otras.)	X	X	X	X	X	X	X
7. ¿Se tienen en cuenta de manera eficaz los temas transversales? (Empleos verdes, respeto por la ecología, protección del medio ambiente, economía circular, equidad de género, digitalización de las metodologías de intervención, desarrollo de competencias transversales, reducción de la pobreza, etc.)	X	X	X	X	X	X	x
8. ¿Ha mejorado la imagen de la OIT y/o del Proyecto SAW en su país? (Impacto de las actividades de sensibilización y comunicación desarrolladas en el marco del Proyecto, etc.)	X	X	X	X	X	X	X
9. ¿Qué opina de la sostenibilidad del Proyecto? (¿Es sostenible el Proyecto SAW en su estado actual? ¿Qué modificaciones habría que introducir? ¿Son adecuadas para su país las herramientas desarrolladas? ¿Puede el Gobierno (ministerios/organismos principales implicados) y/o el sector privado/empresas seleccionadas asumir la continuidad?)						X	X
10. ¿Qué opina del resto del Proyecto? (Temas estratégicos a tener en cuenta: actividades prioritarias, interlocutores y socios a los que es necesario implicar, cobertura geográfica adicional, posible modificación de la estructura interna, sistema de alianzas institucionales, implicación de los sectores público/privado, problemas adicionales y/o dificultades aún no procesadas/identificadas, «cómo» afecta la ejecución al impacto deseado)		X		X	X		

Notas: La X indica la correspondencia entre las preguntas y los criterios de evaluación de la OCDE: C = Coherencia, P = Pertinencia, E1 = Eficiencia, E2 = Eficacia, I = Impacto, S = Sostenibilidad, IN = Inclusividad.

Anexo 6. Cuestionario de autoevaluación

1. Socios del Proyecto SAW

Interlocutores sociales y otros socios importantes	
Socio principal del Proyecto en su país:	
Otros socios tripartitos:	
Otros socios públicos:	
Otros socios privados: (empresas seleccionadas)	
Agentes de las cadenas de suministro: (agricultura, textil, confección, etc.)	
Otros socios asociativos (sociedad civil):	
¿Cree necesario reforzar las capacidades de los siguientes socios?	En caso afirmativo, ¿cuáles son sus necesidades específicas de capacitación?
Ministerio de Trabajo	
Otros socios públicos	
Organizaciones de empleadores	
Organizaciones de trabajadores	
Otras partes interesadas	
Compromiso de los interlocutores sociales	Según su experiencia a nivel de país, ¿cuáles son sus puntos críticos de acceso?
Ministerio de Trabajo	
Organizaciones de empleadores	
Organizaciones de trabajadores	
Compromisos de los mandantes de la OIT	Explique y describa
¿Cómo implican a los interlocutores sociales?	
¿Qué han hecho para mejorar este compromiso?	
¿Existe ahora algún comité nacional o comité directivo en el que estos puedan hacer observaciones sobre los logros del Proyecto y recabar la opinión de los mandantes?	

2. Beneficiarios

Beneficiarios directos, indirectos y finales	Haga un resumen
¿Quiénes cree que son los beneficiarios directos del Proyecto SAW en su país?	
¿Quiénes cree que son los beneficiarios indirectos del Proyecto SAW en su país?	
¿Quiénes cree que son los beneficiarios finales del Proyecto SAW en su país?	

3. Cuestiones transversales

Cuestiones transversales de la OIT (1)	¿Han sido estas cuestiones transversales objeto de especial interés en su país?		En caso afirmativo, ¿cómo se han aplicado?	
	Sí	No		
Cuestiones transversales relacionadas con las Normas Internacionales del Trabajo				
Cuestiones transversales relacionadas con el Diálogo Social				
Cuestiones transversales relacionadas con la Igualdad de Género				
Cuestiones transversales relacionadas con la No Discriminación				
Cuestiones transversales (2)	Explique las especificidades del Proyecto SAW			
¿Cómo se integran los planteamientos de género y los procesos de inclusión?				
¿Siguen necesitando más apoyo para abordar las cuestiones transversales?				

4. Colaboración interinstitucional y creación de redes

Sinergias y coordinación		Explique la contribución del Proyecto SAW a ...
Gobierno	Planes nacionales de desarrollo, etc.	
Sistema de las Naciones Unidas	MCNUDS, etc.	
OIT	Programa y Presupuesto, PTDP y resultados de programa por país, entre otros.	

5. Cuestiones de financiación

Presupuesto	Sí	No	En caso afirmativo, explique por qué	En caso negativo, explique por qué
En su opinión, ¿es suficiente el presupuesto del Proyecto en su país para alcanzar los objetivos esperados?				
	Sí	No	En caso afirmativo, explique cómo	En caso negativo, explique por qué
¿Cree que pueden obtener financiación adicional de donantes de su país?				

6. Supervisión y evaluación

Sistema de seguimiento y evaluación (1)		Explique e ilustre su respuesta / Facilite algunos ejemplos			
¿Qué tipo de herramientas de supervisión utilizan en la actualidad?					
¿Qué ayudaría a mejorar su sistema de seguimiento?					
Procesos de seguimiento y evaluación (2)	Sí	No		En caso afirmativo, justifíquelo	Si no es así, ¿qué herramientas innovadoras sugeriría?
¿Considera que el Proyecto SAW dispone de un sistema de seguimiento y evaluación adecuado para garantizar la gestión del Proyecto tal y como se describe en el documento del Proyecto y se incluye en el marco lógico?					
¿Es eficaz el sistema de seguimiento y evaluación para medir el impacto del Proyecto SAW en su país?					

7. Comunicación

Estrategia de comunicación	Sí	No	En caso afirmativo, explique con qué fin	En caso negativo, explique por qué
¿Cree que la estrategia de comunicación disponible para el Proyecto es eficaz?				

8. Presentación de informes

Presentación de informes	Sí	No	En caso negativo, explique las razones	Si no es así, ¿qué herramientas alternativas sugeriría?
¿Cree que las herramientas de presentación de informes del Proyecto SAW son adecuadas para su trabajo?				
¿Le parece adecuada la frecuencia actual de presentación de informes?				

9. Teoría del Cambio y enfoque de no dejar a nadie atrás

Teoría del Cambio y enfoque de no dejar a nadie atrás	
¿Cómo entiende la «Teoría del Cambio» del Proyecto SAW y, en particular, en el caso concreto de su país?	
¿Qué significa el lema «No dejar a nadie atrás» en el contexto del Proyecto SAW y, en particular, en el caso concreto de su país?	

10. Indicadores

Indicadores del Proyecto SAW;			
¿Cómo clasificaría los indicadores del Proyecto SAW según las categorías que figuran a continuación?	Anote cada indicador SAW según su clasificación en el recuadro correspondiente	¿Qué indicadores les resultan difíciles o fáciles de alcanzar?	Fácil o difícil de alcanzar ¿explique por qué?
Indicadores cuantitativos			
Indicadores cualitativos			
Indicadores de proceso			
Indicadores de impacto			
Indicadores de sostenibilidad			

11. Estrategia del Proyecto

Tres pilares: El Proyecto pretende promover un mayor nivel de vida para los trabajadores y sus familias. La estrategia del Proyecto se basa en tres pilares			
A mitad de la ejecución del Proyecto, ¿cree que se alcanzarán estos pilares fundamentales al final del Proyecto?			En caso afirmativo, explique cómo
	Sí	No	
1. Los trabajadores reciben salarios definidos adecuadamente			
2. Aumenta la capacidad de las empresas para pagar salarios más altos.			
3. Las iniciativas relativas a los salarios vitales se refuerzan en la misma línea de la nota de la OIT «Fijación de salarios adecuados: la cuestión de los salarios vitales».			
¿Le gustaría sugerir otro pilar?			

12. Resultados

Resultados	En su opinión, ¿son pertinentes los tres resultados del Proyecto relativos a su país en términos de... ?		Explique por qué
	Sí	No	
Política y gobernanza			
Rutas flexibles			
Programas inclusivos			
Aprendizaje			

13. Riesgos

Evaluación de los riesgos	Elija y explique las razones			
	Riesgo bajo	Riesgo medio	Riesgo alto	Motivos
Posibilidad de que la metodología del Proyecto no genere los resultados esperados.				
Posibilidad de que los negociadores se nieguen a adoptar un enfoque basado en datos empíricos.				
Posibilidad de que las negociaciones salariales se basen en premisas infundadas sobre los grupos marginados y desfavorecidos.				
Posibilidad de que los salarios acordados no se ajusten para reflejar la evolución de las necesidades y las condiciones económicas.				
Posibilidad de que los organismos nacionales de estadística no inviertan en la recopilación de nuevos datos.				
Posibilidad de injerencia en el análisis o la presentación de los datos estadísticos				
Posibilidad de que las inspecciones del trabajo no mantengan su compromiso en el ámbito de los salarios				
Posibilidad de no encontrar consultores/personal nacional con las competencias necesarias				

14. Ampliación

Ampliación	Sí	No	Explique las razones de su respuesta
			Describa el proceso
En su opinión, ¿qué posibilidades hay de ampliar las distintas intervenciones del Proyecto SAW?			
En su opinión, ¿qué agentes podrán participar en la ampliación?			
En su opinión, ¿cuáles pueden ser las condiciones en las que los actuales socios del Proyecto SAW podrían participar en la ampliación?			
En su opinión, ¿cómo puede lograrse esta ampliación?			
En su opinión, ¿cuáles son los límites de la ampliación de los sistemas de aprendizaje?			
En su opinión, ¿cuáles son los factores que obstaculizan la ampliación?			

15. Criterios de la OIT

Criterios de evaluación	En su opinión, ¿son pertinentes los criterios de la OIT relativos a su país en cuanto a... ?		
	Sí	No	Explique por qué
Pertinencia			
¿Responde el Proyecto a las necesidades de los beneficiarios?			
¿Cómo se ajustan los objetivos del Proyecto SAW a las prioridades de los mandantes y el donante y en qué medida satisfacen sus necesidades?			
¿Cómo contribuye el Proyecto SAW a los marcos de desarrollo nacionales y de la OIT (planes nacionales de desarrollo de los países, MANUD, PTDP, Programa y Presupuesto, ODS) y qué grado de coherencia mantiene con ellos?			
Validez	Sí	No	Explique por qué
¿Considera que el diseño del Proyecto se ajusta a los objetivos formulados?			
¿Hasta qué punto son apropiados y válidos la estrategia, los objetivos y las premisas del Proyecto para lograr los resultados previstos?			
¿Qué enseñanzas pueden extraerse para el diseño de futuros proyectos que pretendan aplicar planteamientos similares?			
Eficiencia y eficacia	Sí	No	Explique por qué
¿La gestión y metodología del Proyecto favorecen la eficiencia y la eficacia?			
¿Cómo avanza el Proyecto en la obtención de sus productos y en la consecución de los resultados preliminares en todos los países?			
¿Con qué obstáculos se ha topado el Proyecto durante su ejecución?			
¿Qué medidas correctivas son necesarias para lograr más eficazmente los resultados esperados?			
¿Cómo se respetan los plazos y los planes de trabajo y cómo se afrontan las contingencias?			
¿En qué medida se adoptan medidas correctivas cuando es necesario?			
¿Hasta qué punto el Proyecto utiliza eficazmente sus recursos financieros y humanos?			
Impacto y sostenibilidad	Sí	No	Explique por qué
¿Pueden el impacto y la sostenibilidad de la intervención del Proyecto comprobarse específicamente y medirse técnicamente a nivel del terreno?			
¿Contribuye el Proyecto a la creación de capacidad en los países para posibilitar mecanismos adecuados de fijación de salarios y políticas salariales que sean sostenibles en el tiempo?			
¿Pueden casos concretos de éxito o estudios de casos demostrar de qué modo el enfoque del Proyecto está influyendo positivamente en la fijación de salarios adecuados?			
¿Hasta qué punto sería factible reproducir las intervenciones en otras regiones o sectores, teniendo en cuenta factores como la disponibilidad de recursos, las diferencias contextuales y la aceptación de las partes interesadas?			

16. Enfoque de gestión basada en los resultados

Resultados esperados	¿Cree que el Proyecto SAW va por buen camino para lograr los siguientes resultados?		En caso afirmativo, explique cómo.	En caso negativo, explique por qué.
	Sí	No		
Las instituciones tripartitas tienen acceso a mejor información y datos empíricos para fijar salarios mínimos legales adecuados				
Los interlocutores sociales tienen acceso a mejor información y datos empíricos para apoyar sus demandas y posiciones en la negociación salarial.				

Los interlocutores sociales y los servicios de inspección del trabajo disponen de más información para mejorar el cumplimiento de los salarios legales y los salarios negociados.				
Las empresas seleccionadas de las cadenas de suministro agrícola y textil y de la confección — y/u otras cadenas de suministro identificadas en los países beneficiarios— disponen de mejor información sobre las formas de mejorar la productividad.				
Los Gobiernos y los interlocutores sociales disponen de información sobre los factores macroeconómicos que apoyan y posibilitan un crecimiento salarial sostenible.				
Los agentes que participan en iniciativas relativas a los salarios vitales comprenden mejor las necesidades de los trabajadores y sus familias, así como los factores económicos que intervienen en la fijación de salarios.				

17. Buenas prácticas

Buenas prácticas	¿Ha identificado buenas prácticas en el contexto del Proyecto SAW?		En caso afirmativo, descríbalas	En caso negativo, explique por qué.
	Sí	No		
Buena práctica 1				
Buena práctica 2				
Buena práctica 3				
¿Alguna otra buena práctica que señalar?				

18. Enseñanzas extraídas

Enseñanzas extraídas	¿Ha identificado las enseñanzas extraídas en el contexto del Proyecto SAW?		En caso afirmativo, descríbalas	En caso negativo, explique por qué.
	Sí	No		
Enseñanza extraída 1				
Enseñanza extraída 2				
Enseñanza extraída 3				
¿Alguna otra enseñanza que señalar?				

Anexo 7. Análisis DAFO

El análisis de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO) es un método muy conocido que tiene la doble ventaja de contar con una amplia dinámica participativa asociada a una evaluación interactiva de los resultados observados.

Un análisis DAFO se realiza en 4 pasos distintos:

- **Paso 1:** Cada miembro del personal (el coordinador nacional del Proyecto, el personal de alta dirección del Proyecto SAW) realiza su análisis DAFO individualmente.
- **Paso 2:** Cada miembro del personal envía su análisis DAFO al consultor.
- **Paso 3:** Se organiza una reunión en línea para cada país con el fin de consolidar un DAFO nacional (lo que supone cuatro reuniones en línea, una para Costa Rica, una para Côte d'Ivoire, una para la India y una para Viet Nam)
- **Paso 4:** Se desarrolla un enfoque DAFO global a nivel de Proyecto completando los DAFO nacionales consolidados con los diversos elementos proporcionados por el personal de alta dirección.

Preguntas clave para el análisis DAFO:

- ▶ Identifique las fortalezas, los riesgos y las perspectivas del Proyecto SAW
- ▶ ¿Se tienen en cuenta las cuestiones transversales de la OIT en el Proyecto SAW?
- ▶ ¿Cree que cada una de las siguientes cuestiones transversales, a saber, normas internacionales del trabajo, diálogo social, igualdad de género y no discriminación, puede considerarse un éxito y/o una debilidad, y/o una oportunidad, y/o una amenaza?
- ▶ ¿Qué aspectos del sistema de seguimiento y evaluación deben modificarse para mejorar la eficacia del Proyecto?
- ▶ ¿Tiene alguna otra cuestión que señalar?

Leyenda del cuadro DAFO:

- Fortalezas y Oportunidades Mirando hacia el pasado
- Debilidades y Amenazas Mirando hacia el futuro
- Fortalezas y Debilidades Dinámica interna del Proyecto
- Oportunidades y Amenazas Evaluación del contexto externo
- ▶ Las buenas prácticas pueden anotarse en las siguientes casillas: Fortalezas y Oportunidades.
- ▶ Las enseñanzas extraídas pueden anotarse en las siguientes casillas: Debilidades y Amenazas.

Cuadro DAFO

Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	Amenazas